

10 Jahre NPM in der Schweiz

Verbreitung – Erfahrungen – Aussichten

Prof. Dr. Andreas Lienhard

Agenda

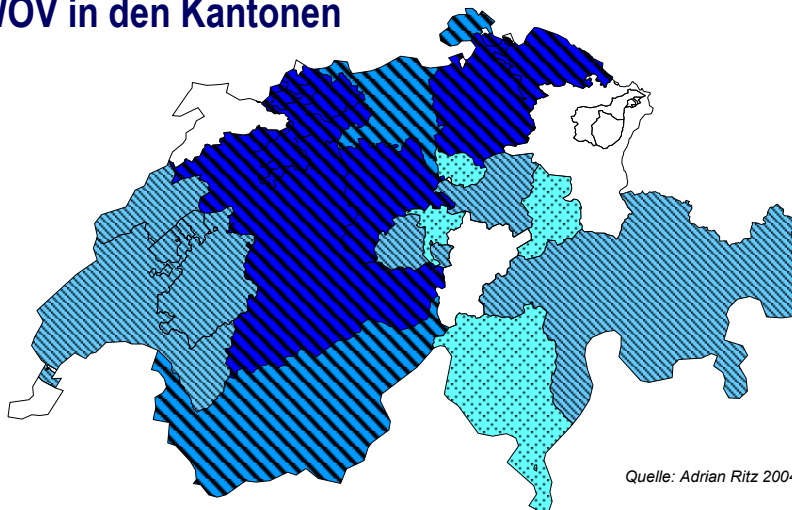
1. Verbreitung von NPM in der Schweiz
2. Zielsetzungen und Instrumentarium ...
3. ... Erfahrungen in der Umsetzung
4. Konsequenzen für die weiteren Reformprozesse

Verbreitung auf Bundesebene (FLAG)

	EDA	EDI	EJPD	VBS	EFD	EVD	UVEK
1997		Meteorologie		Topographie			
1998					Münzwesen		
1999			Messwesen		ZAS	Zivildienst	Kommunikation
2000						Forschung Gestüt Viren	
2001				Sport			
2004							Kernanlagen

Quelle: EFV

WOV in den Kantonen



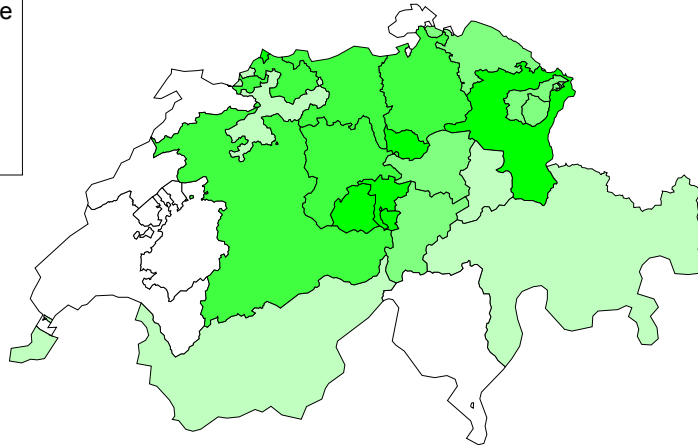
Quelle: Adrian Ritz 2004

- Kein eigentliches Projekt/Projekt abgebrochen
- Projekt geplant/beschlossen
- Pilotprojekt im Umsetzung
- Flächendeckende Umsetzung beantragt
- Flächendeckende Umsetzung im Gange/abgeschlossen

NPM in den Gemeinden

NPM-Gehversuche in der Schweiz

■ -70%	(5)
■ -50%	(5)
■ -35,6%	(5)
■ -23,5%	(5)
□ 4,5-14,5%	(6)



Quelle: Reto Steiner 2000

Zielsetzungen von NPM in der Schweiz

- **Wirksamkeitssteigerung**
- **Effizienzsteigerung**
- **Kundenorientierung**
- **Mitarbeiterorientierung**
- **Innovationsfähigkeit**

Mittel/Instrumentarium von NPM

- Trennung von Politik und Betrieb
- Output- statt Inputsteuerung
- Globalbudgetierung
- Integrierte Aufgaben- und Finanzplanung
- Leistungsauftrag/Leistungsvereinbarung
- Finale Rechtsetzung
- Dezentralisierung/Delegation
- Wettbewerbselemente/Anreizmechanismen

