

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



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

3. Jahresthema Zielorientierte Steuerung in Behörden

Arbeitskreis „Steuerung und Controlling in
öffentlichen Institutionen“

MOTIVATION UND VORGEHENSWEISE

Die Einführung einer zielorientierten Steuerung in der öffentlichen Verwaltung steht bereits seit einem Vierteljahrhundert auf der Agenda öffentlicher Institutionen. Die Vorteile dieser Steuerungslogik liegen auf der Hand. Die Steuerungswirkung der jährlichen Bereitstellung von Haushaltsmitteln für die Erfüllung einer Aufgabe allein ist oft ungenau und schwerfällig. Dennoch scheint dieser Veränderungsprozess in der Praxis nur selten zu gelingen, wie die praktischen Erfahrungen der Mitglieder des Arbeitskreises „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ zeigen.

Zur Überwindung dieser Problematik war es aus Sicht des Arbeitskreises notwendig, einen Implementierungsleitfaden für die Einführung einer zielorientierten Steuerung in öffentlichen Institutionen zu entwickeln. Zu dieser Schlussfolgerung kam auch der Bundesrechnungshof in seiner Prüfmitteilung zu den Wirkungszusammenhängen Neuer Planungs- und Steuerungsinstrumente.

So widmete sich der Arbeitskreis „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ im Rahmen seines dritten Jahresthemas der Entwicklung eines Leitfadens zur Einführung einer zielorientierten Steuerung in Behörden. Als „Masterplan zur Einführung einer zielorientierten Steuerung“ sollte er die Erfolgsfaktoren beschreiben, die bei der Implementierung einer zielorientierten Steuerungslogik in Behörden zu beachten sind. Zudem sollte er konkrete Handlungsempfehlungen zur Umsetzung dieser Erfolgsfaktoren geben.

Dem Ansatz liegt ein umfassendes Verständnis von zielorientierter Steuerung zugrunde, das bewusst über die Etablierung einer Controlling-Abteilung und die Einführung einzelner Instrumente hinausgeht. Unter „zielorientierter Steuerung“ soll die systematische Einführung einer an der Vorgabe von Zielen orientierten Steuerung von Behörden verstanden werden. Dabei stehen weniger einzelne Steuerungsinstrumente im Fokus als vielmehr ein ganzheitliches Konzept zur Einführung einer effizienten, effektiven und wirkungsorientierten Steuerung, welches z.B. auch verhaltensorientierte Aspekte berücksichtigt.

Ein weiteres Teilziel des dritten Jahresthemas bestand in der Definition von „Reifegraden“ der zielorientierten Steuerung. Es sollte ein Instrument entwickelt werden, welches Behörden die Selbsteinschätzung über den Stand der zielorientierten Steuerung ermöglicht.

ZENTRALE ERGEBNISSE

Veränderungsprozesse wie die Einführung einer zielorientierten Steuerung stellen Behörden vor große Herausforderungen. Der „Masterplan zur Einführung einer zielorientierten Steuerung“ bietet Behörden eine wertvolle Orientierungshilfe und kann den Veränderungsprozess erleichtern.

Bei der Einführung einer zielorientierten Steuerung in Behörden sollte der Betrachtungsfokus über eine rein instrumentelle Sicht hinausgehen. Vielmehr bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes, der neben den Instrumenten auch die Aspekte der Führungsverantwortung, der behördlichen Organisationsstruktur sowie der Begleitung des Veränderungsprozesses berücksichtigt. Der „Masterplan zur Einführung einer zielorientierten Steuerung“ umfasst insgesamt 41 Erfolgsfaktoren, die diesen inhaltlichen Aspekten Rechnung tragen.

Der Masterplan sieht zudem eine Unterteilung des Einführungsprozesses der zielorientierten Steuerung in drei zeitliche Phasen vor: „Unabdingbare Voraussetzung“ (Phase 1), „Aufbau- und Vertiefungsphase“ (Phase 2) und „Stabilisierung und Weiterentwicklung“ (Phase 3). Die Zuordnung der Erfolgsfaktoren in die drei zeitlichen Phasen stellt eine Empfehlung dar, die im Einzelfall auch abweichen kann.

Auf Basis des „Masterplans zur Einführung einer zielorientierten Steuerung“ wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, welcher Behörden helfen soll, den aktuellen Stand der zielorientierten Steuerung pragmatisch zu bestimmen. Darauf aufbauend lassen sich durch die Behörde weitere Meilensteine definieren. Richtig angewendet kann dieses „Reifegradmodell“ den aktuellen Stand der zielorientierten Steuerung und noch bestehenden Verbesserungsbedarf aufzeigen.

ZUM NACHLESEN

Die Ergebnisse des dritten Jahresthemas sollen voraussichtlich Anfang 2015 auch online zur Verfügung stehen. Sie werden dann - wie auch die Ergebnisse der vorherigen beiden Jahresthemen - auf den Seiten des Bundesministeriums des Innern unter www.verwaltung-innovativ.de veröffentlicht.

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

- Führungsmotivation & Initiative
- Inhaltlicher Rahmen
- Organisation
- Führungsprozess
- Begleitung des Veränderungsprozesses

Darüber hinaus wurden die Ergebnisse als Buchpublikation im Handel veröffentlicht.

*Hirsch, Bernhard
Weber, Jürgen
Schulte, Nicole
Huber, Robert
Schuster, Katharina*

Zielorientierte Steuerung in Behörden:
Masterplan für den öffentlichen Sektor

Erich Schmidt Verlag, Berlin 2014

