



**School of  
Management and Law**

# **Begleitbroschüre Comunitas**

**Version 1.0**

**Dr. Alexander Mertes  
Dr. Lyn Pleger  
Lukas Augustin  
Andrea Hochstrasser**

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

ZHAW School of Management and Law  
Stadthausstrasse 14  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

Abteilung Public Sector  
Institut für Verwaltungs-Management  
[www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/ivm/](http://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/ivm/)

### **Kontakt**

Dr. Alexander Mertes  
[alexander.mertes@zhaw.ch](mailto:alexander.mertes@zhaw.ch)

September 2019

Copyright © 2019,  
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die  
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen bei der  
Abteilung Public Sector der  
ZHAW School of Management and Law.  
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

## 1. Einleitung

Das auf Gemeinden ausgerichtete Managementspiel soll auf spielerische Weise die Entwicklung einer Gemeinde simulieren. Das Spiel soll Politikern und Verwaltungsmitarbeitenden – unabhängig vom individuellen Wissensstand – den Umgang mit verschiedenen Kapitalarten näherbringen.

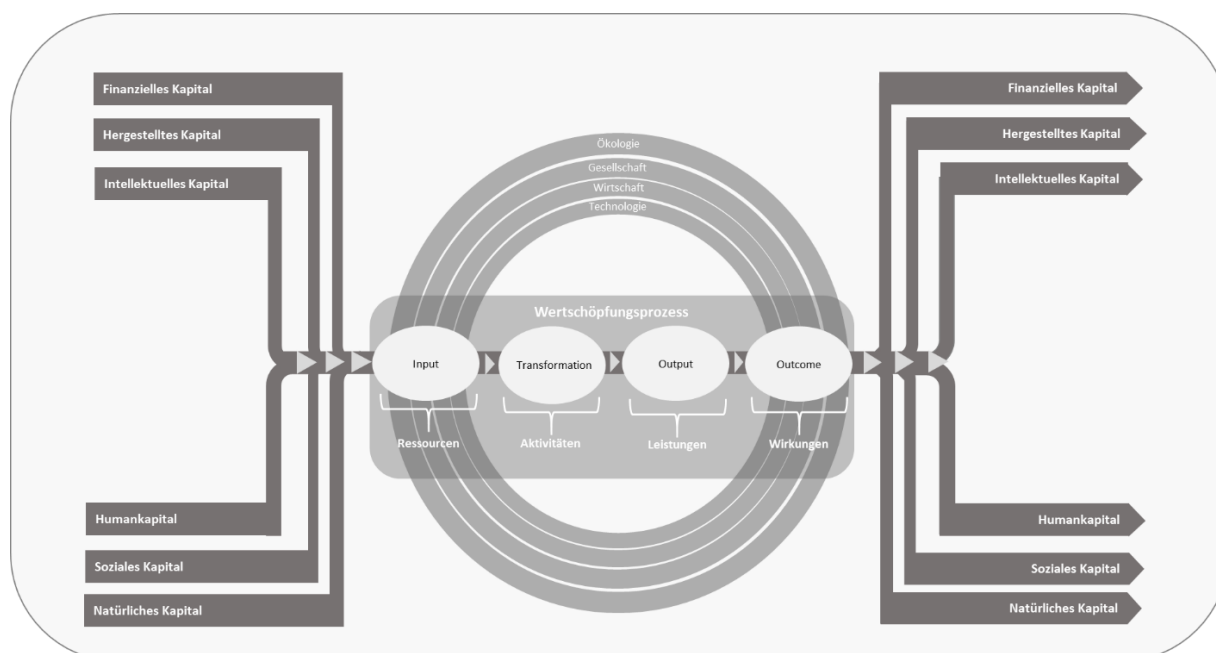
Vorgängige Kenntnisse ökonomischer Zusammenhänge sind für das Spiel nicht notwendig. Die Teilnehmenden lernen im Laufe des Spiels selbständig, Kapitalbestände zu überwachen, Strategien abzuleiten und damit die eigene Gemeinde weiterzuentwickeln. Die Inhalte dieses Spiels wurden zusammen mit Vertreterinnen und Vertretern von Verwaltungen und öffentlicher Organisationen entwickelt.

## 2. Theoretischer Rahmen: Integrated Reporting

Die theoretische Grundlage des Spiels stellt das «Integrated Thinking» des *Integrated Reporting*<sup>1</sup> dar. Das «Integrated Thinking» bzw. die «integrierte Denkweise» soll dabei helfen, den Wertschöpfungsprozess einer Organisation inmitten ihrer dynamischen Umwelt umfassend und ganzheitlich wahrzunehmen. Eine solche umfassende Wahrnehmung bedeutet, dass im Rahmen der Wertschöpfung nicht nur dem finanziellen Kapital Bedeutung beigegeben wird, sondern auch weiteren Kapitalarten gleichermassen Beachtung zukommt. Obwohl diese «integrierte Denkweise» seinen Ursprung im privaten Sektor hat, ist sie für den öffentlichen Sektor nicht minder relevant. So stehen Politik und Verwaltung in der Pflicht, umfassenden gesellschaftlichen Mehrwert bzw. «Public Value» zu generieren.

