

Petra Speier-Werner

Public Change Management

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Petra Speier-Werner

Public Change Management

Erfolgreiche Implementierung
neuer Steuerungsinstrumente
im öffentlichen Sektor

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dietrich Budäus

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 2005

1. Auflage Mai 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Ute Wrasmann / Britta Göhrisch-Radmacher

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0316-X

ISBN-13 978-3-8350-0316-3

Geleitwort

Nach mehr als 15 Jahren intensiver Reformdiskussion und -entwicklung in öffentlichen Verwaltungen scheint zunehmend Ernüchterung einzutreten. So lassen eine Reihe von Studien erkennen, dass in Deutschland vor allem auf Staatsebene notwendige Reformen kaum vorankommen. Ein ganz entscheidendes Problem hierbei liegt ganz offensichtlich in der erfolgreichen Implementierung von Reforminstrumenten. Verwaltungsreform in Deutschland ist inzwischen weniger ein konzeptionelles Problem als vielmehr ein Umsetzungsproblem.

Vor diesem Hintergrund versucht Petra Speier-Werner in der vorliegenden Arbeit eine Antwort auf die Frage zu finden, wie sich in Ministerialverwaltungen sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht neue, der Forderung nach mehr Effizienz und Effektivität staatlichen Handelns Rechnung tragende, Steuerungsinstrumente wirksam eingeführt werden können. Hierfür leitet die Verfasserin aus theoretischen und konzeptionellen Überlegungen Hypothesen über die wesentlichen Einflussfaktoren auf den Implementierungsprozess ab, die dann in einer international vergleichenden Erhebung empirisch getestet werden. Dabei richtet sich die Primärerhebung auf Deutschland, Frankreich, Spanien und die Niederlande, während Sekundärdaten auch für Neuseeland und Großbritannien ausgewertet werden.

Aus der Verknüpfung der konzeptionellen Überlegungen mit den empirischen Befunden wird ein Orientierungsmodell für eine erfolgreiche Implementierung neuer Steuerungsinstrumente in Ministerialverwaltungen abgeleitet. Der hier entwickelte Ansatz geht von dem Zwei-Promotoren-Ansatz von *Witte* aus (Fachpromotor und Machtpromotor), ergänzt diesen in Anlehnung an *Hauschildt* um den Prozesspromotor, um diese drei Promotoren dann um einen Vertrauenspromotor zu erweitern. Dieses Vier-Promotoren-Modell bildet dann die Grundlage für ein erfolgreiches „Public Change Management“.

Die Studie stellt einen gelungenen empirisch abgesicherten Ansatz für die Erklärung von Misserfolgen bzw. Erfolgen bei der Implementierung von neuen Steuerungsinstrumenten in Staatsverwaltungen dar. Sie leistet einen wichtigen Diskussionsbeitrag für die Voraussetzung und Weiterentwicklung erfolgreicher Umsetzungskonzepte für Verwaltungsreformen in Deutschland.

Prof. Dr. Dietrich Budäus

Vorwort

Woran liegt es, dass Implementierungen neuer Steuerungsinstrumente im öffentlichen Sektor nicht immer erfolgreich verlaufen? Und was ist zu tun, damit sie erfolgreich sind? Diese beiden Fragen stellten sich mir vor einigen Jahren bei Beratungsprojekten auf Bundesebene und fesselten mich seitdem. Das Thema der Dissertation war gefunden, ohne danach zu suchen.

Ich entschied mich für ein interdisziplinäres Forschungsdesign mit mehreren Auslandsaufenthalten, um der Komplexität der Thematik gerecht zu werden. Diese Vorgehensweise führte zu einer sehr zentralen Erkenntnis. Einzelne Personen können sehr viel bewegen bzw. verändern, und dies unabhängig von rigiden Staats- und Verwaltungsstrukturen, oft veränderungsaversen Verwaltungskulturen oder unzeitgemäßen Anreizstrukturen. Veränderungen, die in die täglichen Arbeitsabläufe und Organisationskulturen eingreifen, bedürfen des Engagements einzelner -Vorbild gebender- Personen.

