

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen Jahresthema Zielorientierte Steuerung



Einführung der Zielorientierten Steuerung

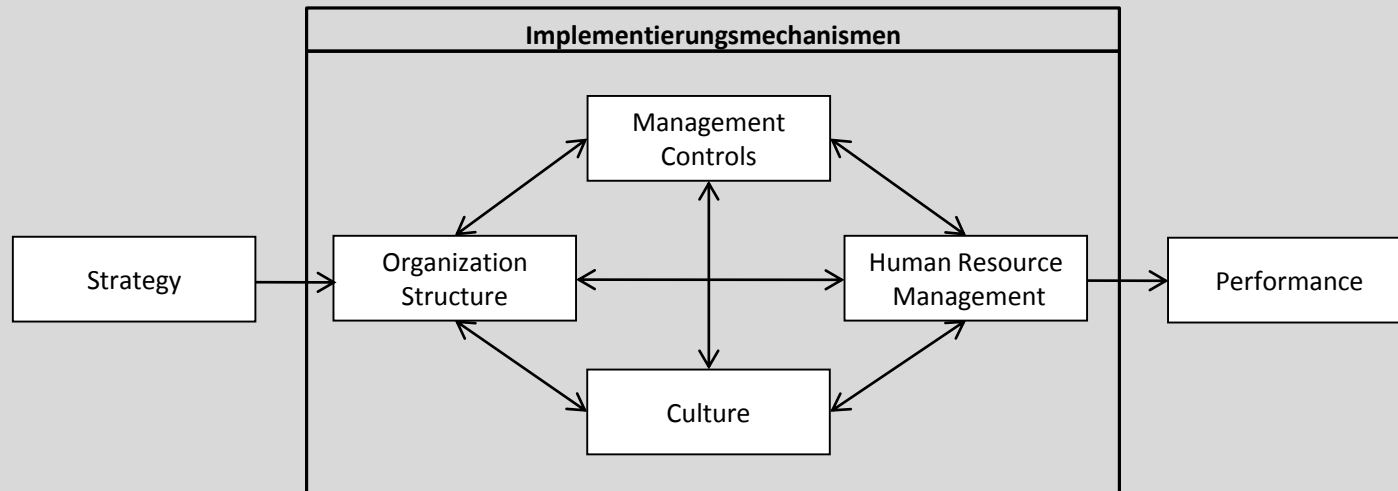
„Masterplan Zielorientierte Steuerung“

Konzeptionelle Grundlage

Als Ausgangspunkt für die Identifizierung von Dimensionen und Erfolgsfaktoren des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ diente ein bekanntes Konzept aus der wissenschaftlichen Literatur. Der in der unteren Abbildung dargestellte Steuerungsrahmen von Anthony & Govindarajan (2007) verdeutlicht sehr anschaulich, dass zwischen der strategischen Ausgangsbasis einer Organisation und ihrer Leistung eine Fülle an Implementierungsmechanismen wirksam ist. Diese Implementierungsmechanismen laufen in verschiedenen Dimensionen ab, die auf vielfältige Weise miteinander verknüpft sind.

Bisher sind diese Dimensionen und gegenseitigen Wirkungsmechanismen für viele Organisationen im öffentlichen Bereich aber noch eine Black Box. Das Schaubild von Anthony & Govindarajan (2007) verdeutlicht bereits, dass der zu verwendende Betrachtungsfokus über eine rein instrumentelle Betrachtung von Wandel hinausgehen muss. Vielmehr bedarf es eines umfassenden ganzheitlichen Ansatzes mit Bezug auf viele unterschiedliche Dimensionen.

Rahmenkonzept der Strategieimplementierung (Quelle: Anthony/Govindarajan, 2007, S. 8)



„Masterplan Zielorientierte Steuerung“

Zeitliche und inhaltliche Dimensionen

Die von den Mitgliedern des Arbeitskreises entwickelte Struktur des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ weist fünf inhaltliche Dimensionen (vertikale Achse) und drei zeitliche Phasen (horizontale Achse) auf. Zahlreiche Elemente des Steuerungsrahmens von Anthony & Govindarajan (2007) finden sich in der hier dargestellten Struktur wieder.

Die *erste inhaltliche Dimension* „Führungswille“ bezieht sich auf die Bereitschaft und Motivation der Behördenleitung, sich dem Thema der Zielorientierten Steuerung anzunehmen.

Die *zweite inhaltliche Dimension* „Inhaltlicher Rahmen“ umfasst all solche Aspekte, welche durch die inhaltlichen Besonderheiten der Behörde mitbestimmt werden, z.B. die Controllinginstrumente, das Kennzahlensystem, oder auch die Ziele der Behörde.

Die *dritte Dimension* „Organisation“ nimmt vor allem Bezug auf technisch orientierte und organisationspezifische Fragestellungen, z.B. die Aufgabenverteilung innerhalb der Behörde.

Die *vierte Dimension* „Führungsprozess“ umfasst solche Erfolgsfaktoren, die insbesondere prozesstechnischer Art sind, für deren Umsetzung jedoch speziell die Führungsebene in der Verantwortung gesehen wird.

Die *fünfte Dimension* „Veränderungsprozess begleiten“ beinhaltet hauptsächlich verhaltensorientierte Erfolgsfaktoren wie die Verbesserung der Einstellung und Aufgeschlossenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber Zielorientierter Steuerung.

Die drei zeitlichen Phasen der Einführung einer Zielorientierten Steuerung sind benannt mit „unabdingbare Voraussetzung bzw. Einführungsphase“ (Phase 1), „Aufbau- und Vertiefungsphase“ (Phase 2) und „Stabilisierung und Weiterentwicklung“ (Phase 3). Die Bezeichnungen sprechen für sich.

Struktur des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“

| | | 3 zeitliche Dimensionen | | |
|-------------------------------|--|-----------------------------------|-------------------------------------|---|
| | | Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 |
| 5 inhaltliche Dimensionen | | <i>Unabdingbare Voraussetzung</i> | <i>Aufbau- und Vertiefungsphase</i> | <i>Stabilisierung und Weiterentwicklung</i> |
| Führungswille | | | | |
| inhaltlicher Rahmen | | | | |
| Organisation | | | | |
| Führungsprozess | | | | |
| Veränderungsprozess begleiten | | | | |

„Masterplan Zielorientierte Steuerung“

Die 41 Erfolgsfaktoren der Einführung einer Zielorientierten Steuerung

| | Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 |
|---|--|---|--|
| Ebene 1: „Führungswille“ | <p>Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen</p> <p>Gegenseitiges Rollenverständnis Führungskraft/Controller fördern & fordern</p> <p>Initiative ergreifen! Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren</p> | <p>Dezentrale Verantwortung umsetzen</p> <p>Gestaltungsspielräume für die Behörde schaffen und nutzen</p> <p>Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen</p> | <p>Öffentliche Wahrnehmung der Behörde verbessern</p> |
| Ebene 2: „inhaltlicher Rahmen“ | <p>Klarheit des Geschäftsmodells schaffen</p> <p>Strategieklausur etablieren: Stoßrichtung geben und Signale setzen</p> <p>Steuerungsobjekte definieren</p> | <p>Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen</p> <p>Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen</p> <p>Quantitative und qualitative Ziele berücksichtigen</p> <p>Passgenaue Planungs- und Reportinstrumente einsetzen</p> <p>Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen</p> <p>Ausgewogenheit & Wechselwirkung der Kenngrößen beachten</p> <p>„Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen</p> <p>„Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden</p> | <p>Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen</p> |
| Ebene 3: „Organisation“ | <p>Starke Controllingeinheit etablieren</p> <p>Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgrenzen und Kompetenzen eindeutig zuweisen</p> <p>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit relevanter Qualifikation gewinnen</p> | <p>Formalen Steuerungsprozesses etablieren</p> | |
| Ebene 4: „Führungsprozess“ | <p>Top-down-orientiert vorgehen (v.a. zu Beginn)</p> <p>Mit Zielen führen</p> <p>Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen</p> | <p>Führungskompetenz entwickeln</p> <p>Kurzfristige Erfolge der Zielorientierten Steuerung realisieren</p> | <p>Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben</p> <p>Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen</p> |
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | <p>Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierter Steuerung fördern & fordern</p> <p>Management Know-how der Führung sicherstellen</p> <p>Ängste reduzieren</p> <p>Transparenz gewährleisten</p> <p>Externes Wissen einholen</p> <p>Ausreichend Zeit einplanen</p> | <p>Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber Zielorientierter Steuerung verbessern</p> <p>Controllingwissen aufbauen und etablieren</p> <p>Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen</p> | <p>Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen</p> <p>Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen</p> |

„Masterplan Zielorientierte Steuerung“

Mittels Masterplan zur Modernisierung

Der „Masterplan“ stellt den Einführungsprozess der Zielorientierten Steuerung exemplarisch dar und kann von den betroffenen Behörden als Leitfaden für den eigenen Modernisierungsprozess verwendet werden.

Der „Masterplan Zielorientierte Steuerung“ zeigt auf

- (1) *welche Erfolgsfaktoren für den Veränderungsprozess relevant sind,*
- (2) *in welche Richtung und in welchem Maße Veränderungen vorgenommen werden sollten und*
- (3) *wie die einzelnen Veränderungen inhaltlich miteinander in Verbindung stehen.*

Die Zuordnung der insgesamt 41 Erfolgsfaktoren in die drei zeitlichen Phasen und fünf inhaltlichen Dimensionen stellt eine Empfehlung dar und ist nicht in allen Fällen zwingend einzuhalten. Denn Handlungsspielräume und Vorgehensweisen können von Verwaltung zu Verwaltung variieren, abhängig vom jeweiligen Träger, vom Leistungsfeld, aber auch vom Willen und der Einstellung der Verwaltungsleitung.

Der „Masterplan Zielorientierten Steuerung“ will explizit keine Konstruktionsanweisung sein, mit deren Befolgung eine Behörde die Garantie für eine funktionierende Zielorientierte Steuerung erwirbt. Es liefert dagegen einen Vorschlag, dessen konkrete Umsetzung in einer speziellen Behörde einer individuellen Anpassung und Konkretisierung bedarf. Steuerung ist viel zu komplex, um durch ein Standardvorgehen situationsunabhängig zum Erfolg gebracht werden zu können. Der „Masterplan Zielorientierte Steuerung“ macht also die Notwendigkeit lokalen, angepassten Denkens nicht obsolet, sondern will dieses vielmehr strukturieren und leiten.

Insofern versteht es sich nicht als feste Schablone, sondern als ein flexibel auszugestaltender Rahmen. Abweichungen sind grundsätzlich zulässig und werden im Einzelfall notwendig sein.

Um den „Masterplan Zielorientierte Steuerung“ für die Praxis greifbarer zu machen, war es uns ebenso ein Anliegen, konkrete Vorschläge zur Implementierung geeigneter Planungs- und Reportinginstrumente (vgl. Leitfaden „Inhaltlicher Rahmen“) mit auf den Weg zu geben. Auf diese Vorschläge können Behörden zur Umsetzung der Zielorientierten Steuerung zurückgreifen. Dabei bleibt zu berücksichtigen, dass die Instrumente auf die spezifischen Begebenheiten und Prozesse einer Organisation in jedem einzelnen Anwendungsfall anzupassen sind.

Dennoch kann der „Masterplan Zielorientierte Steuerung“ Behörden eine Orientierung im Veränderungsprozess geben und sie bei der Umsetzung des Reformvorhabens unterstützen. Die Leitfäden „Führungsmotivation & Initiative“, „Inhaltlicher Rahmen“, „Organisation“, „Führungsprozess“ und „Begleitung des Veränderungsprozesses“ zeigen konkrete Handlungsmaßnahmen auf, mit denen die einzelnen Erfolgsfaktoren der Einführung einer Zielorientierten Steuerung gezielt umgesetzt werden können.

Im Gegensatz zu Konzepten, die aus dem privatwirtschaftlichen Bereich kommen, wurde der „Masterplan Zielorientierte Steuerung“ aus der Perspektive des öffentlichen Sektors entwickelt. Die aktive Beteiligung von Controllingleitern und Mitgliedern der Verwaltungsführung an der Ausarbeitung des „Masterplans Zielorientierten Steuerung“ bildet die beste Voraussetzung für eine breite Akzeptanz der Einführung der Zielorientierten Steuerung gemäß dem vorgestellten „Masterplan“ und seinen 41 Erfolgsfaktoren.

Impressum

Prof. Dr. Bernhard Hirsch
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber
Nicole Schulte

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen Einführung der Zielorientierten Steuerung

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, subjektiven Einschätzungen einzelner, hochrangiger Vertreter der Arbeitskreisinstitutionen. Sie haben keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Alle Angaben wurden bewusst anonymisiert und randomisiert.

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen

Jahresthema Zielorientierte Steuerung

Leitfaden 1: Führungsmotivation & Initiative



„Masterplan Zielorientierte Steuerung“

Führungsmotivation & Initiative eingeordnet in den Gesamtkontext

| | Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 |
|---|--|---|--|
| Ebene 1: „Führungswille“ | <p>Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen</p> <p>Gegenseitiges Rollenverständnis Führungskraft/Controller fördern & fordern</p> <p>Initiative ergreifen! Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren</p> | <p>Dezentrale Verantwortung umsetzen</p> <p>Gestaltungsspielräume für die Behörde schaffen und nutzen</p> <p>Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen</p> | <p>Öffentliche Wahrnehmung der Behörde verbessern</p> |
| Ebene 2: „inhaltlicher Rahmen“ | <p>Klarheit des Geschäftsmodells schaffen</p> <p>Strategieklausur etablieren: Stoßrichtung geben und Signale setzen</p> <p>Steuerungsobjekte definieren</p> | <p>Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen</p> <p>Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen</p> <p>Quantitative und qualitative Ziele berücksichtigen</p> <p>Passgenaue Planungs- und Reportinstrumente einsetzen</p> <p>Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen</p> <p>Ausgewogenheit & Wechselwirkung der Kenngrößen beachten</p> <p>„Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen</p> <p>„Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden</p> | <p>Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen</p> |
| Ebene 3: „Organisation“ | <p>Starke Controllingeinheit etablieren</p> <p>Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgrenzen und Kompetenzen eindeutig zuweisen</p> <p>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit relevanter Qualifikation gewinnen</p> | <p>Formalen Steuerungsprozesses etablieren</p> | |
| Ebene 4: „Führungsprozess“ | <p>Top-down-orientiert vorgehen (v.a. zu Beginn)</p> <p>Mit Zielen führen</p> <p>Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen</p> | <p>Führungskompetenz entwickeln</p> <p>Kurzfristige Erfolge der Zielorientierten Steuerung realisieren</p> | <p>Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben</p> <p>Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen</p> |
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | <p>Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierter Steuerung fördern & fordern</p> <p>Management Know-how der Führung sicherstellen</p> <p>Ängste reduzieren</p> <p>Transparenz gewährleisten</p> <p>Externes Wissen einholen</p> <p>Ausreichend Zeit einplanen</p> | <p>Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber Zielorientierter Steuerung verbessern</p> <p>Controllingwissen aufbauen und etablieren</p> <p>Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen</p> | <p>Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen</p> <p>Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen</p> |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----------|
| Überblick zur Dimension „Führungsmotivation & Initiative“ | 4 |
| Erfolgsfaktoren und Maßnahmen | 6 |
| Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen | 7 |
| Gegenseitiges Rollenverständnis Führungskraft/Controller fördern & fordern | 9 |
| Initiative ergreifen! Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren | 11 |
| Dezentrale Verantwortung umsetzen | 13 |
| Gestaltungsspielräume für die Behörde schaffen und nutzen | 15 |
| Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen | 16 |
| Öffentliche Wahrnehmung der Behörde verbessern | 18 |
| Literaturübersicht | 19 |
| Impressum | 20 |

Agenda

Führungsmotivation & Initiative

- **Überblick zur Dimension**
- Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

Überblick zur Dimension

„Führungsmotivation & Initiative“

Die erste inhaltliche Dimension des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ wird mit dem Begriff „Führungswille“ beschrieben. Führungswille bezieht sich auf die Bereitschaft und Motivation der Behördenleitung zur Umsetzung der Zielorientierten Steuerung.

Der Einführungsprozess der Zielorientierten Steuerung kann nur erfolgreich sein, wenn dieser von der Behördenleitung tatsächlich gewollt und auch von ihr angestoßen wird. Wird die Umsetzung der Zielorientierten Steuerung dagegen nicht durch die Behördenleitung unterstützt, ist diese zum Scheitern verurteilt.

Auch die Teilnehmer des Arbeitskreises sehen die Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Einführungsprozess darin, dass die Behördenleitung von der Sinnhaftigkeit der Zielorientierten Steuerung überzeugt ist und diese umfassend unterstützt. Folglich ist zu allererst bedeutsam, dass der Führungswille im Sinne eines eindeutigen Bekenntnisses zur Zielorientierten Steuerung vorhanden ist und sichtbar wird. Der Führungswille kommt dadurch zum Ausdruck, dass durch die Behörden-

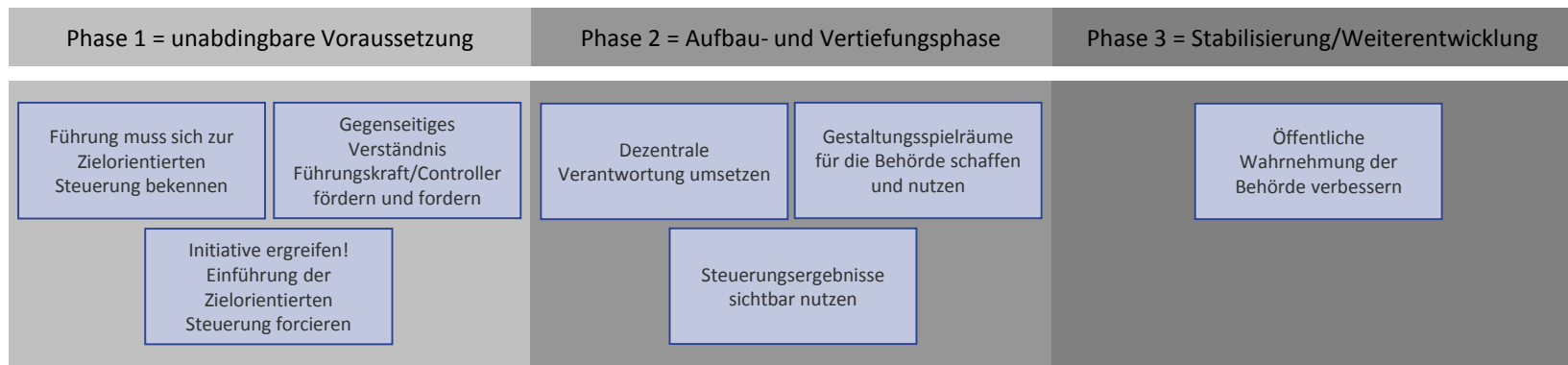
leitung konkrete Aktivitäten zur Einführung der Zielorientierten Steuerung angestoßen werden sowie eine aktive Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Steuerungsmöglichkeiten einer Behörde erfolgt.

Im weiteren Verlauf des Einführungsprozesses sollte die Behördenleitung Verantwortung stärker dezentralisieren und Gestaltungsspielräume für die Behörde schaffen.

Zudem kommt der Behördenleitung eine wichtige Vorbildfunktion zu, indem diese verdeutlicht, wie Steuerungsinstrumente und -ergebnisse konkret Nutzen für die Behörde stiften. Desweiteren sollte die Behördenleitung Kommunikationsmaßnahmen entwickeln, die der Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung der Behörde dienen.

Insgesamt umfasst die inhaltliche Dimension „Führungswille“ sieben Erfolgsfaktoren, die von der Behördenleitung initiiert bzw. umgesetzt werden müssen.

„Führungswille“ - Erste Dimension des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“



Agenda

Führungsmotivation & Initiative

- Überblick zur Dimension
- **Erfolgsfaktoren und Maßnahmen**

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen“ (I/II)

Aus Sicht der Mitglieder des Arbeitskreises ist ein klares Bekenntnis der Behördenleitung zur Zielorientierten Steuerung für deren erfolgreiche Einführung und Umsetzung unerlässlich (vgl. Kroll et al. (2012)).

So lassen die bisherigen Erfahrungen aus dem Arbeitskreis erkennen, dass das Vorhandensein entsprechender Machtpromotoren innerhalb der Behörde die Einführung der Zielorientierten Steuerung nicht nur beschleunigt, sondern eine grundsätzliche Voraussetzung hierfür darstellt. Fehlt es an der notwendigen Führungsunterstützung, ist der Einführungsprozess von vornherein zum Scheitern verurteilt (vgl. Graber (2012), S. 334).

Von einem klaren Bekenntnis der Behördenleitung zur Zielorientierten Steuerung geht somit eine wichtige Signalwirkung nach innen und nach außen aus.

Einerseits wird für die Mitarbeiter(innen) der Behörde deutlich erkennbar, dass die Behördenleitung vom Konzept und von den Ideen

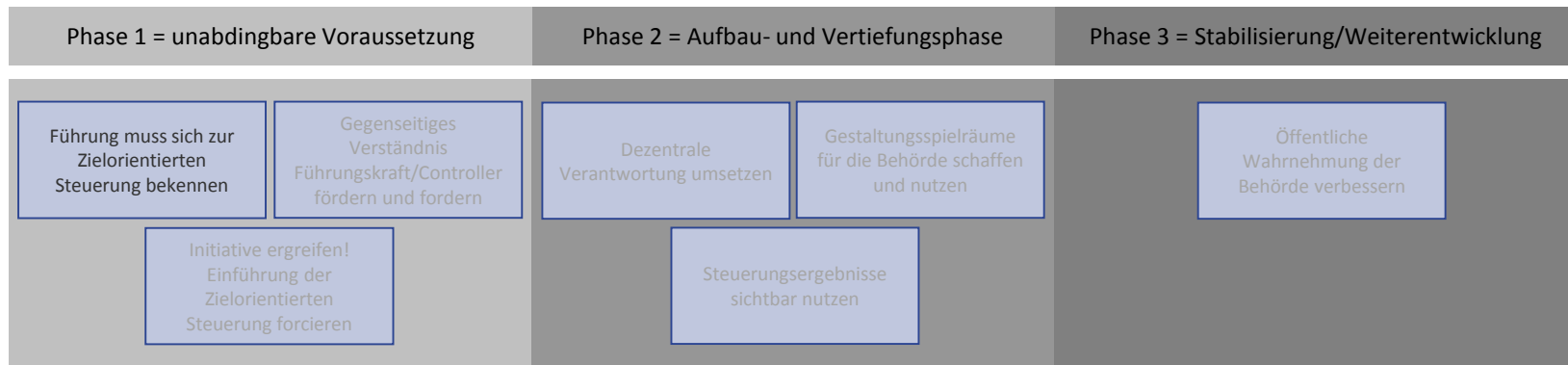
der Zielorientierten Steuerung überzeugt ist. Ein klares Bekenntnis der Behördenleitung ist aber auch eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber der Zielorientierten Steuerung.

So werden Mitarbeiter(innen) nur Beiträge zur Zielorientierten Steuerung leisten, wenn ihnen glaubhaft gemacht wurde, dass diese auch von Seiten der Behördenleitung ausdrücklich gewünscht werden.

Darüber hinaus sendet die Behörde durch ein klares Bekenntnis zur Zielorientierten Steuerung wichtige Signale nach außen, die insbesondere der politischen Führung, aber auch der Öffentlichkeit verdeutlichen, dass es der Organisation mit der Umsetzung der Zielorientierten Steuerung ernst ist und entsprechende Ressourcen dafür aufgewendet werden.

Um die Zustimmung der Behördenleitung zur Zielorientierten Steuerung sicherzustellen, sollten Behörden Schlüsselpositionen mehr und mehr

Einordnung des Erfolgsfaktors „Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen“ (II/II)

mit Personen besetzen, die dem Konzept der Zielorientierten Steuerung positiv gegenüber stehen und von deren Vorteilhaftigkeit überzeugt sind.

Wird die Idee der Zielorientierten Steuerung von bestehenden Führungskräften nicht unterstützt, sollte in einem ersten Schritt versucht werden, diese über die Möglichkeiten und Vorteile des Konzepts aufzuklären.

Die Durchführung von zielgerichteten Trainings und Weiterbildungsmaßnahmen könnte an dieser Stelle eine wichtige Maßnahme sein, die Führungskräfte von der Idee der Zielorientierten Steuerung und deren Vorteile zu überzeugen.

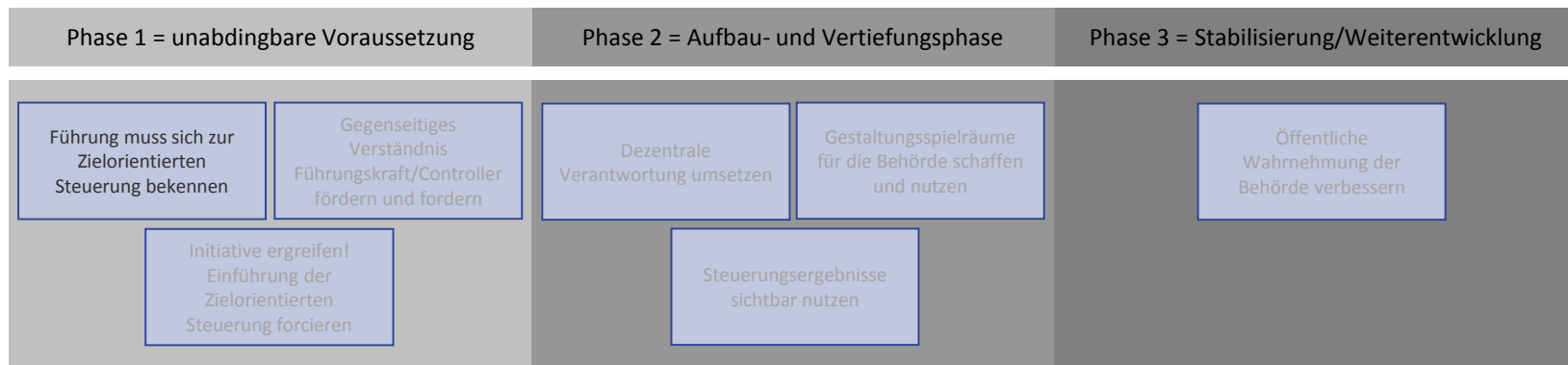
Auch der Austausch mit den Behördenleitern und Führungskräften anderer Organisationen, die den Wandel zur einer neuen, zielorientierten Steuerungslogik bereits erfolgreich vollzogen haben, kann dazu beitragen, vorhandene Ängste unter den Führungskräften abzubauen. Ebenso empfehlenswert ist die Gründung eines internen Arbeitskreises

für Führungskräfte, der sich mit den spezifischen Herausforderungen des bevorstehenden Wandels beschäftigt. Hier sollten Führungskräfte die Gelegenheit haben, ihre Ängste oder Bedenken offen zu kommunizieren. Wandlungsprozesse in Gruppen wirken oft weniger beängstigend, d.h. die Gruppe stellt an dieser Stelle ein wichtiges Wandelmedium dar und erleichtert die Umstellung auf Neues (vgl. Steinmann et al. (2013), S. 437).

Die Leitung eines solchen Arbeitskreises bedarf jedoch eines kompetenten Moderators, der selbst von den Vorteilen der Zielorientierten Steuerung überzeugt ist und idealerweise Erfahrung mit Wandlungsprozessen in Organisationen vorweist.

Fehlt es auch nach der Durchführung dieser zielgerichteten Maßnahmen an der für den Einführungsprozess notwendigen Bereitschaft, könnten ggf. (als ultimo ratio) auch entsprechende Versetzungsmaßnahmen in Erwägung gezogen werden.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Gegenseitiges Verständnis Führungskraft/Controller fördern und fordern“ (I/II)

Ein weiterer wesentlicher Aspekt für die erfolgreiche Umsetzung der Zielorientierten Steuerung ist ein wirkungsvolles Zusammenspiel von Führungskräften und Controllern. Die entscheidende Voraussetzung dafür liegt im gegenseitigen Rollenverständnis.

So ist im Zuge des Einführungsprozesses der Zielorientierten Steuerung darauf zu achten, dass Führungskräfte und Controller nicht nur die an sie selbst gerichteten Anforderungen und Rollenerwartungen kennen, sondern auch die der jeweils anderen Akteursgruppe (vgl. z.B. Weber et al. (2010)). Hierdurch wird gewährleistet, dass realistische Erwartungen an die Führungskraft bzw. den Controller gestellt werden.

Andererseits trägt die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel dazu bei, dass moderne und leistungsfähige Planungs- und Steuerungsinstrumente in einer Behörde möglichst effektiv genutzt werden können: Nur wenn eine Führungskraft die Möglichkeiten verschiedener Planungs- und

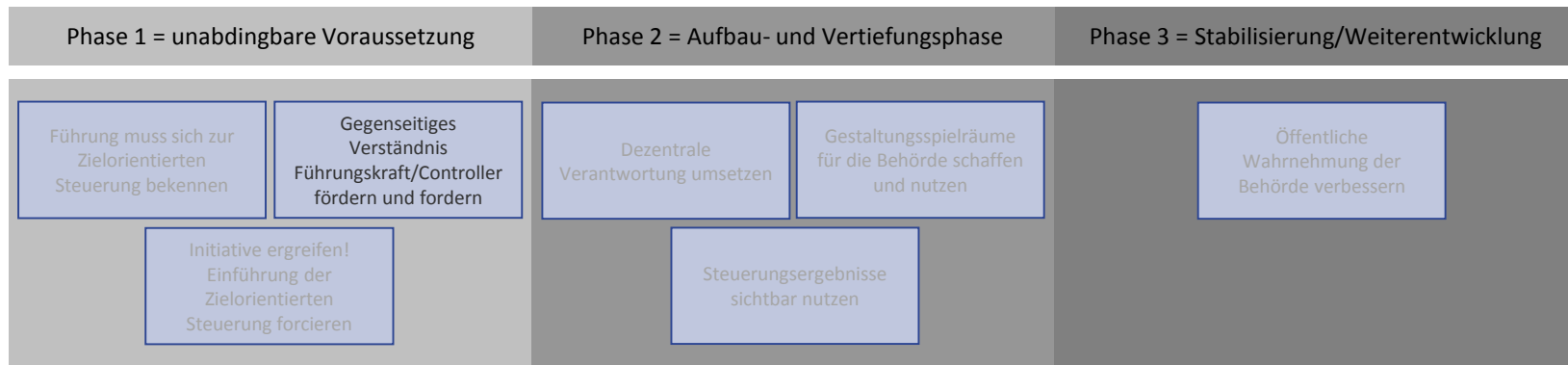
Steuerungsinstrumente erkennt, wird sie deren Verwendung vom Controlling anfordern.

Folglich ist das Verständnis der Führungskraft für die Rolle des Controllers eine unabdingbare Voraussetzung, damit der Controller die ihm zugeordnete Rolle als „interner Berater“ der Führungskraft vollständig ausfüllen kann (vgl. Hirsch et al. (2012), S. 102 f.).

Doch auch der Controller muss sich seiner Rolle als Unterstützer der Führungskraft bewusst sein und akzeptieren, dass Entscheidungen letztendlich von der Führungskraft getroffen werden.

Controller sind Anbieter *betriebswirtschaftlicher* Serviceleistungen. Sie handeln empfangenorientiert und sollten daher in der Lage sein, sich ausreichend auf die Bedürfnisse der Führungskräfte einzustellen.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Gegenseitiges Verständnis Führungskraft/Controller fördern und fordern“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Gegenseitiges Verständnis Führungskraft/Controller fördern und fordern“ (II/II)

Eine Möglichkeit, das gegenseitige Rollenverständnis zu fördern, besteht darin, regelmäßig gemeinsame Schulungen für Führungskräfte und Controller durchzuführen.

So sollten bei einer Neubesetzung von Führungspositionen die Kandidaten hinsichtlich ihrer Einstellung gegenüber der Zielorientierten Steuerung bewertet werden.

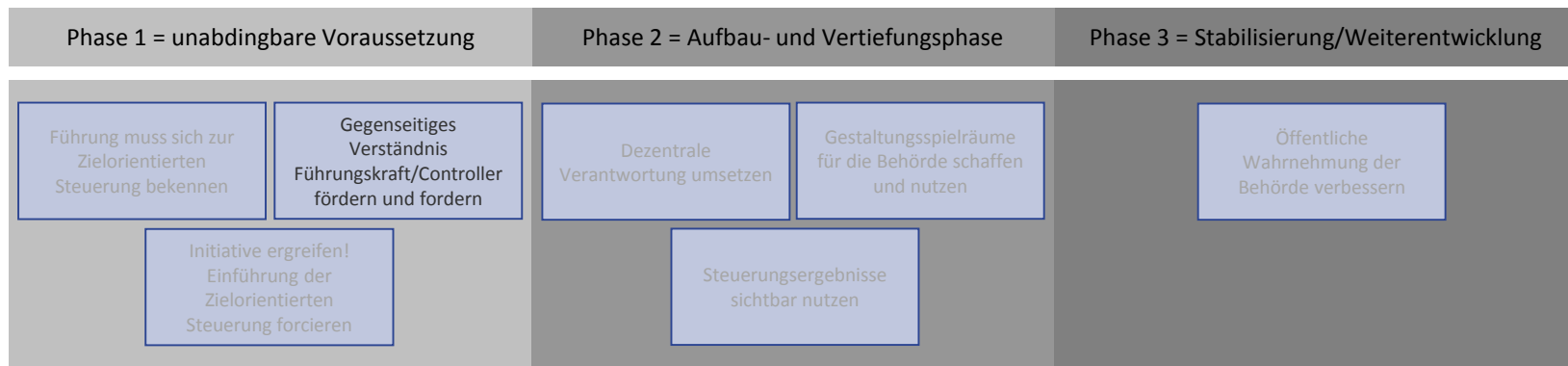
Hierdurch wird z.B. gewährleistet, dass beide Seiten den gleichen Informationsstand, beispielsweise zu neuen Entwicklungen oder veränderten Anforderungen in der Behördensteuerung, erhalten.

Weiterhin werden regelmäßige Abstimmungstreffen zwischen Führungskräften und Controllern empfohlen. Ein solcher Austausch eröffnet die Möglichkeit für kontinuierliches Feedback, sowie eine ehrliche und kritische Analyse und Erörterung der Ist-Situation einer Behörde.

Ergeben sich durch die Analyse des Ist-Zustandes Abweichungen zu den in der Behördenstrategie formulierten Zielen, können gemeinsam Maßnahmen zur Gegensteuerung erarbeitet werden.

Für den Fall, dass gemeinsame Schulungen oder Abstimmungstreffen nicht zum gewünschten Erfolg führen, könnten unterstützend externe Berater/Moderatoren einbezogen werden.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Gegenseitiges Verständnis Führungskraft/Controller fördern und fordern“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Initiative ergreifen! Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren“ (I/II)

Eine weitere wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung der Zielorientierten Steuerung besteht darin, dass die Behördenleitung und weitere Führungskräfte ihrem Bekenntnis zur Zielorientierten Steuerung auch Taten folgen lassen.

Aus den Erfahrungen der Teilnehmer des Arbeitskreises geht hervor, dass der Einführungsprozess der Zielorientierten Steuerung i. d. R. nicht nach wenigen Jahren abgeschlossen werden kann; vielmehr ist mit einem Zeitbedarf von mehreren Jahren (5-10 Jahre) zu rechnen (vgl. Graber (2002), S. 335).

Der tatsächliche Zeitrahmen ist jedoch abhängig von verschiedenen Faktoren, wie z.B. dem Ausmaß des erforderlichen Wandels, der Komplexität der Organisationsstruktur, oder auch der vorhandenen Erfahrung mit organisationalem Wandel.

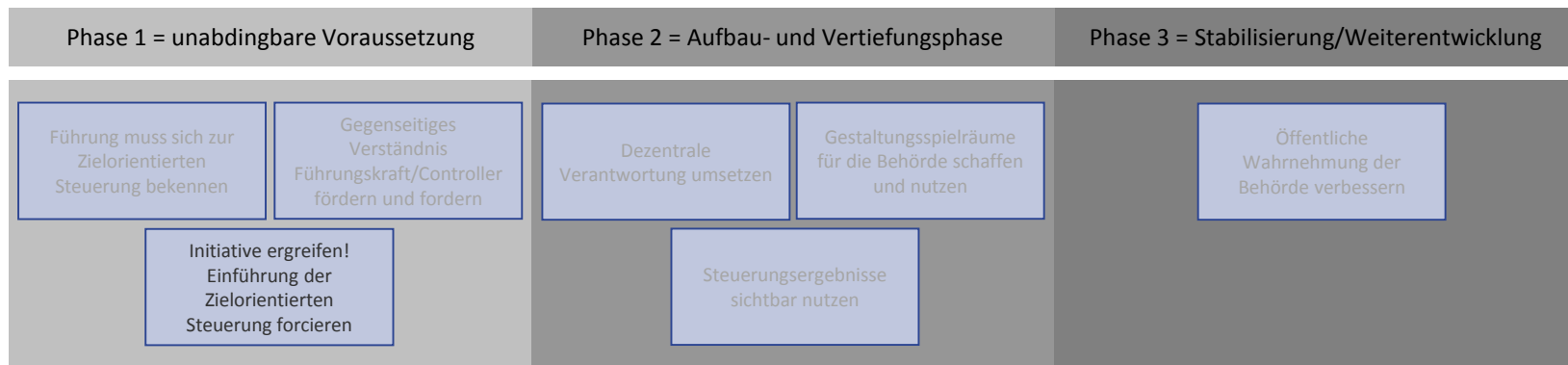
Vor diesem Hintergrund sollten Führungskräfte in öffentlichen Institutionen nicht Impulse von außen abwarten (z.B. durch den Gesetzgeber oder die übergeordnete Behörde), sondern selbst die Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren.

Dabei ist es wichtig, dass die Initiative von der Behördenleitung ausgeht und diese den Projektstart zur Einführung der Zielorientierten Steuerung auch aktiv in die Behörde kommuniziert.

Nur durch ein sichtbares Engagement der Führung wird allen Beteiligten der besondere Stellenwert vermittelt, welcher der Einführung der Zielorientierten Steuerung für die Behörde zukommt.

Eine erste Initiative zur Einführung der Zielorientierten Steuerung könnte das Aufsetzen eines strategischen Planungsprozesses sein (vgl. Hirsch et al. (2013)).

Einordnung des Erfolgsfaktors „Initiative ergreifen! Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Initiative ergreifen! Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren“ (II/II)

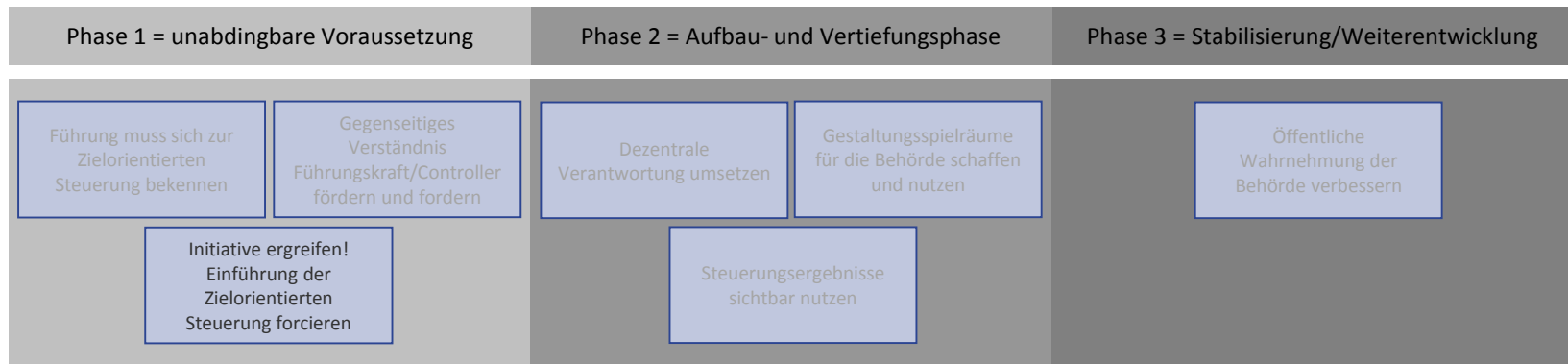
Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das Prinzip „Führen mit Zielen“ in der Behördensteuerung zu verankern.

Unabhängig von den konkreten Maßnahmen ist eine breit angelegte Kommunikation innerhalb der Behörde notwendig und ratsam. So sollte die Behördenleitung alle Abteilungen und Referate sowie deren Mitarbeiter(innen) umfassend hinsichtlich ihrer Vorhaben informieren und bezüglich der damit verbundenen Konsequenzen aufklären.

Weiterhin ist darauf zu achten, dass die eingeführten Maßnahmen der Zielorientierten Steuerung auch aktiv durch die Behördenleitung vorgelebt werden, z.B. durch die aktive Beteiligung am strategischen Planungsprozess, bei der Zielformulierung etc.

Hieraus resultiert eine wichtige Signalwirkung bezüglich der Ernsthaftigkeit der Veränderungsmaßnahmen, die aus Sicht des Arbeitskreises als unverzichtbare Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung der Zielorientierten Steuerung angesehen wird.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Initiative ergreifen! Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Dezentrale Verantwortung umsetzen“ (I/II)

Der Wille der Behördenleitung zur Umsetzung der Zielorientierten Steuerung zeigt sich auch in ihrer Bereitschaft, Verantwortung zu delegieren (vgl. Hirsch et al. (2012), S. 21).

Die Idee, Fachbereiche mit ihrer hohen Fachkompetenz wirksamer in den Leistungserstellungsprozess einzubinden, stellt nicht nur eine zentrale Komponente des New Public Management Ansatzes dar, sondern wird auch von den Mitgliedern des Arbeitskreises als wichtig erachtet (vgl. Hirsch et al. (2009), S. 16).

Durch die Gewährung ebenengerechter Freiräume (Funktionsautonomie) sollen vor Ort vorhandene Problemlösungskompetenzen besser genutzt, aber den dort tätigen Experten auch Verantwortung für ihr Tun zugesprochen werden.

Von einer solchen Zuweisung von Funktionsautonomie und Verantwortung ist auch eine Steigerung der Motivation der Betroffenen zu erwarten (vgl. Kaduk et al. (2013), S. 153 ff.).

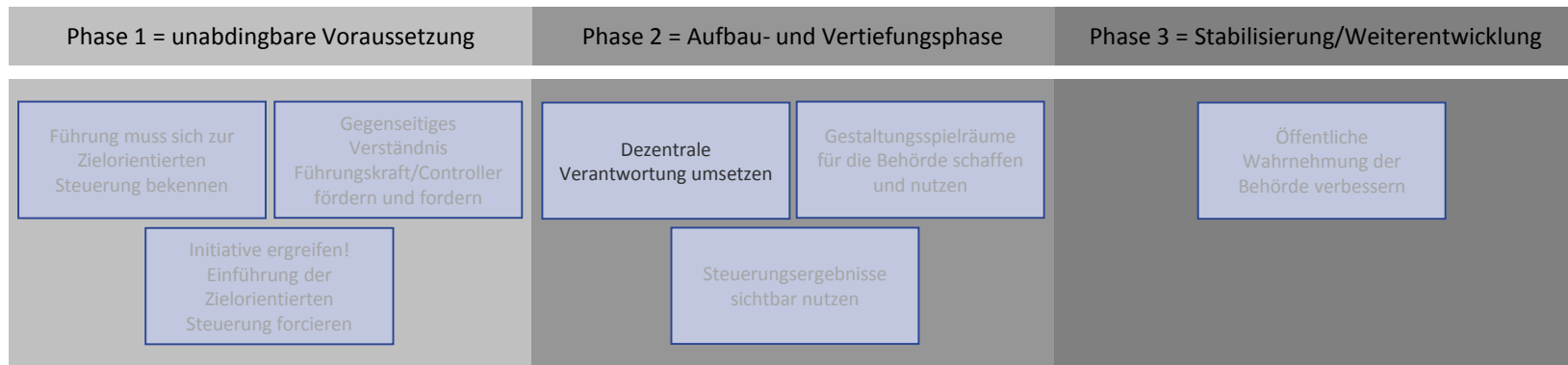
Die Delegation von Entscheidungskompetenzen geht in der Regel mit der Vereinbarung von Zielen einher, wodurch auf dezentraler Ebene eine Einheit von Entscheidungskompetenz und Ziel- bzw. Ergebnisverantwortung resultiert.

Dies kommt z.B. dadurch zum Ausdruck, dass dezentrale Einheiten den Weg zur Erreichung ihrer Ziele – natürlich unter Beachtung gesetzlicher und organisationsinterner Vorgaben – weitgehend selbst bestimmen können.

Die Leistungsbeurteilung der dezentralen Bereiche erfolgt vorwiegend auf Basis der Erfüllung der jeweiligen Ziel- bzw. Leistungsvereinbarungen (vgl. Hirsch et al. (2009), S. 16).

Der erste Schritt zur Umsetzung dezentraler Verantwortung besteht in der Entscheidung der Behördenleitung, Verantwortung an nachgelagerte Bereiche zu delegieren.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Dezentrale Verantwortung umsetzen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Dezentrale Verantwortung umsetzen“ (II//II)

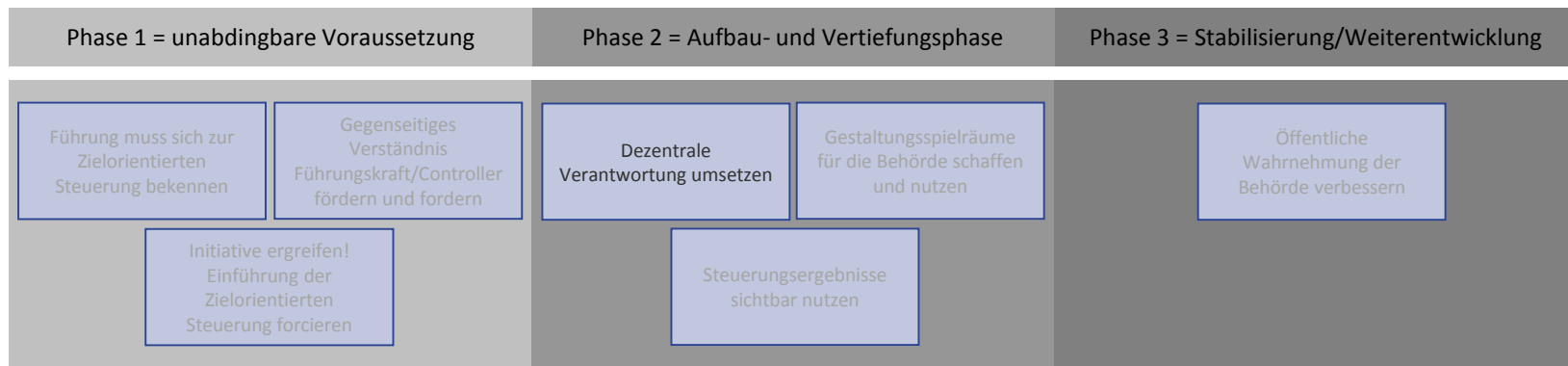
Dies setzt die notwendige Bereitschaft der Behördenleitung, aber auch weiterer Führungskräfte voraus, Verantwortung abzugeben.

In einem zweiten Schritt geht es konkret darum, in der Behörde all diejenigen Themenbereiche zu identifizieren, in denen Entscheidungskompetenzen delegiert werden können.

Zu beachten ist dabei, dass im Falle der Kompetenzübertragung immer eine klare Zuweisung von Verantwortung an die Handelnden vor Ort erfolgt, damit die Zurechenbarkeit positiver und negativer Erfolgsbeiträge erfolgen kann und Doppelarbeiten unterbleiben.

Der genaue Zeitpunkt, an dem die Delegation von Verantwortung erfolgen kann oder sollte, hängt den Erfahrungen der Teilnehmer des Arbeitskreises zufolge von der Führungserfahrung der jeweiligen Führungskräfte bzw. Experten ab.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Dezentrale Verantwortung umsetzen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Gestaltungsspielräume für die Behörde schaffen und nutzen“

Weiterhin wird der Wille zur Umsetzung der Zielorientierten Steuerung dadurch deutlich, dass die Führung aktiv daran arbeitet, Gestaltungsspielräume außer- und innerhalb der Behörde zu schaffen und diese zu nutzen.

Im Rahmen seines zweiten Jahresthemas hat sich der Arbeitskreis „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ umfassend mit den Möglichkeiten und Grenzen der strategischen Steuerung in öffentlichen Institutionen beschäftigt (vgl. Hirsch et al. (2013)).

Daraus ging hervor, dass für die im Arbeitskreis vertretenen Behörden strategische Handlungsspielräume existieren. Diese variieren zwar von Behörde zu Behörde und sind abhängig von dem Anspruch der jeweiligen Rechts- und Fachaufsicht sowie den behördenspezifischen Aufgaben.

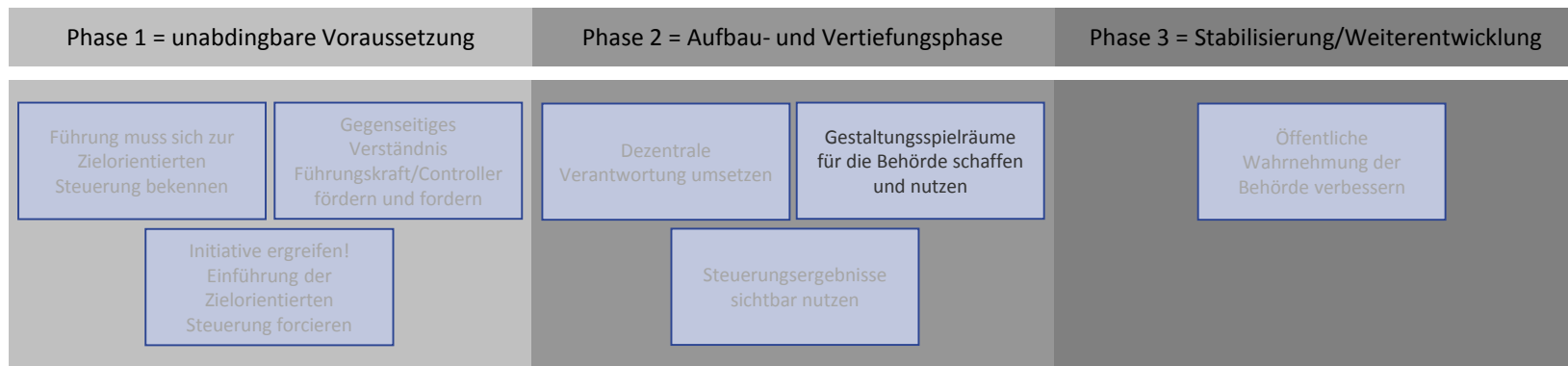
Im Sinne einer Zielorientierten Steuerung ist es Aufgabe der Behördenleitung, bestehende Gestaltungsspielräume zu erkennen und diese

proaktiv zu nutzen. Dazu gehören beispielsweise die Definition eigener strategischer Ziele, die Verhandlung von Zielen, die Definition von Regeln der Entscheidungsfindung und die Vereinbarung von Kommunikationsstandards mit der übergeordneten Behörde.

Eine weitere Maßnahme kann darin bestehen, gezielt Handlungsfreiräume innerhalb der Behörde zu schaffen. Dies geschieht insbesondere dadurch, dass Verantwortung auf dezentrale Bereiche übertragen wird, wodurch die Problemlösungskompetenz und Kreativität dezentraler Einheiten genutzt wird.

Die Schaffung von Freiräumen innerhalb der Behörde bedeutet jedoch auch, dass die Führung Offenheit gegenüber neuen Ideen und Ansätzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter demonstriert. Beispielsweise sollten im Rahmen von Zielvereinbarungen konkrete Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf sinnvolle und realistische Zielvorgaben eingeholt werden.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Gestaltungsspielräume für die Behörde schaffen und nutzen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen“ (I/II)

Wie bereits zuvor beschrieben, ist ein klares Bekenntnis der Behördenleitung zur Zielorientierten Steuerung eine zentrale Voraussetzung für einen erfolgreichen Einführungsprozess. Jedoch sollen den Worten auch Taten folgen.

Daher ist es unverzichtbar, dass die Behördenleitung einer Behörde die Ergebnisse der Zielorientierten Steuerung nicht nur nutzt, sondern dass dies auch für alle Behördenmitarbeiter(innen) deutlich erkennbar ist.

Nur wenn Steuerungsergebnisse auch sichtbar in die Entscheidungsfindung der Behördenleitung und weiterer Führungskräfte fließen, wird die notwendige Glaubwürdigkeit geschaffen, die für die erfolgreiche Einführung der Zielorientierten Steuerung erforderlich ist.

Beispielsweise darf die Einführung von Planungs- und Reportinginstrumenten kein symbolischer Akt bleiben.

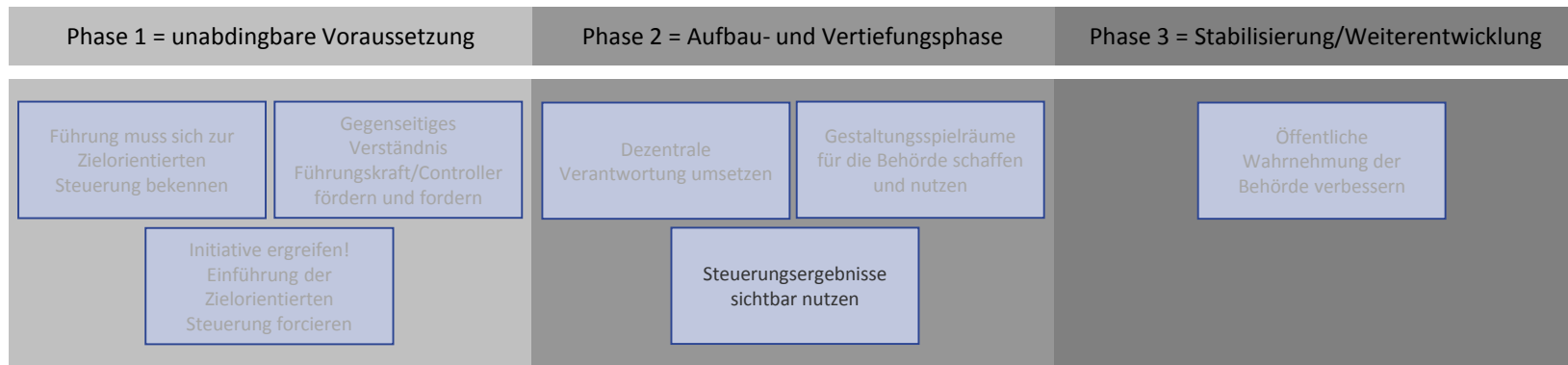
Vielmehr sollten die Behördenleitung und die von ihnen eingesetzten Führungskräfte die ihnen zur Verfügung gestellten Planungs- und Kontrollinformationen auch als Basis für ihre Führungsentscheidungen nutzen.

Dies impliziert ein aktives Einfordern der Steuerungsinformationen vom Berichtersteller, aber auch die Begründung von Entscheidungen durch die Erkenntnisse aus den Planungs- und Kontrollberichten.

Die konkrete Umsetzung dieses Erfolgsfaktors ist auch von behörden-spezifischen Besonderheiten abhängig.

So variiert der Einsatz von Planungs- und Reportinginstrumenten in den einzelnen Behörden des Arbeitskreises zum Teil deutlich, wie Hirsch et al. (2012) aufzeigen.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

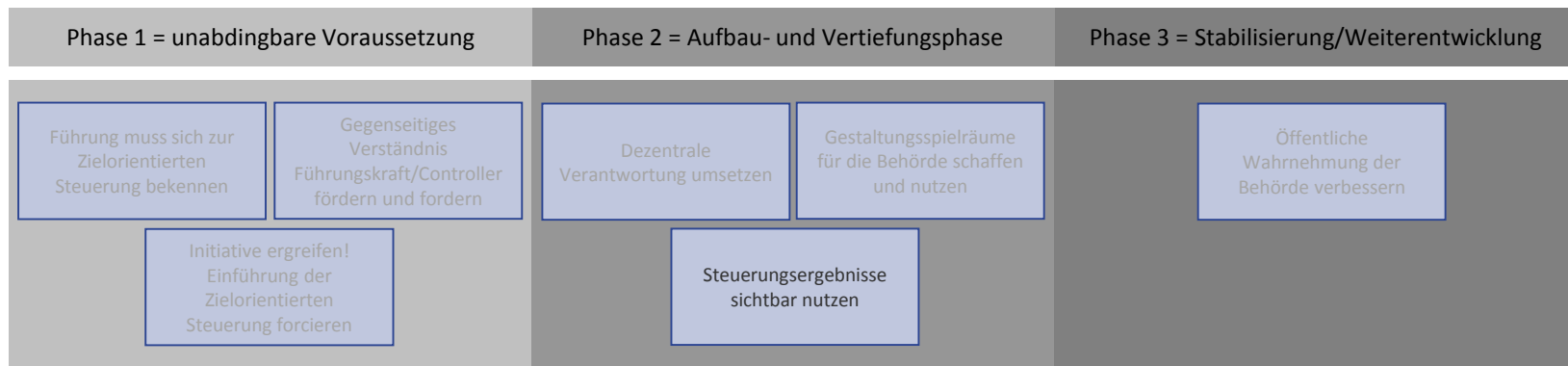
„Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen“ (II/II)

Jedoch besteht in jeder Behörde die Herausforderung darin aufzuzeigen, dass und auf welche Weise Planungs- und Berichtsinformationen in die Entscheidungsfindung einfließen.

