

Sprenger, Martin; Dettwiler, Raymond

Article

New Public Management - Steigerung der Serviceorientierung in Verwaltungen

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Sprenger, Martin; Dettwiler, Raymond (2022) : New Public Management - Steigerung der Serviceorientierung in Verwaltungen, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 3, pp. 60-66

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276192>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

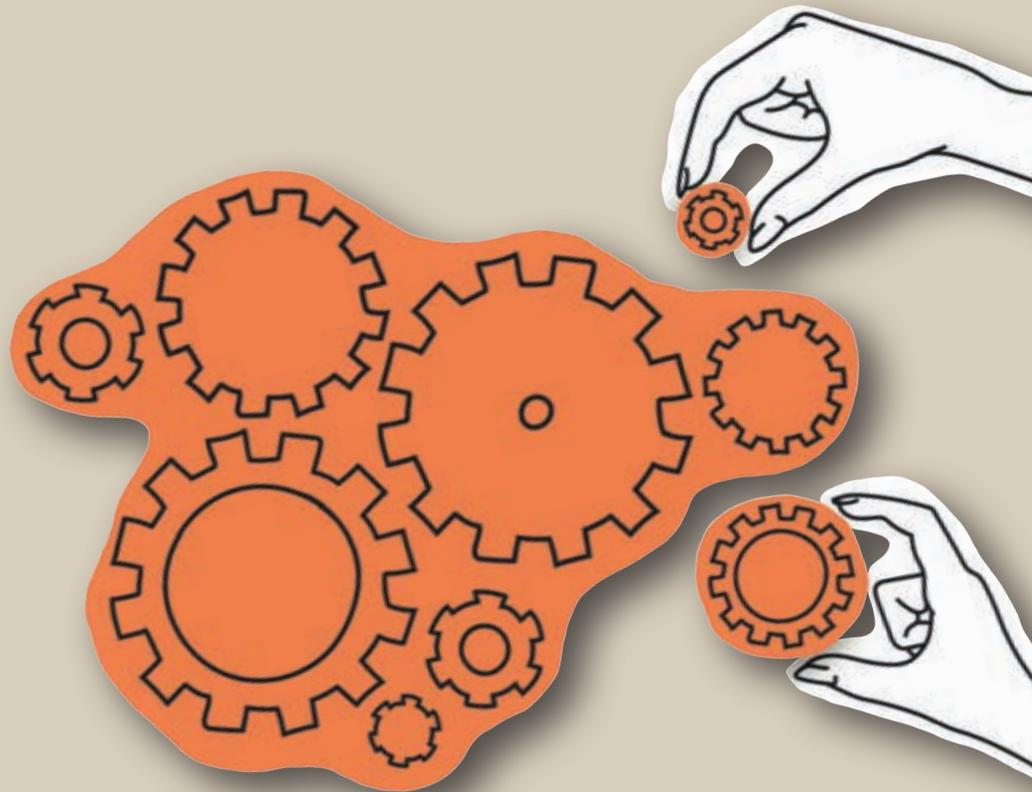
Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St.Gallen

From Business
to Business



Schwerpunkt

Boring-2-Boring beenden – warum nicht! –
Wie die Credit Suisse dank konsequenter Ausrichtung an
Kunden-Insights ihre Marketingwirkung verbesserte

Kunden im Lösungsgeschäft – Welche Rolle spielen sie
und was macht Lösungen für Kunden effektiver?

Kundenlösungen als Signale – Warum Unternehmen am
Lösungsgeschäft festhalten sollten, auch wenn es nicht
profitabel ist

B2B: A Shift from Owning to Sharing? – How Sharing
Facilitates new Business-to-Business Relationships
between Small and Medium-sized Enterprises

Quo vadis, Aussendienst? – So erzeugt der
B-to-B-Aussendienst künftig Mehrwert

Spektrum

Marketing für die Kirche –
Interview mit Pater Martin Werlen

Peer-Pricing – Ein integrativer
Pricing-Ansatz in B-to-B-Märkten

New Public Management – Steigerung der
Serviceorientierung in Verwaltungen

New Public Management

Steigerung der Serviceorientierung
in Verwaltungen

Der vorliegende Beitrag rückt die öffentliche Verwaltung für das Marketingmanagement in den Vordergrund, weil öffentliche Dienstleistungen bei Bürgerzufriedenheitsstudien immer deutlich schlechter abschneiden als Privatfirmen. Gerade in heutiger Zeit mit zunehmend staatskritischen Bürgerinnen und Bürgern werden die öffentlichen Verwaltungen noch mehr gedrängt, sich Marketingthemen zuzuwenden. Diese Studie zeigt auf, wie neue, konsequent interaktionsbasierte Change-Ansätze die öffentliche Verwaltung unterstützen können, ihre Aussenwirkung bei ihren Bürgerinnen und Bürgern deutlich zu verbessern.

