

Inhaltsverzeichnis

Analyse

Die Bedeutung der Kommunikation für die Umsetzung von Strategien 3

Die Überwindung von Könnens- und Wollensdefiziten 5

Handlungsempfehlung

Kommunikationskonzept 13

Einzelmaßnahmen 18

Agenda

Analyse

- **Die Bedeutung der Kommunikation für die Umsetzung von Strategien in Behörden**
- Die Überwindung von Könnens- und Wollensdefiziten in der Strategieimplementierung als Zweck der Kommunikation

Die Bedeutung der Kommunikation für die Umsetzung von Strategien in Behörden

In Behörden spielt Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen eine wichtige Rolle. Bedeutsam sind die im Leitfaden „Einfluss von Politik auf die strategische Steuerung öffentlicher Behörden“ besprochenen Spielregeln für eine Kommunikation zwischen einem Ministerium und dem diesem nachgeordnetem Bereich. In den Leitfäden „Relevante Kontextfaktoren“ und „Verknüpfung von strategischer und operativer Planung“ wurde die Bedeutung von Kommunikation als Schlüsselfaktor der Leistungserbringung bzw. für ein verbessertes Zusammenspiel von strategischer und operativer Planung in Behörden skizziert. Im Leitfaden „Controlling und Strategie – Der Controller als strategischer Business-Partner“ wurde die Rolle des Controllers als Kommunikator angesprochen.

Die große Bedeutung, die die Strategiekommunikation für eine erfolgreiche Strategieimplementierung hat, wird in empirischen Studien, die in Unternehmen durchgeführt wurden, bestätigt. So zeigt zum Beispiel die Untersuchung von Weber/Veit (2010), dass drei Viertel der untersuchten Unternehmen die Strategiekommunikation als bedeutend bis sehr bedeutend erachten. Trotz dieser hohen Bedeutung sehen sie jedoch in Bezug auf Umfang und Transparenz der Kommunikation zum Teil

erheblichen Verbesserungsbedarf (vgl. z. B. Weber/Veit (2010), S. 40 f. Es wurden 360 Unternehmen im deutschsprachigen Raum befragt.). Weber et al. (2007) weisen nach, dass eine erfolgreiche Strategiekommunikation erheblichen Einfluss auf die Identifikation der Mitarbeiter mit der Strategie ihrer Organisation und damit auf den Erfolg einer Strategieimplementierung hat (vgl. Weber et al. (2007), S. 37).

Im Folgenden lenken wir unser Augenmerk vornehmlich auf den Bereich der **organisationsinternen** Strategiekommunikation. Sie leistet, wie wir im weiteren Verlauf zeigen werden, einen wichtigen Beitrag für eine erfolgreiche Implementierung der Strategie in Behörden. Zahlreiche Wissens- und Könnensdefizite der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter können diesen Erfolg aber auch zu Nichte machen oder zumindest schmälern, wie im nächsten Kapitel gezeigt wird. Diese Defizite gilt es durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen zu bekämpfen.

Agenda

Analyse

- Die Bedeutung der Kommunikation für die Umsetzung von Strategien in Behörden
- **Die Überwindung von Könnens- und Wollensdefiziten in der Strategieimplementierung als Zweck der Kommunikation**

Die Überwindung von Könnens- und Wollensdefiziten in der Strategieimplementierung als Zweck der Kommunikation

Das Ausgangsproblem unserer Überlegungen stellt die Beobachtung dar, dass in vielen Organisationen eine formulierte Strategie bei den Mitarbeitern nicht ankommt bzw. strategische Ziele sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern nicht akzeptiert werden. Mit der Strategie verbundene Vorstellungen können dann weder auf das Denken noch auf das Handeln der von der Strategie betroffenen Akteure übertragen werden.

Solche Akzeptanzprobleme strategischer Ziele können durch eine Vielzahl an Gründen bedingt sein. In der folgenden Diskussion wollen wir unser Hauptaugenmerk auf solche Faktoren richten, die in der Person des einzelnen Akteurs (Mitarbeiter oder Führungskraft) begründet liegen und danach fragen, wie eine gezielte Kommunikation solche persönlichen

Faktoren beeinflussen kann. Wir unterscheiden hierbei Könnens- und Wollensdefizite bei den betroffenen Akteuren (vgl. nachfolgende Abbildung).

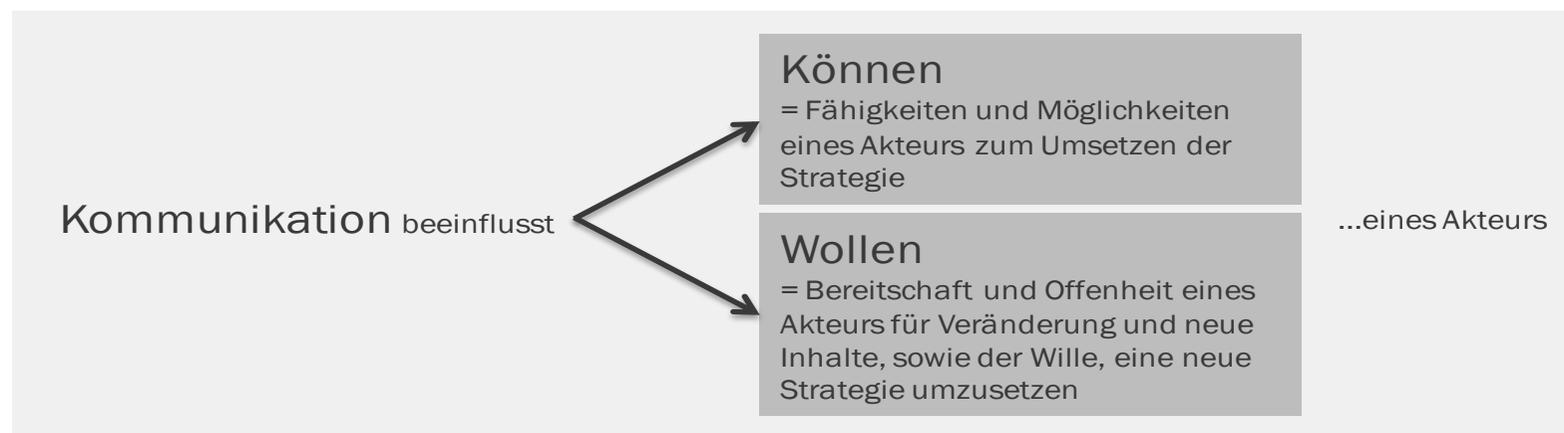
Unter **Können** verstehen wir in diesem Kontext die Veränderungsfähigkeit von menschlichen Akteuren, also deren (kognitive) Fähigkeit, neue Strategien ihrer Organisation anzunehmen und in ihrem individuellen Handeln umzusetzen. **Könnensdefizite** umfassen auch solche Akzeptanzprobleme, die auf eine unsystematische und unvollständige Vermittlung von Informationen über die Strategie einer Organisation zurückzuführen sind.