Eine konkrete Möglichkeit besteht beispielsweise darin zu verdeutlichen, wie verschiedene Leistungen des Controllings (z. B. Abweichungsanalysen, Planungsrechnungen) als Grundlage für Entscheidungen im Rahmen der Strategieklausur herangezogen werden.

Weiterhin könnte exemplarisch aufgezeigt werden, wie Informationen aus Frühwarnsystemen (z. B. steigende Fallzahlen) oder Benchmarkanalysen (z. B. alternative Beschaffungswege) die zielgerichtete Entscheidungsfindung von Führungskräften unterstützen, indem auf dieser Grundlage frühzeitig Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen oder Effizienzpotenziale identifiziert werden.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Öffentliche Wahrnehmung der Behörde verbessern“

Im Sinne der Stabilisierung und Weiterentwicklung der Zielorientierten Steuerung ist es aus Sicht der Mitglieder des Arbeitskreises hilfreich und notwendig, nicht nur die Mitarbeiter(innen) der Behörde, sondern auch die Öffentlichkeit von der Einführung der Zielorientierten Steuerung zu informieren. Oftmals stehen öffentliche Institutionen in der Kritik, stark inputorientiert und bürokratisch zu agieren (vgl. z.B. Schedler/Proeller (2011), S. 18 f.).

Im Zuge der Einführung der Zielorientierten Steuerung gilt es, öffentliche Institutionen systematisch vom Image ineffizienter und bürokratischer Verwaltungsapparate zu befreien. Zum einen sollten sich öffentliche Institutionen gegenüber ihren Anspruchsgruppen (Bürger, Unternehmen etc.) als moderne und verlässliche Partner präsentieren. Zum anderen sollte am Image eines fairen und attraktiven Arbeitgebers gearbeitet werden.

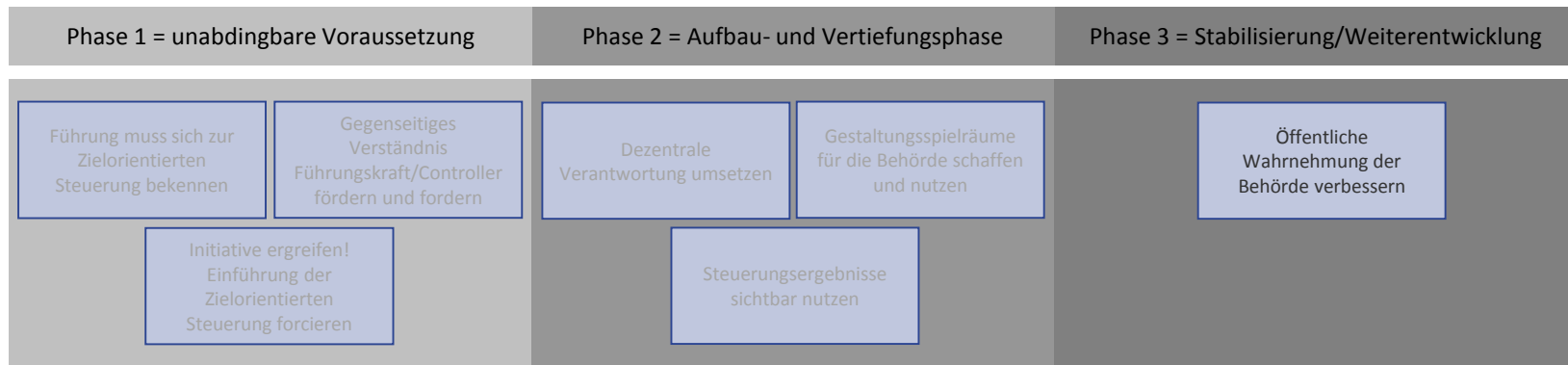
Zur Umsetzung dieses Erfolgsfaktors sollten öffentliche Institutionen, im Sinne einer umfassenderen Öffentlichkeitsarbeit, konkret über

durchgeführte und geplante Veränderungsmaßnahmen aufklären (vgl. Graber (2002), S. 335 f.). Im Rahmen des Selbstmarketings ist es besonders wichtig, dass Erfolge durch die Einführung der Zielorientierten Steuerung nach außen kommuniziert werden. Dadurch wird der Veränderungswille und die „Modernität“ der Behörde klar und glaubhaft nach außen signalisiert.

Neben einer transparenten Informationspolitik können hierzu auch gezielte Marketingmaßnahmen dienen. Prinzipiell können alle Medien, wie beispielsweise Tageszeitungen, Fachzeitschriften, Fernsehen, Radio oder soziale Netzwerke genutzt werden.

Entsprechende Marketingmaßnahmen sind jedoch frühestens dann zu ergreifen, wenn in der Organisation bereits erste Erfolge bei der Einführung der Zielorientierten Steuerung zu verzeichnen sind. Entspricht das nach außen kommunizierte Image nicht der Realität, können öffentlichkeitswirksame Maßnahmen auch kontraintendierte Folgen für die Organisation haben.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Öffentliche Wahrnehmung der Behörde verbessern“



Anthony, R./Govindarajan, V. (2007): Management control systems, 12. Auflage, Boston et al.

Graber, K. (2002): Die Erfolgsfaktoren des New Public Management: Wie erfolgreich das New Public Management (NPM) einführen?, in: Der Schweizer Treuhänder, Vol. 76, S. 333-336.

Hirsch, B./Weber, J./Huber, R./Gisch, C./Erfort, M. (2013): Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen: Politische Ziele – Strategieentwicklung – Erfolgsfaktoren, Berlin.

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

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

Kaduk, S./Osmetz, D./Wüthrich, H. A./Hammer, D. (2013): Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen, Hamburg.

Kroll, A./Krause, T./Vogel, D./Proeller, I. (2012): Was bestimmt die Reformbereitschaft von Führungskräften in der Ministerialverwaltung?, in: Verwaltung und Management, Vol. 18, S. 75-80.

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

Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013): Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 7. Auflage, Wiesbaden.

Weber, J./Burchard, C. H./Voußem, B. A./Kempf, S. (2010): Personalmanagement im Controlling, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 76, Weinheim.

Prof. Dr. Bernhard Hirsch
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber
Nicole Schulte

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen Leitfaden 1: Führungsmotivation & Initiative

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, subjektiven Einschätzungen einzelner, hochrangiger Vertreter der Arbeitskreisinstitutionen. Sie haben keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Alle Angaben wurden bewusst anonymisiert und randomisiert.

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen Jahresthema Zielorientierte Steuerung

Leitfaden 2: Inhaltlicher Rahmen



„Masterplan Zielorientierte Steuerung“

Inhaltlicher Rahmen eingeordnet in den Gesamtkontext

| | Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 |
|---|--|---|--|
| Ebene 1: „Führungswille“ | <p>Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen</p> <p>Gegenseitiges Rollenverständnis Führungskraft/Controller fördern & fordern</p> <p>Initiative ergreifen! Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren</p> | <p>Dezentrale Verantwortung umsetzen</p> <p>Gestaltungsspielräume für die Behörde schaffen und nutzen</p> <p>Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen</p> | <p>Öffentliche Wahrnehmung der Behörde verbessern</p> |
| Ebene 2: „inhaltlicher Rahmen“ | <p>Klarheit des Geschäftsmodells schaffen</p> <p>Strategieklausur etablieren: Stoßrichtung geben und Signale setzen</p> <p>Steuerungsobjekte definieren</p> | <p>Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen</p> <p>Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen</p> <p>Quantitative und qualitative Ziele berücksichtigen</p> <p>Passgenaue Planungs- und Reportinstrumente einsetzen</p> <p>Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen</p> <p>Ausgewogenheit & Wechselwirkung der Kenngrößen beachten</p> <p>„Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen</p> <p>„Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden</p> | <p>Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen</p> |
| Ebene 3: „Organisation“ | <p>Starke Controllingeinheit etablieren</p> <p>Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgrenzen und Kompetenzen eindeutig zuweisen</p> <p>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit relevanter Qualifikation gewinnen</p> | <p>Formalen Steuerungsprozesses etablieren</p> | |
| Ebene 4: „Führungsprozess“ | <p>Top-down-orientiert vorgehen (v.a. zu Beginn)</p> <p>Mit Zielen führen</p> <p>Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen</p> | <p>Führungskompetenz entwickeln</p> <p>Kurzfristige Erfolge der Zielorientierten Steuerung realisieren</p> | <p>Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben</p> <p>Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen</p> |
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | <p>Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierter Steuerung fördern & fordern</p> <p>Management Know-how der Führung sicherstellen</p> <p>Ängste reduzieren</p> <p>Transparenz gewährleisten</p> <p>Externes Wissen einholen</p> <p>Ausreichend Zeit einplanen</p> | <p>Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber Zielorientierter Steuerung verbessern</p> <p>Controllingwissen aufbauen und etablieren</p> <p>Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen</p> | <p>Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen</p> <p>Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen</p> |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----------|
| Überblick zur Dimension „Inhaltlicher Rahmen“ | 4 |
| Erfolgsfaktoren und Maßnahmen | 7 |
| Klarheit des Geschäftsmodells schaffen | 8 |
| Strategieklausur etablieren: Stoßrichtung geben und Signale setzen | 9 |
| Steuerungsobjekte definieren | 11 |
| Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen | 13 |
| Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen | 15 |
| Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen | 17 |
| Ausgewogenheit & Wechselwirkung der Kenngrößen beachten | 19 |
| Quantitative und qualitative Ziele berücksichtigen | 22 |
| „Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen | 24 |
| Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen | 26 |
| – Einordnung in den Organisationsprozess | |
| – Übersicht der Wirkungszusammenhänge | |
| „Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden | 33 |
| Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen | 35 |
| Literaturübersicht | 37 |
| Impressum | 38 |

Agenda

Inhaltlicher Rahmen

- **Überblick zur Dimension**
- Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

Überblick zur Dimension

Inhaltlicher Rahmen (I/II)

Der „inhaltliche Rahmen“ ist der Kern der Zielorientierten Steuerung und beschreibt die zweite inhaltliche Dimension des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“. Die Einführung und Umsetzung der Zielorientierten Steuerung können nur gelingen, wenn der inhaltliche Rahmen abgesteckt, über alle Ebenen hinweg „konsequent durchgezogen“ und kontinuierlich gelebt sowie weiterentwickelt wird.

Nach den Erfahrungen der Teilnehmer des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ sind in einer ersten Phase drei Grundvoraussetzungen für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung der Zielorientierten Steuerung zu erfüllen. Demnach sind zuerst das Geschäftsmodell der Behörde zu definieren und eine Strategieklausur zu initiieren, in der die Behördenstrategie erarbeitet (und später überarbeitet) wird. Die Strategieklausur kann dazu genutzt werden, die Strategie der Behörde in konkrete Ziele herunter zu brechen. Sie bietet der Behördenleitung die Möglichkeit, die strategische Richtung der Behörde

vorzugeben und wichtige Signale in die Organisation zu senden. Darüber hinaus geht es darum festzulegen, welche organisatorische Teileinheiten, Leistungen oder Produkte gemeinsam und welche getrennt gesteuert werden können.

Die zweite zeitliche Phase ist durch eine Vielzahl von Maßnahmen geprägt. So gilt es, die von der Behördenleitung beschlossenen Ziele zu definieren und die von den Abteilungen der Behörde erbrachten Leistungen/Ergebnisse messbar zu machen. Bei der Definition der Ziele sind, aufgrund der Besonderheiten von Behörden, qualitative und quantitative Ziele zu berücksichtigen. Es sind passende Planungs- und Steuerungsinstrumente auszuwählen, ein bloßes „Abschauen“ bei anderen Behörden erscheint dagegen wenig sinnvoll. Unter „Weniger ist mehr Gedanke umsetzen“ ist zu verstehen, dass die Einführung der Zielorientierten Steuerung sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Behörde nicht durch ein Übermaß an

„Inhaltlicher Rahmen“ - Zweite Dimension des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“

| Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung |
|--|---|---|
| <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Klarheit des Geschäftsmodells schaffen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Strategieklausur etablieren! Stoßrichtung geben und Signale setzen</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;">Steuerungsobjekte definieren</div> | <div style="display: flex;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen</div> </div> <div style="display: flex; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">Ausgewogenheit & Wechselwirkung der Kenngrößen beachten</div> </div> <div style="display: flex; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">Qualitative und quantitative Ziele berücksichtigen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">„Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen</div> </div> <div style="display: flex; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">„Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden</div> </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;">Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen</div> |

Ebene 2:
„Inhaltlicher Rahmen“

Überblick zur Dimension

Inhaltlicher Rahmen (II/II)

Zielvorgaben oder Kennzahlen überfordern darf. Erst in der dritten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ ist eine Kultur systematischer Leistungsvergleiche zu schaffen.

Genauere Erläuterungen zu diesen ersten Aussagen finden Sie in der Beschreibung des jeweiligen Erfolgsfaktors. Insgesamt umfasst die Dimension zwölf Erfolgsfaktoren. Drei Erfolgsfaktoren sind schwerpunktmäßig in der ersten Phase, acht in der zweiten Phase und einer in der dritten Phase angesiedelt.

„Inhaltlicher Rahmen“ - Zweite Dimension des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“

| Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung |
|--|---|--|
| <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Klarheit des Geschäftsmodells schaffen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Strategieklausur etablieren! Stoßrichtung geben und Signale setzen</div> </div> | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen</div> </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen</div> |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Steuerungsobjekte definieren</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen</div> | |
| | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Qualitative und quantitative Ziele berücksichtigen</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">„Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen</div> |
| | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">„Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden</div> |

Ebene 2:
„Inhaltlicher Rahmen“

Agenda

Inhaltlicher Rahmen

- Überblick zur Dimension
- **Erfolgsfaktoren und Maßnahmen**

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Klarheit des Geschäftsmodells schaffen“

Ein Geschäftsmodell ist unerlässlich für jede erfolgreiche Organisation, unabhängig davon, ob sie neu gegründet oder bereits etabliert ist. Es ist das „Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst“ (vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 18). Seine Umsetzung erfolgt mit Hilfe organisationaler Strukturen, Prozesse und Systeme.

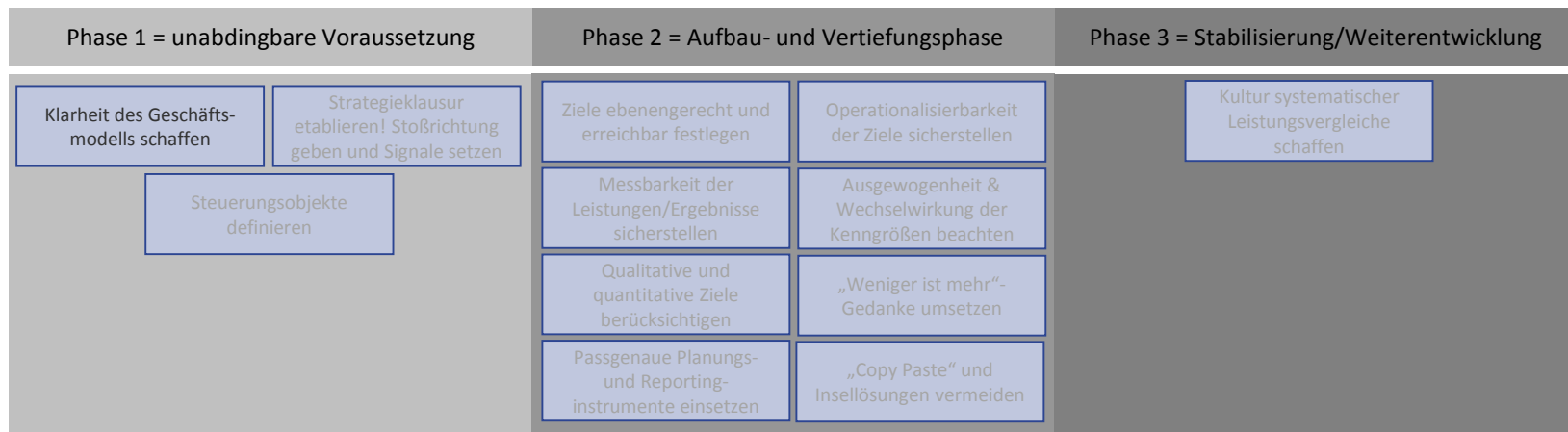
Auch für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung der Zielorientierten Steuerung in einer Behörde sehen die Teilnehmer des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ die Definition eines Geschäftsmodells als zentrale Voraussetzung. Für die Definition des Geschäftsmodells einer Behörde ist es wichtig, das Selbstverständnis und die Aufgaben der Behörde aus ihrem behördlichen Auftrag abzuleiten und explizit zu formulieren. Dieser behördliche Auftrag ergibt sich in der Regel aus dem Errichtungsgesetz der Behörde. Das daraus, aber auch aus dem Führungsanspruch der Behördenleitung abzuleitende Geschäftsmodell sollte durch die Behördenleitung selbst definiert werden, die

durch Projektgruppen unterstützt werden kann. Diese können sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Organisationseinheiten der Behörde und ggf. aus externen Experten zusammensetzen.

Die Definition des Geschäftsmodells erfordert die Beantwortung folgender Fragen: *Was ist der Outcome, also der Nutzen, den eine Behörde für die Gesellschaft, die sie mit Steuergeldern finanziert, erbringt? Wie lässt sich dieser messen? Wie erreiche ich diesen bestmöglich? Was sind die Faktoren (Inputgrößen), die für eine möglichst gute Aufgabenerfüllung der Behörde erforderlich sind?* (vgl. Osterwalder/Pigneur (2011)).

Der Erfolgsfaktor ist in der ersten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ verortet und damit eine unabdingbare Voraussetzung für die Einführung der Zielorientierten Steuerung.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Klarheit des Geschäftsmodell schaffen“



Ebene 2:
„Inhaltlicher Rahmen“

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Strategieklausur etablieren: Stoßrichtung geben und Signale setzen“ (I/II)

Zahlreiche Studien belegen, dass sich die Beteiligung der Führungskräfte an Veränderungsprozessen positiv auf den Umsetzungserfolg auswirkt, ein fehlendes Engagement jedoch negative Folgen hat (vgl. Cheng et al. (2007)).

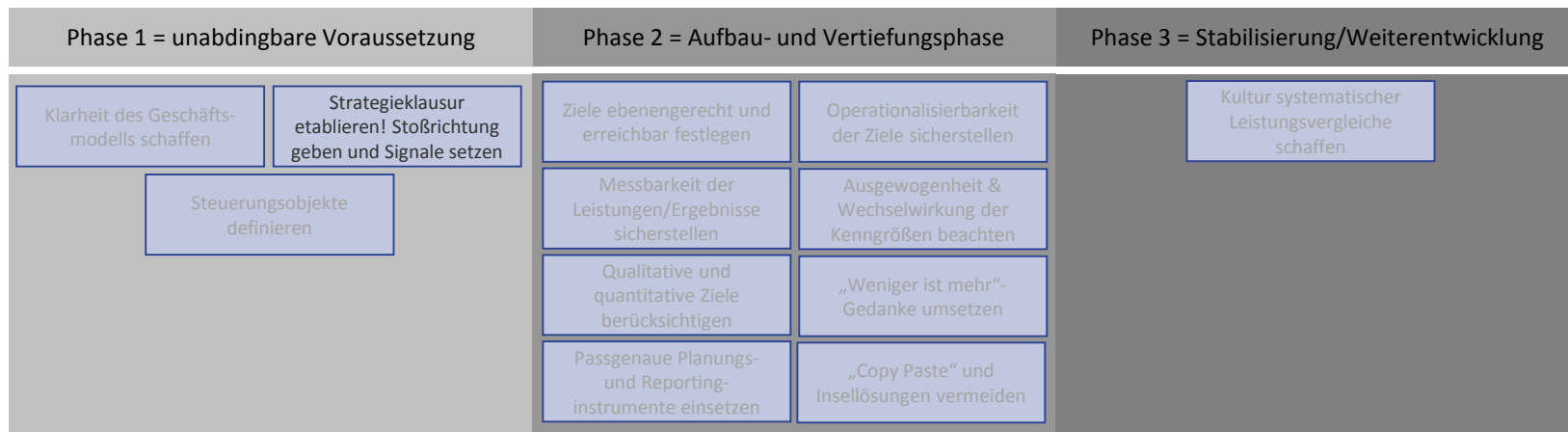
Förderlich für die Akzeptanz von Veränderungen bei Beschäftigten ist - so zeigen weitere Studien - auch die Definition eines inhaltlichen Rahmens, innerhalb dessen sich die Veränderungen abspielen sollen. Diesem Aspekt tragen die Mitglieder des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ durch die Definition des Erfolgsfaktors „Strategieklausur etablieren: Stoßrichtung geben und Signale setzen“ Rechnung.

Bereits im „Leitfaden: Führungsmotivation & Initiative“, welcher die Erfolgsfaktoren der ersten inhaltlichen Dimension des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ beschreibt, wurde deutlich, dass der

Einführungsprozess der Zielorientierten Steuerung nur dann erfolgreich sein kann, wenn sich die Behördenleitung tatsächlich zu dieser bekennt und sie auch aktiv anstößt. Die Strategieklausur bietet sich in diesem Kontext an, um den Startschuss zur Veränderung zu geben und den Betroffenen und Beteiligten durch die Formulierung der Behördenstrategie Orientierung zu geben.

Eine „Strategieklausur“ ist eine Veranstaltung, zu der Mitglieder der oberen Führungsebene geladen werden und die mindestens einmal jährlich stattfinden sollte, um das Geschäftsmodell und die Strategie der Behörde zu entwickeln bzw. zu prüfen. Hierbei können Optimierungen an der bestehenden Strategie beschlossen oder auch gänzlich neue Stoßrichtungen festgelegt werden. Sobald die Strategie im Rahmen des Gremiums verabschiedet wurde, geht es darum, die Strategie in Ziele herunter zu brechen bzw. zu kaskadieren. Diese stellen im Idealfall relativ konkrete Orientierungspunkte für das

Einordnung des Erfolgsfaktors „Strategieklausur etablieren: Stoßrichtung geben und Signale setzen“



Ebene 2:
„Inhaltlicher Rahmen“

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Strategieklausur etablieren: Stoßrichtung geben und Signale setzen“ (II/II)

Ausrichten der Handlungen der Beschäftigten auf die Behördenstrategie dar.

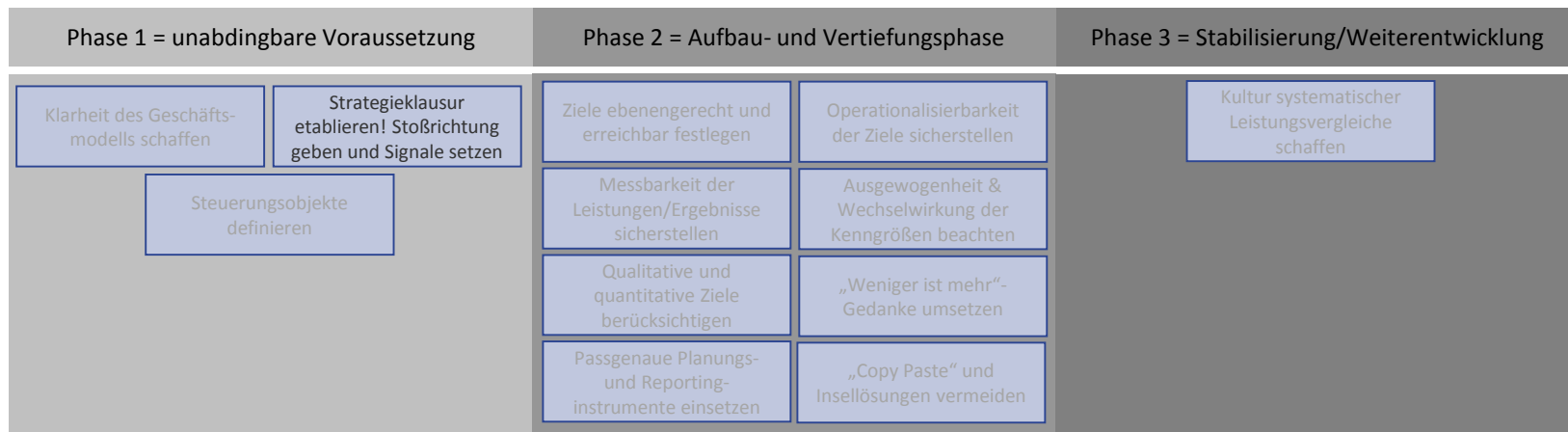
Ein klares Commitment der Behördenleitung in Bezug auf die Strategie und die Ziele der Behörde auch in der Strategieklausur unterstreicht auch die Bedeutung der Zielorientierten Steuerung für die Behörde und wirkt sich positiv auf die Akzeptanz und Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Die Teilnehmer des Arbeitskreises bestätigen den positiven Effekt einer solchen Strategieklausur.

Um die Strategieklausur langfristig und wirksam zu etablieren, ist es hilfreich, diese als regelmäßige Veranstaltung zu manifestieren. Wichtig ist außerdem, dass die Ergebnisse der Strategieklausur transparent sind. Dies lässt sich beispielsweise über die Kommunikation der Ergebnisse der Strategieklausur z. B. auf Personalversammlungen, durch hausinterne Mitteilungen der Behördenleitung (z.B. per E-Mail oder Rundschreiben)

oder im behördeneigenen Intranet erreichen.

Der Erfolgsfaktor ist in der ersten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ verortet und damit eine unabdingbare Voraussetzung für die Einführung der neuen Steuerungslogik in der Behörde.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Strategieklausur etablieren: Stoßrichtung geben und Signale setzen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Steuerungsobjekte definieren“ (I/II)

Das Fundament einer erfolgreichen Steuerung ist eine dem Geschäftsmodell der Behörde angemessene, sinnvolle Definition und Priorisierung von Steuerungsobjekten. Dementsprechend wird auch für die Einführung und Umsetzung der Zielorientierten Steuerung vorausgesetzt, dass zu Beginn die zu steuernden Objekte innerhalb einer Behörde festgelegt werden. Dies können beispielsweise Organisationseinheiten, einzelne Leistungen einer Behörde, Verwaltungsprozesse, Anträge von Bürgerinnen und Bürgern, Produkte oder Regionen sein. Häufig werden Organisationseinheiten nach bestimmten Leistungen einer Behörde gegliedert und gesteuert.

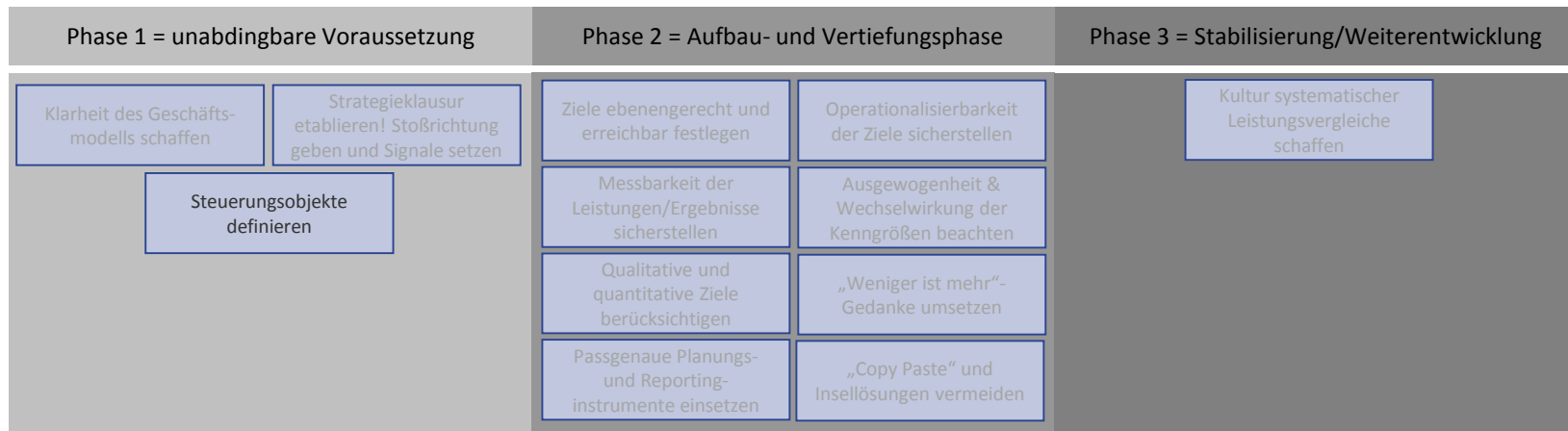
Die Steuerungsobjekte bilden wiederum die Basis für weitere Entscheidungen, u.a. über die anzuwendenden Steuerungsinstrumente und -prozesse. Häufig richten Behörden ihre Organisation anhand spezifischer Leistungen aus, wie die folgenden Beispiele veranschaulichen: Das Deutsche Patent- und Markenamt ist nach Produkten organisatorisch

aufgestellt und unterscheidet zwischen Marke, Patent, Gebrauchs- und Geschmacksmuster. Die Bundesagentur für Arbeit dagegen ist in der Zentrale nach Rechtskreisen gegliedert (SGBI und II). Die dezentrale Organisation erfolgt nach Regionen mit sogenannten Regionaldirektionen und Agenturen.

Die Beispiele zeigen, dass die Entscheidungen über die zentralen Steuerungsobjekte jeweils organisationspezifisch erfolgt, jedoch im Kontext der herrschenden Steuerungslogik zu treffen ist. Hierbei ist es wichtig, sich am Geschäftsmodell sowie am behördlichen Auftrag zu orientieren.

Gemäß den Teilnehmern des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ sollte die Behördenleitung entscheiden, welches die zentralen Steuerungsobjekte der Behörde sind. An dieser Stelle ist jedoch sicherzustellen, dass die Behördenleitung auf das

Einordnung des Erfolgsfaktors „Steuerungsobjekte definieren“



Ebene 2:
„Inhaltlicher Rahmen“

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Steuerungsobjekte definieren“ (II/II)

Expertenwissen der Controller zurückgreift und die Festlegung der Steuerungsobjekte in der Behörde gemeinsam erarbeitet wird.

Der Erfolgsfaktor ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Einführung der Zielorientierten Steuerung und somit in der ersten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ verortet.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Steuerungsobjekte definieren“

| Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung |
|--|---|--|
| <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Klarheit des Geschäftsmodells schaffen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Strategieklausur etablieren! Stoßrichtung geben und Signale setzen</div> </div> | <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen</div> </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen</div> |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Steuerungsobjekte definieren</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen</div> | |
| | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Qualitative und quantitative Ziele berücksichtigen</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">„Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen</div> |
| | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Passgenaue Planungs- und Reporting-instrumente einsetzen</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">„Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden</div> |

Ebene 2:
„Inhaltlicher Rahmen“

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen“ (I/II)

Für den Erfolg der Zielorientierten Steuerung ist es wichtig, die Ziele ebenengerecht zu entwickeln und zu formulieren. Ziele müssen kaskadiert, sprich auf die einzelnen hierarchischen Ebenen der Behörde heruntergebrochen werden. Somit sollen sie ebenengerecht umsetzbar und verständlich gemacht werden. Dafür sind sie in konkrete, beschreibbare und vor allem messbare Größen zu übersetzen.

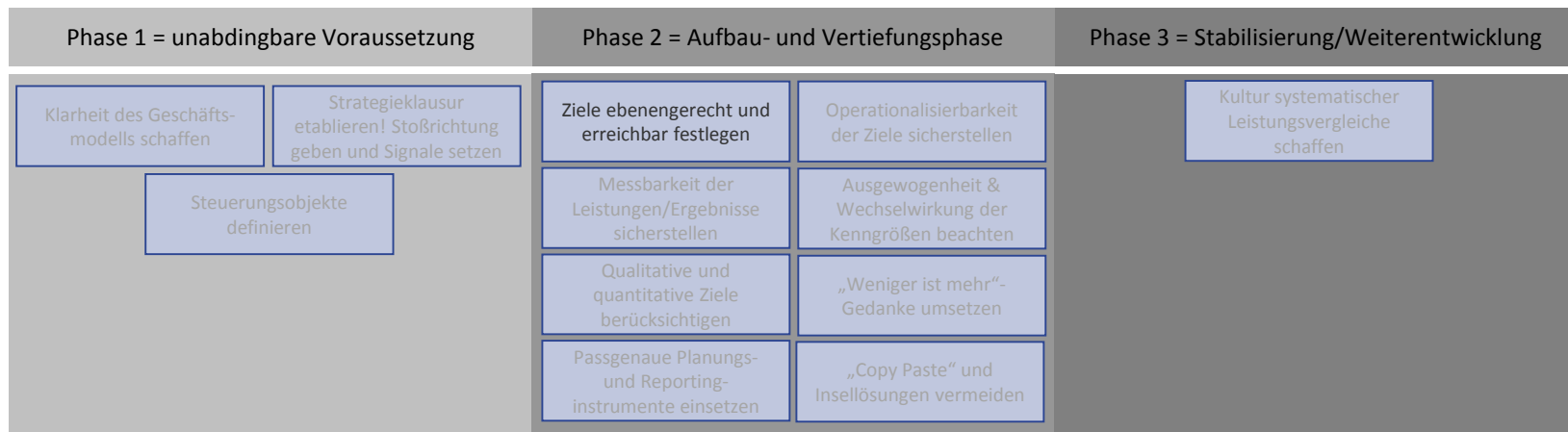
Es ist dabei darauf zu achten, dass sich die Ziele sowohl zwischen den verschiedenen Ebenen, aber auch auf derselben Hierarchieebene miteinander verzahnen. Die festgelegten Ziele sollen, wenn möglich, Endergebnisse und Resultate ausdrücken, und nicht nur Input- oder Prozessgrößen beschreiben. Für die Erreichung der Ziele sind Verantwortliche zu definieren. Den Weg zur Zielerreichung sollten Führungskräfte bei Bedarf durch Vorschläge oder Rahmensetzungen skizzieren bzw. ergänzen. Dies erscheint vor allem dann sinnvoll, wenn es sich um sehr anspruchsvolle Ziele handelt oder die Beschäftigten Unterstützung

benötigen (vgl. Linde/Heyde (2010), S. 154 f.).

Wie auch später im Zusammenhang mit dem Erfolgsfaktor „Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen“ erläutert wird, ist es unverzichtbar, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Ziele und entsprechenden Kenngrößen durch ihr Verhalten selbst beeinflussen können (vgl. Preißler (2000), S. 73).

Damit die Betroffenen die Ziele der Organisation akzeptieren und mittragen, empfiehlt es sich, die Beschäftigten der verschiedenen Ebenen an der Zielentwicklung entsprechend zu beteiligen. Um die gewünschte Steuerungswirkung zu erreichen, ist die Zielhöhe so festzulegen, dass sie auf der einen Seite für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichbar ist, auf der anderen Seite jedoch auch mit Anstrengungen verbunden ist (vgl. Weber/Schäffer (2014), S. 71).

Einordnung des Erfolgsfaktors „Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen“



Ebene 2:
„Inhaltlicher
Rahmen“

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen“ (II/II)

Der Erfolgsfaktor ist in der zweiten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ verortet und dient somit dem Aufbau und der Vertiefung der Zielorientierten Steuerung in der Behörde.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen“

| | Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung | |
|--------------------------------------|--|--|--|---|
| Ebene 2: „Inhaltlicher Rahmen“ | Klarheit des Geschäftsmodells schaffen | Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen | Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen | |
| | Strategieklausur etablieren! Stoßrichtung geben und Signale setzen | Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen | | |
| | Steuerungsobjekte definieren | Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen | | Ausgewogenheit & Wechselwirkung der Kenngrößen beachten |
| | | Qualitative und quantitative Ziele berücksichtigen | | „Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen |
| | | Passgenaue Planungs- und Reporting-instrumente einsetzen | „Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden | |

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen“ (I/II)

Der Erfolgsfaktor „Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen“ betont die Bedeutung des Herunterbrechens der Behördenstrategie in Ziele und Kenngrößen, die handhabbar und erreichbar sind. Ausgangsbasis für die Zielkaskadierung (vgl. den Erfolgsfaktor „Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen“) ist das Vorhandensein einer Strategie, aus der die Ziele abgeleitet werden können. Die einzelnen Ziele sollten SMART, d.h. spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und klar terminiert (specific, measurable, achievable, realistic, timebound) sein (vgl. Macharzina/Wolf (2012), S. 214 f.).

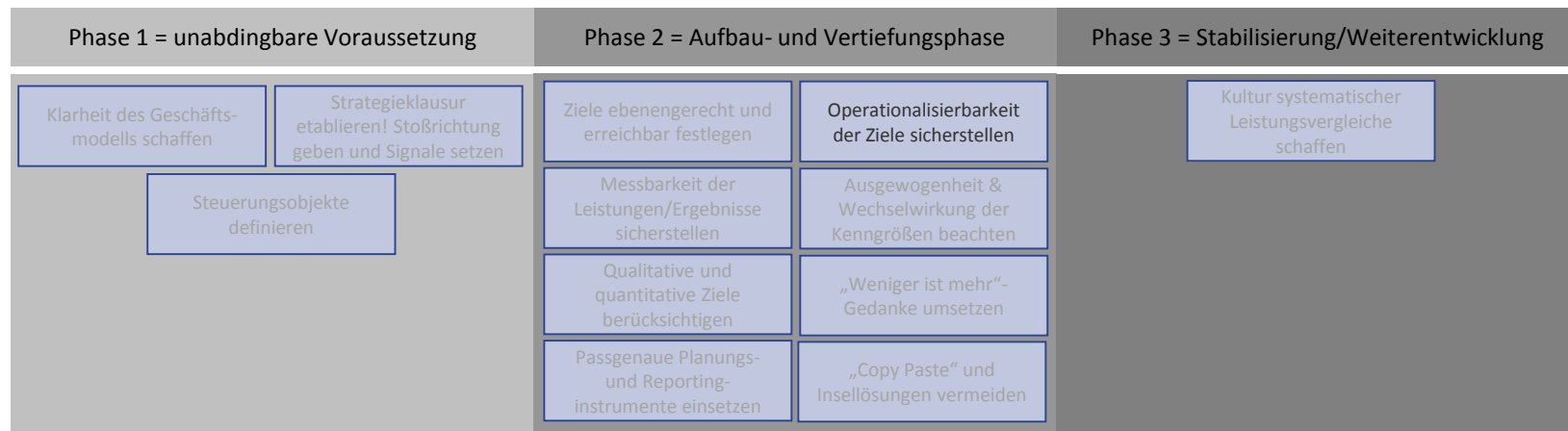
Um bei der Belegschaft die gewünschte, verhaltenssteuernde Wirkung entfalten können, ist es wichtig, dass diese sie versteht, akzeptiert und durch ihr Verhalten beeinflussen kann. Die definierten Ziele sollen deswegen einfach und nachvollziehbar sein und nicht aus kompliziert berechneten oder abstrakten Kenngrößen bestehen; diese sollen objektiv, reliabel und valide sein (vgl. Bernard (2006), S. 69).

Die Validität der Ziele setzt zugleich ihre Reliabilität voraus: Ist die Erreichung eines Zieles nicht zuverlässig messbar, kann auch nicht gemessen werden, was gemessen werden soll.

Die Controllingabteilung ist in der Regel zuständig für die Ermittlung der Kenngrößen, mit denen die formulierten Ziele zu hinterlegen sind. Sie hat häufig auch Einfluss auf die Festlegung der Zielhöhe.

Der Erfolgsfaktor „Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen“ ergänzt den Erfolgsfaktor „Messbarkeit der Leistungen und Ergebnisse sicherstellen“, der im Folgenden näher erläutert wird. Die beiden Erfolgsfaktoren unterscheiden sich insofern voneinander, dass „Operationalisierbarkeit“, mehr als nur die Eigenschaft der „Messbarkeit“ beinhaltet und auch auf andere wichtige Aspekte der Zielformulierung hinweist, z.B. Spezifität, Anspruch, Erreichbarkeit und Terminierung der Ziele.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen“



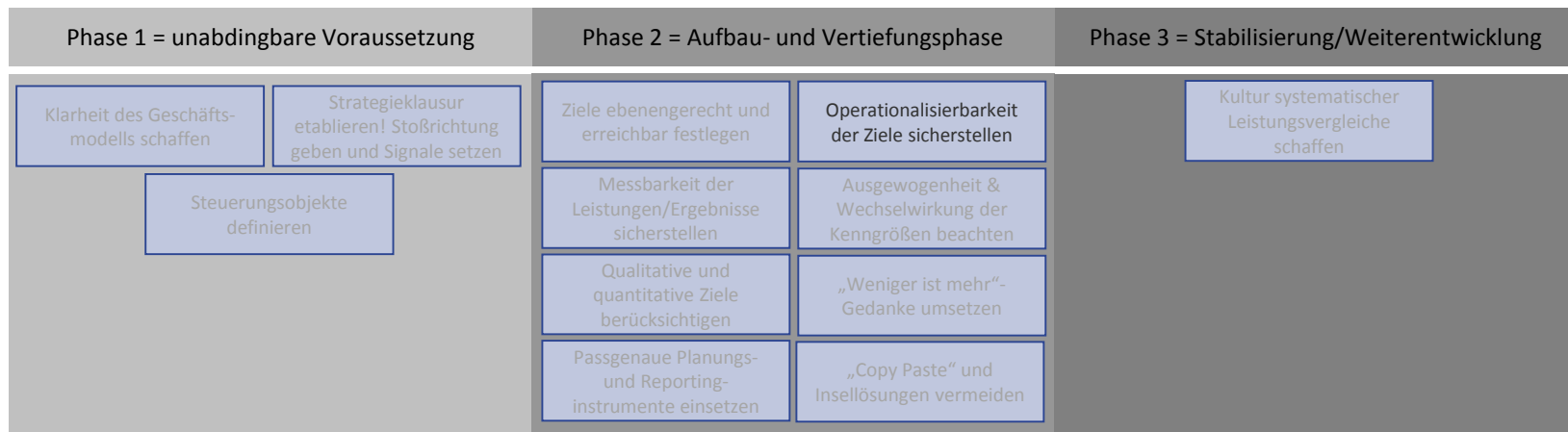
Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen“ (II/II)

Zudem bezieht sich der hier beschriebene Erfolgsfaktor auf die Ebene der strategischen Zielformulierung, während der Erfolgsfaktor „Messbarkeit der Leistungen und Ergebnisse sicherstellen“ Bezug zur letztendlichen Leistung bzw. dem Output der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Behörde nimmt.

Der Erfolgsfaktor ist Teil der Aufbau- und Vertiefungsphase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ und somit in der zweiten zeitlichen Phase des Einführungsprozesses der Zielorientierten Steuerung verortet.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen“ (I/II)

Genauso wie zu gewährleisten ist, dass die Ziele operationalisierbar sind, ist auch sicherzustellen, dass die von einer Behörde erbrachten Leistungen bzw. Ergebnisse messbar sind.

Aus Sicht der Behörde sollten die Kriterien, mit denen die von ihr erbrachten Leistungen gemessen werden, zentrale Größen zur Steuerung des Mitarbeiterverhaltens sein. Sie sollten sich aus der Strategie und den Zielen der Behörde ableiten und deren Umsetzung fördern (vgl. Bernard (2006), S. 69). Der Erfolgsfaktor „Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen“ trägt der Bedeutung der Leistungsmessung in einer Behörde Rechnung.

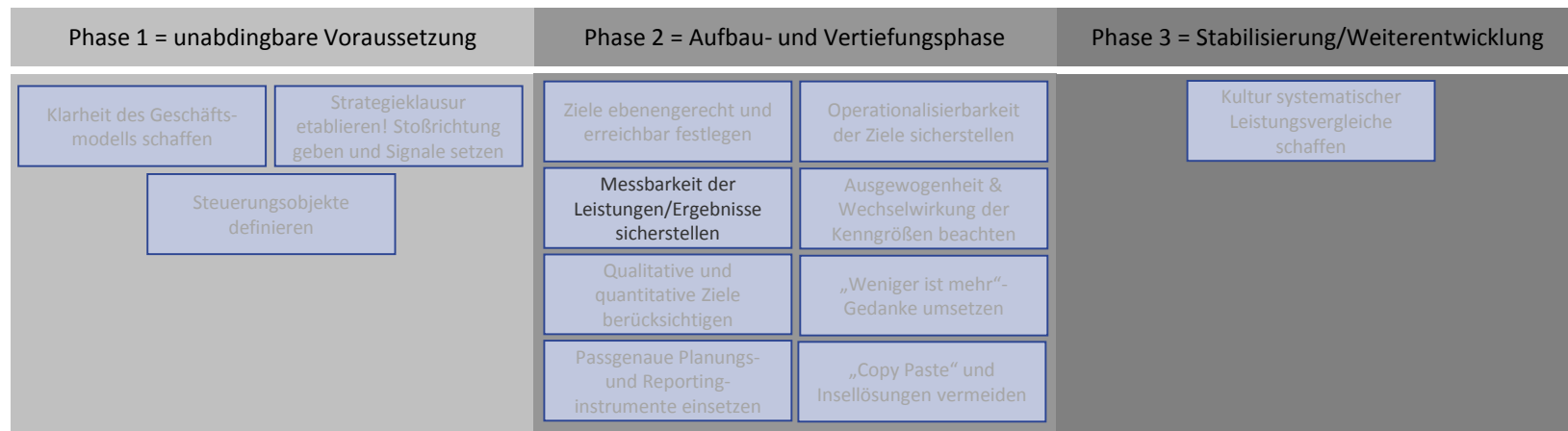
In einem ersten Schritt ist festzulegen, welche Leistungen und Ergebnisse zur Erreichung der zuvor definierten Ziele führen. In einem weiteren Schritt sind die Leistungen und Ergebnisse ausgewogen mit Kenngrößen zu hinterlegen und somit messbar zu machen. Somit wird sichergestellt,

dass die zuvor von der Behördenleitung formulierten Ziele auch auf der ausführenden Ebene kein „Abstractum“ bleiben, sondern durch regelmäßige Leistungsmessung auf Ebene der Beschäftigten Umsetzung finden.

Kenngrößen verdichten die komplexe wirtschaftliche Realität. Sie definieren Maßstäbe, üben eine Erfolgskontrollfunktion aus und ermöglichen sowohl interne als auch externe Vergleiche sowie die Darstellung vieldimensionaler Sachverhalte einer Organisation. Kenngrößen stellen Informationen in aggregierter Form dar und können als Basis zur Entscheidungsfindung herangezogen werden.

Einzelne Kenngrößen verfügen nur über eine begrenzte Aussagekraft, welche sich durch die strukturierte Verwendung mehrerer Kennzahlen erhöhen lässt (vgl. Fischer et al. (2012), S. 340).

Einordnung des Erfolgsfaktors „Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen“ (II/II)

Um kausale Zusammenhänge zwischen Kennzahlen erkennen zu können, wird ein Mindestmaß an Kenngrößen benötigt. Stehen zwei oder mehr Kenngrößen in einer Beziehung zueinander, welche sich ergänzen oder gegenseitig erklären, handelt es sich um ein Kenngrößensystem (vgl. Weber/Schäffer (2014), S. 193; Preißler (2000), S. 127).

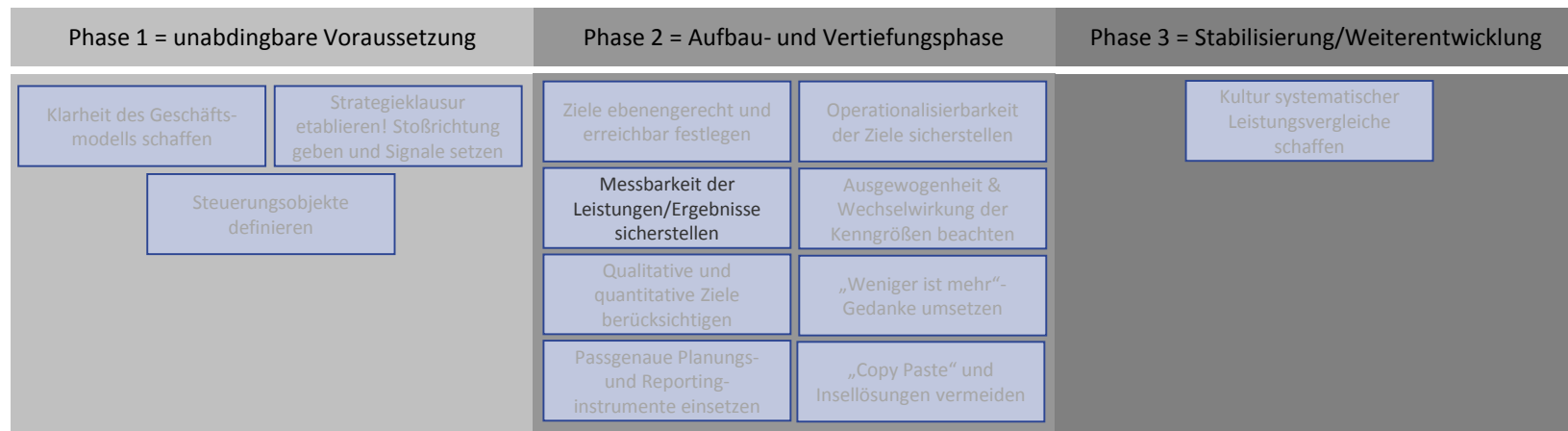
Bei der Verwendung von Kenngrößen ist auch darauf zu achten, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aktivitäten nicht zu einseitig auf die gemessenen Leistungen und Ergebnisse konzentrieren und dabei andere Aspekte vernachlässigen (vgl. Weibel (2009), S. 25).

So könnten sich die Beschäftigten eines städtischen Bürgeramtes zum Beispiel zu sehr auf die Erreichung einer bestimmten Anzahl an bearbeiteten Anträgen in einem bestimmten Zeitraum fokussieren, dabei aber die Qualität der Arbeit zu sehr aus den Augen verlieren.

Um eine derartige „Überbewertung“ der Arbeitsprozesse, die einer direkten Leistungsmessung unterliegen, durch die Beschäftigten zu vermeiden, gilt es darauf zu achten, dass andere qualitative oder nicht-messbare Aspekte der Arbeit nicht zu sehr in den Hintergrund rücken bzw. vernachlässigt werden.

Der Erfolgsfaktor ist Teil der zweiten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ und dient damit dem Aufbau und der Vertiefung der Zielorientierten Steuerung in der Behörde.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen“



Ebene 2:
„Inhaltlicher Rahmen“

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Ausgewogenheit und Wechselwirkung der Kenngrößen beachten“ (I/III)

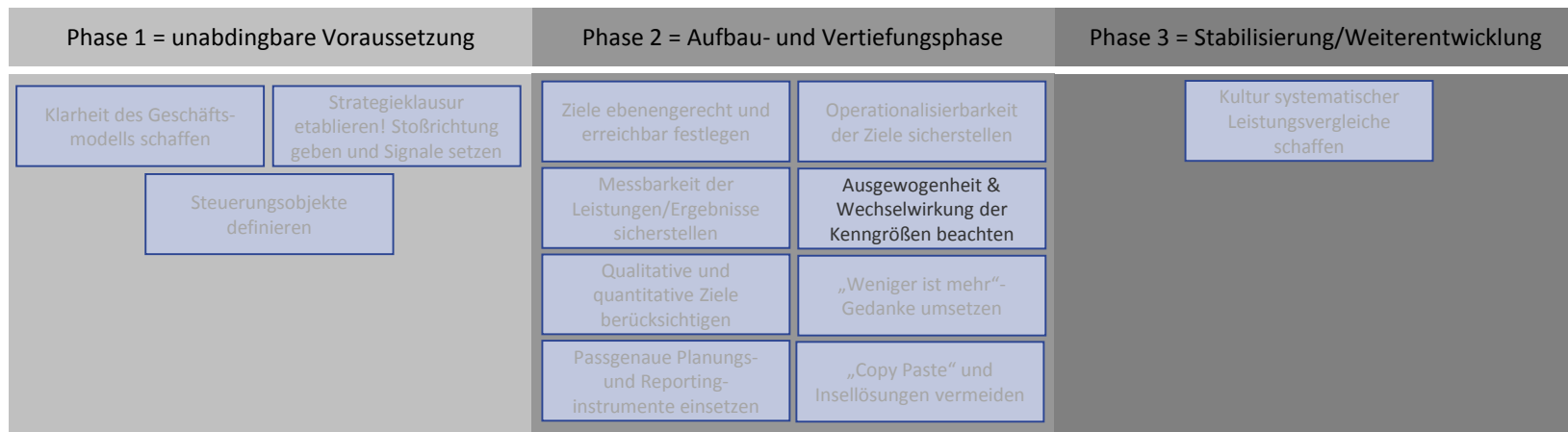
Sinnvolle Kenngrößen sind eng mit den aus der Strategie abgeleiteten Zielen verbunden. Sie helfen, administratives Handeln zu bewerten, Zielabweichungen aufzuzeigen und sind eine Art Beurteilungs- und Entscheidungsbarometer (vgl. Preißler (2000), S. 127). Je ausgewogener die Kenngrößen sind, d.h. je besser sie sämtliche relevante Leistungsbe- reiche einer Behörde umfassen, desto mehr tragen sie dazu bei, die Führungskräfte über die Leistungsfähigkeit und -stärke ihrer Behörde zu informieren. Werden Kenngrößen dagegen unbedacht ausgewählt, besteht die Gefahr, dass sie nur ein unausgewogenes oder isoliertes Bild der Leistung einer Behörde zeigen. Eine Fehlsteuerung oder gar ein Nichterreichen der zuvor definierten strategischen Ziele sind dann vorprogrammiert.

Kennzahlen lassen sich in absolute und relative Kenngrößen einteilen. Während absolute Kenngrößen z.B. Einzelwerte, Summenwerte, Differenz- oder Mittelwerte umfassen, deren Informationsgehalt sich

durch die Aussagekraft des jeweiligen Wertes selbst definiert, werden relative Kennzahlen aus dem Verhältnis von mindestens zwei meist absoluten Kennzahlen ermittelt. Neben finanziellen Kenngrößen existieren aber auch nicht-finanzielle Kenngrößen, welche nicht bilan- zierungsfähige oder immaterielle Werte abbilden (vgl. Fischer et al. (2012)).

Bei der Einführung und Umsetzung der Zielorientierten Steuerung gilt es, Kenngrößen so auszuwählen, dass sie bestmöglich das Geschäfts- modell einer Behörde abbilden und ausgewogene Einschätzungen ermöglichen. Kennzahlen werden in der Regel in Form von struktu- rierten Berichten regelmäßig ausgewählten Adressaten zur Verfügung gestellt. Wichtigste Adressaten von Kennzahlenberichten sind in aller Regel die Behördenleitung und weitere Führungskräfte bzw. Entschei- der in den Behörden. Die Erstellung der Kennzahlenberichte zählt in der Regel zu den wichtigsten Aufgaben der Controller; die Qualität der

Einordnung des Erfolgsfaktors „Ausgewogenheit und Wechselwirkung der Kenngrößen beachten“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Ausgewogenheit und Wechselwirkung der Kenngrößen beachten“ (II/III)

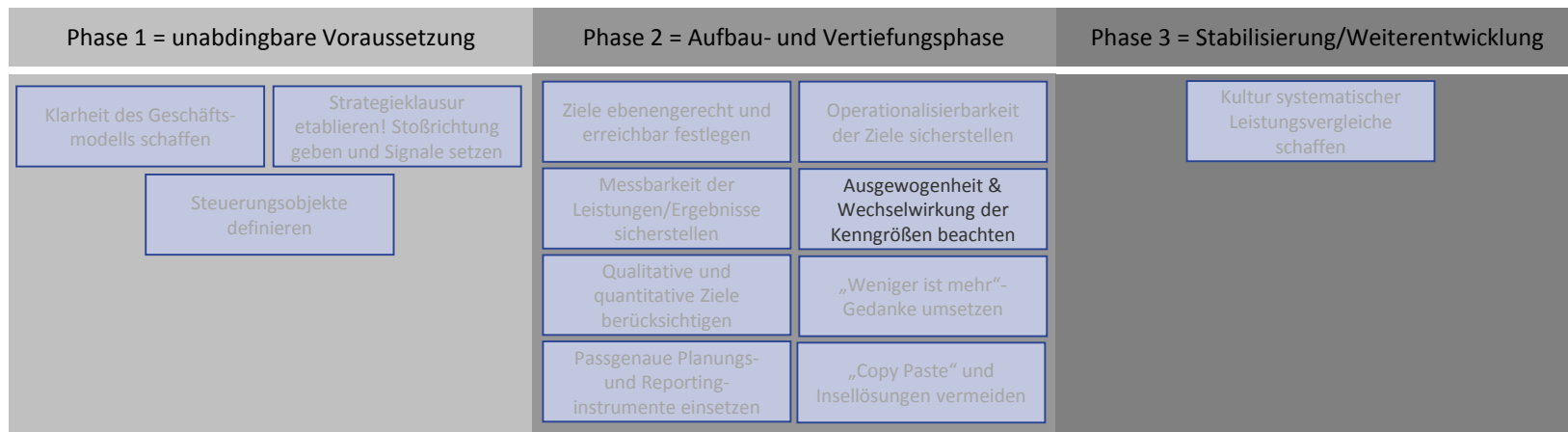
Berichte beeinflusst die Entscheidungen der Behördenleitung in besonderem Maße (vgl. Fischer et al. (2012)). Bei der Auswahl der Kenngrößen sind die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Kenngrößen zu beachten. So kann es beispielsweise vorkommen, dass die im Strategieprozess formulierten Ziele scheinbar noch gut zusammenpassen, während sich die Kenngrößen auf der operationellen Ebene widersprechen. Solche Widersprüche sind durch verantwortlichen Führungskräfte auszuräumen oder durch Priorisierung zu klären. Die Teilnehmer des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ haben die Erfahrung gemacht, dass das Finden von geeigneten Kenngrößen ein evolutorischer Prozess sei, der Zeit brauche. Diese gelte es einzuplanen.

