



School of  
Management and Law

**Institut für Verwaltungs-Management  
Porträt**

Von der Routine zur Vision.  
Crossing Borders.



# Wer wir sind

## **DAS INSTITUT FÜR VERWALTUNGS- MANAGEMENT (IVM) DER ZHAW SCHOOL OF MANAGEMENT AND LAW**

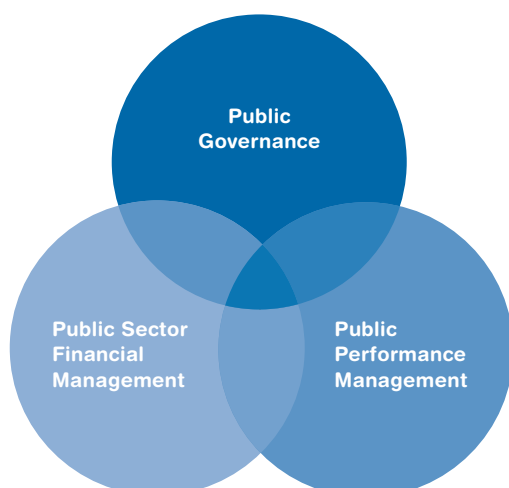
Public Management steht für eine Abkehr von Bürokratie hin zu einer innovativen, unternehmerischen, kundenfreundlichen und transparenten Staats- und Verwaltungsführung. Öffentlich-rechtliche Institutionen sowie Non-Profit-Organisationen sehen sich hohen Ansprüchen punkto Qualität, Wirtschaftlichkeit und Transparenz gegenüber, während die Ressourcen laufend abnehmen. Diese Entwicklung fordert von Führungskräften und Mitarbeitenden neue Denkweisen.

Als Forschungs- und Beratungszentrum unterstützt Sie das IVM mit interdisziplinären Fach- und Methodenkompetenzen, die wir projektspezifisch und bedürfnisgerecht kombinieren. Dabei steht uns ein nationales und internationales Netzwerk von Expertinnen und Experten zur Verfügung.

Zusammen mit verschiedenen Berufsverbänden engagieren wir uns für die Aus- und Weiterbildung im öffentlichen Sektor. Als Plattform fördert das IVM die Wissensgenerierung und den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Praxis in folgenden sich überlappenden Schwerpunkten:

### **SCHWERPUNKTE DES INSTITUTS**

---



#### **Public Governance**

Public Governance befasst sich mit der Führung, Steuerung und Aufsicht öffentlich-rechtlicher oder nicht gewinnorientierter Organisationen. Dabei werden die spezifischen Rahmenbedingungen dieser Organisationen berücksichtigt. Themen sind unter anderem: Strategieentwicklung und -umsetzung, organisationspezifische Entwicklung und Implementierung strategischer Führungsinstrumente (z.B. Risikomanagement, Stakeholdermanagement), Eigentümerstrategien, Fusionen, Auslagerungen oder Privatisierung öffentlicher Aufgaben sowie Fragen der Aufsicht.

#### **Public Sector Financial Management**

Public Sector Financial Management befasst sich insbesondere mit der Transparenz des Finanzhaushalts, der effizienten Allokation der Mittel sowie den finanziellen Steuerungsprozessen öffentlich-rechtlicher oder nicht gewinnorientierter Organisationen. Themen sind unter anderem: Modernisierung der öffentlichen Rechnungslegung (IPSAS/HRM2), Performance Budgeting und Globalbudgetierung, Internes Kontrollsystem (IKS) und Public-private-Partnership (PPP).

#### **Public Performance Management**

Public Performance Management wendet Instrumente an, um öffentlich-rechtliche oder nicht gewinnorientierte Organisationen in die Lage zu versetzen, Leistungen und Wirkungen ihrer Tätigkeiten zu erfassen und als Entscheidungsgrundlagen für den Führungskreislauf aufzubereiten. Wo nötig, werden entsprechende Instrumente (beispielsweise ein Qualitätsmanagement) organisationspezifisch entwickelt und umgesetzt. Die im Kontext von Public Performance Management eingesetzten Methoden (u.a. Evaluationen, Benchmarking und Befragungen) werden auch in den beiden anderen Schwerpunkten verwendet.