Ohne die Unterstützung bestimmter Personen wäre auch die Erstellung der Dissertation unmöglich gewesen. An erster Stelle möchte ich meinem Doktorvater, Prof. Dr. Budäus, für die einzigartige Betreuung in den letzten vier Jahren danken. Ein besonderer Dank gilt auch seinem Lehrstuhlteam und meinem Zweitkorrektor Prof. Dr. Bassen. Die Dissertation hat durch ihren empirischen Teil eine besondere Bereicherung durch interessierte und offene Interviewpartner im In- und Ausland erfahren. Ganz besonders danken möchte ich an dieser Stelle Salvador Parrado, Miguel Beltran, Narciso Pizarro, Luc Rouban und Pierre Seguin. ¡muchas gracias! Merci beaucoup! Ein ganz besonderes Dankeschön gilt den kritischen Augen von Monika Lütke-Entrup, Michael Wiener, Ronald Deckert, Christoph Stefes und Jan Pommerehn. Bei den Mitarbeitern des Cusanuswerks möchte ich mich für die ideelle und finanzielle Unterstützung bedanken. Gerade der Austausch mit Stipendiaten unterschiedlichster Fachrichtungen hat die Arbeit bereichert.

Doch was wäre fachliche, inhaltliche und finanzielle Unterstützung ohne liebevolle Unterstützung in diesem prägenden Lebensabschnitt. Meinen Eltern möchte ich vor allem für das Vertrauen und die damit verbundene mir immer gewährte Freiheit danken. Ohne die vielen monatelangen Trennungen in Schul- und Studientagen hätte die Arbeit keinen internationalen Fokus aufweisen können. Meinen Eltern, meiner Schwester und meinen Schwiegereltern möchte ich für die Widmung und Zeit danken, die sie unseren Kindern während meiner Promotionszeit geschenkt haben. Promotion und Kinder ohne Hilfe ist schlicht unmöglich. Luca und Zarah, durch Eure strahlenden, glücklichen Kinderaugen habt Ihr mir unbeschreiblich viel Kraft gegeben, das Abenteuer Promotion und Kinder zu meistern. Und als ich ab und zu meine Hoffnung auf erfolgreiche Veränderungen im öffentlichen Sektor schon fast aufgegeben hatte, gab mir Eure Wißbegierde, Euer Forschergeist, Euer fragendes Staunen Mut und Zuversicht für die Zukunft dieser Welt.

Der innigste Dank gilt dem Menschen, der mir am nächsten steht, meinem Mann. Nicht nur sein grenzenloses Verständnis und seine ermutigende Unterstützung, sondern auch sein einzigartiges kluges, kreatives und strukturiertes Denken haben zu dem beigetragen, was die Arbeit heute ist.

Petra Speier-Werner

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	XV
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Tabellenverzeichnis.....	XIX
Zusammenfassung.....	1
1 Einleitung.....	7
1.1 Ziel der Arbeit.....	7
1.2 Fragestellung, Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise.....	10
1.3 Begriffliche Abgrenzung.....	18
1.3.1 Public Change Management.....	18
1.3.1.1 New Public Management.....	18
1.3.1.2 Public Change Management.....	23
1.3.2 Ministerialverwaltung.....	25
1.3.3 Steuerungsinstrumente.....	28
1.3.4 Effektivität und Effizienz.....	31
1.4 Forschungszusammenhang/ Forschungsstand.....	33
2 Steuerungsinstrumente, Steuerungssubjekt und Steuerungsobjekt.....	43
2.1 Theoretische Grundlagen.....	43
2.1.1 Theoretischer Bezugsrahmen.....	44
2.1.1.1 Primäre Einflussfaktoren.....	45
2.1.1.2 Sekundäre Einflussfaktoren.....	51
2.1.2 Privater und öffentlicher Sektor im Vergleich.....	56
2.2 Steuerungsinstrumente als Implementierungsgegenstand.....	61
2.2.1 Zielsysteme.....	62
2.2.2 Kontrakte und Budgetierung.....	63
2.2.3 Zielvereinbarungen.....	65
2.2.4 Leistungserfassungen/-rechnungen.....	66
2.2.5 Kostenerfassungen/-rechnungen.....	67
2.2.6 Systeme zur Erfassung leistungsbeeinflussender Faktoren.....	68
2.2.7 Berichtswesen.....	68
2.2.8 Leitbilder.....	69
2.2.9 Qualitätsmanagement.....	69
2.2.10 Kontinuierliche Verbesserungsprogramme/ Ideenmanagement.....	70
2.2.11 Benchmarking.....	70
2.2.12 Evaluierungen.....	71
2.2.13 Balanced Scorecards.....	72
2.3 Steuerungssubjekt und Steuerungsobjekt.....	73
2.3.1 Politik und Verwaltung heute: Darstellung des aktuellen Aufgaben- profils.....	74
2.3.1.1 Politik als Analysegegenstand.....	76
2.3.1.1.1 Steuerungsaufgaben und Steuerungskompetenzen des Parlaments.....	76
2.3.1.1.2 Steuerungsaufgaben und Steuerungskompetenzen der Regierung.....	80