Unter **Wollen** verstehen wir im Kontext der Strategieimplementierung die Veränderungsbereitschaft von Menschen, also deren Bereitschaft, sich auf Änderungen in der Strategie ihrer Organisation

einzulassen und neue Ziele und Strukturen der Organisation zu akzeptieren. **Wollensdefizite** äußern sich zum Beispiel im aktiven Widerstand gegen strategische Ziele.

Ausgehend von der These, dass eine erfolgreiche Kommunikation bei der Überwindung von Könnens- und Wollensdefiziten helfen kann, setzen wir uns im Folgenden mit beiden Typen detaillierter auseinander und zeigen den jeweiligen Einfluss von Kommunikation auf die beiden Aspekte auf. Wir nehmen dabei Bezug auf theoretische Erkenntnisse, berichten aber auch von den Erfahrungen der Mitglieder unseres Arbeitskreises, die sich in einem Workshop mit spezifischen Wollens- und Könnensdefiziten in Behörden befasst und Maßnahmen zur Reduzierung dieser Defizite durch eine geeignete Kommunikation entwickelt haben.

Könnens- und Wollensdefizite von Akteuren (vgl. ähnlich Weber/Schäffer (2011), Kap. 2)



Verschiedene Aspekte von Könnensdefiziten

Könnensdefizite liegen in unserem Verständnis dann vor, wenn Akteure Neuerungen in der strategischen Planung, z. B. in Form einer neuen Strategie, aufgrund individueller kognitiver Restriktionen nicht umsetzen können. Könnensdefizite sind somit gleichzusetzen mit einer fehlenden Veränderungsfähigkeit. Im Gegensatz zu einer mangelnden Veränderungsbereitschaft führen Könnensdefizite nicht zu Widerstand der Betroffenen im klassischen Sinne. Vielmehr werden sie durch ein Unvermögen eines Akteurs zur Adaption neuer strategischer Leitlinien und daraus folgend durch eine gewisse Frustration sichtbar. Könnensdefizite lassen sich nach verschiedenen Aspekten differenzieren, die im Folgenden dargestellt werden (vgl. nachfolgende Abbildung).

Aspekte von Könnensdefiziten

Könnensdefizite...

...als informatorische Barriere:

Für die Umsetzung einer Strategie fehlen die richtigen Informationen, in ausreichender Menge, zum richtigen Zeitpunkt.

Für die Umsetzung der Strategie fehlen die notwendigen Fähigkeiten und Techniken zur Verarbeitung der vorhandenen Informationen.

...als kognitive Barriere:

Eine Umsetzung der Strategie kann nicht erfolgen, da Anforderungen durch die neue Strategie kognitiv nicht bewältigt werden können.

Könnensdefizite als informatorische und kognitive Barriere

Könnensdefizite als informatorische Barriere

Könnensdefizite können auf Informationsdefizite der Betroffenen zurückzuführen sein. Die dadurch ausgelöste Barriere, eine neue Strategie anzunehmen, kann zum einen auf einem Mangel an Informationen beruhen. Informationen stehen betroffenen Akteuren dann nicht in geeigneter Form, nicht in ausreichendem Maße oder nicht zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung. Dadurch wird die Strategieumsetzung durch die betroffenen Akteure erheblich erschwert bzw. sogar unmöglich gemacht. Der zweite Aspekt der informatorischen Barriere sind solche Defizite, die durch einen Mangel an erforderlichen Fähigkeiten und Techniken bei den betroffenen Akteuren entstehen. Für das Verständnis und – im nächsten Schritt – die operative Umsetzung strategischer Ziele fehlt es den Mitarbeitern und Führungskräften in diesem Fall an Fach- und Methodenkenntnissen. Dadurch wird die Umsetzung der Strategie erheblich behindert.

Auch in den Behörden des Arbeitskreises existieren Könnensdefizite in der Form informatorischer Barrieren. So berichten Workshopteilnehmer davon, dass die Relevanz einer Strategie den betroffenen Fachbereichen nicht immer ausreichend verdeutlicht werde. In manchen Bereichen fehle das für das Verständnis einer Strategie erforderliche Fachwissen. Ihrer fachlichen Defizite seien sich die Betroffenen durchaus bewusst, einige versuchten jedoch, diese zu verschleiern. Dies gehe einher mit einer allgemeinen Angst vor Veränderungen.

Könnensdefizite als kognitive Barriere

Ein zweiter Aspekt von Könnensdefiziten drückt sich in Form kognitiver Barrieren bei der eigentlichen **Umsetzung** einer neuen Strategie aus. Mitarbeiter und Führungskräfte sind in diesem Fall trotz einer positiven Grundeinstellung gegenüber der neuen Strategie nicht in der Lage, konkrete Konsequenzen für ihren eigenen Arbeitsbereich abzusehen und aus der Strategie der Organisation persönliche Ziele und Arbeitsschritte abzuleiten. Sie schaffen es daher nicht, die Strategie in ihrem eigenen Arbeitsbereich umzusetzen.

Wird beispielsweise eine neue Strategie eingeführt, so können mit dieser Neueinführung im Vergleich zur bisherigen Tätigkeit grundlegende Veränderungen in den Arbeitsinhalten, den Arbeitsrhythmen und den Arbeitszeiten einhergehen. Bestehende kognitive Barrieren hindern die von der Veränderung betroffenen Akteure jedoch daran, zu erkennen, welche konkrete Änderung des eigenen Arbeitsbereiches sich durch eine neue Strategie ergibt.

Diese kurze Erläuterung zeigt, dass strategische Neuerungen von den betroffenen Akteuren auch kognitiv bewältigt werden müssen. Dies verlangt, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte die aus der Neuausrichtung resultierenden Wirkungen ermessen, nachvollziehen und abschätzen können.

Diese Anforderung kann in der Behördenpraxis nicht immer erfüllt werden. So berichten Mitglieder des Arbeitskreises davon, dass es manchen ihrer Mitarbeiter schwerfalle, die Relevanz der

Behördenstrategie zu erkennen. Die einer Strategie zugrundeliegende „ganzheitliche Perspektive“ werde in den Fachabteilungen nicht erkannt und könne deswegen nicht umgesetzt werden. Neben dem fehlenden Fachwissen, das für die Umsetzung einer Strategie erforderlich sei, mangle es teilweise auch an sozialer Kompetenz der Führungskräfte („Softskills“), so berichten Arbeitskreisteilnehmer. Diese sei vor allem dann gefragt, wenn der Nutzen einer Behördenstrategie in Frage gestellt („Was bringt’s?“) oder mit der Begründung von Zeitknappheit oder operativer Überlastung verdrängt werde.