---

# Unsere Kompetenzen

**Als Hochschulinstitut verfolgt das IVM nationale und internationale Entwicklungen, unterstützt Innovationen im öffentlichen Sektor (Wissensgenerierung) und fördert den Wissenstransfer in die Praxis. Dieser erfolgt in Forschungsprojekten, in Beratungs- und Dienstleistungsaufträgen sowie in der Lehre und Weiterbildung.**

Das IVM-Team setzt sich zusammen aus Dozierenden der ZHAW School of Management and Law, die in engem Kontakt mit dem öffentlichen Sektor und der Forschung stehen, sowie aus Expertinnen und Experten aus der Praxis.

## **FACHKOMPETENZEN (AUSZUG)**

- Audit
- Controlling
- Financial Management
- Fusion/Auslagerung/Privatisierung/  
Public-private-Partnership (PPP)
- Globalbudget
- Internes Kontrollsystem (IKS)
- Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)
- Kundenorientierung in Verwaltungen
- Qualitätsmanagement
- Rechnungslegung (HRM2/IPSAS/FER21)
- Risikomanagement
- Stakeholdermanagement
- Strategieentwicklung (Leitbild, Legislaturprogramm,  
Standortstrategie, Eigentümerstrategie)
- Wirkungsorientierte Führung

## **METHODENKOMPETENZEN (AUSZUG)**

- Benchmarking
- Beschreibende und schliessende Statistik
- Coaching
- Evaluation
- Inhaltsanalyse
- Interview
- Moderation
- Netzwerkanalyse
- Regulierungskostenanalyse
- Schriftliche bzw. Online-Befragung
- Projektmanagement
- Prozessanalyse

## **KUNDENPROJEKTE**

Jährlich führt das IVM zahlreiche Projekte für Behörden, Staaten und weitere Organisationen erfolgreich durch.

Eine Übersicht unserer aktuellen Projekte finden Sie unter:

[www.zhaw.ch/ivm/projekte](http://www.zhaw.ch/ivm/projekte)

# Unsere Leistungen in Forschung und Beratung

**Wir unterstützen Sie bei der Lösung praxisrelevanter Probleme mit wissenschaftlich fundierten Methoden. Nach diesem Grundsatz erfolgen unsere Leistungen in Forschung und Beratung.**

## **FORSCHUNG ALLGEMEIN**

Im Rahmen der angewandten Forschungstätigkeit prüfen wir, ob sich bislang in der Praxis ungelöste Problemstellungen für grosse Forschungsprojekte eignen, die durch den Bund oder andere Institutionen unterstützt werden können. Mit unseren Partnern bearbeiten wir regelmässig Forschungsprojekte, die von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) mitfinanziert werden.

## **RESSORTFORSCHUNG**

In der Ressortforschung untersuchen wir im Auftrag der Verwaltung grundsätzliche wirtschaftliche Fragestellungen und erarbeiten Handlungsoptionen für staatliche Massnahmen.

## **AUFTRAGSFORSCHUNG**

Im Rahmen der Auftragsforschung bearbeiten wir konkrete Problemstellungen von Verwaltungen, öffentlichen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen u.a. in Form von Studien, Gutachten, Konzepten, Evaluationen und Umfragen.

## **BERATUNG**

Bei Beratungsprojekten übernehmen wir u.a. Moderations- oder Coachingaufgaben und unterstützen unsere Partner ad hoc und befristet mit personellen Ressourcen.

