



**Certificate of Advanced Studies (CAS) in Public Administration**

# **Management und Politik öffentlicher Institutionen (CeMaP)**

Kaderlehrgang für den öffentlichen Sektor



## Das Studium

# Das Wichtigste in Kürze

### Thematik

Öffentliche Institutionen müssen sich heute immer mehr dem sich verändernden Umfeld anpassen. Der Studiengang Management und Politik öffentlicher Institutionen (CeMaP) befasst sich mit den zentralen Herausforderungen, welche im Spannungsfeld zwischen Politik und öffentlichen Institutionen vorhanden sind. Dank der Beteiligung der drei wichtigsten Forschungsinstitute auf diesem Gebiet bietet dieser Studiengang für Sie die Möglichkeit, mit hochkarätigen Expertinnen und Experten die Herausforderungen Ihres beruflichen Alltags zu diskutieren. Sie erhalten die Gelegenheit, die neuesten Erkenntnisse aus der Wissenschaft zu erlangen und eignen sich Methoden zur praxisorientierten Umsetzung an.

### Organisation

Der interuniversitäre gesamtschweizerische Auftritt ist inhaltlich koordiniert durch die Universitätsinstitute KPM, IMP-HSG und IDHEAP. Operativ verantwortet wird der deutschsprachige Studiengang vom KPM in Zusammenarbeit mit dem IMP-HSG; der französischsprachige vom IDHEAP. Auf Wunsch kann ein ausgewähltes Modul in der anderen Landessprache besucht werden.

### Zulassungsbedingungen

Die Teilnehmenden verfügen über einen Hochschulabschluss oder eine gleichwertige Ausbildung. Passive Französisch-Kenntnisse sind von Vorteil.

### Ziel und Zielpublikum

Der CeMaP befähigt Absolvierende anspruchsvolle Führungsaufgaben im öffentlichen Sektor wirkungsvoll und effizient zu erfüllen.

Der Studiengang Management und Politik öffentlicher Institutionen (CeMaP) richtet sich an höheres Verwaltungskader, welches:

- höhere Leitungspositionen bei öffentlichen Institutionen oder Non-Profit Organisationen einnehmen wird
- seine bestehenden Erfahrungen und Kompetenzen auffrischen und erweitern will oder
- seinen beruflichen Hintergrund in der Privatwirtschaft hat.

### Inhalte

Schwerpunkte liegen im Verwaltungsmanagement mit Fokus auf den Fähigkeiten, die für die Führung von öffentlichen Institutionen notwendig sind. Dazu gehört unter anderem die interdisziplinäre Behandlung der Themen an der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung (Politik-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften).

### Unterrichtsform

Es wird Wert auf eine vielfältige Methodik gelegt. Grundlagenwissen wird in Form kompakter Referate vermittelt und durch Diskussionen gefestigt. In Gruppen werden diverse interaktive Methoden angewendet sowie eigene Erfahrungen reflektiert und ausgetauscht. Anlässlich von gemeinsam durchgeführten Modulteilern bietet sich den Teilnehmenden die Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch über die Sprachgrenzen hinaus.



### Referierende

Eine Integration der Praxisperspektive wird durch Einbezug von ausgewiesenen Referierenden aus Wissenschaft und Praxis gewährleistet.

### Zertifikatsarbeit

Ausgehend von Fragestellungen aus Ihrem eigenen Arbeitsbereich setzen Sie sich in der Zertifikatsarbeit mit einem selbstgewählten Thema Ihrer Organisation vertieft auseinander. Die Zertifikatsarbeit kann parallel zum Modulbesuch verfasst werden.

### Abschluss

Für den bestandenen Studiengang in Deutsch erhalten Sie das Weiterbildungszertifikat «Certificate of Advanced Studies in Public Administration, Universität Bern». Für den bestandenen Studiengang in Französisch wird das Zertifikat vom IDHEAP ausgestellt. Teilnehmende, welche die Veranstaltungen besuchen, jedoch auf das Schreiben der Zertifikatsarbeit verzichten, erhalten eine Teilnahmebestätigung ohne ECTS-Punkte.

### ECTS-Punkte

Die Studienleistungen werden gemäss European Credit Transfer System (ECTS) ausgewiesen. Ein ECTS-Punkt steht für einen Arbeitsumfang von ca. 30 Stunden. Für den bestandenen Studiengang erhalten Sie 15 ECTS-Punkte.

### Dauer

Der Studiengang umfasst 14 Präsenztage verteilt über ein Jahr.

