

Arbeitskreis Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen

Jahresthema

Zielorientierte Steuerung

Leitfaden 1: Führungsmotivation & Initiative



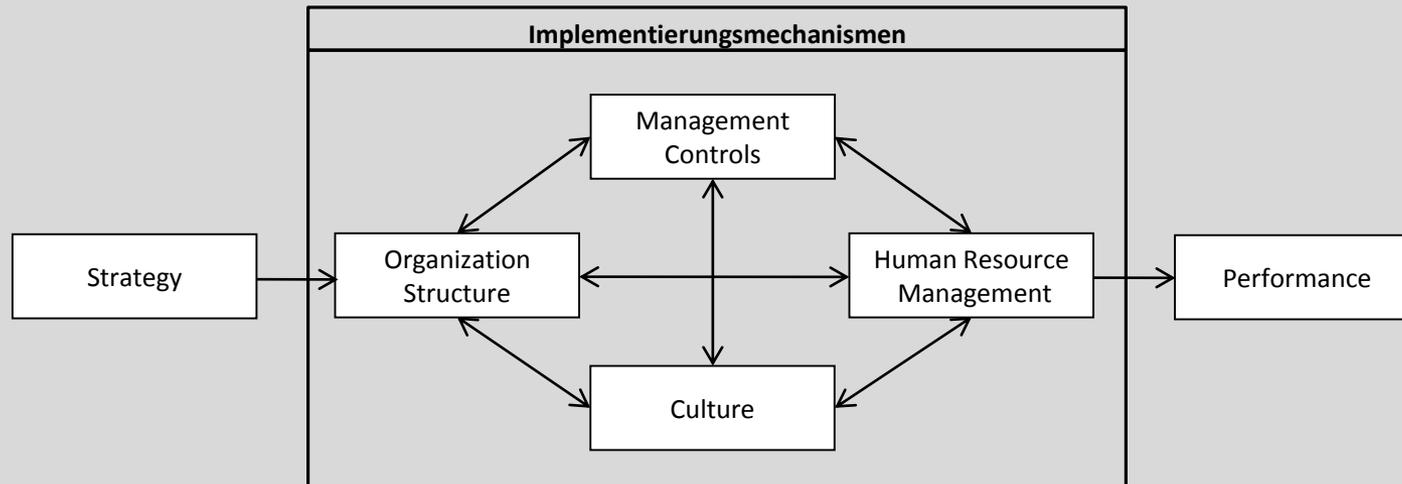
„Masterplan Zielorientierte Steuerung“

Konzeptionelle Grundlage

Als Ausgangspunkt für die Identifizierung von Dimensionen und Erfolgsfaktoren des „Masterplans Zielorientierten 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 Mitarbeiter(innen) 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“

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>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 „Führungsmotivation & Initiative“	6
Erfolgsfaktoren und Maßnahmen	8
Führung muss sich zur Zielorientierten Steuerung bekennen	9
Gegenseitiges Rollenverständnis Führungskraft/Controller fördern & fordern	11
Initiative ergreifen! Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren	13
Dezentrale Verantwortung umsetzen	15
Gestaltungsspielräume für die Behörde schaffen und nutzen	17
Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen	18
Öffentliche Wahrnehmung der Behörde verbessern	20
Literaturübersicht	21
Impressum	22

