

### **Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen: Modellentwicklung, Empirie und Gestaltungsempfehlungen für eine Balanced-Scorecard-Einführung**

Düren, Petra

Postprint / Postprint

Dissertation / phd thesis

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

#### **Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Düren, P. (2009). *Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen: Modellentwicklung, Empirie und Gestaltungsempfehlungen für eine Balanced-Scorecard-Einführung*. (Schriften zum Management, 32). München: Hampp. <https://doi.org/10.1688/9783866183216>

#### **Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

**gesis**  
Leibniz-Institut  
für Sozialwissenschaften

#### **Terms of use:**

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Mitglied der  
  
Leibniz-Gemeinschaft

*Petra Düren:*

**Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen. Modellentwicklung, Empirie und Gestaltungsempfehlungen für eine Balanced Scorecard-Einführung**

*Schriften zum Management*, hrsg. v. Cl. Steinle, Band 32

ISBN 978-3-86618-321-6, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2009, 392 S., € 34.80

In öffentlichen Einrichtungen werden trotz der speziell hierfür entwickelten Steuerungsmodelle immer noch Steuerungsdefizite festgestellt. Als Gründe dafür werden u. a. die stark regelungsorientierte Verwaltungskultur sowie der in öffentlichen Einrichtungen immer noch häufig vorherrschende autoritäre Führungsstil genannt.

Petra Düren untersucht in ihrer Arbeit, wie sich die „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung mit strategischen Führungssystemen, wie z. B. der Balanced Scorecard, in öffentlichen Einrichtungen auswirken. Das theoretisch fundierte Modell wurde mittels einer quantitativen Untersuchung überprüft. Für diese Studie wurden Führungskräfte und Mitarbeiter/innen einer großen deutschen Bibliothek, die bereits mit der Balanced Scorecard gesteuert wird, mittels eines selbst entwickelten Fragebogens befragt. Aufgrund der Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung wurden Gestaltungsempfehlungen zur Einführung einer Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen, speziell in Bibliotheken, entwickelt.

**Schlüsselwörter:** Öffentliche Einrichtungen, Strategisches Führungssystem, Balanced Scorecard, Bibliotheken, Führungsverhalten, Vertrauensbasierte Unternehmungskultur

*Petra Düren*, Jahrgang 1969, hat an der Universität des Saarlandes und der Turku School of Business Administration in Finnland Betriebswirtschaftslehre studiert und an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover promoviert. Sie ist zurzeit in der Technischen Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (TIB/UB) zuständig für den Bereich „Unternehmenssteuerung“ und hat eine Vertretungsprofessur an der Fachhochschule Hannover in der Fakultät III – Medien, Information und Design, Abteilung Information und Kommunikation, inne.

# Schriften zum Management

Band 32 herausgegeben von Claus Steinle

Petra Düren

# Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen

Modellentwicklung, Empirie  
und Gestaltungsempfehlungen  
für eine Balanced Scorecard-Einführung

### **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.

ISBN 978-3-86618-321-6  
Schriften zum Management: ISSN 0943-5387  
DOI 10.1688/9783866183216

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Marktplatz 5 D – 86415 Mering  
[www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

*Liebe Leserinnen und Leser!  
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

## Geleitwort

In den SCHRIFTEN ZUM MANAGEMENT erscheinen Arbeiten, die primär im Rahmen von Forschungsprojekten entstanden sind. Sie beschäftigen sich mit den Themenfeldern Politik/Planung, Organisation, Führung, Kontrolle und Änderung/Wandel der Unternehmung. Prägend für die einzelnen Bände der Schriftenreihe ist ein doppelter Anspruch: Einerseits theoretisch fundiert Konzepte und Entwürfe zu entwickeln und andererseits „praktisch“ verwertbare Gestaltungs- und Anwendungshinweise auszuformen. Je nach Thematik werden dabei allerdings unterschiedliche Mischungsverhältnisse von Theorie und Pragmatik vorherrschen.

Sie wendet sich damit an Wissenschaftler und Studierende im Bereich des Management, aber auch an entsprechend interessierte Praktiker in Wirtschaft, Verwaltung und Beratung. Der 32. Band „Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen – Modellentwicklung, Empirie und Gestaltungsempfehlungen für eine Balanced Scorecard-Einführung“ entstand als Dissertation am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Leibniz Universität Hannover.

Ein „Nachdenken“ über die Steuerung öffentlicher Einrichtungen unter der grundlegenden Perspektive eines Einbezugs auch „weicher“ Faktoren wie Führungsverhalten und Unternehmungskultur sowie vor dem konkreten Hintergrund einer Einführung der Balanced Scorecard (BSC) unter einer Reflexion vorliegender Konzeptrudimente und der Genese eines theoriegeleiteten Objektzugangs, einer Überprüfung generierter Hypothesen in der Praxis und einer Fortführung der Überlegungen bis in den Bereich von Gestaltungsempfehlungen für den Einführungsprozess einer BSC ist vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Mittel dringend notwendig, aber auch höchst kompliziert.

Die **Notwendigkeit** resultiert daraus, dass öffentliche Einrichtungen sich in einem Veränderungsprozess befinden, der sich mit den Stichworten knapper Ressourcen, wirtschaftliche Leistungserstellung, Prozessoptimierung und Bürgernähe – letztlich Kernprozesszentrierung und Ergebnisorientierung charakterisieren lässt. Die klassischen Strukturen der öffentlichen Verwaltung scheinen vor diesem Hintergrund nur wenig geeignet, die zunehmende Komplexität vorgenannten Entwicklungen aufzunehmen und einer Bewältigung zuzuführen. Das bürokratische Modell der Produktion von öffentlichen Dienstleistungen steht ebenso in der Kritik wie das kamerale öffentliche Rechnungswesen. Erfolgreiche, an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen ausgerichtete öffentliche Einrichtungen müssen in der Lage sein, auf unterschiedliche Situationsanforderungen einzugehen und dabei ziel- und wertorientiert zu handeln. Dies verlangt auch eine Aktivierung der vorhandenen strukturellen und perso-

nellen Potenziale. Mit einer entsprechend modernisierten und ausgerichteten Steuerung können verloren gegangene Gestaltungs- und Handlungsspielräume wieder gewonnen werden.

Die **Komplexität** einer Bearbeitung der Themenstellung zeigt sich zunächst bei einer Durchsicht relevanter Zugangsliteratur darin, dass es mindestens vier betriebswirtschaftliche Forschungsbereiche mit zumindest partieller Objekt-Relevanz gibt: die Literatur zu Steuerungsmodellen öffentlicher Einrichtungen, die Beiträge zum Einsatz von Controllinginstrumenten in öffentlichen Einrichtungen, Ansätze, welche die BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument beleuchten sowie der breite Strom von Konzepten, welche den Einfluss der „weichen“ Faktoren „Führungsverhalten“ und „Unternehmenskultur“ auf die Steuerung von Organisationen thematisieren. Von besonderer Bedeutung wären dabei diejenigen Konzepte, die sich mit Überschneidungen dieser Bereiche beschäftigen – was allerdings vorliegende Beiträge in der notwendigen Breite noch nicht leisten.

Bis heute steht die Entwicklung eines umfassenden Konzepts noch aus, das die relevanten Situationsbedingungen öffentlicher Einrichtungen umfassen würde und vor diesem Hintergrund den Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit der BSC bestimmt und dann Gestaltungsempfehlungen für eine erfolgreiche Implementierung entwickelt. Mit diesen Charakterisierungen sind im Kern die Ausgangssituation und das Arbeitsfeld der Dissertation umrissen.

Mit dem differenziert ausformulierten und hinsichtlich seiner Herleitung bestens begründeten Rahmenkonzept und der bemerkenswerten empirischen Beleuchtung wird insgesamt ein sehr guter Basisstein für die gegenwärtig noch bestehende Lücke im Argumentationsfeld „Führungsverhalten, Unternehmenskultur und Steuerung öffentlicher Einrichtungen“ erarbeitet.

Hannover, im Februar 2009

Claus Steinle

## **Vorwort**

In öffentlichen Einrichtungen wird seit mehreren Jahren eine neue Steuerung auf Basis von Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung und strategischen Führungssystemen eingeführt. In den speziell für öffentliche Einrichtungen entwickelten Steuerungsmodellen des New Public Management und des Neuen Steuerungsmodells sowie dem Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ ist die Steuerung mit modernen betriebswirtschaftlichen Managementsystemen vorgesehen, um effizient und effektiv zu handeln. Trotzdem wird häufig beklagt, dass die Steuerung öffentlicher Einrichtungen noch nicht so weit fortgeschritten ist, wie es wünschenswert wäre. Auch wird z. B. die Balanced Scorecard, als ein für öffentliche Einrichtungen geeignetes strategisches Führungssystem, nach ihrer Implementierung häufig über einen längeren Zeitraum nicht weiter betrachtet und zur Steuerung genutzt, diese „landet unbeachtet in der Schublade“.

Als Gründe hierfür werden u. a. die Verwaltungskultur sowie der in öffentlichen Einrichtungen immer noch häufig vorherrschende autoritäre Führungsstil genannt. Diese Aussagen basieren auf Erfahrungsberichten und Beobachtungen öffentlicher Einrichtungen, wurden bislang jedoch empirisch nicht in diesem Zusammenhang überprüft.