### Veranstaltungsorte

Die Veranstaltungen finden in den Regionen Bern, St. Gallen und Lausanne statt.

Veranstaltungsorte	Einführungstag	Modul1	Modul2	Modul3	Modul4	Modul5	Modul6	Abschlusstag	Zertifikatsfeier
Bern & St. Gallen	D&F*	D	D	D	D	D	D	D&F*	D&F*
Lausanne		F	F	F	F	F	F		

\* Sprachübergreifende Modulteilte finden je nach Kalenderjahr in der Region Bern oder in der Region Lausanne statt. Auch Seminarhotels können als Lokalitäten dienen. Die genauen Veranstaltungsdaten finden Sie auf unserer Homepage.



# Detailinformationen zu den Modulen

## Einführungstag

### Grundlegende Fragen der Steuerung öffentlicher Verwaltungen heute

Der gemeinsame Einführungstag des deutsch- und französischsprachigen Studienganges widmet sich den Herausforderungen und Problembereichen des politisch-administrativen Systems in der Schweiz. Die Weiterbildungsinhalte werden in diesem Kontext dargestellt und die Teilnehmenden setzen sich im Rahmen der zu erarbeitenden Fallstudie mit ihrer konkreten Praxissituation auseinander.

Modulverantwortliche:

Prof. Dr. Katia Horber-Papazian (IDHEAP)  
Prof. Dr. Adrian Ritz (KPM Universität Bern)  
Prof. Dr. Kuno Schedler (IMP Universität St. Gallen)

**Prof. Dr. Adrian Ritz**  
Programmleitung CeMaP

*«Dieser Zertifikatslehrgang ist einzigartig für die Schweiz. Die Zusammenarbeit über die Sprachgrenzen hinweg, zwischen drei Universitäten und zwischen Wissenschaft und Praxis widerspiegelt zentrale Erfolgsmerkmale unserer Verwaltungen.»*

## Modul 1

### Entscheidungsprozesse und Umsetzung öffentlicher Politiken

Das Modul gibt einen Überblick über die wichtigsten Theorien und Analysemethoden der Policy-Forschung und illustriert sie mit konkreten Fallstudien aus der schweizerischen Politik. Im Hinblick auf die Formulierung von kohärenten und zielgerichteten Policy-Programmen als wesentlicher Bestandteil des Public Managements wird dabei ein Schwerpunkt auf die Identifikation und Unterscheidung von Zielen, Instrumenten und Umsetzungsstrukturen gelegt.

- Einführung Entscheidungsprozesse öffentlicher Politiken, Ablauf einer öffentlichen Politik, Policy-Analyse
- Wie funktioniert eine öffentliche Politik? Politikbetroffene, Politikadressaten, Policy-Instrumente, Instrumente-Mix
- Government und Governance: Veränderte Entscheidungs- und Umsetzungsstrukturen öffentlicher Politik

Modulverantwortlicher:

Prof. Dr. Fritz Sager (KPM Universität Bern)

**Ronald Isler**  
Leiter Personal- und Organisationsentwicklung des Kantons St.Gallen und Präsident SKAV

*«Dieses gemeinsame Angebot der drei Universitäten Bern, Lausanne und St. Gallen schliesst eine wichtige Lücke in der Kaderentwicklung öffentlicher Institutionen. Die SKAV unterstützt die Universitäten aktiv in der Programmgestaltung.»*



## Modul 2

### Organisation und Steuerung von Verwaltungsträgern

Für die Aufgabenerfüllung stehen Staat und Verwaltung verschiedene Organisationsformen zur Verfügung – von der Zentralverwaltung über Auslagerungen bis hin zu Netzwerkorganisationen und Public Private Partnership. Dabei stellen sich Fragen der Steuerung und der Verantwortlichkeit, welche in diesem Modul thematisiert werden. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auch auf die Gestaltung der Prozesse gelegt, die eine effektive und effiziente Aufgabenerfüllung ermöglichen sollen.