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-

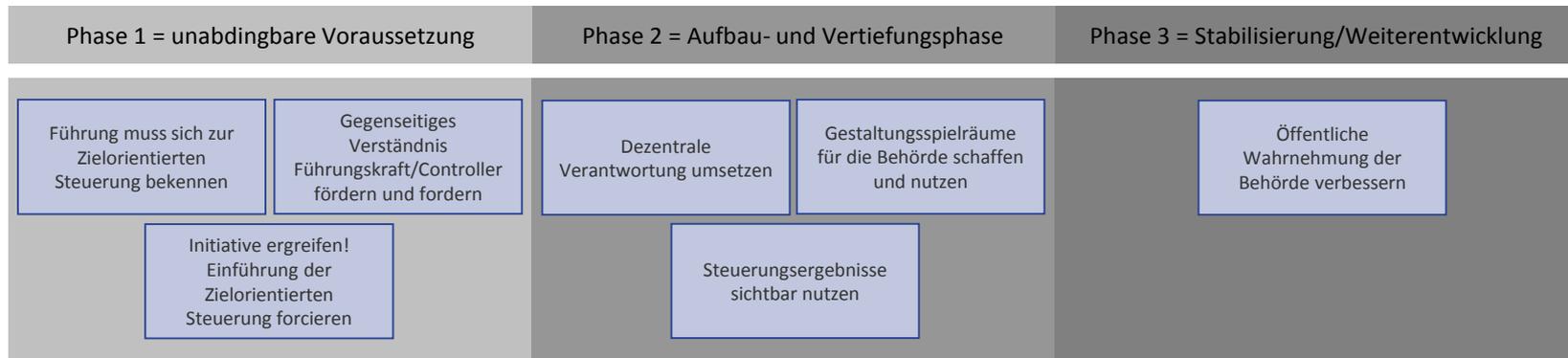
leitung konkrete Aktivitäten zur Einführung der Zielorientierten Steuerung angestoßen werden sowie eine aktive Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Steuerungsmöglichkeiten einer Behörde erfolgt.

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

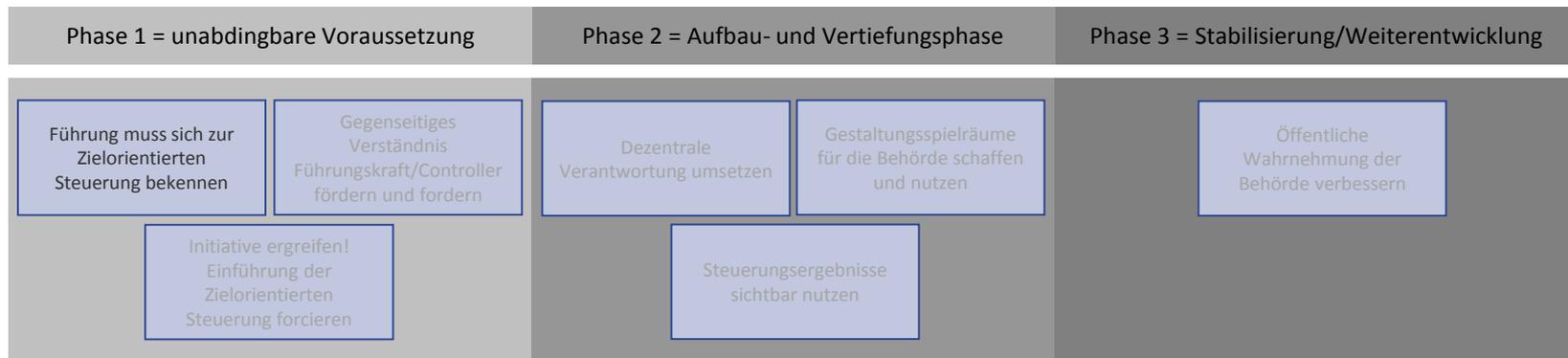
der Zielorientierten Steuerung überzeugt ist. Ein klares Bekenntnis der Behördenleitung ist aber auch eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz und Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter(innen) gegenüber der Zielorientierten Steuerung.

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.

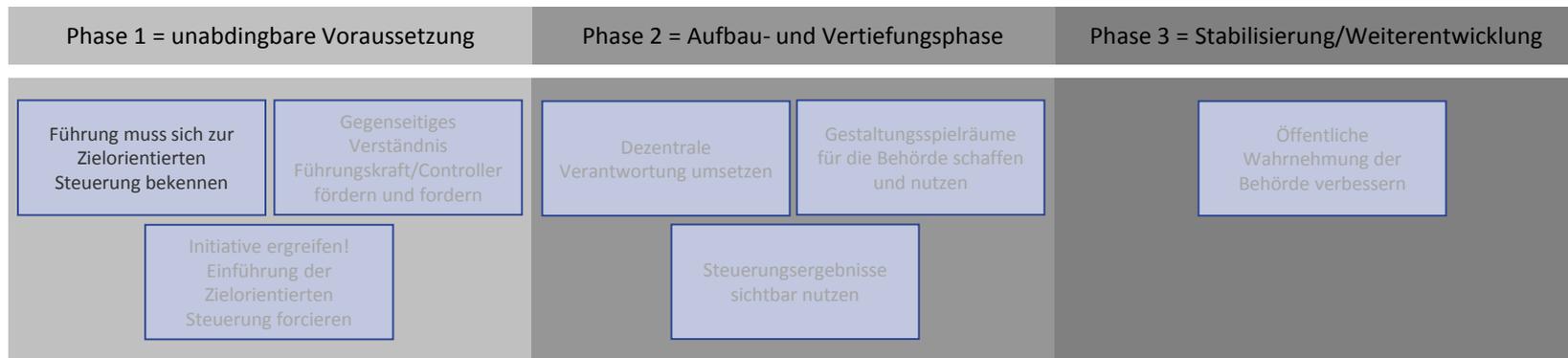
Auch der Austausch mit den Behördenleitern und Führungskräften anderer Organisationen, die den Wandel zur einer neuen, zielorientierten Steuerungslogik bereits erfolgreich vollzogen haben, kann dazu beitragen, vorhandene Ängste unter den Führungskräften abzubauen. Ebenso empfehlenswert ist die Gründung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