Dr. Martin Sprenger, Raymond Dettwiler, M.A.

Öffentliche Verwaltung und Marketingmanagement – was auf den ersten Blick als Widerspruch erscheint, macht bei genauerem Hinschauen aber durchaus Sinn. Gerade in Zeiten, in denen Bürgerinnen und Bürger zunehmend staatskritisch werden, gewinnt das Thema nach und nach an Bedeutung. Ziel der Verwaltung muss daher auch sein, Vertrauen zu schaffen und ein positives Image zu kreieren. Kurz: Die Aussenwirkung spielt für Verwaltungen eine ebenso grosse Rolle wie für private Unternehmen, gerade auch, wenn es um die Legitimierung öffentlicher Dienstleistungen geht. Ferner fordern Bürgerinnen und Bürger heute auch von staatlicher Seite hohe Kundenorientierung und guten Service. Hier klafft laut dem Beratungsunternehmen McKinsey aber eine Lücke. McKinsey (2018) untersuchte im Jahre 2018 die Zufriedenheit von Kundinnen und Kunden oder Kundschaft bzw. Bürgerinnen und Bürger mit Dienstleistungen unterschiedlicher Branchen. Das Ergebnis war eindeutig: Der öffentliche Sektor schnitt deutlich schlechter ab als die Privatwirtschaft. Auch dieser Aspekt drängt die Verwaltung dazu, sich vermehrt mit Marketingthemen zu befassen. Und dass dies durchaus möglich ist, wird in diesem Beitrag aufgezeigt.

Dies täuscht aber nicht darüber hinweg, dass das Thema Marketing in der Verwaltung lange ignoriert wurde bzw. noch immer stiefmütterlich behandelt wird. Es braucht also ein Umdenken innerhalb der Verwaltung. Und dabei ist die öffentliche Verwaltung in der Umsetzung von Reformierungsstrategien eigentlich geübt. Der erste bekannte Reformansatz der öffentlichen Verwaltung wirkt bis heute. Es ist der anfangs des 20. Jahrhunderts vom Soziologen und Nationalökonom Max Weber entwickelte Bürokratieansatz (Weber, 1921). Weber nannte ihn einen rationalen Idealtypus eines Organisationsmodells für Wirtschaft und die öffentliche Verwaltung (Meyer, 2020). Während der Begriff heute mehrheitlich negativ konnotiert ist, zeichnete Weber ein positiveres Bild. Seiner Ansicht nach ermöglichen innerhalb der Bürokratie rational begründete Vorschriften, um alle Bürgerinnen und Bürger gleich zu behandeln unabhängig von ihrer Herkunft, Geschlecht, Sprache, Glauben, politischer Meinung. Staatliche Handlungen sollten berechenbarer werden. Der Ansatz verdrängt bewusst emotionale Aspekte. Dies sorgt nach Weber dafür, dass niemand aufgrund willkürlicher Entscheide bevorzugt oder benachteiligt wird. Jedoch wurden bereits früh die Schwächen der Bürokratie angeprangert, wie Schedler & Proeller (2011) in ihrem historischen Rückblick der Bürokratiekritik beleuchten: Inflexibilität gegenüber der Umwelt der öffentlichen Verwaltung, desinteressierte und bürokratische Verhaltensweisen der Mitarbeitende oder Entmenschlichung der Organisation. Oder anders gesagt: Bürgerinnen und Bürgern beklagten schon früh fehlende Kundenorientierung und fehlende Nutzenorientierung der öffentlichen Verwaltung. Ferner beinhaltet Bürokratie viele Regeln und Vorschriften,



Dr. Martin Sprenger
ehem. Stabsbereichsleiter
Strassenverkehrsamt Kt. Aargau
martin.sprenger@cooprecht.ch

Raymond Dettwiler, M.A.
Dozent für Marketing und Service Management
Fachhochschule Nordwestschweiz
raymond.dettwiler@fhnw.ch

welche nicht selten zum Selbstzweck werden. Ein Teil der Regeln versucht nur, die Komplexität anderer Regeln handhabbar zu machen, indem jene diese näher erläutern und in Handlungsschritte gliedern. Damit wird das System kompliziert und ineffizient. Nicht verwunderlich daher, dass der Ruf nach Bürokratieabbau immer lauter wurde. Nur: Mit der alleinigen Forderung nach Bürokratieabbau ist noch nichts gewonnen. Denn, so formulierte es die Bayrische Deregulierungskommission schon im Jahre 2003: «Entbürokratisierung ist ein nachhaltiger Prozess der Bewusstseinsänderung innerhalb und ausserhalb der öffentlichen Verwaltung und damit letztlich ein gutes Stück Neujustierung der Verwaltungskultur» (Bayerische Deregulierungskommission, 2003).