Verschiedene Aspekte von Wollensdefiziten

Unter **Wollen** ist die Bereitschaft von Individuen zu verstehen, sich auf Wandel einzulassen und neue Inhalte, zum Beispiel auch eine neue strategische Ausrichtung, zuzulassen und sich mit diesen zu identifizieren. Wollensdefizite drücken sich im Widerstand von Akteuren gegen eine neue strategische Richtung und die damit verbundenen Veränderungen in den Arbeitsabläufen aus.

Widerstände können in unterschiedlichen Erscheinungsformen auftreten. Kleist/ Maetz (2003) unterscheiden vier Formen von Widerstand, die sie anhand der Kriterien „Aktivitätsgrad des Widerstandes“ und „Individuum vs. Gruppe“ strukturieren (vgl. nachfolgende Abbildung).

Erscheinungsformen von Widerständen (vgl. Kleist/Maetz (2003) in Anlehnung an Doppler/Lauterburg (2002))

	Symptome beim Individuum	Symptome in der Gruppe
Aktiv (Angriff)	Widerspruch <ul style="list-style-type: none"> • Gegenargumentation • Kritik gegenüber dem Vorgesetzten • Aufregung und Beschwerden • Sturer Formalismus 	Aufregung <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter greifen sich gegenseitig persönlich an • Sündenbocksuche • Cliquenbildung • Machtspiele • Gerüchte
Passiv (Flucht)	Lustlosigkeit <ul style="list-style-type: none"> • Abwesenheit vom Arbeitsplatz • Müdigkeit • Kopfmonopol (Bunkert Informationen und gibt diese nicht weiter) • Unaufmerksamkeit • Ratlosigkeit • „Dienst nach Vorschrift“ • Kein Engagement • Labilität und Fluchtverhalten 	Ausweichen <ul style="list-style-type: none"> • Angespante Atmosphäre • Entscheidungsunfähigkeit • Hoher Krankenstand • Debatten über Unwichtiges • Hohe Fluktuationsrate • Mangelnde Kooperation

Formen des Widerstandes als Ausdruck von Wollensdefiziten

Die erste Form des Widerstandes ist der **Widerspruch**, bei dem es zu einem aktiven, direkten Widerstand kommt. Widersprüche können von einer sachbezogenen Diskussion bis hin zu Vorwürfen oder Drohungen reichen. Eine weitere Form des aktiven Widerstandes ist die **Aufregung**. Hier äußert sich der Widerstand in Unruhe, Gerüchten und kann bis hin zu bewussten Intrigen gegen eine drohende Veränderung reichen. Aufregung tritt in der Regel nicht auf Individualebene auf, sondern in der Gruppe. Eine eher passive Form von Widerstand in der Gruppe ist das **Ausweichen**. Der Widerstand bezieht sich hier nur indirekt auf den eigentlichen Gegenstand des Wandels. Stattdessen werden scheinbar unwichtige Themen unangemessen heftig debattiert, dagegen wichtige Aspekte ins Lächerliche gezogen oder bagatellisiert. Der von Mitarbeitern und Führungskräften artikulierte Widerstand in Organisationen ist allerdings häufig non-verbal und eher passiv. Diese Form des Widerstands, die als **Lustlosigkeit** bezeichnet wird, äußert sich zum Beispiel in dem Versuch, die Veränderung durch „Dienst nach Vorschrift“ auszubremsen. Ebenso gehören hierzu auch eine hohe Unaufmerksamkeit und geringere Qualität der Leistungserbringung, die innere Kündigung (erhöhter Krankenstand) oder im Extremfall die Kündigung des Arbeitsverhältnisses.

Die beschriebenen Formen des Widerstandes gegenüber strategischen Neuerungen haben vielerlei Ursachen, die in verschiedenen wissenschaftlichen Studien untersucht wurden. Zu unterscheiden sind hier einerseits sachlich-inhaltliche Gründe und andererseits emotionale Ursachen von Widerstand. Offen

ausgesprochen werden in der Regel sachlich-inhaltliche Gründe. So zeigen sich die von der strategischen Neuausrichtung betroffenen Personen von der eingeschlagenen Richtung wenig überzeugt und hinterfragen argumentativ deren Sinn. Hinter diesen inhaltlichen Argumenten stecken aber häufig emotionale Ursachen von Widerstand. In Anlehnung an Watson (1975) werden im Folgenden verschiedene emotionale Ursachen von Widerstand benannt:

- **Gewohnheit:** Ein wesentlicher Faktor für die Ablehnung von Veränderung ist die Tatsache, dass Akteure Bekanntes dem Unbekannten eher vorziehen und somit gewohnte Verhaltensmuster ungern verändern. Zu diesem Punkt gehört auch der Widerstand aus Bequemlichkeit, bei dem sich die Akteure auf keine neuen Inhalte einlassen wollen, weil hierfür umfassendes Lernen erforderlich wäre.
- Ein weiterer wichtiger Punkt liegt im **Übergewicht der Primärerfahrung**. Wie man erstmals eine Problemsituation erfolgreich bewältigt hat, prägt das Verhalten in wiederkehrenden Problemsituationen. Personen glauben dann, „es besser zu wissen“.
- Eine weitere wichtige Ursache für Widerstand liegt in der **selektiven Wahrnehmung** von Akteuren. Informationen und Vorgehensweisen, die nicht in den gewohnten Bezugsrahmen passen, werden ausgeblendet bzw. verdrängt. Dies führt zur Bildung von Vorurteilen und Stereotypen.
- Auch das **soziale Umfeld** eines Akteurs beeinflusst dessen Neigung zu Widerstand. Häufig übernehmen Akteure von ihrer wichtigsten Bezugsperson die

Wertvorstellungen, Einstellungen und Überzeugungen hinsichtlich einer geplanten Änderung und internalisieren diese. Haben sie den Eindruck, dass Veränderung von ihrer wichtigsten Bezugsperson abgelehnt wird, so werden sie Neuerungen ebenfalls skeptisch gegenüber stehen.

- Eine weitere Ursache für Widerstand bezeichnet Watson als **Selbstzweifel**. Akteure werden vor allem dann den Status Quo bewahren wollen, wenn sie Veränderung als etwas Böses und Rebellisches begreifen. Den Status Quo zu bewahren wird dann als eine gute Tat interpretiert.
- Ein weiterer wichtiger Faktor für Widerstand wird unter dem Begriff der **Reaktanz** zusammengefasst. Veränderung wird als Eingriff in den eigenen Handlungsspielraum aufgefasst und provoziert daher eine Gegenreaktion. Ein typisches Beispiel ist die Angst vor dem Verlust bestimmter Privilegien bzw. dem Verlust einer bestimmten Position in der Organisation.
- Eine letzte, aber nicht minder bedeutsame Ursache für Widerstand sieht die Literatur in der **Unsicherheit**, die Veränderungen bringen. Neue Entwicklungen machen es den Beteiligten schwer, künftige Entwicklungen zu prognostizieren. Dies führt zu Unsicherheit. Für Gegner von Wandel bietet die Vergangenheit, also das Bewährte und Bewahrte, Sicherheit. Eine Veränderung dieser bewährten Strukturen und Handlungsmuster wird gleichgesetzt mit Unsicherheit und Gefahr.