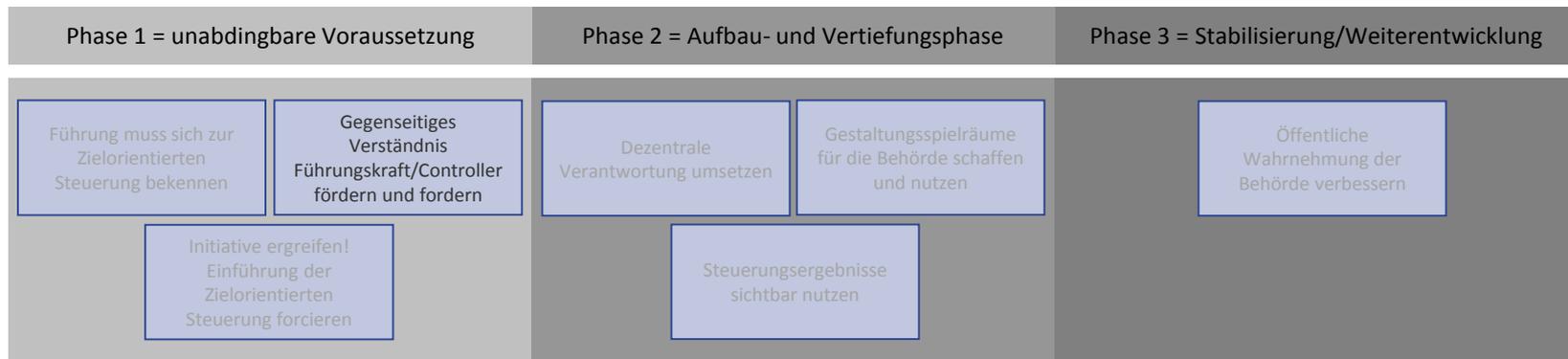
Steuerungsinstrumente erkennt, wird sie deren Verwendung vom Controlling anfordern.

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.

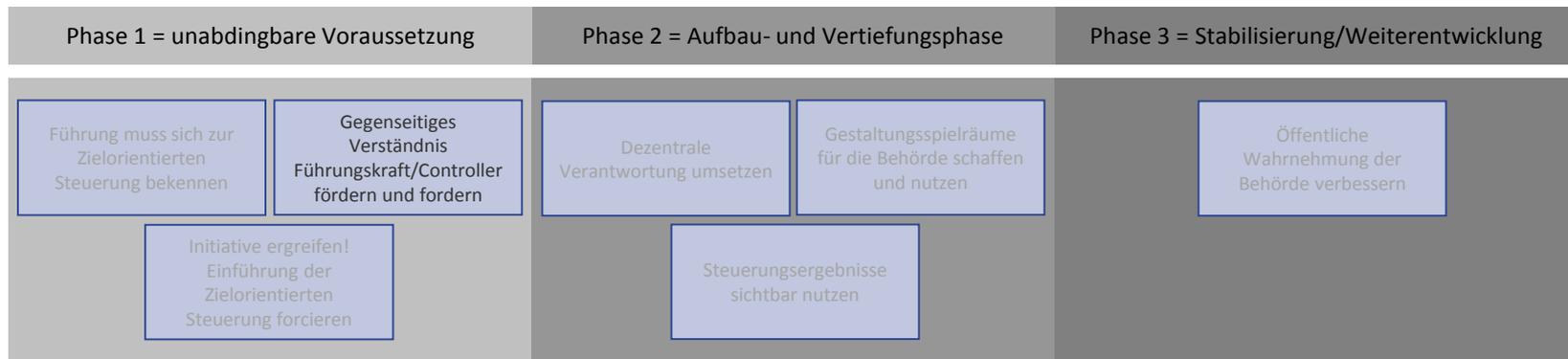
Hierdurch wird z.B. gewährleistet, dass beide Seiten den gleichen Informationsstand, beispielsweise zu neuen Entwicklungen oder veränderten Anforderungen in der Behördensteuerung, erhalten.