2.3.1.2	Administration als Analysegegenstand: Ministerielle Aufgaben und Arbeitsweisen	83
2.3.2	Politik und Verwaltung morgen: Darstellung des zukünftigen Aufgabenprofils und akteurspezifischer Konsequenzen	93
2.3.2.1	Politik als Analysegegenstand	95
2.3.2.1.1	Auswirkungen der Einführung neuer Steuerungsinstrumente auf die Regierung	95
2.3.2.1.2	Auswirkungen der Einführung neuer Steuerungsinstrumente auf das Parlament.....	99
2.3.2.2	Administration als Analysegegenstand	102
2.3.2.2.1	Auswirkungen der Einführung neuer Steuerungsinstrumente auf die Führungskräfte der Administration	102
2.3.2.2.2	Auswirkungen der Einführung neuer Steuerungsinstrumente auf die Mitarbeiter der Administration.....	107
2.4	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	111
3	Theoretische Bezugsgrößen für die Erfassung von Einflussfaktoren..	121
3.1	Theorien und Modelle der Organisationstheorie.....	121
3.2	Darstellung der Einflussfaktoren	133
3.2.1	Konzeption der Steuerungsinstrumente.....	133
3.2.2	Externe Faktoren.....	135
3.2.2.1	Staats- und Verwaltungssystem	135
3.2.2.1.1	Staatsstruktur	136
3.2.2.1.2	Regierungs- und Parlamentsformation.....	137
3.2.2.1.3	Rechtssystem	138
3.2.2.2	Budgetdruck.....	140
3.2.2.3	Einflussnahme durch den Bürger	142
3.2.2.4	Einflussnahme durch Experten.....	144
3.2.2.5	Veränderungsträger der Politik.....	145
3.2.3	Interne Faktoren.....	148
3.2.3.1	Anreizsystem.....	148
3.2.3.2	Aus- und Fortbildungssystem	152
3.2.3.3	Personaleinstellungs-/ Personalentlassungsmodalitäten	153
3.2.3.4	Verwaltungskultur	155
3.2.3.5	Veränderungsträger der Administration	160
3.2.4	Strukturdaten	164
3.2.4.1	Politisierungsgrad	164
3.2.4.2	Organisationsstruktur.....	166
3.2.5	Vorgehen der Projektgruppe.....	167
3.2.5.1	Einflussfaktorenmanagement	168
3.2.5.2	Erarbeitung einer sinnvoll anwendbaren Konzeption	170
3.2.5.3	Change Management	170
3.2.5.4	Projektmanagement	177
3.3	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	181
4	Empirische Länderanalysen	183
4.1	Deutschland.....	189
4.1.1	Konzeption der Steuerungsinstrumente.....	193
4.1.2	Externe Faktoren.....	200
4.1.2.1	Staats- und Verwaltungssystem.....	200
4.1.2.1.1	Staatsstruktur.....	201