Da ich selbst in der Unternehmenssteuerung einer öffentlichen Einrichtung u. a. die Einführung der Neuen Steuerung aktiv mit begleitet und mich mit Mitarbeiter/innen anderer öffentlicher Einrichtungen über Erfahrungen bei Einsatz und Nutzung der aus der Privatwirtschaft übertragenen Controllinginstrumentarien und Managementsysteme ausgetauscht habe, hat mich diese Frage immer mehr beschäftigt und zu der vorliegenden Arbeit geführt.

Ein solch umfangreiches Werk konnte nicht ohne die vielen Personen, die mich unterstützt haben, entstehen. Ganz besonders möchte ich mich bei meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Claus Steinle, bedanken, der es mir ermöglicht hat, als Externe bei ihm zu promovieren und mich in jeglicher Hinsicht unterstützt hat. Mein Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Johann-Matthias Graf von der Schulenburg für die Übernahme des Zweitgutachtens, Herrn Prof. Dr. Michael H. Breitner für den Vorsitz des Prüfungsausschusses und Dr. Stefan Krummacker für die beratende Teilnahme an der Disputation.



Die empirische Untersuchung für diese Arbeit wäre ohne die Unterstützung des Direktors der Technischen Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (TIB/UB), Herrn Uwe Rosemann, dem mein Dank gilt, nicht möglich gewesen. Nicht unerwähnt lassen möchte ich die mir gegebene Möglichkeit, unveröffentlichte Unterlagen von Horváth & Partners für meine Arbeit nutzen zu können. Hier bedanke ich mich insbesondere bei Frau Barbara Wörner für die Zusendung des Fragebogens der Balanced Scorecard Studie 2005.

Ebenso möchte ich mich bei den Mitgliedern des Research Brown Bag für viele konstruktive Gespräche und die fachliche Unterstützung bedanken.

Ein Dankeschön gilt allen, die während meiner gesamten Dissertation immer an mich geglaubt und mich in den letzten drei Jahren begleitet und unterstützt haben.

Petra Düren

**Inhaltsverzeichnis**

	<b>Seite</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XII</b>
<b>1 Zusammenhang zwischen „weichen“ Faktoren und dem Einsatz eines strategischen Führungssystems in öffentlichen Einrichtungen.....</b>	<b>1</b>
1.1 Änderungsbedarf in öffentlichen Einrichtungen aufgrund neuer Anforderungen .....	1
1.2 Steuerung mit Controllinginstrumenten bzw. einem strategischen Führungssystem.....	3
1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise: Untersuchung des Einflusses von „weichen“ Faktoren auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen sowie Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen.....	6
1.4 Aufbau der Arbeit.....	9
<b>2 Erschließung theoretischer Grundlagen zum Stand der Steuerung in öffentlichen Einrichtungen sowie eine Analyse der Wirkung von „weichen“ Faktoren auf diese Steuerung.....</b>	<b>13</b>
2.1 Rahmenbedingungen und neue Anforderungen an öffentliche Einrichtungen .....	13
2.1.1 Überblick sowie spezielle Rahmenbedingungen öffentlicher Einrichtungen .....	13
2.1.2 Neue Anforderungen, die von öffentlichen Einrichtungen bewältigt werden müssen .....	17
2.2 Steuerungsmodelle öffentlicher Einrichtungen .....	19
2.2.1 Modernisierung von Verwaltungen und New Public Management (NPM).....	19
2.2.2 Das Neue Steuerungsmodell (NStM) .....	23
2.2.3 Das Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ .....	25
2.3 Controlling in öffentlichen Einrichtungen.....	26

2.3.1	Überblick über das Controlling öffentlicher Einrichtungen sowie Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) als zentrales Element von NPM und NStM .....	26
2.3.2	Budgetierung als zusätzliches Basisinstrument des Controllings .....	35
2.4	Die Balanced Scorecard (BSC) als strategisches Führungssystem öffentlicher Einrichtungen .....	38
2.4.1	Einsatz der BSC in öffentlichen Einrichtungen.....	38
2.4.2	Analyse der BSC-Perspektiven für öffentliche Einrichtungen.....	43
2.4.3	Ursache-Wirkungs-Ketten/Strategy Maps, Messgrößen, Zielwerte und strategische Aktionen .....	45
2.5	Grundlegende Nutzenpotenziale einer BSC sowie speziell für öffentliche Einrichtungen .....	49
2.5.1	Genereller Nutzen einer BSC .....	49
2.5.2	Nutzen der BSC im spezifischen Kontext öffentlicher Einrichtungen.....	52
2.6	Untersuchung des Einflusses der „weichen“ Faktoren „Führungsverhalten“ und „Unternehmenskultur“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen ....	53
2.6.1	Begriff und Bedeutung des Managementprozesses „Führung“ in öffentlichen Einrichtungen .....	53
2.6.1.1	Führungsverständnis sowie Leadership-Aufgaben.....	53
2.6.1.2	Grundlegende Führungsstile in öffentlichen Einrichtungen.....	63
2.6.1.3	Theoretische Analyse des Führungsverhaltens in öffentlichen Einrichtungen .....	65
2.6.2	Bedeutung und Wirkung der Unternehmenskultur in öffentlichen Einrichtungen .....	68
2.6.2.1	Definition der Unternehmenskultur sowie Darstellung ihrer Ebenen....	68
2.6.2.2	Dynamik eines Kulturwandels .....	73
2.6.2.3	Einflussgrößen des Handelns beteiligter bzw. betroffener Personen auf den Kulturwandel .....	75
2.6.2.4	Kernmerkmale und Wirkungsfelder der Unternehmenskultur in öffentlichen Einrichtungen .....	78
2.7	Zwischenfazit: Der Einfluss der „weichen“ Faktoren „Führungsverhalten“ und „Unternehmenskultur“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen als nicht hinreichend theoretisch fundiertes Forschungsfeld trotz hoher Praxisrelevanz.....	79

<b>3</b>	<b>Theoriegestützte Entwicklung eines hypothesenbasierten Modells zum Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen.....</b>	<b>83</b>
3.1	Generierung einer Vorstellung zum Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard.....	83
3.2	Analyse des Einflusses von Führungsverhalten auf die Steuerung mit einem strategischen Führungssystem .....	85
3.2.1	Führungshandlungen des Top Managements einer Einrichtung .....	85
3.2.1.1	Charakteristika von „Transformationale Führung des Top Managements“ in öffentlichen Einrichtungen.....	85
3.2.1.2	Kernelement von „Transaktionale Führung des Top Managements“ in öffentlichen Einrichtungen .....	95
3.2.2	Wirkung der beiden Führungsverhalten „Transformationale Führung des Top Managements“ sowie „Transaktionale Führung des Top Managements“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen.....	98
3.2.2.1	Einfluss der „Transformationalen Führung des Top Managements“ auf die Steuerung mit einem strategischen Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen .....	98
3.2.2.2	„Transaktionale Führung des Top Managements“ und die Steuerung mit einem strategischen Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen .....	102
3.2.3	Beziehung zwischen dem Führungsverhalten des Top Managements und der Unternehmenskultur.....	102
3.3	Analyse des Einflusses der Unternehmenskultur auf die „Neue Steuerung“ in öffentlichen Einrichtungen .....	107
3.3.1	„Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“.....	107
3.3.2	Wirkung von „Vertrauensbasierter Unternehmenskultur“ auf das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen der Organisation .....	118
3.3.3	Wirkung von „Vertrauensbasierter Unternehmenskultur“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen.....	120
3.3.4	Die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als Mediator für das Führungsverhalten des Top Managements einer öffentlichen Einrichtung...	123
3.4	Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie der Mitarbeiter/innen .....	126

3.4.1	„Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ der mittleren Führungskräfte sowie der Mitarbeiter/innen .....	126
3.4.2	Wirkung des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	130
3.4.3	Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen als Mediator für das Führungsverhalten des Top Managements .....	131
3.4.4	Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen als Mediator für „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ .....	133
3.5	Messung der erfolgreichen Steuerung in öffentlichen Einrichtungen anhand des „Einsatzes der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	135
3.5.1	Grundlegende Nutzenpotenziale der BSC für öffentliche Einrichtungen .....	135
3.5.2	Effekte der Steuerung mit der BSC in öffentlichen Einrichtungen .....	140
3.6	Zwischenfazit: Hypothesengerüst als Basis für eine empirische Überprüfung... ..	144
3.6.1	Zusammenfassung sowie Gesamtdarstellung der identifizierten Modellhypothesen .....	144
3.6.2	Überblick über das Modellkonstrukt .....	146
<b>4</b>	<b>Quantitative Untersuchung – Eine fragebogengestützte Überprüfung der Modellhypothesen .....</b>	<b>147</b>
4.1	Beschreibung des Untersuchungsdesigns der empirischen Studie .....	147
4.2	Darstellung der Skalenverwendung und -entwicklung .....	150
4.2.1	Verwendete Skalen zur Messung des Führungsverhaltens des Top Managements .....	150
4.2.2	Entwicklung von Skalen zur Messung der „Vertrauensbasierten Unternehmungskultur“ .....	156
4.2.3	Messskalen zur Erfassung des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen .....	158
4.2.4	Entwicklung der Skalen zur Messung von „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	160
4.3	Vorgehensweise bei der Datenerhebung .....	162
4.3.1	Generierung eines Fragebogens als Datenerhebungsinstrument .....	162
4.3.2	Überprüfung des generierten Fragebogens mittels eines Pretests .....	164
4.4	Reliabilität, Validität und Objektivität als zentrale Anforderungen an eine quantitative Untersuchung .....	169