## **BEISPIELE VON ANFRAGEN**

- Wie können wir als politische Behörde die Verwaltung effizienter und effektiver steuern und unsere Aufsichtspflicht verstärkt wahrnehmen?
- Erreichen die Verwaltungsleistungen angesichts des veränderten Umfeldes (demografische Entwicklung, Migration) noch die anvisierten Zielgruppen oder besteht in der Praxis eine versteckte Diskriminierung?
- Unsere Organisationsform ist nicht mehr geeignet, anstehende Probleme zu lösen. Welche Möglichkeiten (Fusionen, Auslagerungen, Aufgabenüberprüfungen) bieten sich an?
- Können Sie uns bei der Moderation wichtiger Themen (z.B. Legislaturplanung etc.) unterstützen?
- Wie können wir neue Vorgaben oder Instrumente im Hinblick auf die finanzielle Führung (z.B. neue Rechnungslegungsvorschriften durch HRM2, Globalbudgets, Internes Kontrollsystem) bei uns erfolgreich einführen?
- Können Sie parlamentarischen Kommissionen im Rahmen eines Workshops wichtige Grundlagen der finanziellen Führung einer Verwaltung vermitteln?
- Wie führt man ein Risikomanagement bei einer städtischen Verwaltung ein? Welche Vorgaben sind zu beachten? Wie kann man den Prozess auf kultureller Ebene unterstützen?
- Welche Möglichkeiten eröffnen sich im Rahmen einer kontinuierlichen Qualitätsorientierung und mit der Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements?

# Unser Aus- und Weiterbildungsangebot

**Die Aus- und Weiterbildungslehrgänge werden in enger Abstimmung mit öffentlichen Arbeitgebern sowie branchenspezifischen Verbänden konzipiert und unter Mitwirkung der Studierenden laufend evaluiert.**

## AUSBILDUNG

### Bachelor

Die Studierenden werden zu Betriebsökonominen und -ökonomen mit einem breiten, fundierten und praxisorientierten betriebswirtschaftlichen Fachwissen ausgebildet. In den Vertiefungsfächern lernen die Studierenden die Besonderheiten von Institutionen, Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Sektors kennen und werden befähigt, ihr Wissen speziell in diesem Kontext anzuwenden.

[www.zhaw.ch/sml/bachelor-ep](http://www.zhaw.ch/sml/bachelor-ep)

### Master

Der berufsbegleitende MSc in Business Administration mit der Vertiefung Public and Nonprofit Management (PNP) ist schweizweit einzigartig. Durch die Vermittlung der spezifi-

schen Rahmenbedingungen und Managementinstrumente öffentlicher und nicht gewinnorientierter Organisationen sind die Studierenden optimal auf zentrale Führungspositionen in diesen Bereichen vorbereitet.

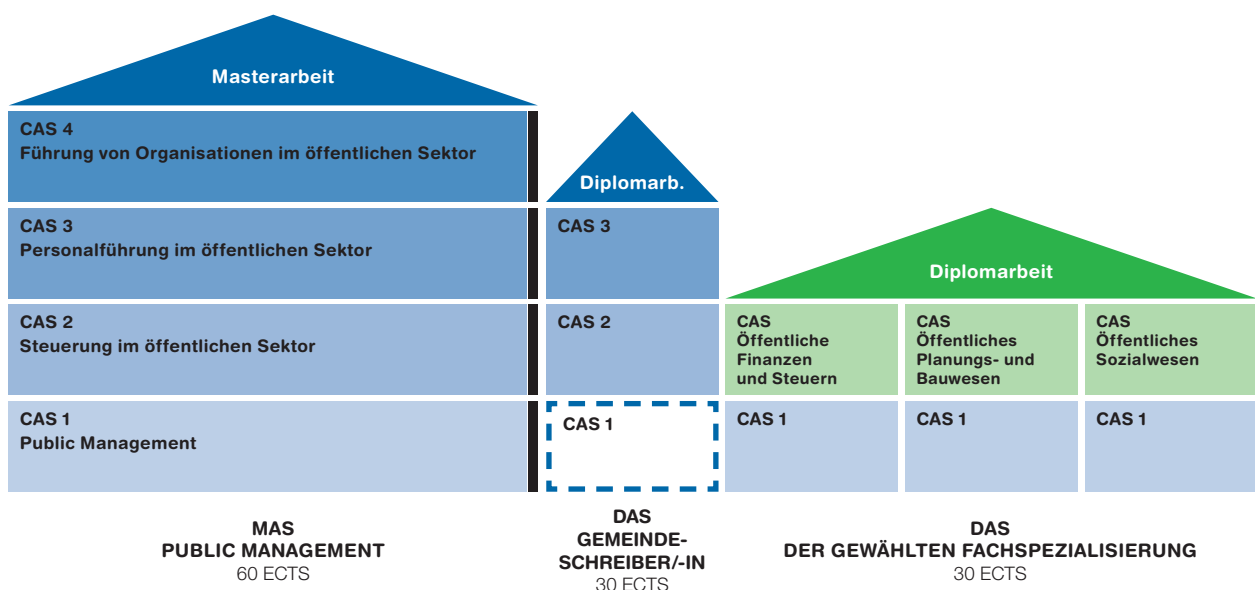
[www.zhaw.ch/sml/master-pnp](http://www.zhaw.ch/sml/master-pnp)