4.1.2.1.2	Regierungs- und Parlamentsformation	202
4.1.2.1.3	Rechtssystem	203
4.1.2.2	Budgetdruck	204
4.1.2.3	Einflussnahme durch den Bürger	204
4.1.2.4	Einflussnahme durch Experten	204
4.1.2.5	Veränderungsträger der Politik	206
4.1.3	Interne Faktoren	208
4.1.3.1	Anreizsystem	208
4.1.3.2	Aus- und Fortbildungssystem	209
4.1.3.3	Personaleinstellungs-/ Personalentlassungsmodalitäten	210
4.1.3.4	Verwaltungskultur	212
4.1.3.5	Veränderungsträger der Administration	216
4.1.4	Strukturdaten	220
4.1.4.1	Politisierungsgrad	220
4.1.4.2	Organisationsstruktur	221
4.1.5	Vorgehen der Projektgruppe	221
4.1.5.1	Einflussfaktorenmanagement	221
4.1.5.2	Erarbeitung einer sinnvoll anwendbaren Konzeption	222
4.1.5.3	Change Management	222
4.1.5.4	Projektmanagement	225
4.1.6	Zusammenfassung	227
4.2	Frankreich	230
4.2.1	Konzeption der Steuerungsinstrumente	233
4.2.2	Externe Faktoren	238
4.2.2.1	Staats- und Verwaltungssystem	238
4.2.2.1.1	Staatsstruktur	238
4.2.2.1.2	Regierungs- und Parlamentsformation	240
4.2.2.1.3	Rechtssystem	241
4.2.2.2	Budgetdruck	243
4.2.2.3	Einflussnahme durch den Bürger	243
4.2.2.4	Einflussnahme durch Experten	243
4.2.2.5	Veränderungsträger der Politik	244
4.2.3	Interne Faktoren	246
4.2.3.1	Anreizsystem	246
4.2.3.2	Aus- und Fortbildungssystem	246
4.2.3.3	Personaleinstellungs-/ Personalentlassungsmodalitäten	247
4.2.3.4	Verwaltungskultur	248
4.2.3.5	Veränderungsträger der Administration	251
4.2.4	Strukturdaten	252
4.2.4.1	Politisierungsgrad	252
4.2.4.2	Organisationsstruktur	253
4.2.5	Vorgehen der Projektgruppe	253
4.2.5.1	Einflussfaktorenmanagement	253
4.2.5.2	Erarbeitung einer sinnvoll anwendbaren Konzeption	254
4.2.5.3	Change Management	254
4.2.5.4	Projektmanagement	255
4.2.6	Zusammenfassung	256
4.3	Spanien	257
4.3.1	Konzeption der Steuerungsinstrumente	261
4.3.2	Externe Faktoren	266
4.3.2.1	Staats- und Verwaltungssystem	266