4.5	Beschreibung der Stichprobe und erste Analysen als Basis für statistische Verfahren.....	172
4.5.1	Die Technische Informationsbibliothek Hannover (TIB) als ausgewählte Untersuchungseinheit .....	172
4.5.2	Explorative Faktorenanalyse zur Überprüfung der selbst entwickelten Skala „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	176
4.5.3	Test auf Normalverteilung, Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen .....	180
4.6	Kausalanalytische Hypothesenüberprüfung durch konfirmatorische Faktorenanalyse sowie einfache und multiple Regressionsanalysen .....	187
4.6.1	Konfirmatorische Faktorenanalyse zur Überprüfung des selbst entwickelten Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“.....	187
4.6.2	Regressionsanalysen zur Prüfung der Hypothesen über Wirkbeziehungen ...	194
4.6.2.1	Regressionsanalysen zur Überprüfung der Hypothesen zur Wirkung der unabhängigen Variablen zum Führungsverhalten auf die abhängige Variable zur Unternehmenskultur.....	194
4.6.2.2	Überprüfung der Hypothesen bezüglich der Wirkbeziehungen zwischen den unabhängigen Variablen zum Führungsverhalten sowie zur Unternehmenskultur und den abhängigen Variablen zum Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen .....	197
4.6.2.3	Untersuchung der Wirkbeziehungen zwischen „Transformationale Führung“ sowie „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ und dem „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	199
4.6.2.4	Aussagen zum Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen – zur „Eigeninitiative“, zur „Flexibilität“ sowie zur „Lernbereitschaft“ – und deren Wirkung auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	200
4.6.3	Überprüfung der Hypothesen über Mediatorbeziehungen .....	201
4.6.3.1	Grundlagen zum Verfahren zur Prüfung von Mediatorhypothesen sowie Überprüfung der Hypothesen über partielle Mediatoren für die „Transformationale Führung des Top Managements“ .....	201
4.6.3.2	Überprüfung der Mediatoren für die „Transaktionale Führung des Top Managements“.....	212

4.6.3.3	Untersuchung der partiellen Mediatoren für die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ .....	216
4.7	Untersuchung der Möglichkeit einer kausalanalytischen Gesamtmodellprüfung .....	220
4.8	Zwischenfazit: Reflexion der zentralen Untersuchungsergebnisse .....	220
<b>5</b>	<b>Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für die Einführung einer BSC als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen .....</b>	<b>226</b>
5.1	Change Management-Ansatz zur Entwicklung und Implementierung einer BSC .....	226
5.1.1	Gestaltungsfelder, Change Management sowie Phasen eines Change-Prozesses .....	226
5.1.2	Führungskräfte als Change Manager .....	234
5.1.3	Personal- und Organisationsentwicklung .....	236
5.2	Information und Beteiligung der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation als erfolgreiche Methode zum Umgang mit Widerständen .....	238
5.2.1	Mögliche Widerstände bei der Einführung der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen .....	238
5.2.1.1	Arten und Ursachen von Widerständen .....	238
5.2.1.2	Umgang mit Widerständen .....	239
5.2.2	Kommunikationsprozesse zur umfassenden sowie zielorientierten Information der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation über die Einführung der BSC .....	240
5.2.3	Beteiligung der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation an den sich aus der Einführung einer Balanced Scorecard ergebenden Veränderungen .....	243
5.3	Neue Anforderungen an das Top Management öffentlicher Einrichtungen .....	245
5.3.1	Neue Anforderungen an das Führungsverhalten .....	245
5.3.2	Neue Anforderungen an das Fachwissen des Top Managements .....	248
5.3.3	Personalentwicklungsmaßnahmen für das Top Management .....	249
5.3.3.1	Entwicklung von Führungsgrundsätzen .....	249
5.3.3.2	Schulungsmaßnahmen für das Top Management .....	251

5.4	Änderungsbedarfe und Möglichkeiten zur Wandlung der bisherigen Unternehmungskultur in öffentlichen Einrichtungen hin zu einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur.....	252
5.4.1	Ermittlung der Änderungsbedarfe .....	252
5.4.2	Anforderungen aus dem Kulturveränderungsprozess.....	255
5.4.2.1	Vorleben durch das Top Management.....	255
5.4.2.2	Anforderungen an die mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation .....	257
5.5	Grundlegende Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung einer BSC als strategisches Führungssystem.....	258
5.5.1	Strategie, Strategieweiterentwicklung und regelmäßige Strategiesitzungen.....	258
5.5.2	Festlegung der Perspektiven der BSC und Aufbau der Strategy Map mit strategischen Zielen .....	262
5.5.3	Entwicklung von Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern sowie Festlegung von Maßnahmen zur Zielerreichung.....	262
5.5.4	Einbindung in bestehende Controlling-, Planungs- und Steuerungssysteme .....	263
5.5.5	Roll-Out der Balanced Scorecard in der gesamten Einrichtung.....	264
5.6	Zwischenfazit: Gestaltungsempfehlungen für die Einführung einer Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen sowie Hinweise für das weitere Vorgehen .....	265
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung unter Berücksichtigung der Limitationen der durchgeführten Studie sowie Forschungsausblick .....</b>	<b>268</b>
6.1	Zusammenfassende Darstellung der wesentlichen empirischen Befunde und der Implikationen für die Praxis .....	268
6.2	Wesentliche Limitationen der durchgeführten Studie und der Generalisierbarkeit der Ergebnisse.....	273
6.3	Bedeutung der Ergebnisse und Perspektiven für die zukünftige Forschung zum Einfluss der „weichen“ Faktoren auf die Steuerung mit der BSC in öffentlichen Einrichtungen .....	275
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>278</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>361</b>



**Abbildungsverzeichnis**

	<b>Seite</b>
Abb. 1 Aufbau der Arbeit im Überblick.....	12
Abb. 2 Beispiel einer möglichen BSC in öffentlichen Einrichtungen .....	45
Abb. 3 Beispiel einer Ursache-Wirkungskette einer BSC.....	46
Abb. 4 Beispiel einer Strategy Map .....	48
Abb. 5 Für Führung kennzeichnendes Handeln .....	55
Abb. 6 Leadership-Aufgaben .....	62
Abb. 7 Zusammenhang zwischen Führungsverhalten, Unternehmungskultur und Mitarbeiter/innen-Verhalten .....	85
Abb. 8 Vermutete direkte Einflüsse des Führungsverhaltens des Top Managements ....	106
Abb. 9 Fließgleichgewicht von Vertrauen und Misstrauen.....	111
Abb. 10 Vermutete direkte Einflüsse der vertrauensbasierten Unternehmungskultur sowie angenommene Mediatorbeziehungen.....	125
Abb. 11 Vermutete direkte Einflüsse und angenommene Mediatorbeziehungen des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.....	134
Abb. 12 Pfaddiagramm bzw. Kausaldiagramm als Überblick über das Modellkonstrukt	146
Abb. 13 Untersuchungsdesign im Überblick .....	149
Abb. 14 Übersicht über die verschiedenen Skalenarten mit Beispielen der in der Untersuchung verwendeten Skalen .....	151
Abb. 15 Auswahlkriterien für die Stichprobe.....	173
Abb. 16 Darstellung des Zusammenhangs zwischen unabhängiger, abhängiger und Mediatorvariable.....	203
Abb. 17 „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partieller Mediator für „Transformationale Führung“ bezogen auf „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ .....	204
Abb. 18 „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partieller Mediator für „Transformationale Führung“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	208
Abb. 19 Partielle Mediatoren für „Transformationale Führung“ als unabhängige und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ als abhängige Variable ...	210
Abb. 20 „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partieller Mediator für „Transaktionale Führung“ bezogen auf „Eigeninitiative“ .....	212

Abb. 21 „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als vollständiger Mediator für „Transaktionale Führung“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	214
Abb. 22 „Eigeninitiative“ als vollständiger Mediator für „Transaktionale Führung“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	215
Abb. 23 Partielle Mediatoren für „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	217
Abb. 24 Übersicht über die nicht falsifizierten und neuen Hypothesen.....	219
Abb. 25 Kriterien zur Messung des erfolgreichen Einsatzes einer Balanced Scorecard...	224
Abb. 26 Entscheidungsmatrix für das Vorgehen bei der Einführung einer BSC.....	228
Abb. 27 Identifikation von Gestaltungsfeldern für die Einführung und den Einsatz einer Balanced Scorecard .....	229
Abb. 28 Elemente eines Change Management-Ansatzes .....	232
Abb. 29 Einsatz verschiedener Kommunikationsmedien im Change-Prozess zur Einführung der BSC .....	243
Abb. 30 Neue Anforderungen an das Top Management als Basis für einen erfolgreichen Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem .....	246
Abb. 31 Von der bisherigen zur neuen, vertrauensbasierten Unternehmungskultur.....	253
Abb. 32 Grundlegende Anforderungen für die Entwicklung und Implementierung einer BSC.....	259
Abb. 33 Gesamtdarstellung des Change Management-Ansatzes für eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung der BSC .....	266

