

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	XV
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Tabellenverzeichnis.....	XIX
Zusammenfassung.....	1
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>7</b>
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
<b>2 Steuerungsinstrumente, Steuerungssubjekt und Steuerungsobjekt.....</b>	<b>43</b>
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 aktorenspezifischer 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	<b>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....</b>	<b>111</b>
<b>3</b>	<b>Theoretische Bezugsgrößen für die Erfassung von Einflussfaktoren..</b>	<b>121</b>
3.1	<b>Theorien und Modelle der Organisationstheorie.....</b>	<b>121</b>
3.2	<b>Darstellung der Einflussfaktoren .....</b>	<b>133</b>
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	<b>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....</b>	<b>181</b>
<b>4</b>	<b>Empirische Länderanalysen .....</b>	<b>183</b>
4.1	<b>Deutschland .....</b>	<b>189</b>
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
<b>4.2</b>	<b>Frankreich .....</b>	<b>230</b>
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
<b>4.3</b>	<b>Spanien.....</b>	<b>257</b>
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
<b>4.4</b>	<b>Niederlande .....</b>	<b>283</b>
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
<b>4.5</b>	<b>Weitere Ländererfahrungen.....</b>	<b>301</b>
<b>4.6</b>	<b>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....</b>	<b>305</b>

<b>5</b>	<b>Praxisleitende Handlungsempfehlungen – Ein Orientierungsmodell</b>	<b>309</b>
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
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung</b> .....	<b>365</b>
	Anhang .....	371
	Interviewleitfäden und Fragebogen.....	371
	Auswertung der Fragebögen .....	387
	Glossar.....	389
	Quellenverzeichnis.....	393