Formen des Widerstandes – Erfahrungen aus der Behördenpraxis

Auch die Arbeitskreismitglieder berichten von Widerständen bei der Einführung von Strategien in ihren Behörden. Deren Ursachen lassen sich anhand der Unterscheidung von Watson (1975) strukturieren:

Gewohnheit: Arbeitskreismitglieder berichten davon, dass Führungskräfte und Mitarbeiter sich wenig motiviert zeigen, die im Rahmen der strategischen (Neu-) Ausrichtung von ihnen geforderten Veränderungen anzunehmen. Sie drücken dies durch Statements wie „Das passt für uns nicht!“, „Viel Lärm um nichts!“, „Wir brauchen keine Strategie!“, „Das ist Esoterik ohne Praxisbezug!“ oder „Es ging bisher auch ohne Strategie!“ sehr offen aus. Sie suchen systematisch Gegenargumente gegen die strategische Neuausrichtung, auch mit Argumenten wie „Das wurde 100 Jahre anders gemacht!“. Auch die „Sozialverträglichkeit von Behörden“ wird in diesem Kontext als Argument angeführt, nichts ändern zu müssen.

Übergewicht der Primärerfahrung: Arbeitskreismitglieder berichten davon, dass strategische Ziele, zum Beispiel die Idee, internationale Projekte verstärkt zu initiieren und umzusetzen, von den Verantwortlichen weitgehend ignoriert werden. Dies sei früher auch nicht erforderlich gewesen, um die Aufgaben der Behörde zu erfüllen.

Selektive Wahrnehmung: Widerstand gegen die Neuausrichtung der Strategie zeigt sich häufig auch in der Weigerung von Führungskräften und Mitarbeitern, Transparenz für ihren Bereich zuzulassen und anzunehmen. So werden teilweise für eine moderne Steuerung von Behörden notwendige Informationen nicht an die Behördenleitung und die Zentralbereiche weitergegeben. Des Weiteren gibt es Fälle, in denen von der Zentrale zur Verfügung gestellte Controlling- und

Kostenrechnungsberichte von den dezentralen Einheiten weitgehend ignoriert werden.

Rücksicht auf das soziale Umfeld: Auch in der Behördenpraxis ist davon auszugehen, dass sich die Ablehnung einer Behördenstrategie durch Führungskräfte auch auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirken wird. So berichten Arbeitskreismitglieder davon, dass Führungskräfte und Mitarbeiter sich wenig motiviert zeigen, die im Rahmen der strategischen (Neu-) Ausrichtung von ihnen geforderten Veränderungen anzunehmen. Mitarbeiter hätten andere Probleme zu lösen als strategische Ziele umzusetzen.

Selbstzweifel (Veränderung als Böses): Als wenig förderlich für die Umsetzung einer Behördenstrategie erweisen sich, so die Praxiserfahrungen im Arbeitskreis, die folgenden Verhaltensweisen von Führungskräften: Diese würden auf ihre sachlich-fachliche Unabhängigkeit bei der Erfüllung ihrer Dienstaufgaben verweisen, um die mit der Strategie verbundenen Veränderungen zu verhindern. Es werde argumentiert, dass die Strategie der gesamten Behörde aufgrund der Besonderheiten des eigenen Geschäftsbereichs nicht anwendbar sei. Ein Mitglied des Arbeitskreises berichtet sogar davon, dass Geschäfte in Feldern, die im Rahmen der Strategie als nicht mehr zukunftsfähig beschrieben werden, von den Zuständigen trotzdem weitergeführt würden. Personal, das in diesen Geschäftsfeldern nicht mehr gebraucht würde und an anderen Dienststellen besser eingesetzt werden könnte, werde nicht freiwillig abgegeben.

Reaktanz: Reaktanz zeige sich in Behörden dann, wenn die im Rahmen des Strategieprozesses erfolgten Veränderungen von Führungskräften der Behörde als Eingriff in den eigenen Handlungsspielraum aufgefasst

werden. Als Folge wird die Arbeit der für die Strategie verantwortlichen Zentrale mehr und mehr kritisch gesehen. Eine Gegenmaßnahme, die die Implementierung der zentral vorgegebenen Behördenstrategie verhindern soll, besteht darin, die strategischen Ziele so gut es geht im Alltagsgeschäft zu ignorieren, man versuche, diese „versickern“ zu lassen. Eine spezifische Form des Widerstands gegen die Einführung einer (neuen) Behördenstrategie ist, so berichten Teilnehmer, die Nichtteilnahme an Strategiesitzungen. Eine andere bestehe darin, dass Ziele von Fortbildungsmaßnahmen, die die Implementierung einer Strategie unterstützen sollen, bewusst nicht erreicht werden. Eine weitere besteht darin, Interessensvertretungen oder Politiker zu instrumentalisieren, die Umsetzung der Behördenstrategie zu verhindern. Mit diesen Maßnahmen versuchten Bereichsleiter, sich weiterhin mehr als lokaler Fürst denn als Umsetzer („Manager im Systemgeschäft“) der Behördenstrategie vor Ort zu positionieren.

Unsicherheit bei Veränderungen: Gerade wenn Führungskräfte sich als Folge von Unsicherheit nicht zur Behördenstrategie bekennen und deswegen deren kritischen Aspekte systematisch überbetonen, sei eine erfolgreiche Implementierung der strategischen Ziele mehr als fraglich. So gibt es Beispiele in Behörden, dass Abteilungs- oder Referatsleiter bewusst Informationen über die strategische Neuausrichtung ihrer Behörde gegenüber ihren Mitarbeitern zurückhalten oder zu wenig kommunizieren. Trotz Kenntnis der Behördenstrategie treffen sie Ad-hoc-Entscheidungen, die der Erfüllung der strategischen Ziele nicht dienlich sind.