Grenzen von New Public Management

Aufgrund der Schwächen des bürokratischen Systems folgten in den 1980er Jahren Bestrebungen, die öffentliche Verwaltung durch Anwendung von Prinzipien betriebswirtschaftlicher Managementtechniken zu modernisieren. Die Grundannahme dieses Reformansatzes war (und ist es heute noch), dass sowohl privatwirtschaftliche Dienstleistungsunternehmen als auch die öffentliche Verwaltung Dienstleistungsorganisationen sind. Deshalb wurden die Reformierungen von folgenden Visionen angetrieben: Einführung betriebswirtschaftlicher Effizienzkriterien und Wirkungsziele, kundenorientierte Unternehmensführung, flache Hierarchien sowie stärkere Markt- und Leistungsorientierung in der Personalpolitik.

Zusammenfassung

New Public Management ist in der öffentlichen Verwaltung etabliert. Auch dessen Beitrag zur Effizienzsteigerung ist weitgehend anerkannt. Doch: Effizient bedeutet nicht automatisch effektiv. Hier kann der Ansatz der Service-Dominant Logic (SDL) zum Tragen kommen, weil er den Value-in-Use der Kundschaft, also den Nutzungswert, und nicht einfach die Transaktion in den Mittelpunkt stellt. Wie der SDL-Ansatz in der Verwaltung mithilfe von einem begleitenden Narrativ umgesetzt werden kann, zeigt das aussagekräftige Beispiel des Strassenverkehrsamts Kanton Aargau.

Unter dem Dachbegriff «New Public Management» (NPM) erfolgte in Europa, den USA und Australien/Neuseeland der Versuch, betriebswirtschaftliche Leitlinien in der öffentlichen Verwaltung zu etablieren. In der Schweiz wurde NPM in den meisten Kantonen unter dem Begriff «Wirkungsorientierte Verwaltungsführung» (Schedler, 1995) umgesetzt.

Im Vergleich mit anderen europäischen Ländern ist in der Schweiz die Grundhaltung der Ausrichtung der staatlichen Massnahmen an Effizienzkriterien und Wirkungszielen weitestgehend unbestritten. Dies gilt ebenso für die Transparenzerwartung bei allen staatlichen Beschlüssen und Massnahmen. Dennoch mehren sich auch hier kritische Stimmen, die mitunter auf den Verlust eines «öffentlichen Dienstethos» (Integrität, Professionalität, Gleichheit) hinweisen, der mit NPM auch zunehmend verschwindet. Auch eignen sich gewisse Instrumente nur bedingt oder gar nicht für öffentliche Verwaltungen, wie etwa das Instrument der Leistungsentlohnung. Dies ist damit zu begründen, dass es nach der Homo-oeconomicus-Denkweise aufgrund von Fehlreizen zu unerwünschten Ergebnissen kommen kann (Reichard & Röber, 2001). Gerade in Berufen, in denen Unbefangenheit gefragt ist, wie etwa bei Richtern, ist dies fatal. Im Übrigen zeigen Untersuchungen, dass «Pay for Performance» auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen ein dysfunktionales Verfügungsinstrument darstellt. Dies geht interessanterweise aber an der klassischen Managementlehre mehrheitlich vorbei (Rost et al., 2007). Ferner wird auch das blinde Streben nach Effizienz kritisiert. Effizienz ist ein relatives Konzept, das auf Kontextangemessenheit basiert. Effizient bedeutet, einen bestimmten Effekt mit einem Minimum an Ressourcen zu erzielen. Im Falle des Staates wird dieses Prinzip durch verschiedene Hilfsbedingungen ergänzt (Drechsler, 2008), wie etwa dem in der Schweizerischen Bundesverfassung fest-