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.

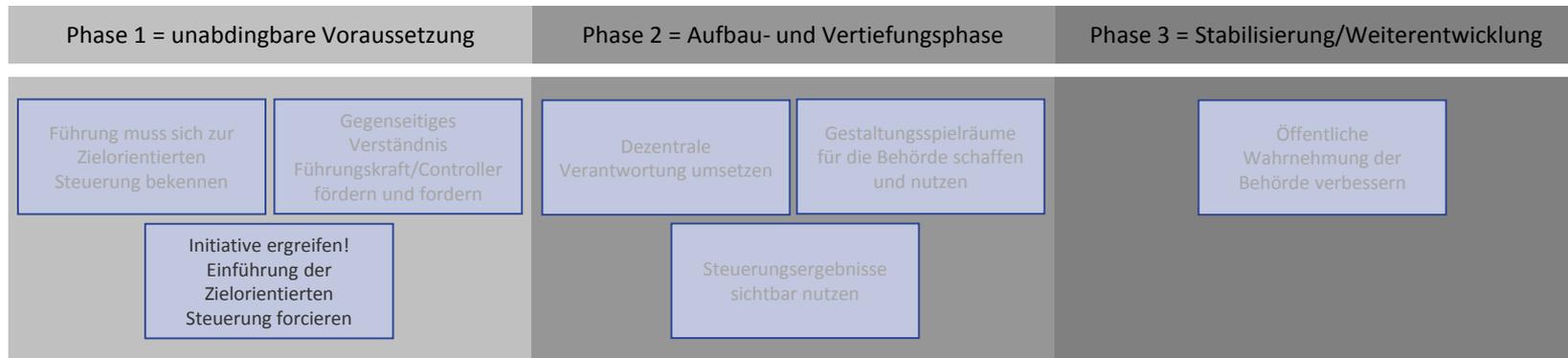
Vor diesem Hintergrund sollten Führungskräfte in öffentlichen Institutionen nicht Impulse von außen abwarten (z.B. durch den Gesetzgeber oder die übergeordnete Behörde), sondern selbst die Einführung der Zielorientierten Steuerung forcieren.

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)

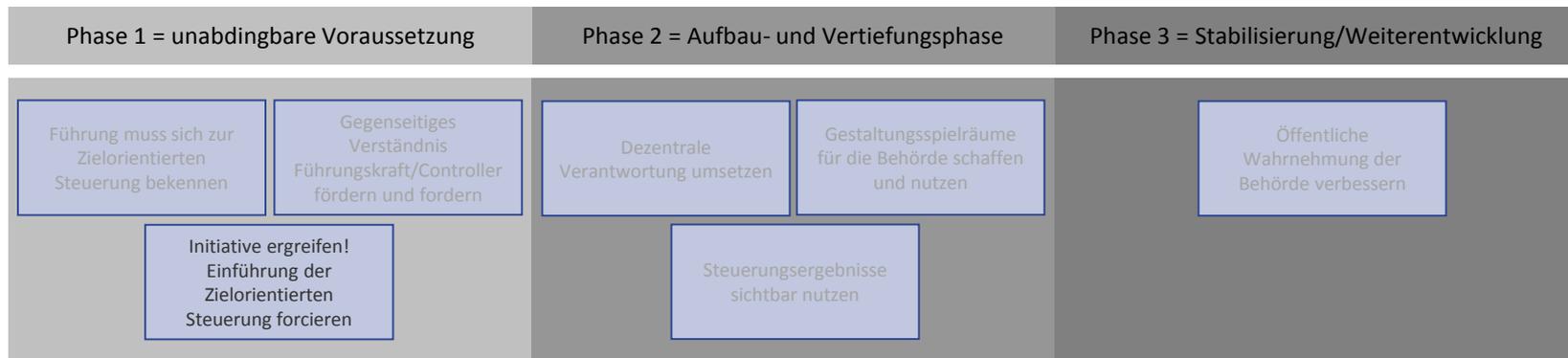
Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das Prinzip „Führen mit Zielen“ in der Behördensteuerung zu verankern.