Emotionale Akzeptanz von Veränderungsprozessen als Ursache für Widerstände

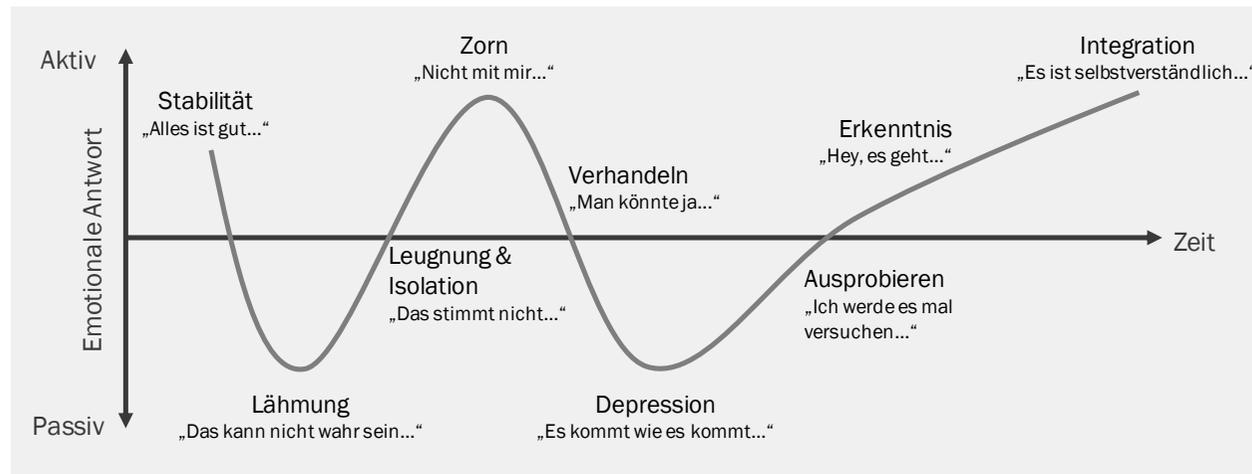
Wie die bisherigen Erläuterungen gezeigt haben, gibt es vielerlei Möglichkeiten, Widerstand zum Ausdruck zu bringen. Ebenso gibt es viele verschiedene Gründe für diese Widerstände. Häufig liegen die Ursachen für Widerstände eher auf einer emotionalen und weniger auf einer sachlichen Ebene begründet. Da in Organisationen für die Thematisierung dieser emotionalen Ebene jedoch

oftmals kein Raum besteht, sollte insbesondere in Zeiten der Veränderung mit Stimmungen und Gefühlen in der Organisation besonders sensibel umgegangen werden.

Nachfolgende Abbildung zeigt einen typischen Verlauf der emotionalen Akzeptanz von Veränderungen (in Anlehnung an den Sozialpsychologen Kurt Lewin). Von einer

Veränderung betroffene Personen durchlaufen demnach über eine bestimmte Zeit verschiedene Akzeptanzstufen, die auch verschiedene emotionale Reaktionen auslösen. Beispielsweise steht am Anfang eines Veränderungsprozesses ein eher passives Gelähmt-Sein, das dann in aktiven Zorn umschlagen kann.

Entwicklung der emotionalen Akzeptanz von Veränderungsprozessen (vgl. Witzlack (2010) in Anlehnung an Lewin (1974))



Es gibt empirische Beispiele, dass eine solche Entwicklung der emotionalen Akzeptanz von Veränderungsprozessen auch in den von uns untersuchten Behörden vorzufinden ist. Beispiele für Lähmung, Leugnung und Zorn finden sich in den Beschreibungen der unterschiedlichen Widerstände, die in den Behörden gegen die Einführung von Strategien vorzufinden sind, wieder. So lassen sich Äußerungen wie „Wir brauchen keine Strategie!“ oder „Das ist Esoterik ohne Praxisbezug!“ als Leugnungen der

Notwendigkeit einer Behördenstrategie interpretieren. Die bereits erwähnte geringe Motivation von Führungskräften, eine Strategie anzunehmen, kann als Lähmung, deren Argumentation, Mitarbeiter hätten andere Dinge zu tun, als sich mit der Strategieumsetzung zu beschäftigen, als Verhandlungsversuch der Führungskräfte verstanden werden. Wie Führungskräfte und Mitarbeiter aus einer Veränderungs-Depression herausgeführt und lernen können, die strategische (Neu-)Ausrichtung ihrer Behörde

mitzutragen, ist Inhalt des folgenden Kapitels. Dieser stellt kommunikationsbasierte Handlungsempfehlungen für Behörden zur Förderung der Akzeptanz strategischer Ziele und Maßnahmen in den Fokus.

Agenda

Handlungsempfehlung

- **Kommunikationskonzept**
- Einzelmaßnahmen

Systematische Kommunizieren mit Hilfe eines ganzheitlichen Kommunikationskonzeptes

Kommunikation kann in Veränderungsprozessen als Katalysator verstanden werden. Durch eine rechtzeitige und umfassende Kommunikation können Könnens- und Wollensdefizite in Bezug auf Veränderungen, zum Beispiel Widerstände in Form von Schwankungen zwischen aktiver und passiver Reaktion oder Wissensdefizite der Führungskräfte und Mitarbeiter, abgemildert und die Zeitdauer bis zur Akzeptanz einer neuen strategischen Stoßrichtung verkürzt werden. Kommunikation allein reicht zwar nicht aus, um eine neue strategische Stoßrichtung in der Organisation durchzusetzen. Ohne sie können strategische Neuerungen aber weder initiiert noch erfolgreich umgesetzt werden.

Wie Kommunikationsprozesse in Veränderungsprojekten geplant und umgesetzt werden können, lässt sich idealtypisch in zwei Schritten darstellen. An erster Stelle steht die Erstellung eines Kommunikationskonzeptes, erst im zweiten Schritt werden konkrete Maßnahmen implementiert.

Ein vollständiges Kommunikationskonzept liefert Antworten auf die Fragen, wen man ansprechen möchte, was das Ziel der kommunikativen Maßnahme sein soll, über welche Medien sich diese Zielsetzung bestmöglich erreichen lässt und welche Zeitpunkte für die kommunikativen Maßnahmen angemessen sind. Die Wirkung eines solchen Konzeptes ist nicht zu unterschätzen, da es die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen systematisch plant. Denn sind strategiebezogene Informationen erst unsystematisch in die Organisation geflossen, so ist es schwierig, diese im Nachhinein abzuändern und zu

korrigieren.

Ein Kommunikationskonzept lässt sich sehr gut in vorhandenen Projektplänen abbilden. Somit lassen sich auch Abhängigkeiten zu den Meilensteinen im Projekt und Zusammenhänge zu anderen Projektaktivitäten verdeutlichen. Bei der Erstellung des Kommunikationsplanes können die im folgenden Schaubild formulierten Leitfragen unterstützen.

Die nachfolgenden Folien zeigen einige Vorschläge zur Ausgestaltung eines Kommunikationskonzeptes. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass das Kommunikationskonzept auf die Besonderheiten und spezifischen Herausforderungen einer bestimmten Behörde angepasst werden sollte.