gehaltene Rechtsgleichheitsgebot (Art. 8 Abs. 1 BV) oder das ebenfalls verfassungsmässig proklamierte Legalitätsprinzip (Art. 5 Abs. 1 BV). Beide mindern den Handlungsspielraum bzw. die Entscheidungsfreiheit der Verwaltung merklich. Dies ist mitunter dem Auftrag der Verwaltung geschuldet. Im funktionellen Sinn ist die öffentliche Verwaltung die Besorgung gesetzlich übertragener Aufgaben durch das Gemeinwesen. Diese Aufgaben sind so zu erledigen, wie es aus Verfassung und Gesetz hervorgeht (Tschannen et al., 2014). Auch mit Blick auf die Verfahren bestehen erhebliche Unterschiede zur Privatwirtschaft. Submissionsvorschriften oder politische Entscheidungsprozesse wie beispielsweise Vernehmlassungsverfahren wirken verlangsamend. Letztlich sind aber auch die Anreizsysteme im öffentlich-rechtlichen Kontext anders ausgestaltet. So ist etwa die Thesaurierung von Gewinnen in Verwaltungseinheiten nicht möglich. Das beeinflusst wiederum das Ausgabeverhalten des öffentlichen Haushalts.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten: NPM bietet durchaus Elemente, die an sich positiv bewertet werden können. Konkret angesprochen sind die Verbesserung der Kontaktqualität zu den Bürgerinnen und Bürgern, der Abbau von übertriebenem Formalismus, signifikante Steigerung von Kundenorientierung, keine autoritäre Umgangsformen mehr oder das Gefühl von Einzelfallgerechtigkeit etc. Dennoch erfährt auch NPM zunehmend Kritik. Doch wie lässt sich nun die Verwaltung erfolgreich reformieren? Drechsler (2001, S. 25) nennt als Lösungsansatz «die Stärkung administrativer Kapazität und Kompetenz in einem verantwortlichen Staat, jeweils den spezifischen lokalen Begebenheiten angemessen und mit dem Endziel des guten Lebens im guten Staate». Untersuchungen aus skandinavischen Ländern zeigen, dass das Konzept der Service-Dominant Logic (SDL) einen möglichen Ansatz darstellt, der dieses Ziel zu unterstützen vermag. Dieser zielt vor allem auf die Steigerung der Dienstleistungsqualität und des damit verbundenen Nutzens ab.

Service-Dominant Logic als additives Instrument

Autorinnen und Autoren, die sich dem Service-Dominant-Logic-Ansatz (Vargo & Lusch, 2004; Grönroos, 1990) verpflichtet fühlen, sehen Dienstleistungen nicht nur als eigenständige, marktfähige Leistungen, die von den physischen Leistungen durch die bekannten Eigenschaften (Bsp. Immaterialität, keine Lager- und Transportfähigkeit) abweichen (Meffert et al., 2018). Sie verstehen Dienstleistungen als «Gewebe», welches allen Produktionsprozessen des Wirtschaftssystems zugrunde liegt, z.B. in Form von wissenschaftlich-technischem Wissen oder in Form von Handels- und Finanztransaktionen (Jacobsen, 2013). In dieser Lesart werden Dienstleistungen nicht mehr

über ihren Inhalt zu definieren versucht, sondern über ihre gesellschaftliche Funktion im wirtschaftlichen Wertschöpfungsprozess (Grönroos, 1994). Zudem bewerten die Autorinnen und Autoren des SDL-Ansatzes Dienstleistung aus einer sinnhaften Kundenperspektive her. Der Wert einer Dienstleistung bemisst sich letztlich nicht am Tauschäquivalent (Value-in-Exchange), sondern am direkten, wahrgenommenen physisch-emotional-kognitiven Nutzen für die Kundin und den Kunden (Value-in-Use). Mit diesen Bemühungen werden Dienstleistungen nicht mehr als normative Abweichung von physisch-materiellen Gütern verstanden, sondern als eigenständige, selbst Normen setzende Prozesse und Strukturen für alle Arten von Marktleistungen. Die oben in der Definition (Meffert et al., 2018) genannte Prozess- und Ergebnisorientierung bezeichnet aus der Sicht des SDL-Ansatzes dann bei Dienstleistungen zwei sich notwendig ergänzende Seiten der gleichen Medaille. Das wiederum impliziert, dass Ungewissheiten und vor allem nicht direkt zu steuernden Faktoren im Erstellungsprozess auf beiden Seiten (Nutzung/Erzeugung) einen wesentlichen Einfluss auf das finale Ergebnis haben können. Somit sind Dienstleistungen grundsätzlich immer ergebnisoffene Operationen und zwar auf beiden Seiten: auf der Seite der Erzeugung und auf der

