

Kuno Schedler
Ali A. Guenduez

SERVICE MODEL NAVIGATOR HANDBUCH

**So geht Innovation in der
öffentlichen Verwaltung**

Haupt Verlag

Vorwort

Wer sich schon länger mit der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung beschäftigt, weiss: Hier sind viel persönliche Motivation, viel Einsatz und Energie vorhanden, denn die grosse Mehrheit der Mitarbeitenden in der Verwaltung glauben an den Sinn ihrer Aufgabe für die Gesellschaft. Gleichzeitig sind wir nicht naiv: Wir wissen um die Möglichkeiten und Grenzen des Systems und der Menschen, die in diesem System arbeiten. In einem Umfeld, das von politischen Debatten und ständiger medialer Beobachtung geprägt ist, sind Innovationen oft mit persönlichen Risiken und Enttäuschungen für die Mitarbeitenden der Verwaltung verbunden. Dennoch braucht es ständige Verbesserungen, gerade auch in einer Zeit, in der digitale Möglichkeiten fast täglich neue Anpassungen erfordern. Damit diese Verbesserungen leichter fallen, haben wir uns auf die Reise zu den Service Modellen in der öffentlichen Verwaltung gemacht.

Dieses Buch ist Teil eines Pakets, das wir [Service Model Navigator](#) nennen. Dazu gehören drei Elemente:

- 1 Das *Handbuch*, in dem das Konzept der Service Modelle für die öffentliche Verwaltung und dessen Anwendung in der Praxis erläutert wird. Das Buch beschreibt alle 45 Modelle, die wir im Rahmen unserer Forschung gefunden haben.
- 2 Der *Kartensatz*, in dem für jedes Modell eine eigene Karte vorhanden ist. Mit diesem Kartensatz soll eine spielerische Anwendung der Service Modell Innovation im Rahmen von Workshops erleichtert werden.
- 3 Die *Landingpage*, die das Konzept im Internet beschreibt und Feedbacks sowie Diskussionen zulässt.

Wir suchen bewusst einen bisweilen spielerischen Zugang zur Frage, ob und wie die Services der öffentlichen Verwaltung verbessert werden können. Der Ernsthaftigkeit, mit der Verwaltungsmitarbeitende ihre Aufgabe umsetzen müssen, gerade wenn sie in den Freiraum von Menschen und Organisationen eingreifen, sind wir uns voll bewusst. Verändern hat aber mit Loslassen zu tun, und das gelingt leichter, wenn es (zunächst) auf spielerische Weise, in Kreisen von Versuch und Irrtum und mit der Möglichkeit der Korrektur, erfolgen darf. Dazu wollen wir einen Beitrag leisten – alles andere muss sich aus der Anwendung selbst erklären.

An der Entstehung des [Service Model Navigators](#) hat eine Vielzahl von Kolleginnen und Kollegen mitgewirkt. Wir bedanken uns herzlich allen voran bei den St.Galler Forschenden Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger und Michaela Choudury, dass wir ihr grossartiges Konzept des Business Model Navigators als

Ausgangspunkt für unsere Reise und Referenzpunkt für unseren eigenen Navigator verwenden durften. Genau das ist die HSG: Kollegial und gemeinsam wirken, «from insight to impact».

Ausserdem danken wir Cornelia Birchler und Lukas Zumbrunn für die Unterstützung bei der Suche nach konkreten Beispielen von Service Modellen irgendwo auf dieser Welt, sowie Simona Casasola und Giulia Canova für die sorgfältige Durchsicht des Manuskripts. Isabella Proeller, Urs Bolz, Patrick Stähler, Sebastian Frowein und Christopher Douillet danken wir für die wertvollen Anregungen zum Buch und den Konzepten und Modellen.

Sämtliche Arbeiten an diesem Buch wurden aus Mitteln des Instituts für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen finanziert. Wir danken der HSG für die Möglichkeit, Institutsmittel für Forschung und Wissenstransfer anzusparen und im geeigneten Zeitpunkt einzusetzen. Nicht zuletzt sind wir sehr dankbar für die kommunikative Unterstützung des Projekts durch Pur Kommunikation in St. Gallen unter der Leitung von Sibylle Jung, die uns ab und zu aus der Komfortzone der wissenschaftlichen Schreibroutine gelockt hat.

Wir haben das Buch bewusst nicht wissenschaftlich formatiert. Auch der Schreibstil sollte lockerer sein, für die Praxis erfreulich zu lesen und auf die Umsetzung ausgerichtet. Verweise in den Grundlagenkapiteln finden sich daher in Endnoten. Quellen, die wir für die Service Modelle verwendet haben, listen wir im Quellenverzeichnis auf, geordnet nach den jeweiligen Service Modellen. Dort können Sie sich weiter vertiefen, wenn Sie dies wünschen.