Dimensionen eines Kommunikationskonzeptes (in Anlehnung an Stolzenberg/Heberle (2009), S. 65 ff.)



Handlungsempfehlung

Kommunikationsmedien zur Interaktion

Im Folgenden stellen wir einige Kommunikationsmedien in Kürze vor. Zunächst zeigen wir solche Medien, die die Interaktion und eine aktive Beteiligung der Zielgruppe ermöglichen. Dazu gehören der Info-Markt, die Teamrunde sowie die Führungskaskade.

Kommunikationsmedien, die Interaktion ermöglichen (in Anlehnung an Stolzenberg/Heberle (2009), S. 80 ff.)

Typ	Beschreibung	Mögliches Ergebnis	Stärke des Mediums
Info-Markt	Auf einem Info-Markt wird ein an sich umfangreiches, vielschichtiges Thema in der Weise vorgestellt, dass man es in verschiedene Aspekte aufteilt und an sog. Info-Ständen präsentiert. Die Teilnehmer teilen sich in Gruppen auf, die dann von Stand zu Stand gehen.	Die Teilnehmer sind über wichtige Themen der Veränderung informiert und haben alle zum gleichen Zeitpunkt einen vergleichbaren Kenntnisstand. Neben der reinen Informationsvermittlung hat der Info-Markt auch interaktive Bestandteile, durch die geplante Maßnahmen rückgekoppelt werden können.	Insbesondere zu Beginn eines Veränderungsprozesses hilfreich, da große Teilnehmergruppen auf einen Kenntnisstand gebracht werden können.
Teamrunde	Jedes Organisationsteam hält in regelmäßigen Abständen Runden ab, in denen der Teamleiter über Neuigkeiten informiert und zwischen den Kollegen fachliche Probleme ausgetauscht werden können. Die Teamrunde ist Diskussions- und Informationsplattform und bietet den Rahmen für den Austausch von Erfahrungen.	Die Teammitglieder fühlen sich informiert und mit ihren Fragen ernst genommen. Sie werden innerhalb des Teams zeitgleich mit den gleichen Informationen versorgt und können in Diskussionen eine gemeinsame Meinung formulieren.	Durch die regelmäßige Beschäftigung mit der neuen Strategie bildet sich eine differenzierte Einstellung aus, die ihre Umsetzung förderlich ist.
Führungskaskade	Insbesondere große Veränderungsprojekte entwickeln Ergebnisse mit einer hohen Relevanz für die Mitarbeiter. Hierüber können Gerüchte und Unsicherheiten entstehen, denen mit schneller Kommunikation in einer Führungskaskade entgegen gewirkt werden kann. Kommunikation in der Führungskaskade bedeutet dabei, dass die Führungskräfte einer Organisation Informationen top-down, über die einzelnen Hierarchiestufen an die Mitarbeiter weitergeben.	Selbst komplexere Themen und Sachverhalte lassen sich über die Führungskaskade schnell in der Organisation verbreiten, so dass alle Mitarbeiter zügig in einen Informations- und Diskussionsprozess eingebunden werden.	Die Führungskräfte übernehmen Verantwortung für die Kommunikation und entwickeln so eine höhere Identifikation mit den zu vermittelnden Zielen und Inhalten der Veränderung.

Handlungsempfehlung

Kommunikationsmedien zur kurzfristigen Kommunikation

Darüber hinaus zeigen wir in der folgenden Abbildung drei Medien, mit denen sehr kurzfristig Informationen vermittelt werden können und die es erlauben, Informationen dauerhaft zur Verfügung zu stellen. Darunter fallen der Newsletter, die Wandzeitung und die Homepage.

Kommunikationsmedien zur kurzfristigen Informationsvermittlung (in Anlehnung an Stolzenberg/Heberle (2009), S. 80 ff.)

Typ	Beschreibung	Mögliches Ergebnis	Stärke des Mediums
News- letter	Ein Newsletter informiert als Rundschreiben über Neuigkeiten im Strategieprozess. Er wird häufig elektronisch verschickt und kann somit schnell informieren.	In erster Linie erhalten die Empfänger des Newsletters einen aktuellen Informationsstand. Somit wird der Stand der Veränderung einem breiten Publikum präsent. Auch Erfolge können hier schnell kommuniziert werden. Je nach Gestaltung – z.B. durch die Verwendung eines speziellen Logos – kann der Veränderung über den Newsletter ein eigenes Gesicht gegeben werden.	Es ist schnell verfügbar und informiert kurzfristig über den aktuellen Umsetzungsstand.
Wand- zeitung	Die Wandzeitung ist ein Kommunikationsmedium, mit dem v.a. auch große Zielgruppen erreicht werden können. Die Wandzeitung wird an einer zentralen Stelle in der Organisation platziert, an der regelmäßig alle Mitarbeiter vorbeikommen und sich auf diesem Wege informieren. Denkbar ist, dass für bestimmte Zeiten ein Ansprechpartner an der Wandzeitung zur Verfügung steht.	Eine Wandzeitung vermittelt – ähnlich wie die erste Seite einer Tageszeitung – in übersichtlicher Form Informationen und Hintergründe. Dadurch können sich viele Personen in kurzer Zeit ein Bild machen. Durch das mehrmalige Vorbeigehen an der Wandzeitung hat das dort vermittelte Thema eine hohe Präsenz.	Durch Darstellung eines Themas im Rahmen einer Wandzeitung wird die Bedeutung des Themas herausgestellt und als bedeutsam in den Köpfen verankert.
Intranet	Im Intranet – einem EDV-basierten, verschlüsselten, organisationsinternen Informationsbereich – können sich die Mitarbeiter über Strukturen, Organisation und Leistungen der Organisation informieren. Darüber hinaus können Informationen über ein Veränderungsprojekt zur Verfügung gestellt werden. Hier können auch erste Erfolge und aktuelle Nachrichten zum Projekt bereitgestellt werden.	Ein Intranet kann als dauerhafte Informationsplattform dienen, die regelmäßige und umfassende Unterlagen und Materialien für Interessenten einsehbar macht. Hier können auch aktuelle Vorkommnisse tagesaktuell einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Das Intranet lässt sich gut mit den organisationsexternen Inhalten auf der Homepage verbinden.	Ein Intranet entwickelt sich mit dem Veränderungsprojekt mit und bietet dadurch immer den aktuellsten Informationswert.