Zu Beginn des Einführungsprozesses der Zielorientierten Steuerung birgt eine langwierige Suche nach den richtigen Kenngrößen jedoch die Gefahr, dass sich in der Behörde die Ansicht durchsetzt, eine kenngrößen-

basierte Steuerung sei nicht allzu dringlich umzusetzen. Eine solche Denkweise kann sich vor allem dann etablieren, wenn die Beschäftigten bisher keinerlei Berührungspunkte mit Kenngrößen hatten und/oder den Veränderungsprozess in der Behörde als ganzes ablehnen. Deshalb kann es in einer solchen Situation sinnvoll sein, Ziele zunächst mit wenigen - sowohl qualitativen als auch quantitativen - Kenngrößen zu operationalisieren, um eine wichtige „Signalwirkung“ seitens der Führung für die Zielorientierte Steuerung zu erzielen, und das verwendete Kennzahlensystem im Laufe der Zeit anzupassen.

Eine Kennzahl muss nicht unbedingt eine Zahl oder ein Algorithmus sein. Vielmehr sind auch qualitative Bewertungen, z.B. in Form eines Ampelfeedbacks (rot, gelb, grün) denkbar und zweckmäßig. „Gute“ Kenngrößen zeichnen sich u.a. durch folgende Aspekte aus: Die Zielsetzung der Kenngrößen ist erkennbar, die Kenngrößen selbst sind aktuell.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Ausgewogenheit und Wechselwirkung der Kenngrößen beachten“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Ausgewogenheit und Wechselwirkung der Kenngrößen beachten“ (III/III)

Darüber hinaus sind sie zukunftsorientiert und beschreiben somit nicht nur die Vergangenheit (vgl. Preißler (2000), S. 71, 130 f.).

Der Erfolgsfaktor ist in der zweiten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ verortet und dient somit dem Aufbau und der Vertiefung der Zielorientierten Steuerung in der Behörde.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Ausgewogenheit und Wechselwirkung der Kenngrößen beachten“

| Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung |
|--|--|--|
| <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Klarheit des Geschäftsmodells schaffen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Strategieklausur etablieren! Stoßrichtung geben und Signale setzen</div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;">Steuerungsobjekte definieren</div> | <div style="display: flex;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen</div> </div> <div style="display: flex; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">Ausgewogenheit & Wechselwirkung der Kenngrößen beachten</div> </div> <div style="display: flex; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">Qualitative und quantitative Ziele berücksichtigen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">„Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen</div> </div> <div style="display: flex; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">Passgenaue Planungs- und Reporting-instrumente einsetzen</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; flex: 1;">„Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden</div> </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen</div> |

Ebene 2:
„Inhaltlicher Rahmen“

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Quantitative und qualitative Ziele berücksichtigen“ (I/II)

Ziele geben die Richtung des Handelns vor - sie drücken den Willen der Behördenleitung aus, koordinieren dezentral agierende Führungskräfte und bilden die Basis für organisationale Lernprozesse durch Zielerreichungsmessung und -kontrolle. Dabei ist es wichtig, einen eindimensionalen Fokus auf entweder monetäre oder qualitative Ziele zu vermeiden.

Eine Beschränkung auf monetäre Größen liefert nur ein eingeschränktes Bild von der Leistungsfähigkeit der Behörde. Sie wird auch in der Privatwirtschaft als nicht ausreichend angesehen. Andere, nicht-quantitative Ziele sollten diese ergänzen; die Balanced Scorecard stellt hierfür ein mögliches Instrument dar (vgl. für weitere Instrumente die Ausführungen zum Erfolgsfaktor „Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen“).

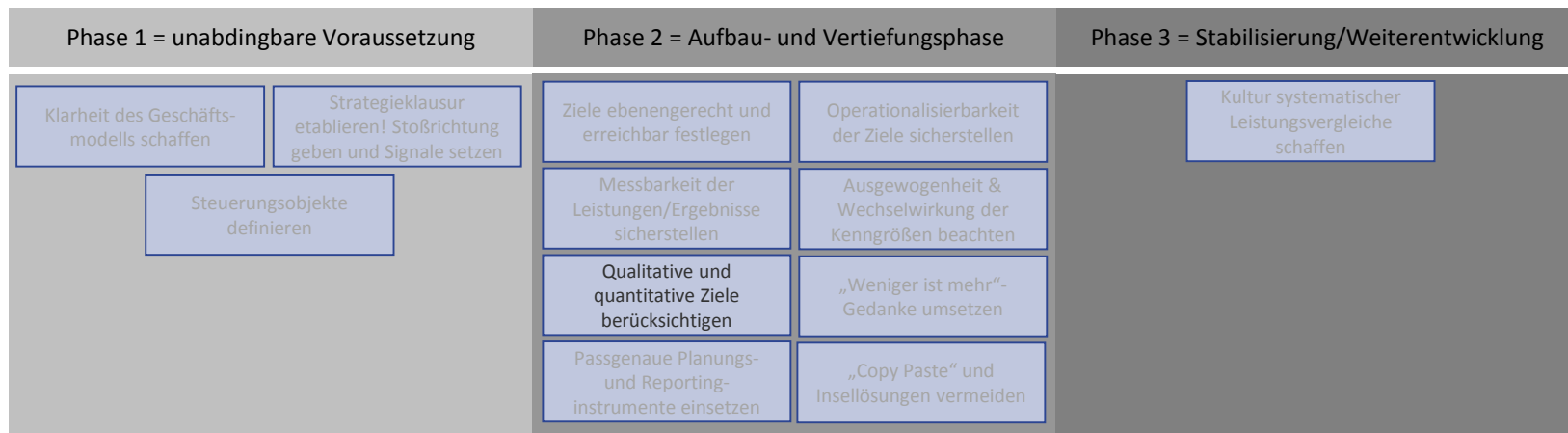
Um auch die Erreichung von qualitativen Zielen beurteilen zu können,

müssen diese durch Ersatzmaßstäbe quantifizierbar gemacht werden, d.h. Führungskräfte und Beschäftigte sollten sich abstimmen, anhand welcher Kriterien die Erreichung eines qualitativen Zieles bewertet werden kann.

Soll z.B. die „Bürgernähe“ in einer städtischen Gemeinde verbessert werden, ist festzulegen, wodurch diese bestimmt wird. So könnte die Vereinbarung lauten, dass die Bürgernähe durch die Anzahl der zur Verfügung stehenden Beschwerdemöglichkeiten, die Anzahl der Pressemitteilungen, oder die Anzahl der online abrufbaren Formulare quantifiziert wird.

Das genaue Verhältnis von quantitativen bzw. finanziellen und qualitativen Zielen ist behördenspezifisch zu bestimmen (vgl. Weber/Schäffer (2014), S. 197-201).

Einordnung des Erfolgsfaktors „Qualitative und quantitative Ziele berücksichtigen“



Ebene 2:
„Inhaltlicher Rahmen“

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Quantitative und qualitative Ziele berücksichtigen“ (II/II)

Damit sowohl quantitative als auch qualitative Ziele Berücksichtigung finden, wird empfohlen, einen Zielkatalog zu formulieren.

Der Erfolgsfaktor unterstützt den Aufbau und die Vertiefung der Zielorientierten Steuerung und ist daher in der zweiten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ verortet.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Qualitative und quantitative Ziele berücksichtigen“

| | Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung | |
|-----------------------------------|--|--|--|---|
| Ebene 2: „Inhaltlicher Rahmen“ | Klarheit des Geschäftsmodells schaffen | Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen | Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen | |
| | Strategieklausur etablieren! Stoßrichtung geben und Signale setzen | Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen | | |
| | Steuerungsobjekte definieren | Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen | | Ausgewogenheit & Wechselwirkung der Kenngrößen beachten |
| | | Qualitative und quantitative Ziele berücksichtigen | | „Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen |
| | | Passgenaue Planungs- und Reporting-instrumente einsetzen | „Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden | |

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen (I/II)

Die Entwicklung und Definition von Kenngrößensystemen ist mit Auswahlentscheidungen verbunden, die eine Abwägung zwischen der möglichst vollständigen Abbildung der Realität durch möglichst viele Kennzahlen einerseits und der Handhabbarkeit der Kenngrößen bzw. des Kenngrößensystems andererseits mit sich bringen. So soll ein Kenngrößensystem Informationen über alle relevanten Bereiche der Behörde liefern. Es sind die dafür geeigneten Kenngrößen auszuwählen und aufzubereiten (vgl. Preißler (2000), S. 130).

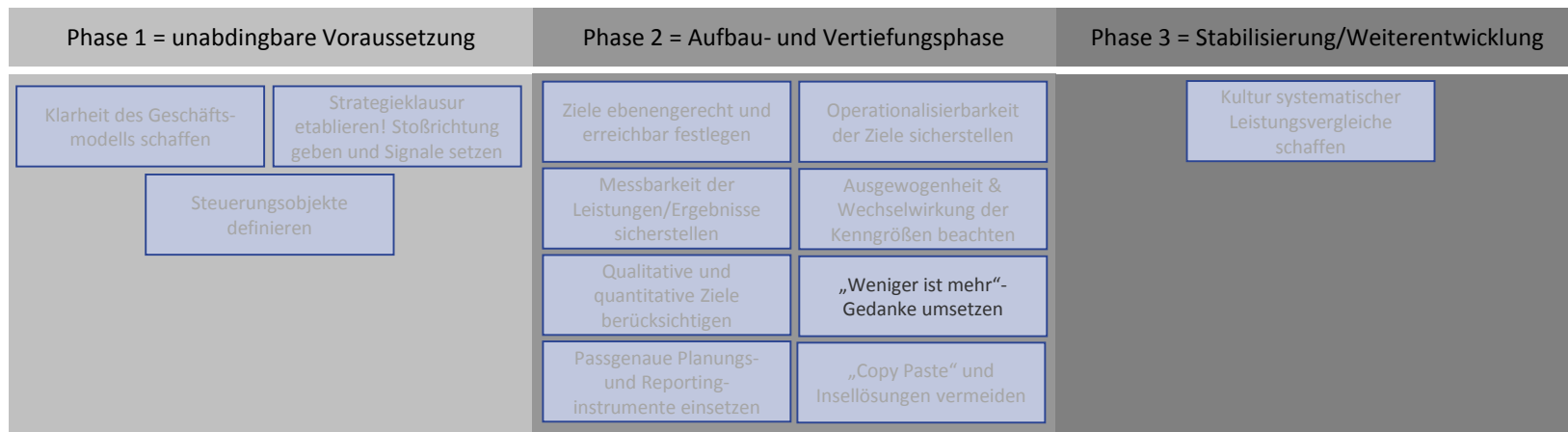
Jedoch gilt es auch sicherzustellen, dass Entscheider nicht durch ein Zuviel an Informationen überlastet werden. In diesem Zusammenhang ist die Bedeutung des „Weniger ist mehr“-Gedankens zu betonen, den die Mitglieder des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ als weiteren Erfolgsfaktor bei der Einführung der Zielorientierten Steuerung definiert haben. Die Idee besteht darin, den Fokus auf steuerungsrelevante Kenngrößen zu legen, um das

System nicht zu überfrachten.

Die Konzentration auf das Wesentliche verhindert Ineffizienz und Überforderung und hilft dabei, bessere Ergebnisse zu erzielen. Psychologische Studien zeigen allerdings, dass die Zahl parallel verfolgbarer Ziele nach oben begrenzt ist. So ist ein „normaler Mensch“ in der Lage ist, maximal fünf bis sieben Ziele gegeneinander abzuwägen. Somit ist nicht nur zu entscheiden, welche Ziele verfolgt werden sollen, sondern auch wie viele Ziele einer einzelnen Mitarbeiterin bzw. einem einzelnen Mitarbeiter „zugemutet“ werden können. Es ist daher wichtig, die Zahl der Ziele, die ein einzelner Akteur zu verfolgen hat, zu beschränken und das Zielsystem dahingehend kontinuierlich zu überprüfen, ob weniger relevante Zielgrößen durch andere, an Bedeutung zunehmende Kennzahlen ersetzt werden sollten.

Hierzu kann es hilfreich sein, Zielvorschläge von den Mitarbeiterinnen

Einordnung des Erfolgsfaktors „Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen



Ebene 2:
„Inhaltlicher Rahmen“

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen (II/II)

und Mitarbeitern einzufordern, bspw. im Rahmen der Mitarbeiterzielvereinbarung (vgl. Macharzina/Wolf (2012), S. 217 f.).

Werden Kenngrößen in zu großer Menge oder schlecht strukturiert in ein Kenngrößensystem integriert, besteht die Gefahr, dass ein „Kenngrößenfriedhof“ entsteht, weil aufgrund der Unübersichtlichkeit und Informationsflut niemand mehr mit den vorgelegten Daten arbeiten kann. Daher kann es auch sinnvoll sein, bei der Operationalisierung eines Zieles einzelne Zieldimensionen herauszugreifen und lediglich diese durch Kenngrößen abzubilden. Außerdem sollte eine Bedarfsanalyse vorgenommen werden, um zu ermitteln, welche Kenngrößen tatsächlich gewünscht und benötigt werden. Darüber hinaus ist regelmäßig zu überprüfen, inwiefern die verwendeten Kenngrößen nach wie vor steuerungsrelevant sind (vgl. Cronin (2007), S. 30). Erfahrungen der Mitglieder des Arbeitskreises zeigen, dass es im Zeitablauf immer schwieriger wird, „ausufernde Mengen“ von Kenngrößen zu begrenzen

und ggf. sogar wieder zu reduzieren.

Der Erfolgsfaktor dient dem Aufbau und der Vertiefung der Zielorientierten Steuerung in einer Behörde und ist somit in der zweiten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ verortet.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen

| | Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung | |
|--------------------------------------|--|---|--|---|
| Ebene 2: „Inhaltlicher Rahmen“ | Klarheit des Geschäftsmodells schaffen | Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen | Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen | |
| | Strategieklausur etablieren! Stoßrichtung geben und Signale setzen | Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen | | |
| | Steuerungsobjekte definieren | Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen | | Ausgewogenheit & Wechselwirkung der Kenngrößen beachten |
| | | Qualitative und quantitative Ziele berücksichtigen | | „Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen |
| | | Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen | „Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden | |

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen“ (I/VII)

Obwohl zahlreiche Erfolgsfaktoren des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ die „nicht-technische“ Verhaltensdimension der Einführung einer Zielorientierten Steuerung betonen, sind sich die Mitglieder des Arbeitskreises einig, dass die Zielorientierte Steuerung auch einer technischen Komponente bedarf, d.h. nur mit Hilfe geeigneter Planungs- und Reportinginstrumente gelingen kann.

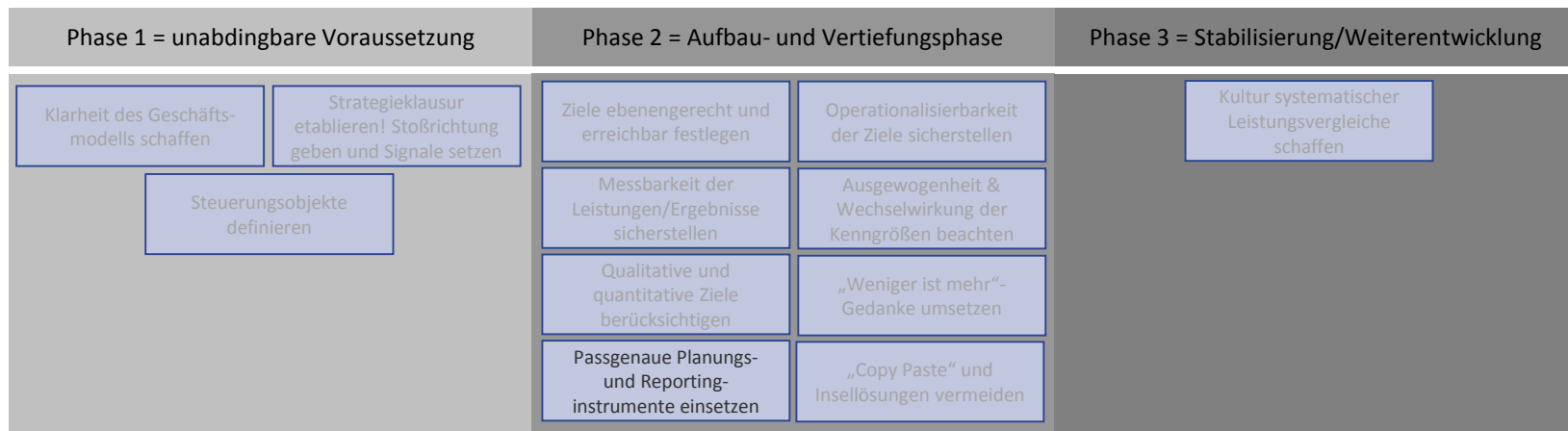
Die Ziele hinter der Einführung passgenauer Steuerungsinstrumente in Behörden liegen in der Erreichung von Kostentransparenz und Einsparpotenzialen, einer effizienteren Gestaltung von Verwaltungsabläufen, einem verwaltungsgerechten Controlling sowie in der Förderung einer dezentralen Ressourcen- und Budgetverantwortung (vgl. Hopp/Göbel (2004), S. 42 ff.).

Wie auch im Zusammenhang mit dem Erfolgsfaktor „Copy Paste und Insellösungen vermeiden“ erläutert wird, ist es wichtig, die Zielorientierte

Steuerung auf die Spezifika einer Behörde zuzuschneiden. Dementsprechend sind in der Behörde zum Einsatz kommenden Steuerungs- und Controllinginstrumente dahingehend auszuwählen, dass sie zum jeweiligen Geschäftsmodell der Behörde passen. Bei der Implementierung der Instrumente ist das Prinzip der Wirtschaftlichkeit zu beachten.

Die folgenden Folien zeigen einen Katalog von Planungs- und Steuerungsinstrumenten, die sich für den Einsatz in Behörden im Rahmen einer Zielorientierten Steuerung grundsätzlich eignen. Um die „richtige“ Auswahl an Steuerungsinstrumenten für eine bestimmte Behörde zu treffen, ist es jedoch nicht nur notwendig, die Funktion der Steuerungsinstrumente zu verstehen, sondern sie auch in den Gesamtsteuerungsprozess der Behörde einzuordnen und ihre Wirkungszusammenhänge zu erfassen. Die folgenden Folien beschreiben 30 Planungs- und Steuerungsinstrumente, die zur Auswahl stehen.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen“



Einordnung in den Organisationsprozess

„Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen“ (II/VII)

(1) Abweichungsanalysen (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Im Rahmen der Kostenkontrolle durchgeführte Untersuchung der Differenz zwischen Plan- und Ist-Kosten. Abweichungsanalysen dienen der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit von Kostenstellen oder Organisationsbereichen. Ziel ist vor allem die Feststellung der Gründe für Abweichungen und das Finden geeigneter Abhilfemaßnahmen für den weiteren Planungsprozess.



(2) Aufgabenkritik (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Die Überprüfung einer bisher wahrgenommenen Aufgaben unter der Fragestellung, ob die Aufgaben überhaupt, teilweise oder gar nicht mehr wahrgenommen werden müssen, und ob die Art der Aufgabenwahrnehmung sachgerecht und wirtschaftlich ist.



(3) Balanced Scorecard (Primärer Fokus: Strategieentwicklung)

Ein Instrument zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten einer Organisation im Hinblick auf seine Vision oder Strategie. Die Balanced Scorecard ist ein Verbindungsglied zwischen Strategiefindung und -umsetzung. Traditionelle finanzielle Kennzahlen werden durch eine Kundenperspektive, eine interne Prozessperspektive und eine Lern- sowie Entwicklungsperspektive ergänzt.



(4) Benchmarking (Primärer Fokus: Umfeldanalyse/operatives Geschäft)

Ein Instrument, mit dem sich durch zielgerichtete Vergleiche von Organisationen oder Organisationseinheiten Referenzen zur Leistungsoptimierung finden lassen. Durch den Vergleichsprozess sollen andere, bessere Methoden und Praktiken identifiziert, verstanden, und auf die eigene Situation angepasst werden. Je nach Auswahl des Vergleichsobjektes wird zwischen externem und internem Benchmarking unterschieden.



(5) Kundenzufriedenheitsanalysen (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Dient der Ermittlung der Zufriedenheit von Kunden bzw. Bürgern mit den Dienstleistungen einer Organisation. Das Instrument wird von Organisationen eingesetzt, um die Bedürfnisse bzw. Erwartungen ihrer Kunden bzw. Bürger besser zu verstehen und Probleme frühzeitig zu erkennen. Die erhobene Kundenzufriedenheit zeigt die Stärken und Schwächen eine Organisation aus Kundensicht.



(6) Marktanalysen (Primärer Fokus: Umfeldanalyse)

Die Marktanalyse ist eine punktuelle Darstellung der Marktsituation. Zur Marktanalyse können entweder interne oder externe Marktdaten (makroökonomische Trends) verwendet werden. Marktanalysen sind oft Teil des organisationsübergreifenden Benchmarkings. Im Gegensatz zur Marktbeobachtung ist die Marktanalyse nur eine punktuelle Darstellung der Marktsituation, weshalb man auch von einer Zeitpunkt Betrachtung spricht.



(In Anlehnung an Weber/Schäffer (2014); Steinmann et al. (2013); Fischer et al. (2012))

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen



Umfeldanalyse

Strategieentwicklung

Operatives Geschäft

Strategieview

Einordnung in den Organisationsprozess

„Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen“ (III/VII)

(7) Monitoring der Gesetze/Gesetzgebungsverfahren (Primärer Fokus: Umfeldanalyse)

Das regelmäßige Monitoring politischer Prozesse und Gesetzgebungsverfahren auf Europa-, Bundes- und Landesebene ermöglicht/verpflichtet Organisationen, bei Bedarf strategische Anpassungen am Geschäftsmodell vorzunehmen.



(8) Strategische Zielplanung (Primärer Fokus: Strategieentwicklung)

Die Institutionalisierung und Formalisierung der Planungsfunktion, welche die Steuerung der Organisation unterstützt. Die Strategische Zielplanung legt das Handlungsprogramm einer Organisation in den Grundzügen fest. Ergebnisse sind richtungsweisende Pläne für die zu steuernden Organisationseinheiten. Die formulierten Ziele leiten sich aus der Strategie bzw. dem behördlichen Auftrag ab.



(9) Strategy Maps (Primärer Fokus: Strategieentwicklung)

Ein Teilinstrumente bzw. Element der Balanced Scorecard, welches zur Dokumentation der primären strategischen Ziele einer Organisation dient. Die Strategy Map ist ein Ursache-Wirkungs-Diagramm, welches der Behördenleitung hilft, die eigenen strategischen Ziele besser zu verstehen und diese stärker zu fokussieren. Sie ist ebenso hilfreich, um den Beschäftigten die Strategie zu erklären.



(In Anlehnung an Weber/Schäffer (2014); Steinmann et al. (2013); Fischer et al. (2012))

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen



Umfeldanalyse

(10) SWOT-Analyse (Primärer Fokus: Umfeldanalyse/Strategieentwicklung)

Ein Instrument, welches durch die Identifikation von Stärken, Schwächen, Möglichkeiten, und Gefahren der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung einer Organisation dient. Die eigenen Stärken und Schwächen stehen dabei im Wettbewerb zu den Wettbewerbsvorteilen und -nachteilen der direkten Konkurrenten.



(11) Szenarioanalysen (Primärer Fokus: Strategieentwicklung)

Ein Instrument zur nachvollziehbaren Prognose künftiger Entwicklungen. Die bekannteste Form der Szenarioanalyse ist die Risikoanalyse, welche eine optimistische, eine pessimistischen und eine mit hoher Wahrscheinlichkeit erwartete Prognose enthält. Die Grundidee besteht darin, Faktoren zu identifizieren, welche die Zukunft des Untersuchungsgegenstandes (das Szenariofeld) beeinflussen. Anschließend werden die Entwicklungsmöglichkeiten dieser Faktoren prognostiziert.



(12) Zielnachhaltung (Primärer Fokus: Strategiereview)

Bei der Zielnachhaltung werden die bei der Strategischen Zielplanung oder auch auf Mitarbeiterebene im Rahmen der Zielvereinbarungen definierten Ziele rückwirkend betrachtet. Die Zielnachhaltung soll feststellen, ob und ggf. inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht bzw. verfehlt wurden. Die Ergebnisse dieses Prozesses haben entweder nur eine operative Neuausrichtung zur Folge, oder erfordern eine Neuausrichtung der Strategie.



Strategieentwicklung



Operatives Geschäft



Strategiereview

Einordnung in den Organisationsprozess

„Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen“ (IV/VII)

(13) Budgetierung/Operative Planung (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Die Budgetierung kann als Prozess verstanden werden, der sämtliche Aktivitäten der Erstellung, Genehmigung, Durchsetzung und Anpassung des Budgets umfasst. Die operative Planung übersetzt die Ziele der Strategischen Planung in messbare Jahresziele und Maßnahmen. Operativ geplant werden für gewöhnlich drei Jahre, das erste Jahr wesentlich detaillierter als die beiden drauffolgenden Jahre.

(14) Kosten- und Leistungsrechnung (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist Teil des internen Rechnungswesens und dient der Informationsbereitstellung für die kurzfristige (operative) Planung von Kosten und Erlösen sowie deren Kontrolle anhand von Plan-, Soll- und Ist-Daten.

(15) Kosten-/Nutzenanalysen (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Mit dem Instrument lässt sich bestimmen, ob das Ergebnis (Nutzen) einer Aktion deren Aufwand (Kosten) rechtfertigt. Kosten- und Nutzenanalysen werden vor allem durchgeführt, um verschiedene Alternativen (Maßnahmen, Aktionen, Prozesse) zu bewerten. Wichtig ist, dass sowohl die Kosten als auch die Nutzen monetär bewertet werden. Kosten-/Nutzenanalysen sind eine Form der Wirtschaftlichkeitsanalyse.

(16) Investitionscontrolling (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Ein Instrument, das die Planung und Kontrolle sowie die Steuerung und Informationsversorgung bei der Durchführung von strategischen oder operativen Investitionen zum Inhalt hat. Investitionscontrolling ist umfassender als das Anlagencontrolling, welches nur Sachanlagen zum Gegenstand hat, oder das Projektcontrolling, welches sich nur auf ein Einzelprojekt bezieht.

(17) Projektmanagement/Projektcontrolling (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Projektmanagement umfasst das Initiieren, Planen, Steuern, Kontrollieren und Abschließen von Projekten. Ziel ist es, die Projektentwicklung mithilfe von Projektmanagement zur Erreichung des Projektziels in der geforderten Qualität, der geplanten Zeit und mit optimalen Einsatz von Personal- und Kapitalressourcen effizient zu gestalten.

(18) Prozessmanagement (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Beschäftigt sich mit der Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Optimierung von Arbeitsprozessen. Das ganzheitliche Prozessmanagement adressiert nicht nur technische, sondern auch organisatorische, strategische sowie kulturelle Aspekte. Die Kennzahlen des Prozessmanagements können auch in der Balanced Scorecard aufgezeigt werden.

(In Anlehnung an Weber/Schäffer (2014); Steinmann et al. (2013); Fischer et al. (2012))

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen

 Umfeldanalyse

 Strategieentwicklung

 Operatives Geschäft

 Strategiereview

Einordnung in den Organisationsprozess

„Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen“ (V/VII)

(19) Maßnahmencontrolling (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Umfasst die Planung, Steuerung und Messung von Maßnahmen und Aktivitäten in einer Organisation und hat zum Ziel die gewünschte Wirkung einer durchgeführten Maßnahme zu erfassen. Anhand eines definierten Prozesses lassen sich die Maßnahmen hinsichtlich ihrer Erreichung geplanter Meilensteine bewerten.



(20) Wirtschaftlichkeitsanalysen (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Wirtschaftlichkeitsanalysen bewerten die Effizienz einer Maßnahme, einer Aktivität oder eines Projekts im Sinne der Kosten-Nutzen-Relation. Die Wirtschaftlichkeit wird ermittelt, indem der erreichte Erfolg im Verhältnis zum dafür benötigten Ressourcenaufwand betrachtet wird.



(21) Berichtswesen (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Umfasst alle Einrichtungen, Vorschriften und Maßnahmen einer Organisation zur Erarbeitung, Verarbeitung, Weiterleitung und Speicherung von Informationen über die Organisation und ihre Umwelt. Es kann daher als Teil eines Informationssystems definiert werden und ist somit ein wichtiges Bindeglied zu anderen Führungsteilsystemen. Berichte unterstützen auf allen Ebenen der Organisation die strategische und operative Unternehmensführung.



(In Anlehnung an Weber/Schäffer (2014); Steinmann et al. (2013); Fischer et al. (2012))

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen



Umfeldanalyse

(22) Business Warehouse/Intelligence (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Eine von den operativen Datenverarbeitungssystemen separierte Datenbank, in der Daten vereinheitlicht und nach einer allgemein gültigen Struktur abgelegt werden. Im Rahmen von Business Intelligence werden die in den Systemen gespeicherten Daten genutzt und unter verschiedenen Aspekten analysiert und bewertet. Ziel ist die Verbesserung der Informationsversorgung.



(23) Führungsinformationssysteme (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Bezeichnen jene Informationssysteme, welche Informationen über sämtliche die Organisation betreffenden Sachverhalte (auch aus externen Quellen) sammeln, aufbereiten und dem Management in geeigneter Form zur Verfügung stellen. Führungsinformationssysteme sind aus dem Berichtswesen entstanden und beziehen sich oft auf personelle Inhalte.



(24) Kennzahlensysteme (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Bezeichnet eine geordnete Menge von Kennzahlen, die miteinander in Beziehung stehen. Sie können helfen, eine Überlastung der Behördenleitung durch zu viele Kennzahlen zu vermeiden. Ziel eines Kennzahlensystem ist es, vollständig über einen Sachverhalt oder Organisationsbereich zu informieren. Ein Kennzahlensystem ist als Zielsystem verwendbar, wenn die einzelnen Steuerungsgrößen vom Entscheidungsträger beeinflusst werden können.



Strategieentwicklung



Operatives Geschäft



Strategieview

Einordnung in den Organisationsprozess

„Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen“ (VI/VII)

(25) Qualitätsmanagement (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Bezeichnet alle Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität von innerorganisationalen Prozessen und damit in Konsequenz auch der Produkte und/Dienstleistungen einer Organisation. Eine Reihe von Normen, wie die ISO 9001 oder EFQM, legen die zu beachtenden Standards fest, welche bei der Einführung von Qualitätsmanagement (mit Zertifizierung) verpflichtend einzuhalten sind. Die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse steht beim Qualitätsmanagement im Vordergrund.

(26) Six-Sigma-Analysen (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Ein Instrument zur Prozessverbesserung und zugleich eine Methode des Qualitätsmanagements. Kern ist die Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Prozessen oder Geschäftsvorgängen mit statistischen Mitteln. Im Vergleich zu anderen Prozessoptimierungsmethoden verfolgt Six-Sigma einen mathematischen Ansatz.

(27) Risikomanagement/Risikoanalysen (Primärer Fokus: Umfeldanalyse/operatives Geschäft)

Umfasst sämtliche Maßnahmen zur systematischen Erkennung, Analyse, Bewertung, Überwachung und Kontrolle von Risiken, die sich aus der Unsicherheit zukünftiger Ereignisse ergeben. Risikomanagement versucht Abweichung von zuvor definierten (strategischen) Zielen zu verhindern. Risiken können sowohl intern (operatives Geschäft) als auch extern (Umfeld) begründet sein.

(In Anlehnung an Weber/Schäffer (2014); Steinmann et al. (2013); Fischer et al. (2012))

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen

(28) Zielvereinbarungen (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Bezeichnet eine Form der Führung, bei der sich eine Führungskraft und ein(e) Mitarbeiter(in) auf die Realisierung von Zielen der Organisation einigen. Bei der Definition von Zielvereinbarungen orientieren sich die Führungskräfte an den strategischen Zielen der gesamten Organisation. Zielvereinbarungen ermöglichen die Umsetzung der strategischen Ziele durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im operativen Geschäft.

(29) Anreizsysteme (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Bezeichnet sämtliche materielle und immaterielle Anreize, die eine Organisation zur Verhaltenssteuerung und Motivation der Beschäftigten einsetzt. Anreizsysteme sollen eine Übereinstimmung zwischen den Zielen der Organisation mit den persönlichen Zielen des Individuums erreichen. Durch Anreize sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Umsetzung der strategischen Ziele der Organisation im operativen Geschäft motiviert werden.

(30) Kompetenzanalysen/Kompetenzportfolio (Primärer Fokus: operatives Geschäft)

Bezeichnen die Analyse von Fertigkeiten und Fähigkeiten von bestehenden und/oder potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Aus dem Vergleich zwischen Anforderungs- und Kompetenzprofilen ergibt sich das Eignungsprofil. Stimmen Kompetenz- und Eignungsprofil nicht überein, gilt es abzuwägen, welche Kompetenzen durch Weiterbildungsmaßnahmen erworben werden können, oder wann personelle Konsequenzen in Betracht zu ziehen sind.

Umfeldanalyse

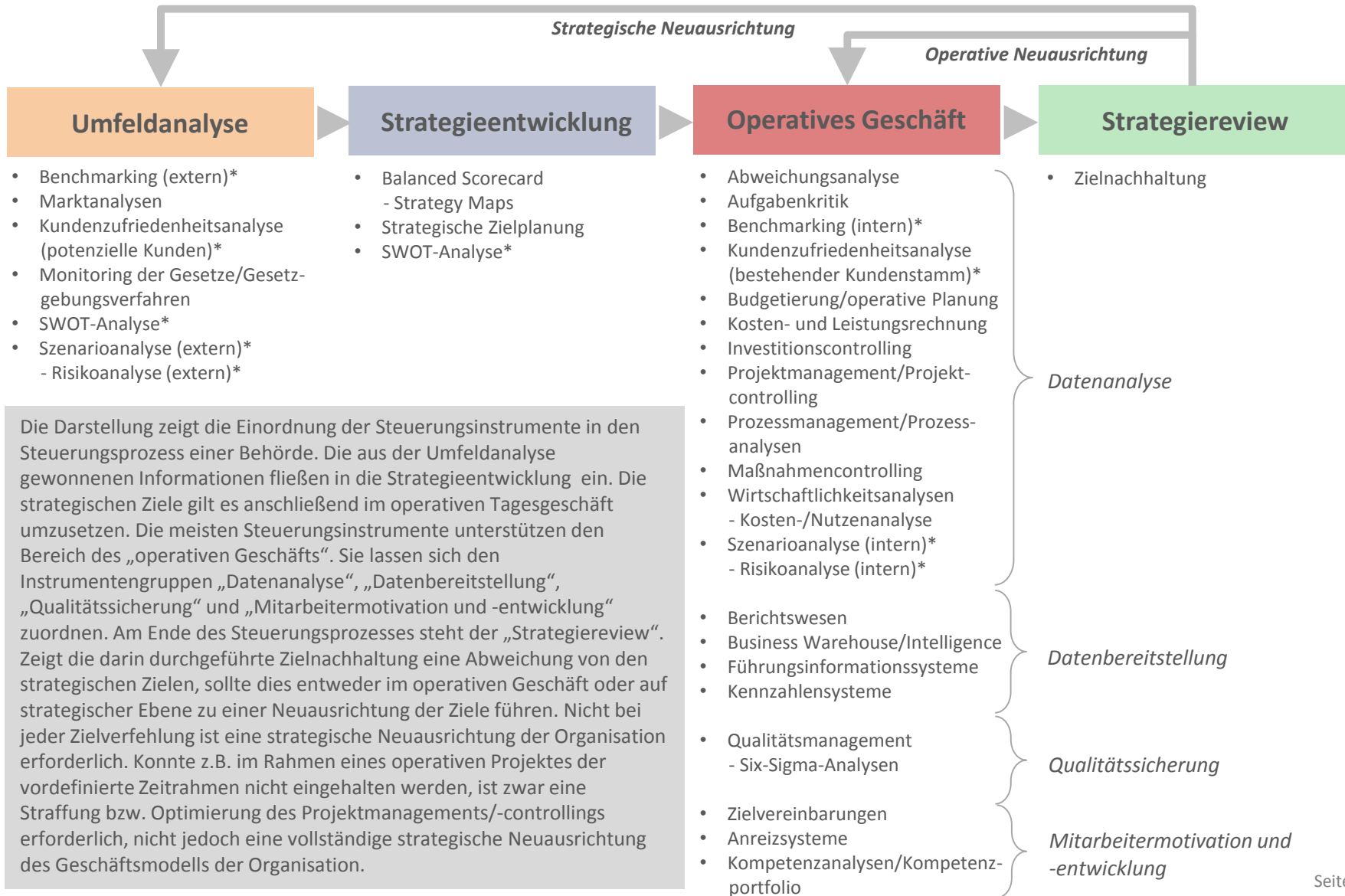
Strategieentwicklung

Operatives Geschäft

Strategieview

Übersicht der Wirkungszusammenhänge

„Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen“ (VII/VII)



Die Darstellung zeigt die Einordnung der Steuerungsinstrumente in den Steuerungsprozess einer Behörde. Die aus der Umfeldanalyse gewonnenen Informationen fließen in die Strategieentwicklung ein. Die strategischen Ziele gilt es anschließend im operativen Tagesgeschäft umzusetzen. Die meisten Steuerungsinstrumente unterstützen den Bereich des „operativen Geschäfts“. Sie lassen sich den Instrumentengruppen „Datenanalyse“, „Datenbereitstellung“, „Qualitätssicherung“ und „Mitarbeitermotivation und -entwicklung“ zuordnen. Am Ende des Steuerungsprozesses steht der „Strategiereview“. Zeigt die darin durchgeführte Zielnachhaltung eine Abweichung von den strategischen Zielen, sollte dies entweder im operativen Geschäft oder auf strategischer Ebene zu einer Neuausrichtung der Ziele führen. Nicht bei jeder Zielverfehlung ist eine strategische Neuausrichtung der Organisation erforderlich. Konnte z.B. im Rahmen eines operativen Projektes der vordefinierte Zeitrahmen nicht eingehalten werden, ist zwar eine Straffung bzw. Optimierung des Projektmanagements/-controllings erforderlich, nicht jedoch eine vollständige strategische Neuausrichtung des Geschäftsmodells der Organisation.

* Diese Instrumente wurden zwei Organisationsstufen zugeordnet

(Vgl. zum Steuerungsprozess Steinmann et al. (2013).)

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden (I/II)

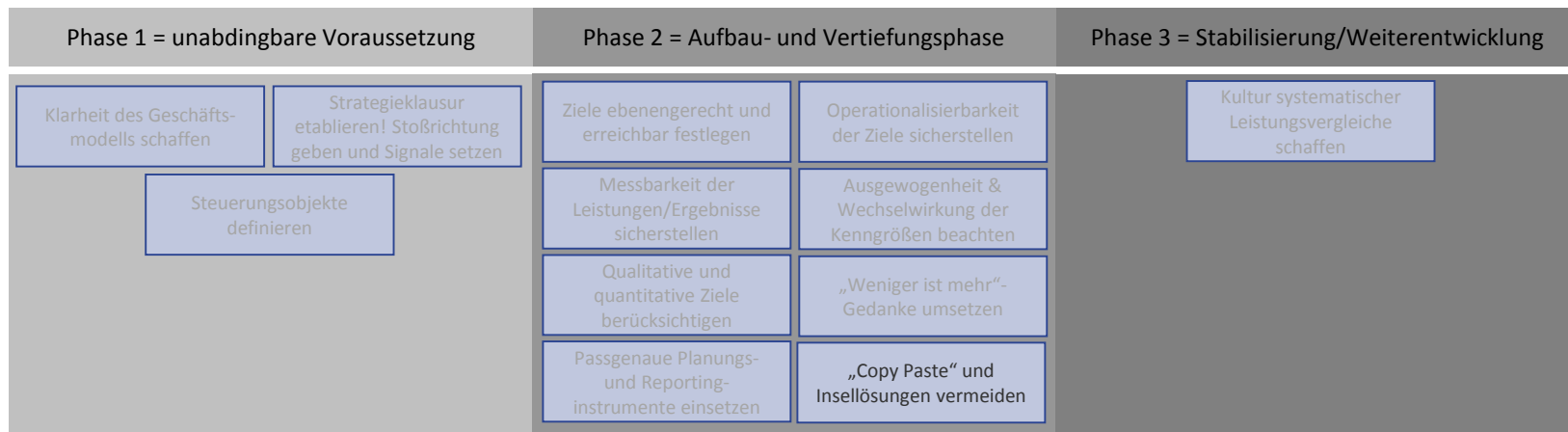
Die sorgfältige Planung der Einführungsschritte sowie eine Einführungsstrategie sind für den Erfolg der Zielorientierten Steuerung unabdingbar. Zielorientierte Steuerung bedeutet, dass sich einerseits die Organisation und die Methoden, aber andererseits auch die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Behörde ändern müssen. Dies muss sich in der Einführungsstrategie niederschlagen (vgl. Preißler (2000), S. 69 f.). Denn die Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Veränderung zu sichern, ist eine große Herausforderung und zentral für den Implementierungserfolg.

Es ist ein Kardinalfehler und Hindernis der Zielorientierten Steuerung, verschiedene Instrumente - ohne den eigenen Bedarf zu kennen - von anderen Behörden einfach zu „kopieren“ und unreflektiert für die eigene Organisation zu übernehmen. Der beschriebene beinhaltet neben diesem Aspekt zusätzlich die Tatsache, dass auf die Kompatibilität der Verwendung der Instrumente innerhalb der Behörde zu achten ist.

Dies kann wichtiger sein als der Beitrag, den die isolierte Nutzung an sich leistungsfähiger Instrumente mit sich bringt (vgl. Preißler (2000)). Auch wenn es durchaus sinnvoll ist, sich an Best Practices zu orientieren, so ist „Copy Paste“ in der Regel jedoch keine Lösung. Behörden sollten Instrumente der Zielorientierten Steuerung nur implementieren, wenn sie diese tatsächlich benötigen und vor allem, wenn sie die Instrumente auf ihre Bedürfnisse zuschneiden und ggf. notwendige Anpassungen vornehmen.

Um Insellösungen vorzubeugen, ist es wichtig, die einzelnen Instrumente untereinander abzustimmen, sowohl die neuen als auch die bereits etablierten. „Insellösungen“ entstehen dann, wenn Steuerungsinstrumente zwar implementiert, aber keine Synergien mit den vorhandenen Strukturen und Instrumenten geschaffen werden. Diese „Insellösungen“ haben zwangsläufig eine Vielzahl von Zusatzprozessen

Einordnung des Erfolgsfaktors „Copy Paste und Insellösungen vermeiden“



Ebene 2:
„Inhaltlicher Rahmen“

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

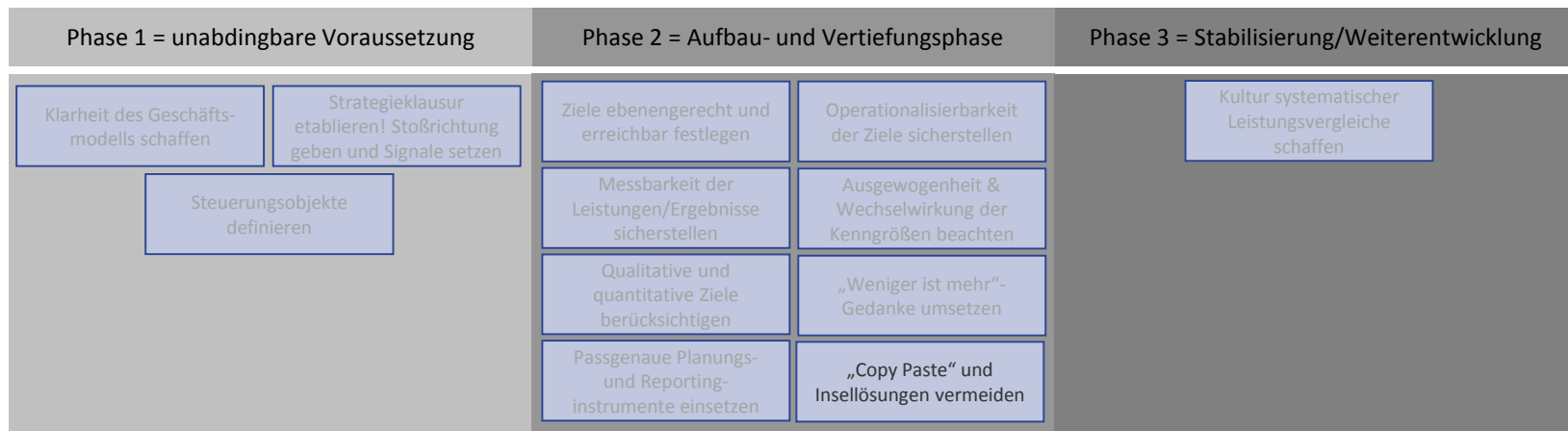
„Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden (II/II)

zur Folge, die in aller Regel mit höherem Zeit- und Kostenaufwand verbunden sind.

Passen die Instrumente dagegen gar nicht erst zur eigenen Organisation, z.B. weil sie als „fertige Lösungen“ von anderen Behörden unreflektiert übernommen wurden, leidet nicht nur die Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern die gesamte Steuerung droht fehlerhaft zu werden und damit nutzlos oder gar schädlich zu werden.

Der Erfolgsfaktor ist in der zweiten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ verortet und dient damit dem Aufbau und der Vertiefung der Zielorientierten Steuerung in einer Behörde.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Copy Paste und Insellösungen vermeiden“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen“ (I/II)

Jede Behörde hat eine spezifische Organisationskultur. Sie entsteht bereits mit ihrer Gründung und ist, je nach Entwicklungsgeschichte, mehr oder weniger stark ausdifferenziert. Grundlegende, kollektive Überzeugungen bilden den Kern einer Organisationskultur und beeinflussen maßgeblich das Denken, Handeln und Fühlen der Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation (vgl. Sackmann (2004), S. 24).

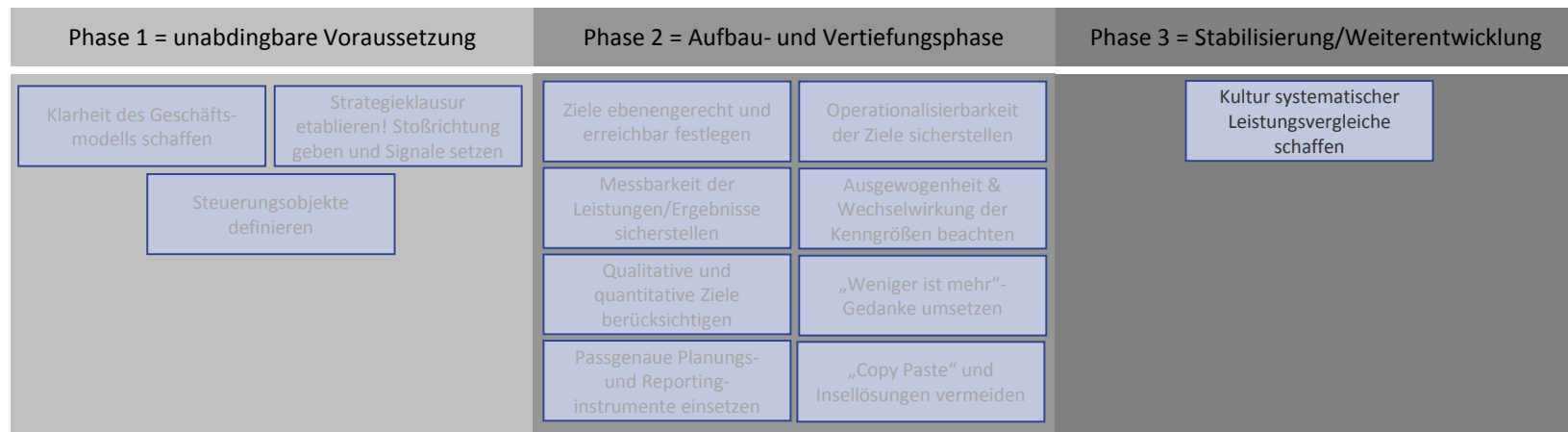
Um die Zielorientierte Steuerung in den Köpfen der Führungskräfte und Belegschaft langfristig zu verankern, haben die Mitglieder des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ empfohlen, eine Kultur zu entwickeln, in der systematische Leistungsvergleiche durchgeführt werden (vgl. dazu auch Macharzina/ Wolf (2012), S. 240-258). Darunter ist zu verstehen, dass die Führungskräfte und Beschäftigten einer Behörde den Vergleich eigener Leistungen und Arbeitsergebnisse mit einer anderen Behörde oder einer anderen

Organisationseinheit in der eigenen Behörde nicht scheuen. Die Behörde sollte eine Organisationskultur entwickeln, in der die Belegschaft nach kontinuierlicher Verbesserung strebt und bereit ist, auf dem Weg zu einer Zielorientierten Steuerung von anderen zu lernen.

Leistungsvergleiche innerhalb einer Behörde, z.B. zwischen Abteilungen sind nur dann sinnvoll, wenn gleiche oder ähnliche Aufgaben bzw. Prozesse vorliegen, die miteinander zu vergleichen sind. Die Standardisierung von Aufgaben und Prozessen innerhalb der Behörde erleichtert daher die Durchführung von internen Leistungsvergleichen.

Leider wird das Aufdecken von unerwartet hohen Leistungsdifferenzen nur zu oft von den Beschäftigten gefürchtet, so dass Leistungsvergleiche nur selten auf Akzeptanz stoßen. Um diese Akzeptanz zu fördern, ist es wichtig, dass die Behördenleitung eine Kultur schafft, in der Fehler akzeptiert und nicht sanktioniert werden.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen“



Ebene 2:
„Inhaltlicher Rahmen“

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen“ (II/II)

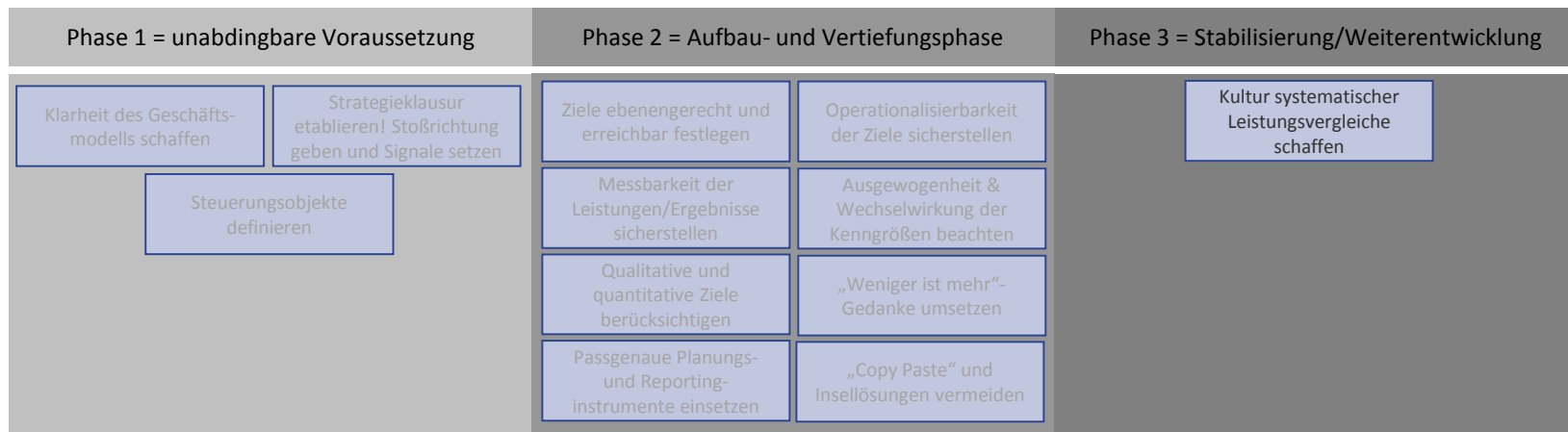
Die Behördenleitung sollte den Beschäftigten vielmehr vermitteln, dass nicht nur das Ergebnis der Leistungsvergleiche entscheidend für ein zukünftiges Lernen ist, sondern die Bereitschaft, das eigene Handeln in der Behörde kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen. Ein schlechtes Abschneiden bei Leistungsvergleichen darf keinesfalls als „Versagen“ der Behörde oder Abteilung gesehen werden, sondern als Möglichkeit zur Leistungsoptimierung und Weiterentwicklung.

daher Teil der dritten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“.

Um Leistungsvergleiche zu ermöglichen, müssen die Vergleichspartner zusammenarbeiten, d.h. Erfahrungen austauschen, Erfolgsrezepte preisgeben, aber auch Bereitschaft zeigen, diese von dem anderen zu übernehmen.

Eine Kultur systematischer Leistungsvergleiche kann erst dann in der Behörde etabliert werden, wenn alle anderen inhaltlichen Parameter der Zielorientierten Steuerung definiert wurden. Der Erfolgsfaktor ist

Einordnung des Erfolgsfaktors „Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen“



Ebene 2:
„Inhaltlicher Rahmen“

Anthony, R./Govindarajan, V. (2007): Management control systems, 12. Auflage, Boston et al.

Bernard, U. (2006): Leistungsvergütung: Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation, Wiesbaden.

Cheng, M.-I./Dainty, A./Moore, D. (2007): Implementing a new performance management system within a project-based organization, in: International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56, S. 60-75.

Cronin, G. (2007): Measuring strategic progress. Choosing and using KPIs, in: Accountancy Ireland, Vol. 39, S. 30 -31.

Fischer, T. M./Möller, K./Schultze, W. (2012): Controlling: Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven: Politische Ziele - Strategieentwicklung - Erfolgsfaktoren, Stuttgart.

Hopp, H./Göbel, A. (2004): Management in der öffentlichen Verwaltung, 2. Auflage, Stuttgart.

Linde, B. von der/Heyde, A. von der (2010): Psychologie für Führungskräfte, Haufe, Freiburg.

Macharzina, K./Wolf, J. (2012): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis, Wiesbaden.

Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt am Main.

Preißler, P. R. (2000): Controlling, Lehrbuch und Intensivkurs, Oldenbourg.

Sackmann, S. A. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen - 6 Best Practice-Beispiele, Wiesbaden.

Steinmann, H./Schreyögg G. (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 7. Auflage, Wiesbaden.

Weber, J./Schäffer, U. (2014): Einführung in das Controlling, 14. Auflage, Stuttgart.

Weibel, A. (2009): Leistungsvariable Vergütung ist mit Vorsicht zu genießen, in: HR Today, Vol. 9, S. 24-25.

Prof. Dr. Bernhard Hirsch
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber
Nicole Schulte

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen Leitfaden 2: Inhaltlicher Rahmen

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, subjektiven Einschätzungen einzelner, hochrangiger Vertreter der Arbeitskreisinstitutionen. Sie haben keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Alle Angaben wurden bewusst anonymisiert und randomisiert.

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen

Jahresthema Zielorientierte Steuerung

Leitfaden 3: Organisation



„Masterplan Zielorientierte Steuerung“

Organisation eingeordnet in den Gesamtkontext

| | Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 |
|--|--|---|--|
| Ebene 1: „Führungswille“ | <p>Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen</p> <p>Gegenseitiges Rollenverständnis Führungskraft/Controller fördern & fordern</p> <p>Initiative ergreifen! Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren</p> | <p>Dezentrale Verantwortung umsetzen</p> <p>Gestaltungsspielräume für die Behörde schaffen und nutzen</p> <p>Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen</p> | <p>Öffentliche Wahrnehmung der Behörde verbessern</p> |
| Ebene 2: „inhaltlicher Rahmen“ | <p>Klarheit des Geschäftsmodells schaffen</p> <p>Strategieklausur etablieren: Stoßrichtung geben und Signale setzen</p> <p>Steuerungsobjekte definieren</p> | <p>Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen</p> <p>Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen</p> <p>Quantitative und qualitative Ziele berücksichtigen</p> <p>Passgenaue Planungs- und Reportinstrumente einsetzen</p> <p>Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen</p> <p>Ausgewogenheit & Wechselwirkung der Kenngrößen beachten</p> <p>„Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen</p> <p>„Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden</p> | <p>Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen</p> |
| Ebene 3: „Organisation“ | <p>Starke Controllingeinheit etablieren</p> <p>Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgrenzen und Kompetenzen eindeutig zuweisen</p> <p>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit relevanter Qualifikation gewinnen</p> | <p>Formalen Steuerungsprozesses etablieren</p> | |
| Ebene 4: „Führungsprozess“ | <p>Top-down-orientiert vorgehen (v.a. zu Beginn)</p> <p>Mit Zielen führen</p> <p>Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen</p> | <p>Führungskompetenz entwickeln</p> <p>Kurzfristige Erfolge der Zielorientierten Steuerung realisieren</p> | <p>Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben</p> <p>Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen</p> |
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | <p>Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierter Steuerung fördern & fordern</p> <p>Management Know-how der Führung sicherstellen</p> <p>Ängste reduzieren</p> <p>Transparenz gewährleisten</p> <p>Externes Wissen einholen</p> <p>Ausreichend Zeit einplanen</p> | <p>Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber Zielorientierter Steuerung verbessern</p> <p>Controllingwissen aufbauen und etablieren</p> <p>Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen</p> | <p>Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen</p> <p>Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen</p> |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----------|
| Überblick zur Dimension „Organisation“ | 4 |
| Erfolgsfaktoren und Maßnahmen | 6 |
| Starke Controllingeinheit etablieren | 7 |
| Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgrenzen und Kompetenzen eindeutig zuweisen | 9 |
| Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit relevanter Qualifikation gewinnen | 11 |
| Formalen Steuerungsprozess etablieren | 13 |
| Literaturübersicht | 16 |
| Impressum | 17 |

Agenda

Organisation

- **Überblick zur Dimension**
- Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

Überblick zur Dimension

„Organisation“

Die „Organisation“ beschreibt die dritte inhaltliche Dimension des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“. Diese Dimension bezieht sich auf die strukturellen Voraussetzungen einer Behörde zur Umsetzung der Zielorientierten Steuerung. Dabei gilt es, eine konsequente Ausrichtung der Strukturen auf die neue output-orientierte Steuerungslogik zu erreichen (vgl. Schedler/Proeller (2011), S. 93 ff.).