**Tabellenverzeichnis**

	<b>Seite</b>
Tab. 1	Ausgewählte Literatur zu Leadership-Aufgaben..... 58
Tab. 2	Die fünf Führungsstile nach Klages ..... 64
Tab. 3	Gesamtdarstellung aller identifizierten Modellhypothesen..... 145
Tab. 4a	Skalen zur Messung von „Transformationale Führung“ aus dem TLI – Teil 1 .. 153
Tab. 4b	Skalen zur Messung von „Transformationale Führung“ aus dem TLI – Teil 2 .. 154
Tab. 5	Skala zur Messung von „Transaktionale Führung“ aus dem TLI ..... 155
Tab. 6	Skalen zur Messung von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ ..... 157
Tab. 7	Skala zur Messung von „Eigeninitiative“ aus dem OCB ..... 159
Tab. 8	Skala zur Messung von „Flexibilität“ aus dem LMI ..... 159
Tab. 9	Skala zur Messung von „Lernbereitschaft“ aus dem LMI ..... 160
Tab. 10	Skala zur Messung der „Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem“ ..... 161
Tab. 11	Kennwerte der Modellvariablen aus dem Pretest ..... 167
Tab. 12	Zusammenfassung der deskriptiven Ergebnisse..... 175
Tab. 13	Faktorladungen der zur Messung von „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ verwendeten Items ..... 178
Tab. 14	Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Skalen der Variablen „Transformationale Führung“ ..... 182
Tab. 15	Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Skalen der Variablen „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ ..... 183
Tab. 16	Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen ... 184
Tab. 17	Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen auf Faktorebene ..... 186
Tab. 18	Ergebnisse der explorativen Maximum Likelihood Faktoranalysen für das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ ..... 190
Tab. 19	Faktorladungen der Variablen auf die vier neuen Faktoren des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ ..... 191
Tab. 20	Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen mit UK_VER_NEU ..... 193
Tab. 21	Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Überprüfung der Hypothesen 11a-c ... 201
Tab. 22	Test von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Eigeninitiative“ ..... 205

Tab. 23	Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Flexibilität“ .....	206
Tab. 24	Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Lernbereitschaft“ .....	207
Tab. 25	Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	209
Tab. 26	Test von „Eigeninitiative“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	211
Tab. 27	Test von „Flexibilität“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	211
Tab. 28	Test von „Lernbereitschaft“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	212
Tab. 29	Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transaktionale Führung“ und „Eigeninitiative“ .....	213
Tab. 30	Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als vollständigem Mediator zwischen „Transaktionale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	215
Tab. 31	Test von „Eigeninitiative“ als vollständigem Mediator zwischen „Transaktionale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	216
Tab. 32	Test von „Eigeninitiative“ als partiellem Mediator zwischen „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	217
Tab. 33	Test von „Flexibilität“ als partiellem Mediator zwischen „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	218
Tab. 34	Test von „Lernbereitschaft“ als partiellem Mediator zwischen „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ .....	218
Tab. 35	Übersicht über die falsifizierten, die nicht falsifizierten und die neuen Hypothesen .....	225
Tab. 36	Anforderungen an Change Manager .....	235

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
ALV	Arbeit im Landkreis Verden kommunale Anstalt öffentlichen Rechts
AV	Identifying and Articulating a Vision / Visionen aufzeigen
B	Skala „Beteiligung“
Begr.	Begründer
BMF	Bundesministerium für Finanzen in Österreich
BMI	Bundesministerium des Innern
BMVg	Bundesinnenministerium der Verteidigung
BSC	Balanced Scorecard
BSC_NU	Variable „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“
BSC_NU_PLAN	Skala „Verbesserung der Planung“
BSC_NU_STRA	Skala „Verbesserung der strategischen Steuerung“
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CR	Contingent Reward / Bedingte Belohnung
df	degrees of freedom / Freiheitsgrade
d. h.	das heißt
DJI	Deutsches Jugendinstitut e. V.
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIGEN	Variable „Eigeninitiative“
EPA	Eidgenössisches Personalamt (Schweiz)
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
F	Skala “Fehlertoleranz”
FAG	Fostering the Acceptance of Group Goals / Gruppenziele fördern
FLEX	Variable „Flexibilität“
FV	Führungsverhalten
FV_TRAAK	Variable „Transaktionale Führung“
FV_TRAFO	Variable „Transformationale Führung“
ggf.	gegebenenfalls

H <sub>0</sub>	Nullhypothese
H <sub>1</sub>	Alternativhypothese
HPE	High Performance Expectations / Hohe Leitungserwartung
Hrsg.	Herausgeber
I	Skala „Information“
IPRI	International Performance Research Institute
IS	Providing Individualized Support / Individuelle Unterstützung
ISN	Intellectual Stimulation / Geistige Anregung
IT	Informationstechnologie
Jahrg.	Jahrgang
Jg.	Jahrgang
Jr.	Junior
K	Skala „Kontrolle“
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KIK-B	Fragebogen zur Erfassung von Kreativitäts- und Innovationsklima in Betrieben
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Maß
KPB	Kreispolizeibehörde Soest
KUK	Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur
LERN	Variable „Lernbereitschaft“
LHO	(Niedersächsische) Landeshaushaltsordnung
LMI	Leistungsmotivationsinventar
LPP	Landespolizeipräsidentium Baden-Württemberg
lt.	laut
m	Mittelwert
MbO	Management by Objectives
MHH	Medizinische Hochschule Hannover
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
MSA	Measure of Sampling Adequacy
n	Größe der Stichprobe
NLBV	Niedersächsisches Landesamt für Bezüge und Versorgung
No.	number
NPM	New Public Management

Nr.	Nummer
NSI	Neue Steuerungsinstrumente
NStM	Neues Steuerungsmodell
NU	Nutzung / Einsatz
OCB	Organizational Citizenship Behavior
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
o. J.	ohne Jahresangabe
o. S.	ohne Seitenangabe
<i>p</i>	Vertrauensniveau
<i>p</i>	Irrtumswahrscheinlichkeit
PAM	Providing an Appropriate Model / Vorbild sein
PerMit	Projekt „Personalentwicklung insbesondere Mitarbeiter/innen-Gespräche in niedersächsischen Behörden“
pp.	pages
PUMA	Public Management
QMC	Qualitätsmanagement Center
<i>r</i>	Korrelationskoeffizient
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
RRZN	Regionales Rechenzentrum für Niedersachsen
S.	Seite
<i>s</i>	Standardabweichung
s.	siehe
SLM	Strategisches Linkage-Modell
Sp.	Spalte
SWOT-Analyse	Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse
Tab.	Tabelle
TCP-Matrix	Technik, Culture/Kultur und Politik-Matrix
TIB	Technische Informationsbibliothek
TiM	Transfer innovativer Unternehmensmilieus
TLI	Transformational Leadership Inventory
TQM	Total Quality Management
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
u. a.	unter anderem

u. a. m.	und anderes mehr
UB	Universitätsbibliothek Hannover
UK	Unternehmungskultur
UK_VER	Variable „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“
USD	amerikanischer Dollar
V	Skala „Vertrauen“
v. a.	vor allem
VDA	Verband der Automobilindustrie e. V.
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
Vol.	volume
vs.	versus
wg.	wegen
WGL	Leibniz-Gemeinschaft – Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e. V.
WKOÖ	Wirtschaftskammer Oberösterreich
z. B.	zum Beispiel
z. Zt.	zur Zeit



# **1 Zusammenhang zwischen „weichen“ Faktoren und dem Einsatz eines strategischen Führungssystems in öffentlichen Einrichtungen**

## **1.1 Änderungsbedarf in öffentlichen Einrichtungen aufgrund neuer Anforderungen**

In der folgenden Arbeit soll der Einfluss von „weichen“ Faktoren, wie z. B. dem Führungsverhalten und der Unternehmungskultur, auf die Steuerung mit Controllinginstrumenten bzw. einem strategischen Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen untersucht werden, denn es deutet nach ersten schnellen Erfolgen bei der Entwicklung einzelner Elemente der Reform von öffentlichen Einrichtungen „... einiges darauf hin, dass die Umsetzung der Reform nur langsam vorankommt bzw. ins Stocken geraten ist“<sup>1</sup>, obwohl „... bundesweit eine Vielzahl von Behörden bemüht [ist], geeignete Steuerungsinstrumente einzuführen.“<sup>2</sup> In den öffentlichen Verwaltungen ist aber insgesamt „... die Steuerung mit Kenn- und Zielzahlen noch nicht weit gediehen.“<sup>3</sup>

Lange Zeit wurde eine Überprüfung und Anpassung der tradierten Strukturen in öffentlichen Einrichtungen nicht für erforderlich gehalten,<sup>4</sup> inzwischen müssen sich öffentliche Einrichtungen aber „... in einem Konfliktraum neu zurechtfinden, der durch Finanzdruck, Aufgabenabbau, steigende Leistungsanforderungen, Quotierungsengpässe sowie Werte- und Bedürfniswandel bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gekennzeichnet ist.“<sup>5</sup> Sie müssen sich dabei nicht nur dem Wettbewerb um die knappen öffentlichen Mittel sondern auch dem Wettbewerb mit privaten Organisationen stellen.<sup>6</sup> „Der weltweit zunehmende Wettbewerb in Wirtschaft und Industrie schließt den Wettbewerb zwischen Nationen, Regionen und Kommunen mit ein. Die öffentliche Hand steht

---

<sup>1</sup> Röber (2005), S. 473.