Agenda

Handlungsempfehlung

- Kommunikationskonzept
- **Einzelmaßnahmen**

Einzelmaßnahmen (1)

In Kenntnis der im vorherigen Abschnitt skizzierten konzeptionellen Überlegungen wurden von den Mitgliedern des Arbeitskreises eine Reihe von Handlungsempfehlungen entwickelt, wie eine Behördenstrategie alltagstauglich erfolgreich kommuniziert werden kann und strategiebezogene Könnens- und Wollensdefizite der betroffenen Behördenmitarbeiter und Führungskräfte letztlich überwunden werden können. Dabei, so die Erfahrungen der Praxis für die Praxis, komme es vor allem auf folgende sechs Punkte an:

Klare Ziele formulieren und Erwartungen managen

Strategische Ziele von Behörden sollen klar und eindeutig formuliert und die dadurch geschaffenen Perspektiven verdeutlicht werden. Eine Top-down Entwicklung der strategischen Ziele erweist sich in einer Behördenkultur als angemessen und zweckmäßig. Dennoch sollten die Erwartungen und Ängste der Betroffenen frühzeitig erkannt und berücksichtigt werden.

Frühe Einbindung der Führungskräfte in die Strategieinhalte

Führungskräfte werden sich vor allem dann mit der Behördenstrategie identifizieren, wenn diese früh und offen auf Führungskonferenzen diskutiert werden kann. Dabei gilt es, die Beweg- und Hintergründe, die zur Formulierung der Strategie geführt haben, zu verdeutlichen. Feedbackmöglichkeiten und das

Berichten erzielter Meilensteine erleichtern die Akzeptanz der kommunizierten Strategie.

Adressatengerechte Operationalisierung der Strategie

Gerade Behördenleitungen sollten sich bewusst sein, dass die von ihnen entwickelte und verabschiedete Strategie auf die einzelnen Bereiche ihrer Behörde „heruntergebrochen“ und im täglichen Tun operationalisierbar gemacht werden sollte. Ein möglichst frühzeitiges Einbinden der Führungskräfte und ausgewählter Mitarbeiter in die Strategiefindung und vertrauensvolle Gespräche, in denen auch erfolgreiche Beispiele der Strategieumsetzung genannt werden, können Führungskräften und Mitarbeitern die Angst vor Veränderungen zumindest teilweise nehmen.

Offen und adressatengerecht kommunizieren

Die Herausforderung der Behördenleitung bei der Überwindung informatorischer Barrieren besteht vor allem darin, eine adressatengerechte Informationsversorgung aller Betroffenen sicherzustellen und durch gezielte Kommunikation die für die Strategieumsetzung erforderlichen Kenntnisse zu vermitteln. Dies erfordert eine konsistente, auf alle Ebenen der Organisation ausgerichtete Strategiekommunikation. Dies impliziert, dass die Sprache, die Inhalte, aber auch die Nutzung von Symbolen und die Erwähnung von Vorbildern dem Bildungsstand und der Hierarchie der Betroffenen angepasst werden sollten. Trotz solcher Unterschiede

gelte es, einheitliche und ähnliche Botschaften zu vermitteln.

Die Überwindung kognitiver Barrieren ihrer Mitarbeiter erfordert von Führungskräften eine besondere kommunikative Leistung. Ähnlich zur informatorischen Barriere fehlen den von der Veränderung betroffenen Akteuren die notwendigen Informationen, um die Strategie im erwarteten Maße umzusetzen. Da sie sich diese Informationen nicht selbst erschließen können, muss von einer anderen Seite eine ‚erweiterte‘ Informationsversorgung erfolgen. Dies kann bedeuten, dass eine Führungskraft, die durch die strategische Neuausrichtung bedingten Veränderungen im Arbeitsablauf des einzelnen Mitarbeiters erkennen und diese Veränderungen dem Mitarbeiter erklären sollte.

Vorteile aufzeigen und Strategieidentifikation fördern

Die Akzeptanz einer Behördenstrategie lässt sich auch dadurch erhöhen, dass die Betroffenen die Vorteile der anvisierten Ziele erkennen. Diese gilt es, für die jeweiligen Zielgruppen und ihre Repräsentanten (z. B. Gewerkschaften, Personalrat, Arbeitsgruppen etc.) deutlich zu machen. Eine externe (psychologische) Unterstützung bei der Kommunikation der Strategie kann zu einer besseren Identifikation mit der Behördenstrategie beitragen.

Qualifizierungsmaßnahmen durchführen

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass die Überwindung von Könnensdefiziten eng mit einer systematischen Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung verbunden ist. Zur Bewältigung und Überwindung kognitiver Barrieren sollten sich Führungskräfte und Mitarbeiter stetig weiterentwickeln und ihre fachlichen und methodischen Kenntnisse weiter ausbauen. Im Kontext einer strategischen Neuausrichtung kann es für Behördenmitarbeiter sogar erforderlich sein, sich neue Begriffe anzueignen. Der Lernprozess umfasst darüber hinaus das Begreifen neuer Ursache-Wirkungs-Ketten, den Aufbau neuer Denkstrukturen und Ordnungskreise, das Treffen veränderter Schlussfolgerungen sowie schließlich das Trainieren neuartiger Reaktionen. Diese fachlich-inhaltliche Auseinandersetzung führt nicht selten dazu, dass lang geübte Verhaltensweisen und gesammelte Erfahrungen aufgegeben werden müssen.

Inhaltlich erleichtert insbesondere eine bessere

Kenntnis von Konzepten der Neuen Steuerung das Verständnis und die Akzeptanz strategischer Ziele und Maßnahmen. Deswegen gilt es, Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Ebene einer Behörde mit den Zielen, Inhalten und Instrumenten der Neuen Steuerung vertraut zu machen. Dies sollte in Seminaren und Schulungsmaßnahmen erfolgen, die das Vorwissen und die Aufgaben der Behördenmitarbeiter berücksichtigen.

Die eben skizzierten Maßnahmen sind ebenfalls auf die Besonderheiten bestimmter Behörden anzupassen. Die Strategie- und Kommunikationsverantwortlichen sollten sich auch bewusst sein, dass die Neuausrichtung einer Behördenstrategie und die daraus folgende Kommunikation dieser Neuausrichtung einen Prozess erfordern, der auf lange Sicht ausreichend Zeit und ein hohes Engagement der Verantwortlichen erfordert.

Die Autoren



Prof. Dr. Bernhard Hirsch

Bernhard Hirsch ist Direktor des Instituts für Controlling, Finanz- und Risikomanagement der Universität der Bundeswehr München. Seine Forschungsschwerpunkte sind das Controlling in öffentlichen Institutionen und das Verhaltensorientierte Controlling.



Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Jürgen Weber ist Direktor des Instituts für Management und Controlling der WHU – Otto Beisheim School of Management. Er hat die Entwicklung der akademischen Controlling-Disziplin in Deutschland maßgeblich mitgeprägt und beschäftigt sich seit gut 25 Jahren mit der Einführung von Controlling im öffentlichen Bereich. Seine Arbeit ist durch die enge Verbindung von Theorie und Praxis gekennzeichnet, letzteres durch umfangreiche empirische Studien (z. B. im WHU-Controllerpanel) und durch die Zusammenarbeit mit der Managementberatung CTcon.