Erkenntnisse

- NPM ist in der Schweiz zur Realität geworden
- Vorreiterrolle bei den Kantonen – Bund 6 % (mit Potenzial) – Frage des Kosten-/Nutzenverhältnisses in kleineren Gemeinden
- Die Zeitbedarf für den Reformprozess wurde unterschätzt (Helvetisierung, Kompetenzen, Trägheit der Politik, Produktedefinition)
- Gewisse Ermüdung/Ernüchterung
- Hoher Anfangsaufwand (Instrumente, Prozesse)
- Leistungs- und Wirkungsmessung als Achillesferse
- Zusätzliche Handlungsspielräume bedingen verstärktes Controlling
- Parlamente sind keine Verwaltungsräte
- Staats- (Leitungs-) Reform nicht Verwaltungsreform
- Der Staat ist gemeinwohl- und nicht gewinnorientiert

Positive Erfahrungen mit NPM

- **Kulturwandel: Service (au) public statt Amtsmief**
- **Erhöhte Bedürfnisorientierung**
- **Kostenbewusstsein**
- **Qualitätssteigerungen**
- **Neue Steuerungsinstrumente erhöhen Flexibilität ...**
- **... und verbessern das Aufsicht und Oberaufsicht**
- **Grössere Transparenz (was macht die Verwaltung und zu welchen Kosten)**
- **Intensivierte Zusammenarbeit zwischen Politik und Verwaltung**
- **Arbeitszufriedenheit tendenziell gestiegen (intrinsische Anreize)**
- **Mehrwert für alle Beteiligten möglich**

Negative Erfahrungen mit NPM

- **Spannungsverhältnis zu Legalitätsprinzip und Demokratie**
- **Der Staat hat nicht nur Kunden – sondern auch Bürger/Bürgerinnen**
- **Potenzielle Machtverschiebung zugunsten Regierung/Verwaltung**
- **Trennung von Politik und Verwaltung nicht durchwegs möglich**
- **Inputsteuerung nicht völlig durch Outputsteuerung ersetzbar**
- **Anzeichen von Kohärenzverlust in der Verwaltung**
- **Wettbewerb der Verwaltungen und innerhalb der Verwaltung nur beschränkt möglich (Benützungspflicht/Pflichtkonsum)**
- **Neue Bürokratietendenzen (Berichtswesen, KLR)**
- **Zunehmender Leistungsdruck beim Personal**
- **Unausgereifte leistungsabhängige Gehaltssysteme (Bonus/Malus)**
- **Konkurrenzierung der Privatwirtschaft**

Konsequenzen für die weiteren Reformprozesse

- Differenzierte und bedarfsgerechte Umsetzung von NPM (Leistungsverwaltung, Querschnittsämtler, Aufsichtsorgane, Justizverwaltung)
- Vereinfachtes und stufengerechtes Instrumentarium
- Bürokratiebremse
- Bedeutung der mittelfristigen Steuerung
- Parlamentsinstrumentarium (Planungsbeschluss, Auftrag, Erklärungen) und -organisation (Kommissionen, Unterstützung)
- Reformprozesse mit der Politik und mit dem Personal (Vertrauen, Kooperation, Kommunikation)
- Regierung als Projektpromotor und strategisches Führungsorgan
- Rechtliche Abstützung der neuen Verwaltungsorganisation (Kodifikation) und wirkungsorientierte Rechtsetzung
- Gesamtkonzeption für die verschiedenen Reformprozesse