## WEITERBILDUNG

Das IVM bietet für Mitarbeitende, Fach- und Führungspersonen aus Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen Bologna-konforme Weiterbildungslehrgänge (MAS – Master of Advanced Studies, DAS – Diploma of Advanced Studies, CAS – Certificate of Advanced Studies) sowie weitere Weiterbildungskurse und Seminare an. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können bedarfsgerecht ihr persönliches Weiterbildungsportfolio zusammenstellen und bestimmen, welche Inhalte sie benötigen, welches Weiterbildungsziel sie erreichen möchten und in welchem Tempo sie ihre Kompetenzen und Fähigkeiten entwickeln wollen.

[www.zhaw.ch/ivm/wb](http://www.zhaw.ch/ivm/wb)

## PUBLIC-MANAGEMENT-WEITERBILDUNGEN IVM



# Unser Netzwerk (Auszug)

## ALLGEMEIN

- International Institute of Administrative Science
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB)
- International Federation of Accountants
- European Group for Public Administration
- European Risk Research Network
- Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (SGVW)
- Schweizerischer Gemeindeverband (SGV)
- Verband der Gemeindepräsidenten des Kantons Zürich (GPV)
- Verein Zürcher Gemeindefachleute und Verwaltungsfachleute (VZGV)
- Fachrat E-Government Kanton und Gemeinde Zürich
- Verband Zürcher Finanzfachleute (VZF)

## PROJEKTPARTNER

- Weltbank
- Vereinte Nationen (UNO)
- Nordwestschweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz (NW EDK)
- Eidgenössische Finanzverwaltung
- SECO
- Bundesamt für Justiz
- Finanzverwaltung Kanton Zürich
- Finanzverwaltung Stadt Zürich
- Staatskanzlei Kanton Aargau
- KTI Kommission für Technologie und Innovation
- Stadt Winterthur

## KOOPERATIONSPARTNER IN DER WEITERBILDUNG

- Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung
- Verwaltungsweiterbildung Zentralschweiz
- Weiterbildung Thurgau
- Personalamt Kanton Zürich
- Personalamt Kanton St. Gallen
- Stadt Zürich, Human Resources Management
- Personalamt Stadt Winterthur
- Personalamt Stadt Bern

## STIFTUNG «INSTITUT FÜR VERWALTUNGS-MANAGEMENT»

Die Stiftung «Institut für Verwaltungs-Management», 1997 gegründet, ist eine privatrechtliche Stiftung mit dem Zweck, die Aus- und Weiterbildung sowie den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis im Bereich Forschung und Dienstleistung zu unterstützen. Seit 2000 wird die Geschäftsführung der Stiftung durch die ZHAW School of Management and Law wahrgenommen.