<sup>2</sup> Hiller (2004), S. 346.

<sup>3</sup> Pfreundschuh (2004), S. 21.

<sup>4</sup> Vgl. Stratthaus (2003), S. 424.

<sup>5</sup> Lühr (1995), S. 186. Vgl. hierzu auch Haubner (1993), S. 313. Es soll ein Wandel vom bisherigen strengen Einhalten von Regeln hin zu einer flexiblen und individuellen Kundenorientierung stattfinden (vgl. Nagel/Müller (1999), S. 25).

<sup>6</sup> Vgl. Nagel/Müller (1999), S. 1. Insbesondere die von den Bürger/innen benötigten Leistungen, die über die Gewährleistung der materiell- und verfahrensrechtlichen Gleichheit aller hinausgehen, sollen von privaten Unternehmungen erbracht werden (vgl. Treuner (2005), S. 346).

hier im Wettbewerb der Rahmenbedingungen.“<sup>7</sup> Auch das zunehmende Umweltbewusstsein führt zu Änderungen in den Aufgaben der öffentlichen Einrichtungen.<sup>8</sup>

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass sich öffentliche Einrichtungen in einem rasanten Veränderungsprozess befinden, in dem sie mit Entwicklungen konfrontiert sind, die sie unter starken Anpassungsdruck setzen.<sup>9</sup> „Verantwortungsbewusstsein für knappe Ressourcen, Bürgernähe, wirtschaftliche Leistungserstellung und Prozeßoptimierung werden zunehmend zur generellen Grundorientierung öffentlicher Verwaltungen.“<sup>10</sup> In öffentlichen Einrichtungen werden sich deshalb in den nächsten Jahren erhebliche strukturelle und kulturelle Veränderungen vollziehen.<sup>11</sup>

Es lässt sich feststellen, dass es einen Wandel vom selbst produzierenden, also vom Leistungs- hin zum Gewährleistungsstaat gibt, in dem nur noch sicherzustellen ist, dass geleistet wird,<sup>12</sup> d. h. es soll eine stringente Ausrichtung der öffentlichen Einrichtungen auf die Kernprozesse erfolgen und überwiegend ergebnisorientiert gehandelt werden.<sup>13</sup>

„Es ist heute unbestritten, daß die klassischen Strukturen der öffentlichen Verwaltung ungeeignet sind, die zunehmende Komplexität der Sachverhalte angemessen zu verwalten und zu managen, die mit der Steigerung der Leistungsfähigkeit unserer Gesellschaft verbunden ist.“<sup>14</sup> Erfolgreiche öffentliche Einrichtungen müssen deshalb in der Lage sein, „... auf unterschiedliche Situationen zu reagieren, zu lernen und dabei ziel- und wertorientiert zu handeln.“<sup>15</sup> Auch für öffentliche Einrichtungen gilt, dass frühere

---

<sup>7</sup> Dumont du Voitel (1993), S. 301. Gute öffentliche Verwaltungen sind nachweislich ein exzellenter Standortfaktor für die Wirtschaft (vgl. Rienaß (1999), S. 320).

<sup>8</sup> Vgl. Dumont du Voitel (1993), S. 301, 302.

<sup>9</sup> Vgl. Sterrer-Pichler (2005), S. 280. Generell lässt sich sagen, dass die Veränderungsfähigkeit eine zentrale Bedeutung für den Erfolg von Unternehmungen erlangt (vgl. Friedag (2005), S. 42).

<sup>10</sup> Wenning (1999), S. 277).

<sup>11</sup> Vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 314.

<sup>12</sup> Vgl. Budäus (1999), S. 323, Budäus (2002a), S. 207 und Proeller/Schedler (2005), S. 98.

<sup>13</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 53. Leistungsorientierung und -steigerung sind zu Basisanforderungen an das Handeln öffentlicher Einrichtungen geworden (vgl. Becker/Weise (2003), S. 429).

<sup>14</sup> Wiemer (1995), S. 77. So steht das bürokratische Modell der Produktion von öffentlichen Dienstleistungen bereits seit längerer Zeit und mit weiterhin steigender Tendenz in der Kritik (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 29) und die Notwendigkeit, z. B. das klassische kamerale öffentliche Rechnungswesen zu reformieren, wird generell nicht mehr in Frage gestellt (vgl. Budäus (1999), S. 321, 326).

<sup>15</sup> Hill (1993a), S. 31. Insbesondere sind die Leistungen aller Teilbereiche der öffentlichen Einrichtungen auf die bestehenden und zukünftigen Erwartungen der Anspruchsgruppen sicherzustellen bei gleichzeitiger Aktivierung der vorhandenen strukturellen und personellen Potenziale (vgl. Becker/Weise (2003), S. 430).

Erfolgsrezepte keine Garantie für eine erfolgreiche Zukunft darstellen.<sup>16</sup> Trotzdem bestehen in öffentlichen Einrichtungen weiterhin Bedenken und die Meinung, dass Betriebswirtschaft dort nicht funktionieren kann.<sup>17</sup> Es müssen jedoch durch zukunftsweisende *Strategien*<sup>18</sup>, verbunden mit einer modernen Unternehmensführung, verloren gegangene Gestaltungsräume reanimiert und reaktiviert werden.<sup>19</sup>

## 1.2 Steuerung mit Controllinginstrumenten bzw. einem strategischen Führungssystem

Bereits „seit etlichen Jahren wissen öffentliche Verwaltungen, dass sie ihre Steuerung reformieren müssen, um den zukünftigen Anforderungen gewachsen zu sein.“<sup>20</sup> Trotzdem ist „nur wenigen Führungskräften [...] bewusst, dass jede Branche früher oder später einem radikalen [...] Wandel ausgesetzt ist“<sup>21</sup>, der Wandel dabei für alle Unternehmungen immer häufiger „... zur unausweichlichen Herausforderung“<sup>22</sup> wird und inzwischen sogar eine Konstante darstellt.<sup>23</sup> Dies gilt auch für öffentliche Einrichtungen,<sup>24</sup> denn Existenzsicherheit, von der man lange ausgehen konnte, gibt es für viele öffentliche Einrichtungen nicht mehr.<sup>25</sup> Jedoch ist in öffentlichen Einrichtungen „... eine enorm starke Veränderungsresistenz vorhanden ...“<sup>26</sup>, was zum Teil darin begründet sein mag, dass die Entwicklung und Einführung eines Managementkonzeptes für alle Mitarbeiter/innen einer Einrichtung einen tief greifenden Innovationsprozess darstellt.<sup>27</sup> Hier zeigt sich bereits die

---

<sup>16</sup> Vgl. Oertli-Cajacob (1993), S. 274. Der Erfolg der Vergangenheit deutet nicht zwangsläufig auf das Ergebnis der Zukunft hin (vgl. Niven (2005), S. 28). Durch das sich immer schneller ändernde Umfeld von Unternehmungen und von öffentlichen Einrichtungen, sind häufig die in der Vergangenheit gültigen Annahmenketten heute ungültig (vgl. Friedag (2005), S. 72).

<sup>17</sup> Vgl. Binninger (2004), S. 332.

<sup>18</sup> Bei einer Strategie handelt es sich um „... die beabsichtigte oder sich ergebende grundsätzliche Vorgehensweise (bzw. Verhaltensweise) des Unternehmens und relevanter Teilbereiche, um sich von der Konkurrenz zur Verwirklichung der langfristigen Ziele abzuheben“ (Horváth & Partner (2001), S. 23).

<sup>19</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 221.

<sup>20</sup> Ferrari/Tausch (2002), S. 245. So reicht es heute z. B. nicht mehr aus, lediglich auf das Einhalten der veranschlagten Haushaltsmittel hinzuweisen (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 59).

<sup>21</sup> Schuh (2006), S. 1.

<sup>22</sup> Kobi (1994), S. 11.

<sup>23</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 233.

<sup>24</sup> „Der Wandel trifft alle.“ (Kobi (1994), S. 18.) Die öffentlichen Einrichtungen müssen den Wandel bewusst als Chance annehmen, um ihre Leistungsfähigkeit und Qualität auch künftig gewährleisten zu können (vgl. Stratthaus (2003), S. 426).

<sup>25</sup> Vgl. Reinermann (1993), S. 17. So müssen sich z. B. die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft (WGL) mindestens alle sieben Jahre einer Evaluierung, d. h. einer Überprüfung durch unabhängige Begutachter/innen, ob sie weiterhin die Fördervoraussetzungen erfüllen, stellen (vgl. Leibniz-Gemeinschaft (o. J.)).