Die Adressatinnen des Buches sind vielfältig. Wir haben daher versucht, die weibliche und männliche Form möglichst ausgeglichen zu verwenden, ohne auf eine strenge Reihenfolge zu achten.

Und nun wünschen wir Ihnen viel Freude bei der Lektüre. Lassen Sie es uns wissen, wenn Sie den Navigator in Ihrer eigenen Arbeit oder als Berater von öffentlichen Verwaltungen einsetzen! Ihr Feedback auf service-model-navigator.com hilft uns, diesen Ansatz inhaltlich und methodisch noch weiter zu verbessern.

St. Gallen, im Juni 2023
Kuno Schedler und Ali A. Guenduez

Inhalt

1	Was sind Service Modelle, und was bringen sie dem öffentlichen Sektor?	8
2	Typologie der Service Modelle im öffentlichen Sektor	25
	Der Staat als Aktivierer	31
A1	Contracting Out	32
A2	Crowdsourcing	36
A3	Entwicklungsbausteine	40
A4	Teileigentum	44
A5	Plattform	48
A6	Orchestrierung	52
A7	Selbstbedienung	56
	Der Staat als Leistungsgestalter	61
B1	Add On	62
B2	Tausch	66
B3	Digitale Übersetzung	70
B4	Emotionalisierung	74
B5	Qualitätsvarianten	78
B6	Handschellen	82
B7	Massenpersonalisierung	86
B8	Das Objekt bedient sich selbst	90
B9	Open Source	94
B10	Outsourcing	98
B11	Vermieten statt verkaufen	102
B12	Dienstleistungsanbieter	106
B13	Sensor als Dienstleistung	110
B14	Shop im Shop	114
B15	Alles aus einer Hand	118
B16	Bereitschaft	122
	Der Staat als Geldgeber	127
C1	Garantie	128
C2	Wirkungsfinanzierung	132
C3	Anschubfinanzierung	136
C4	Aufbaukredit	140
C5	Subventionierung	144
C6	Gutschein	148
C7	Einnahmeverzicht	152

Der Staat als Hüter der öffentlichen Güter	157
D1 Konzession	158
D2 Lizenz	162
D3 Bewilligung	166
D4 Register	170
D5 Regulator	174
D6 Sanktion	178

Der Staat als Ertragsgestalter	183
E1 Auktion	184
E2 Crowdfunding	188
E3 Flat Rate	192
E4 Kundendaten mehrfach nutzen	196
E5 Ertragsteilung	200
E6 Verkauf dein Netzwerk	204
E7 Steuerfinanzierte Leistung	208
E8 Aus Abfall mach Cash	212
E9 Verursacherfinanzierung	216

3 Design innovativer Service Modelle 220

4 Die Kombination von Service Modellen zu komplexeren Arrangements 230

5 Was kommt nach dem Design? Die Umsetzung! 238

Endnoten	242
Quellenverzeichnis	243
Abbildungsverzeichnis	255
Tabellenverzeichnis	255
Impressum	256

Impressum

1. Auflage 2023

ISBN 978-3-258-08336-0
E-Book 978-3-258-48336-8

Konzept:
Pur Kommunikation AG

Gestaltung und Satz:
Rund & Komma GmbH

Lektorat:
IMP-HSG

Alle Rechte vorbehalten.
Copyright © 2023 Haupt Verlag, Bern
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlags
ist unzulässig.

Wir verwenden FSC®-zertifiziertes Papier. FSC® sichert
die Nutzung der Wälder gemäss sozialen, ökonomischen und
ökologischen Kriterien.
Gedruckt in Slowenien

Diese Publikation ist in der Deutschen Nationalbibliografie
verzeichnet. Mehr Informationen dazu finden Sie unter
<http://dnb.dnb.de>.

Der Haupt Verlag wird vom Bundesamt für Kultur für die Jahre
2021–2024 unterstützt.

Wir verlegen mit Freude und grossem Engagement unsere Bücher.
Daher freuen wir uns immer über Anregungen zum Programm
und schätzen Hinweise auf Fehler im Buch, sollten uns welche
unterlaufen sein. Falls Sie regelmässig Informationen über die
aktuellen Titel erhalten möchten, folgen Sie uns auf Social Media
oder bleiben Sie via Newsletter auf dem neuesten Stand.

www.haupt.ch