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.).

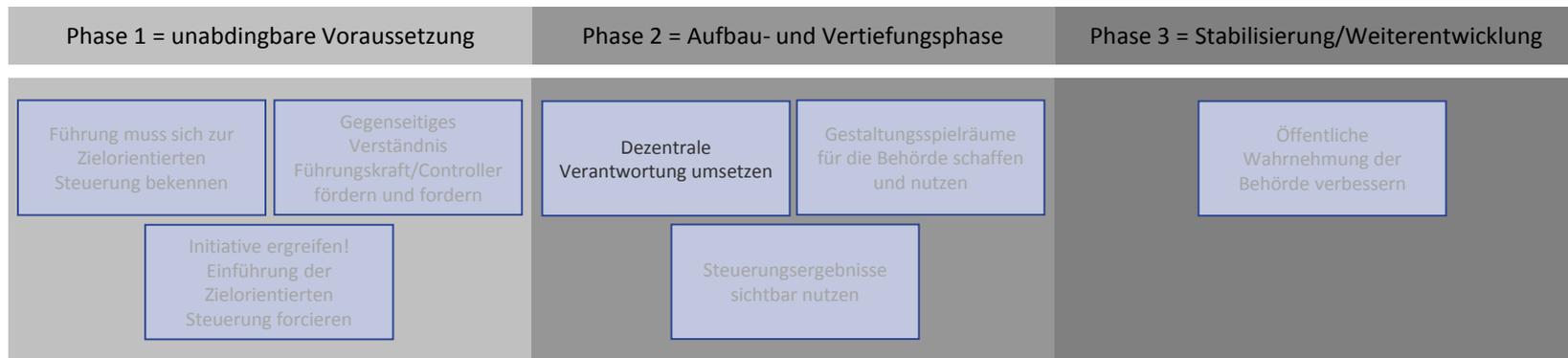
Die Delegation von Entscheidungskompetenzen geht in der Regel mit der Vereinbarung von Zielen einher, wodurch auf dezentraler Ebene eine Einheit von Entscheidungskompetenz und Ziel- bzw. Ergebnisverantwortung resultiert.

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)

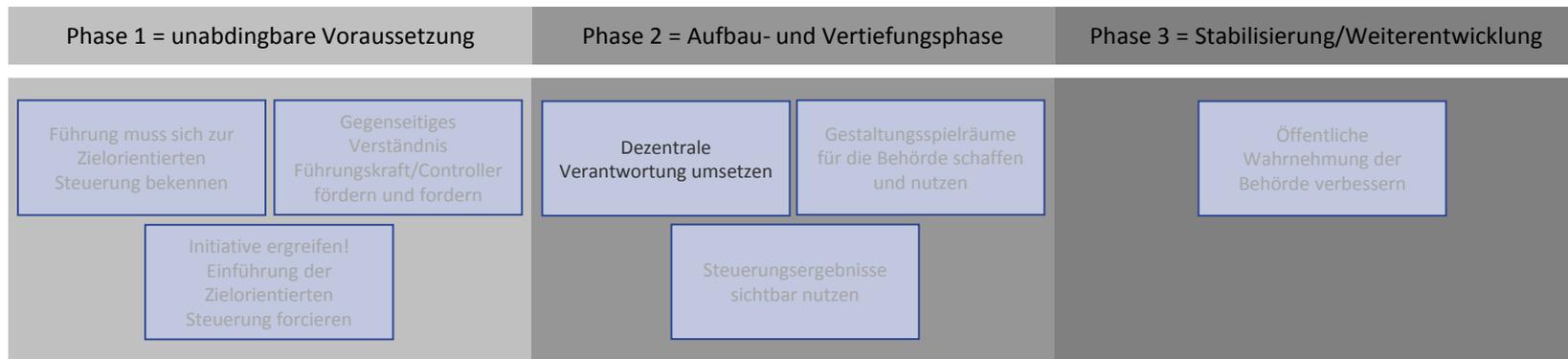
Dies setzt die notwendige Bereitschaft der Behördenleitung, aber auch weiterer Führungskräfte voraus, Verantwortung abzugeben.