<sup>26</sup> Brunner-Salten (2003), S. 160.

<sup>27</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 229.

Relevanz einer Berücksichtigung der Wirkung „weicher“ Faktoren, wie z. B. Führungsverhalten und Unternehmungskultur, auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen in der Untersuchung.

Ein Standardthema in der Diskussion um die Reform öffentlicher Verwaltungen sind die betriebswirtschaftlichen Management- bzw. Steuerungsfragen,<sup>28</sup> da häufig die Notwendigkeit strategischer und organisatorischer Veränderungen erst erkannt wird, wenn der günstigste Zeitpunkt für eine Änderung bereits verstrichen ist.<sup>29</sup> Durch die Anwendung neuer Steuerungsinstrumente sollen Ziel-, Leistungs- und Kostentransparenz<sup>30</sup> öffentlicher Einrichtungen entstehen und dadurch *Effektivität*<sup>31</sup> und *Effizienz*<sup>32</sup> dieser Einrichtungen gesteigert werden.<sup>33</sup> Dabei ist darauf zu achten, dass einzelne Controllinginstrumente, wie z. B. Kosten- und Leitungsrechnung, Budgetierung, Personal- und Organisationsentwicklung miteinander verknüpft werden<sup>34</sup> und ein Controlling entwickelt wird, das den Bedürfnissen und Besonderheiten öffentlicher Einrichtungen insgesamt gerecht wird.<sup>35</sup>

Der Erfolg einer Einrichtung hängt insbesondere von einer schnellen und konsequenten Strategieumsetzung ab, da sich mit dem zunehmend komplexeren und dynamischeren Wettbewerb (auch in öffentlichen Einrichtungen) kurze Halbwertszeiten für die Strategien ergeben.<sup>36</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Ridder/Hoon (2000), S. 2. Die Reformen, die zu einem erheblich erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielraum und einer damit verbundenen Ergebnisorientierung führen, begründen den Bedarf an Controllinginstrumentarien in öffentlichen Einrichtungen (vgl. Budäus (2002a), S. 207). Die Forderung nach größerer Transparenz von Haushaltseinnahmen und -ausgaben sowie die Einführung von sinnvollen Controllinginstrumentarien gibt es bereits seit Ende der 1980er Jahre (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 25).

<sup>29</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 161, 162.

<sup>30</sup> Das so genannte Geldverbrauchs- ist durch ein Ressourcenverbrauchskonzept zu ersetzen (vgl. Budäus (1999), S. 324).

<sup>31</sup> „Effektivität ist das Verhältnis geplanter Ziele zum tatsächlich realisierten Zielerreichungsgrad (Outcome).“ (Budäus (2002a), S. 209.)

<sup>32</sup> „Die Effizienz bezieht sich auf die Relation eines Produktes [bzw. einer Maßnahme] und die hierfür erforderlichen Ressourcen (Kosten).“ (Budäus (2002a), S. 209.)

<sup>33</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 1. „Controlling in öffentlichen Verwaltungen ist grundsätzlich nicht neu.“ (Budäus (2002a), S. 206.) Löffler weist jedoch darauf hin, dass in der Vergangenheit die Messung des Outputs in den öffentlichen Einrichtungen häufig vernachlässigt wurde, inzwischen aber an Bedeutung gewinnt; insbesondere weist sie auf die fehlende Überprüfung des tatsächlichen Outputs mit den vorher definierten Zielen hin (vgl. Löffler (1998), S. 70), obwohl „ohne einen systematischen Zielableitungsprozess [...] die Handlungsgrundlagen nicht umfassend geklärt [sind] und die Steuerungsfähigkeit damit eingeschränkt [ist]“ (Weber (2002), S. 419).

<sup>34</sup> Vgl. Budäus (2002b), S. 393.

<sup>35</sup> Vgl. Binninger (2004), S. 333. Denn es müssen mindestens zwei wesentliche Unterschiede zwischen öffentlichen Einrichtungen und privaten Unternehmungen berücksichtigt werden: Gewinnmaximierungs- vs. Gemeinwohlziele sowie Wettbewerbs- vs. Budgetmechanismen (vgl. Schrijvers (1999), S. 247).

<sup>36</sup> Vgl. Arnsfeld/Friggemann/Wolf (2006), S. 417.

Klages weist darauf hin, dass obwohl in der gesamten öffentlichen Verwaltung der Einsatz von modernen betriebswirtschaftlichen Methoden notwendig sei, heute ein öfters anzutreffender Irrtum in der Meinung bestehe, dass bereits die Einführung solcher Methoden den Veränderungserfolg garantieren würde.<sup>37</sup> Auch kommt es häufig vor, dass die Leitung einer Einrichtung den Eindruck hat, „... dass mit dem Verabschieden eines Veränderungskonzeptes bereits die Veränderung vollzogen ist.“<sup>38</sup> Des Weiteren stellen öffentliche Einrichtungen häufig fest, „... dass der langfristige Aspekt der Zukunftsfähigkeit oft dem Tagesgeschäft geopfert wird.“<sup>39</sup>

Es ist also festzustellen, dass in öffentlichen Einrichtungen Einfluss und Einsatz neuer Instrumente (wie z. B. Budgetierung, Produkthaushalt sowie Kosten- und Leistungsrechnung) zwar nachgewiesen werden können,<sup>40</sup> strukturelle Änderungen aber eher selten zu finden sind.<sup>41</sup> Deshalb konnten in öffentlichen Einrichtungen bislang weder die Effizienz-, noch die Strategie-,<sup>42</sup> Management-, Attraktivitäts- oder Legitimitätslücke durch die Nutzung neuer Steuerungselemente geschlossen werden.<sup>43</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Klages (1995), S. 8. Hilbertz weist als Vorstand der KGSt ebenfalls darauf hin, dass die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente nicht ausreicht, vielmehr muss es u. a. zur Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Einrichtungen bzw. zu einer Kooperation mit Dritten kommen (vgl. Hilbertz (2004/2005), S. 9).

<sup>38</sup> Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 331. Es muss deshalb eine mentale Änderung in den Köpfen der Führungskräfte erfolgen (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 112).

<sup>39</sup> Ferrari/Tausch (2002), S. 249.

<sup>40</sup> Denn „keine Verwaltung, die etwas auf sich hält, kann heute selbstbewusst verkünden, sie würde sich solchem ‚neumodischen Unsinn‘ entziehen“ (Bogumil/Jann (2005), S. 204 [Hervorhebung im Original]). Auch „... gibt [es] kaum noch eine Gemeinde- oder Stadtverwaltung, kaum noch eine Landes- oder Bundesbehörde, die nicht von sich behaupten würde, nach dem ‚Neuen Steuerungsmodell‘ zu arbeiten oder zumindest demnächst arbeiten zu wollen.“ (Geffken (2001), S. 443.)

<sup>41</sup> Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 204.

<sup>42</sup> Auch in der Privatwirtschaft lässt sich selten eine Strategie finden, die die Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen berücksichtigt, in sich schlüssig ist und nicht nur in der obersten Führungsebene kommuniziert wird (vgl. Friedag (2005), S. 35), dies zeigt sich darin, dass ca. 50 % aller Unternehmungen weniger als zwei Drittel ihrer strategischen Vorhaben in der geplanten Weise umsetzen (vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2004), S. 12). Es stellt deshalb für jede Unternehmung sowohl die Strategieentwicklung als auch insbesondere die Strategieumsetzung eine besondere Herausforderung dar (vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2004), S. 12), denn die Übersetzung von strategischen Plänen in konkrete kurzfristige Vorgaben stellt noch keine Selbstverständlichkeit dar (vgl. Rieg (2004), S. 473).

<sup>43</sup> Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 205. Vgl. zu diesen Modernisierungslücken auch Brunner-Salten (2003), S. 133, 134.

„Dennoch zeigen Umfragen, dass eine Reform von einer Mehrheit der Beschäftigten im Kern nach wie vor für notwendig gehalten wird.“<sup>44</sup> Auch äußerten in einer Befragung öffentlicher Einrichtungen in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz durch Horváth & Partners<sup>45</sup> 80 % der befragten Führungskräfte, „... dass der Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen zu wenig Zeit eingeräumt wird“<sup>46</sup> und 73 % der befragten Führungskräfte empfinden „... die Beschäftigung mit administrativen Themen als zu umfangreich.“<sup>47</sup>

Diese Studie von Horváth & Partners in 2006 zur Führung in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen lässt erkennen, dass Führungskräfte in öffentlichen Einrichtungen zwar die Notwendigkeit von strategischer Planung und Steuerung erkannt haben, sich aber nach eigener Einschätzung noch zu wenig mit den Strategie- und Steuerungsthemen beschäftigen,<sup>48</sup> obwohl eine Befragung in der Landesregierung Baden-Württemberg z. B. ergeben hat, dass neun von zehn Befragten das Vorhandensein einer Strategie als wichtig bzw. enorm bedeutsam einschätzen und immerhin auch neun von zehn Befragten der Meinung waren, dass die Landesregierung eine Strategie besitzen würde.<sup>49</sup>

### **1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise: Untersuchung des Einflusses von „weichen“ Faktoren auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen sowie Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen**

„Es macht [...] wenig Sinn, immer wieder neue Vorschläge für Verwaltungsreformen zu präsentieren und ggf. sogar zu implementieren, wenn über die Voraussetzungen erfolgreicher Strukturveränderungen, ihrer Formulierung und Implementierung [...] wenig

---

<sup>44</sup> Röber (2005), S. 477. Eine Mitarbeiter/innen-Befragung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (mit 300 Teilnehmer/innen) hat z. B. ergeben, dass immerhin ein Fünftel der Beschäftigten einen Bürokratieabbau für erforderlich hält (vgl. Scholz (2003), S. 521, 522). Eine Mitarbeiter/innen-Befragung in der Landesverwaltung Niedersachsen in 1999 hat ergeben, dass insgesamt ca. 80% der befragten Landesbediensteten eine Verwaltungsmodernisierung als absolut notwendig ansehen bzw. ihr zumindest aufgeschlossen gegenüber stehen (vgl. Blanke/Schridde (2003), S. 210).