Seite der Nutzung. Institutionelle Vorkehrungen wie Regeln, Verordnungen, Gesetze oder vielfach soziale Konventionen rahmen die einzelne Dienstleistung in die Interaktion ein und ermöglichen Erwartungssicherheit und damit auch Wirkungssicherheit auf beiden Seiten. Um diese Komplexität erfolgversprechend einzufangen, bieten die SDL-Autorinnen und -Autoren hier das Modell der Value-Co-Creation an (McColl-Kennedy & Cheung, 2019). Value-Co-Creation bezeichnet das Beziehungssystem von Unternehmen und Kundschaft, wo es, wie der Kundensoziologe Hellmann (2011) beobachtet, einerseits um mehr «Customer Integration» in Entscheidungsprozessen des Unternehmens geht und andererseits um mehr «Marketing Integration», d.h. um eine qualitativ neue Form des Dialogs, des Lernens. Unternehmen und Kundschaft geraten zunehmend in eine wechselseitige Wirkung zueinander, insbesondere bei Formen der Value-Co-Creation innerhalb von Gemeinschaften. Zentral für die Autorinnen und Autoren des SDL-Ansatzes ist die Vorstellung, dass alle Dienstleistungen in einem iterativen Co-Creation-Prozess nur realisiert werden können, wenn am Schluss auch für die Bürgerin und den Bürger unterstützende, helfende, relevante Dienstleistungen entstehen sollten.



Quelle: © Adobe Stock.

SDL auch für öffentliche Verwaltungen?

Doch gelten diese Überlegungen, die vorderhand für privatwirtschaftliche Unternehmungen angestrebt wurden, auch für die öffentliche Verwaltung? Zugegebenermassen bestehen, wie bereits ausgeführt, hinsichtlich der Art und Weise der Aufgabenausführung zwischen den beiden Organisationskonzepten deutliche Unterschiede. Grönroos bejaht dies in einem neueren Beitrag klar. In diesem fragt Grönroos danach, was eigentlich eine gute Dienstleistung ausmacht. Zusammengefasst: Eine Dienstleistung ist gut, wenn sie einen Dienst leistet. Mit dieser Formulierung ist auf allgemeiner Ebene die Frage nach der Effektivität von Dienstleistungen gestellt. Grönroos und mit ihm die Autorinnen und Autoren der SDL gehen hier einen Schritt weiter: Eine Dienstleistung leistet ihren (guten) Dienst, wenn sie «helfen kann» (Grönroos, 2019). Daraus folgt die Anschlussfrage: Womit soll geholfen werden? Antwort: «the service user's relevant, ordinary or exceptional processes should be helped» (Grönroos, 2019, S. 778). Prozesse, die Grönroos und die Theorieschule der Service-Dominant Logic hier im Auge haben, sind Prozesse im Sinne von individuellen Wertketten; Wertketten einer Bürgerin oder eines Bürgers in einer Gemeinde in einem Kanton in der Schweiz. Zweiter Punkt, auf den Grönroos aufmerksam macht, ist die multiseitige Service-Logik von Dienstleistungen. Ob eine Dienstleistung der Bürgerin oder dem Bürger helfen kann, ist nicht nur abhängig von der Bürgerin bzw. dem Bürger (im Sinne der traditionellen Kundenorientierung), sondern auch von den Mitarbeiterinnen

und Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung. Weitere Abhängigkeiten bestehen in Form von gesetzlichen Vorschriften, von Beratungskompetenzen der Mitarbeitenden etc. Damit ist dargelegt, dass der SDL-Ansatz auch auf die öffentliche Verwaltung anwendbar ist.

Praktisches Anwendungsbeispiel im Strassenverkehrsamt des Kantons Aargau

Diese vorderhand theoretischen Überlegungen sollen anhand eines konkreten Anwendungsfalls illustriert werden. Das Strassenverkehrsamt des Kantons Aargau verfolgt als eine kantonale Verwaltungsstelle den gesetzlichen Auftrag, die Sicherheit im Strassenverkehr zu gewährleisten. Dies erfolgt mitunter dadurch, dass Fahrzeuge in regelmässigen Abständen auf ihre Verkehrstauglichkeit überprüft und nur geeignete Fahrzeuglenkerinnen und -lenker zum Verkehr zugelassen werden. Eine Eigenheit dieses Amtes ist die hohe Kundenfrequenz. Bis zu 3000 physische Kundenkontakte und 1500 Telefonanrufe am Tag zählt das Amt, verteilt auf rund 100 Mitarbeitende mit Kundenkontakt. Eine hohe Dienstleistungsorientierung bzw. eine gewisse Effizienz ist daher unabdingbar.

Seit dem Jahr 2004 wird das Strassenverkehrsamt nach dem Grundgedanken der «Wirkungsorientierten Verwaltungsführung» geführt. Mittels einer Vielzahl von vordefinierten Indikatoren wird versucht, die Effizienz des Amtes zu messen und im besten Fall zu steigern. Es zeigt sich aber, dass sich diese Indikatoren für die Messung der Dienstleistungsqualität – und somit der Effektivität – nur bedingt eignen, da es sich praktisch ausschliesslich um Leistungsindikatoren handelt (Bsp. Anzahl zu prüfende Fahrzeuge pro Jahr).