Ziel des Spiels ist es daher, die Verwaltungstätigkeit einer Gemeinde so auszugestalten, dass umfassender Mehrwert generiert wird. Dies wird erreicht, indem alle Kapitalbestände gleichermassen erhöht werden (Abbildung 1).

**Abbildung 1** – Wertschöpfungsprozess einer Verwaltung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IIRC (2013a).

<sup>1</sup> Der Integrated Reporting Framework wird vom International Integrated Reporting Council [IIRC] herausgegeben (vgl. IIRC, 2013a).

## 2.1. Umwelt

Eine Verwaltung ist von einer sich stetig verändernden Umwelt umgeben. Diese Umwelt umfasst verschiedene Dimensionen, auch *Umweltsphären* genannt. Zu diesen Sphären zählen die *Wirtschaft*, die *Technologie*, die *Gesellschaft* und die *Ökologie* (vgl. Rüegg-Sturm, 2003). Im Gegensatz zu endogenen Kapitalien, welche direkt in den Wertschöpfungsprozess ein- und ausfliessen, können die Umweltsphären von der Verwaltung nicht beeinflusst werden. Die Umweltsphären üben von aussen einen Einfluss auf die Verwaltung aus – sie stellen also exogene Faktoren dar. Beispiele für deren Einflüsse können technologische Innovationen oder gesellschaftliche Entwicklungen sein, welche zu Veränderungen in den Arbeitsprozessen und zu neuen Formen der Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung führen.

## 2.2. Wertschöpfungsprozess

Der Wertschöpfungsprozess ist der Kern einer jeden Verwaltung. Im Rahmen der *Transformation* (Verwaltungstätigkeit) werden *Inputs* (Ressourcen) zu *Outputs* (Güter, Dienstleistungen, Nebenprodukte) transformiert. Die Outputs wiederum führen zu verschiedenen *Outcomes* (Wirkungen). Unter dem Outcome sind die Wirkungen der Güter, Dienstleistungen und Nebenprodukte zu verstehen (vgl. Schedler & Proeller, 2011). Eine solche Wirkung tritt häufig nicht unmittelbar, sondern erst zu einem späteren Zeitpunkt ein. Das heisst, der Wertschöpfungsprozess umfasst die Gesamtheit des Wirkungszusammenhangs zwischen Input, Transformation, Output und Outcome. Im Wertschöpfungsprozess nehmen verschiedene Kapitalarten eine zentrale Rolle ein. Sie fliessen als Inputs in die Transformation hinein und als transformierte Outputs bzw. später auch als Wirkungen wieder hinaus. Anhand des Baus einer Primarschule lässt sich dieser Wertschöpfungsprozess veranschaulichen: Für den Bau einer Schule werden Boden, Baumaterial, Geld, Wissen etc. als Inputs benötigt. Im Rahmen des Baus werden diese Kapitalien zum Output «Primarschule» transformiert. Langfristig zieht die Gemeinde dann aufgrund des Baus dieser Primarschule vermehrt junge Familien an – ein möglicher Outcome ist damit die Verjüngung der Gemeinde. Die verschiedenen Vorgänge innerhalb des Wertschöpfungsprozesses sind jedoch häufig komplexer als im genannten Beispiel. So können der Input, die Transformation und der Output mehrheitlich zwar von der Verwaltung selbst gesteuert werden. Die langfristigen Wirkungen hingegen werden häufig von verschiedenen – auch exogenen – Entwicklungen beeinflusst und können daher von der Verwaltung nur noch bedingt oder gar nicht mehr gesteuert werden.

## 2.3. Kapitalarten

Das finanzielle und das hergestellte Kapital stellen die beiden Kapitalarten dar, welche den Verwaltungen bisweilen am geläufigsten sind. Es sind dies auch diejenigen Kapitalarten, welche im Rahmen der klassischen Buchhaltung erfasst werden. Wie aber bereits ausgeführt, soll mithilfe der «integrierten Denkweise» eine umfassendere Sichtweise auf die Kapitalien eingenommen und entsprechend weitere Kapitalarten berücksichtigt werden. Das IIRC (2013b) unterscheidet zwischen den folgenden sechs Kapitalarten: *Finanzielles Kapital*, *Hergestelltes Kapital*, *Intellektuelles Kapital*, *Humankapital*, *Soziales Kapital* und *Natürliches Kapital*. Nachfolgend werden diese verschiedenen Kapitalarten näher beschrieben und mögliche Indikatoren für deren Messung aufgeführt (vgl. IIRC, 2013a; IIRC, 2013b; IIRC, 2016; SRS-CSPCP, 2017).