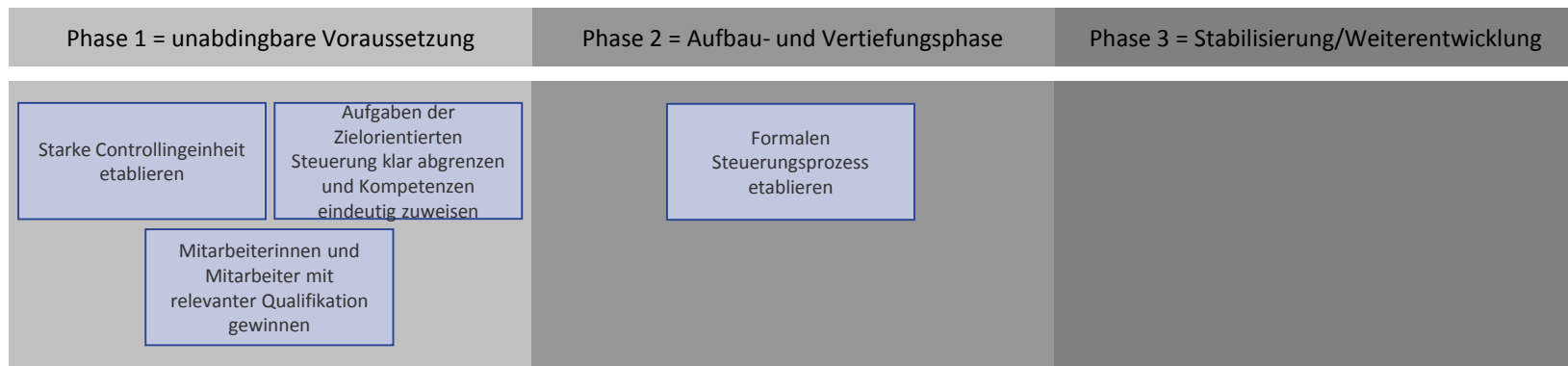
Durch das Einfließen der Elemente der Zielorientierten Steuerung in die Behördenstrategie sind die bisherigen aufbauorganisatorischen Festlegungen auf den Prüfstand zu stellen. Gemäß dem Grundsatz „structure follows strategy“ sollten organisatorische Anpassungen dort vorgenommen werden, wo die derzeitige Organisationsstruktur einer reibungslosen Strategieumsetzung im Wege steht (vgl. Modell von Anthony/Govindarajan (2007), S. 8.).

Für die erfolgreiche Implementierung der Zielorientierten Steuerung sind die Etablierung einer starken Controllingeinheit sowie die Gewinnung von

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit relevanten Qualifikationen eine Grundvoraussetzung. Außerdem sollten die Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgegrenzt und Kompetenzen eindeutig zugeordnet werden. Um die Zielorientierte Steuerung zu verstetigen, ist es ebenso sinnvoll, einen formalen Steuerungsprozess in der Organisation zu etablieren, denn erst die Formalisierung ermöglicht die Standardisierung, womit Unsicherheiten in Verbindung mit der Zielorientierten Steuerung reduziert und Fehler vermieden werden können.

Genauere Erläuterungen zu diesen ersten Aussagen finden Sie in der Beschreibung des jeweiligen Erfolgsfaktors. Insgesamt umfasst die Dimension „Organisation“ vier Erfolgsfaktoren, die Behördenleitungen auf den Weg bringen und verfestigen müssen. Drei Faktoren sind schwerpunktmäßig in der ersten und einer in der zweiten Phase des „Masterplan Zielorientierte Steuerung“ angesiedelt.

„Organisation“ - Dritte Dimension des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“



Agenda

Organisation

- Überblick zur Dimension
- **Erfolgsfaktoren und Maßnahmen**

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Starke Controllingeinheit etablieren“ (I/II)

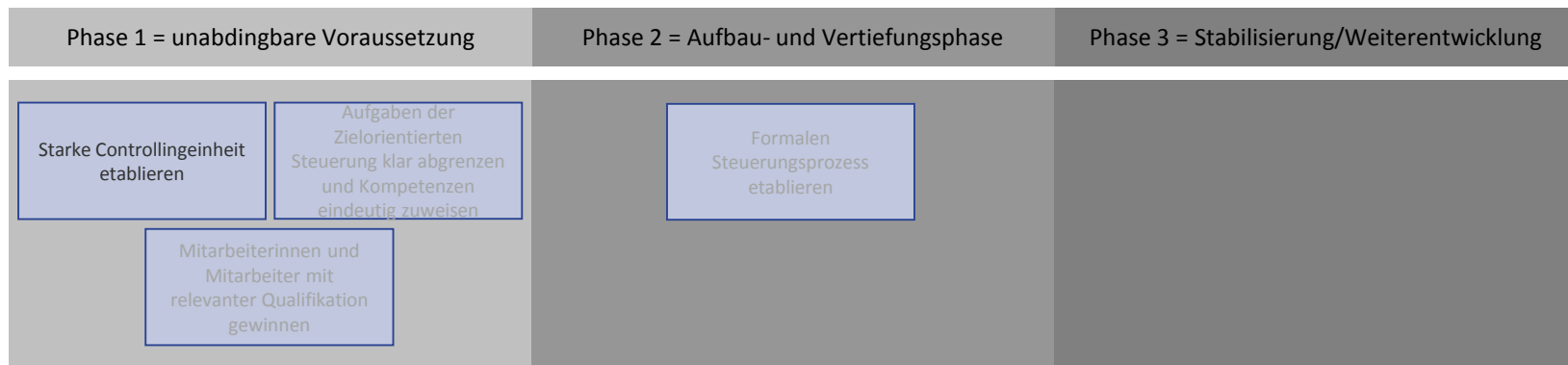
Eine Grundvoraussetzung für den Erfolg der Zielorientierten Steuerung ist es, in der Behörde eine kompetente und einflussreiche Controllingeinheit aufzubauen und zu etablieren. Eine starke Controllingeinheit bietet die Möglichkeiten, alle Steuerungsaufgaben der Behörde zu bündeln. Zudem lässt sich so einem ggf. verstärkten Transparenzbedürfnis der Führungskräfte gegenüber der Behördenleitung, aber auch der Behördenleitung gegenüber der Öffentlichkeit, nachkommen. In diesem Kontext sind neben der Definition der Struktur der Controllingeinheit u.a. auch ihre Einordnung in die Organisationshierarchie, ihre Weisungsbefugnisse und ihre Verantwortungsbereiche festzulegen.

In diesem Kontext ist zu definieren, welches das dominante Organisationsprinzip innerhalb der Controllingeinheit sein soll - sie könnte funktional oder divisional organisiert sein (oder beides kombinieren). In einer funktionalen Organisationsstruktur ist die Controllingeinheit nach der Verrichtung der einzelnen Teilaufgaben strukturiert, z.B. Finanzbuchhaltung, kaufmännisches Controlling, Personalcontrolling. Eine funktionale Gliederung ist dann angebracht, wenn Spezialistenwissen im Bereich des

Controllings im Vordergrund stehen soll. Durch eine funktionale Struktur der Controllingeinheit können Aufgaben- und Kompetenzbereiche leichter voneinander abgegrenzt und Redundanzen verhindert werden. Bei einer divisionalen Struktur (oder auch „Spartenstruktur“) gliedert sich die Controllingeinheit hingegen nach Objektgesichtspunkten, wie z.B. Kundengruppen, Dienstleistungen oder Produkten. In diesem Fall agieren die einzelnen Controllingparten in höchstem Maße eigenständig. Dieses hohe Maß an Autonomie und Flexibilität kann sich positiv auf die Motivation der Controllingfachkräfte auswirken. Eine divisionale Struktur empfiehlt sich insbesondere dann, wenn aufgrund der übergeordneten Strategie, bzw. dem gesetzlichen Auftrag der Behörde, eine hohe Autonomie und Flexibilität einzelner Controllingparten erforderlich ist (vgl. Weber/Schäffer (2014), S. 543 f.).

Auch der Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Controllingeinheit kommt eine große Bedeutung zu. Hier sollten eine entsprechende fachliche Qualifikation und eine positive Haltung gegenüber der Zielorientierten Steuerung wichtige Leitkriterien bei der

Einordnung des Erfolgsfaktors „Starke Controllingeinheit etablieren“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Starke Controllingeinheit etablieren“ (II/II)

Rekrutierung sein (vgl. Preißler (2000), S. 70).

Die Bildung einer Controllingeinheit kann zu vielfältigen aufbauorganisatorischen, prozessualen und informationstechnischen Veränderungen führen, die von Behörde zu Behörde verschieden sind. Auch die benötigten Ressourcen unterscheiden sich ggf. erheblich zwischen einzelnen Behörden. Der Bedarf ist u.a. abhängig von der Größe, den Aufgaben der Organisation sowie dem Entwicklungsstand und dem Gestaltungsspielraum des Controllings (vgl. Hirsch et al. (2012) S. 83 ff.).

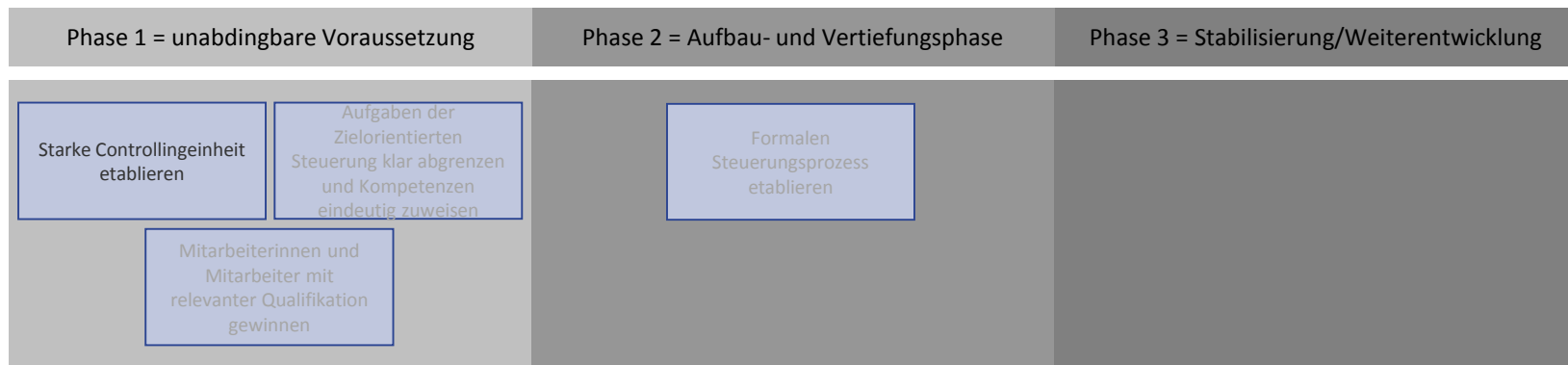
Eine Stärkung der Position der Controllingeinheit in der Behörde kann durch folgende Maßnahmen unterstützt werden: Zunächst sollte eine quantitative sowie qualitative Ist-Analyse der bestehenden Controllingarbeit und darauf aufbauend ggf. eine entsprechende Personalbedarfsplanung durchgeführt werden.

Der personellen Ausstattung der Controllingeinheit kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu: Von ihr geht eine starke Signalwirkung aus.

Sie bringt den Stellenwert des Controllings und damit auch den Wert der Zielorientierten Steuerung zum Ausdruck. Um Controllern und ihren Aussagen entsprechendes Gewicht zu verleihen, ist darauf zu achten, dass ihre Eingruppierung auf Augenhöhe mit ihren Gesprächspartnern, d.h. den Führungskräften der einzelnen Fachabteilungen oder Organisationsreferaten, erfolgt.

Die Etablierung einer starken Controllingeinheit ist unverzichtbare Voraussetzung für die Einführung der Zielorientierten Steuerung. Sie ist Teil der ersten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“. Wird keine oder eine nicht ausreichend starke Controllingeinheit aufgebaut, fehlt ein zentrales „Werkzeug“ und somit das „operative Herz“ der Zielorientierten Steuerung.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Starke Controllingeinheit etablieren“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgrenzen und Kompetenzen eindeutig zuweisen“ (I/II)

Die Einführung der Zielorientierten Steuerung hat in der Regel - mit Blick auf die Aufbauorganisation der Behörde - neben der Etablierung einer Controllingeinheit auch Veränderungen bei den Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten innerhalb der Behörde zur Folge. Aus struktureller Sicht ist es unerlässlich, für die Beschäftigten Klarheit über (veränderte) Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu schaffen.

Eine entsprechende Festlegung trägt auch dazu bei, die verschiedenen Rollenerwartungen im Zusammenhang mit der Zielorientierten Steuerung zu fixieren und Verbindlichkeit zu schaffen. Der Erfolgsfaktor „Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgrenzen und Kompetenzen eindeutig zuweisen“ trägt diesem Aspekten Rechnung (vgl. Steinmann et al. (2013), S. 558 ff.).

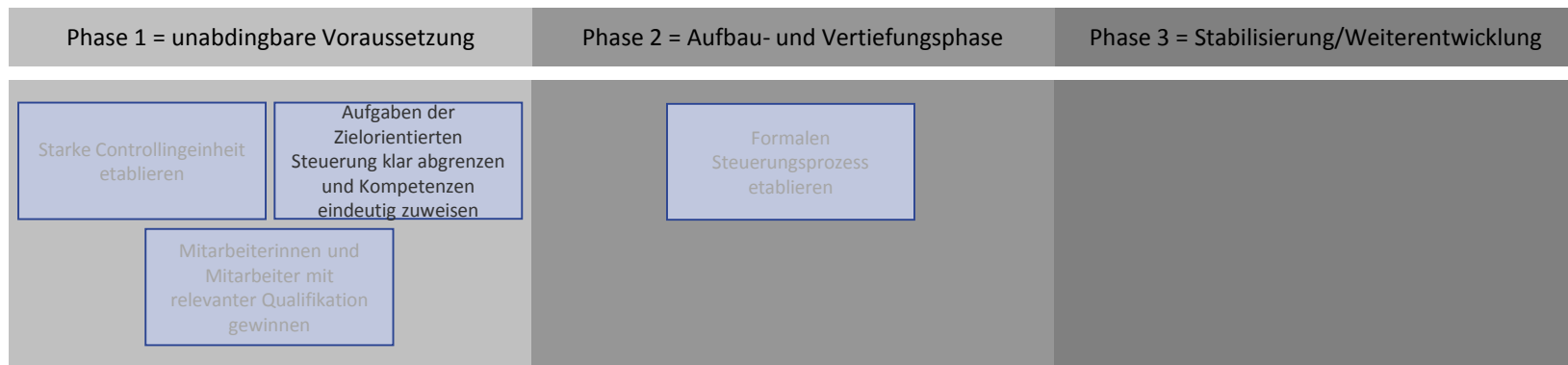
Die Controllingeinheit übernimmt bei der Einführung der Zielorientierten Steuerung eine zentrale Rolle innerhalb der Organisation. Obgleich der Anstoß zum Modernisierungsvorhaben von der Behördenleitung gegeben wird, obliegt der Controllingeinheit ein maßgeblicher Teil der fachlichen

Verantwortung. Daher ist zu klären, inwiefern bisher anderen Bereichen zugewiesene Aufgaben, z.B. die strategische Planung, in den Controllingbereich organisatorisch integriert werden sollten. Handelt es sich jedoch um eine sehr komplexe Organisationsstruktur mit vielen fachspezifischen Referaten, sollte die strategische Planung weiterhin dezentral, d.h. in den Organisationsreferaten selbst, organisiert sein.

Bei der Einführung der Zielorientierten Steuerung kommt der Controllingabteilung unter anderem die Aufgabe zu, die Implementierung passgenauer Planungs- und Reportinginstrumente in der Organisation voranzutreiben und dabei die Wechselwirkung der Instrumente zu beachten. Da der Behördenleitung in der Regel das fachspezifische Controllingwissen für solche Entscheidungen fehlt, fungiert die Controllingabteilung nicht nur im Rahmen des Tagesgeschäfts, sondern auch bei der Einführung der Zielorientierten Steuerung als fachlicher Berater und Unterstützer.

Generell sollte jedoch klar sein, dass für den Erfolg der Zielorientierten

Einordnung des Erfolgsfaktors „Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgrenzen und Kompetenzen eindeutig zuweisen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgrenzen und Kompetenzen eindeutig zuweisen“ (II/II)

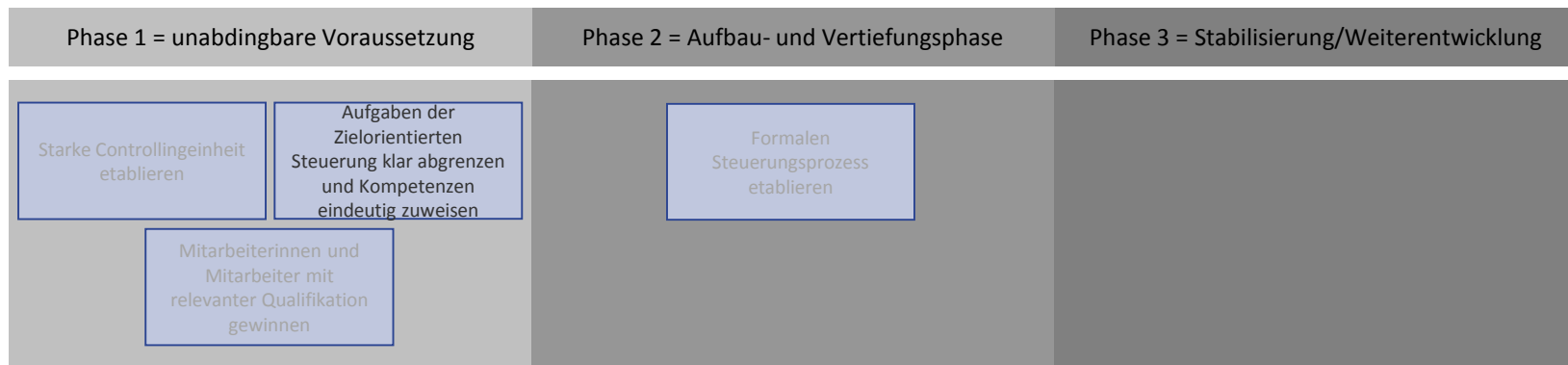
Steuerung keine Controllingeinheit, Stabsstelle oder Führungsperson alleine verantwortlich sein kann. So gilt es auch in anderen Abteilungen und Organisationsbereichen Entscheidungen zu treffen, die eine eindeutige Aufgabenzuweisung ermöglichen. Fordert die Controllingabteilung im Rahmen der Zielorientierten Steuerung z.B. mehr Prozesstransparenz, sollte in den jeweiligen Abteilungen ein Verantwortlicher bestimmt werden, der sich dieser Aufgabe annimmt.

was die erfolgreiche Einführung einer Zielorientierten Steuerung erheblich erschwert.

Etwaige Überschneidungen sind zu erkennen und Verantwortlichkeiten im Zuge der Implementierung der Zielorientierten Steuerung bei Bedarf klar neu zuzuweisen. Es ist aus Legitimitätsgründen wichtig, dass die Behördenleitung diese Aufgabenabgrenzung forciert. Die Umsetzung erfolgt jedoch auf Ebene der Organisationsreferate.

Die Festlegungen, die dieser Erfolgsfaktor mit sich bringt, sind ebenfalls in der ersten Phase der Einführung der Zielorientierten Steuerung zu treffen. Fehlen entsprechende Abgrenzungen und Kompetenzen, ist vor allem die Controllingeinheit weder ernst zu nehmen noch arbeitsfähig,

Einordnung des Erfolgsfaktors „Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgrenzen und Kompetenzen eindeutig zuweisen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit relevanter Qualifikation gewinnen“ (I/II)

Die Umsetzung der strategischen Ziele einer Behörde obliegt den verantwortlichen Führungskräften und Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeitern. Eine der Kernaufgaben des modernen Personalmanagements ist es, ausreichend Personal mit den dazu erforderlichen Fähigkeiten bereit zu stellen (vgl. Wöhe/Döring (2013), S. 121 ff.). Die Belegschaft, welche die Zielorientierte Steuerung in der Behörde vorantreiben soll, kann einerseits aus der Behörde stammen oder andererseits extern akquiriert werden.

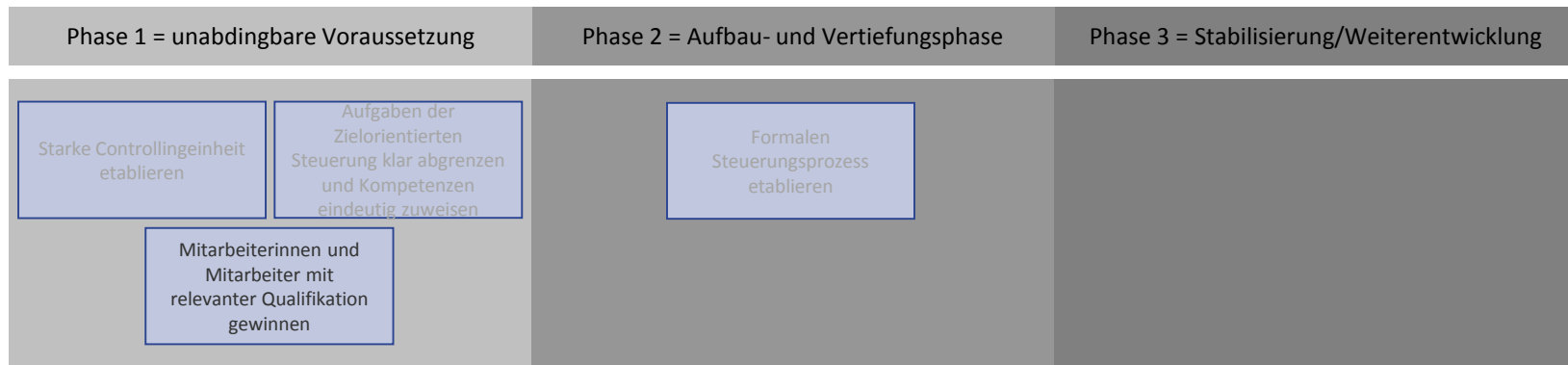
Ein Vorteil der externen Rekrutierung von Fachkräften besteht darin, dass diese neue Perspektiven oder Arbeitsansätze in die Organisation bringen können und eher in der Lage sind, bereits festgefahrene Denkmuster und Strukturen kritisch zu hinterfragen. Ein weiterer Vorteil der externen Rekrutierung liegt in der zumeist großen Auswahl an Bewerbern. Die Chance, einen Kandidaten zu finden, der exakt dem gewünschten Anforderungsprofil entspricht, ist somit entsprechend hoch. Die Tatsache, dass externe Kandidaten über kein organisationspezifisches Wissen verfügen und erst für die Strukturen und Prozesse der Organisation sensibilisiert

werden müssen, ist jedoch ein deutlicher Nachteil der externen Personalgewinnung. Außerdem ist die Organisation mit intern rekrutierten Fachkräften schon besser vertraut und konnte bereits einen Eindruck von den Kompetenzen der Bewerber gewinnen. Ebenso ist der Weg der internen Stellenbesetzung weniger kostenintensiv, da in diesem Fall auf ein aufwendiges Auswahlverfahren verzichtet werden kann. So haben beide Rekrutierungsvarianten ihre Vor- und Nachteile.

Bereits in der Behörde tätige Führungskräfte und Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter können durch Weiterbildungen ihr Wissen bezüglich Controlling und moderner Verwaltungssteuerung ausbauen. Dies ist jedoch nicht nur für die Controllingabteilung, sondern auch für die Fachabteilungen von größter Bedeutung. Sofern Bedarf an zusätzlichem Personal besteht, ist bei deren Rekrutierung darauf zu achten, dass extern akquirierte Personen der Zielorientierter Steuerung gegenüber aufgeschlossen sind.

Um geeignete Führungskräfte und Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter

Einordnung des Erfolgsfaktors „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit relevanter Qualifikation gewinnen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit relevanter Qualifikation gewinnen“ (II/II)

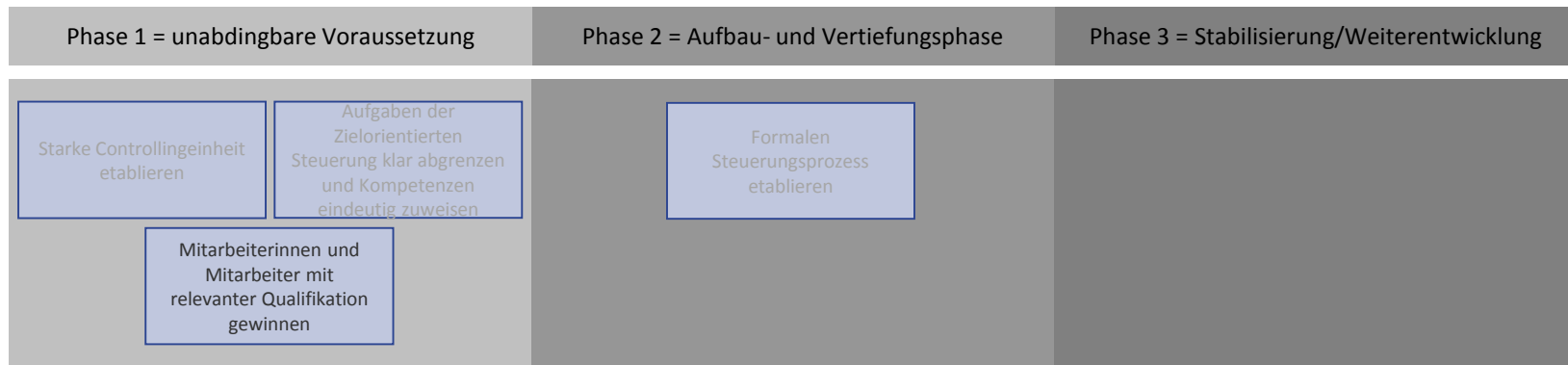
mit den für die Implementierung der Zielorientierten Steuerung relevanten Qualifikationen in der Behörde zu identifizieren, bzw. um die „richtigen“ für die Behörde gewinnen zu können, ist es unerlässlich zu definieren, welche Qualifikationen und Kompetenzen zu welchem Zeitpunkt und in welchem Bereich der Behördenorganisation benötigt werden. Für einen entsprechenden Überblick ist eine regelmäßige Personalbedarfsplanung zwingend notwendig (vgl. Steinmann et al. (2013), S. 699).

Auch die Anforderungsprofile für die verschiedenen Stellen sind mit Blick auf die Zielorientierte Steuerung zu überprüfen und ggf. anzupassen. Sollen in einer Behörde beispielsweise verstärkt Auswertungen und Analysen zur Effizienz der Leistungserstellung durchgeführt werden, sollte die mit der Aufgabe vertraute Person ein solides betriebswirtschaftliches Verständnis haben. Dies ist bei der Auswahl der Bewerber zu berücksichtigen (vgl. Weber et al. (2010), S. 41 ff.). Um den Bedarf an qualifiziertem Personal tatsächlich in Zukunft decken zu können, sind

auch die etablierten Rekrutierungsaktivitäten in Bezug auf die Herausforderungen des demographischen Wandels zu überdenken und ggf. neue Maßnahmen zu ergreifen (z. B. verstärkte Präsenz auf Jobmessen, Werbung in Print-Medien) (vgl. Weber et al. (2010), S. 46 f.). Um für Absolventen und Berufserfahrene attraktiv zu sein, ist es ebenso wichtig, ein zielgerichtetes Marketing für die Behörde als Arbeitgeber zu betreiben (vgl. Kolb et al. (2010), S. 83 ff.).

Dieser Erfolgsfaktor wird von den Mitgliedern des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ als unablässige Voraussetzung der Zielorientierten Steuerung angesehen und somit in der ersten Phase der Implementierung verortet. Da die Umsetzung der strategischen Ziele in den Händen der Belegschaft liegt, ist die Einführung der Zielorientierten Steuerung nicht zu bewältigen, wenn diese nicht ausreichend für das Reformvorhaben qualifiziert ist.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit relevanter Qualifikation gewinnen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Formalen Steuerungsprozess etablieren“ (I/III)

Bei der Einführung der Zielorientierten Steuerung sind auch ablauforganisatorische Aspekte zu berücksichtigen. Kern einer ablauforganisatorischen Betrachtung ist die Analyse der Ausgestaltung von Steuerungsprozessen, also jener Prozesse, die zur Steuerung des Kerngeschäfts der Behörde notwendig sind. Steuerungsprozesse müssen klar definiert sein, um - falls noch nicht vorher etabliert - im Rahmen der Einführung der Zielorientierten Steuerung umgesetzt werden zu können.

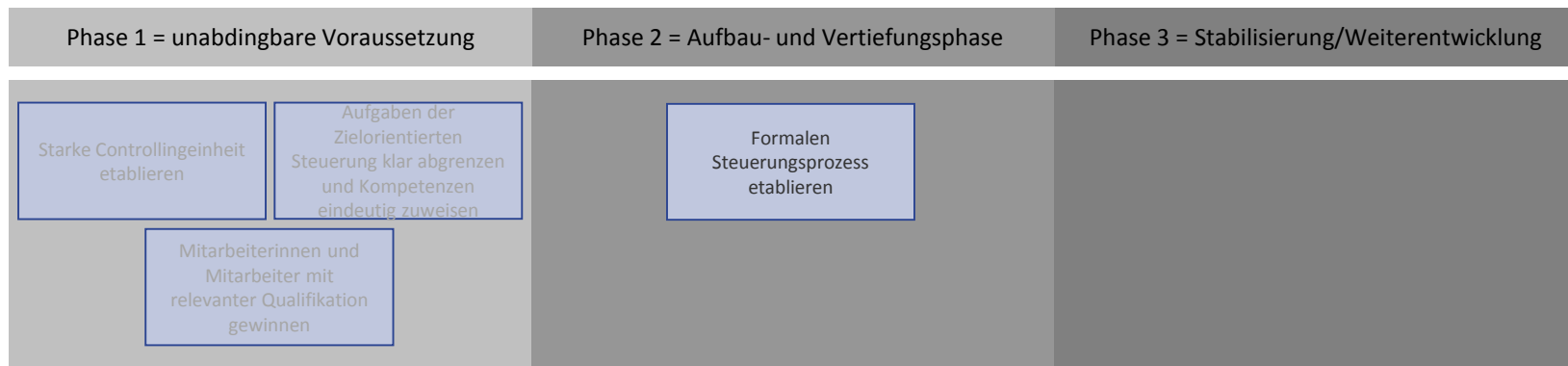
Darüber hinaus sollten die neuen Steuerungsprozesse auch formalisiert werden, denn erst die Formalisierung ermöglicht die Standardisierung, welche insbesondere in Behörden einen effizienten Mechanismus zur Reduzierung von Unsicherheiten darstellt (vgl. Neubauer/Rosenmann (2006), S. 17 f.). Die Standardisierung der neuen Steuerungsprozesse hat zum Ziel, die Ergebnisqualität der Zielorientierten Steuerung zu stabilisieren, ad-hoc Abstimmungen zu vermeiden und gleichzeitig die Prozesskosten zu reduzieren. Da manche Steuerungsprozesse, wie z.B. die Erstellung der Jahresberichte, viel seltener durchlaufen werden als andere Organisationsprozesse, ist es umso wichtiger, dass diese stabil

funktionieren. Bei der Prozessgestaltung bzw. der in Folge der Einführung der Zielorientierten Steuerung erforderlichen Neugestaltung lassen sich vier Phasen unterscheiden: Prozessdefinition, -strukturierung, -realisation und -optimierung (vgl. Vahs (2003), S. 223 ff.). Der Prozessdefinition geht eine Analyse des Auftrags einer Behörde, ihres „Geschäftsfeldes“, voraus, die dazu beitragen soll, die mit der Zielorientierten Steuerung verbundenen Steuerungsprozesse in Bezug auf die zu erfüllenden Aufgaben und deren Umfang festzulegen.

Die Prozessstrukturierung bestimmt sich durch die Zerlegung des Gesamtprozesses in seine Teilprozesse und der Festlegung einer Reihenfolge dieser Teilprozesse. An dieser Stelle werden Schnittstellen zwischen einzelnen Steuerungsprozessen identifiziert und Prozessverantwortung auf einen oder mehrere Aktionsträger der Organisation verteilt (vgl. Hopp/Göbel (2004), S. 190 f.).

Die Prozessrealisierung bzw. -durchführung sollte mit einem regelmäßigen Prozesscontrolling einhergehen. So müssen einmal definierte

Einordnung des Erfolgsfaktors „Formalen Steuerungsprozess etablieren“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Formalen Steuerungsprozess etablieren“ (II/III)

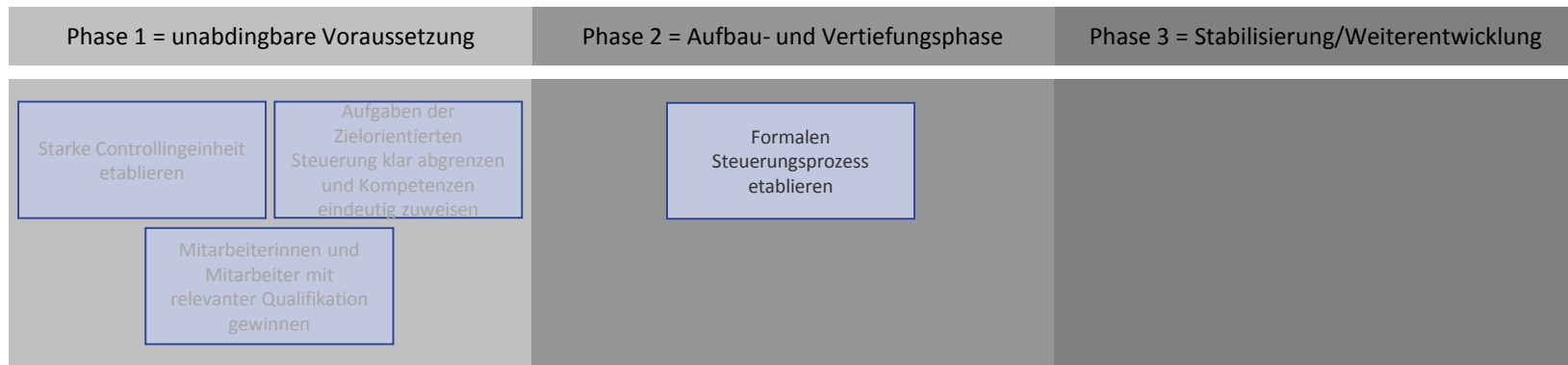
formale Steuerungsprozesse immer wieder geprüft und bei Bedarf angepasst werden, sofern definierte Ziele noch nicht erreicht wurden und Schwachstellen erkennbar sind. Erst diese regelmäßigen Analysen lassen eine Gesamtbeurteilung des formalen Steuerungsprozesses in der Behörde zu, auf dessen Basis ggf. eine Prozessoptimierung oder ein Prozess-Redesign erfolgen können (vgl. Hopp/Göbel (2004), S. 191 f.).

Um neu definierte Steuerungsprozesse erfolgreich und formal in einer Organisation etablieren zu können, ist es wichtig, zunächst klare Regeln für Planungs- und Steuerungsprozesse festzulegen und Übertretungen dieser Regeln auch mit Sanktionen zu belegen (vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 18). Fordert die Controllingabteilung einer Behörde z.B. im Rahmen eines umfassenden Prozesscontrollings entsprechende Informationen von den einzelnen Referaten ein, sollten die gewünschten Informationen fristgerecht und in dem von der Controllingabteilung gewünschten Datenformat zur Verfügung gestellt werden. Werden diese Vorgaben von den Referaten nicht eingehalten, sollten die Verantwortlichen von höherer Stelle ermahnt werden.

Auf diese Weise wird gewährleistet, dass sich die Führungskräfte und Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter aufeinander verlassen können, da sie die Sanktionen für Regelüberschreitungen kennen und das Verhalten von Kolleginnen und Kollegen somit leichter zu antizipieren ist (vgl. Ripperger (1998), S. 46 ff.). So leistet die Formalisierung von Steuerungsprozessen durch fest vorgegebene Regeln in einer Organisation einen wichtigen Beitrag zur Vertrauensbildung unter den Beschäftigten. Ebenso trägt die Formalisierung von neuen mit der Zielorientierten Steuerung verbundenen Prozessen maßgeblich dazu bei, dass alte, in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fest verankerte Verhaltensweisen „überschrieben“ oder „verlernt“ und neue, erwünschte Verhaltensweisen „gelernt“ werden.

Obwohl die Formalisierung von Steuerungsprozessen zu Effizienzsteigerungen und zu Vertrauensgewinnen führen kann, kann ein zu hoher Formalisierungsgrad mit einer nur wenig ausgeprägten Tendenz zur Delegation von Aufgaben einhergehen; dies dürfte z.B. dann der Fall sein, wenn Entscheidungsprozesse allzu sehr in Regeln verankert und

Einordnung des Erfolgsfaktors „Formalen Steuerungsprozess etablieren“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

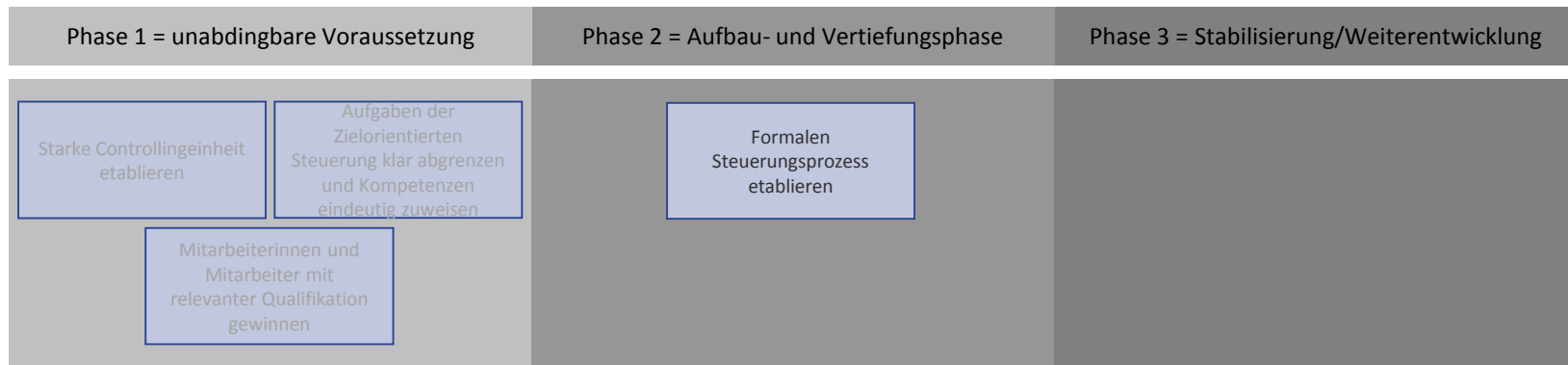
„Formalen Steuerungsprozess etablieren“ (III/III)

diese von den jeweiligen Aufgabenträgern zu befolgen sind.

Ebenso kann ein zu hoher Grad an Formalisierung von Prozessen durch Regeln und Vorschriften einen Verlust an Flexibilität bedeuten, da auf Änderungen der Umwelt nicht mehr zeitgerecht reagiert werden kann (vgl. Goretzki et al. (2010), S. 168). Das Finden der richtigen „Balance“ zwischen Formalisierung auf der einen und Flexibilität auf der anderen Seite ist daher ein wichtiger Stellhebel bei der Einführung der Zielorientierten Steuerung in Behörden.

Dieser Erfolgsfaktor ist Teil der Aufbau- und Vertiefungsphase der Einführung der Zielorientierten Steuerung.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Formalen Steuerungsprozess etablieren“



Anthony, R./Govindarajan, V. (2007): Management control systems, 12. Auflage, Boston et al.

Goretzki, L./Weber, J./Zubler, S. (2010): Die Rollen der Controller, in: Controller Magazin, 35. Jg., S. 56–62.

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

Hopp, H./Göbel, A. (2004): Management in der öffentlichen Verwaltung, 2. Aufl., Stuttgart.

Kolb, M./Burkart, B./Zundel, F. (2010): Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, 2. Aufl., Wiesbaden.

Neubauer, W./Rosenmann, B. (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, Stuttgart.

Preißler, P. R. (2000): Controlling, Lehrbuch und Intensivkurs, Oldenbourg.

Ripperger, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen.

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

Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013): Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 7. Auflage, Wiesbaden.

Vahs, D. (2003): Organisation, Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 4. Aufl., Stuttgart.

Weber, J./Burchard, C. H./Voußem, B. A./Kempf, S. (2010): Personalmanagement im Controlling, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 76, Weinheim.

Weber, J./Schäffer, U. (2014): Einführung in das Controlling, 14. Aufl., Stuttgart.

Wöhe, G./Döring, U. (2013): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. überarbeitete und aktualisierte Aufl., München.

Prof. Dr. Bernhard Hirsch
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber
Nicole Schulte

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen **Leitfaden 3: Organisation**

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, subjektiven Einschätzungen einzelner, hochrangiger Vertreter der Arbeitskreisinstitutionen. Sie haben keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Alle Angaben wurden bewusst anonymisiert und randomisiert.

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen

Jahresthema Zielorientierte Steuerung

Leitfaden 4: Führungsprozess



„Masterplan Zielorientierte Steuerung“

Führungsprozess eingeordnet in den Gesamtkontext

| | Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 |
|---|--|---|--|
| Ebene 1: „Führungswille“ | <p>Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen</p> <p>Gegenseitiges Rollenverständnis Führungskraft/Controller fördern & fordern</p> <p>Initiative ergreifen! Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren</p> | <p>Dezentrale Verantwortung umsetzen</p> <p>Gestaltungsspielräume für die Behörde schaffen und nutzen</p> <p>Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen</p> | <p>Öffentliche Wahrnehmung der Behörde verbessern</p> |
| Ebene 2: „inhaltlicher Rahmen“ | <p>Klarheit des Geschäftsmodells schaffen</p> <p>Strategieklausur etablieren: Stoßrichtung geben und Signale setzen</p> <p>Steuerungsobjekte definieren</p> | <p>Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen</p> <p>Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen</p> <p>Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen</p> <p>Ausgewogenheit & Wechselwirkung der Kenngrößen beachten</p> <p>Quantitative und qualitative Ziele berücksichtigen</p> <p>„Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen</p> <p>Passgenaue Planungs- und Reportinstrumente einsetzen</p> <p>„Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden</p> | <p>Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen</p> |
| Ebene 3: „Organisation“ | <p>Starke Controllingeinheit etablieren</p> <p>Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgrenzen und Kompetenzen eindeutig zuweisen</p> <p>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit relevanter Qualifikation gewinnen</p> | <p>Formalen Steuerungsprozesses etablieren</p> | |
| Ebene 4: „Führungsprozess“ | <p>Top-down-orientiert vorgehen (v.a. zu Beginn)</p> <p>Mit Zielen führen</p> <p>Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen</p> | <p>Führungskompetenz entwickeln</p> <p>Kurzfristige Erfolge der Zielorientierten Steuerung realisieren</p> | <p>Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben</p> <p>Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen</p> |
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | <p>Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierter Steuerung fördern & fordern</p> <p>Management Know-how der Führung sicherstellen</p> <p>Ängste reduzieren</p> <p>Transparenz gewährleisten</p> <p>Externes Wissen einholen</p> <p>Ausreichend Zeit einplanen</p> | <p>Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber Zielorientierter Steuerung verbessern</p> <p>Controllingwissen aufbauen und etablieren</p> <p>Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen</p> | <p>Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen</p> <p>Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen</p> |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----------|
| Überblick zur Dimension „Führungsprozess“ | 4 |
| Erfolgsfaktoren und Maßnahmen | 7 |
| Top-down-orientiert vorgehen (vor allem zu Beginn) | 8 |
| Mit Zielen führen | 10 |
| Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen | 12 |
| Führungskompetenz entwickeln | 14 |
| Kurzfristige Erfolge der Zielorientierten Steuerung realisieren | 17 |
| Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben | 19 |
| Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen | 21 |
| Literaturübersicht | 25 |
| Impressum | 26 |

Agenda

Führungsprozess

- **Überblick zur Dimension**
- Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

Überblick zur Dimension

Führungsprozess (I/II)

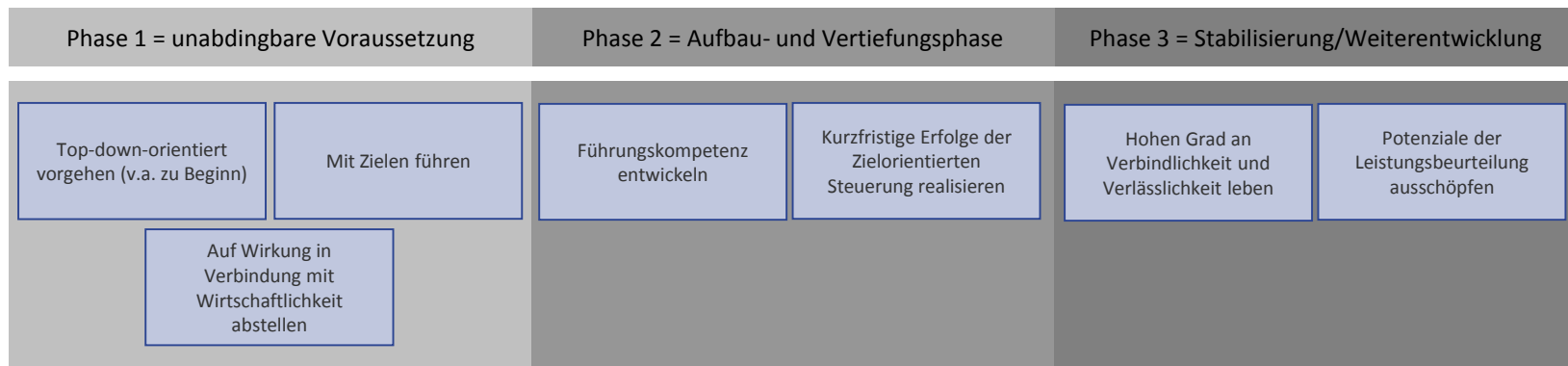
Mit dem Begriff „Führungsprozess“ wird die vierte inhaltliche Dimension des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ bezeichnet. Wie aus der Dimensionsbezeichnung hervorgeht, beziehen sich die darin enthaltenen Erfolgsfaktoren auf wichtige Führungsaspekte, die bei der Einführung der Zielorientierten Steuerung zu beachten sind. Mit dieser inhaltlichen Dimension wird betont, dass für die Umsetzung des Gesamtkonzeptes der Zielorientierten Steuerung speziell die Führungsebene in der Verantwortung gesehen wird. Analog zur ersten Dimension, „Führungswille“ (vgl. hierzu den Leitfaden „Führungsmotivation & Initiative“), liegt der Fokus erneut auf der Managementebene. Durch diese zweite „Führungsdimension“ wird deutlich, dass die erfolgreiche Einführung der Zielorientierten Steuerung neben eher übergeordneten Aspekten, wie dem Führungswillen und der Führungsinitiative, auch die Beachtung weiterer Faktoren erfordert, die dem operativen Prozess der Mitarbeiterführung in einer Behörde zuzuordnen sind.

Aus den Erfahrungen der Teilnehmer des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ haben sich verschiedene

führungsrelevante Erfolgsfaktoren herauskristallisiert, die den Einführungsprozess der Zielorientierten Steuerung begünstigen.

So stellte sich heraus, dass zu Beginn des Einführungsprozesses der Zielorientierten Steuerung ein top-down-orientiertes Vorgehen von Vorteil ist: Neben der klaren Vorgabe von Zielen durch die Behördenleitung ist im Rahmen des Führungsprozesses sowohl auf die Wirkung des behördlichen Handelns und zugleich die Wirtschaftlichkeit des Handelns aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu achten. Zudem sollten die in einer Behörde vorhandenen Fähigkeiten zur Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sukzessive weiterentwickelt werden. Um die Akzeptanz der Zielorientierten Steuerung zu gewährleisten, sollte die Behördenleitung sicherstellen, dass bereits kurzfristig (erste Teil-)Erfolge der Zielorientierten Steuerung erreicht und auch aktiv kommuniziert werden. Außerdem trägt eine konsequente und verbindliche Anwendung der Zielorientierten Steuerung auf sämtlichen Hierarchieebenen der Behörde dazu bei, dass die neue Steuerungslogik schneller von der Belegschaft akzeptiert und ernst genommen wird.

„Führungsprozess“ - Vierte Dimension des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“



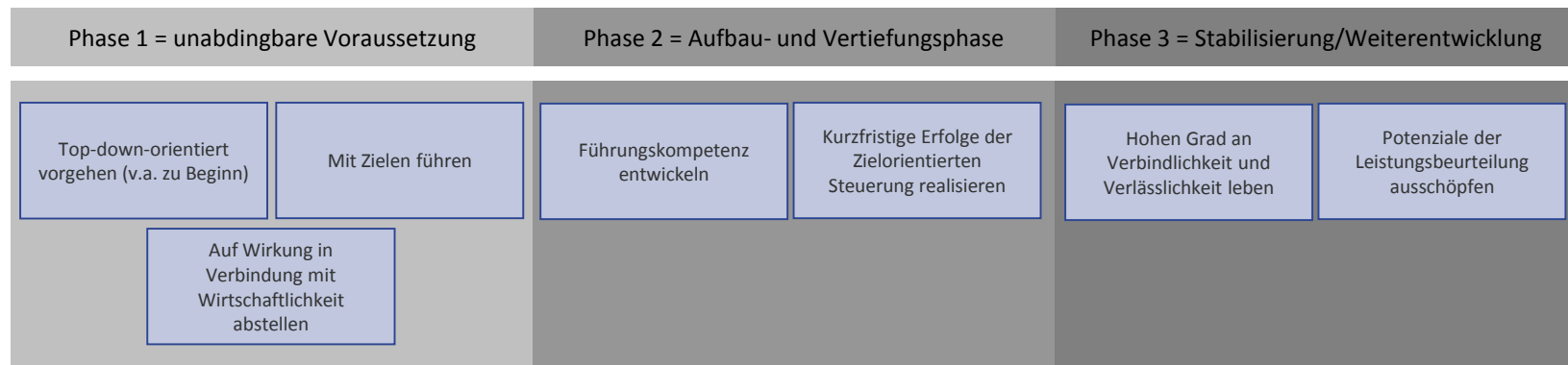
Überblick zur Dimension

Führungsprozess (II/II)

Im Rahmen des Führungsprozesses wird öffentlichen Institutionen nicht zuletzt geraten, alle vorhandenen Potenziale der Leistungsbeurteilung auszuschöpfen.

Genauere Erläuterungen zu diesen ersten Aussagen finden Sie in der Beschreibung des jeweiligen Erfolgsfaktors. Insgesamt umfasst die Dimension sieben Erfolgsfaktoren, welche im Zuge des Führungsprozesses zu beachten sind und die sich weitgehend gleichmäßig auf die drei zeitlichen Phasen des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ verteilen.

„Führungsprozess“ - Vierte Dimension des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“



Agenda

Führungsprozess

- Überblick zur Dimension
- **Erfolgsfaktoren und Maßnahmen**

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Top-down-orientiert vorgehen (vor allem zu Beginn)“ (I/II)

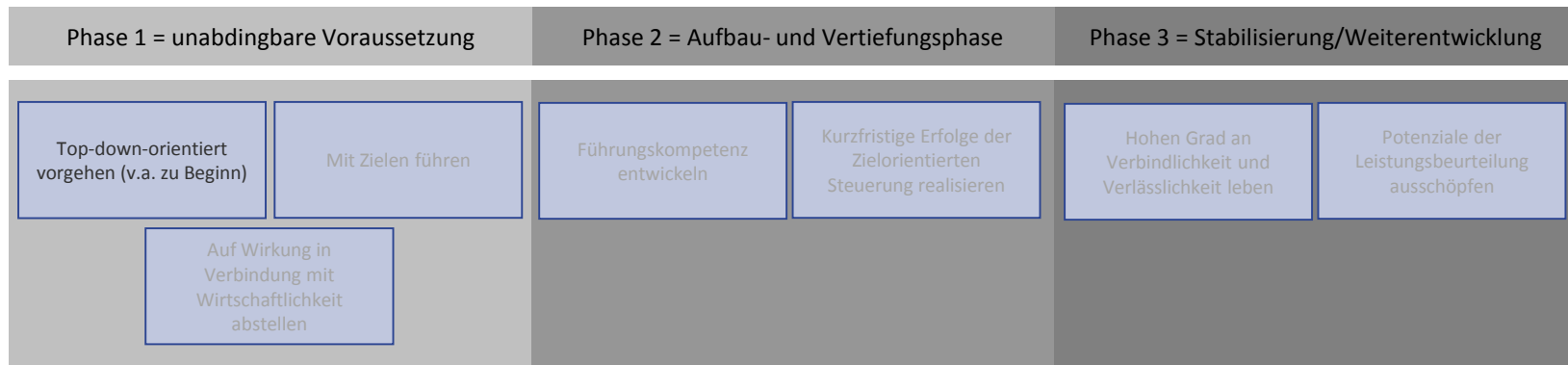
Die Erfahrungen der Arbeitskreisteilnehmer haben gezeigt, dass gerade zu Beginn des Einführungsprozesses der Zielorientierten Steuerung top-down-orientiert vorgegangen werden sollte. Damit kommt einerseits zum Ausdruck, dass die Behördenleitung den Anstoß zu der von ihr gewünschten Veränderung der Behördensteuerung geben muss (vgl. Steinmann et al. (2013), S. 439). Andererseits bedeutet ein top-down-orientiertes Vorgehen auch, dass die Behördenleitung klare Vorgaben zum Umsetzungsprozess der Zielorientierten Steuerung formulieren soll.

Eine verbindliche top-down-orientierte Kommunikation der erforderlichen Schritte des Einführungsprozesses über alle Hierarchieebenen hinweg bringt mehrere Vorteile mit sich: Zum einen schaffen klare Vorgaben der Behördenleitung wichtige Orientierungspunkte für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Behörde. So können alle beteiligten Personen und Bereiche die im Rahmen der Einführung der Zielorientierten Steuerung zu unternehmenden Schritte abschätzen und sich darauf vorbereiten. Zum anderen helfen verbindliche und klare Vorgaben, den am Anfang jeder Veränderung vorhandenen Unsicherheiten

und Widerständen in der Belegschaft entgegenzuwirken (vgl. Stolzenberg/Heberle (2009), S. 96). Die emotionale Verarbeitung und Akzeptanz von Veränderungen nimmt bei Führungskräften häufig weniger Zeit in Anspruch als bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese Diskrepanz in der Veränderungsbereitschaft kommt oft dadurch zustande, dass Führungskräfte einerseits einen Informationsvorsprung gegenüber der Belegschaft haben und andererseits besser qualifiziert sind, mit Veränderungsprozessen umzugehen. Daher ist ein kompetenter, bestimmter und top-down-orientierter Umgang der Führungskräfte mit dem Veränderungsprozess umso wichtiger.

Im weiteren Verlauf der Einführung der Zielorientierten Steuerung sollte jedoch bewusst eine Öffnung hin zu einer dezentralen Führungskultur erfolgen. Die Delegation von Aufgaben zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt des Veränderungsprozesses hat nicht nur das Ziel, Führungskräfte zu entlasten, sondern auch zur Kompetenzerweiterung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beizutragen. Zudem wirkt sich eine zunehmend dezentrale Führungskultur auch positiv auf die Motivation der

Einordnung des Erfolgsfaktors „Top-down-orientiert vorgehen (vor allem zu Beginn)“



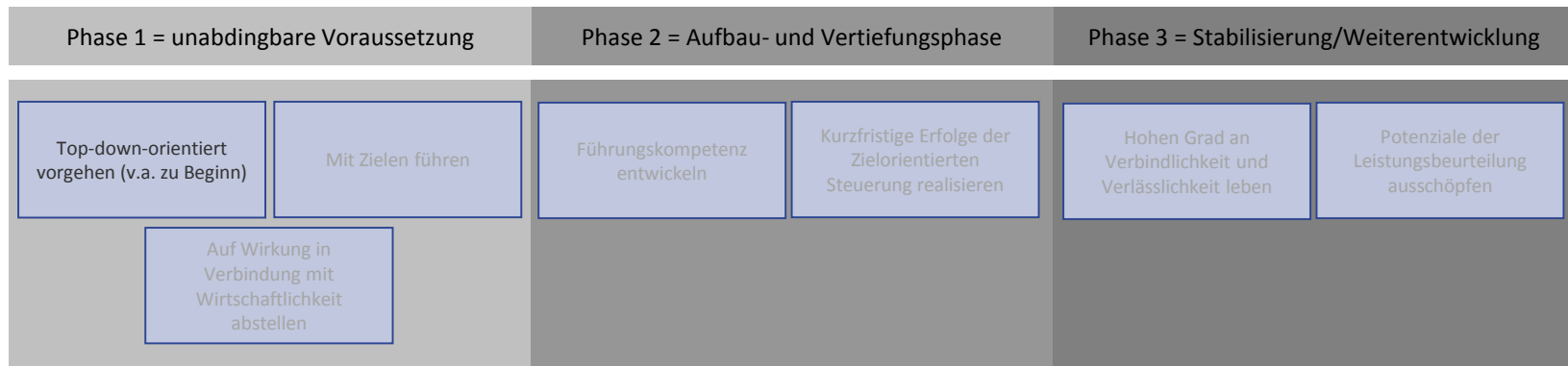
Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Top-down-orientiert vorgehen (vor allem zu Beginn)“ (II/II)

Belegschaft aus. Der Erfolgsfaktor „Dezentrale Verantwortung umsetzen“, welcher im Leitfaden „Führungsmotivation & Initiative“ näher erläutert wird, trägt diesem Aspekt Rechnung.