- Übersicht über die verschiedenen Organisationsformen der Aufgabenerfüllung, Public Corporate Governance
- Steuerung in Hierarchie und Netzwerken
- Kooperationen und Fusionen staatlicher Organisationen, Public Private Partnership (PPP)
- Gestaltung der Prozesse von Organisationen

Modulverantwortliche:

Prof. Dr. Andreas Lienhard (KPM Universität Bern)

Prof. Dr. Reto Steiner (KPM Universität Bern)

#### Gabrielle Merz Turkmani

Leiterin Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung und Mitglied SKAV

*«Gut ausgebildete Kader können den Anforderungen in der öffentlichen Verwaltung noch besser begegnen. Sie können Prozesse zielführender gestalten und ihre Rolle ganzheitlicher wahrnehmen.»*

## Modul 3

### Management organisatorischen Wandels und Führung komplexer Projekte

Gesellschaftliche, wirtschaftliche und technische Veränderungen haben starke Auswirkungen auf den öffentlichen Sektor und prägen zahlreiche Reformen der Vergangenheit. Managerinnen und Manager öffentlicher Verwaltungen müssen die entsprechenden Reformen führen und organisatorischen Wandel initiieren können. Dies erfordert auch die Fähigkeit des erfolgreichen Projektmanagements sowie die Bewältigung von spezifischen Herausforderungen bei Veränderungsprojekten. Dazu zählt unter anderem die Abstimmung von internen und externen Anspruchsgruppen bei solchen Projekten.

- Prozesse des Wandels in öffentlichen Institutionen
- Management komplexer Projekte

Modulverantwortlicher:

Dr. Peter Kolbe (IMP Universität St. Gallen)

#### Nicolas Gelmi

Verantwortlicher für Ausbildung und Entwicklung des Staates Freiburg und Mitglied SKAV

*«Si l'avenir représente le présent en constant développement, les compétences et la formation de nos cadres sont la pierre angulaire d'une organisation de qualité. Associé à l'échange, ce certificat permettra d'améliorer leurs performances avec une perspective encore plus étendue et favorisera le déploiement de synergies entre participants et entre institutions.»*



## Modul 4

### Kommunikation im öffentlichen Sektor und Einbezug der Stakeholder

In der Erfüllung öffentlicher Aufgaben ist Kommunikation ein zentrales Mittel, um die verschiedenen Gruppen im öffentlichen Raum anzusprechen. Ob gegen innen, gegen aussen oder zur Krisenbewältigung, Kommunikation gehört in das Repertoire der obersten Verwaltungsführung. Der Umgang mit den Medien ist dabei ein besonders sensibles Thema, das sehr bewusst angegangen und geschult werden muss. Dieses Modul zeigt die verschiedenen Ansätze der Kommunikation, sensibilisiert die Teilnehmenden für die Grundlagen politischer Kommunikation und schult sie im Umgang mit den Medien.

Öffentliche Leistungen und deren Wirkungen entstehen typischerweise nicht durch die Verwaltung allein, sondern stets im Zusammenwirken mit den Zielgruppen einer Politik. Sicherheit im Strassenverkehr wird z.B. massgeblich durch die Automobilisten produziert, die Umwelt muss von allen geschützt werden, und nicht zuletzt erwarten neue Formen des E-Government

von den Einwohnerinnen und Einwohnern, dass sie selbst aktiv werden. Dies alles verlangt vertiefte Kenntnisse über das so genannte «consumer behaviour» im Staat. Das Modul zeigt auf, wie Stakeholder in der Entscheidungs- und der Leistungserstellungsphase mit einbezogen werden können. Die Teilnehmenden lernen nicht nur Konzepte, sondern auch konkrete Anwendungen kennen.

- Kommunikation in der Öffentlichkeit
- Public Marketing - Aktivierung und Einbezug von Stakeholdern

Modulverantwortlicher:

Prof. Dr. Kuno Schedler (IMP Universität St. Gallen)

**Prof. Dr. Kuno Schedler**  
Programmleitung CeMaP

*«Top-Führungskräfte benötigen für ihre Aufgabe konzeptionelle Anregungen, aber auch praktische Anleitungen. Beides bietet dieser Lehrgang.»*

**Prof. Dr. Katia Horber-Papazian**  
Programmleitung CeMaP

*«La richesse de l'enseignement proposé réside dans le regard croisé de différentes disciplines sur l'action publique. A travers une pédagogie interactive et un appui personnalisé accordé à chaque participant pour la mise en pratique de l'enseignement sur une problématique qui lui est propre, la formation veut assurer un lien étroit entre théorie et pratique.»*



## Modul 5

### Kontrolle, Performance-Measurement und Evaluation

Die öffentliche Verwaltung unterliegt einer besonderen Kontrolle, da sie öffentliche Leistungen mit öffentlichen Mitteln erbringt und oft mit einer besonderen Macht ausgestattet ist. Die Aufsicht (Regierung) und die Oberaufsicht (Parlament) umfassen rechtliche, demokratische, finanzielle und verwaltungstechnische Aspekte, die jeweils stufengerecht erfasst werden sollen. Das Modul zeigt auf, welche Anforderungen aus Sicht dieser Aufsicht an die oberste Verwaltungsebene gestellt werden und wie mit diesen Anforderungen umgegangen werden kann.