Literaturhinweise

- *Balthasar Andreas/Rieder Stefan/Thom Norbert/Ritz Adrian*, Evaluation FLAG, Schlussbericht, im Auftrag der Projektleitung FLAG, November 2001
- *Bolz Urs/Lienhard Andreas*, Staatsrechtliche Kernfragen der wirkungsorientierten Steuerung in den Kantonen, ZBI 2001 1 ff.
- *Bühlmeier Daniel/Haldemann Theo/Mastronardi Philippe/Schedler Kuno*, Politische Planung, Bern/Stuttgart/Wien 2001
- *Bundesrat*, Bericht über das Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (FLAG) – Evaluation und weiteres Vorgehen, 19.12.2001, BBI 2002 3535 ff.
- *Eidgenössische Finanzverwaltung*, FLAG Leitfaden, http://www.flag.admin.ch/d/leitfaden_d/index_leitfaden_d.html
- *Geschäftsprüfungskommission und Finanzkommission des Nationalrates bzw. des Ständerates*, Berichte zum Bericht über das Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget (Evaluationsbericht FLAG) vom 21.8./22.8.2002 bzw. vom 28.6./29.8.2002, BBI 2002 7810 ff. bzw. 6583 ff.
- *Haering Barbara*, Erfahrungen mit und aus WOV-Evaluationen, LeGes 2002/1 9 ff.
- *Kettiger Daniel (Hrsg.)*, Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Justiz – ein Balanceakt zwischen Effizienz und Rechtsstaatlichkeit, Schriftenreihe der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (SGVW), Band 44, Bern 2003
- *Ladner Andreas/Am Daniel et al.*, Gemeindereformen zwischen Handlungsfähigkeit und Legitimation, Zürich 2003
- *Ladner Andreas/Lienhard Andreas/Ritz Adrian/Steiner Reto*, Aus New Public Management wird Public Management, unipress Juni 2003, S. 12 ff.
- *Lienhard Andreas/Ritz Adrian/Ladner Andreas/Steiner Reto (Hrsg.)*, 10 Jahre New Public Management in der Schweiz (erscheint im Frühjahr 2005)
- *Lienhard Andreas*, Staats- und verwaltungsrechtliche Grundlagen für das New Public Management in der Schweiz, Bern 2004 (im Erscheinen)
- *Mastronardi Philippe*, Demokratietaugliche WoV: Das Solothurner Modell, ZBI 2003 393 ff.
- *Mastronardi Philippe/Schedler Kuno*, New Public Management in Staat und Recht, Bern/Stuttgart/Wien 1998, 2. Aufl. 2004
- *Rieder Stefan/Lehmann Luzia*, Evaluation of New Public Management Reforms in Switzerland: Empirical Results and Reflections on Methodology, in: International Public Management Review, Volume 3, Issue 2, 2002 p. 25 – 43, <http://www.ipmr.net>
- *Ritz Adrian*, Evaluation von New Public Management, Grundlagen und empirische Ergebnisse der Bewertung von Verwaltungsreformen in der schweizerischen Bundesverwaltung, Bern/Stuttgart/Wien 2003
- *Schedler Kuno/Proeller Isabella*, New Public Management, 2. Aufl. 2003
- *Steiner Reto*, Interkommunale Zusammenarbeit und Gemeindezusammenschlüsse in der Schweiz, Bern/Stuttgart/Wien 2002
- *Mastronardi Philippe/Schedler Kuno*, New Public Management in Staat und Recht, Bern/Stuttgart/Wien 1998, 2. Aufl. 2004
- *Steiner Reto/Ladner Andreas (Hrsg.)*, Reformen in Gemeinden und Kantonen, Bern/Stuttgart/Wien (im Erscheinen)
- *Thom Norbert/Ritz Adrian*, Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 2. Aufl., Wiesbaden 2004
- *Zimmerli Ulrich/Lienhard Andreas*, „Privatisierung“ und parlamentarische Oberaufsicht, in: Wolfgang Wiegand (Hrsg.), Rechtliche Probleme der Privatisierung, Berner Tage für die juristische Praxis – BTJP 1997, Bern 1998, S. 167 ff.

Aktuelle Beiträge zum Thema „10 Jahre NPM in der Schweiz“ auf dem SGVW-Wissensportal (www.sgvw.ch)

- *Kettiger Daniel/Moser Christian*, 10 Jahre Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Schweiz: Entwicklungen, Ergebnisse und Perspektiven
- *Kettiger Daniel/Moser Christian*, 10 Jahre NPM in der Schweiz: Entwicklungen, Ergebnisse und Perspektiven (Kurzfassung)
- *Lienhard Andreas*, Zeit für eine Bilanz: 10 Jahre New Public Management in der Schweiz
- *Schedler Kuno*, 10 Jahre Wirkungsorientierte Verwaltungsführung - was noch zu verbessern ist
- *Thom Norbert/Bolz Urs/Lutz Jürg*, Stunden der Wahrheit für NPM - Die Bewährungsproben für das New Public Management laufen an“, NZZ vom 7. Mai 2004