Aus Sicht der Teilnehmer des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ ist ein top-down-orientiertes Vorgehen zu Beginn des Einführungsprozesses eine unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung der Zielorientierten Steuerung. Folglich ist der Erfolgsfaktor in der ersten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ verortet.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Top-down-orientiert vorgehen (vor allem zu Beginn)“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Mit Zielen führen“ (I/II)

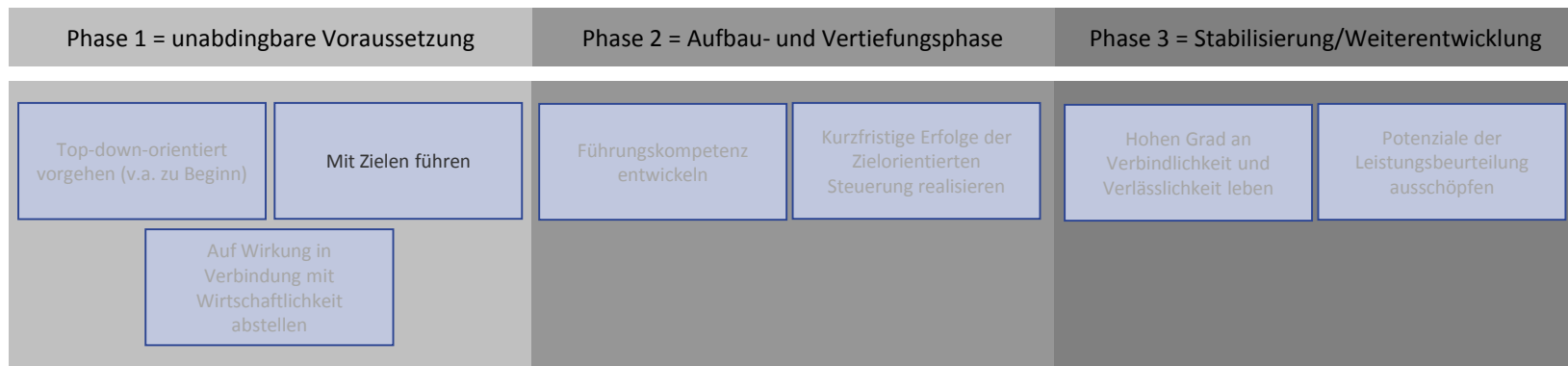
Das Prinzip „Führen mit Zielen“ ist ein zentrales Element der zielorientierten Verwaltungssteuerung und folglich auch im Rahmen des Führungsprozesses zu beachten (vgl. Hirsch et al. (2009), S. 14). Durch die Definition und Kommunikation der strategischen Zielsetzungen sollte die Behördenleitung einerseits frühzeitig Orientierung im Veränderungsprozess schaffen. In diesem Sinne dienen Ziele als Ankerpunkte, an denen das Handeln einzelner Bereiche und die Aktivitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszurichten sind. Andererseits können Zielvereinbarungen und -vorgaben als Instrument der Mitarbeiterführung eingesetzt werden (vgl. Staehle (1999), S. 852 ff.). So dokumentieren vereinbarte Ziele die Erwartungen, welche an Bereiche sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt und von Seiten der Führung eingefordert werden.

Ein erster wesentlicher Schritt zur Umsetzung des Erfolgsfaktors besteht darin, die strategischen Zielsetzungen der Behörde, bspw. im Rahmen einer Strategieklausur, festzulegen. In der Folge sind die verabschiedeten strategischen Ziele innerhalb der Behörde über alle Hierarchieebenen

hinweg zu kommunizieren. Ein weiterer bedeutsamer Schritt in der Umsetzung des Erfolgsfaktors besteht darin, die strategischen Zielsetzungen der Gesamtorganisation ebenengerecht zu operationalisieren. Um die strategischen Ziele für einzelne Bereiche besser greifbar zu machen, wird der Einsatz einer Zielkaskade empfohlen. Das „Herunterbrechen“ der strategischen Ziele trägt dazu bei, dass die Problematik von nicht präzise formulierten Zielsetzungen entschärft wird (vgl. Hirsch et al. (2013), S. 105). So können abstrakte Organisationsziele durch die Formulierung einer Zielkaskade sinnvoll und stringent auf die unteren Hierarchieebenen übertragen werden („vom Abstrakten zum Konkreten“). Durch das Ableiten von Teilzielen und konkreten strategischen Maßnahmen werden die einzelnen Ziele für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser greifbar und verständlicher.

Weiterhin wird vorgeschlagen, Zielvereinbarungen als Instrument des Personalmanagements einzusetzen. Dies bedeutet, dass Führungskräfte, bspw. einmal jährlich oder halbjährig, Zielvereinbarungen mit den ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abschließen.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Mit Zielen führen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Mit Zielen führen“ (II/II)

Dabei können Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst in den Zielvereinbarungsprozess einbeziehen, indem sie von diesen Vorschläge für zu erreichende Ziele einfordern oder den Weg der Zielerreichung gemeinsam definieren. Anhand der vereinbarten Ziele werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schließlich gemessen, beurteilt und gegebenenfalls belohnt.

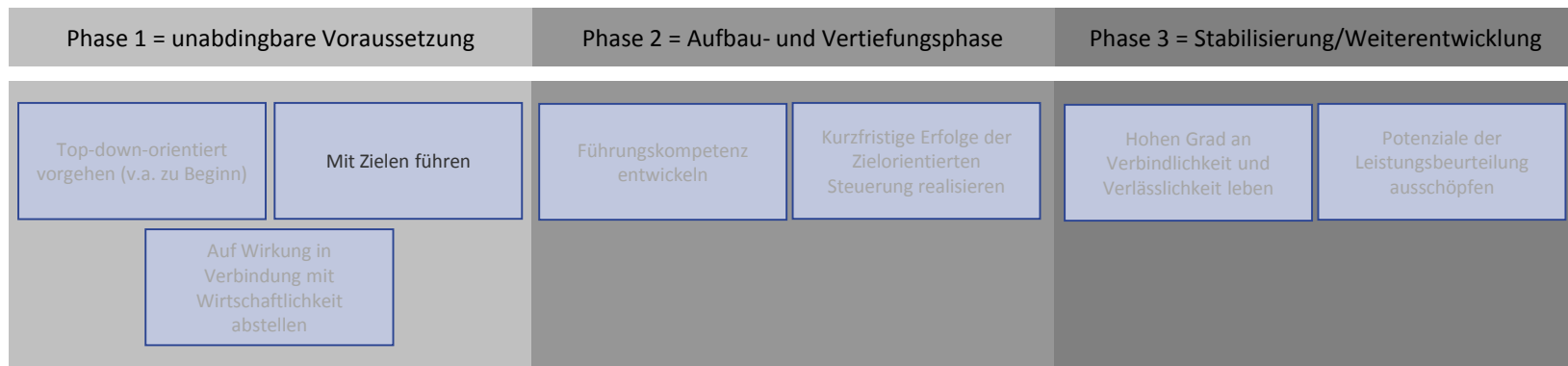
Erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, die Bemessungskriterien der Leistungsbeurteilung im Vorfeld gemeinsam mit dem jeweiligen Vorgesetzten zu erarbeiten und mitzubestimmen, trägt dies dazu bei, dass sie die Leistungsbeurteilung als wichtiges Steuerungsinstrument der Behörde besser akzeptieren (vgl. Korsgaard/Roberson (1995), S. 665 ff.).

Führen mit Zielen bedeutet jedoch nicht, dass Führungskräfte die Verantwortung über die Zielerreichung gänzlich an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgeben. Die Ergebnisverantwortung obliegt weiterhin den Führungskräften. Daher gehört zum Führen mit Zielen auch eine

regelmäßige Kontrolle hinsichtlich des Stands der Zielerreichung.

Der Erfolgsfaktor ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Einführung der Zielorientierten Steuerung und ist folglich in der ersten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ verortet.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Mit Zielen führen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen“ (I/II)

Die Prinzipien „Wirkung“ (Ergebnis) und „Wirtschaftlichkeit“ sind zwei wesentliche Bestandteile der Zielorientierten Steuerung. Zentral für diese Art von Steuerung ist zunächst das zu erreichende Ergebnis, auf dessen Erfüllung alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinzuwirken haben; dieses ergibt sich in der Regel aus dem gesetzlichen bzw. politischen Auftrag der Behörde. Sind die an das zu erreichende Gesamtergebnis gekoppelten „Wirkungsziele“ definiert, stellt sich die Frage, welche Produkte bzw. Leistungen durch die Behörde erstellt werden müssen, um die erwünschten Wirkungen zu erreichen (vgl. Hirsch et al. (2013), S. 70). Durch einen Vergleich der erzielten mit den gewünschten Wirkungen kann schließlich die Effektivität des Verwaltungshandelns beurteilt werden (vgl. Hirsch et al. (2009), S. 14).

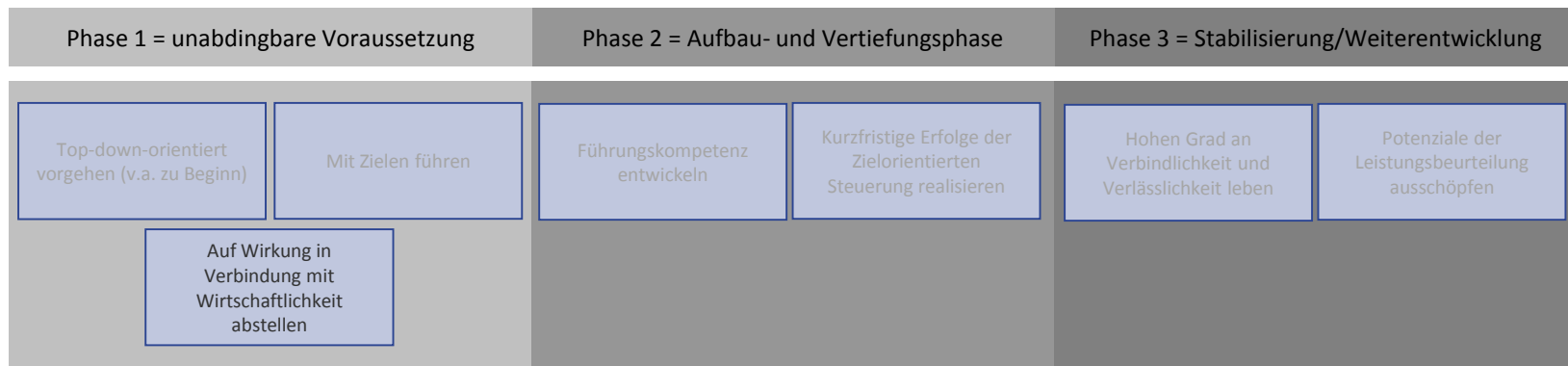
Aus dieser Perspektive sind die einzelnen Aktivitäten einer Behörde dahingehend zu beurteilen, ob diese die Erreichung des gewünschten Ergebnisses positiv beeinflussen. Darüber hinaus sind alle zentralen Produkte bzw. Leistungen einer Behörde nach dem Gesichtspunkt der nachhaltigen Wirtschaftlichkeit ihrer Erstellung zu beurteilen.

Wirtschaftlichkeit bedeutet, dass gewünschte Leistungen bzw. die damit erreichten Wirkungen mit dem geringstmöglichen Ressourceneinsatz bereitgestellt werden (vgl. Schedler/Proeller (2011), S. 81). Ein an den Prinzipien der Wirtschaftlichkeit ausgerichtetes Verwaltungshandeln bedeutet aber auch zu prüfen, ob eine Aufgabe überhaupt durchgeführt werden muss.

Auf gesetzlicher Ebene ist der Aspekt der Wirtschaftlichkeit z.B. im Haushaltsgrundsätzegesetz, der Bundeshaushaltsordnung bzw. den Landeshaushaltsordnungen oder Gemeindehaushaltsordnungen verankert (z.B. postuliert § 7 BHO den Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit). Um das Prinzip der Wirtschaftlichkeit jedoch auch im täglichen Verwaltungshandeln sichtbar zu machen, sind auch die Führungskräfte gefordert, die Prinzipien der Wirkung und Wirtschaftlichkeit „vorzuleben“ und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig einzufordern.

Somit stehen Behörden im Rahmen der Einführung der Zielorientierten

Einordnung des Erfolgsfaktors „Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen“ (II/II)

Steuerung vor der Herausforderung, ihr Handeln an den Prinzipien von Effektivität und Effizienz auszurichten.

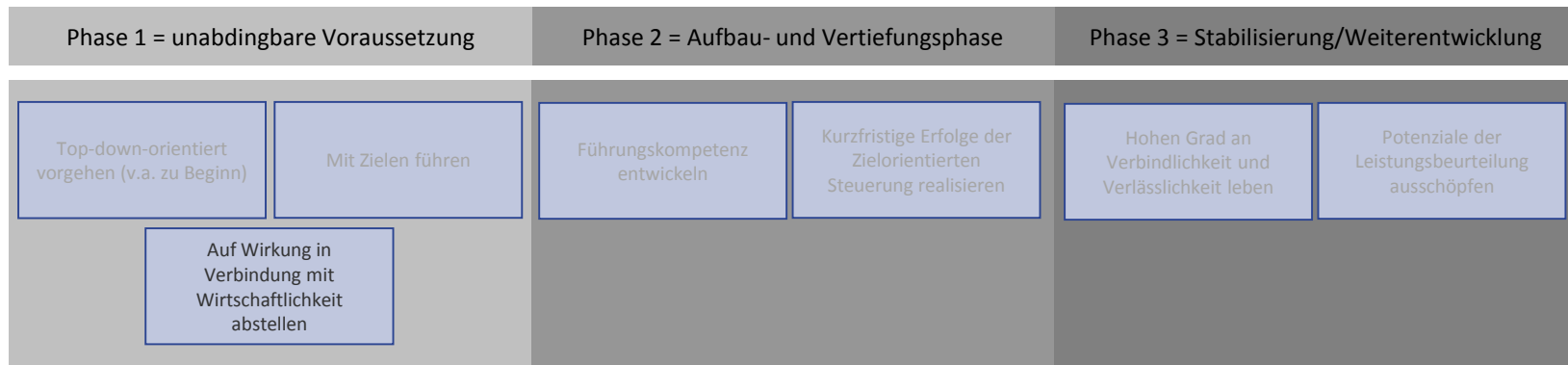
In diesem Zusammenhang sollten Behörden gezielt auf Instrumente des Controllings zurückgreifen (vgl. hierzu den Erfolgsfaktor „Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen“). So kann die Bereitstellung von Leistungen und Produkten einer Behörde unter der Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsprinzipien nur dann aktiv gesteuert werden, wenn Wirkung und Wirtschaftlichkeit durch geeignete Steuerungsinstrumente, wie z.B. Wirtschaftlichkeitsanalysen, Kosten-Nutzen-Analysen, die Kosten- und Leistungsrechnung oder auch das Investitionscontrolling, messbar gemacht werden (vgl. Schedler/ Proeller (2011), S. 80). Die spezifische Auswahl der Instrumente ist jedoch von Behörde zu Behörde individuell und in Abhängigkeit der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu treffen. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip hat also auch für die Auswahl der Steuerungsinstrumente selbst Bedeutung.

Unabhängig davon, welche Instrumente zum Einsatz kommen, sollte eine

umfassende Kommunikation der Prinzipien der Wirkung, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit an die Beschäftigten erfolgen. Hierfür kommen z.B. Mitarbeitergespräche und Schulungen, aber auch das Vorleben durch Führungskräfte in Betracht.

Auch dieser Erfolgsfaktor ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Einführung der Zielorientierten Steuerung und folglich in der ersten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ positioniert.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Führungskompetenz entwickeln“ (I/III)

Als weiteren wichtigen Erfolgsfaktor für die Einführung der Zielorientierten Steuerung haben die Mitglieder des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ die Führungskompetenz des Managements ihrer Behörden identifiziert. Führungskompetenz bedeutet, dass Führungskräfte neben dem notwendigen Fachwissen auch über die nötige Führungsfähigkeit verfügen, um ihre Führungsaufgabe erfolgreich bewältigen zu können. Die Führungsfähigkeit umfasst konzeptionelle, zwischenmenschliche und technische Fähigkeiten (vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 643 ff.). Die Vorgabe klarer Ziele, das Treffen eindeutiger Entscheidungen und die Durchführung geeigneter Kontrollmaßnahmen sind Beispiele für die Konkretisierung der Führungsfähigkeit (vgl. Thommen/Achleitner (2009), S. 968).

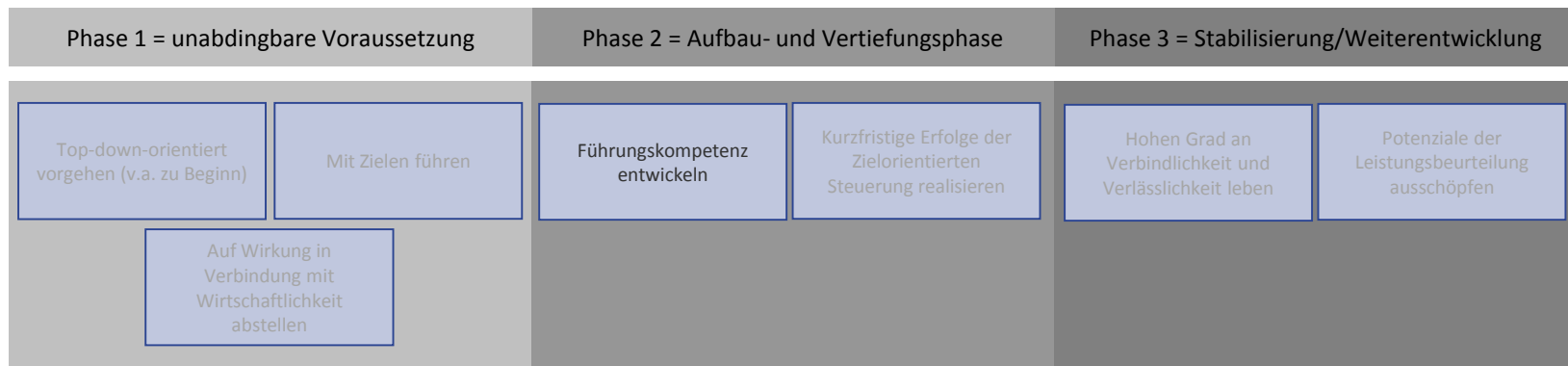
Für diesen Erfolgsfaktor ist zunächst entscheidend, dass Führungskräfte der Behörde eine eigene Vorstellung davon haben müssen, welche Bedeutung der Zielorientierten Steuerung innerhalb der Belegschaft zukommt bzw. zukommen soll. Gelebte Mitarbeiterführung bedeutet jedoch im Einzelfall auch, dass Führungskräfte bei Bedarf gezielt in

konkrete Arbeitsabläufe eingreifen, wenn sie den Eindruck haben, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr im Sinne der Zielerreichung handeln. In diesem Fall kann ein klärendes Gespräch notwendig sein, um der betroffenen Mitarbeiterin oder dem betroffenen Mitarbeiter die definierten Ziele noch einmal bewusst zu machen und den Weg zur Zielerreichung zu präzisieren.

Grundsätzlich sollte die Behördenleitung regelmäßig prüfen, ob in ihrer Behörde das entsprechende Know-how zur Mitarbeiterführung auf allen relevanten Hierarchieebenen vorhanden ist. Diese Prüfung kann z.B. durch Gespräche der Behördenleitung mit den Führungskräften, Mitarbeiterbefragungen oder auch die Einführung eines aufwärtsgerichteten Feedbacks (vgl. hierzu auch den Erfolgsfaktor „Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen“) erfolgen.

Im Rahmen eines aufwärtsgerichteten Feedbacks wird die Leistung der Führungskraft durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilt (vgl. Steinmann et al. (2013), S. 759 f.). So bekommt die Führungskraft

Einordnung des Erfolgsfaktors „Führungskompetenz entwickeln“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Führungskompetenz entwickeln“ (II/III)

Rückmeldung darüber, wie ihr Führungsstil von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Behörde wahrgenommen wird und es ergeben sich Anknüpfungspunkte für Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

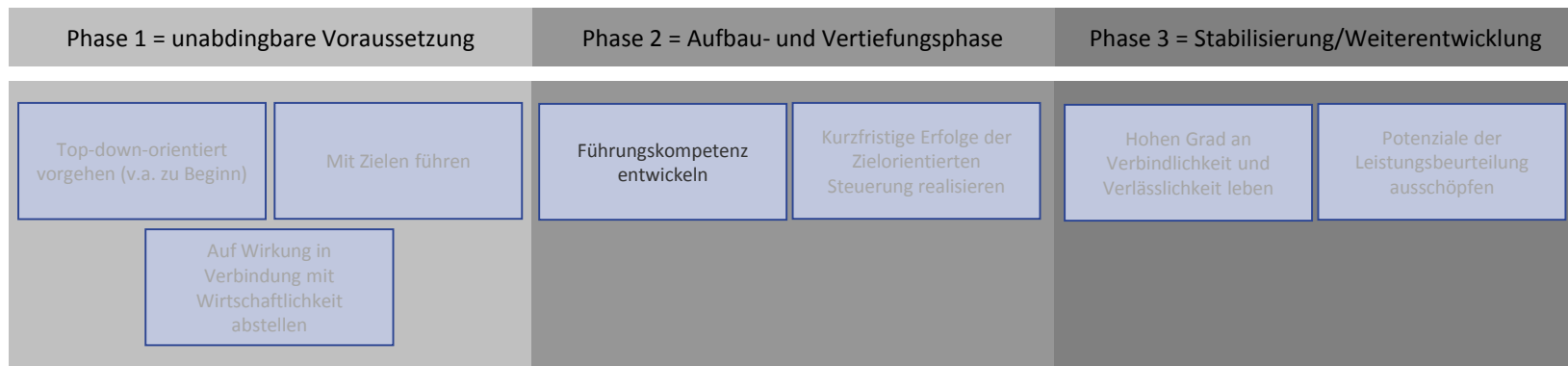
Auch angehende Führungskräfte sollten gezielt auf ihre Führungsaufgabe in der Behörde vorbereitet werden (vgl. Kolb et al. (2010), S. 517 ff.). Diese Vorbereitung kann im Rahmen von speziellen Weiterbildungsprogrammen für den Führungskräftenachwuchs, wie z.B. Traineeprogrammen, Coachings, oder Mentoringprogrammen erfolgen. Weiterhin kommen neben internen auch externe Schulungsmaßnahmen in Betracht. Einige Organisationen, wie z.B. die Bundesagentur für Arbeit, verfügen sogar über eine eigene Führungsakademie, in der ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt auf Führungspositionen innerhalb des eigenen Hauses vorbereitet werden.

Bereits bei der Neubesetzung von Führungspositionen ist das Vorhandensein grundlegender Führungskompetenzen zu beachten. Um die Bewerberinnen und Bewerber hinsichtlich ihrer vorhandenen

Führungskompetenzen zu prüfen, empfiehlt sich z.B. die Durchführung eines Assessment Centers. Rollenspiele und psychologische Tests, die im Rahmen eines Assessment Centers häufig durchgeführt werden, können der Behörde ein annähernd realistisches Bild von den Führungskompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber vermitteln. Hierbei ist jedoch zwischen nachgewiesener Führungskompetenz und Führungspotenzial zu unterscheiden. Verfügt ein Bewerber auf eine Führungsposition innerhalb der Behörde noch nicht über alle erforderlichen Führungskompetenzen, kann er dennoch großes Führungspotenzial haben, da sich die noch fehlenden Kompetenzen schnell durch Weiterbildungen und Schulungen aneignen lassen. In jedem Fall sollte eine Behörde für die Auswahl von geeigneten Führungskräften konkrete Richtlinien entwickeln, aber auch eindeutige Maßnahmen zur Weiterentwicklung von Führungskompetenzen definieren.

Eine Person eignet sich bspw. nur dann für Führungsaufgaben in einer Behörde, wenn sie sich offen gegenüber der Zielorientierten Steuerung und organisatorischen Veränderungen zeigt. Sie sollte in der Lage sein,

Einordnung des Erfolgsfaktors „Führungskompetenz entwickeln“



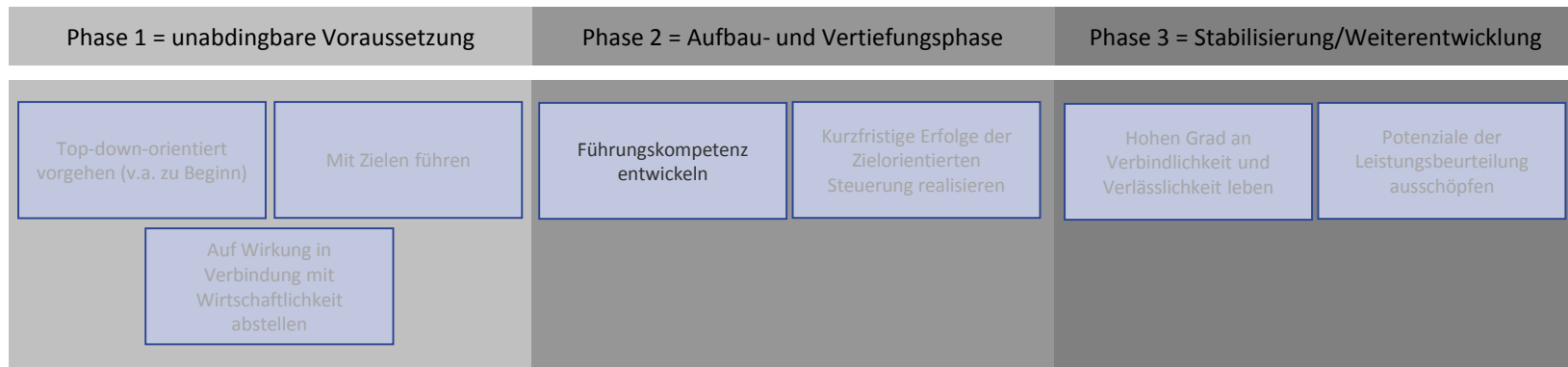
Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Führungskompetenz entwickeln“ (III/III)

Aufgaben an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegieren zu können, bei Bedarf aber auch Orientierung und Hilfestellung leisten. Darüber hinaus ist es wichtig, dass angehende Führungskräfte über ein sicheres Auftreten und Durchsetzungsvermögen verfügen, sehr gute Kommunikationsfähigkeiten vorweisen, belastbar sind und zugleich die Fähigkeit haben, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren.

Dieser Erfolgsfaktor ist der zweiten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ zugeordnet und somit Teil der Aufbau- und Vertiefungsphase.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Führungskompetenz entwickeln“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Kurzfristige Erfolge der Zielorientierten Steuerung realisieren“ (I/II)

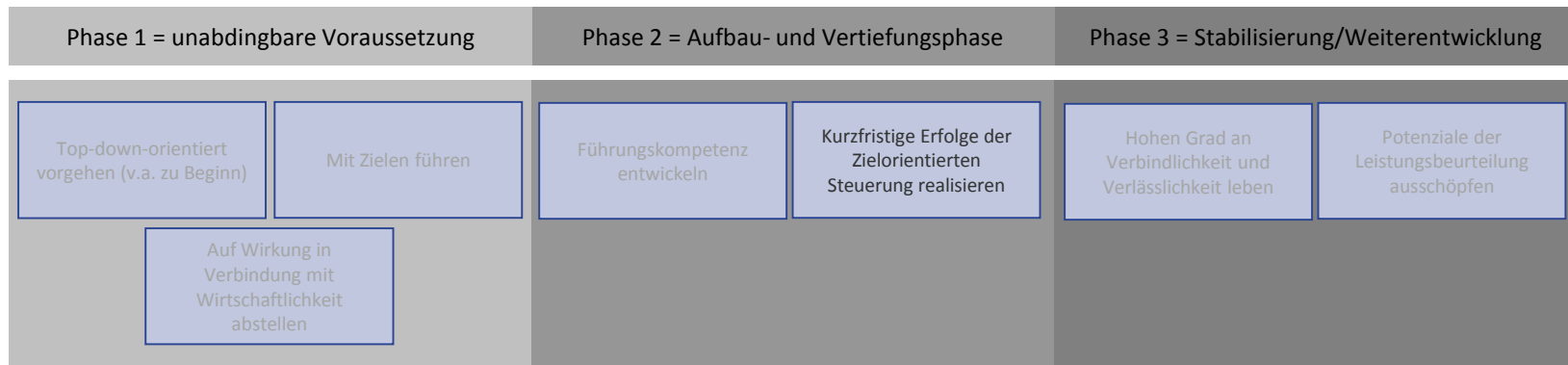
Bei Veränderungsprozessen und somit auch beim Einführungsprozess der Zielorientierten Steuerung ist es häufig von Vorteil, wenn sich schon nach kurzer Zeit erste Erfolge einstellen (vgl. Sandt/Weber (2011), S. 24 f.). So wirken sich sichtbare Erfolge positiv auf die Einstellung und Aufgeschlossenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber der Zielorientierten Steuerung aus. Lassen Erfolge dagegen zu lange auf sich warten, ist mit einem Rückgang der Mitarbeitermotivation zu rechnen, da die Beschäftigten den Glauben an die Sinnhaftigkeit und die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses verlieren.

Die frühe Realisierung erster Erfolge der Zielorientierten Steuerung ist nicht zuletzt deshalb von so großer Bedeutung, da Veränderungsprozesse dieser Art von den Beschäftigten große Anstrengungen und ein Verlassen der bisherigen „Komfortzone“ abverlangen, d.h. gewohnte Denkmuster und Arbeitsabläufe müssen verworfen und durch neue ersetzt werden. Da ein Reformprozess wie die Einführung einer Zielorientierten Steuerung jedoch viel Zeit braucht (vgl. hierzu auch den Erfolgsfaktor „Ausreichend Zeit einplanen“), ist es sinnvoll, Teilziele bzw. Meilensteine

zu definieren, auf welche die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konsequent hinarbeiten. Somit können erste Teilerfolge schon frühzeitig sichtbar gemacht und die langfristige Akzeptanz der Zielorientierten Steuerung bei den Beschäftigten gefördert werden.

Neben der Realisierung kurzfristiger Implementierungserfolge ist deren behördeninterne Kommunikation ein entscheidender Faktor, um positive Motivationseffekte in der Belegschaft zu erzielen. Die Behördenleitung sollte deswegen darauf achten, dass erste Fortschritte und Veränderungen nicht nur zeitnah realisiert (z.B. die Definition und Verabschiedung der strategischen Ziele), sondern auch flächendeckend in der Behördenorganisation kommuniziert werden. Zur Kommunikation sind unterschiedliche Wege, wie bspw. Mitarbeiterversammlungen, das Intranet, die Mitarbeiterzeitschrift oder Rundschreiben denkbar (vgl. Stolzenberg/Heberle (2009), S. 80 ff.). Hierbei ist jedoch die direkte persönliche Kommunikation (z.B. in Form von Mitarbeiterversammlungen und Meetings) der indirekten schriftlichen Kommunikation (Rundschreiben, Intranet etc.) vorzuziehen, um der Realisierung erster

Einordnung des Erfolgsfaktors „Kurzfristige Erfolge der Zielorientierten Steuerung realisieren“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Kurzfristige Erfolge der Zielorientierten Steuerung realisieren“ (II/II)

Erfolge der Zielorientierten Steuerung auch die angemessene Bedeutung zu verleihen. Idealerweise werden schriftliche Kommunikationsmaßnahmen eher begleitend eingesetzt.

Durch die Sichtbarkeit erster Erfolge wird die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt, sich auf den Veränderungsprozess einzulassen. Sobald die positiven Effekte des Veränderungsprozesses sichtbar werden, können sie die Notwendigkeit des Veränderungsprozesses und die damit verbundenen Anstrengungen besser nachvollziehen.

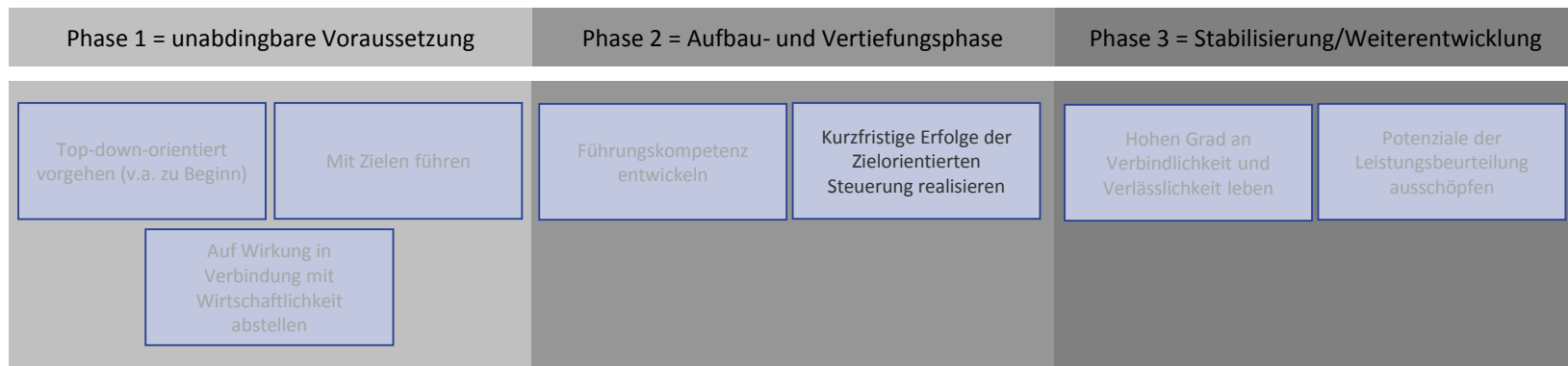
Obleich die Kommunikation kurzfristig erzielter Erfolge sicherlich von besonders großer Bedeutung ist, sollten die Beschäftigten auch kontinuierlich und über die gesamte Dauer des Veränderungsprozesses hinweg über die Teilerfolge des Reformprozesses informiert werden.

Doch auch dem Umgang mit Misserfolgen während der Einführung der Zielorientierten Steuerung in einer Behörde kommt eine große

Bedeutung zu. So sollten Misserfolge nicht etwa verschwiegen, sondern im Sinne einer „lernenden“ Führungskultur, die auch Raum für Fehler zulässt, offen an die Belegschaft kommuniziert werden. In diesem Zusammenhang ist es jedoch wichtig, dass auch die aus den Misserfolgen gezogenen Erkenntnisse und resultierenden Maßnahmen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent gemacht werden. Die Behördenleitung und Führungskräfte sollten der Belegschaft aufzeigen, dass Veränderungsprozesse grundsätzlich Zeit brauchen und dabei auch Rückschritte oder Probleme zu bewältigen sind.

Dieser Erfolgsfaktor dient dem Aufbau und der Vertiefung der Zielorientierten Steuerung in der Behörde und ist somit Bestandteil der zweiten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Kurzfristige Erfolge der Zielorientierten Steuerung realisieren“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben“ (I/II)

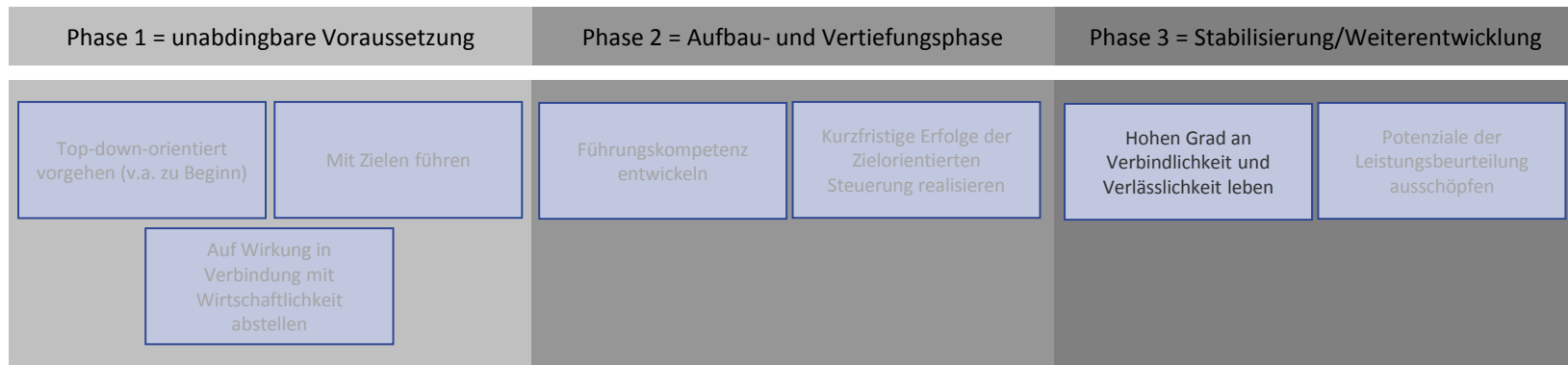
Die verbindliche und verlässliche Anwendung der Steuerungsinstrumente und -ergebnisse in einer Behörde ist eine zentrale Voraussetzung für die Akzeptanz und Adaption der Zielorientierten Steuerung durch die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Werden die Prinzipien und Instrumente der Zielorientierten Steuerung dagegen nicht konsequent vorgelebt bzw. angewendet und in den Führungsprozess integriert, so entsteht innerhalb der Belegschaft häufig Unsicherheit über deren Verbindlichkeit; der Sinn einer Zielorientierten Steuerung wird in diesem Fall zunehmend in Frage gestellt. Da Veränderungsprozesse zudem von Widerständen und Konflikten geprägt sind, sollte ein hoher Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit, sowohl zwischen den Beschäftigten unterschiedlicher Hierarchieebenen der Behörde, aber auch zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb derselben Hierarchieebene, geschaffen werden.

Der Vorbildfunktion von Behördenleitung und Führungskräften kommt bei der Umsetzung dieses Erfolgsfaktors eine besonders große Bedeutung zu. So sollten Behördenleitung und Führungskräfte die Anwendung

und Umsetzung der Zielorientierten Steuerung konsequent vorleben, damit sich die Steuerungsmechanismen dauerhaft in der Behörde etablieren und Unsicherheiten bei den Beschäftigten reduziert werden. Fordern die Führungskräfte einer Behörde bspw. nachdrücklich die Berücksichtigung des Wirtschaftlichkeitsprinzips im operativen Tagesgeschäft, treffen selbst aber unwirtschaftliche Entscheidungen, kann eine verbindliche und verlässliche Anwendung dieses Prinzips kaum von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet werden.

Ein weiterer Indikator zur Umsetzung dieses Erfolgsfaktors ist die Beobachtung, dass die Behördenleitung ihre Behörde konsequent über das Prinzip des „Führens mit Zielen“ steuert. Dies beinhaltet jährliche Zielvereinbarungen, sowohl zwischen Behördenleitung und den ihr direkt unterstellten Führungskräften, als auch zwischen den Führungskräften und den ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Nachhaltung der vereinbarten Ziele sowie regelmäßige Feedbackgespräche helfen dabei, den Stand der Zielerreichung regelmäßig zu

Einordnung des Erfolgsfaktors „Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben“ (II/II)

überprüfen und Zielabweichungen offen zu kommunizieren (vgl. Staehle (1999), S. 852 ff.). Die konsequente Anwendung der im Rahmen der Zielorientierten Steuerung eingeführten Planungs- und Reportinginstrumente kann z.B. in den Zielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verankert werden. Dies erscheint jedoch nur dann sinnvoll, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Berührungspunkte mit Planungs- und Reportinginstrumenten haben. So kann im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs zwischen einem Projektleiter und seinem Vorgesetzten bspw. festgelegt werden, dass die Wirtschaftlichkeit und der Fertigstellungsgrad von Projekten durch ein regelmäßiges Projektcontrolling und systematisches Projektmanagement zu prüfen ist.

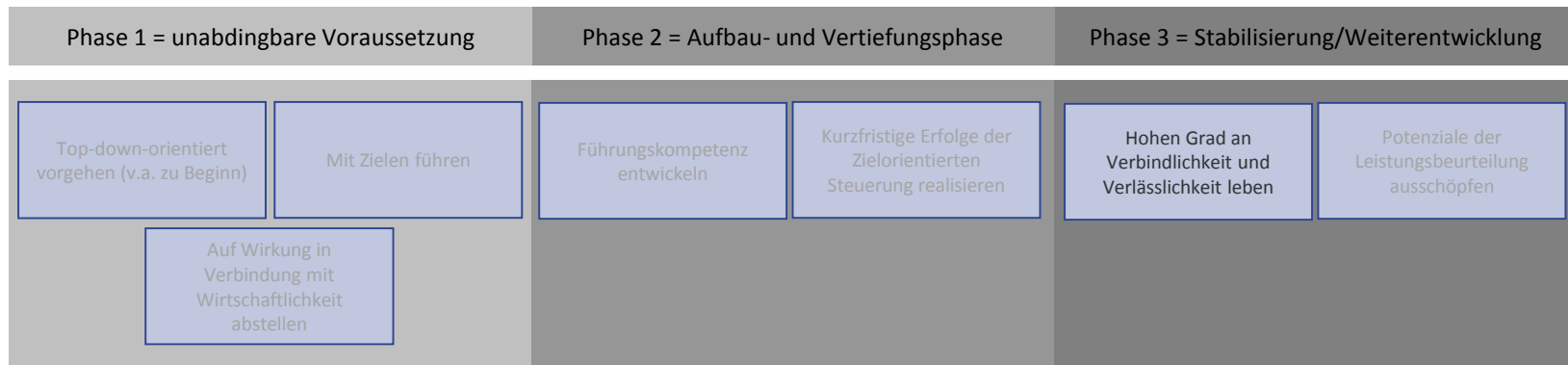
Verbindlichkeit und Verlässlichkeit im Führungsprozess können auch dadurch zum Ausdruck kommen, dass die Behördenleitung klare Vorgaben hinsichtlich der relevanten Steuerungsgrößen formuliert. Auf diese Weise kann die Behördenleitung Orientierung schaffen und vermeiden, dass unterschiedliche Kenngrößen für ein und den selben Sachverhalt verwendet werden. Dies fördert zu einem späteren Zeitpunkt auch die

Vergleichbarkeit der Leistung zwischen verschiedenen Referaten, Teams oder Projekten.

Zudem sollte die Behördenleitung Steuerungsergebnisse sichtbar in die eigene Entscheidungsfindung einbeziehen. Wenn die Durchführung von Kosten-/Nutzenanalysen bspw. aufgezeigt hat, dass bestimmte Projekte unwirtschaftlich für die Behörde waren, sollte die Behördenleitung aus dieser Erkenntnis sichtbare Konsequenzen ziehen. So könnte die Behördenleitung z.B. den Auftrag erteilen, diese Projekte durch ein systematisches Projektmanagement und Projektcontrolling in Zukunft wirtschaftlicher zu gestalten. Durch die Einbeziehung der Steuerungsergebnisse in die eigene Entscheidungsfindung unterstreicht die Behördenleitung erneut den Nutzen der Zielorientierten Steuerung und die Sinnhaftigkeit des Reformvorhabens für die Behörde.

Dieser Erfolgsfaktor ist Bestandteil der dritten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ und dient somit der Stabilisierung und Weiterentwicklung des Veränderungsprozesses.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen“ (I/IV)

Mit Leistungsbeurteilungen sind in den folgenden Ausführungen nicht nur die im Beamtenrecht existierenden Anlass- und Regelbeurteilungen (z.B. nach § 48 Abs. 1 Bundeslaufbahnverordnung) gemeint. Vielmehr sollen vom Begriff „Leistungsbeurteilung“ sämtliche denkbaren Anreiz-, Motivations- und Sanktionssysteme umfasst sein.

Leistungsbeurteilungen stellen im Rahmen der Zielorientierten Steuerung ein bedeutendes Personal- und Steuerungsinstrument dar, welches zwei wichtige Funktionen erfüllt. Zum einen können Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Leistungsbeurteilungen über den Stand der Zielerreichung bzw. die von ihnen erbrachte Leistung informiert werden. Zum anderen bieten Leistungsbeurteilungen die Grundlage für die Verteilung von leistungsbezogenen finanziellen und nicht-finanziellen Belohnungen bzw. Anreizen.

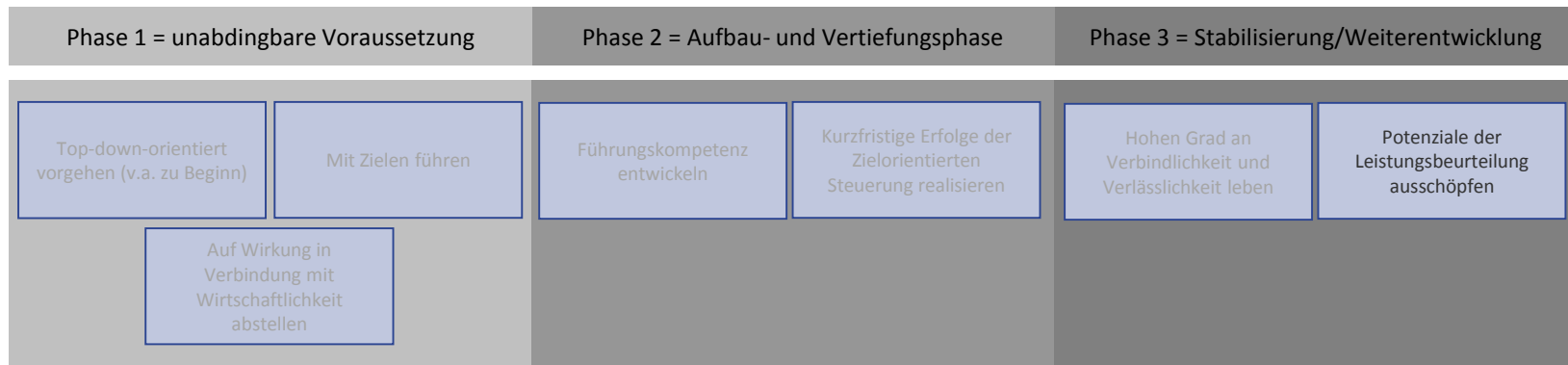
So trägt dieser Erfolgsfaktor nicht nur der Bedeutung der Leistungsbeurteilung selbst Rechnung, sondern auch der Notwendigkeit eines sinnvoll gestalteten Anreizsystems, welches - sofern richtig gestaltet -

dazu beitragen kann, die Belegschaft kontinuierlich zu neuer Leistungsbereitschaft zu motivieren.

Im Bereich der Anreizsysteme wird grundsätzlich zwischen monetären (finanziellen) und nicht-monetären (immateriellen) Leistungsanreizen unterschieden. Während monetäre Anreize eher bei vornehmlich extrinsisch motivierten Personen greifen, sind immaterielle Anreize eher für intrinsisch motivierte Personen geeignet. Intrinsische Motivation bedeutet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht durch externe (extrinsische) Anreize, z.B. Bonuszahlungen, zur Arbeit motiviert werden, sondern durch die Verrichtung der Arbeit selbst, in der sie eine innere Erfüllung sehen. Trotz der Tatsache, dass Beschäftigte des öffentlichen Sektors als eher intrinsisch motiviert gelten, scheint in aller Regel eine Kombination aus finanziellen und immateriellen Leistungsanreizen am sinnvollsten (vgl. Wolff/Lucas (2004), S. 27 f.).

Die Bediensteten des öffentlichen Dienstes unterteilen sich in *Beamte (und Soldaten)* einerseits und *Tarifbeschäftigte* andererseits. Für beide

Einordnung des Erfolgsfaktors „Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen“ (II/IV)

Gruppen gelten hinsichtlich der Verteilung von Leistungsentgelten unterschiedliche Rechtsgrundlagen, die aber häufig ähnliche Wirkungen haben. Die Länder verfügen über eigene Tarifverträge und ein eigenes Landesbeamtenrecht. Wegen der unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen ist die Verbreitung und Ausgestaltung von Leistungsentgelten bei Bund, Ländern und Kommunen sehr verschieden. Die nachfolgenden Ausführungen stellen daher beispielhaft die Situation auf Bundesebene dar.

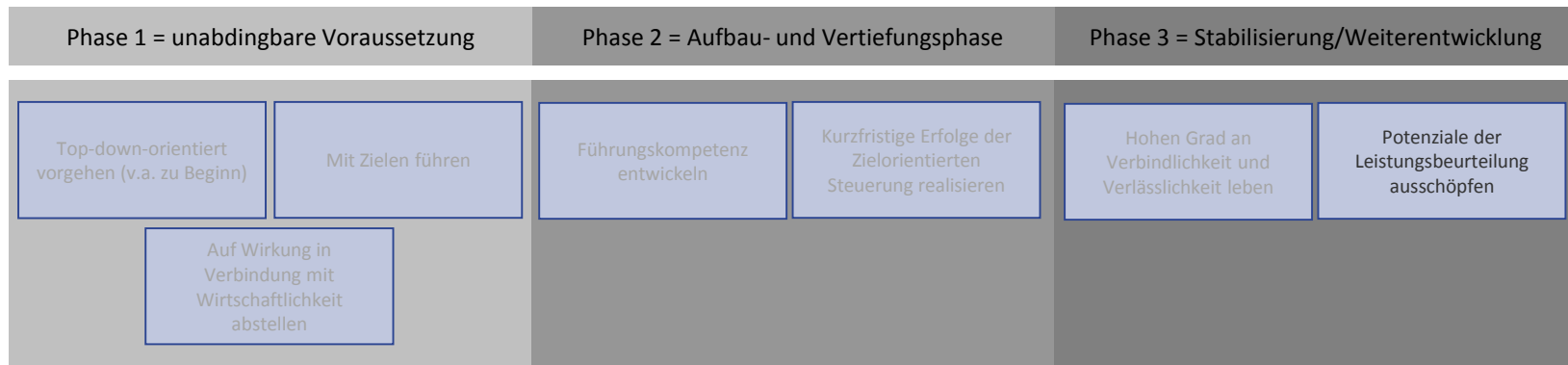
Nach § 27 Absatz 7 und § 42a des Bundesbesoldungsgesetzes in Verbindung mit der Bundesleistungsbesoldungsverordnung besteht die Möglichkeit, herausragende Leistungen von *Beamten (und Soldaten)* durch Leistungsstufen, Leistungsprämien oder Leistungszulagen zu honorieren. Dafür steht ein Vergabebudget in Höhe von 0,3 Prozent der Besoldungsausgaben zur Verfügung. Im Bundeshaushalt werden dafür aktuell 31 Mio. Euro bereitgestellt. Wenn festgestellt wird, dass die Leistungen des Beamten (oder Soldaten) nicht den mit dem Amt verbundenen Anforderungen entsprechen, verbleibt die Person nach § 27 Absatz 5 des

Bundesbesoldungsgesetzes in ihrer bisherigen Stufe des Grundgehaltes. Somit steht den Bundesbehörden auch ein Instrument zur Sanktionierung schlechter Leistungen zur Verfügung.

Diese Möglichkeit der Sanktionierung von unerwünschtem Handeln sollte bei Bedarf auch von den Behörden genutzt werden. Beispielsweise können Situationen entstehen, in denen Bereiche oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die ihnen gesetzten Ziele infolge zu geringer Anstrengungen regelmäßig verfehlen. In diesen Fällen ist es wichtig zu überlegen, ob bei den betroffenen Personen durch das Aufzeigen möglicher Sanktionen die Chance zur Verhaltensänderung erhöht werden könnte (vgl. Hirsch et al. (2013), S. 107 f.).

Hinsichtlich der Vergütung für *Tarifbeschäftigte* des Bundes bietet zum einen § 18 TVöD (Bund) den Behörden die Option für die Einführung einer Leistungsbezahlung. Eine Pflicht zur Zahlung eines Leistungsentgelts besteht nach § 18 TVöD jedoch nicht. Per Erlass des Bundesministeriums des Innern ist den Bundesbehörden als zweite Option die

Einordnung des Erfolgsfaktors „Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen“ (III/IV)

analoge Anwendung der Beamtenregelungen auch auf Tarifbeschäftigte ermöglicht worden.

Daneben gibt es nach § 17 TVÖD (der einheitlich für Bund und kommunale Arbeitgeber gilt) die Möglichkeit, bei überdurchschnittlichen Leistungen Erfahrungsstufen in der Entgelttabelle schneller zu erreichen bzw. bei erheblich unter dem Durchschnitt liegenden Leistungen die Zeit bis zum Erreichen der nächsten Erfahrungsstufe zu verlängern. Auch hiermit bietet sich ein Instrument der Belohnung und Sanktionierung.

Grundsätzlich bleibt die Verteilung von Leistungsentgelten an die Belegschaft weitgehend den Behörden selbst überlassen. Um die beabsichtigten Motivationsanreize zu schaffen, besteht in der Behördenpraxis teilweise erhebliches Optimierungspotential.

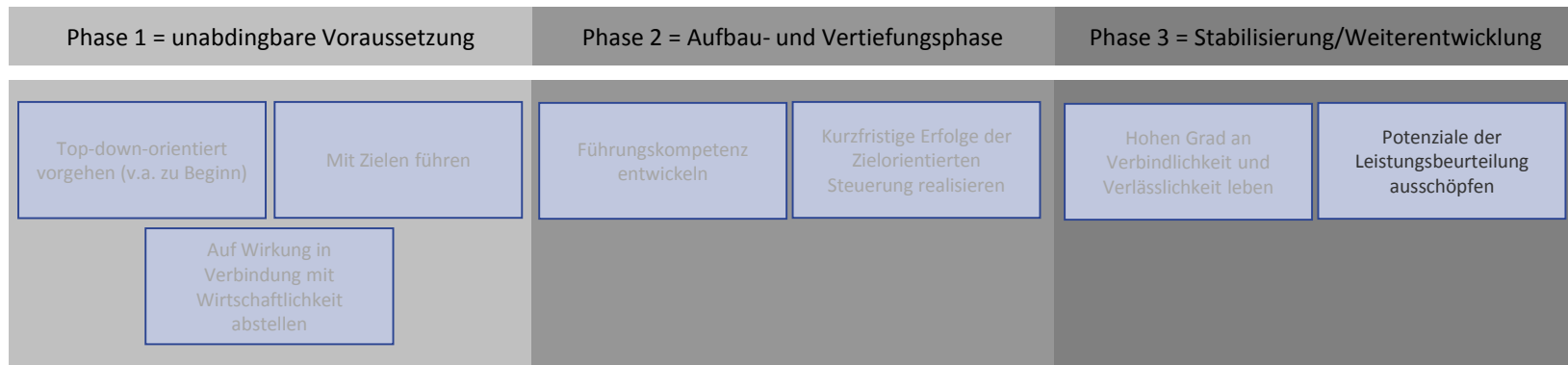
Einen weiteren Leistungsanreiz in der öffentlichen Verwaltung stellen Beförderungen dar. Für die Beförderung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters ist regelmäßig eine überdurchschnittlich gute

Leistungsbeurteilung erforderlich. Da die Anzahl der zu befördernden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich begrenzt ist und Beförderungen nur unregelmäßig erfolgen können, erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oftmals eine relativ einheitliche und wenig leistungsbezogene Beurteilung.

Das Fehlen einer leistungsbezogenen Beurteilung und Entlohnung kann zu ineffizientem und nicht-leistungsorientiertem Handeln führen. So wird bspw. von den Mitgliedern des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ im Kontext der Strategiemsetzung auf das Problem mangelnder Umsetzungsanreize hingewiesen (vgl. Hirsch et al. (2013), S. 103).