<sup>45</sup> Die Studie „Zusammenarbeit und Instrumente in der Führung öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen“ 2006 wurde von Horváth & Partners zusammen mit dem IPRI (International Performance Research Institute) in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt.

<sup>46</sup> Horváth & Partners (2006), S. 2, 6, 17, 19.

<sup>47</sup> Horváth & Partners (2006), S. 8.

<sup>48</sup> Vgl. Horváth & Partners (2006), S. 10, 21.

<sup>49</sup> Vgl. Kühnle (2002), S. 384.

bekannt ist.<sup>50</sup> Bislang gibt es z. B. noch keine umfassende Studie über Implementierung und Evaluierung des Neuen Steuerungsmodells (NStM),<sup>51</sup> auch „... halten sich die empirischen Hinweise, die Aufschluss über Ergebnisse und Wirkungen [des New Public Management (NPM)] geben, bislang in Grenzen.“<sup>52</sup> Trotzdem wurde bereits festgestellt, dass es ein Reformdefizit gibt und es sich hierbei nicht um ein Problem mangelnder Konzepte sondern um ein Umsetzungsdefizit handelt.<sup>53</sup>

Wie bereits Speier-Werner schreibt, hat sich „die Forschung [...] bislang auf die Konzeption neuer Steuerungsinstrumente konzentriert und die Bedingungen für deren erfolgreiche Implementierung vernachlässigt.“<sup>54</sup> Sie untersucht in ihrer Dissertation die vier Einflussfaktoren politische Veränderungsträger, administrative Veränderungsträger, Konzeption neuer Steuerungsinstrumente sowie Einflussnahme durch Experten.<sup>55</sup> Hauptaugenmerk wird hier also auf die Gestaltung des Konzeptes, das Durchsetzungspotenzial der politischen Veränderungsträger (und eingeschränkt der administrativen Veränderungsträger) sowie Expertenbeteiligung und Projektgruppen-vorgehen gelegt.<sup>56</sup> „Weiche“ Faktoren wie das Verhalten von Führungskräften und die Kultur der öffentlichen Einrichtungen spielen auch in dieser Untersuchung nur eine untergeordnete Rolle, obwohl es auch nach 10 Jahren Verwaltungsreform nicht gelungen ist, die autoritäre Führung in öffentlichen Einrichtungen zu verändern und die Entscheidungsdelegation an die Beschäftigten zu erhöhen<sup>57</sup> und die nach wie vor vorhandene klassische bürokratische Verwaltungskultur „... nicht dazu beiträgt, Akteure in ihren Reformanstrengungen zu beflügeln.“<sup>58</sup>

So wurde z. B. bei einer Untersuchung (die dem 1. Speyerer Qualitätswettbewerb voranging) für 19 Behörden festgestellt, dass in dienstlichen Besprechungen weder über

---

<sup>50</sup> Bogumil/Jann (2005), S. 254. Nagel und Müller wiesen bereits 1999 darauf hin, dass öffentlichen Einrichtungen konkrete Anhaltspunkte fehlen, „... wie sie die Güte und Angemessenheit der auf dem NPM-Markt in reichlicher Fülle feilgebotenen Instrumente und Konzepte in ihrem eigenen, sehr spezifischen Kontext beurteilen und auswählen sollen“ (Nagel/Müller (1999), S. 6).

<sup>51</sup> Vgl. Jann (2005b), S. 80. Zum NStM s. Abschnitt 2.2.2.

<sup>52</sup> Bogumil (2005), S. 495. Zum NPM s. Abschnitt 2.2.1.

<sup>53</sup> Vgl. Budäus/Gronbach (1999), S. 6.

<sup>54</sup> Speier-Werner (2006), S. 1, 9. Die Frage nach dem, was eingeführt werden soll ist lt. Speier-Werner in der NPM-Literatur ausreichend behandelt worden, während die Frage danach, wie neue Steuerungsinstrumente eingeführt werden sollen, bislang vernachlässigt wurde (vgl. Speier-Werner (2006), S. 42).

<sup>55</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 3.

<sup>56</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 3.

<sup>57</sup> Vgl. Röber (2005), S. 477.

<sup>58</sup> Röber (2005), S. 477.

Führungsprobleme noch über Führungsqualität gesprochen wurde.<sup>59</sup> Hinzu kommt, dass „44 % der Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung und in öffentlichen Einrichtungen [...] gerade mal einen Tag oder weniger im Monat gemeinsam im Führungsteam“<sup>60</sup> verbringen.

Zusammenfassend lassen sich also folgende Defizite in der derzeitigen Forschung erkennen:

- Erkannt ist der Bedarf, öffentliche Einrichtungen strategisch zu steuern, ebenso wie die Mängel in der Umsetzung des neuen Steuerungsbedarfs in öffentlichen Einrichtungen, allerdings fehlt es an ausführlichen Analysen für diese Diskrepanz.
- Die in öffentlichen Einrichtungen vorhandene Veränderungsresistenz gilt es genauer zu analysieren. Dabei werden die bürokratische Kultur sowie das Führungsverhalten benannt, aber weder genauer untersucht noch Konzepte zu deren Änderung vorgelegt.

Ziel dieser Arbeit ist es deshalb, den Einfluss „weicher“ Faktoren, von Führungsverhalten und Kultur, auf den Erfolg der Steuerung öffentlicher Einrichtungen anhand der Balanced Scorecard (BSC) als strategischem Führungssystem zu untersuchen, denn öffentliche Einrichtungen haben oft erhebliche Schwierigkeiten, die eigene Strategie klar zu definieren<sup>61</sup> und die BSC verschwindet häufig nach der Definition am Jahresanfang bis zum Ende des Jahres „in der Schublade“.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Klages (1993), S. 51.

<sup>60</sup> Horváth & Partners (2006), S. 2.

<sup>61</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 119.

<sup>62</sup> Vgl. Näder (2005), S. 231.



## 1.4 Aufbau der Arbeit

Aus den in Abschnitt 1.3 identifizierten Forschungsdefiziten lassen sich folgende Forschungsfragen<sup>63</sup> ableiten.

### **Forschungsfrage 1:**

Wie wirken sich die „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung mit strategischen Führungssystemen in öffentlichen Einrichtungen aus?

### **Forschungsfrage 2:**

Wie kann die Erfüllung des neuen Steuerungsbedarfs in öffentlichen Einrichtungen mit strategischen Führungssystemen unter Berücksichtigung des Einflusses der „weichen“ Faktoren gestaltet werden?

Für die folgende Untersuchung erfolgt eine Orientierung an den bei Atteslander aufgeführten fünf Phasen eines Forschungsablaufs:<sup>64</sup>

- Phase I: Problembenennung, d. h. die Formulierung der Problemstellung in Form von wissenschaftlichen Fragen (Kapitel 1)
- Phase II: Gegenstandsbenennung, d. h. Definition des Forschungsgegenstandes; Theorie und Hypothesenbildung (Kapitel 2 und 3)
- Phase III: Durchführung, d. h. Wahl und Anwendung von Forschungsmethoden und Erhebungsinstrumenten, Empirie (Kapitel 4)
- Phase IV: Analyse, d. h. Aufbereitung und Auswertung der erhobenen Daten (deskriptive Statistik) und Prüfen der Hypothesen mittels der schließenden/analytischen Statistik (Kapitel 4)
- Phase V: Verwendung der Ergebnisse, d. h. Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen (Kapitel 5)

In **Kapitel 1** wurde das Problem benannt, Forschungslücken identifiziert und daraus Forschungsfragen abgeleitet.

<sup>63</sup> Zur Bedeutung der Forschungsfragen für den Forschungsprozess sowie zu deren Entwicklung vgl. Yin (2003), S. 21, 22 und Punch (2005), S. 32-37.

<sup>64</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 17, 18, 46, 47, 285. Vgl. hierzu auch Diekmann (2008), S. 187-200.