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.

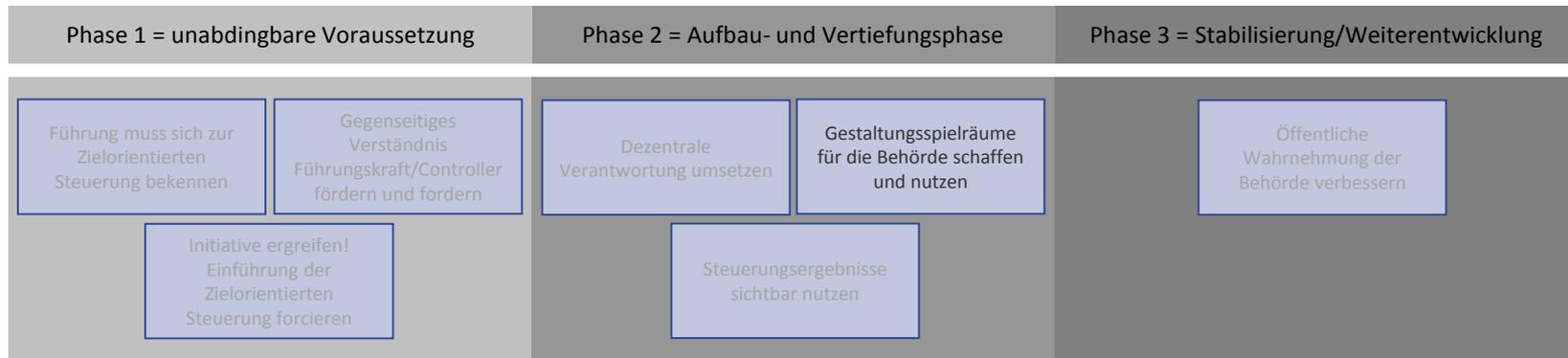
Im Sinne einer Zielorientierten Steuerung ist es Aufgabe der Behördenleitung, bestehende Gestaltungsspielräume zu erkennen und diese

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.

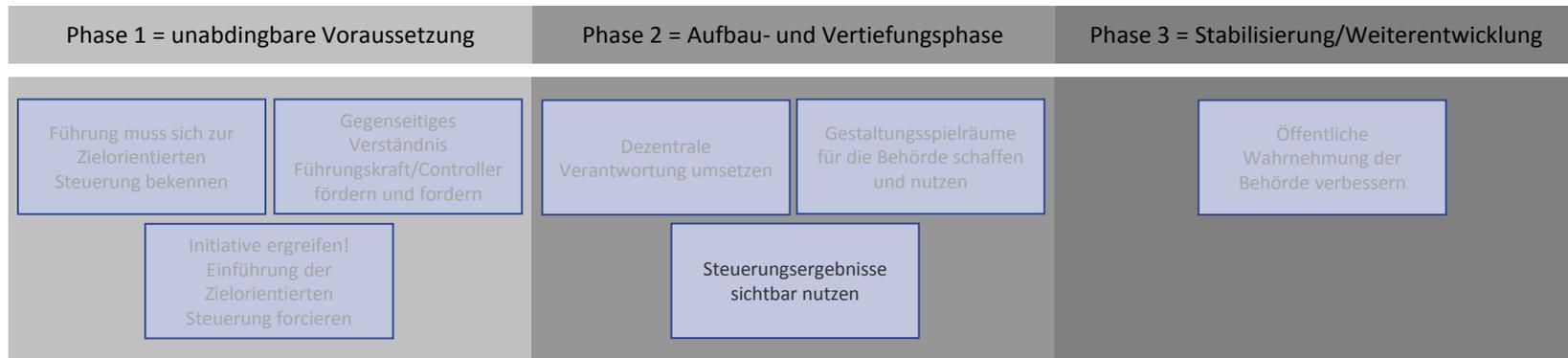
Vielmehr sollten die Behördenleitung und die von ihnen eingesetzten Führungskräfte die ihnen zur Verfügung gestellten Planungs- und Kontrollinformationen auch als Basis für ihre Führungsentscheidungen nutzen.