Um die Dienstleistungsqualität zu erhöhen, hat das Strassenverkehrsamt bereits die Rekrutierungspolitik angepasst. Gerade in Bereichen mit hoher Kundenfrequenz wird vermehrt auf Berufsprofile gesetzt, bei denen Kundenorientierung, der Servicegedanke sowie Beratungskompetenz im Vordergrund stehen. Dies alleine greift aber zu kurz. Es bedarf zusätzlicher, tiefgreifender Ansätze, wie eben jener der Service-Dominant Logic. Doch wie setzt das Strassenverkehrsamt nun den Gedanken der SDL konkret um, ist dieser doch in erster Linie ziemlich abstrakt? Um diese hohe Abstraktion zu brechen, bediente sich das Management eines mehrdeutigen Narrativs, das als Orientierungshilfe dient: «sicher | weiter». Diese Mehrdeutigkeit adressiert dabei in der Aussenwirkung den Hauptauftrag des Amtes: Verkehrssicherheit herzustellen. Es adressiert aber auch die Art und Weise, wie das Amt künftig geführt werden soll. Und letztlich ist es

Kernthesen

- 1 Die Verwaltung ist je länger je mehr gezwungen, sich auch mit Marketingthemen zu befassen.
- 2 Marketingansätze für private Unternehmen funktionieren auch in der öffentlichen Verwaltung.
- 3 New Public Management führt nicht einfach zu guter Leistung, weil die Kundschaft als Value-Co-Creator nicht einbezogen wird.
- 4 Service-Dominant-Logic-Ansatz in der öffentlichen Verwaltung setzt beim Value-in-Use der Kundschaft an und versteht Dienstleistungen als iterative Co-Prozesse von Kundschaft und Verwaltung.
- 5 Umsetzung des SDL-Ansatzes wird erleichtert durch Nutzung von sinnstiftenden Narrativen.

auch eine Verhaltensanweisung an die Mitarbeitenden. Damit ist die Innensicht angesprochen. «sicher | weiter» ist aber nicht als eine Marketingkampagne zu verstehen, sondern als neue Denkweise. Es ist also im weiteren Sinne ein Change-Projekt. Bei Change-Projekten ist mitunter wesentlich, die Notwendigkeit der Veränderung klar zu machen, aber auch die Visionen effektiv zu kommunizieren. Kotter (1996) nennt in seinem bekannten Acht-Stufenmodell Einfachheit oder die Verwendung von Metaphern als wesentliche Erfolgsfaktoren. Dabei sei auf eine interessante Studie von Sonenshein (2010) verwiesen. Seiner Meinung nach bietet die Mehrdeutigkeit von Visionen die Möglichkeit, dass jeder oder jede seine oder ihre persönlich stimmige Deutung für die Veränderung finden kann. Die Narrativmarke «sicher | weiter» hat diesem Gedanken Rechnung getragen.

Auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheint zentral, dass sie das angestrebte Ziel des qualitativ hochstehenden Service klar fassen können. Oftmals werden zwar Kundenorientierung o.ä. als Ziel formuliert, es bleibt aber bei einer abstrakten Worthülse, die wenig greifbar ist. Es fehlt die Orientierungshilfe. Hier setzt das Management mit «sicher | weiter» an. «sicher | weiter» stellt als mehrdeutiges Narrativ die Richtschnur dar. Angefangen bei den Führungsprinzipien: Im Sinne von «sicher | weiter» sollen Führungskräfte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern on- und off the job das nötige Wissen vermitteln, sie coachen, fördern und begleiten. Das bedeutet, weg vom Prinzip «command and control» hin zu transformationellen Führungsansätzen (Avolio & Bass, 1991). «sicher | weiter» soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aber auch die Gewissheit oder eben Sicherheit geben, damit sie ihren durchaus vorhandenen Handlungsspielraum ausnutzen dürfen. Denn dieser ist entscheidend für kundenorientiertes Handeln (Sprenger, 2013). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten ohne Angst agieren können und dürfen. Sie müssen die Gewissheit haben, dass ihre Entscheidungen sicher mitgetragen werden. Dabei sollen die Entscheidungen juristisch korrekt, aber unbürokratisch erfolgen, womit gleich ein Beitrag zu deren Abbau geleistet wird. Probates Mittel hierzu ist die Überarbeitung sämtlicher Wegleitungen und Richtlinien nach dem Grundsatz «sicher | weiter». «sicher | weiter» fordert auf der anderen Seite von den Mitarbeitenden hohe Lösungsorientierung und Flexibilität. Denn, so der Gedanke, auch bei schwierigsten Problemstellungen bringen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Strassenverkehrsamts die Kundschaft «sicher | weiter». «sicher | weiter» adressiert aber auch die Fehlerkultur. Fehler müssen sichtbar gemacht werden, ohne dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern harte Konsequenzen drohen. Dies ist ein wesentlicher Treiber zu deren künftigen Vermeidung. Google macht dies mit dem Pinguin Award eindrucklich vor. Mit den vorgenannten Massnahmen werden die sogenannten operanden Ressourcen