4.3.2.1.1	Staatsstruktur	266
4.3.2.1.2	Regierungs- und Parlamentsformation	267
4.3.2.1.3	Rechtssystem	268
4.3.2.2	Budgetdruck	270
4.3.2.3	Einflussnahme durch den Bürger	270
4.3.2.4	Einflussnahme durch Experten	271
4.3.2.5	Veränderungsträger der Politik	271
4.3.3	Interne Faktoren	273
4.3.3.1	Anreizsystem	273
4.3.3.2	Aus- und Fortbildungssystem	273
4.3.3.3	Personaleinstellungs-/ Personalentlassungsmodalitäten	274
4.3.3.4	Verwaltungskultur	275
4.3.3.5	Veränderungsträger der Administration	278
4.3.4	Strukturdaten	279
4.3.4.1	Politisierungsgrad	279
4.3.4.2	Organisationsstruktur	279
4.3.5	Vorgehen der Projektgruppe	280
4.3.5.1	Einflussfaktorenmanagement	280
4.3.5.2	Erarbeitung einer sinnvoll anwendbaren Konzeption	280
4.3.5.3	Change Management	280
4.3.5.4	Projektmanagement	282
4.3.6	Zusammenfassung	282
4.4	Niederlande	283
4.4.1	Konzeption der Steuerungsinstrumente	285
4.4.2	Externe Faktoren	288
4.4.2.1	Staats- und Verwaltungssystem	288
4.4.2.1.1	Staatsstruktur	288
4.4.2.1.2	Regierungs- und Parlamentsformation	290
4.4.2.1.3	Rechtssystem	290
4.4.2.2	Budgetdruck	291
4.4.2.3	Einflussnahme durch den Bürger	291
4.4.2.4	Einflussnahme durch Experten	292
4.4.2.5	Veränderungsträger der Politik	292
4.4.3	Interne Faktoren	293
4.4.3.1	Anreizsystem	293
4.4.3.2	Aus- und Fortbildungssystem	294
4.4.3.3	Personaleinstellungs-/ Personalentlassungsmodalitäten	294
4.4.3.4	Verwaltungskultur	294
4.4.3.5	Veränderungsträger der Administration	296
4.4.4	Strukturdaten	297
4.4.4.1	Politisierungsgrad	297
4.4.4.2	Organisationsstruktur	297
4.4.5	Vorgehen der Projektgruppe	298
4.4.5.1	Einflussfaktorenmanagement	298
4.4.5.2	Erarbeitung einer sinnvoll anwendbaren Konzeption	298
4.4.5.3	Change Management	298
4.4.5.4	Projektmanagement	299
4.4.6	Zusammenfassung	299
4.5	Weitere Ländererfahrungen	301
4.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	305

5 Praxisleitende Handlungsempfehlungen – Ein Orientierungsmodell . 309

5.1	Vorschlag zur Projektorganisation - Ein Promotorenmodell	310
5.2	Vorschlag zur Projektdurchführung - Eine Vorgehensweise.....	312
5.2.1	Willensbekundungsphase (I)/ Einführungsentscheidung	313
5.2.2	Initialisierungsphase	314
5.2.3	Grobe Konzeptionsphase des Projektes.....	315
5.2.4	Informationsphase	317
5.2.5	Willensbekundungsphase (II).....	317
5.2.6	Detaillierte Konzeptionsphase und Aktionsphase	318
5.2.7	Umsetzungsphase	319
5.2.8	Wirkbetrieb	319
5.3	Vorschlag zur Konzeption neuer Steuerungsinstrumente -	
	Ein ministerielles Steuerungsmodell	321
5.3.1	Steuerungs- und Managementprozess	322
5.3.1.1	Planung	324
5.3.1.2	Organisation.....	326
5.3.1.3	Kontrolle.....	327
5.3.2	Steuerungsmodell	328
5.3.3	Organisation des Controlling.....	359
5.3.3.1	Controlling in der Gesamtorganisation.....	359
5.3.3.2	Binnenorganisation des Controlling	361
6	Schlussbetrachtung	365
Anhang		371
	Interviewleitfäden und Fragebogen.....	371
	Auswertung der Fragebögen	387
Glossar.....		389
Quellenverzeichnis		393

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BAT	Bundes-Angestellten-Tarifvertrag
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMVg	Bundesministerium für Verteidigung
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CIATER	Comité interministériel de l'administration territoriale
CIRE	Comité interministériel de la réforme de l'Etat
d.h.	das heißt
DIRE	Délégation interministérielle à la réforme de l'Etat
ebd.	ebenda
EFQM	European Foundation for Quality Management
ENA	École Nationale d'Administration
EVA	Economic Added Value
et al.	und andere
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
HGrG	Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätzegesetz)
IGAE	Intervención de la Administración del Estado
IT	Informationstechnologie
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
LGP	Ley General de Presupuesto
LOFAGE	Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado
MAP	Ministerio de Administraciones Públicas
MEFI	Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
METL	Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement
MEyH	Ministerio de Economía y Hacienda
MD	Ministère de la Défense
MF	Ministerio de Fomento
MFP	Ministère de la Fonction Publique