Dipl.-Kfm. Univ. Robert Huber

Robert Huber ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Controlling, Finanz- und Risikomanagement der Universität der Bundeswehr München und betreut den Arbeitskreis „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Controlling in öffentlichen Institutionen und unternehmerische Nachhaltigkeit.



Dipl.-Kffr. Univ. Celina Gisch

Celina Gisch ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Controlling, Finanz- und Risikomanagement der Universität der Bundeswehr München und betreut den Arbeitskreis „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“. Sie beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Controlling und Steuerung im öffentlichen Bereich.



Dr. Mathias Erfort

Mathias Erfort ist Principal bei CTcon, einer auf die Themenfelder Unternehmenssteuerung und Controlling spezialisierten Top-Managementberatung. Als Leiter des Competence Centers Öffentliche Verwaltung betreut er seit vielen Jahren große Behörden und Ministerien bei der Einführung und Weiterentwicklung von Steuerung und Controlling.

Zum Nachlesen

Übersicht über relevante Fachliteratur

Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2007): Strategisches Controlling, 4. Auflage, Stuttgart.

Buchholz, L. (2009): Strategisches Controlling: Grundlagen – Instrumente – Konzepte, Wiesbaden.

Deutscher Wetterdienst (2012): Jahresbericht 2011, Offenbach.

Doppler, K./Lauterburg, C. (2002): Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten, 10. Auflage, Frankfurt am Main.

Döhler, M. (2007): Die politische Steuerung der Verwaltung: Eine empirische Studie über politisch-administrative Interaktionen auf der Bundesebene, Baden-Baden.

Gleich, R./Schentler, P. (2010): Strategische und operative Planung in Kommunen: Koordination, Steuerung, Budgetierung, Berlin.

Groß, T. (2002): Was bedeutet Fachaufsicht?, in: Deutsches Verwaltungsblatt, 117. Jg., Heft 12, S. 793-800.

Heuermann, R./Tomenendal, M. (2011): Öffentliche Betriebswirtschaftslehre: Theorie – Praxis – Consulting, München.

Hirsch, B./Gisch, C./Huber, R. (2012a): Koordinationsmechanismen zur Steuerung öffentlicher Behörden – eine empirische Analyse, in: Hilgers, D./Schauer, R./Thom, N. (Hrsg.): Public Management im Paradigmenwechsel: Staat und Verwaltung im Spannungsfeld von New Public Management, Open Government und bürokratischer Restauration, Linz, S. 455-466.

Hirsch, B./Weber, J./Hammer, D./Schuberth, K./Erfort, M. (2009): Controlling in öffentlichen Institutionen, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 69, Weinheim.

Hirsch, B./Weber, J./Gisch, C./Zubler, S./Erfort, M. (2012b): Controlling in öffentlichen Institutionen: Rollen – Handlungsfelder – Erfolgsfaktoren, Berlin.

Homann, K. (2005): Verwaltungscontrolling: Grundlagen – Konzept – Anwendung, Wiesbaden.

Hungenberg, H. (2011): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren, 6. Auflage, Wiesbaden.

Hungenberg, H./Wulf, T. (2003): Gestaltung der Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Planung, IUP-Arbeitspapier 03-03, Gießen.

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation: Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart.

Kleist, S./Maetz, H. (2003): Widerstände im Change-Management, in: Schewe, G. (Hrsg.): Change-Management: Facetten und Instrumente, Hamburg, S. 53-68.

Küpper, H.-U. (2008): Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 5. Aufl., Stuttgart 2008.

Lewin, K. (1974): Die psychologische Situation bei Lohn und Strafe, Stuttgart.

Müller-Osten, A./Rogers, S. (2012): Wie misst man Wirkung?, in: Verwaltung und Management, 18. Jg., Heft 3, S. 158-163.

Schedler, K./Proeller, I. (2011): New Public Management, 6. Auflage, Bern et al.

Stolzenberg, K./Heberle, K. (2009): Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, 2. Auflage, Heidelberg.

Thom, N./Ritz, A. (2000): Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, Wiesbaden.

Watson, G. (1975): Widerstand gegen Veränderungen, in: Bennis, W. G./Benne, K. D./Chin, R. (Hrsg.): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart, S. 415-429.

Weber, J. (2005): Strategisches Controlling, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 44, Weinheim.

Weber, J./Schäffer, U. (2011): Einführung in das Controlling, 13. Auflage, Stuttgart.

Weber, J./Veit, A. (2010): Controller im Strategieprozess revisited: Neue empirische Erkenntnisse, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 74, Weinheim.

Weber, J./Goedel, H./Schäffer, U. (1997): Zur Gestaltung der strategischen und operativen Planung, in: Die Unternehmung, 51. Jg., Heft 4, S. 273-295.

Weber, J./Preis, A./Boettger, U. (2010): Neue Anforderungen an Controller, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 75, Weinheim.

Weber, J./Kandel, O./Spitzner, J./Vinkemeier, R. (2005): Unternehmenssteuerung mit Szenarien und Simulationen, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 47, Weinheim.

Weber, J./Schäffer, U./Goretzki, L./Strauß, E. (2012): Die zehn Zukunftsthemen des Controllings, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 82, Weinheim.

Weber, J./Nevries, P./Christoph, I./Pfennig, C./Rambusch, R./Spatz, A. (2007): Controller im Strategieprozess: Ergebnisse einer empirischen Studie, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 58, Weinheim.

Weber, J./Diallo, A./Gritz, O./Leopold, M./Reinhard, H./Ritzer, J./Vater, H. (2009): Der CFO als Advanced Navigator, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 66, Weinheim.

Welge, M. K./Al-Laham, A. (2012): Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung, 6. Auflage, Wiesbaden.

Witzlack, P. (2010): Veränderungsfähigkeit von Organisationen, online verfügbar unter: http://www.bibliotheksverband.de/fileadmin/user_upload/Kommissionen/Kom_Management/Fortbildung/2010-11-23_-_WitzlackVeränderung_von_Organisationen.pdf (Stand 10.10.2012).

Wöhe, G. (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., München 2008.

Impressum

Bernhard Hirsch

Jürgen Weber

Robert Huber

Celina Gisch

Mathias Erfort

Leitfaden Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen

Universität der Bundeswehr München
Institut für Controlling
Werner-Heisenberg-Weg 39
D-85577 Neubiberg
www.unibw.de/ifc

WHU – Otto Beisheim School of Management
Institut für Management und Controlling (IMC)
Burgplatz 2
D-56179 Vallendar
www.whu.edu/control

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf freiwilligen Angaben der teilnehmenden Institutionen.