Handlungsempfehlungen

- 1 Einführung von Marketingansätzen zur Serviceverbesserung auch in der öffentlichen Verwaltung.
- 2 Konsequente Ausrichtung am Value-in-Use der Kundschaft durch genaue und regelmässige Beobachtungen und qualitative datenbasierte Umfragen.
- 3 Pilot-Projekt begleitet durch Narrative zur besseren Orientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Kundschaft.

des SDL-Ansatzes angesprochen. Als operande Ressourcen gelten das Wissen und die Fähigkeiten, mit denen Marktteilnehmerinnen und -teilnehmer ihren Service erstellen (Vargo & Lusch, 2004). Im Vergleich zu Drechsler Forderung zur Reformierung der Verwaltung zielt der Katalog auf «die Stärkung administrativer Kapazität und Kompetenz in einem verantwortlichen Staat» ab.

Auch auf Seiten der Kundschaft gilt es den Nutzen der Leistungen, also den Value-in-Use, des Strassenverkehrsamts klar herauszustreichen, denn dieser ermöglicht letztlich, um wieder auf Drechsler zurückzukommen, «ein gutes Leben im guten Staate». Der Wert der Fahrzeugprüfung kann von der Kundschaft nur dann erkannt werden, wenn ihr auch der Sinn hinter der erbrachten Leistung bekannt ist. Die Leistung des Strassenverkehrsamts ist nicht die Erstellung von Fahrzeugausweisen und die Abnahme von Prüfungen, es ist die Sicherstellung der Verkehrssicherheit. Genau diesen Aspekt greift «sicher | weiter» auf. Und aus diesem Wissen schöpft die Kundschaft den Wert der Leistung. Kundenseitig ist «sicher | weiter» somit vor allem als Informationsoffensive zu verstehen, die der Kundschaft Wissen vermittelt. Mit kurzen Spots und Plakaten werden beispielsweise marode Fahrzeuge vorgestellt, die aufgrund der Prüfung stillgelegt wurden. Dabei wird insbesondere ein Grundbedürfnis adressiert: das Bedürfnis nach Sicherheit (Maslow, 1943). Somit erhält die Kundschaft in einer einfach verständlichen, bildlichen Sprache Einblick in die Relevanz der Tätigkeit des Strassenverkehrsamts. Mit diesem Wissen, gepaart mit der Leistung des Strassenverkehrsamtes entsteht im Sinne des Co-Creator-Gedankens für das Individuum der Wert der Services. Die Kundschaft zahlt die Prüfungsgebühr nicht nur für die Prüfung des Fahrzeugs – dies würde dem Tauschäquivalent entsprechen – sondern auch für die Gewissheit eines sicheren

Fahrzeugs und damit für die Gewissheit, dass sie, zumindest was das eigene Fahrzeug betrifft, gefahrenlos durch den Verkehr kommt. Damit steht also der Kundennutzen im Vordergrund.

Resümee

New Public Management in seiner Reinform wird schon seit Längerem kritisiert. Verschiedene Autorinnen und Autoren fordern Effektivität vor Effizienz. Um dieser Forderung gerecht zu werden, kann der von Lusch und Vargo im Jahr 2004 veröffentlichte SDL-Ansatz hilfreich sein. Die Autoren fassen bestehende Erkenntnisse unterschiedlicher Bereiche der Marketingforschung, wie etwa aus dem Beziehungsmarketing, dem Dienstleistungsmarketing oder dem Wertschöpfungskettenmarketing, zu einem schlüssigen und kompakten holistischen Konzept zusammen. Dass sich dieses auch für öffentliche Verwaltungen eignet, hat nicht nur Grönroos in seinem Beitrag befürwortet, auch das Strassenverkehrsamt des Kantons Aargau zielt in dieselbe