MP	Ministerio de la Presidencia
MTAyS	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NKF	Fachkonzept zur Einführung eines modernen, doppischen Finanzmanagements
NPM	New Public Management
NRW	Nordrhein-Westfalen
NVwZ	Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht
o.J.	ohne Jahrgang
PM	Public Management
PPBS	Planning-Programming-Budgeting-System
PSOE	Partido Socialista Obrero Español
SPS	Senior Public Service (Algemene Bestuursdienst)
UCD	Unión de Centro Democrático
z.B.	zum Beispiel
ZRP	Zeitschrift für Rechtspolitik

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Einflussfaktoren und Einflussbereiche im Überblick	2
Abb. 2: Promotorenmodell.....	4
Abb. 3: Grobe Vorgehensweise	5
Abb. 4: Aufbau der Arbeit	10
Abb. 5: Felder des NPM nach Budäus.....	21
Abb. 6: Theoretische Wurzeln des NPM	22
Abb. 7: 3-Ebenen-Konzept von Budäus	32
Abb. 8: Reformprozessmodell von Lüder.....	39
Abb. 9: A model of public management reform von Pollitt und Bouckaert.....	41
Abb. 10: Wollen- und Können-Komponente.....	46
Abb. 11: Modifizierungen der Wollen- und Können-Komponente nach Kückelhaus	47
Abb. 12: Sekundäre Einflussfaktoren der Engagement-Komponente	52
Abb. 13: Sekundäre Einflussfaktoren der Kompetenz-Komponente.....	54
Abb. 14: Sekundärer Einflussfaktor der Macht-Komponente	55
Abb. 15: Einflussfaktoren im Überblick.....	56
Abb. 16: Zielsystem	62
Abb. 17: Politisch-administratives System der Bundesrepublik Deutschland.....	75
Abb. 18: Zusammenfassende Darstellung aller potentiellen Einflussfaktoren.....	114
Abb. 19: Zusammensetzung und Aufgaben der Projektgruppe	119
Abb. 20: Drei Betrachtungsperspektiven von Organisationstheorien.....	122
Abb. 21: Contingency Approach	123
Abb. 22: Kontingenztheoretischer Ansatz von Hauschildt.....	125
Abb. 23: 7-S-Modell	126
Abb. 24: Konsistenzmerkmale von Organisationen nach Morin/ Delavallée.....	127
Abb. 25: The Eight-Stage Process of Creating Major Change von Kotter	130
Abb. 26: Verhaltenswissenschaftlicher-situativer Ansatz	161
Abb. 27: Möglichkeiten der Erfolgsmessung	187
Abb. 28: Maßnahmen zur Veränderung der Verwaltungskultur im Ministerium	219
Abb. 29: MOVE-Implementierungsstrategie.....	223
Abb. 30: Wissen, Können, Wollen nach Akteursgruppen aus Mitarbeitersicht	228
Abb. 31: Einflussfaktoren im Vergleich aus Sicht der Mitarbeiter	230
Abb. 32: Zuordnung von Akteursgruppen auf Promotorentypen	310
Abb. 33: Grobe Vorgehensweise	313
Abb. 34: Emotionale Reaktionen auf Veränderungen nach Kübler-Ross	318
Abb. 35: Steuerungs- und Managementprozess in Politik und Administration.....	324
Abb. 36: Beispiel für ein Zielsystem	330

Abb. 37: Beispiel für ein Zielblatt	332
Abb. 38: Beispiel für eine Zielkonkretisierung.....	337
Abb. 39: Beispiel für eine Zieloperationalisierung.....	338
Abb. 40: Steuerungsaktivitäten unterstützende Instrumente	353
Abb. 41: Akteure, Aufgaben und Steuerungsinstrumente im Überblick	354
Abb. 42: Verantwortlichkeiten von Manager und Controller im Vergleich.....	361

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklungslinien der Organisationstheorie.....	15
Tabelle 2: Normale Reifestadien der Machtmotivation.....	108
Tabelle 3: Durchschnittswerte der Mitarbeiterbefragung in drei Ministerien	217