

ESV



Steuerung & Controlling in öffentlichen Institutionen

Strategische Steuerung in öffentlichen Institutionen

**Politische Ziele – Strategieentwicklung –
Erfolgsfaktoren**

Von

Prof. Dr. Bernhard Hirsch

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber

Robert Huber

Celina Gisch

Dr. Mathias Erfort

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 14408 2](http://ESV.info/9783503144082)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 14408 2
eBook: ISBN 978 3 503 14409 9

ISSN: 2193-0996

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: Herbert Kloos, ES-Editionssupport, Berlin
Druck und Bindung: Danuvia Druckhaus, Neuburg

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

infolge der Finanzkrise, aber auch des demografischen Wandels steht die Verwaltung vor großen Herausforderungen: Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns rücken stärker in den Fokus. Gleichzeitig sollen die staatlichen Institutionen einen Rechts- und Ordnungsrahmen garantieren, der auch in schwierigen Zeiten Innovationen fördert und einen hohen Qualitätsstandard der staatlichen Leistungen garantiert. Die Behörden stehen damit vor einer Aufgabe, die häufig der Quadratur des Kreises nahekommt.

Angesichts der Komplexität der Herausforderungen, die sich zudem gegenseitig beeinflussen, bedarf es einer strategischen Steuerung. Nur wenn Handlungsbedarfe und -optionen transparent sind, gemeinsame Ziele definiert und abgestimmte Maßnahmen umgesetzt werden, wird die Verwaltung politische Vorgaben erfolgreich umsetzen können. Nur so werden wir den Erwartungen unserer Bürgerinnen und Bürger gerecht.

Daher gilt es, alle Anforderungen, die Politik und Gesellschaft an die Aufgabenerfüllung stellen, zu integrieren: Effizienz und Nachhaltigkeit, Bürgerbeteiligung sowie Recht- und Zweckmäßigkeit des Verwaltungshandelns schließen einander nicht aus, sondern sind auszubalancieren und miteinander in Einklang zu bringen. Dies kann nicht durch Ad-hoc-Entscheidungen gelingen, sondern erfordert ein systematisches Vorgehen.

Behördenleiter fordern zu Recht Freiräume im alltäglichen, operativen Geschäft. Dies setzt aber voraus, dass in einem integrativen Prozess Ziele geklärt und die notwendigen Maßnahmen abgestimmt werden. Daher sind die Behördenleiter aufgerufen, eigene Vorschläge zu entwickeln und in den Diskussionsprozess mit den Ministerien einzubringen. Dies erfordert einen systematischen Planungs- und Steuerungsprozess.

Im Bewusstsein dieser Zusammenhänge hat der Arbeitskreis „Steuerung und Controlling in öffentlichen Institutionen“ die „strategische Steuerung im politischen Kontext“ zu seinem zweiten Jahresthema gemacht. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden mit diesem Buch veröffentlicht.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und erkenntnisreiche Lektüre.

Staatssekretärin
Cornelia Rogall-Grothe

Autorenverzeichnis

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

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

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

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

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

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Einführung	1
Teil 2: Politischer Einfluss und strategische Planung	15
Teil 3: Relevante Kontextfaktoren für die Strategieentwicklung	39
Teil 4: Aufgaben und Rollen der Controller im Strategieprozess	65
Teil 5: Verknüpfung von strategischer und operativer Planung	93
Teil 6: Strategiekommunikation	117
Teil 7: Zusammenfassung und Ausblick	145