Wichtige Voraussetzungen für eine leistungsgebundene Bezahlung, Beförderung oder auch nicht-finanzielle Belohnung liegen zum einen in der Durchführung von strukturierten Zielvereinbarungsgesprächen, und zum anderen in einem systematischen, fairen und zeitnahen Prozess der Leistungsbeurteilung.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen“ (IV/IV)

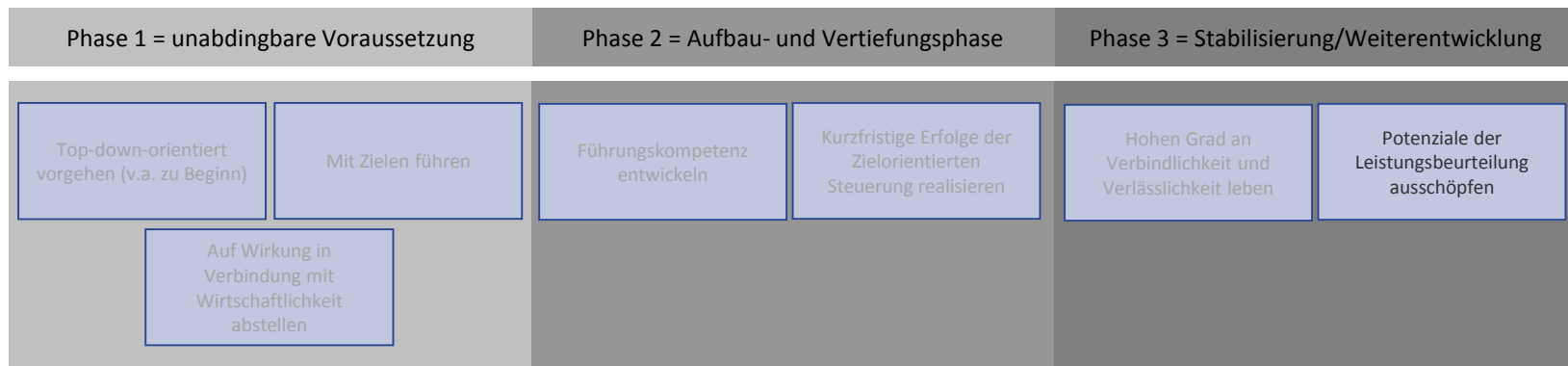
Die Leistungsbeurteilung sollte anhand klar vordefinierter Leistungskriterien und -zielen erfolgen, welche z.B. die Arbeitsqualität, die Arbeitseffizienz, die Wirtschaftlichkeit des Handelns, und das Teamverhalten einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters anhand eines Punktesystems abbilden. Um bei den Beschäftigten die Akzeptanz für ein leistungsorientiertes Anreizsystem sicherzustellen, sollte die Behörde in jedem Fall Transparenz hinsichtlich des Verhältnisses zwischen erbrachter Leistung und ausgezahlter Leistungsvergütung und/oder nicht-finanzieller Belohnung schaffen.

Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass neben einem variablen Gehaltsanteil, dessen Höhe sich nach der Leistung des Beschäftigten richtet, auch nicht-finanzielle Anreize, wie Lob und Anerkennung, zum Tragen kommen sollten. Nicht-finanzielle Anreize können darüber hinaus auch die Einbeziehung in bestimmte Entscheidungsprozesse, Beförderungen, oder die Teilnahme an Seminaren und Coachings beinhalten. Unabhängig von der Belohnungsart sollten Behörden prüfen, in welchen Bereichen der Einsatz von Belohnungen zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit

der Behörde führen kann. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die konkrete Anreizgestaltung immer nur behördenspezifisch erfolgen kann (vgl. Schedler/Proeller (2011), S. 259).

Dieser Erfolgsfaktor ist Bestandteil der dritten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ und dient damit der Stabilisierung und Weiterentwicklung der Einführung der Zielorientierten Steuerung.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen“



Anthony, R./Govindarajan, V. (2007): Management control systems, 12. Auflage, Boston et al.

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./Huber, R./Gisch, C./Erfort, M. (2013): Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen: Politische Ziele - Strategieentwicklung - Erfolgsfaktoren, Berlin.

Kolb, M./Burkart, B./Zundel, F. (2010): Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, 2. Aufl., Wiesbaden.

Korsgaard, M. A./Roberson L. (1995): Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions, Journal of Management, vol. 21, S. 657-669.

Macharzina, K./Wolf, J. (2010): Unternehmensführung, 7. Aufl., Wiesbaden.

Sandt, J./Weber, J. (2011): Controlling und Change Management, Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 78, Weinheim.

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

Staeble, W. H. (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München.

Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013): Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 7. Aufl., Wiesbaden.

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

Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Wiesbaden.

Wolff, B./Lucas, S. (2004): Anreizsysteme, in: Gaugler, E./Oechsler, W./Weber, W. (Hrsg.) (2004): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart, S. 20-37.

Prof. Dr. Bernhard Hirsch
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber
Nicole Schulte

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen **Leitfaden 4: Führungsprozess**

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, subjektiven Einschätzungen einzelner, hochrangiger Vertreter der Arbeitskreisinstitutionen. Sie haben keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Alle Angaben wurden bewusst anonymisiert und randomisiert.

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen

Jahresthema Zielorientierte Steuerung

Leitfaden 5: Begleitung des Veränderungsprozesses



„Masterplan Zielorientierte Steuerung“

Begleitung des Veränderungsprozesses eingeordnet in den Gesamtkontext

| | Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 |
|---|--|---|--|
| Ebene 1: „Führungswille“ | <p>Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen</p> <p>Gegenseitiges Rollenverständnis Führungskraft/Controller fördern & fordern</p> <p>Initiative ergreifen! Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren</p> | <p>Dezentrale Verantwortung umsetzen</p> <p>Gestaltungsspielräume für die Behörde schaffen und nutzen</p> <p>Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen</p> | <p>Öffentliche Wahrnehmung der Behörde verbessern</p> |
| Ebene 2: „inhaltlicher Rahmen“ | <p>Klarheit des Geschäftsmodells schaffen</p> <p>Strategieklausur etablieren: Stoßrichtung geben und Signale setzen</p> <p>Steuerungsobjekte definieren</p> | <p>Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen</p> <p>Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen</p> <p>Quantitative und qualitative Ziele berücksichtigen</p> <p>Passgenaue Planungs- und Reportinstrumente einsetzen</p> <p>Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen</p> <p>Ausgewogenheit & Wechselwirkung der Kenngrößen beachten</p> <p>„Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen</p> <p>„Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden</p> | <p>Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen</p> |
| Ebene 3: „Organisation“ | <p>Starke Controllingeinheit etablieren</p> <p>Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgrenzen und Kompetenzen eindeutig zuweisen</p> <p>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit relevanter Qualifikation gewinnen</p> | <p>Formalen Steuerungsprozesses etablieren</p> | |
| Ebene 4: „Führungsprozess“ | <p>Top-down-orientiert vorgehen (v.a. zu Beginn)</p> <p>Mit Zielen führen</p> <p>Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen</p> | <p>Führungskompetenz entwickeln</p> <p>Kurzfristige Erfolge der Zielorientierten Steuerung realisieren</p> | <p>Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben</p> <p>Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen</p> |
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | <p>Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierter Steuerung fördern & fordern</p> <p>Management Know-how der Führung sicherstellen</p> <p>Ängste reduzieren</p> <p>Transparenz gewährleisten</p> <p>Externes Wissen einholen</p> <p>Ausreichend Zeit einplanen</p> | <p>Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber Zielorientierter Steuerung verbessern</p> <p>Controllingwissen aufbauen und etablieren</p> <p>Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen</p> | <p>Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen</p> <p>Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen</p> |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----------|
| Überblick zur Dimension „Begleitung des Veränderungsprozesses“ | 6 |
| Erfolgsfaktoren und Maßnahmen | 8 |
| Positive Einstellung und Haltung der Führungskräfte gegenüber Zielorientierter Steuerung fördern und fordern | 9 |
| Management Know-how der Führung sicherstellen | 11 |
| Ängste reduzieren | 13 |
| Transparenz gewährleisten | 16 |
| Externes Wissen einholen | 18 |
| Ausreichend Zeit einplanen | 21 |
| Einstellung und Aufgeschlossenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber der Zielorientierten Steuerung verbessern | 24 |
| Controllingwissen aufbauen und etablieren | 28 |
| Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen | 31 |
| Persönliche Vorteile und Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen | 33 |
| Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen | 36 |
| Literaturübersicht | 40 |
| Impressum | 41 |

Agenda

Begleitung des Veränderungsprozesses

- **Überblick zur Dimension**
- Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

Überblick zur Dimension

„Begleitung des Veränderungsprozesses“

Die fünfte inhaltliche Dimension des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ umfasst vornehmlich verhaltensorientierte Erfolgsfaktoren, welche darauf abzielen, die Einstellung der Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber der Zielorientierten Steuerung zu verbessern, Ängste zu reduzieren und damit eine bessere Akzeptanz der Zielorientierten Steuerung zu bewirken. Die insgesamt elf Erfolgsfaktoren dieser Dimension tragen dazu bei, den bereits angestoßenen Veränderungsprozess in der Behörde auch auf emotionaler und verhaltensorientierter Ebene erfolgreich zu gestalten. Bleiben vorhandene Zweifel, Ängste oder eine gar ablehnende Haltung der Belegschaft gegenüber der Zielorientierten Steuerung unbeachtet, ist ein Scheitern des Reformvorhabens vorprogrammiert (vgl. Kotter/Schlesinger (2008), S. 5).

Neben diesen verhaltensorientierten Aspekten beinhaltet diese Dimension noch weitere Erfolgsfaktoren, die sich auf die Sicherung und Generierung internen und externen Wissens rund um die Zielorientierte Steuerung beziehen. Um Missverständnisse zu vermeiden, ist an dieser Stelle festzuhalten, dass den Erfolgsfaktoren dieser Dimension keinesfalls

eine geringere Priorisierung als den Erfolgsfaktoren der vorherigen vier Dimensionen zuteil wird - ein solcher Eindruck könnte durch die Begrifflichkeit „begleiten“ fälschlicherweise entstehen.

Vielmehr handelt es sich bei dieser Dimension um bedeutende, verhaltensorientierte und psychologische Aspekte, die während der Einführung der Zielorientierten Steuerung in der Behörde keinesfalls außer Acht gelassen werden dürfen.

Genauere Erläuterungen zu diesen ersten Aussagen finden Sie in der Beschreibung des jeweiligen Erfolgsfaktors. Hinsichtlich ihrer Verteilung auf die drei zeitlichen Phasen des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ ist zu bemerken, dass die meisten der elf Erfolgsfaktoren der Dimension „Begleitung des Veränderungsprozesses“ bereits in der ersten zeitlichen Phase (unabdingbare Voraussetzung) umgesetzt werden sollten.

„Veränderungsprozess begleiten“ - Fünfte Dimension des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“

| | Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung |
|---|---|--|---|
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierte Steuerung fördern & fordern | Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) ggü. Zielorientierter Steuerung verbessern | Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen |
| | Management Know-how der Führung sicherstellen | Controllingwissen aufbauen und etablieren | Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen |
| | Ängste reduzieren | Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen | |
| | Externes Wissen einholen | | |
| | Ausreichend Zeit einplanen | | |

Agenda

Begleitung des Veränderungsprozesses

- Überblick zur Dimension
- **Erfolgsfaktoren und Maßnahmen**

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Positive Einstellung und Haltung der Führungskräfte gegenüber Zielorientierter Steuerung fördern & fordern“ (I/II)

Eine positive Einstellung und Haltung der Führungskräfte gegenüber der Zielorientierten Steuerung in der Behörde hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Akzeptanz des Veränderungsprozesses auf der Mitarbeiterenebene.

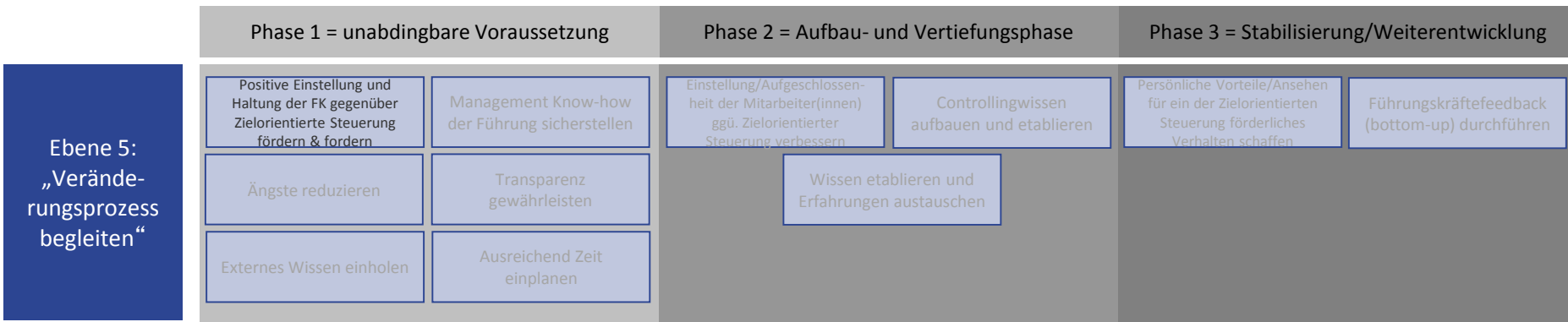
Als Initiatoren, Leiter und Begleiter des Veränderungsprozesses stehen die Führungskräfte der Behörde in besonderer Verantwortung, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine positive Einstellung und Haltung gegenüber der Zielorientierten Steuerung „vorzuleben“ und im Sinne einer Vorbildfunktion zu handeln. Ein solches Vorleben ist nur dann möglich, wenn die Führungskräfte vollumfänglich hinter den Prinzipien, den Werten und der Vision der Zielorientierten Steuerung stehen (vgl. Doppler/Lauterburg (2002)).

Es ist wenig zielführend, wenn nur vereinzelte Führungskräfte eine positive Einstellung gegenüber der Zielorientierten Steuerung signalisieren - was zählt, ist ein positives und einheitliches Vorleben durch das gesamte Führungsteam.

Die Einstellung und Haltung der Führungskräfte gegenüber der Zielorientierten Steuerung wird nicht nur durch individuelle Werte und Charaktereigenschaften der Führungskräfte bestimmt, sondern auch durch die Organisationskultur der Behörde. Ist die Organisationskultur durch eine eher ablehnende Haltung gegenüber Veränderungen und Innovationen geprägt, wird es schwieriger, innovationsfördernde Grundwerte zu verbreiten, die für ein Reformvorhaben wie der Einführung der Zielorientierten Steuerung förderlich sind (vgl. Steinmann et al. (2013), S. 673 f.).

Um sicherzustellen, dass alle Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion nachkommen, sollte die Behördenleitung die Führungskräfte hinsichtlich ihrer Einstellung und Haltung gegenüber der Zielorientierten Steuerung regelmäßig prüfen. Dies kann z.B. durch (anonyme) Befragungen der Führungskräfte und der ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch durch regelmäßig stattfindende Führungsgespräche, d.h. Gespräche zwischen Behördenleitung und Führungskräften, erfolgen. Erkennt die Behördenleitung an dieser Stelle Abweichungen

Einordnung des Erfolgsfaktors „Positive Einstellung und Haltung der Führungskräfte gegenüber Zielorientierter Steuerung fördern & fordern“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Positive Einstellung und Haltung der Führungskräfte gegenüber Zielorientierter Steuerung fördern & fordern“ (II/II)

von den gesetzten Erwartungen, gilt es, den Führungskräften die Bedeutung der Zielorientierten Steuerung für die Behörde allgemein und für die Behördenleitung insbesondere durch gezielte Maßnahmen deutlich zu machen und deren Umsetzung letztendlich von den direkt unterstellten Führungskräften auch einzufordern.

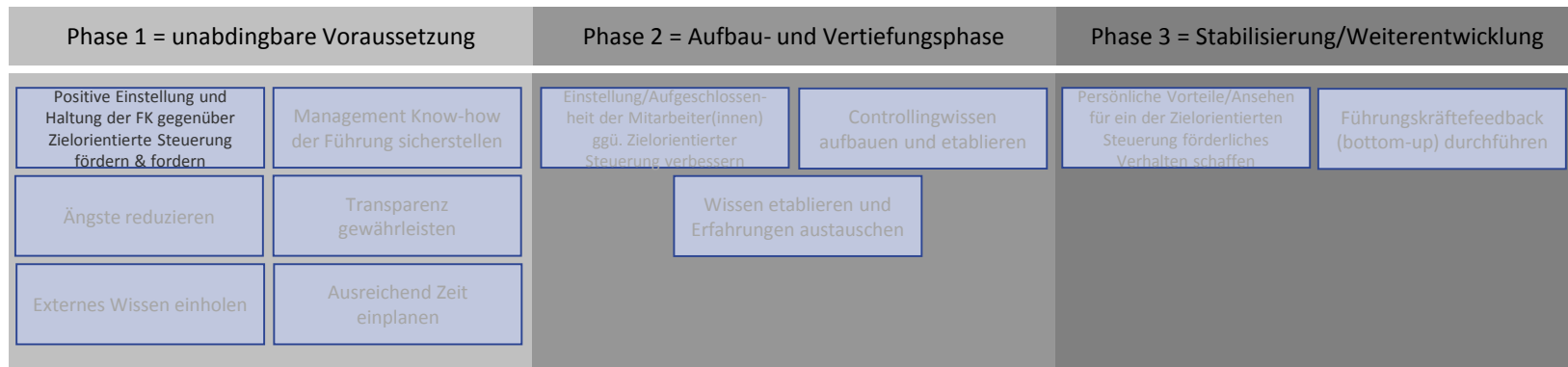
Verpflichtende, an die Führungskräfte gerichtete Weiterbildungsmaßnahmen rund um die Themen „Zielorientierte Steuerung“ und „Moderne Verwaltung“, Dialoge zwischen der Behördenleitung und den Führungskräften und das Aufzeigen gelungener Umsetzungsprojekte der Zielorientierten Steuerung sind wichtige Maßnahmen, die zu Einstellungsveränderungen bei den Führungskräften beitragen können (vgl. Steinmann et al. (2013), S. 453 ff.).

Ebenso könnte die Behörde ein innovationsförderliches Verhalten zum integrativen Bestandteil von Zielvereinbarungen zwischen Führungskräften und Behördenleitung machen, d.h. Führungskräfte werden von der Behördenleitung bzw. dem jeweiligen Vorgesetzten hinsichtlich ihres

innovationsförderlichen Verhaltens bewertet. Die Implementierung von Anreizsystemen, nach denen die Behörde innovationsförderndes Verhalten belohnt und Defizite in diesem Bereich „sanktioniert“ oder durch Weiterbildungsmaßnahmen ausgleicht, schafft für die Führungskräfte einen weiteren persönlichen Bezug zur Zielorientierten Steuerung (vgl. hierzu auch den Erfolgsfaktor „Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen“). Letztlich sollten auch Personalmaßnahmen, wie personelle Wechsel, als ultima ratio in Betracht gezogen werden.

Der Erfolgsfaktor ist Teil der ersten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“, womit er eine unabdingbare Voraussetzung für die Einführung der Zielorientierten Steuerung darstellt.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Positive Einstellung und Haltung der Führungskräfte gegenüber Zielorientierter Steuerung fördern & fordern“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Management Know-how der Führung sicherstellen“ (I/II)

Für die Zielorientierte Steuerung einer Behörde ist einer starke und kompetente Führung eine unabdingbare Voraussetzung. Der Erfolgsfaktor „Management Know-how der Führung sicherstellen“ berücksichtigt, dass Führungskräfte über Kernkompetenzen in den Bereichen Führung, Steuerung über Ziele, Kommunikation, strategische Planung, Problemlösung und Mitarbeitermotivation verfügen sollen, um eine erfolgreiche Zielorientierte Steuerung ihrer Behörde dauerhaft zu gewährleisten.

Die empirische Forschung hat lange Zeit versucht, generelle Führungseigenschaften zu identifizieren, die eine Führungskraft mitbringen sollte, um eine Organisation erfolgreich zu leiten. Man musste jedoch feststellen, dass Führungseigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale nicht verallgemeinert werden können (vgl. Steinmann et al. (2013), S. 595). Stattdessen erfordern unterschiedliche Führungssituationen differenzierte Anforderungen an die Führungskräfte. Dennoch werden im Folgenden einige Führungskompetenzen genannt, die in der Managementliteratur wiederholt auftauchen und mit einer erfolgreichen

Organisationsführung in Verbindung stehen.

Die Literatur unterscheidet allgemein zwischen „weichen“ und „harten“ Führungskompetenzen: In die Kategorie der oftmals vernachlässigten „weichen“ oder sozialen Faktoren fallen beispielsweise die emotionale Stabilität der Führungskraft, ihre Fähigkeit zum Management von Konflikten und zur Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Teamfähigkeiten und Kreativität (vgl. Belzer (2001)). Ebenso gehört dazu die Bereitschaft und Fähigkeit der Führungskraft, angemessen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kommunizieren und das eigene Handeln selbstkritisch zu hinterfragen.

Der Kategorie der „harten Faktoren“ lassen sich Kompetenzen wie analytische Fähigkeiten, Fachwissen, Planungs- und Organisationswissen und auch die Fähigkeit zu delegieren zuordnen. Diese beiden Kategorien der Führungskompetenzen schließen einander nicht aus, sondern sind als komplementär anzusehen.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Management Know-how der Führung sicherstellen“

| | Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung |
|---|---|--|---|
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierte Steuerung fördern & fordern | Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) ggü. Zielorientierter Steuerung verbessern | Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen |
| | Management Know-how der Führung sicherstellen | Controllingwissen aufbauen und etablieren | Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen |
| | Ängste reduzieren | Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen | |
| | Externes Wissen einholen | | |
| | Ausreichend Zeit einplanen | | |

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Management Know-how der Führung sicherstellen“ (II/II)

Exzellente Fachkenntnisse über den Nutzen einer Zielorientierten Steuerung für die Behörde helfen der Führungskraft nur dann weiter, wenn sie in der Lage ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Reformvorhaben zu begeistern und zu mobilisieren.

Zur Führungskompetenz gehört also auch eine Sensibilität für menschliches Verhalten und das Wissen, wie man dieses Verhalten zur Erreichung bestimmter Ziele beeinflusst (vgl. Holzbaur (2001), S. 27). Mangelt es auf der Führungsebene der Behörde an diesen fundamentalen „harten“ wie „weichen“ Kernkompetenzen, ist nicht nur die Einführung der Zielorientierten Steuerung, sondern auch - je nach Ausmaß der bestehenden Kompetenzlücken - ein erfolgreiches Wirken der Behörde insgesamt beeinträchtigt.

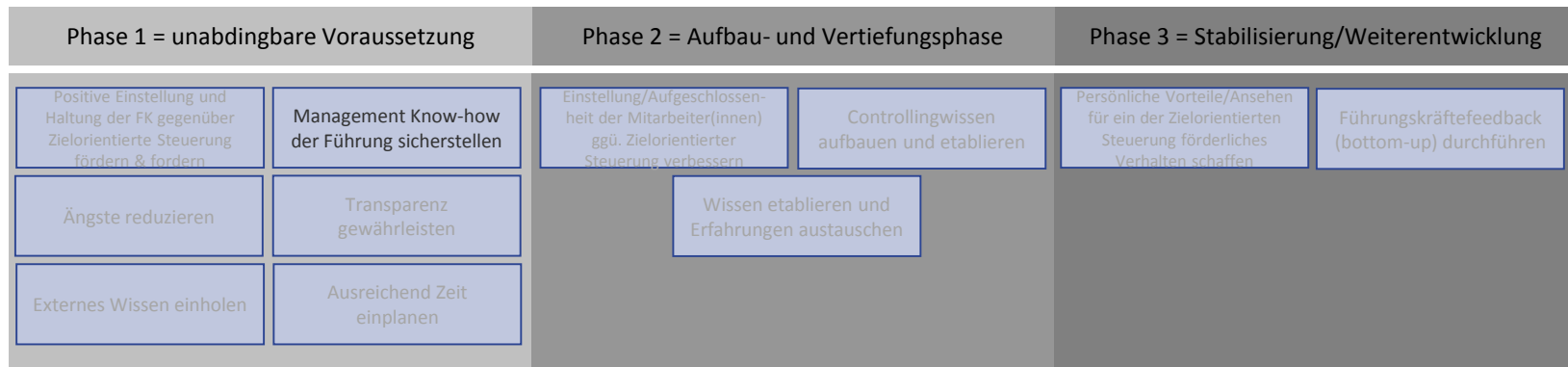
Um das Management-Wissen der Führungskräfte einer Behörde auf die Anforderungen der Zielorientierten Steuerung ausrichten zu können, gilt es in einem ersten Schritt, das vorhandene Wissen zu bewerten. Auf Basis dieser Evaluierung lässt sich abschätzen, welche Kompetenzlücken

durch Schulungen und Weiterbildungen auszugleichen sind, und an welchen Stellen zu schwerwiegende Kompetenzmängel vorliegen, die sich durch weiterbildende Maßnahmen nicht kompensieren lassen.

Auch bei der Rekrutierung neuer Führungskräfte ist darauf zu achten, dass Kernkompetenzen (nicht unbedingt Erfahrungen!) in den Bereichen Führung, Steuerung über Ziele, Kommunikation, strategische Planung, Problemlösung und Mitarbeitermotivation bereits vorhanden sind und nicht erst von Grund auf entwickelt werden müssen.

Das Managementteam initiiert den Veränderungsprozess und gibt den „Startschuss“ - wird dieses von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht als stark und kompetent wahrgenommen, kann das Vorhaben schnell an Schwung verlieren. Daher ist der Erfolgsfaktor Teil der ersten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ und somit als unabdingbare Voraussetzung für den Veränderungsprozess zu betrachten.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Management Know-how der Führung sicherstellen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Ängste reduzieren“ (I/III)

Veränderungsprozesse in Organisationen lösen nicht selten Unbehagen und Unsicherheiten, in manchen Fällen sogar Ängste unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus (vgl. Chapman (2002), S. 23). Auch Veränderungen, die ganz offensichtlich „positiv“ und „rational“ erscheinen, verursachen oftmals eine emotionale Sperre, hervorgerufen durch die Angst vor persönlichen Verlusten und Unsicherheiten. Der Mensch reagiert oft von Natur aus negativ auf Veränderungen, sobald er selbst betroffen ist und dies vor allem dann, wenn Veränderungen überraschend und unvorbereitet kommen, unbequem erscheinen oder bedrohlich wirken (vgl. Frey et al. (2008), S. 281).

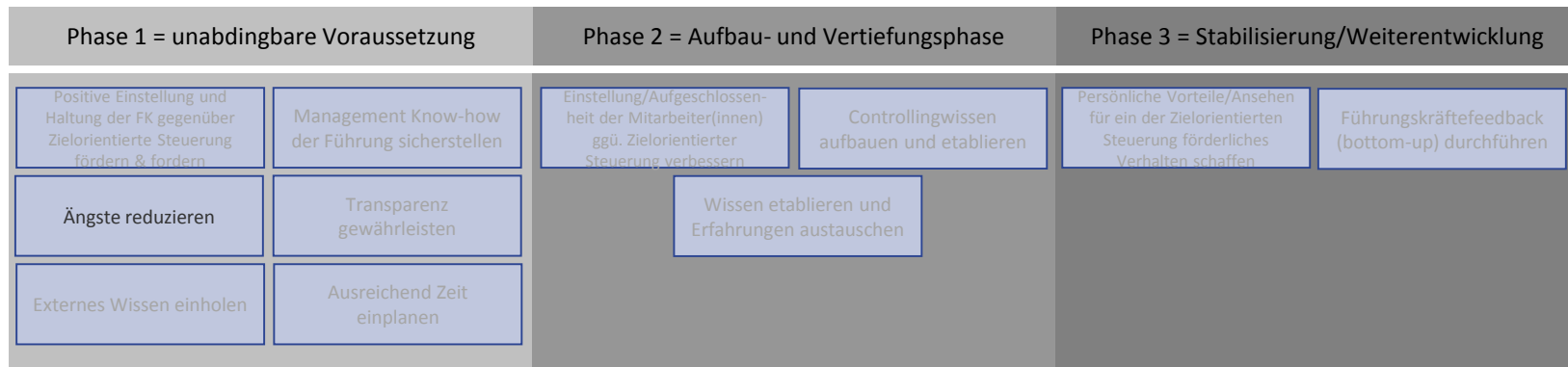
Mit der Einführung der Zielorientierten Steuerung mag für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Behörde die Angst verbunden sein, dass sich ihre Situation am Arbeitsplatz in irgendeiner Weise verschlechtert (vgl. Hopp/Göbel (2004), S. 118). Sie sind gezwungen, sich von „lieb-gewonnenen“ Gewohnheiten bzw. alten Arbeitsprozessen zu verabschieden. Wenn die Behördenleitung das Vorhaben der Einführung der Zielorientierten Steuerung in der Behörde erstmals kommuniziert,

erleben viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Gefühl eines Kontrollverlusts, da sie die bevorstehenden Ereignisse weder vorhersehen noch maßgeblich beeinflussen können.

Diese Ängste können sich in ganz unterschiedlicher Weise äußern: Während die einen eine passive Haltung annehmen, versuchen andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Einführung der Neuerungen vehement zu untergraben. Diese aktive oder passive Form des Widerstands kann innerhalb der Behörde entweder bei einer einzelnen Person, bei vereinzelt Personen oder innerhalb von Gruppen auftreten. Da sich Widerstände gegen Veränderungsprozesse auch in Form von Gerüchten oder Machtspielen äußern können, die nicht sofort sichtbar sind, sollte die Behördenleitung ein Gespür dafür entwickeln, auch verborgene Widerstände wahrzunehmen (vgl. Frey et al. (2008), S. 283).

Werden die Ängste der Beschäftigten von der Behördenleitung nicht ernst genommen, ist die Schaffung von Akzeptanz gegenüber der

Einordnung des Erfolgsfaktors „Ängste reduzieren“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Ängste reduzieren“ (II/III)

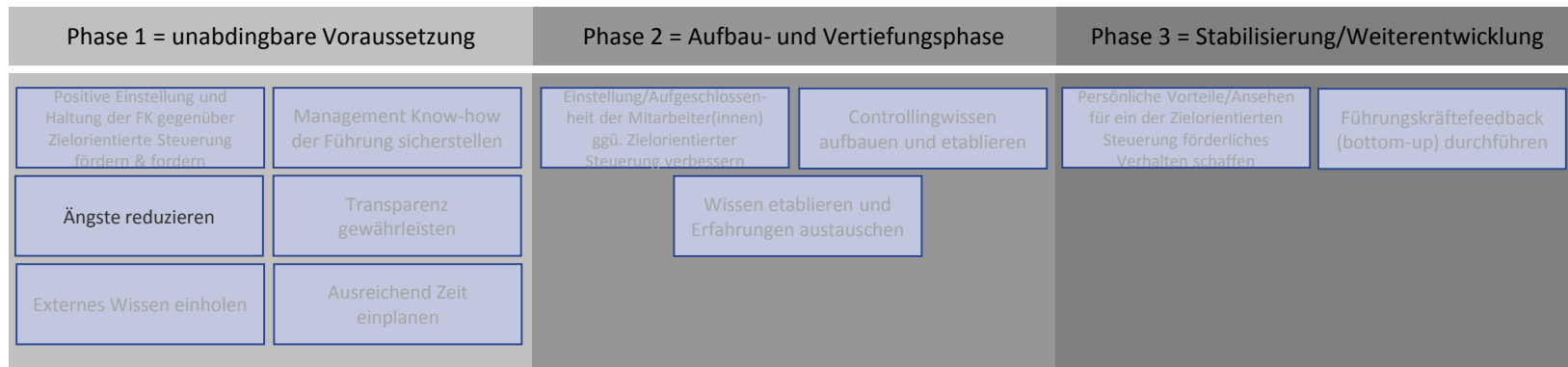
Zielorientierten Steuerung und somit eine proaktive Anwendung der damit verbundenen Steuerungsinstrumente durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein nicht zu realisierendes Unterfangen. Denn Veränderungen in Organisationen sind nur dann zu realisieren, wenn die Beschäftigten fähig und bereit ist, die Veränderungen mitzutragen und umzusetzen. Daher ist es entscheidend, ihnen ein Gefühl von Sicherheit zu vermitteln und so die empfundenen Gefahren zu beseitigen.

Dies erreicht die Behördenleitung am besten durch ein transparentes und aufklärendes Vorgehen hinsichtlich der bevorstehenden Veränderungen. So obliegt es der Behördenleitung, die Beschäftigten mit Informationen über die Einführung der Zielorientierten Steuerung und die daraus zu erwartenden Konsequenzen zu versorgen. Die Anknüpfung an Bekanntes und das Vermitteln der Botschaft, dass es sich bei der Zielorientierten Steuerung um „kein Hexenwerk“ handelt, sondern dass diese neue Steuerungslogik zahlreiche Vorteile, Chancen und Verbesserungspotenziale bietet, sollte während dieses Aufklärungsprozesses im Vordergrund stehen. Hierbei ist es von großer Bedeutung, den

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vision hinter der Einführung der Zielorientierten Steuerung zu vermitteln, also aufzuzeigen, wohin die Reise gehen soll. Da die Beschäftigten auch die Gründe und Motive für den Veränderungsprozess in der Behörde verstehen muss, sollte die Behördenleitung bestrebt sein, ein gemeinsames Problembewusstsein zu schaffen. Nur dann, wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Dringlichkeit und Notwendigkeit der Veränderung bewusst sind, entwickeln sie eine Bereitschaft, vorhandene Ängste zu überwinden und das Reformvorhaben zu akzeptieren.

Nicht nur die oberste Behördenleitung, sondern Führungskräfte auf allen Ebenen der Behörde sollten ein offenes Ohr für die konkreten Ängste der Belegschaft haben und in Gesprächen gezielt auf diese eingehen können. Mitarbeiterinformationsveranstaltungen, in denen man auch Zeit für die Fragen der Belegschaft einräumt, aber auch Einzelgespräche bieten geeignete Plattformen für einen konstruktiven und klärenden Dialog zwischen den Führungskräften und den Beschäftigten der Behörde.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Ängste reduzieren“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

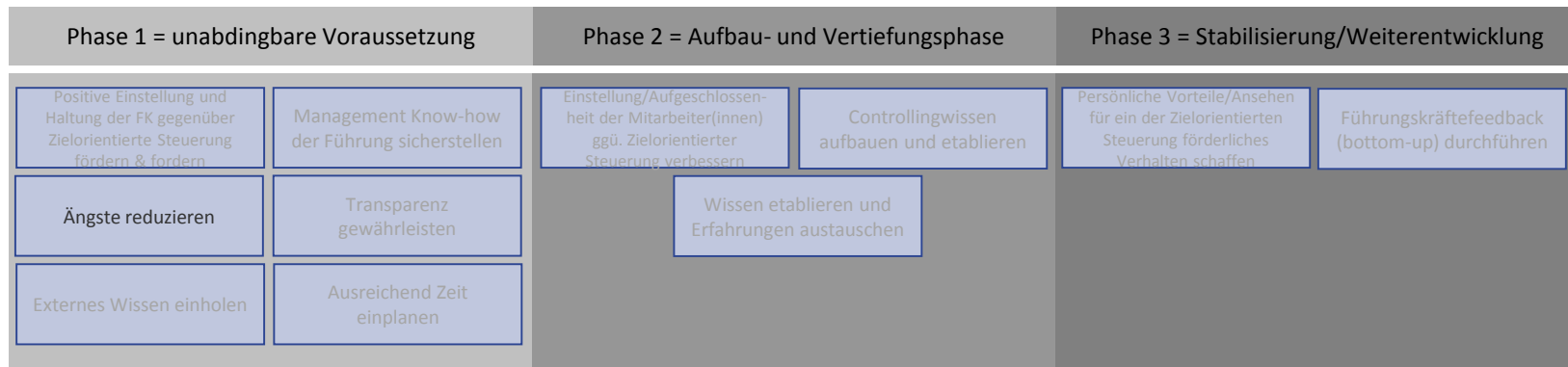
„Ängste reduzieren“ (III/III)

Fühlen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend in den Veränderungsprozess integriert und angemessen informiert, wird eine destruktiv wirkenden Verfestigung von bestehenden Ängsten und Zweifeln verhindert. Sind solche Ängste und Zweifel bereits vorhanden, ist davon auszugehen, dass es nur über einen längeren Zeitraum gelingt, diese durch die beschriebenen Maßnahmen abzubauen (vgl. Kotter/Schlesinger (2008), S. 5 f.).

Aus der Beschreibung wird ersichtlich, dass der Erfolgsfaktor „Ängste reduzieren“ nicht nur in engem Zusammenhang mit dem Erfolgsfaktor „Transparenz gewährleisten“ steht, sondern letzterer genau genommen eine Voraussetzung für den erstgenannten darstellt. Eine inhaltliche Verknüpfung besteht gleichermaßen zu dem Erfolgsfaktor „Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber Zielorientierter Steuerung verbessern“, für den die Reduzierung von Ängsten ebenfalls Bedingung ist.

Während die Reduktion von Ängsten allerdings in der ersten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ verortet ist, steht die Optimierung der Einstellung und Aufgeschlossenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst in der zweiten zeitlichen Phase, also nach der Beseitigung fundamentaler Ängste, im Vordergrund.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Ängste reduzieren“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Transparenz gewährleisten“ (I/II)

Die Schaffung von Transparenz durch eine offene Kommunikation hinsichtlich der Einführung der Zielorientierten Steuerung und der damit verbundenen Konsequenzen für die Beschäftigten der Behörde ist ein weiterer essentieller Aspekt, der grundsätzlich jeden Veränderungsprozess in der Behörde begleiten sollte. Der Erfolgsfaktor „Transparenz gewährleisten“ bedeutet ein proaktives Informieren der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine breitflächige Aufklärung zur Zielorientierten Steuerung über alle Abteilungen und Hierarchieebenen der Behörde hinweg.

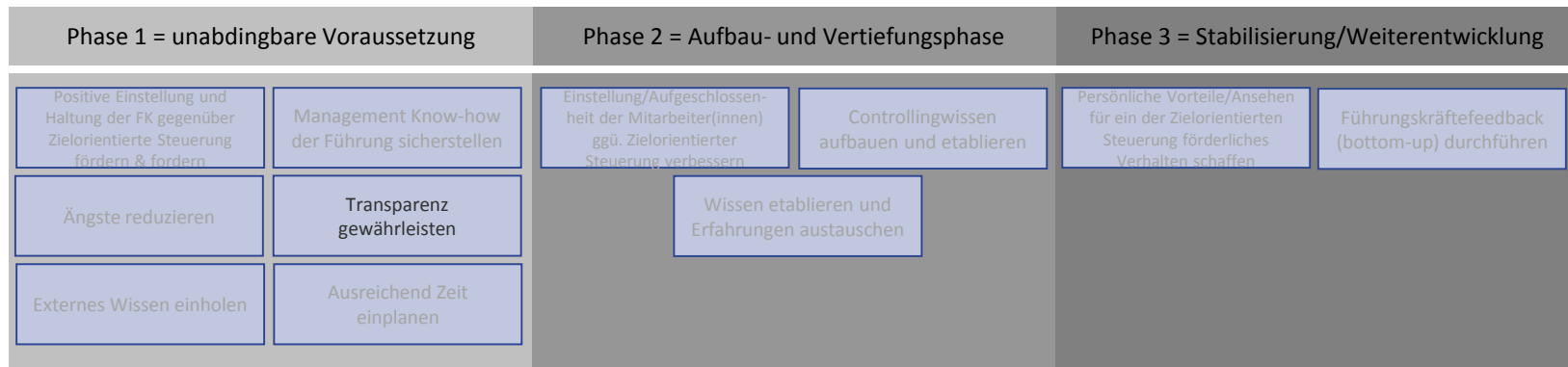
Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, vermag die Behördenleitung vor allem durch eine angemessene Transparenz und Offenheit hinsichtlich ihres Vorhabens, Ängste und Unsicherheiten zu beseitigen und eine für Veränderungen offene Organisationskultur zu schaffen. So sind Führungskräfte, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Offenheit und Transparenz begegnen, besser in der Lage, bei den Beschäftigten die gewünschten Verhaltensveränderungen hervorzurufen, als Führungskräfte, die einen eher autoritären Führungsstil leben und ihr

Vorhaben den Beschäftigten aufzwingen (vgl. Quinn et al. (2000)).

Diese Erkenntnis beruht nicht zuletzt auf der Tatsache, dass Unsicherheiten und Ängste gegenüber Veränderungsprozessen oft maßgeblich durch mangelndes Wissen und die Nichtvorhersehbarkeit der Konsequenzen von Veränderungen hervorgerufen werden. Nur durch die Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Veränderungsprozess und eine konsistente Kommunikation schafft die Behördenleitung Vertrauen und die Basis für ein erfolgreiches Reformvorhaben (vgl. Steinmann et al. (2013), S. 439).

Eine informative Einbindung kann beispielsweise durch die Erläuterung der hinter der Zielorientierten Steuerung stehenden Prinzipien im Rahmen von Gesprächen oder Mitarbeiterinformationsveranstaltungen erfolgen. Für die Führungskräfte ist es in jedem Fall von großer Bedeutung, in einen aktiven Dialog mit den Befürwortern, aber auch mit den Gegnern des Reformvorhabens zu treten und hierbei die bereits erzielten Erfolge wie auch die wahrgenommenen Herausforderungen näher

Einordnung des Erfolgsfaktors „Transparenz gewährleisten“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Transparenz gewährleisten“ (II/II)

zu beleuchten. Ein Ausruhen auf bisherigen (Teil)-Erfolgen ist ebenso wenig zielführend wie die Verschleierung aktueller Schwierigkeiten oder die Beschönigung von Fehlern bei der Einführung der Zielorientierten Steuerung.

Die von den Führungskräften geschaffene Transparenz durch Kommunikation sollte authentisch und verlässlich sein, um von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anerkannt und geschätzt zu werden. Um einen verlässlichen Kommunikationsrahmen zu gewährleisten, sollte die Behördenleitung stets berücksichtigen, (1) zu welchem Zeitpunkt eine Informationen zur Zielorientierten Steuerung erfolgt, (2) von wem die Information stammt, (3) an wen die Information gerichtet ist, und (4) ob alle Adressaten berücksichtigt wurden. So ist es sinnvoll, die Beschäftigten regelmäßig mit Informationen zur Einführung der Zielorientierten Steuerung zu versorgen. Auch wenn spezifische Entscheidungen noch nicht feststehen, sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den aktuellen Stand des Veränderungsprozesses informiert sein (vgl. Frey et al. (2008), S. 286).

Eine weitere Maßnahme zur Gewährleistung von Transparenz liegt im „Vorleben“ der Zielorientierten Steuerung durch die konkrete Anwendung entsprechender Steuerungsinstrumente (vgl. hierzu auch den Erfolgsfaktor „Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen“) und die Einnahme einer gewissen Vorbildfunktion durch die Führungskräfte.

Der Erfolgsfaktor sollte von Beginn an in allen Phasen des Einführungsprozesses umgesetzt werden, um einen erfolgreichen Verlauf des Reformvorhabens in der Behörde sicherzustellen. Er ist somit eine unabdingbare Voraussetzung für die Einführung der Zielorientierten Steuerung. Wird Transparenz erst zu einem späteren Zeitpunkt hergestellt, besteht die Gefahr, dass sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht mehr ernstgenommen wird und ihr Ziel der Vertrauensbildung verfehlt.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Transparenz gewährleisten“

| | Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung |
|---|---|--|---|
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierte Steuerung fördern & fordern | Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) ggü. Zielorientierter Steuerung verbessern | Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen |
| | Management Know-how der Führung sicherstellen | Controllingwissen aufbauen und etablieren | Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen |
| | Ängste reduzieren | Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen | |
| | Externes Wissen einholen | | |
| | Ausreichend Zeit einplanen | | |
| | Transparenz gewährleisten | | |

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Externes Wissen einholen“ (I/III)

Der Erfolgsfaktor „Externes Wissen einholen“ nimmt Erfahrungen aus Behörden und der Privatwirtschaft auf, sich während des Einführungsprozesses der Zielorientierten Steuerung nicht ausschließlich auf bestehendes, behördeninternes Wissen zu verlassen, sondern die eigene Sichtweise durch die Betrachtung externer Erfahrungen und Erkenntnisse zu erweitern. Dies kann durch das Hinzuziehen externer Experten aus anderen Behörden, Universitäten oder Unternehmensberatungen erfolgen (vgl. Wirth (2000), S. 178 f.).

Das Einholen externen Wissens kann der Behörde bei der Einführung der Zielorientierten Steuerung helfen, mögliche Fehler a priori abzuwenden, festgefahrene Perspektiven neu zu reflektieren und eine „Betriebsblindheit“ zu vermeiden. So zeigen bspw. empirische Befunde zur Rolle der externen Beratung öffentlicher Verwaltungen im Modernisierungsprozess, dass rund 80% der Verwaltungsvertreter mit den Ergebnissen externer Berater zufrieden waren und diese als hilfreich empfunden haben (vgl. Brüggemeier (2005), S. 90).

Besonders vor dem Hintergrund der mit dem „New Public Management“ verknüpften Forderung einer Annäherung der öffentlichen Verwaltung an marktähnliche Strukturen und dem darin implizierten Verständnis vom Bürger als „Kunden“ kann eine Orientierung an privatwirtschaftlichen Management-Modellen helfen, den Prozess der Einführung der Zielorientierten Steuerung zu erleichtern, zu beschleunigen und mögliche Fehlentscheidungen auf diesem Weg zu verhindern. Das Zurückgreifen auf im privaten Sektor bewährte Methoden und Instrumente - wie z.B. Qualitätsmanagement, Benchmarking oder Geschäftsprozessoptimierung - kann der Behörde helfen, Schwächen leichter zu identifizieren und abzubauen.

Hiermit ist allerdings nicht gemeint, Lösungsansätze 1:1 aus der Privatwirtschaft zu kopieren (vgl. hierzu auch den Erfolgsfaktor „Copy Paste und Insellösungen vermeiden“). Stattdessen ist eine Anpassung der Methoden und Instrumente an die internen und externen Rahmenbedingungen der Behörde notwendig. Während z.B. bei der Anwendung

Einordnung des Erfolgsfaktors „Externes Wissen einholen“

| | Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung |
|---|---|--|---|
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierte Steuerung fördern & fordern | Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) ggü. Zielorientierter Steuerung verbessern | Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen |
| | Management Know-how der Führung sicherstellen | Controllingwissen aufbauen und etablieren | Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen |
| | Ängste reduzieren | Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen | |
| | Externes Wissen einholen | | |
| | Ausreichend Zeit einplanen | | |

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Externes Wissen einholen“ (II/III)

von Benchmarking (Leistungsvergleichen) in der Privatwirtschaft häufig finanzielle Indikatoren wie Kosten, Umschlagshäufigkeit, Deckungsbeitrag oder Eigenkapitalrentabilität als Vergleichsgrundlage zwischen verschiedenen Unternehmen dienen, sind in der öffentlichen Verwaltung andere Leistungsindikatoren von Bedeutung, die sich am jeweiligen gesetzlichen oder politischen Auftrag der Behörde orientieren (vgl. Kouzmin et al. (1999)). Unter der Berücksichtigung notwendiger Anpassungen eignen sich privatwirtschaftliche Managementinstrumente und -methoden also auch für die Anwendung in Behörden.

Die Einbeziehung externer Experten im Rahmen der Einführung der Zielorientierten Steuerung kann in mehrfacher Hinsicht hilfreich sein. So kann die Behörde nicht nur durch das spezifische Fachwissen der Experten profitieren, sondern auch durch deren Fähigkeit, konzeptionell breiter und losgelöst von den behördlichen Strukturen zu denken. Dies ist externen Experten in der Regel auch deshalb besser möglich, da sie nicht in die Verwaltungsorganisation eingebunden sind. Mögliche Schwachstellen der Behörde bei der Einführung der Zielorientierten Steuerung

zu identifizieren, fällt ihnen durch ihre „externe Brille“ leichter (vgl. Wirth (2000), S. 61). Durch das Zurückgreifen auf externe Experten setzt die Behördenleitung außerdem ein deutliches Signal hinsichtlich der Relevanz der Zielorientierten Steuerung für die Behörde, denn indem die Behördenleitung Ressourcen für das Modernisierungsvorhaben zur Verfügung stellt, verleiht sie diesem eine besondere Gewichtung. Diese Signalwirkung kann die Akzeptanz der Zielorientierten Steuerung unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern positiv beeinflussen. Eine unabhängige wissenschaftliche Begleitung, z.B. durch Universitäten, kann neben einer beauftragten Beratungsfirma zusätzlich sinnvoll sein.

Dennoch kann das Zurückgreifen auf externe Experten in einigen Fällen auch negativ von den Beschäftigten wahrgenommen werden. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn man den externen Experten die Fähigkeit abspricht, die Bedürfnisse und Strukturen der Institution zu verstehen. Außerdem könnten die Beschäftigten den Einsatz von externen Experten dahingehend interpretieren, dass die Behörde selbst unfähig ist, den Veränderungsprozess eigenständig zu bewältigen.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Externes Wissen einholen“

| | Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung |
|---|---|--|---|
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierte Steuerung fördern & fordern | Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) ggü. Zielorientierter Steuerung verbessern | Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen |
| | Management Know-how der Führung sicherstellen | Controllingwissen aufbauen und etablieren | Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen |
| | Ängste reduzieren | Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen | |
| | Externes Wissen einholen | Ausreichend Zeit einplanen | |

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Externes Wissen einholen“ (III/III)

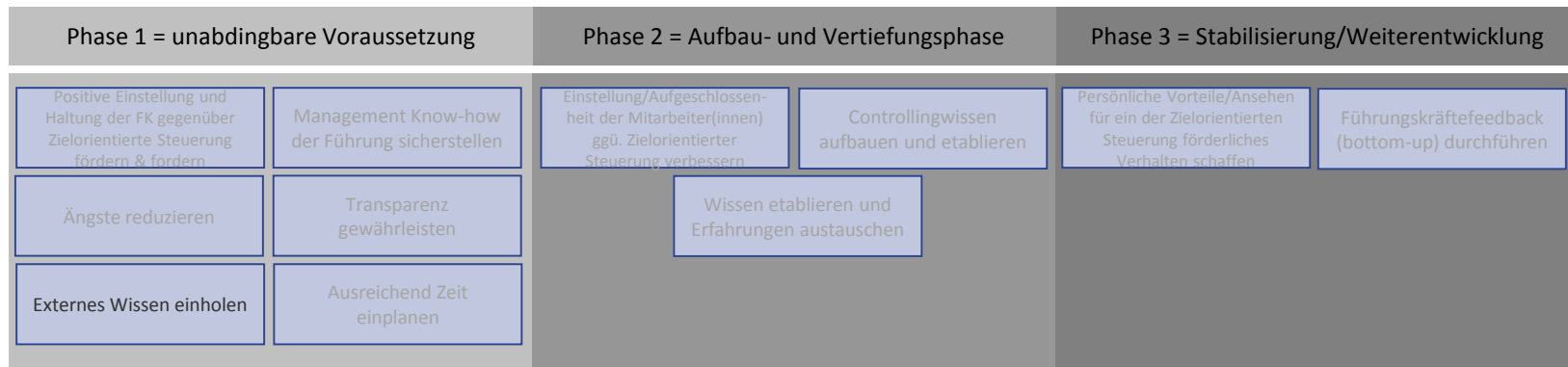
Eine grundsätzliche Voraussetzung für den tatsächlichen Nutzen von externem Wissen ist in jedem Fall die Lernbereitschaft und -fähigkeit der Behörde. Dazu gehört auch die Bereitschaft, überholtes Wissen zu revidieren und durch neue Erkenntnisse zu ersetzen.

Zielorientierte Steuerung“ verortet und stellt somit eine unabdingbare Voraussetzung dar.

Gerade in der Anfangsphase von Modernisierungsprojekten bestehen noch große Unsicherheiten seitens der Belegschaft. Die Einbindung eines „externen“ Prozessbegleiters hat sich daher zu Beginn der Einführung der Zielorientierten Steuerung als besonders hilfreich erwiesen. Dennoch gilt es zu bedenken, dass die Einbindung eines externen Experten grundsätzlich mit einem zusätzlichen Mehraufwand für die Behörde verbunden ist, der durch die erforderliche Koordinierung und Steuerung des oder der externen Experten entsteht. Die Behörde sollte daher abwägen, inwieweit sich der erwartete Mehraufwand durch die Einbeziehung eines externen Experten tatsächlich für die Behörde lohnt.

Der Erfolgsfaktor in der ersten zeitlichen Phase des „Masterplans

Einordnung des Erfolgsfaktors „Externes Wissen einholen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Ausreichend Zeit einplanen“ (I/III)

Die Festlegung eines realistischen Zeitplans für den Einführungsprozess der Zielorientierten Steuerung in der Behörde ist ein auf den ersten Blick vielleicht trivial erscheinender, aber nicht zu vernachlässigender Aspekt eines erfolgreichen Projekt- und Veränderungsmanagements (vgl. Atkinson (1999), S. 338).

Erfahrungen zeigen, dass Veränderungsprozesse für gewöhnlich länger andauern als ursprünglich geplant. Obwohl die Behördenleitung und die Führungskräfte der Einführung der Zielorientierten Steuerung eine spürbare Dringlichkeit verleihen sollten, bleibt zu berücksichtigen, dass mit der Umsetzung des Reformvorhaben grundlegende Verhaltens- und Kulturveränderungen in der Behörde einhergehen, welche Zeit zur Entwicklung erfordern (vgl. Kostka/Mönch (2006), S. 18).

Besonders zu Beginn des Einführungsprojekts sollte antizipiert werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Anwendung der teilweise neuen Instrumente der Zielorientierten Steuerung zunächst mehr Zeit brauchen, als es später, mit einem gewissen Erfahrungsschatz,

der Fall ist. Denn bisher verinnerlichte Prozesse müssen zunächst „verlernt“ werden, bevor neue Prozesse „gelernt“ werden können (vgl. Schein (1993)).

„Verlernen“ meint hier, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Behörde bereits verinnerlichte Prozesse, die für sie bereits zur Routine geworden sind, aufgeben, und diese durch neue Prozesse der Zielorientierten Steuerung „ersetzen“ müssen. Dies kann nicht ad hoc geschehen, sondern unterliegt einem Lernprozess, der eine gewisse Zeit beansprucht, die im Vorfeld einzuplanen ist. Die neu gelernten Verhaltensmuster im Zusammenhang mit der Zielorientierten Steuerung müssen sich schließlich in den Werten und Normen der Behörde manifestieren, d.h. in der Organisationskultur verankern - ansonsten ist die Veränderung in der Behörde nicht stabil. Durch die Förderung einer Führungskultur, in der auch Raum und Zeit für Fehler gewährt wird, kann dieser Prozess der Neuorientierung jedoch beschleunigt werden (vgl. Kostka/ Mönch (2006), S. 18 f.).

Einordnung des Erfolgsfaktors „Ausreichend Zeit einplanen“

| | Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung |
|---|---|--|---|
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierte Steuerung fördern & fordern | Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) ggü. Zielorientierter Steuerung verbessern | Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen |
| | Management Know-how der Führung sicherstellen | Controllingwissen aufbauen und etablieren | Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen |
| | Ängste reduzieren | Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen | |
| | Externes Wissen einholen | Ausreichend Zeit einplanen | |

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Ausreichend Zeit einplanen“ (II/III)

Als unterstützende Handlungsmaßnahme für die Festlegung und Überwachung eines Zeitrahmens von Modernisierungsprojekten hat sich die Etablierung eines leitenden Projektteams (z.B. ein Steuerungsgremium) etabliert, welches bei der Einführung der Zielorientierten Steuerung insbesondere die Verantwortung für die Projektkoordination trägt.

Dieses sollte vornehmlich aus Mitgliedern der Behördenleitung bzw. der obersten Führungsebene bestehen. Die Rolle eines Steuerungsgremiums umfasst nicht nur die Planung und Überwachung des Reformvorhabens anhand von Parametern wie Kosten, Qualität und Zeit, sondern auch die Schaffung einer der Zielorientierten Steuerung förderlichen Organisationskultur.

Ein Steuerungsgremium sollte sich den Ängsten und Befürchtungen der Beschäftigten annehmen und Strategien entwickeln, diese zu beseitigen. Innerhalb des Steuerungsgremiums haben die Mitglieder jedoch auch Gelegenheit, ihre eigenen Bedenken und Unsicherheiten hinsichtlich des Veränderungsprozesses zu äußern, ohne dadurch Unsicherheit bei den

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auszulösen oder bereits vorhandene Ängste noch weiter zu steigern.

Der Zeithorizont von umfangreichen Modernisierungsprojekten - wie der Einführung der Zielorientierten Steuerung in der Behörde - beträgt für gewöhnlich mehrere Jahre (vgl. Kostka/Mönch (2006), S. 18). Je nach Behörde und Ausmaß des Reformvorhabens ist dieser Zeithorizont jedoch individuell zu bestimmen. So kann die Einführung der Zielorientierten Steuerung in einer Behörde nach fünf Jahren erfolgreich vollzogen sein, während in einer anderen Behörde auch nach zehn Jahren noch nicht überall zielorientiert gesteuert wird.

Viel wichtiger als die Bestimmung des genauen Zeitrahmens für die Einführung der Zielorientierten Steuerung ist die Definition von Meilensteinen. Mithilfe von Meilensteinen lassen sich der Fortschritt der Einführung der Zielorientierten Steuerung leichter überwachen und auch erste Teilerfolge erzielen, die sich positiv auf die Motivation der Beschäftigten auswirken können (vgl. Erfolgsfaktor „kurzfristige Erfolge

Einordnung des Erfolgsfaktors „Ausreichend Zeit einplanen“

| | Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung |
|---|---|--|---|
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierte Steuerung fördern & fordern | Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) ggü. Zielorientierter Steuerung verbessern | Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen |
| | Management Know-how der Führung sicherstellen | Controllingwissen aufbauen und etablieren | Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen |
| | Ängste reduzieren | Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen | |
| | Externes Wissen einholen | Ausreichend Zeit einplanen | |

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Ausreichend Zeit einplanen“ (III/III)

der Zielorientierten Steuerung realisieren“).