[www.zhaw.ch/ivm/stiftung](http://www.zhaw.ch/ivm/stiftung)

## SCHWEIZERISCHE GESELLSCHAFT FÜR VERWALTUNGSWISSENSCHAFTEN (SGVW)

Die SGVW ist im Bereich der öffentlichen Verwaltung die bedeutendste gesamtschweizerische Fachvereinigung. Sie vernetzt Bund, Kantone und Gemeinden, Verwaltung, Universitäten und Beratung, verschiedene Fachdisziplinen sowie Politik, Verwaltung und Bürgerschaft. Das IVM leitet die Geschäftsstelle der SGVW.

[www.sgvw.ch](http://www.sgvw.ch)

## AKKREDITIERUNG

Seit Mai 2015 ist die ZHAW School of Management and Law von der «Association to Advance Collegiate Schools of Business» (AACSB) akkreditiert. Damit erlangt die ZHAW als erste Schweizer Fachhochschule dieses prestigeträchtige Gütesiegel. Weltweit tragen dieses nur etwa fünf Prozent aller Wirtschaftshochschulen. Dazu sind hohe Qualitätsstandards nötig und die Institution und all ihre Angehörigen müssen sich zur kontinuierlichen Verbesserung verpflichten.

Diese Akkreditierung ist ein Meilenstein und steigert die nationale und internationale Anerkennung von Abschlüssen der SML. «In der zunehmend globalisierten Wirtschaft profitieren davon unsere Studierenden, Mitarbeitenden und Partner», ist der Direktor der SML, André Haelg, überzeugt. «Das AACSB-Siegel belegt die hohe Qualität unserer Ausbildung sowie die Konkurrenzfähigkeit unserer Absolventinnen und Absolventen.»

# Ihr Kontakt



A. Bergmann

C. Brüesch

A. Lang

B. Stoelker  
Reithaar

B. Schmid-  
hauser

S. Fuchs

A. Mertes

## PUBLIC SECTOR FINANCIAL MANAGEMENT

### Prof. Dr. Andreas Bergmann

Leitung Abteilung Public Sector  
Schwerpunkt Public Sector Financial Management  
Telefon +41 58 934 79 64  
[andreas.bergmann@zhaw.ch](mailto:andreas.bergmann@zhaw.ch)

### Sandro Fuchs, MSc BA

Public Sector Financial Management  
Telefon +41 58 934 70 30  
[sandro.fuchs@zhaw.ch](mailto:sandro.fuchs@zhaw.ch)

## PUBLIC GOVERNANCE

### Prof. Dr. Caroline Brüesch

Leitung Institut für Verwaltungs-Management  
Schwerpunkt Public Governance  
Telefon +41 58 934 68 01  
[caroline.brueesch@zhaw.ch](mailto:caroline.brueesch@zhaw.ch)

### Dr. Achim Lang

Leiter Public Governance  
Telefon +41 58 934 71 84  
[achim.lang@zhaw.ch](mailto:achim.lang@zhaw.ch)

## PUBLIC PERFORMANCE MANAGEMENT

### Barbara Stoelker Reithaar, lic. oec. HSG

Leiterin Public Performance Management  
Telefon +41 58 934 68 56  
[barbara.stoelker@zhaw.ch](mailto:barbara.stoelker@zhaw.ch)

### Dr. Alexander Mertes

Public Performance Management  
Telefon +41 58 934 46 98  
[alexander.mertes@zhaw.ch](mailto:alexander.mertes@zhaw.ch)

## WEITERBILDUNG

### Dr. Beda Schmidhauser

Leiter Weiterbildung  
Telefon +41 58 934 49 83  
[beda.schmidhauser@zhaw.ch](mailto:beda.schmidhauser@zhaw.ch)

## KORRESPONDENZADRESSE

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
School of Management and Law  
Institut für Verwaltungs-Management  
Bahnhofplatz 12  
8400 Winterthur

Telefon +41 58 934 79 25  
Fax +41 58 935 79 25  
[info.ivm@zhaw.ch](mailto:info.ivm@zhaw.ch)  
[www.zhaw.ch/ivm](http://www.zhaw.ch/ivm)

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

# School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.zhaw.ch/sml](http://www.zhaw.ch/sml)