Richtung. Basierend auf dem SDL-Ansatz, hat es ein Konzept erarbeitet, das die Leistungen der öffentlichen Verwaltung am Kundennutzen – also dem Value-in-Use – ausrichtet. Damit wird die Effektivität der Leistung gesteigert. Verwaltungen orientieren sich traditionell an Prozessen und hierarchischen Strukturen. Der Kundenfokus stand nicht im Zentrum. Dem versuchten zwar die NPM-Ansätze entgegenzuwirken, dennoch wird NPM teils heftig kritisiert. SDL könnte hierzu eine willkommene Hilfestellung bieten. SDL-Ansatz fokussiert aber nicht nur auf die Aussenwirkung. Er setzt vor allem auch im Innenleben einer Unternehmung an. Das Strassenverkehrsamt hat daher auch zahlreiche Massnahmen definiert, die intern ansetzen, also an den operativen Ressourcen des SDL-Ansatzes. Diese beinhalten mitunter ein neues Führungsverständnis, eine offene Fehlerkultur, vermehrte Aus- und Weiterbildung, aber auch eine Anpassung der internen Weisungen und Weisungen. Kurz: Es wurde ein Change-Prozess lanciert, bei dem die Vision einer Serviceorganisation im Fokus steht, die gleichzeitig Effizienz und Effektivität in den Fokus setzt. Damit kommen die Bürgerinnen und Bürger «sicher | weiter». ■

Literatur

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). The full range of leadership development programs: Basic and advanced manuals. Bass, Avolio & Associates.
- Bayerische Deregulierungskommission. (2003). Entbürokratisieren, deregulieren, flexibilisieren. Vorfahrt für Unternehmen und Arbeit. Bayerische Staatsregierung.
- Drechsler, W. (2001). Good and bad government. Ambrogio Lorenzetti's frescoes in the Siena town hall as mission statement for public administration today. Local Government and Public Service Reform Initiative, Open Society Institute.
- Drechsler, W. (2008). Aufstieg und Untergang des New Public Management. Kurswechsel: Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen, 23(2), 17–26.
- Grönroos, C. (1990). Service Management and Marketing. Managing the Service Profit Logic (4. Auflage). John Wiley & Sons Inc.
- Grönroos, C. (1994). From scientific management to service management. International Journal of Service Industry Management, 5(1), 5–20.
- Grönroos, C. (2019). Reforming public services: Does service logic have anything to offer? Public Management Review, 21(5), 775–788.
- Hellmann, K.-U. (2011). Funktion von Marketing: Mobilisierung von Kunden. In K.-U. Hellmann (Hrsg.), Fetische des Konsums. Studien zur Soziologie der Marke (S. 16–48). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jacobsen, H. (2013). Dienstleistung und Dienstleistungsgesellschaft. In S. Mau & N. M. Schöneck (Hrsg.), Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands (3. Auflage, S. 184–198). Springer Fachmedien.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
- McKinsey & Company (2018). Der Bürger im Mittelpunkt: Mehr Vertrauen in Behörden durch ein besseres Bürgererlebnis. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.de/-/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Deutschland/Publikationen/Der%20Buerger%20im%20Mittelpunkt/der%20burger%20im%20mittelpunkt.pdf>
- McCull-Kennedy, J. & Cheung, L. (2019). Value Cocreation: Conceptualizations, Origins and Developments. In S. L. Vargo & R. F. Lusch (Hrsg.), Handbook of Service-Dominant Logic (S. 63–79). Sage.
- Meffert, H., Bruhn, M. & Hadwich, K. (2018). Dienstleistungsmarketing. Grundlagen-Konzepte-Methoden (9. Auflage). Springer Gabler.
- Meyer, M. (2020). Die smarte Verwaltung aktiv gestalten. Springer Fachmedien.
- Reichard, C., & Röber, M. (2001). Konzept und Kritik des New Public Management. In E. Schröter (Hrsg.), Empirische Policy- und Verwaltungsforschung (S. 371–392). Springer Fachmedien.
- Rost, K., Osterloh, M. & Rüttsche, N. (2007). Leistungslohn schmälert den Unternehmenserfolg. io new management, 11, 8–12.
- Schedler, K. (1995). Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung (2. Auflage). Haupt Verlag.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2011). New Public Management (5. Auflage). Haupt Verlag.
- Sonenshein, S. (2010). We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive and stability narratives during strategic change implementation. Academy of Management Journal, 53(3), 477–512.
- Sprenger, M. (2013). Anreizgestaltung zu kunden- und verkaufsorientiertem Verhalten - Eine Untersuchung in Banken [Dissertation]. Universität Zürich.
- Tschannen, P., Zimmerli, U. & Müller, M. (2014). Allgemeines Verwaltungsrecht (4. Auflage). Stämpfli.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1–17.
- Weber, M. (1921). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie (5. Auflage 1980). Mohr Siebeck.