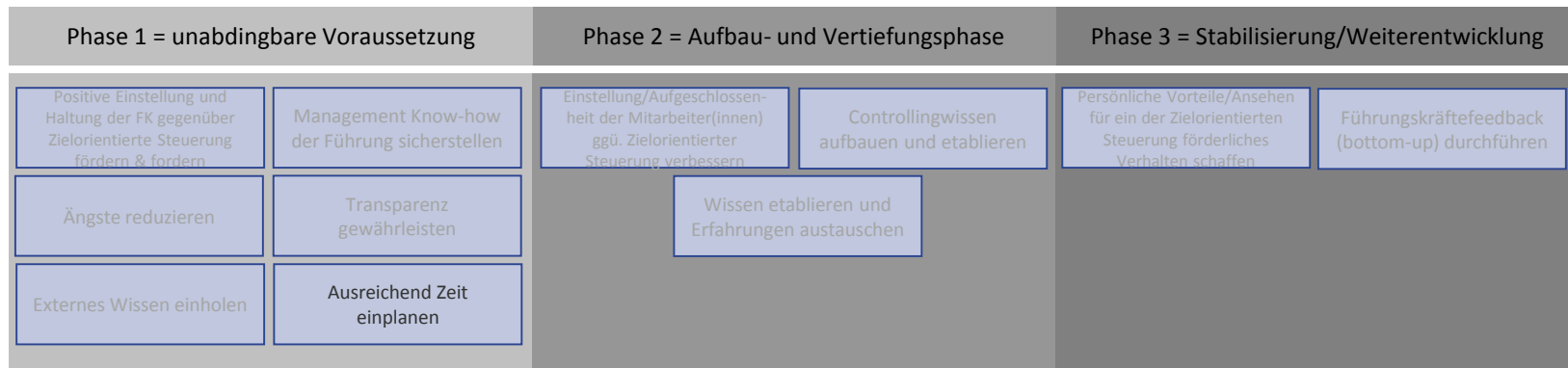
Es fällt leichter, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Erreichen des ersten, in greifbarer Nähe befindlichen Meilensteines zu motivieren, als für den Abschluss eines Projekts mit einem Zeitrahmen von mehreren Jahren. Das komplexe Reformvorhaben wird durch die Definition von Meilensteinen überschaubarer. Bei der Definition von Meilensteinen ist jedoch darauf zu achten, dass diese spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und klar terminiert (SMART: specific, measurable, achievable, realistic, timebound) sind (vgl. Macharzina/Wolf (2012), S. 214 f.).

Um die Kontrolle über den Projektverlauf nicht zu verlieren, sollte der Projektfortschritt mindestens alle zwei Monate überprüft werden. Wurde ein bestimmter Meilenstein nicht erreicht, liegt es vor allem in der Verantwortung des Steuerungsgremiums, gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Gründe für das Nichterreichen des Meilensteines zu ermitteln, Korrekturen vorzunehmen und aus dieser Erfahrung für den weiteren Projektverlauf zu lernen (vgl. Kostka/Mönch (2006), S. 18).

Genauso wichtig ist es jedoch, das Erreichen von Meilensteinen als Teilerfolg mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Behörde zu feiern. Nur so kann die Motivation der Beschäftigten für die Einführung der Zielorientierten Steuerung auch über einen Zeitraum von mehreren Jahren aufrechterhalten werden.

Da die Festlegung eines ungefähren Zeitrahmens für ein Reformprojekt und die Definition von Meilensteinen stets vor Projektstart erfolgt, ist der Erfolgsfaktor ebenfalls Teil der ersten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Ausreichend Zeit einplanen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber der Zielorientierten Steuerung verbessern“ (I/IV)

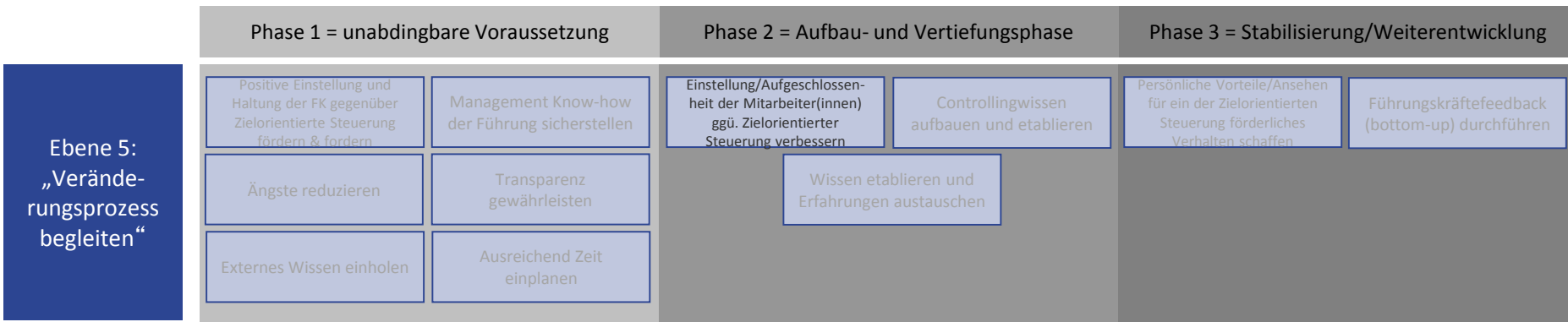
Der Erfolg von Reformprojekten und Veränderungsprozessen in Organisationen steht und fällt mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, denn diese können sowohl Motor als auch Bremse für die Einführung der Zielorientierten Steuerung sein. Doch bedarf es für ein erfolgreiches Reformvorhaben nicht nur der Akzeptanz der Beschäftigten, sondern ihrer direkten Unterstützung, welche beispielsweise durch ihre aktive Einbindung in das Reformprojekt zu gewährleisten ist.

Bekommt die Belegschaft Arbeitsschritte in Verbindung mit der Zielorientierten Steuerung von der Behördenleitung aufoktroiert, verstärkt sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schnell das Gefühl des Kontrollverlusts. Dies ist für eine Verbesserung der Einstellung und Aufgeschlossenheit der Belegschaft gegenüber der Zielorientierten Steuerung kaum förderlich. Die Strategie der Mitarbeiterpartizipation, d.h. der aktiven Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, hat sich in der Vergangenheit besonders bei komplexen und radikalen Veränderungsprozessen bewährt und ist somit auch bei der Einführung der Zielorientierten Steuerung zu empfehlen.

Während der Beginn des Einführungsprozesses ein top-down orientiertes Vorgehen erfordert, ist die Schaffung von nachhaltiger Akzeptanz der Zielorientierten Steuerung nur durch die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Veränderung möglich.

Eine Art der aktiven Einbindung besteht z.B. darin, die Meinungen und Ratschläge der Beschäftigten einzuholen, wenn es um die Anpassung von Instrumenten der Zielorientierten Steuerung an die Strukturen der Behörde geht (vgl. hierzu auch den Erfolgsfaktor „Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen“). Z.B. das Einrichten einer sogenannten „Innovationsbox“ oder einer mit dem Intranet der Behörde verbundenen „Innovationsplattform“, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre eigenen Ideen und Anregungen zum Reformvorhaben einbringen können, gibt ihnen ein Mitspracherecht und die Gelegenheit, Einfluss zu nehmen. Damit eine solche Maßnahme von den Beschäftigten auch ernst genommen wird und zu einer positiven Einstellung gegenüber der Zielorientierten Steuerung beiträgt, empfiehlt es sich, wertvolle Beiträge und Anregungen seitens der Beschäftigten und

Einordnung des Erfolgsfaktors „Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber der Zielorientierten Steuerung verbessern“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber der Zielorientierten Steuerung verbessern“ (II/IV)

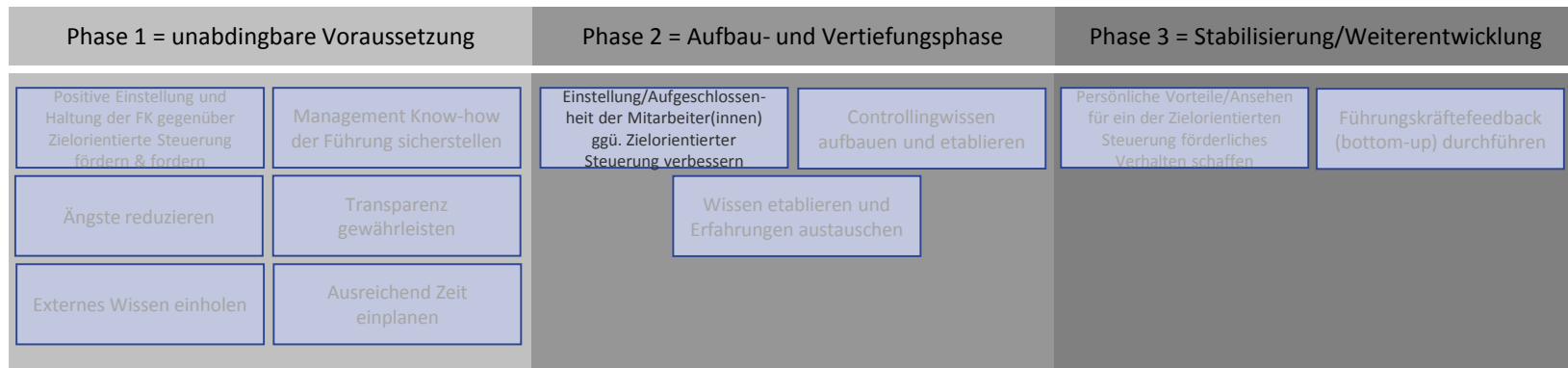
ihr innovatives Denken anzuerkennen und vor allem in den Einführungsprozess der Zielorientierten Steuerung zu berücksichtigen. Auch durch die Delegation konkreter Teilaufgaben, die mit der Erreichung eines Meilensteines auf dem Weg zur Zielorientierten Steuerung verbunden sind, kann die Behördenleitung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Veränderungsprozess aktiv teilhaben lassen. Obgleich die Skepsis in der Belegschaft gegenüber dem Reformvorhaben zu diesem Zeitpunkt vielleicht noch groß ist, hilft die aktive Einbindung der Betroffenen, Bewältigungsstrategien zu entwickeln (vgl. Steinmann et al. (2013), S. 437). Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Veränderungsprozess mitgestalten können und Mitsprache- bzw. gestaltungsrecht erhalten, fühlen sie sich dem Veränderungsprozess nicht mehr bedingungslos ausgeliefert und können besser mit diesem umgehen.

Trotz der beschriebenen Vorteile einer aktiven Einbindung der Belegschaft in das Reformvorhaben sollte sich die Behördenleitung auch möglicher Nachteile bewusst sein. So ist das Einholen von Meinungen und Ratschlägen der Beschäftigten mit Kosten und Zeitaufwand

verbunden und führt möglicherweise dazu, dass auf Grund einer Vielzahl unterschiedlicher Ansichten keine zufriedenstellende Lösung gefunden wird. Außerdem kann die Behördenleitung unmöglich alle Anregungen seitens der Beschäftigten berücksichtigen. Dies kann bei den Betroffenen zu Frustration und Resignation führen. Daher ist der Grad der aktiven Mitgestaltung an dem Einführungsprozess der Zielorientierten Steuerung vorher gut abzuschätzen und mit Bedacht zu steuern. Obwohl diese Risiken und Nachteile nicht außer Acht zu lassen sind, hat sich das Konzept der Mitarbeiterpartizipation in der Vergangenheit besonders bei komplexen Veränderungsprozessen dennoch bewährt (vgl. Frey/Jonas (2002)).

Eine weitere Möglichkeit, die Einstellung und Aufgeschlossenheit der Belegschaft gegenüber dem Reformvorhaben zu verbessern, besteht in der Kommunikation erster durch die Zielorientierte Steuerung erreichte Erfolge (vgl. hierzu auch den Erfolgsfaktor „Kurzfristige Erfolge der Zielorientierten Steuerung realisieren“). Indem die Behördenleitung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erste positive Konsequenzen der

Einordnung des Erfolgsfaktors „Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber der Zielorientierten Steuerung verbessern“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber der Zielorientierten Steuerung verbessern“ (III/IV)

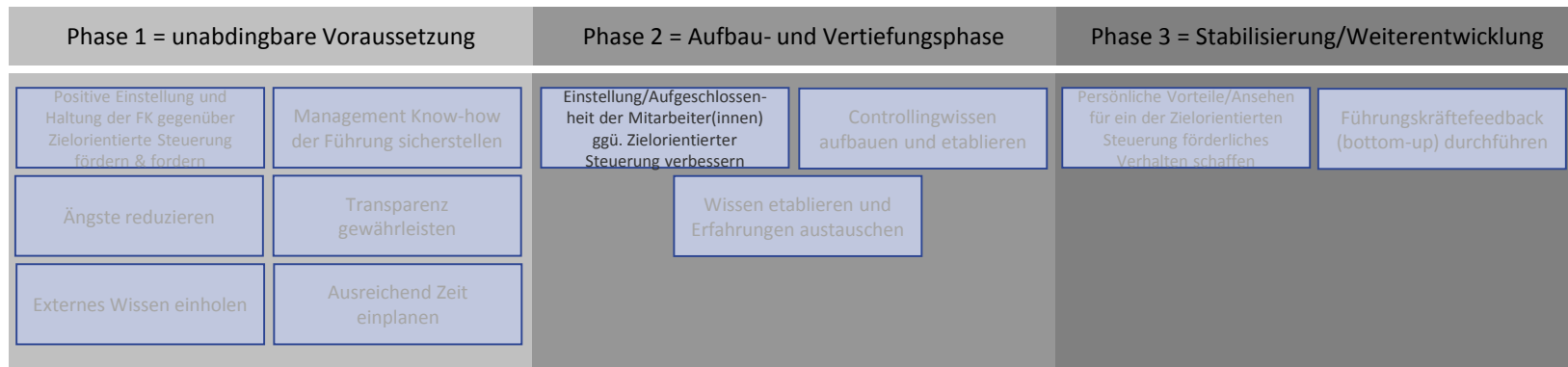
Zielorientierten Steuerung vor Augen führt, können diffuse und negative Vorstellungen hinsichtlich der Konsequenzen des Veränderungsprozesses abgebaut werden. Sollten diese Erfolge in der Behörde bis dato noch nicht vorliegen, da sich die Behörde noch in einem Anfangsstadium des Veränderungsprozesses befindet, kann auch der Verweis auf andere Erfolgsbeispiele im Bereich der öffentlichen Verwaltung hilfreich sein. Eine positive Einstellung und Haltung gegenüber der Zielorientierten Steuerung zu entwickeln fällt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Behörde leichter, wenn die positiven Konsequenzen nicht mehr nur auf dem Papier existieren, sondern greifbar sind (vgl. Kostka/Mönch (2006), S. 18).

Auch die Schaffung von Transparenz hinsichtlich des bevorstehenden Reformvorhabens durch die Behördenleitung kann - wie bereits im Zusammenhang mit dem Erfolgsfaktor „Transparenz gewährleisten“ erwähnt - maßgeblich zur Akzeptanz der Zielorientierten Steuerung beitragen. Durch eine verlässliche Kommunikation schafft die Behördenleitung Vertrauen in ihr Vorhaben und trägt dazu bei, Unsicherheiten

seitens der Belegschaft abzubauen. Verlässliche Kommunikation meint, dass die Behördenleitung die Notwendigkeit und den Nutzen der Zielorientierten Steuerung erläutert, sich in regelmäßigen zeitlichen Abständen an die Belegschaft wendet und auch Offenheit für Rückfragen zeigt. Zur Schaffung von Transparenz sollte die Behördenleitung verschiedene Wege der Kommunikation nutzen, z.B. Mitarbeiterinformationsveranstaltungen, Einzelgespräche, das Intranet der Behörde, das Versenden von E-Mails, Berichten, Broschüren etc. Welche kritischen Faktoren bei der Schaffung von Transparenz durch Kommunikation zu beachten sind, ist der Beschreibung zum Erfolgsfaktor „Transparenz gewährleisten“ zu entnehmen.

An die Belegschaft der Behörde gerichtete Weiterbildungsmaßnahmen, Trainings und Workshops zum Thema der Zielorientierten Steuerung tragen ebenso dazu bei, Unsicherheit durch Unwissen abzubauen und eine positive Haltung gegenüber dem Reformvorhaben zu fördern. Weiterbildungen und Schulungen sollten nicht nur die hinter der Zielorientierten Steuerung stehenden Prinzipien vermitteln, sondern

Einordnung des Erfolgsfaktors „Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber der Zielorientierten Steuerung verbessern“



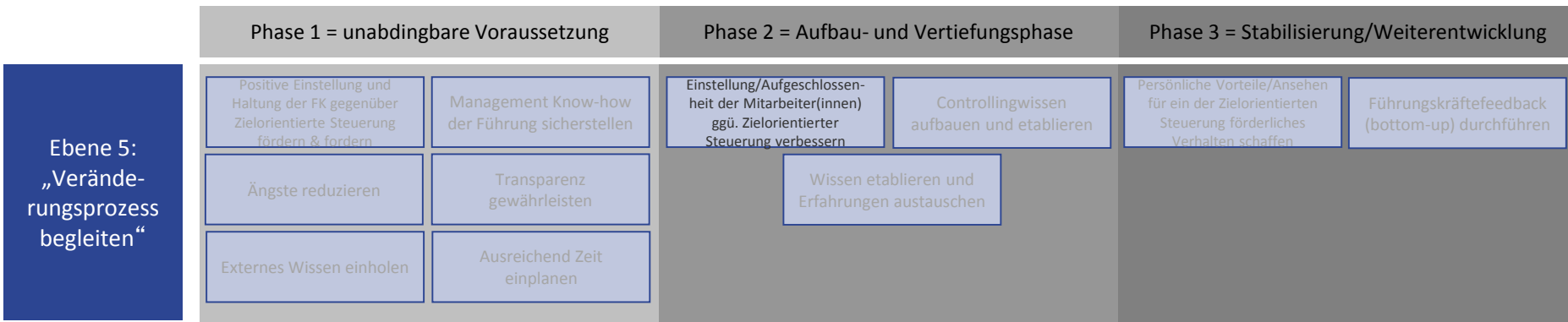
Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber der Zielorientierten Steuerung verbessern“ (IV/IV)

auch die mit der Anwendung der Zielorientierten Steuerung verbundenen Fertigkeiten. Indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen stärkeren praktischen Bezug zu den Instrumenten der Zielorientierten Steuerung gewinnen, verbessert sich auch ihre Einstellung und Aufgeschlossenheit gegenüber dem Reformvorhaben insgesamt (vgl. Kotter/Schlesinger (2008), S. 6).

Der Erfolgsfaktor wird innerhalb des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ der zweiten zeitlichen Phase zugeordnet und ist somit Teil der Aufbau- und Vertiefungsphase der Einführung der Zielorientierten Steuerung.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber der Zielorientierten Steuerung verbessern“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Controllingwissen aufbauen und etablieren“ (I/III)

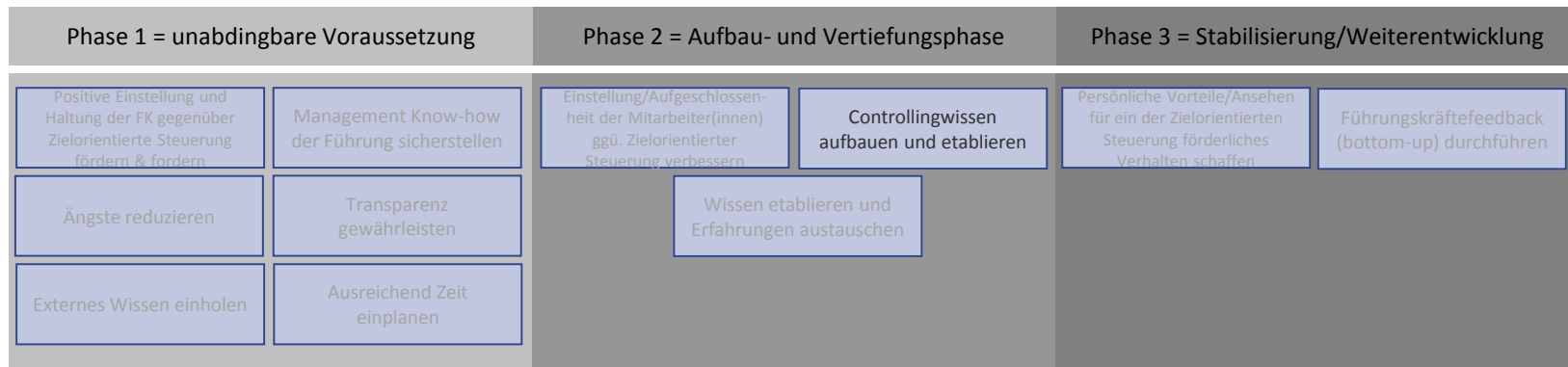
Zu einer modernen Verwaltung im Sinne der Zielorientierten Steuerung gehört die kontinuierliche Weiterentwicklung des Wissens zur Steuerung von Behörden. Der Erfolgsfaktor „Controllingwissen aufbauen“ richtet sich sowohl an die Führungskräfte, als auch an die Controller der Behörde. Denn nur durch die beidseitige Erweiterung der Controlling-Fachkenntnisse ist eine gute Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Controllern der Behörde sowie die Nutzung von Synergieeffekten möglich. Hiermit ist gemeint, dass sowohl Führungskräfte als auch Controller ihr Wissen um die Prinzipien und Potenziale der Zielorientierten Steuerung erweitern sollten.

Hat ein Controller beispielsweise neue Kenntnisse über die Vorteile eines neuen, zielorientierten Berichtssystems erlangt, welches stärker auf Effizienz und Wirtschaftlichkeit ausgerichtet ist, kann letztendlich nur die Führungskraft die Entscheidung über die Einführung dieses Systems in der Behörde treffen. Eine rationale Entscheidungsfindung im Sinne des Nutzens für die Behörde ist der Führungskraft allerdings nur dann möglich, wenn sie selbst entsprechende Kenntnisse über diese neue Art

des Berichtssystems erworben hat. Ein funktionierendes Controlling in der Behörde gründet auf dem Zusammenspiel und den Synergieeffekten zwischen Führungskraft und Controller. Während die Führungskraft Verantwortung für die Ergebnisse trägt, ist der Controller für die Ergebnistransparenz verantwortlich. Ergebnistransparenz bedeutet, dass die Leistung der Behörde anhand von eindeutigen Kennzahlen (qualitativ und quantitativ) abgebildet wird und somit die Erreichung oder Nicht-Erreichung von vordefinierten Zielen für die Behördenleitung und andere Interessensgruppen nachvollziehbar wird.

Insbesondere vor dem Hintergrund eines neuen Rollenbildes des Controllers als „Berater“ der Führungskraft, welches dem Controller eine stärkere Beteiligung an der Entscheidungsfindung zuschreibt, sollte die Führungskraft in der Lage sein, Aussagen des Controllers kritisch zu hinterfragen und angemessen zu beurteilen (vgl. Fischer et al. (2012), S. 27). Liegt eine zu große Diskrepanz zwischen dem Wissensstand der Führungskraft und dem Wissensstand des Controllers vor, ist dies nicht möglich.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Controllingwissen aufbauen und etablieren“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Controllingwissen aufbauen und etablieren“ (II/III)

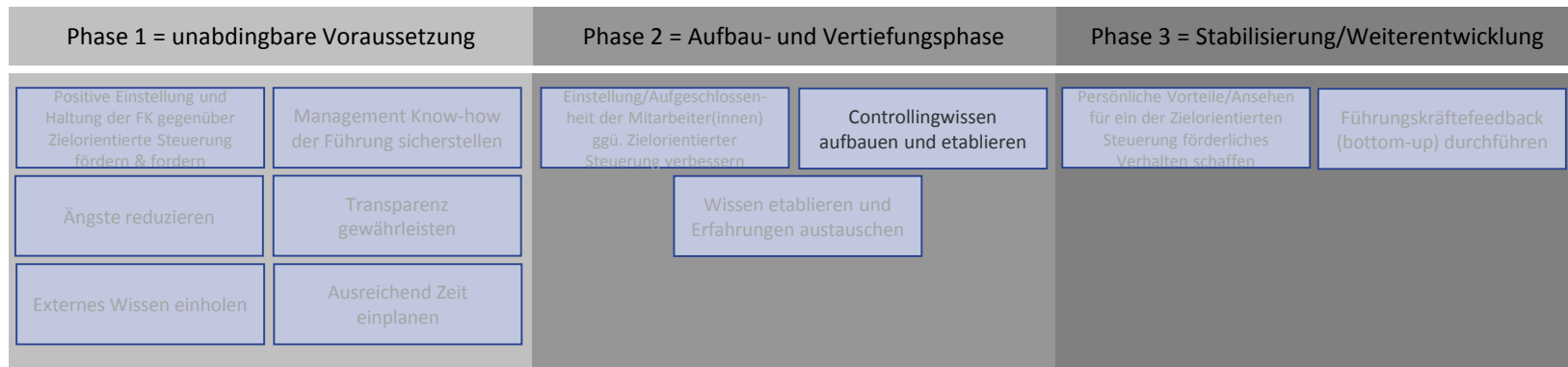
Betrachtet man die spezifischen Controllingkenntnisse, die ein Controller vorweisen sollte, sind zum einen methodische Kenntnisse, und zum anderen soziale Kompetenzen zu nennen. Mit methodischen Kenntnissen ist die konkrete Anwendung von Instrumenten der Zielorientierten Steuerung, wie Kennzahlen, Budgetierungs- und Verrechnungssystemen oder die Investitionsrechnung gemeint. Hier müssen dem Controller Aufbau, Gestaltungsmöglichkeiten und Wirkung dieser Steuerungsinstrumente geläufig sein.

Wichtiger als das Beherrschen sämtlicher hier genannter Steuerungsinstrumente ist allerdings die Fähigkeit des Controllers, den Nutzen dieser Steuerungsinstrumente zu erkennen und diese an die Rahmenbedingungen und Besonderheiten der Behörde anzupassen (vgl. hierzu auch die Erfolgsfaktoren „Copy Paste und Insellösungen vermeiden“ und „Passgenaue Planungs- und Reportinginstrumente einsetzen“). Diese Anpassung der Instrumente der Zielorientierten Steuerung kann nur in enger Zusammenarbeit mit der Führungskraft erfolgen und stellt erfahrungsgemäß eine große Herausforderung dar.

Auch hier ist es von großer Bedeutung, dass die Führungskraft in der Lage ist, die Empfehlungen des Controllers hinsichtlich der Instrumente der Zielorientierten Steuerung nachzuvollziehen und auf dieser Basis eine Entscheidung zu fällen. Ebenso leistet der Controller einen wichtigen Beitrag, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Behörde auf die Prinzipien hinter der Zielorientierten Steuerung wie auch die Ziele der Behörde auszurichten. Diese Prinzipien und Ziele der Behörde sollten immer wieder klar kommuniziert und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „greifbar“, d.h. verständlich und praxistauglich, gemacht werden. Hierfür sind soziale Kompetenzen, wie Gespür für den Umgang mit Menschen, Kommunikationsfähigkeit, Einfühlsamkeit, Geduld, und Durchsetzungsvermögen eine wichtige Voraussetzung.

Der Aufbau von Controllingwissen ist keinesfalls ein in sich geschlossener Prozess. Vielmehr impliziert dieser Erfolgsfaktor ein beständiges Lernen und Hinterfragen bestehender Kenntnisse. So sollten Führungskräfte und Controller kontinuierlich prüfen, ob das vorhandene Wissen noch aktuell und relevant ist, oder durch neue Fachkenntnisse

Einordnung des Erfolgsfaktors „Controllingwissen aufbauen und etablieren“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Controllingwissen aufbauen und etablieren“ (III/III)

aufzufrischen oder zu erweitern ist. Diese Selbstprüfung kann z.B. durch die regelmäßige Teilnahme an fachspezifischen Weiterbildungsveranstaltungen erfolgen, wo die aktuellen Erkenntnisse des Fachbereichs Controlling praxisnah vermittelt werden. Hier können Controller ihr vorhandenes Wissen mit den aktuellen Erkenntnissen abgleichen und sich mit anderen Praktikern austauschen.

Dies ist im Speziellen vor dem Hintergrund einer sich ständig ändernden Umwelt und der Weiterentwicklung der Gesellschaft nötig, wodurch immer wieder neue Aufgabenfelder für das Controlling entstehen.

Das Aneignen neuer Controllingkenntnisse kann entweder durch interne Schulungen erfolgen, in denen behördenspezifisches Wissen vermittelt wird, oder durch externe Schulungen stattfinden, in denen allgemeines Fachwissen vermittelt wird. Häufig wird es geboten sein, beide Formen miteinander zu kombinieren. Auch der Austausch von Erfahrungen mit anderen Behörden, z.B. über Arbeitskreise, oder mit privatwirtschaftlichen Organisationen im In- und Ausland trägt zum Aufbau des

Controllingwissens bei.

In der ersten zeitlichen Phase wird der Grundstein für das Reformvorhaben der Zielorientierten Steuerung gelegt und der Beschluss gefasst, Instrumente der Zielorientierten Steuerung einzuführen. Eine detaillierte inhaltliche Auseinandersetzung mit den einzelnen Instrumenten der Zielorientierten Steuerung findet jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt statt.

Der Erfolgsfaktor ist daher in der zweiten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ verortet und somit Teil der Aufbau- und Vertiefungsphase der Einführung der Zielorientierten Steuerung.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Controllingwissen aufbauen und etablieren“

| | Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung |
|---|---|--|---|
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierte Steuerung fördern & fordern | Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) ggü. Zielorientierter Steuerung verbessern | Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen |
| | Management Know-how der Führung sicherstellen | Controllingwissen aufbauen und etablieren | Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen |
| | Ängste reduzieren | Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen | |
| | Externes Wissen einholen | | |
| | Ausreichend Zeit einplanen | | |

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen“ (I/II)

Nicht nur der Aufbau von Controllingwissen hinsichtlich der Zielorientierten Steuerung, sondern auch die Etablierung, Verwaltung und der Austausch von Wissen, welches bspw. in Fachtagungen, Schulungen oder in Arbeitskreisen erworben wurde, ist von großer Bedeutung, um den Lernprozess in Verbindung mit der Zielorientierten Steuerung zu fördern. Denn wie zahlreiche Beispiele aus der Privatwirtschaft belegen, haben die strukturierte Etablierung und der aktive Austausch von Wissen einen positiven Einfluss auf die Lernfähigkeit, das Innovationspotenzial, die Anpassungsfähigkeit und damit auch die Überlebensfähigkeit einer Organisation.

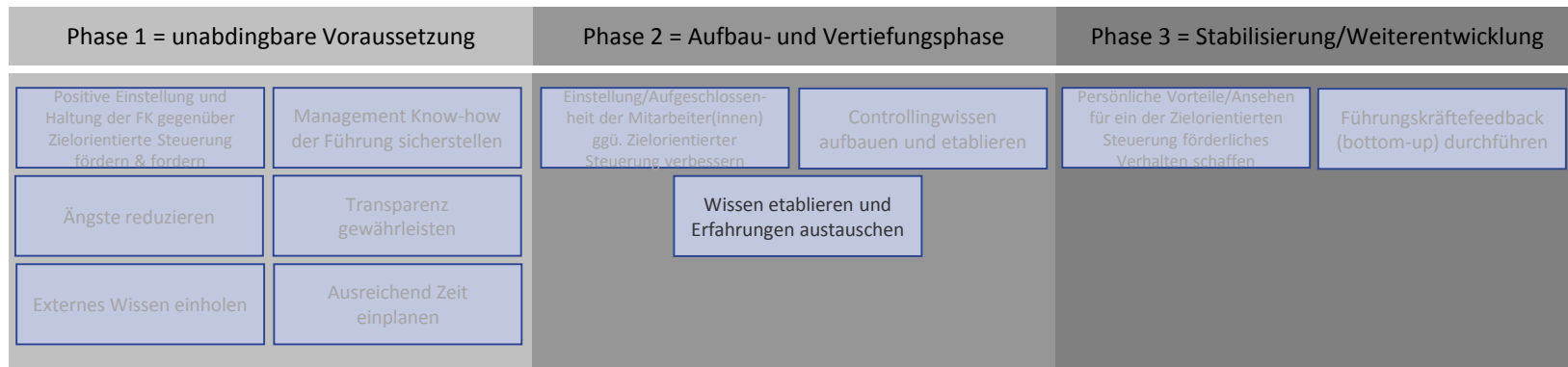
Für die Behörde und die Einführung der Zielorientierten Steuerung bedeutet dies, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch die Führungskräfte, das durch Weiterbildungsmaßnahmen erworbene Wissen nicht für sich behalten, sondern aktiv mit den Kolleginnen und Kollegen teilen. Auf diese Weise kann der Nutzen der neuen Erkenntnisse für die Behörde erhöht werden. Doch auch durch den Austausch von Wissen und Erfahrungswerten mit externen Institutionen, z.B. anderen

Behörden, Universitäten oder externen Beratern, kann die Behörde Lerneffekte in Verbindung mit der Zielorientierten Steuerung erzielen, Fehler im Einführungsprozess vermeiden und Risiken abschwächen (vgl. hierzu auch den Erfolgsfaktor „Externes Wissen einholen“).

Der Begriff „Wissensaustausch“ ist dabei keineswegs einseitig, sondern wechselseitig zu verstehen, d.h. die Behörde sollte nicht nur versuchen, von dem Wissen anderer Behörden zu profitieren, sondern auch erzielte Erfolge bei der Einführung der Zielorientierten Steuerung mit anderen Behörden teilen und eigene Kenntnisse weitergeben. Positive Erfahrungen mit dem Austausch von Wissen mit anderen Behörden schafft gegenseitiges Vertrauen und ermöglicht der Behörde, ein wertvolles Netzwerk aufzubauen, von dem die Beteiligten auch in Zukunft profitieren können.

Auch für den internen Austausch von Wissen, d.h. unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern derselben Behörde, ist die grundsätzliche Bereitschaft Wissen zu teilen eine wichtige, aber leider nicht

Einordnung des Erfolgsfaktors „Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen“ (II/II)

selbstverständliche Voraussetzung. Verschiedenste Faktoren können diese Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter negativ beeinflussen, z.B. eine negative Einstellung gegenüber dem Arbeitgeber oder den Kollegen, fehlendes Vertrauen oder auch die Angst vor Statusverlust und der Gefährdung von persönlichen Interessen.

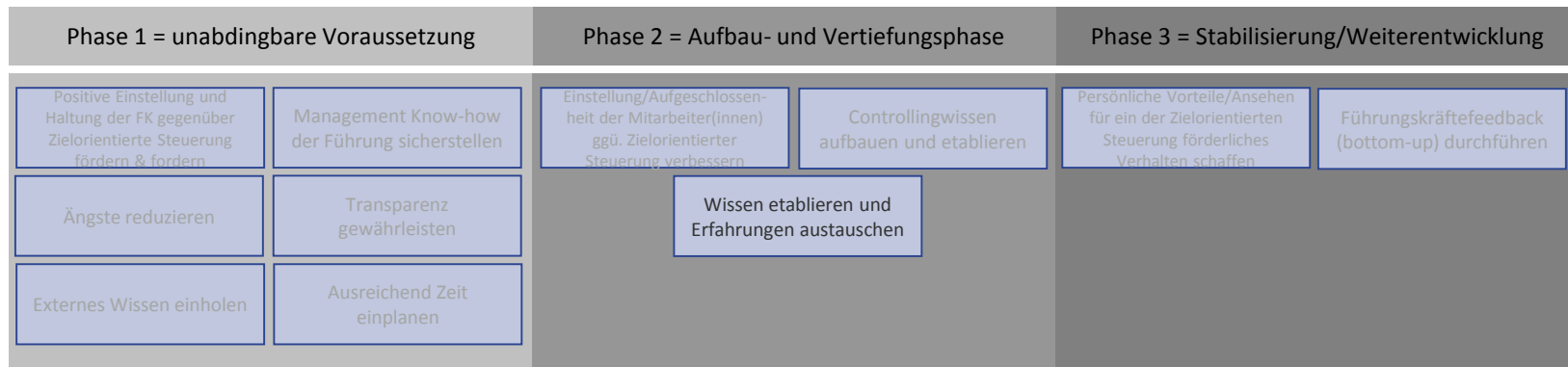
Fehlt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Bereitschaft, Wissen aus eigenem Antrieb mit den Kollegen zu teilen, ist die Implementierung von formalen Anreizsystemen zu empfehlen. So könnte man die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Weiterbildungsmaßnahmen wahrzunehmen, aber auch Wissen zu teilen, als formalen Bestandteil in die Zielvereinbarungen einfließen lassen. Die Einführung von unterstützenden IT-Systemen, wie bspw. Dokumenten-Management-Systeme (DMS), Intranet, Führungsinformationssysteme, erleichtert darüber hinaus sowohl die Verwaltung, Strukturierung und den Austausch, aber auch den Zugang zum Wissen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Behörde. Ebenso nicht-technische Instrumente, wie Mitarbeiterpartizipation in Projektgruppen, Benchmarking und Qualitätsmanagemen

oder auch eine systematische Job-Rotation begünstigen den Austausch von Wissen und Erfahrungen. Für den externen Austausch von Wissen können Plattformen wie behördenübergreifende, aber auch -interne Arbeitskreise sowie Schulungen und Seminare genutzt werden.

Während der Erfolgsfaktor „Externes Wissen einholen“ die Bedeutung des Nutzens von externen Wissensquellen wie der Wissenschaft, anderer Behörden oder der Privatwirtschaft hervorhebt, geht es bei diesem Erfolgsfaktor um die strukturierte Erfassung („Wissensmanagement“) und den Austausch dieses Wissens im Sinne des organisationalen Lernens („Knowledge sharing“). Erst, wenn sich die Behörde ihrer aktuellen Herausforderungen in Verbindung mit der Zielorientierten Steuerung bewusst ist, kann sie auch ein systematisches und strukturiertes Lernen durch Wissens- und Erfahrungsaustausch anstreben.

Der Erfolgsfaktor ist daher Teil der zweiten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ und trägt somit zum Aufbau und zur Vertiefung der Zielorientierten Steuerung in der Behörde bei.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen“ (I/III)

Die Zielorientierte Steuerung in Reinform sieht die Etablierung von Anreizsystemen in der öffentlichen Verwaltung mit dem Ziel einer erhöhten Leistungsmotivation der Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor. Trotz der im Behördenalltag mit der Einführung von finanziellen Anreizen verbundenen Herausforderungen (vgl. hierzu auch den Erfolgsfaktor „Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen“ im Leitfaden „Führungsprozess“) sollten im Rahmen der praktischen Einführung der Zielorientierten Steuerung Anreize für die Anwendung der mit der Zielorientierten Steuerung verbundenen Instrumente und Prinzipien geschaffen werden.

Während der Erfolgsfaktor „Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen“ (vgl. Leitfaden „Führungsprozess“) der Notwendigkeit von Anreizsystemen in der öffentlichen Verwaltung im Allgemeinen Rechnung trägt, legt der hier beschriebene Erfolgsfaktor nahe, die Anwendung der Zielorientierten Steuerung selbst an Anreize zu koppeln.

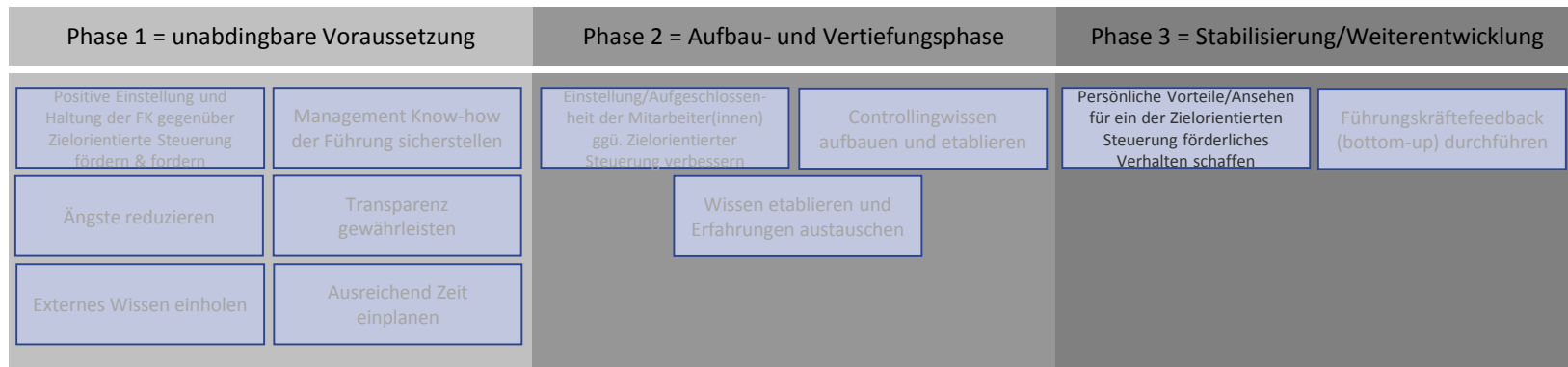
So kann einer ablehnenden Haltung oder fehlenden Motivation zur

Veränderung innerhalb der Belegschaft entgegengewirkt werden, indem man ihr nicht nur den Nutzen der Zielorientierten Steuerung für die Behörde vergegenwärtigt, sondern auch einen persönlichen Bezug zum Veränderungsprozess herstellt.

Neben monetären Anreizen kann z.B. das in Aussicht stellen von Beförderungen und Karrierechancen im Zusammenhang mit der Anwendung der Zielorientierten Steuerung die Wahrscheinlichkeit für ein Reformvorhaben förderliches Verhalten seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen. Doch auch nicht-materielle Anreize wie das offene Aussprechen von Lob und Anerkennung können zur Umsetzung der Zielorientierten Steuerung motivieren.

Bei der Auswahl von konkreten Anreizsystemen für die Anwendung der Zielorientierten Steuerung sollte die Behörde in jedem Fall die unterschiedlichen Auswirkungen von Anreizsystemen in der Privatwirtschaft im Vergleich zum öffentlichen Sektor berücksichtigen. Denn wie einige empirische Studien zeigen, üben z.B. finanzielle (extrinsische) Anreize

Einordnung des Erfolgsfaktors „Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen“ (II/III)

im öffentlichen Sektor einen tendenziell geringeren Einfluss auf die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus als intrinsische Faktoren (vgl. Crewson, (1997)).

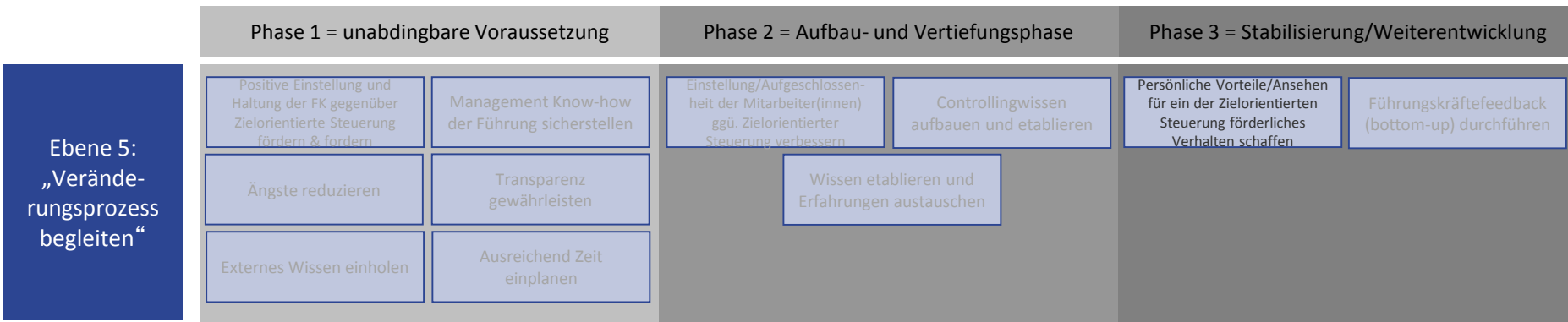
Extrinsische Motivation bedeutet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Tätigkeit (auch) deshalb ausführen, weil diese an äußere Anreize wie eine höhere Entlohnung oder karrierefördernde Maßnahmen geknüpft ist. Sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dagegen intrinsisch motiviert, empfinden sie im Ausüben der Tätigkeit selbst einen Anreiz, da diese ihnen Freude bereitet (vgl. Steinmann et al. (2013), S. 512 f.).

Eine Möglichkeit, die Beschäftigten für die Anwendung der Zielorientierten Steuerung zu motivieren besteht in der Art der Arbeitsgestaltung rund um die Zielorientierte Steuerung. Die Erweiterung des Aufgabenspektrums (Job-Enrichment), die Möglichkeit zum autonomen Handeln und die Vielfältigkeit der Aufgabengestaltung können sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter somit (intrinsisch) für die Anwendung der Zielorientierten Steuerung

motivieren. Die Arbeitsprozesse in Verbindung mit der Zielorientierten Steuerung sollten außerdem weitestgehend in sich geschlossen, bzw. ganzheitlich gestaltet sein, um bei dem/der Ausführenden als positives und sinnvolles Arbeitserlebnis wahrgenommen zu werden.

Der tendenziell stärkere Einfluss von intrinsischen Anreizen im Vergleich zu extrinsischen Anreizen in der öffentlichen Verwaltung wird oft darauf zurückgeführt, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Sektors oft aus einer Orientierung am Gemeinwohl und gesellschaftlicher Verantwortung für eine Laufbahn im öffentlichen Dienst entscheiden - ein Phänomen, das in der Literatur unter dem Begriff „Public Service Motivation“ (PSM) bekannt ist (vgl. Crewson (1997)). Daher ist anzunehmen, dass auch das Hervorheben der positiven Konsequenzen der Zielorientierten Steuerung gegenüber der Belegschaft, nämlich die Schaffung einer für Bürgerinnen und Bürger effizientere, modernere und auf Wirtschaftlichkeit ausgerichtete Behörde, ein zentraler Motivationsgrund für die Anwendung der Zielorientierten Steuerung sein sollte.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen“



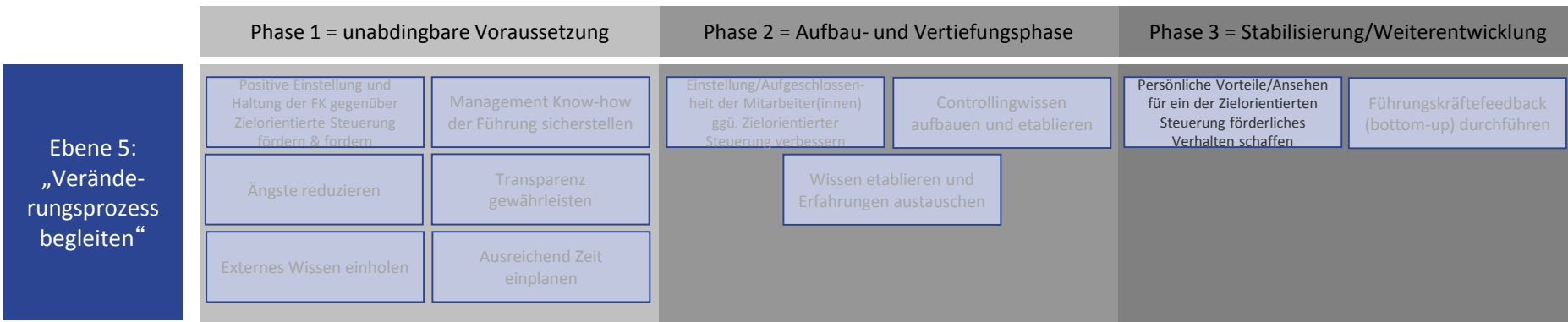
Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen“ (III/III)

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten, für die Beschäftigten der Behörde einen persönlichen Bezug und Anreiz für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten zu schaffen. Anreizsysteme für die konkrete Anwendung der Zielorientierten Steuerung können jedoch erst dann geschaffen werden, wenn die Instrumente der Zielorientierten Steuerung in der Behörde bereits implementiert und die formalen Prozesse definiert sind.

Der Erfolgsfaktor ist daher Bestandteil der dritten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ und dient somit der Stabilisierung und Weiterentwicklung der Zielorientierten Steuerung in der Behörde.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen“ (I/IV)

Während Mitarbeitergespräche traditionell top-down, d.h. vom Vorgesetzten an die ihn/ihr zurarbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ausgerichtet sind, hat sich die Durchführung von aufwärtsgerichtetem (bottom-up) Feedback vor allem in der Privatwirtschaft als ein vielfach angewandtes Instrument der Personalsteuerung durchgesetzt. Diese Entwicklung ist vor allem auf die Verbreitung eines zunehmend partizipierenden Führungsstils zurückzuführen, nach dem die Führungskraft nicht mehr nur in einer Kontrollfunktion agiert, sondern auch die Rolle eines Teamplayers und Beraters einnimmt.

Obwohl bei der Durchführung von aufwärtsgerichtetem Feedback gewisse Rahmenbedingungen zu beachten sind, sollte dieses Instrument auch im öffentlichen Sektor im Rahmen der Einführung der Zielorientierten Steuerung eine konsequentere Anwendung finden. Denn aufwärtsgerichtetes Feedback kann eine nützliche Kontrollfunktion für die Führungskraft selbst sein und die Führungsbeziehung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nachhaltig positiv beeinflussen.

Im Rahmen von aufwärtsgerichtetem Feedback erhält die Führungskraft Rückmeldung, wie sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihrer Führungsrolle empfunden wird und ob sie diese hinreichend bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützt. Richtig angewendet kann die Anwendung von Führungskräftefeedback in der Behörde zu einer verbesserten Kommunikation zwischen den beiden Organisationsebenen führen und die Zusammenarbeit erleichtern.

Konkrete Führungsaufgaben, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen eines Führungskräftefeedbacks bewertet werden sollten, sind 1) die Fähigkeit der Führungskraft, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren und angemessen mit ihnen zu kommunizieren, 2) die Fähigkeit, zu planen und Aufgaben zu delegieren, 3) die Fähigkeit, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rückmeldung hinsichtlich der erbrachten Leistung zu geben, 4) die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, 5) die Fähigkeit, zu kooperieren und Konflikte zu lösen und 6) die Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer beruflichen Laufbahn zu fördern und weiterzuentwickeln.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen“

| | Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung | |
|---|---|---|--|---|---|--|
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierte Steuerung fördern & fordern | Management Know-how der Führung sicherstellen | Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) ggü. Zielorientierter Steuerung verbessern | Controllingwissen aufbauen und etablieren | Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen | Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen |
| | Ängste reduzieren | Transparenz gewährleisten | Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen | | | |
| | Externes Wissen einholen | Ausreichend Zeit einplanen | | | | |

Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen“ (II/IV)

Während die Führungskraft durch das aufwärtsgerichtete Feedback Weiterentwicklungsmöglichkeiten für sich identifizieren kann, bekommen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gelegenheit, Verantwortung hinsichtlich ihres Verhältnisses zum Vorgesetzten zu übernehmen und mehr Einfluss auf ihre eigene Situation auszuüben.

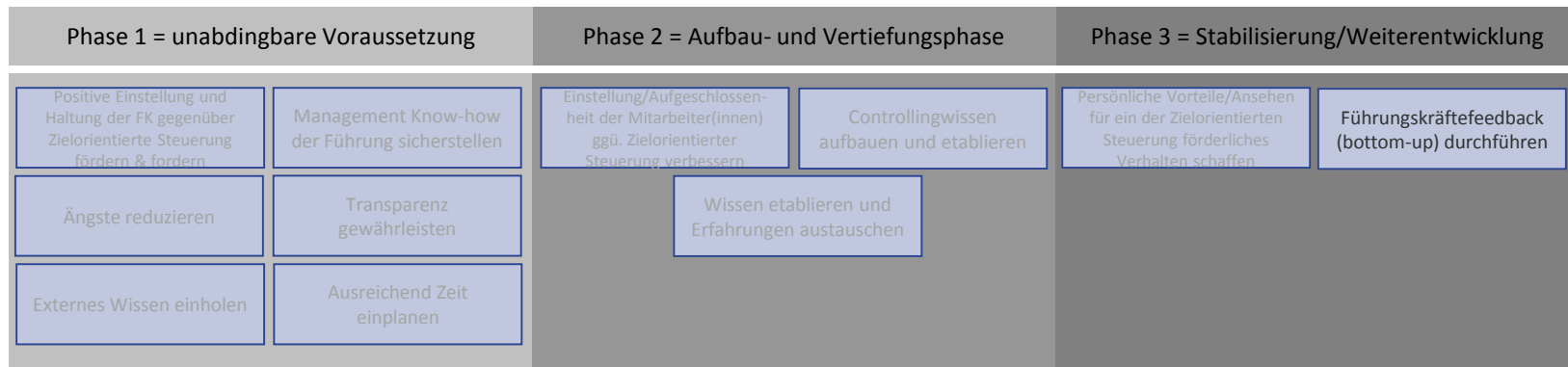
Indem die Behördenleitung den Beschäftigten im Rahmen des Reformvorhabens eine partizipierende Funktion einräumt, kann sie auch die Einstellung und Haltung der Belegschaft gegenüber der Zielorientierten Steuerung positiv beeinflussen. Denn die Möglichkeit, selbst Einfluss zu nehmen und nicht nur der Kontrollbefugnis der Führungskraft unterstellt zu sein, wirkt sich zumeist positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus (vgl. hierzu auch den Erfolgsfaktor „Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber der Zielorientierten Steuerung verbessern“).

Trotz dieser positiven Konsequenzen von aufwärtsgerichtetem Feedback, treten manchmal Barrieren bei der Anwendung dieses

Personalinstrumentes auf - nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass Führungskräfte bei dieser Form des Feedbacks eine Schwächung ihres Machtprivilegs hinnehmen müssen. Das bedeutet, dass sich Führungskräfte in ihrer Autoritätsfunktion gegenüber den ihnen unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untergraben fühlen könnten, da sie durch die Leistungsbewertung verletzlich und „angreifbar“ werden.

Dies könnte zu einer ablehnenden Haltung der Führungskräfte gegenüber aufwärtsgerichtetem Feedback führen und sich destruktiv auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auswirken. Ein weiteres Risiko besteht darin, dass das Feedback an die Führungskräfte gesteuert wird und die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten somit negativ beeinflusst. So könnten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Führungskräftefeedback z.B. ganz gezielt für die eigenen Interessen missbrauchen, indem sie versuchen, eine Führungskraft, die ihnen im Arbeitsalltag sehr viel abverlangt und hohe Leistungsanforderungen an sie stellt, bei

Einordnung des Erfolgsfaktors „Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen“ (III/IV)

der Behördenleitung durch ein bewusst platziertes negatives Feedback zu diskreditieren.

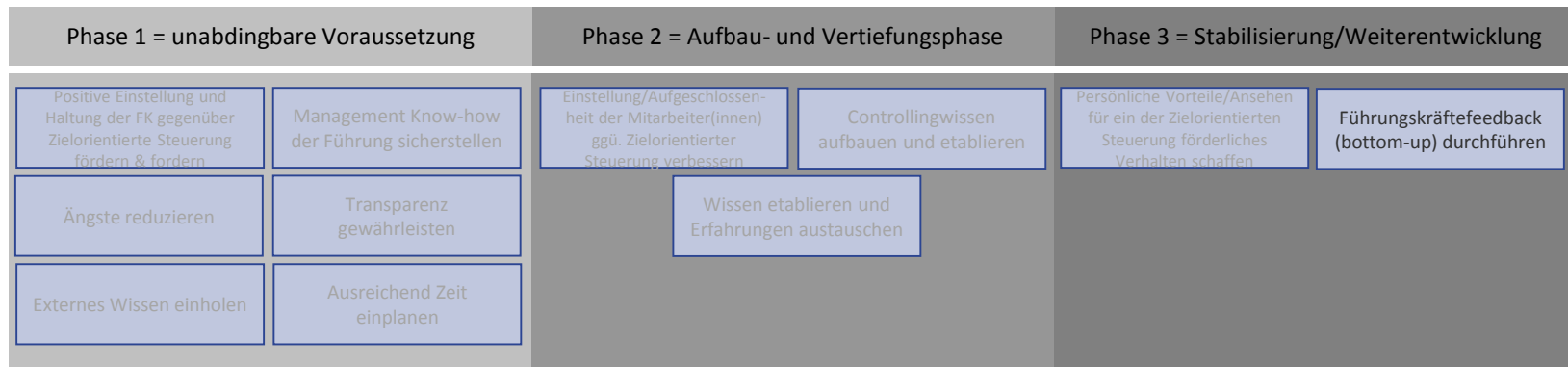
Um eine dysfunktionale Wirkung von aufwärtsgerichtetem Feedback zu vermeiden und dessen Nutzen für die Behörde zu gewährleisten, sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Vorgesetzten nur in den zuvor genannten Bereichen beurteilen, jedoch *nicht* hinsichtlich ihrer Fachkenntnisse.

Außerdem sollte der Feedbackprozess zunächst in schriftlicher Form erfolgen, um auch zu einem späteren Zeitpunkt noch nachvollziehbar zu sein. Idealerweise können mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer bestimmten Führungskraft befragt werden, da so objektivere Rückschlüsse auf die Führungsleistung der Führungskraft gezogen werden können. Bestehen seitens der Beschäftigten zu große Bedenken, dass sich ein negatives Führungskräftefeedback destruktiv auf die eigene Leistungsbeurteilung auswirken könnte, sollte das Führungskräfte-

feedback durch anonymisierte Fragebögen ermittelt werden.