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

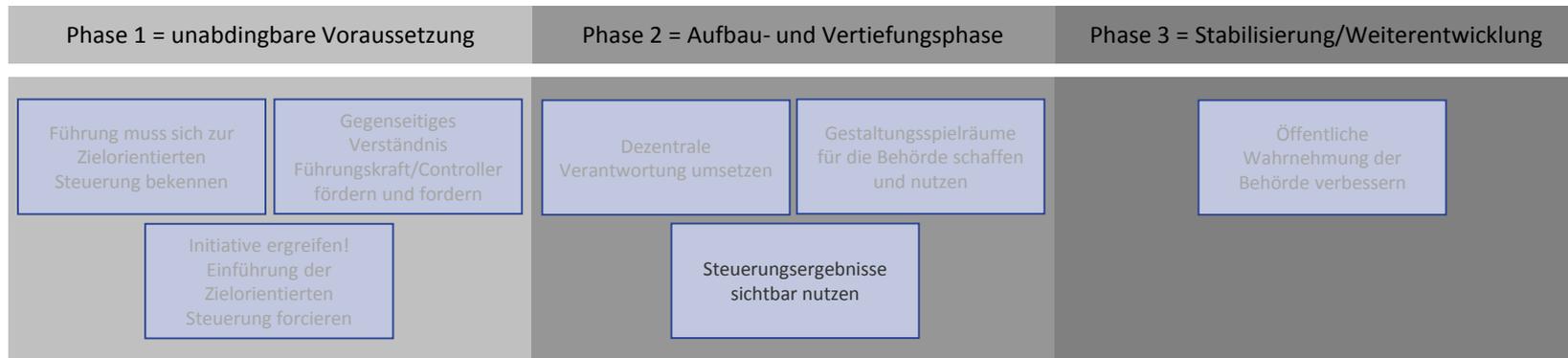
„Steuerungsergebnisse sichtbar nutzen“ (II/II)

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.

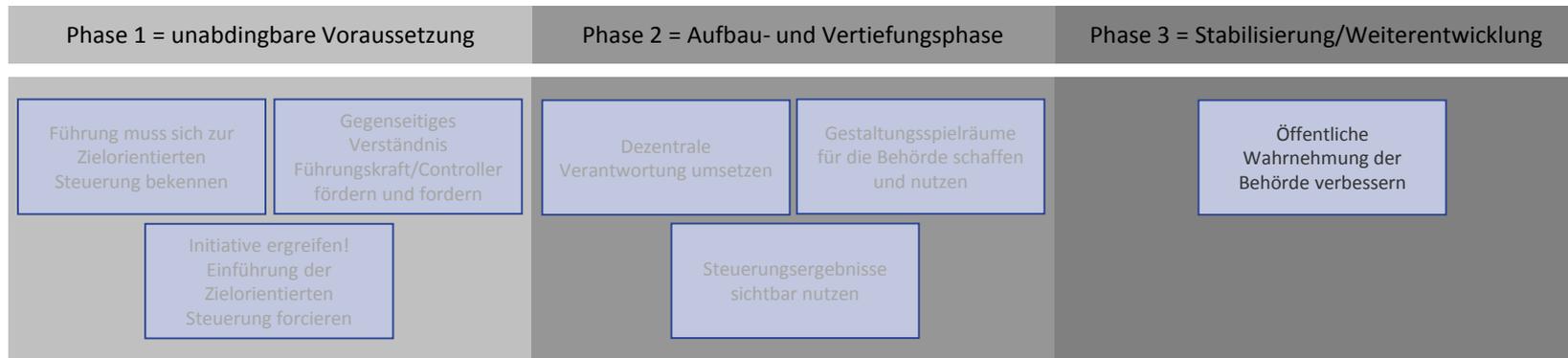
Zur Umsetzung dieses Erfolgsfaktors sollten öffentliche Institutionen, im Sinne einer umfassenderen Öffentlichkeitsarbeit, konkret über

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.