Sowohl zur internen Steuerung als auch zur Rechenschaftsablage gegenüber aussen werden Informationen über Ressourcen, Leistungen und Wirkungen benötigt. Die Teilnehmenden lernen die damit verbundenen Herausforderungen im politisch-administrativen System und mögliche Lösungsansätze kennen. Schwerpunkte bilden die Frage der Integration dieser Informationen in den Steuerungskreislauf und der Einsatz von Evaluationen zur Beurteilung politischer Programme.

- Aufsichtsfunktion des Parlamentes und deren Auswirkungen auf die Verwaltung
- Performance-Measurement
- Evaluation politischer Programme

Modulverantwortlicher:

Dr. Lukas Summermatter (IMP Universität St. Gallen)

## Modul 6

### Rolle des Top-Kaders und strategisches Human Resource Management

Die Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung sind entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung politischer Entscheide. Denn nur mit motiviertem und gezielt geführtem Personal gelingt es, die gesetzten Ziele zu erreichen. Hier kommt den Führungskräften öffentlicher Organisationen die zentrale Rolle zu, denn unterschiedliche Führungsverständnisse haben Auswirkungen auf die Leistung der Mitarbeitenden und der Organisation. Welches sind in diesem Zusammenhang die relevanten Hebel der Führung und des strategischen Personalmanagements?

- Rollenverständnis von Top-Kadern in der öffentlichen Verwaltung
- Führungstheorien in der Praxis und eigenes Führungsverhalten
- Zentrale Einflussfaktoren auf die Motivation von Mitarbeitenden
- Gestaltungsfelder des strategischen Personalmanagements zur Steigerung organisationaler Leistung

Modulverantwortlicher:

Prof. Dr. Adrian Ritz (KPM Universität Bern)



## Weitere Informationen

### Daten

Der Studiengang startet jeweils im Frühjahr und kann innerhalb eines Kalenderjahres abgeschlossen werden. Es finden Module von einem bis drei Tage statt. Die genauen Veranstaltungsdaten finden Sie auf unserer Homepage.

### Anmeldung

Ihre Anmeldung richten Sie mit dem entsprechenden Anmeldeformular an unser Programmsekretariat. Wir empfehlen, sich jeweils bis zum 1. Januar anzumelden. Die Teilnehmendenzahl ist beschränkt. Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eintreffens berücksichtigt.

### Kosten

Die Kosten für den gesamten Studiengang betragen CHF 9'500.–. Diese beinhalten alle Kursunterlagen, persönliche Beratung (Zertifikatsarbeit), Mittags- und Pausenverpflegung. Allfällige weitere Kosten für Reise, Verpflegung und Unterkunft gehen zu Lasten der Teilnehmenden.

### Institutionen

#### Trägerschaft

Der deutschsprachige Studiengang liegt unter der Trägerschaft des Kompetenzzentrums für Public Management (Universität Bern) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Systemisches Management und Public Governance (Universität St. Gallen). Der französischsprachige Studiengang wird vom Institut de hautes études en administration publique (an der Universität Lausanne) verantwortet.

### Programmleitung

Prof. Dr. Katia Horber-Papazian (IDHEAP)

Prof. Dr. Adrian Ritz (KPM)

Prof. Dr. Kuno Schedler (IMP-HSG)

### Beirat

Der CeMaP verfügt zur Beratung und Verstärkung der Beziehungen zu den Abnehmerkreisen über einen Beirat, der sich aus einem Ausschuss der SKAV (Schweizerische Konferenz der Ausbildungsleiterinnen und Ausbildungsleiter öffentlicher Verwaltungen) zusammensetzt.

### Kontakt

Universität Bern

Kompetenzzentrum für Public Management

Programmsekretariat CeMaP

Schanzeneckstrasse 1, Postfach 8573

CH-3001 Bern

Tel. +41(0)31 631 53 18

E-Mail: [cemap@kpm.unibe.ch](mailto:cemap@kpm.unibe.ch)

[www.kpm.unibe.ch/cemap](http://www.kpm.unibe.ch/cemap)

[www.cemap.public-management.ch](http://www.cemap.public-management.ch)

Französischsprachiger Studiengang:

[www.idheap.ch/cemap](http://www.idheap.ch/cemap)