

## DER ARBEITSKREIS

Der Arbeitskreis „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ wurde im März 2010 auf Initiative von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber (WHU – Otto Beisheim School of Management) und Prof. Dr. Bernhard Hirsch (Universität der Bundeswehr München) in Zusammenarbeit mit Dr. h.c. Frank-Jürgen Weise (Bundesagentur für Arbeit) gegründet. Der Arbeitskreis war in der 17. Legislaturperiode Teil des Regierungsprogramms des Bundes zur Verwaltungsmodernisierung.

Im Arbeitskreis finden sich hochrangige Vertreter aus 17 Bundes- und Landesbehörden zusammen, um gemeinsam die Entwicklung von Steuerung und Controlling im öffentlichen Bereich voranzutreiben. Wissenschaftlich geleitet wird der Arbeitskreis von der Universität der Bundeswehr München und der WHU – Otto Beisheim School of Management.



Vertreter der 17 Mitgliedsbehörden  
(Bundesagentur für Arbeit, Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr, Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, Bundesanstalt Technisches Hilfswerk, Bundesministerium der Finanzen, Bundesministerium der Verteidigung, Bundesministerium des Innern, Bundespolizeipräsidium, Bundesverwaltungsamt, Deutsche Bundesbank, Deutscher Wetterdienst, Deutsches Patent- und Markenamt, Hessisches Ministerium der Finanzen, Ministerium der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt, Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, Statistisches Bundesamt)

## KONTAKT

Bei weiteren Fragen wenden Sie sich bitte an die wissenschaftlichen Leiter des Arbeitskreises.



Universität der Bundeswehr München  
**Prof. Dr. Bernhard Hirsch**  
Institut für Controlling, Finanz- und Risikomanagement  
Werner-Heisenberg-Weg 39  
D - 85577 Neubiberg  
Tel.: +49 (0) 89 6004 4209  
[www.unibw.de/ifc](http://www.unibw.de/ifc)



WHU – Otto Beisheim  
School of Management  
**Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber**  
Institut für Management und Controlling (IMC)  
Burgplatz 2  
D - 56179 Vallendar  
Tel.: +49 (0) 261 6509 471  
[www.whu.edu/imc](http://www.whu.edu/imc)

## 2. Jahresthema Strategische Steuerung im politischen Kontext

Arbeitskreis „Steuerung und Controlling in  
öffentlichen Institutionen“

## MOTIVATION UND VORGEHENSWEISE

Eine moderne, strategische Steuerung von Behörden muss den Erwartungen der Politik eine besondere Bedeutung beimessen. Zwar sieht das Grundkonzept des New Public Management eine klare Kompetenztrennung zwischen Politik und Verwaltung vor: Während die Politik Leitgedanken der strategischen Entwicklung einer Behörde vorgibt, sollte die Verwaltung diese Vorgaben in konkrete Maßnahmen übersetzen und umsetzen. Praktische Erfahrungen im Arbeitskreis „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ zeigen jedoch ein anderes Bild. Die beschriebene eindeutige Trennung in eine Sphäre der Verwaltung und eine Sphäre der Politik findet sich in den teilnehmenden Institutionen nicht. Vielmehr sind Politik und Verwaltung eng miteinander verknüpft; je nach inhaltlichen Themen gibt es unterschiedlich starke Verflechtungen zwischen beiden Bereichen, aber auch Kompetenz- und Abstimmungsprobleme.

Unter Berücksichtigung dieser komplexen und besonderen Beziehungen zwischen Verwaltung und Politik, war es die Zielsetzung des zweiten Jahresthemas, einen umfassenden Einblick zum Stand der strategischen Steuerung in öffentlichen Institutionen zu geben.

An erster Stelle wurde dabei das Verhältnis zwischen Ministerium und nachgeordnetem Bereich näher beleuchtet. Im nächsten Schritt wurden aktuelle bedeutende politische Themen behandelt, die als externe Rahmenfaktoren den strategischen Handlungsspielraum der Behörde eingrenzen. An dritter Stelle wurden konkrete Aufgaben von Controllern innerhalb der Behörde unter den gegebenen Bedingungen betrachtet. Die letzten beiden Teile widmeten sich bedeutenden Herausforderungen für die Strategische Steuerung innerhalb der Behörde – die Verknüpfung von strategischer und operativer Planung sowie eine passgenaue und geeignete Strategiekommunikation.

Die Analysen in den einzelnen Themenbereichen wurden um konkrete Handlungsempfehlungen ergänzt.

## ZENTRALE ERGEBNISSE

Öffentliche Verwaltungen als ausführende Organe des politischen Willens haben einen reichen Erfahrungsschatz. Dieser befähigt sie einerseits, das „Wie“ im eigenen Kompetenzbereich zu bewältigen und andererseits auch das „Was“ auf politischer Seite mitzugestalten.

Öffentliche Verwaltungen haben je nach Themenbereich einen eigenen Handlungsspielraum. Behördenleiter, die diesen nicht nutzen, enthalten der Politik ihre Expertise, ihr Ausführungswissen, vor.

Das Nutzen von strategischen Handlungsspielräumen erfordert eine umfassende Analyse des strategischen Kontextes und verlangt ein hohes Maß an Kommunikation.

Die strategische Planung erfolgt auch bei Behörden nach dem üblichen Managementzyklus privater Unternehmen. Besondere Herausforderungen liegen dabei in der geeigneten Einbindung von Controllern in den Steuerungskreislauf und die Verknüpfung von strategischen und operativen Aktivitäten in der Organisation.

Der Strategiekommunikation kommt in diesem Prozess eine besondere Bedeutung zu. Da strategische Planung im öffentlichen Bereich noch in den Kinderschuhen steckt, besteht viel Erklärungsbedarf. Eine passgenaue Strategiekommunikation ist letztlich erfolgsentscheidend.

## ZUM NACHLESEN

Die Ergebnisse des zweiten Jahresthemas finden Sie online auf den Seiten des Bundesministeriums des Innern unter [www.verwaltung-innovativ.de](http://www.verwaltung-innovativ.de).

In verschiedenen Teilpaketen werden alle relevanten Aspekte des Themas beleuchtet. Diese Teilpakete sind:

- Einfluss von Politik auf die strategische Steuerung
- Relevante Kontextfaktoren für die Strategieentwicklung
- Controlling und Strategie – Das Controlling als strategischer Business-Partner
- Verknüpfung von strategischer und operativer Planung
- Strategiekommunikation

Darüber hinaus wurden die Ergebnisse als Buchpublikation im Handel veröffentlicht.

*Hirsch, Bernhard  
Weber, Jürgen  
Huber, Robert  
Gisch, Celina  
Erfort, Mathias*

**Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen:**

*Politische Ziele - Strategieentwicklung - Erfolgsfaktoren.*

*Erich Schmidt Verlag, Berlin 2012*