### **Finanzielles Kapital**

Finanzielles Kapital kann als «Geld» verstanden werden, welches einer Verwaltung zur Verfügung steht, um verschiedene andere Kapitalien zu erwerben und damit Güter und Dienstleistungen herzustellen. Finanzielles Kapital kann selber im Rahmen von Steuereinnahmen oder den Verkauf von Güter und Dienstleistungen erwirtschaftet werden. Es kann aber auch als Fremdkapital aufgenommen werden.

Indikatoren: Nettoverschuldungsquotient, Selbstfinanzierungsgrad, Zinsbelastungsanteil, ...

### **Hergestelltes Kapital**

Hergestelltes Kapital umfasst Güter und Dienstleistungen, welche von einer Verwaltung im Wertschöpfungsprozess gebraucht oder in diesem hergestellt werden. Genutzt werden zum Beispiel Mobiliar, Anlagen und Infrastruktur. Hergestellt werden Güter wie beispielsweise Schulhäuser oder Strassen und Dienstleistung wie etwa Sozialhilfe oder Kulturangebote.

Indikatoren: Anzahl Notebooks der Verwaltung, Anzahl Schreibtische, Strassenkilometer, Anzahl Schulhäuser, Anzahl bearbeitete Sozialhilfefälle, Anzahl Kulturangebote, ...

### **Intellektuelles Kapital**

Das intellektuelle Kapital stellt primär immaterielles Kapital dar, welches für das gegenwärtige Funktionieren einer Verwaltung und für deren zukünftige Entwicklung relevant ist. Intellektuelles Kapital gilt es von Humankapital abzugrenzen und umfasst primär Lizenzen und Organisationsprozesse.

Indikatoren: Anzahl Lizenzen, Anzahl festgehaltener Organisationsprozesse, ...

### **Humankapital**

Humankapital bezieht sich auf personenbezogene Fähigkeiten und setzt sich aus dem individuellen Arbeitsaufwand, den Fähigkeiten, dem Wissen, der Erfahrung und den Kompetenzen der Mitarbeitenden zusammen. Humankapital beinhaltet aber auch Aspekte wie Zufriedenheit, Gleichstellung und Motivation.

Indikatoren: Anzahl geleisteter Arbeitsstunden, Index zur Mitarbeiterzufriedenheit, Anzahl Teilnahmen an Weiterbildungen, ...

### **Soziales Kapital**

Das soziale Kapital umfasst Beziehungen, Netzwerke und Kooperationen innerhalb der Verwaltung sowie zwischen der Verwaltung und externen Anspruchsgruppen. Das soziale Kapital wird kulturell von verschiedenen Normen und Werten geprägt.

Indikatoren: Anzahl gemeindeübergreifender Projekte, Kunden- bzw. Bevölkerungszufriedenheitsindex, ...

### **Natürliches Kapital**

Erneuerbare sowie nicht-erneuerbare Ressourcen der Natur bilden das natürliche Kapital. Im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses gilt es darauf zu achten, dass zwischen erneuerbaren und nicht-erneuerbaren Ressourcen unterschieden wird und diese nachhaltig eingesetzt werden.

Indikatoren: CO<sub>2</sub>-Emissionsmenge, Energieverbrauch, Abfallmenge, Grünflächen, Biodiversitätsindex, ...

### 3. Literaturverzeichnis

Rüegg-Sturm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz*. 2. Auflage. Bern: Haupt.

Schedler, K. & Proeller, I. (2011). *New Public Management*. 5. Auflage. Bern: Haupt.

SRS-CSPCP (2017). *Anhang C Finanzkennzahlen: Definitionen und Berechnung*. Abgerufen von <http://www.srs-cspcp.ch/de/kontenrahmen-und-index-finanzkennzahlen-glossar-n18290>.

The International Integrated Reporting Council [IIRC] (2013a). *The International <IR> Framework*. Abgerufen von <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.

The International Integrated Reporting Council [IIRC] (2013b). *Capitals Background Paper for <IR>*. Abgerufen von <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/IR-Background-Paper-Capitals.pdf>.

The International Integrated Reporting Council [IIRC] (2016). *Integrated Thinking and Reporting. Focusing on Value Creation in the Public Sector. An Introduction for Leaders*. Abgerufen von [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/09/Focusing-on-value-creation-in-the-public-sector-\\_vFINAL.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/09/Focusing-on-value-creation-in-the-public-sector-_vFINAL.pdf).

# School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

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



**AACSB**  
ACCREDITED

**swissuniversities**