Bei der Anwendung von aufwärtsgerichtetem Feedback gilt es in jedem Fall, auf eine systematische und standardisierte Vorgehensweise achten. Auch die Festlegung der aus dem Führungskräftefeedback resultierenden Konsequenzen und Maßnahmen ist ein wichtiges formales Kriterium. Wie beim abwärtsgerichteten Feedback an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte ein grobes Fehlverhalten seitens der Führungskraft Konsequenzen nach sich ziehen oder im Fall von Führungsschwächen ein Coach in Erwägung gezogen werden. Weitere Konsequenzen von negativen Beurteilungen des Führungsverhaltens könnten sich in längeren Beförderungswartezeiten, der Übertragung von anderen Aufgaben oder in schwerwiegenden Fällen in einem Personalwechsel äußern. Letzteres sollte allerdings erst dann in Erwägung gezogen werden, wenn Schulungsmaßnahmen ihre Wirkung verfehlt haben und auch alle anderen Maßnahmen gescheitert sind.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen“



Erfolgsfaktoren und Maßnahmen

„Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen“ (IV/IV)

Eine besondere Herausforderung bei der Anwendung von Führungskräftefeedback in der Behörde besteht in der Entwicklung einer Führungskultur, die sich offen gegenüber Leistungsbeurteilungen und Kritik zeigt. Nur wenn sowohl Führungskräfte als auch Belegschaft die Potenziale dieses Personalinstruments erkennen und bei der Durchführung von Führungskräftefeedback konstruktiv vorgehen, kann die Behörde von der positiven Wirkung des Führungskräftefeedbacks profitieren.

Das Hinzuziehen eines neutralen Moderators bietet eine zusätzliche Hilfestellung und kann Unsicherheiten seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich möglicherweise vor negativen Konsequenzen im Fall von kritischen Äußerungen fürchten, entgegenwirken. Vor allem, wenn die Anwendung von aufwärtsgerichtetem Feedback für die Führungskräfte der Behörde noch neu und ungewohnt ist, hilft ein Moderator, die Kritik der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters besser anzunehmen und gemeinsam konkrete Ziele zu vereinbaren.

Die Einführung von Führungskräftefeedbacks kann erst empfohlen werden, wenn das Reformvorhaben bereits einen höheren Reifegrad erreicht hat und Unsicherheiten innerhalb der Belegschaft hinsichtlich des Reformvorhabens weitgehend ausgeräumt werden konnten. Der Erfolgsfaktor ist daher in der dritten zeitlichen Phase des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ verortet und dient der Stabilisierung und Weiterentwicklung der Zielorientierten Steuerung.

Einordnung des Erfolgsfaktors „Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen“

| | Phase 1 = unabdingbare Voraussetzung | Phase 2 = Aufbau- und Vertiefungsphase | Phase 3 = Stabilisierung/Weiterentwicklung |
|---|---|--|---|
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierte Steuerung fördern & fordern | Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) ggü. Zielorientierter Steuerung verbessern | Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen |
| | Management Know-how der Führung sicherstellen | Controllingwissen aufbauen und etablieren | Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen |
| | Ängste reduzieren | Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen | |
| | Externes Wissen einholen | | |
| | Ausreichend Zeit einplanen | | |

Anthony, R./Govindarajan, V. (2007): Management control systems, 12. Aufl., Boston et al.

Atkinson, R. (1999): Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria, in: International Journal of Project Management, Vol. 17, S. 337-342.

Brüggemeier, M. (2005): Externe Beratung öffentlicher Verwaltungen im Modernisierungsprozess – Empirische Befunde, in: Verwaltung und Management, Vol. 11, S. 86-91.

Chapman, J. A. (2002): A framework for transformational change in organizations, in: Leadership & Organizational Development Journal, Vol. 23, S. 16-25.

Crewson, P. E. (1997): Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect, in: Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 7, S. 499–518.

Doppler, K./Lauterburg, C. (2002): Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten, 10. Aufl., Frankfurt/New York.

Fischer, T. M./Möller, K./Schultze, W. (2012): Controlling: Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven: Politische Ziele – Strategieentwicklung – Erfolgsfaktoren, Stuttgart.

Frey, D./Jonas, E. (2002): Die Theorie der kognizierten Kontrolle, in: Frey, D./Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie (Band III), Bern.

Frey, D./Gerhardt, M./Fischer, P. (2008): Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen, in: Veränderungen in Organisationen, S. 281-299.

Holzbaur, U. D. (2001): Management, Herne.

Hopp, H./Göbel, A. (2004): Management in der öffentlichen Verwaltung, 2. Aufl., Stuttgart.

Kostka, C./Mönch, A. (2006): Change Management: 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, München.

Kotter, J. P./Schlesinger, L. A. (2008): Choosing strategies for change, in: Harvard Business Review, Vol. 86, S. 130.

Kouzes, J./Posner, B. Z./Kouzes, J./Posner, B. Z. (1999): Benchmarking and performance measurement in public sectors. Towards learning for agency effectiveness, in: International Journal of Public Sector Management, Vol. 12, S. 121-144.

Macharzina, K./Wolf, J. (2012): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden - Praxis, Wiesbaden.

Quinn, R. E./Spreitzer, G. M./Brown, M. V. (2000): Changing others through changing ourselves, in: Journal of Management Inquiry, Vol. 9, S. 147-164.

Schein, E. H. (1993): How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room, in: Sloan Management Review, Vol. 34, S. 85-92.

Steinmann, H./Schreyögg, G./Koch, J. (2013): Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 7. Aufl., Wiesbaden.

Wirth, R. (2000): Die Erhöhung organisationaler Lernfähigkeit mit Hilfe externer Beratung: Modernisierungsprojekte in der öffentlichen Verwaltung mit der Methode der Organisationsentwicklung, Kassel.

Prof. Dr. Bernhard Hirsch
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber
Nicole Schulte

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen Leitfaden 5: Begleitung des Veränderungsprozesses

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, subjektiven Einschätzungen einzelner, hochrangiger Vertreter der Arbeitskreisinstitutionen. Sie haben keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Alle Angaben wurden bewusst anonymisiert und randomisiert.

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen

Jahresthema Zielorientierte Steuerung

Leitfaden 6: Prüfschema zur Bestimmung behördlicher Reifegrade der Zielorientierten Steuerung



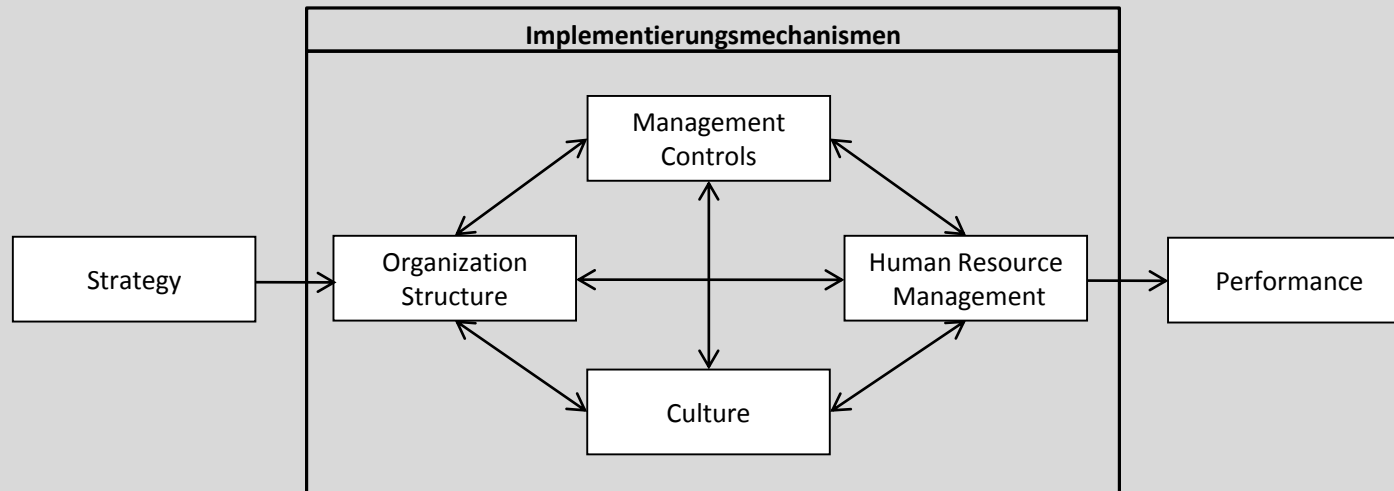
„Masterplan Zielorientierte Steuerung“

Konzeptionelle Grundlage

Als Ausgangspunkt für die Identifizierung von Dimensionen und Erfolgsfaktoren des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ diente ein bekanntes Konzept aus der wissenschaftlichen Literatur. Der in der unteren Abbildung dargestellte Steuerungsrahmen von Anthony & Govindarajan (2007) verdeutlicht sehr anschaulich, dass zwischen der strategischen Ausgangsbasis einer Organisation und ihrer Leistung eine Fülle an Implementierungsmechanismen wirksam ist. Diese Implementierungsmechanismen laufen in verschiedenen Dimensionen ab, die auf vielfältige Weise miteinander verknüpft sind.

Bisher sind diese Dimensionen und gegenseitigen Wirkungsmechanismen für viele Organisationen im öffentlichen Bereich aber noch eine Black Box. Das Schaubild von Anthony & Govindarajan (2007) verdeutlicht bereits, dass der zu verwendende Betrachtungsfokus über eine rein instrumentelle Betrachtung von Wandel hinausgehen muss. Vielmehr bedarf es eines umfassenden ganzheitlichen Ansatzes mit Bezug auf viele unterschiedliche Dimensionen.

Rahmenkonzept der Strategieimplementierung (Quelle: Anthony/Govindarajan, 2007, S. 8)



„Masterplan Zielorientierte Steuerung“

Zeitliche und inhaltliche Dimensionen

Die von den Mitgliedern des Arbeitskreises entwickelte Struktur des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ weist fünf inhaltliche Dimensionen (vertikale Achse) und drei zeitliche Phasen (horizontale Achse) auf. Zahlreiche Elemente des Steuerungsrahmens von Anthony & Govindarajan (2007) finden sich in der hier dargestellten Struktur wieder.

Die *erste inhaltliche Dimension* „Führungswille“ bezieht sich auf die Bereitschaft und Motivation der Behördenleitung, sich dem Thema der Zielorientierten Steuerung anzunehmen.

Die *zweite inhaltliche Dimension* „Inhaltlicher Rahmen“ umfasst all solche Aspekte, welche durch die inhaltlichen Besonderheiten der Behörde mitbestimmt werden, z.B. die Controllinginstrumente, das Kennzahlensystem, oder auch die Ziele der Behörde.

Die *dritte Dimension* „Organisation“ nimmt vor allem Bezug auf technisch orientierte und organisationspezifische Fragestellungen, z.B. die Aufgabenverteilung innerhalb der Behörde.

Die *vierte Dimension* „Führungsprozess“ umfasst solche Erfolgsfaktoren, die insbesondere prozesstechnischer Art sind, für deren Umsetzung jedoch speziell die Führungsebene in der Verantwortung gesehen wird.

Die *fünfte Dimension* „Veränderungsprozess begleiten“ beinhaltet hauptsächlich verhaltensorientierte Erfolgsfaktoren wie die Verbesserung der Einstellung und Aufgeschlossenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber Zielorientierter Steuerung.

Die drei zeitlichen Phasen der Einführung einer Zielorientierten Steuerung sind benannt mit „unabdingbare Voraussetzung bzw. Einführungsphase“ (Phase 1), „Aufbau- und Vertiefungsphase“ (Phase 2) und „Stabilisierung und Weiterentwicklung“ (Phase 3). Die Bezeichnungen sprechen für sich.

Struktur des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“

| | | 3 zeitliche Dimensionen | | |
|-------------------------------|--|-----------------------------------|-------------------------------------|---|
| | | Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 |
| 5 inhaltliche Dimensionen | | <i>Unabdingbare Voraussetzung</i> | <i>Aufbau- und Vertiefungsphase</i> | <i>Stabilisierung und Weiterentwicklung</i> |
| Führungswille | | | | |
| inhaltlicher Rahmen | | | | |
| Organisation | | | | |
| Führungsprozess | | | | |
| Veränderungsprozess begleiten | | | | |

„Masterplan Zielorientierte Steuerung“

Die 41 Erfolgsfaktoren der Einführung einer Zielorientierten Steuerung

| | Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 |
|--|--|---|--|
| Ebene 1: „Führungswille“ | <p>Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen</p> <p>Gegenseitiges Rollenverständnis Führungskraft/Controller fördern & fordern</p> <p>Initiative ergreifen! Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren</p> | <p>Dezentrale Verantwortung umsetzen</p> <p>Gestaltungsspielräume für die Behörde schaffen und nutzen</p> <p>Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen</p> | <p>Öffentliche Wahrnehmung der Behörde verbessern</p> |
| Ebene 2: „inhaltlicher Rahmen“ | <p>Klarheit des Geschäftsmodells schaffen</p> <p>Strategieklausur etablieren: Stoßrichtung geben und Signale setzen</p> <p>Steuerungsobjekte definieren</p> | <p>Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen</p> <p>Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen</p> <p>Quantitative und qualitative Ziele berücksichtigen</p> <p>Passgenaue Planungs- und Reportinstrumente einsetzen</p> <p>Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen</p> <p>Ausgewogenheit & Wechselwirkung der Kenngrößen beachten</p> <p>„Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen</p> <p>„Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden</p> | <p>Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen</p> |
| Ebene 3: „Organisation“ | <p>Starke Controllingeinheit etablieren</p> <p>Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgrenzen und Kompetenzen eindeutig zuweisen</p> <p>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit relevanter Qualifikation gewinnen</p> | <p>Formalen Steuerungsprozesses etablieren</p> | |
| Ebene 4: „Führungsprozess“ | <p>Top-down-orientiert vorgehen (v.a. zu Beginn)</p> <p>Mit Zielen führen</p> <p>Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen</p> | <p>Führungskompetenz entwickeln</p> <p>Kurzfristige Erfolge der Zielorientierten Steuerung realisieren</p> | <p>Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben</p> <p>Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen</p> |
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | <p>Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierter Steuerung fördern & fordern</p> <p>Management Know-how der Führung sicherstellen</p> <p>Ängste reduzieren</p> <p>Transparenz gewährleisten</p> <p>Externes Wissen einholen</p> <p>Ausreichend Zeit einplanen</p> | <p>Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber Zielorientierter Steuerung verbessern</p> <p>Controllingwissen aufbauen und etablieren</p> <p>Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen</p> | <p>Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen</p> <p>Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen</p> |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Hintergrund und Überblick zum Prüfschema | 6 |
| Die „Gewichtung der Erfolgsfaktoren“ als erste Grundlage des Prüfschemas | 8 |
| Das „Stufenmodell“ als zweite Grundlage des Prüfschemas | 12 |
| Der „Fragebogen“ als dritte Grundlage des Prüfschemas | 14 |
| Die „Auswertung“ als vierte Grundlage des Prüfschemas | 17 |
| Fazit | 22 |
| Literaturübersicht | 24 |
| Impressum | 25 |

Agenda

Prüfschema zur Bestimmung der Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

- **Hintergrund und Überblick zum Prüfschema**
- Die „Gewichtung der Erfolgsfaktoren“ als erste Grundlage des Prüfschemas
- Das „Stufenmodell“ als zweite Grundlage des Prüfschemas
- Der „Fragebogen“ als dritte Grundlage des Prüfschemas
- Die „Auswertung“ als vierte Grundlage des Prüfschemas
- Fazit

Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

Hintergrund und Überblick zum Prüfschema

Um den Entwicklungsstand der Zielorientierten Steuerung in einer Behörde zu bewerten, hat der Arbeitskreis in enger Zusammenarbeit mit den Controlling-Lehrstühlen der Universitäten der Bundeswehr München und der WHU - Otto Beisheim School of Management ein „Prüfschema zur Bestimmung behördlicher Reifegrade der Zielorientierten Steuerung“ entwickelt. Damit kommt der Arbeitskreis einer weiteren Empfehlung des Bundesrechnungshofes nach, welche die Definition von behördlichen Reifegraden (Entwicklungsstufen) in Abhängigkeit vom Umsetzungsstand und der Kombination verschiedener Elemente vorsieht. Gemäß dieser Empfehlung soll die Entwicklung eines Stufenmodells den Behörden nicht nur die Selbsteinschätzung hinsichtlich der Erreichung bzw. Umsetzung der Zielorientierten Steuerung erleichtern, sondern auch Ziel- und Qualitätsabsprachen ermöglichen.

Um dieser Empfehlung des Bundesrechnungshofes nachzukommen, wurde im ersten Schritt ein „Stufenmodell“ entwickelt, welches die Reifegrade der Zielorientierten Steuerung definiert. Dieses Stufenmodell umfasst vier Reifegrade der Zielorientierten Steuerung, welche den Umsetzungsstand der Erfolgsfaktoren des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ widerspiegeln.

In einem zweiten Schritt entwickelte der Arbeitskreis auf Basis des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ einen „Fragebogen zur Bestimmung behördlicher Reifegrade“. Dieser Fragebogen bildet die 41 Erfolgsfaktoren des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ mittels einzelner Fragen ab (i.d.R. 2-3 Fragen pro Erfolgsfaktor), die schriftlich von den Führungskräften, den Controllern, aber auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beantwortet werden sollten.

In einem dritten Schritt hat der Arbeitskreis ein Auswertungsmodell festgelegt, mit dem der Reifegrad der Zielorientierten Steuerung auf Basis der beantworteten Fragebögen ermittelt werden kann. Dieses Auswertungsmodell orientiert sich an dem in der Betriebswirtschaftslehre anerkannten Verfahren der Nutzwertanalyse, die subjektive Einschätzungen von Befragten operationalisiert, d.h. messbar macht, gewichtet und verdichtet (vgl. Weber/ Schäffer (2014)).

Das Stufenmodell der Reifegrade der Zielorientierten, das Instrument des „Fragebogens zur Bestimmung behördlicher Reifegrade“ sowie das Auswertungsmodell werden in diesem Leitfaden näher erläutert. Sie bilden die Grundlagen für das „Prüfschema zur Bestimmung der Reifegrade der Zielorientierten Steuerung“.

Die Grundlagen des Prüfschemas zur Bestimmung behördlicher Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

Prüfschema zur Bestimmung der Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

1. Das „Stufenmodell“

2. Der „Fragebogen“

3. Die „Auswertung“

Agenda

Prüfschema zur Bestimmung der Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

- Hintergrund und Überblick zum Prüfschema
- **Die „Gewichtung der Erfolgsfaktoren“ als erste Grundlage des Prüfschemas**
- Das „Stufenmodell“ als zweite Grundlage des Prüfschemas
- Der „Fragebogen“ als dritte Grundlage des Prüfschemas
- Die „Auswertung“ als vierte Grundlage des Prüfschemas
- Fazit

Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

Die „Gewichtung der Erfolgsfaktoren“ als erste Grundlage des Prüfschemas

Um die Bedeutung der einzelnen Erfolgsfaktoren für die Einführung der Zielorientierten Steuerung besser einschätzen zu können, sah der Arbeitskreis die Notwendigkeit, die 41 Erfolgsfaktoren des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ hinsichtlich ihrer Bedeutung zu gewichten. Dabei erschienen einige Erfolgsfaktoren wichtiger für eine erfolgreiche Einführung der Zielorientierten Steuerung als andere. So ist aus der Sicht des Arbeitskreises bspw. der Erfolgsfaktor „Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen“ wichtiger für die Einführung der neuen Steuerungslogik als der Erfolgsfaktor „Öffentliche Wahrnehmung der Behörde verbessern“. Obwohl beide Erfolgsfaktoren relevante Aspekte einer neuen Steuerungslogik abbilden, ist die grundsätzliche Reformbereitschaft der Führung von höherer Bedeutung, d.h. erfolgsentscheidender, als die Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung der Behörde durch gezielte Kommunikationskampagnen. Mangelt es nämlich an der grundsätzlichen Reformbereitschaft auf der Führungsebene, ist das Reformvorhaben nicht zu verwirklichen (vgl. hierzu den Leitfaden „Führungsmotivation & Initiative“). Fehlen in einer Behörde dagegen die finanziellen Mittel, um durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen die öffentliche Wahrnehmung der Organisation zu verbessern, kann sich die Zielorientierte Steuerung dennoch bereits in vielen Teilen der Organisation durchgesetzt haben.

Die Mitglieder des Arbeitskreises schlagen folgende Kategorien der Gewichtung für die Erfolgsfaktoren des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ vor:

- 1 = „zentral bedeutsam“
- 2 = „sehr wichtig“
- 3 = „wichtig“

Der Zuordnung der einzelnen Erfolgsfaktoren zu den genannten Kategorien liegt keine empirische Untersuchung zugrunde, sondern erfolgte stattdessen auf Basis von subjektiven Experteneinschätzungen. Ihre Gewichtung wurde auf Basis wissenschaftlicher Vorarbeit und anschließenden intensiven Plenumsdiskussionen mit den Teilnehmerorganisationen des Arbeitskreises vorgenommen.

Obwohl die Vermutung naheläge, dass sich die Gewichtung der Erfolgsfaktoren an deren Position innerhalb des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“, d.h. an den inhaltlichen Dimensionen und zeitlichen Phasen, orientiert hat, wurde diese jedoch losgelöst von der Position eines Erfolgsfaktors innerhalb des Masterplans vorgenommen. Stattdessen erfolgte die Priorisierung allein auf Basis der inhaltlichen Bedeutung des Erfolgsfaktors für den Erfolg der Einführung der Zielorientierten Steuerung in einer Behörde insgesamt.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Gewichtung der Erfolgsfaktoren des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ nach den drei genannten Kategorien.

Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

Die „Gewichtung der Erfolgsfaktoren“ als erste Grundlage des Prüfschemas

| | Phase 1 | Phase 2 | Phase 3 |
|--|--|---|--|
| Ebene 1: „Führungswille“ | <p>Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen 1</p> <p>Gegenseitiges Rollenverständnis Führungskraft/Controller fördern & fordern 2</p> <p>Initiative ergreifen! Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren 1</p> | <p>Dezentrale Verantwortung umsetzen 2</p> <p>Gestaltungsspielräume für die Behörde schaffen und nutzen 2</p> <p>Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen 1</p> | <p>Öffentliche Wahrnehmung der Behörde verbessern 3</p> |
| Ebene 2: „inhaltlicher Rahmen“ | <p>Klarheit des Geschäftsmodells schaffen 1</p> <p>Strategieklausur etablieren: Stoßrichtung geben und Signale setzen 1</p> <p>Steuerungsobjekte definieren 1</p> | <p>Ziele ebenengerecht und erreichbar festlegen 2</p> <p>Operationalisierbarkeit der Ziele sicherstellen 1</p> <p>Messbarkeit der Leistungen/Ergebnisse sicherstellen 1</p> <p>Ausgewogenheit & Wechselwirkung der Kenngrößen beachten 3</p> <p>Quantitative und qualitative Ziele berücksichtigen 2</p> <p>„Weniger ist mehr“-Gedanke umsetzen 2</p> <p>Passgenaue Planungs- und Reportinstrumente einsetzen 1</p> <p>„Copy Paste“ und Insellösungen vermeiden 3</p> | <p>Kultur systematischer Leistungsvergleiche schaffen 2</p> |
| Ebene 3: „Organisation“ | <p>Starke Controllingeinheit etablieren 1</p> <p>Aufgaben der Zielorientierten Steuerung klar abgrenzen und Kompetenzen eindeutig zuweisen 2</p> <p>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit relevanter Qualifikation gewinnen 1</p> | <p>Formalen Steuerungsprozesses etablieren 2</p> | |
| Ebene 4: „Führungsprozess“ | <p>Top-down-orientiert vorgehen (v.a. zu Beginn) 1</p> <p>Mit Zielen führen 2</p> <p>Auf Wirkung in Verbindung mit Wirtschaftlichkeit abstellen 2</p> | <p>Führungskompetenz entwickeln 1</p> <p>Kurzfristige Erfolge der Zielorientierten Steuerung realisieren 2</p> | <p>Hohen Grad an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit leben 1</p> <p>Potenziale der Leistungsbeurteilung ausschöpfen 2</p> |
| Ebene 5: „Veränderungsprozess begleiten“ | <p>Positive Einstellung und Haltung der FK gegenüber Zielorientierter Steuerung fördern & fordern 1</p> <p>Management Know-how der Führung sicherstellen 2</p> <p>Ängste reduzieren 2</p> <p>Transparenz gewährleisten 1</p> <p>Externes Wissen einholen 3</p> <p>Ausreichend Zeit einplanen 2</p> | <p>Einstellung/Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber Zielorientierter Steuerung verbessern 2</p> <p>Controllingwissen aufbauen und etablieren 1</p> <p>Wissen etablieren und Erfahrungen austauschen 2</p> | <p>Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen 3</p> <p>Führungskräftefeedback (bottom-up) durchführen 3</p> |

Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

Die „Gewichtung der Erfolgsfaktoren“ als erste Grundlage des Prüfschemas

Wie die Gewichtung der Erfolgsfaktoren (vgl. Abbildung Seite 10) verdeutlicht, ergibt sich ein recht ausgewogenes Verhältnis zwischen den Erfolgsfaktoren der Kategorie 1=„zentral bedeutsam“ und 2=„sehr wichtig“. Nur wenige Erfolgsfaktoren erhalten dagegen die Gewichtung der Prioritätsstufe 3=„wichtig“.

Es zeigt sich, dass insbesondere solche Erfolgsfaktoren die Gewichtung der Kategorie 1 erhalten haben, die sich auf das Verhalten der Führungskräfte in einer Behörde beziehen. Dies steht im Einklang mit zahlreichen Autoren und Erfahrungen aus der Praxis, welche die Bedeutung der Reformbereitschaft von Führungskräften für organisationale Veränderungen hervorheben (vgl. hierzu auch Leitfaden „Führungsmotivation & Initiative“). Doch auch die Definition von Steuerungsobjekten, die Quantifizierbarkeit oder Messbarkeit von Leistungen oder der Einsatz passgenauer Planungs- und Reportinginstrumente bekommen die höchste Prioritätsstufe zugewiesen. Hierdurch wird deutlich, dass auch die inhaltlichen, planungs- und kontrollsystemspezifischen Aspekte der Zielorientierten Steuerung besondere Aufmerksamkeit erfahren sollten - ein weiterer Gesichtspunkt, der sich ebenfalls in der einschlägigen Literatur widerspiegelt (vgl. Ferreira/Otley (2009); Chenhall (2003); Speckbacher et al. (2003)).

Erfolgsfaktoren wie z.B. „Öffentliche Wahrnehmung der Behörde verbessern“, „Externes Wissen einholen“ oder „Persönliche Vorteile/Ansehen für ein der Zielorientierten Steuerung förderliches Verhalten schaffen“ erhalten dagegen eine Gewichtung der Stufe 3, da sie zwar als „wichtig“, aber nicht absolut erfolgsentscheidend für die Einführung der neuen Steuerungslogik in einer Behörde erachtet werden.

Agenda

Prüfschema zur Bestimmung der Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

- Hintergrund und Überblick zum Prüfschema
- Die „Gewichtung der Erfolgsfaktoren“ als erste Grundlage des Prüfschemas
- **Das „Stufenmodell“ als zweite Grundlage des Prüfschemas**
- Der „Fragebogen“ als dritte Grundlage des Prüfschemas
- Die „Auswertung“ als vierte Grundlage des Prüfschemas
- Fazit

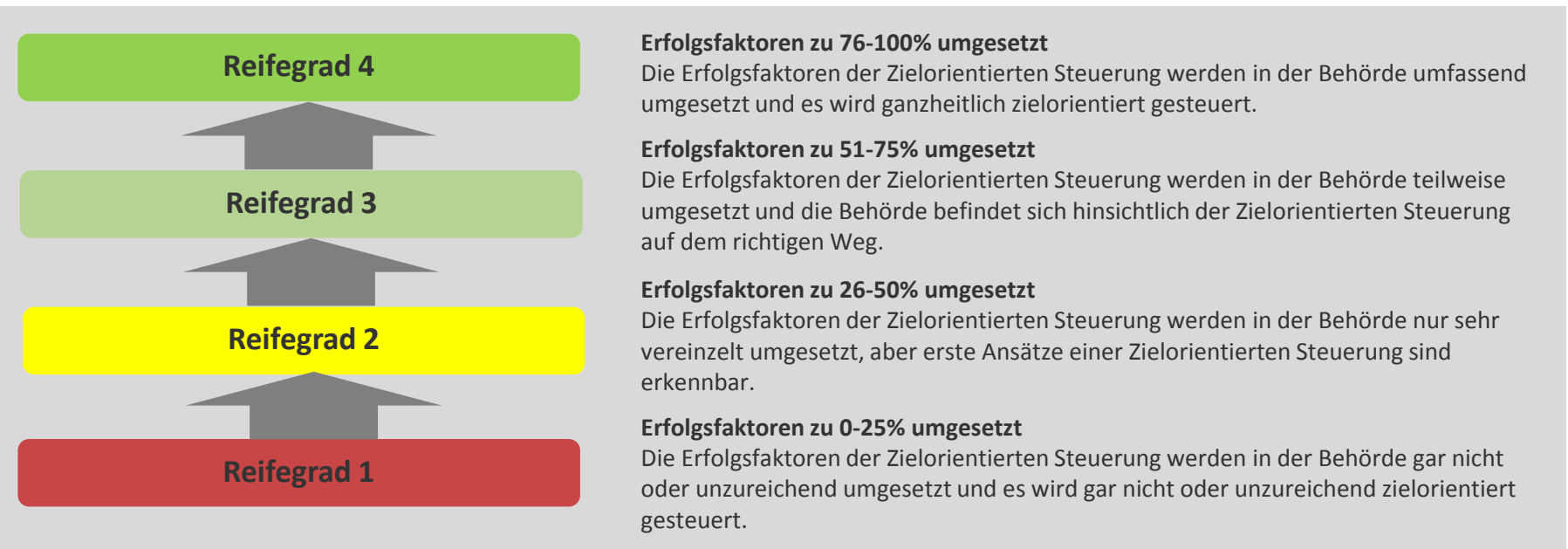
Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

Das „Stufenmodell“ als zweite Grundlage des Prüfschemas

Ein von der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK), dem schweizerischen „Pendant“ zum Bundesrechnungshof, entwickeltes Stufenmodell diente dem Arbeitskreis bei der Definition von behördlichen Reifegraden als methodische Referenz (vgl. Eidgenössische Finanzkontrolle (2007), S. 12). Dieses Stufenmodell sieht insgesamt vier Stufen oder Reifegrade vor, nach denen sich ein internes Kontrollsystem bewerten lässt. Die folgende Abbildung veranschaulicht das Konzept des Stufenmodells, übertragen auf das Konzept der Zielorientierten Steuerung. Das hier dargestellte Stufenmodell umfasst, in Anlehnung an den Schweizer Vorschlag, vier Reifegrade einer Zielorientierten Steuerung.

Diesem Stufenmodell liegt die Idee zugrunde, dass sich der von einer Behörde erreichte Reifegrad der Zielorientierten Steuerung durch die Anzahl und das Ausmaß bereits umgesetzter Erfolgsfaktoren des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ bestimmt. Für den Umsetzungsstand der einzelnen Erfolgsfaktoren ist wiederum das Ausmaß der bereits ergriffenen Maßnahmen entscheidend, die zur Umsetzung eines bestimmten Erfolgsfaktors erforderlich sind. Für jeden einzelnen Erfolgsfaktor sollte folglich, je nach Umsetzungsstand, ein spezifischer Reifegrad bestimmt werden.

Stufenmodell behördlicher Reifegrade der Zielorientierten Steuerung
(in konzeptioneller Anlehnung an „Reifegrad eines IKS“ beschrieben von der Eidgenössischen Finanzkontrolle)



Agenda

Prüfschema zur Bestimmung der Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

- Hintergrund und Überblick zum Prüfschema
- Die „Gewichtung der Erfolgsfaktoren“ als erste Grundlage des Prüfschemas
- Das „Stufenmodell“ als zweite Grundlage des Prüfschemas
- **Der „Fragebogen“ als dritte Grundlage des Prüfschemas**
- Die „Auswertung“ als vierte Grundlage des Prüfschemas
- Fazit

Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

Der „Fragebogen“ als dritte Grundlage des Prüfschemas (I/II)

Zum Zweck der Bestimmung behördlicher Reifegrade wurde auf Basis des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ ein standardisierter Fragebogen entwickelt. Die Befragung mittels Fragebogen stellt eine zentrale Datenerhebungsmethode in der empirischen Sozialforschung dar (vgl. Häder (2010); Seipel/Rieker (2003)). Sie gilt als klassische Methode der quantitativen Befragung, die sich sehr gut zur Messung und Quantifizierung von Sachverhalten eignet.

Der vom Arbeitskreis entwickelte Fragebogen soll schriftlich durch

- (1) *die Führungskräfte als maßgebliche Treiber der Implementierung der Zielorientierten Steuerung,*
- (2) *die mit der Prozessteuerung der Zielorientierten Steuerung häufig betrauten Controller, aber auch*
- (3) *die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ohne Führungsverantwortung) als Adressaten der Zielorientierten Steuerung*

ausgefüllt werden. Die Erfassung dieser breiten Zielgruppe, welche verschiedene Organisationsebenen einer Behörde berücksichtigt, soll ein möglichst valides Abbild des Reifegrades der Zielorientierten Steuerung ermöglichen. Bestehen bspw. erhebliche Unterschiede in der Wahrnehmung hinsichtlich des Reifegrades der Zielorientierten Steuerung in einer Behörde, etwa zwischen Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung, so ist dies aus Sicht der Mitglieder des Arbeitskreises ein Indikator dafür, dass die Zielorientierte Steuerung noch nicht umfassend in der Behörde akzeptiert und implementiert ist.

Solche Unterschiede können durch die Befragung somit sichtbar gemacht werden und spiegeln sich auch in der Abschätzung des Reifegrades wider.

Sie sollten auch Startpunkt von intensiven Diskussionen sein, um die unterschiedlichen Wahrnehmungen abzugleichen und zu einer übereinstimmenden Einschätzung zu kommen.

Um eine gewisse Repräsentativität der Ergebnisse der Befragung zu gewährleisten, empfiehlt sich eine möglichst große Zahl an Befragten. Obgleich nach strengen wissenschaftlichen Kriterien 100 Personen je Zielgruppe zu befragen wären, erscheint es doch unrealistisch, in jeder Behörde 100 Führungskräfte und 100 Controller vorzufinden. Für eine sinnvolle Gewichtung der Zielgruppen empfiehlt der Arbeitskreis, den „Fragebogen zur Bestimmung behördlicher Reifegrade“ von 40 Führungskräften, 20 Controllern und 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Behörde ausfüllen zu lassen. Es gilt jedoch festzuhalten, dass eine solch hohe Anzahl an Controllern nicht in jeder Behörde verfügbar ist. In einem solchen Fall sollte auf die maximal zur Verfügung stehende Anzahl an Controllern zurückgegriffen werden. Grundsätzlich wird empfohlen, auch bei kleineren verfügbaren Stichproben das Verhältnis 40% Führungskräfte, 20% Controller und 40% Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuhalten.

Die Ergebnisse der einzelnen Zielgruppen fließen dann jeweils gewichtet zu einem Drittel in das Gesamtergebnis ein. Die Gleichgewichtung der Einschätzungen von Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Controllern wird vom Arbeitskreis deswegen als zweckmäßig beachtet, weil einerseits davon auszugehen ist, dass alle drei Zielgruppen zur erfolgreichen Implementierung der Zielorientierten Steuerung beitragen. Andererseits ist davon auszugehen, dass Abweichungen in den Einschätzungen der Zielgruppen, inwieweit die einzelnen Erfolgsfaktoren in der Behörde tatsächlich umgesetzt sind, einen guten Indikator dafür darstellen, ob diese auch wirklich umgesetzt sind.

Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

Der „Fragebogen“ als dritte Grundlage des Prüfschemas (II/II)

Die Definition einer eigenen Zielgruppe „Controller“ wird dadurch gerechtfertigt, dass diese den Einführungsstatus der Zielorientierten Steuerung vermutlich am besten kennen und dementsprechend am besten beurteilen können.

Für die Entwicklung des Fragebogens wurden die einzelnen Erfolgsfaktoren des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ mit jeweils zwei bis drei Feststellungen (Statements) hinterlegt, welche den Erfolgsfaktor bestmöglich abbilden sollen. So wurden z.B. für den Erfolgsfaktor „Die Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen“ (vgl. Leitfaden Führungsmotivation & Initiative) die folgenden drei Feststellungen formuliert mit dem Ziel, den Erfolgsfaktor durch diese messbar zu machen:

- 1) *Die Zielorientierte Steuerung in unserer Behörde wird von dem uns übergeordneten Ministerium für unabdingbar gehalten.**
- 2) *Die Zielorientierte Steuerung wird von der Behördenleitung für unabdingbar gehalten.*
- 3) *Ohne die Zielorientierte Steuerung sieht die Behördenleitung die Effektivität und Effizienz dieser Behörde gefährdet.*

Da der „Masterplan Zielorientierte Steuerung“ insgesamt 41 Erfolgsfaktoren umfasst, ist ein recht umfassender Fragebogen mit insgesamt 107 Feststellungen entstanden. Über eine fünfstufige Likert-Skala sollen die Befragten den Grad ihrer Zustimmung oder Ablehnung hinsichtlich der einzelnen Feststellungen angeben (0=Stimme nicht zu; 4=Stimme voll zu). Obgleich einige Likert-Skalen in der empirischen Forschung auch sieben Antwortkategorien vorsehen, um eine feinere Unterscheidung der Antworten zu ermöglichen, wurde hier eine fünfstufige Skala gewählt, da

diese einen guten Kompromiss zwischen der Möglichkeit der Befragten, ein differenziertes Urteil zu geben, und der tatsächlichen Fähigkeit der Befragten hierzu darstellt (vgl. Malhotra/Peterson (2006)). Neben den fünfstufigen Zustimmungsmöglichkeiten besteht zusätzlich die Möglichkeit, eine Frage mit „Ich weiß nicht“ zu beantworten. Im Fall der Beantwortung einer Frage mit „Ich weiß nicht“, wird diese bei der Berechnung des Reifegrades nicht berücksichtigt. Im Unterschied zur Beantwortung einer Frage mit „Ich stimme nicht zu“ wird die Antwort „Ich weiß nicht“ bei der Berechnung von Durchschnittswerten zur Bestimmung des Reifegrades eines Erfolgsfaktors nicht herangezogen.

Hier kann der „Fragebogen zur Bestimmung behördlicher Reifegrade“ heruntergeladen werden.

Agenda

Prüfschema zur Bestimmung der Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

- Hintergrund und Überblick zum Prüfschema
- Die „Gewichtung der Erfolgsfaktoren“ als erste Grundlage des Prüfschemas
- Das „Stufenmodell“ als zweite Grundlage des Prüfschemas
- Der „Fragebogen“ als dritte Grundlage des Prüfschemas
- Die **„Auswertung“ als vierte Grundlage des Prüfschemas**
- Fazit

Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

Die „Auswertung“ als vierte Grundlage des Prüfschemas (I/IV)

Das Konzept der Auswertung des „Fragebogens zur Bestimmung behördlicher Reifegrade“ sieht vor, dass jeder Erfolgsfaktor durch eine Auswahl spezifischer Feststellungen (Statements) gemessen wird. Je nach Grad der Zustimmung eines Repondenten auf der fünfstufigen Likert-Skala wird jede Feststellung (Statement) mit einer bestimmten Punktzahl hinterlegt. Gibt ein Befragter also bspw. bei der Feststellung Nr. 1 („Die Zielorientierte Steuerung in unserer Behörde wird von dem uns übergeordneten Ministerium für unabdingbar gehalten.“*) des Fragebogens an „Stimme voll zu“, führt das zu einem Wert von 4 Punkten.

Wie im Leitfaden „Einführung der Zielorientierten Steuerung“ erläutert, haben die Mitglieder des Arbeitskreises eine Gewichtung der Erfolgsfaktoren nach den drei Kategorien 1 = „zentral bedeutsam“, 2 = „sehr wichtig“ und 3 = „wichtig“ vorgenommen, um die Bedeutung der einzelnen Erfolgsfaktoren für die Einführung der Zielorientierten Steuerung besser einschätzen zu können.

Durch die Beantwortung aller zu einem Erfolgsfaktor gehörigen Feststellungen, i.d.R. 2-3 an der Zahl, ergibt sich eine Gesamtpunktzahl, welche - je nach Gewichtung des Erfolgsfaktors - entweder mit dem Faktor *eins* (bei Erfolgsfaktoren der Gewichtung 3=„wichtig“), dem Faktor *zwei* (bei Erfolgsfaktoren der Gewichtung 2=„sehr wichtig“) oder dem Faktor *drei* (bei Erfolgsfaktoren der Gewichtung 1=„zentral bedeutsam“) zu multiplizieren ist. Die für die einzelnen Erfolgsfaktoren erzielten Punkte werden schließlich addiert, um eine Gesamtpunktzahl zu erhalten. Aus dem Verhältnis zwischen erreichter Gesamtpunktzahl und zu erreichender Gesamtpunktzahl ergibt sich ein prozentualer Wert, der die Zuordnung einer Behörde zu einem bestimmten Reifegrad ermöglicht (vgl. das oben im Leitfaden beschriebene „Stufenmodell“ ab Seite 12 ff.).

Das folgende Beispiel soll die Methode der Auswertung des Fragebogens anhand eines einzelnen Erfolgsfaktors verdeutlichen.

Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

Die „Auswertung“ als vierte Grundlage des Prüfschemas (II/IV)

Erläuterungen zur Berechnung des Reifegrades eines Erfolgsfaktors und der Behörde insgesamt

Der Erfolgsfaktor „Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen“ wird durch drei Feststellungen abgebildet:

- (1) *Die Zielorientierte Steuerung in unserer Behörde wird von dem uns übergeordneten Ministerium für unabdingbar gehalten.**
- (2) *Die Zielorientierte Steuerung wird von der Behördenleitung für unabdingbar gehalten.*
- (3) *Ohne die Zielorientierte Steuerung sieht die Behördenleitung die Effektivität und die Effizienz dieser Behörde gefährdet.*

Anhand der fünfstufigen Likert-Skala im Fragebogen gibt die oder der Befragte ihren/seinen Grad der Zustimmung zu den einzelnen Feststellungen an. Der Grad der Zustimmung ist wie folgt codiert:

- 0=Stimme nicht zu
- 1=Stimme kaum zu
- 2=Neutral
- 3=Stimme etwas zu
- 4=Stimme voll zu

Antworten mit „Ich weiß nicht“ werden bei der Berechnung von Durchschnittswerten nicht berücksichtigt.

Stimmt der Befragte bspw. bei allen drei Feststellungen voll zu (4=Stimme voll zu), erhält er für die drei Feststellungen insgesamt 12 Punkte (4 x 3).

Da der Erfolgsfaktor „Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen“ als „zentral bedeutsam“, d.h. entsprechend der Kategorie 1, gewichtet ist, wird die erreichte Punktzahl mit 3 multipliziert, woraus sich eine maximal zu erreichende Gesamtpunktzahl von 36 (12 x 3) ergibt.

Stimmt der Befragte jedoch nur bei Feststellung Nr. 1 „voll zu“, gibt er jedoch bei Feststellung Nr. 2 „Stimme kaum zu“ (1=Stimme kaum zu) und bei Feststellung Nr. 3 „Stimme nicht zu“ (0=Stimme nicht zu) an, führen die Antworten für die drei Feststellungen zu einer Punktzahl von 5 (= 4 + 1 + 0). Multipliziert mit 3 ergibt sich in diesem Fall eine erreichte Gesamtpunktzahl von 15 für den Erfolgsfaktor „Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen“.

Hiermit hat der Befragte 0,42 (= 15/36), d.h. 42% der maximal zu erreichenden Gesamtpunktzahl für diesen Erfolgsfaktor erreicht. Der Reifegrad für den Erfolgsfaktor „Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen“ wäre demnach dem Reifegrad 2 (26-50%) zuzuordnen, d.h. die Umsetzung dieses Erfolgsfaktors ist nur teilweise erfüllt.* Dieser Prozentwert fließt in die Gesamtanalyse ein.

Die pro Erfolgsfaktor erreichten Einzelpunktzahlen werden am Ende miteinander addiert und ergeben die erreichte Gesamtpunktzahl. Aus dem relativen Verhältnis zwischen der von der Behörde erreichten Gesamtpunktzahl zur maximal zu erreichenden Gesamtpunktzahl ergibt sich der Reifegrad der Zielorientierten Steuerung für die Behörde.

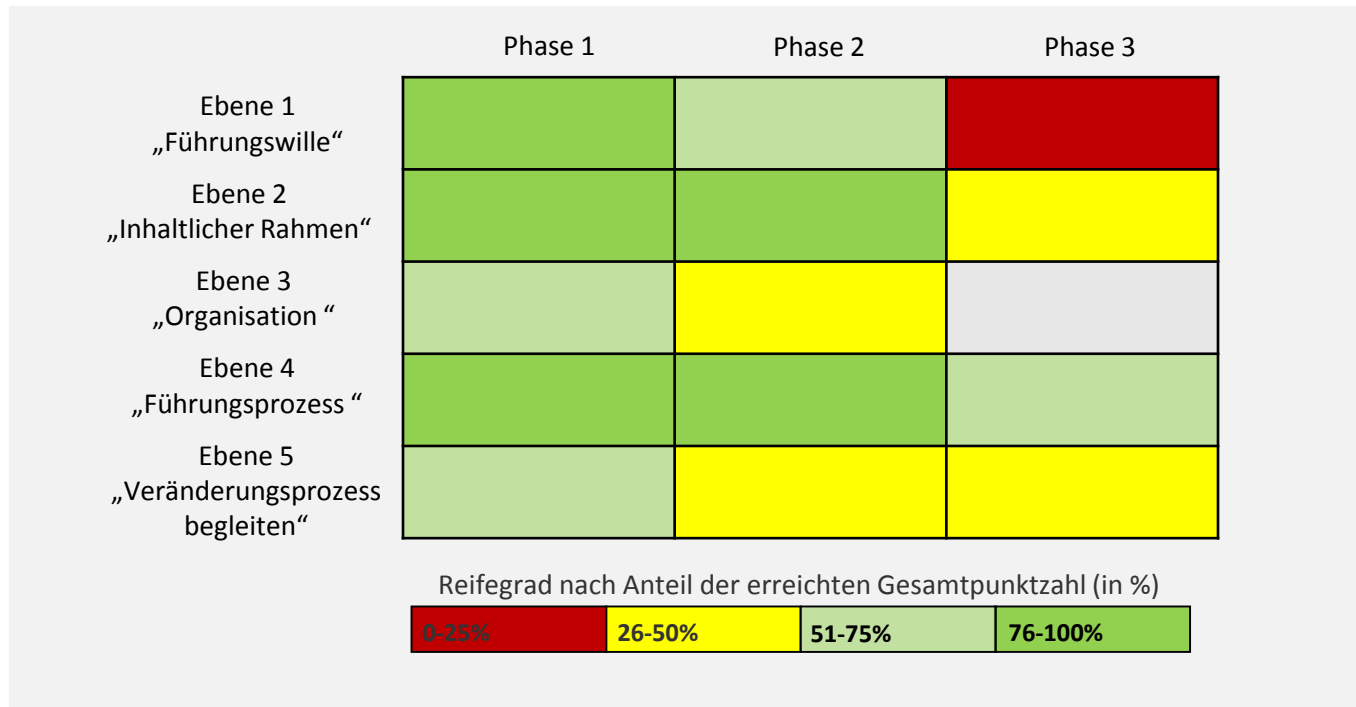
Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

Die „Auswertung“ als vierte Grundlage des Prüfschemas (III/IV)

Da der Reifegrad der Zielorientierten Steuerung für die gesamte Behörde noch keine konkreten Hinweise liefert, an welchen Stellen zielgerichtete Maßnahmen zu ergreifen sind, empfiehlt sich die Erstellung einer Detailansicht. Diese Detailansicht kann entweder auf Ebene „*einzelner Teilbereiche*“ des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“ erfolgen, d.h. der Reifegrad der Zielorientierten Steuerung wird auf Ebene der einzelnen Matrixzellen abgebildet (vgl. Abbildung unten), oder auf Ebene der „*einzelnen Erfolgsfaktoren*“ (vgl. Abbildung auf Seite 17).

Die Abbildung unten zeigt eine exemplarische Ampeldarstellung der Reifegrade der Zielorientierten Steuerung für die einzelnen Teilbereiche des Masterplans. Der Reifegrad einer einzelnen Matrixzelle bestimmt sich durch die erreichten Reifegrade der einzelnen Erfolgsfaktoren einer jeweiligen Matrixzelle. Gemäß dem zuvor beschriebenen „Stufenmodell“ (Seite 9), stellen die unterschiedlichen Farben die Reifegrade der Zielorientierten Steuerung dar (0-25% = Reifegrad 1; 26-50% = Reifegrad 2; 51-75% = Reifegrad 3; 76-100% = Reifegrad 4).

Exemplarische Ampeldarstellung für die Teilbereiche (Matrixzellen) des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“



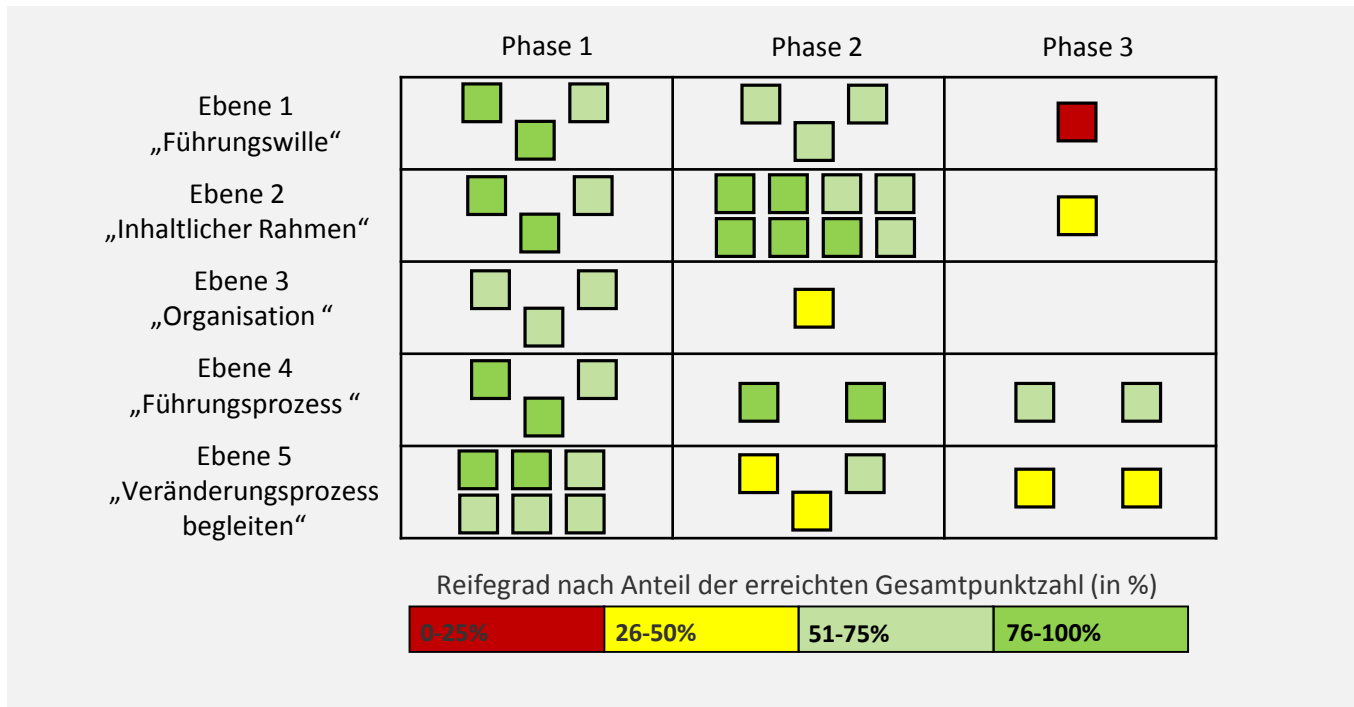
Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

Die „Auswertung“ als vierte Grundlage des Prüfschemas (IV/IV)

Folgende exemplarische Ampeldarstellung zeigt die Reifegrade der Zielorientierten Steuerung auf Ebene der einzelnen Erfolgsfaktoren. Diese Darstellungsvariante ist besonders empfehlenswert, da eine Behörde auf diese Weise sehr genau erkennen kann, in welchen Bereichen der Zielorientierten Steuerung noch Schwachstellen vorhanden sind und in welchen Bereichen bereits wertvolle Maßnahmen auf dem Weg zur neuen Steuerungslogik ergriffen wurden. Mithilfe dieser detaillierten Darstellungsvariante können Verbesserungspotenziale leichter

identifiziert und entsprechende Maßnahmen ausgearbeitet werden. Konkrete Hinweise zu möglichen Maßnahmen finden sich in den Leitfäden „Führungsmotivation & Initiative“, „Inhaltlicher Rahmen“, „Organisation“, „Führungsprozess“ und „Begleitung des Veränderungsprozesses“.

Exemplarische Ampeldarstellung für die einzelnen Erfolgsfaktoren des „Masterplans Zielorientierte Steuerung“



Agenda

Prüfschema zur Bestimmung der Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

- Hintergrund und Überblick zum Prüfschema
- Die „Gewichtung der Erfolgsfaktoren“ als erste Grundlage des Prüfschemas
- Das „Stufenmodell“ als zweite Grundlage des Prüfschemas
- Der „Fragebogen“ als dritte Grundlage des Prüfschemas
- Die „Auswertung“ als vierte Grundlage des Prüfschemas
- **Fazit**

Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

Fazit

Das „Prüfschema zur Bestimmung der Reifegrade der Zielorientierten Steuerung“ bietet Behörden die Möglichkeit, sich einer umfassenden Selbstprüfung zu unterziehen. Richtig angewendet kann es aufzeigen, in welchen Bereichen der Behörde noch gar nicht oder nur unzureichend zielorientiert gesteuert wird und in welchen Bereichen bereits wichtige Maßnahmen zur Einführung der Zielorientierten Steuerung unternommen wurden. Doch neben der Selbsteinschätzung oder -prüfung bietet das Instrument ebenso die Option, anhand des beschriebenen Stufenmodells konkrete Zielabsprachen für die Zukunft zu formulieren. Welche Fortschritte in einer Behörde innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens realistisch sind, um den nächsthöheren Reifegrad auf dem Weg zur Zielorientierten Steuerung zu erreichen, ist jedoch behörden-spezifisch zu definieren und nicht pauschal zu beantworten.

Das Prüfschema basiert in hohem Maße auf Expertenmeinungen und Praxiserfahrungen der Arbeitskreisteilnehmer, die zu Erkenntnissen der Wissenschaft in Bezug gesetzt wurden. Durch die aktive Beteiligung von Controllern, aber auch von Mitgliedern der jeweiligen Verwaltungsführung der Teilnehmerorganisationen des Arbeitskreises an der Definition von Reifegraden und der Entwicklung des Prüfschemas sehen wir eine höhere Wahrscheinlichkeit gegeben, mit diesem „Selbstprüfungsinstrument“ auch innerhalb der Behörde auf Akzeptanz zu stoßen.

Obwohl der „Fragebogen“ recht umfangreich ist, erscheint dieser Umfang angemessen, um ein hinreichendes Abbild des Entwicklungsstandes der Zielorientierten Steuerung in einer Behörde abzubilden. Im Vergleich zu anderen Verfahren ist der mit der Umfrage und Auswertung verbundene Aufwand für Behörden sogar als verhältnismäßig gering einzustufen.

Das „Prüfschema zur Bestimmung behördlicher Reifegrade“ ist ein solides, schlankes und praxisnahes Instrument, welches Behörden dabei hilft, den Status, aber auch den Fortschritt hinsichtlich der Einführung der Zielorientierten Steuerung zu bestimmen und zu bewerten. Das Prüfschema wurde aus der Perspektive des öffentlichen Sektors und unter Berücksichtigung seiner speziellen Begebenheiten entwickelt. Genau darin liegt die beste Voraussetzung für eine breite Akzeptanz dieses „Selbstprüfungsinstrumentes“ auf Ebene von Behördenleitungen, Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Anthony, R./Govindarajan, V. (2007): Management control systems, 12. Auflage, Boston et al.

Eidgenössische Finanzkontrolle (2007): Aufbau eines Internen Kontrollsystems (IKS), 2. Aufl., Oktober 2007, Bern.

Häder, M. (2010): Empirische Sozialforschung: Eine Einführung, 2. überarbeitete Aufl., Wiesbaden

Malhotra, N. K./Peterson, M. (2006): Basic marketing research: A decision making approach, 2. Aufl., Upper Saddle River, NJ.

Seipel, C./Rieker, P. (2003): Integrative Sozialforschung: Konzepte und Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen Forschung, Weinheim.

Weber, J./Schäffer, U. (2014): Einführung in das Controlling, 14. Aufl., Stuttgart.

Prof. Dr. Bernhard Hirsch
Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber
Nicole Schulte

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen Leitfaden 6: Prüfschema zur Bestimmung behördlicher Reifegrade der Zielorientierten Steuerung

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, subjektiven Einschätzungen einzelner, hochrangiger Vertreter der Arbeitskreisinstitutionen. Sie haben keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Alle Angaben wurden bewusst anonymisiert und randomisiert.