In **Kapitel 2** werden theoretische Grundlagen zu den zu untersuchenden Problemfeldern erschlossen. Zunächst werden die für öffentliche Einrichtungen speziellen Rahmenbedingungen und Änderungsbedarfe analysiert, anschließend die Reformansätze in Form von Steuerungsmodellen speziell für öffentliche Einrichtungen dargestellt, bevor darauf aufbauend einzelne Basisinstrumente des Controlling sowie ein strategisches Führungssystem im Hinblick auf ihre Nutzung in öffentlichen Einrichtungen untersucht werden. Anschließend werden die relevanten „weichen“ Faktoren ermittelt und ausführlich dargestellt. Ziel dieser Analyse der theoretischen Grundlagen ist es, Erklärungsansätze für den Einfluss der „weichen“ Faktoren auf den Einsatz eines strategischen Führungssystems zu erhalten.

In **Kapitel 3** wird die erste Forschungsfrage aufgegriffen, indem ein hypothesenbasiertes Modell zum Einfluss der „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard (als ein strategisches Führungssystem) speziell in öffentlichen Einrichtungen entwickelt wird. Zunächst wird eine geeignete Art der Führung (transformational und transaktional) des Top Managements ermittelt und anschließend eine für die strategische Steuerung förderliche Unternehmenskultur in Form einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur definiert. Darauf aufbauend werden zusätzliche *Variablen*<sup>65</sup> gebildet, um das Verhalten der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sowie die Nutzung der Balanced Scorecard zu messen.

Das entwickelte Modell zeigt über *Hypothesen*<sup>66</sup> auf, welche Wirkbeziehungen zwischen den Variablen vermutet werden und bildet die Grundlage für die nachfolgende empirische Untersuchung.

In **Kapitel 4** werden die verwendeten Messskalen, die Art der Befragung sowie Gütekriterien und zentrale Merkmale der Stichprobe dargestellt. Anschließend erfolgt eine Überprüfung der in Kapitel 3 aufgestellten Hypothesen mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse sowie einfachen und multiplen Regressionsanalysen.

---

<sup>65</sup> Unter Variable ist ein Merkmal oder eine Eigenschaft von Personen, Gruppen etc. zu verstehen (vgl. Diekmann (2008), S. 116).

<sup>66</sup> Hypothesen als „... *Erklärungsversuche der unerklärten Umwelt*“ (Atteslander (2006), S. 18 [Hervorhebung im Original]) sind aus einer Theorie logisch abgeleitete, testbare Behauptungen über die Beziehungen zwischen zwei oder mehr Variablen (vgl. Weinert (2004), S. 53 und Diekmann (2008), S. 124).

In **Kapitel 5** wird die zweite Forschungsfrage aufgegriffen und es werden Gestaltungsempfehlungen im Rahmen eines Change Management-Ansatzes vorgestellt, die eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen unterstützen können. Diese Gestaltungsempfehlungen sind aus den Ergebnissen der in Kapitel 4 dargestellten Überprüfung der Hypothesen abgeleitet.

In **Kapitel 6** werden die zentralen Ergebnisse und wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst. Außerdem werden die Limitationen der Studie sowie die Generalisierbarkeit der Ergebnisse dargestellt, bevor zusätzliche Forschungsbedarfe zum Einfluss der „weichen“ Faktoren auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen aufgezeigt werden.

Die folgende Abbildung 1 veranschaulicht den Aufbau dieser Arbeit noch einmal übersichtsartig.

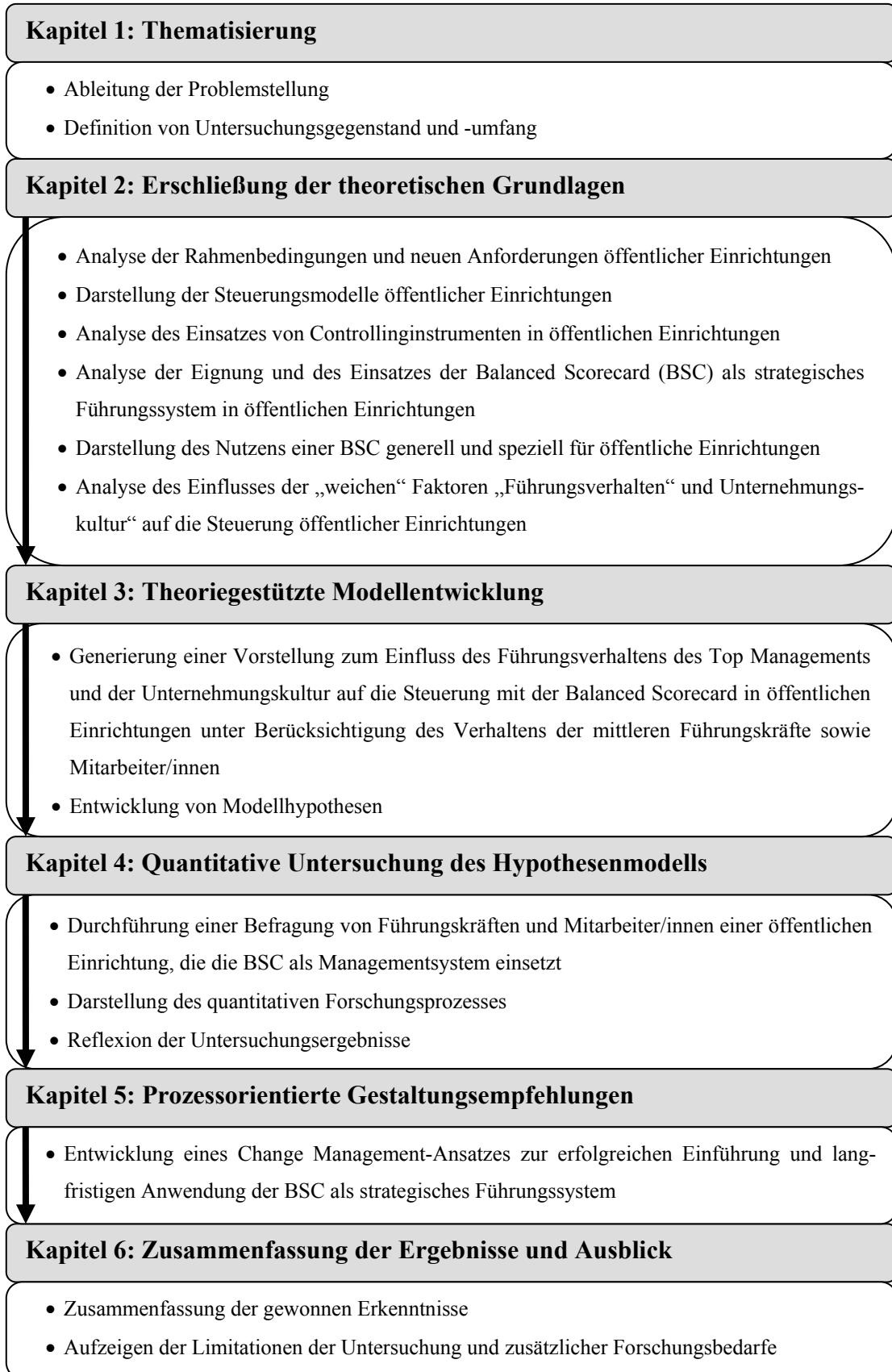


Abb. 1 Aufbau der Arbeit im Überblick  
 Quelle: Eigene Darstellung

## **2 Erschließung theoretischer Grundlagen zum Stand der Steuerung in öffentlichen Einrichtungen sowie eine Analyse der Wirkung von „weichen“ Faktoren auf diese Steuerung**

### **2.1 Rahmenbedingungen und neue Anforderungen an öffentliche Einrichtungen**

#### **2.1.1 Überblick sowie spezielle Rahmenbedingungen öffentlicher Einrichtungen**

Zunächst werden in diesem Kapitel die speziellen Rahmenbedingungen öffentlicher Einrichtungen dargestellt, bevor die neuen Anforderungen, die von öffentlichen Einrichtungen bewältigt werden müssen und die Schwerpunkte der speziell für öffentliche Einrichtungen entwickelten Steuerungsmodelle vorgestellt werden. Im Anschluss daran wird der Einsatz der Controllinginstrumente in öffentlichen Einrichtungen, insbesondere der Kosten- und Leistungsrechnung sowie der Budgetierung als erste umfassende Ansätze anhand einer Literaturstudie untersucht, gefolgt von dem inzwischen auch in öffentlichen Einrichtungen eingesetzten strategischen Führungssystem Balanced Scorecard.

Dieser Darstellung der „harten“ Faktoren der Reformen in öffentlichen Einrichtungen folgt eine Untersuchung der „weichen“ Faktoren anhand einer Literaturstudie. Hierbei wird zunächst der Managementprozess „Führung“ mit Leadership-Aufgaben und Führungsstilen in öffentlichen Einrichtungen dargestellt, bevor Bedeutung und Wirkung der Unternehmenskultur in öffentlichen Einrichtungen zusammengefasst werden.

Bereits heute arbeiten einige Verwaltungen effizienter als andere, so dass davon ausgegangen werden kann, dass leistungsbezogenes Management von öffentlichen Einrichtungen trotz deren spezieller Rahmenbedingungen möglich ist.<sup>67</sup> Schon 1992 hat der damalige Vorstand der KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) in einem Vortrag darauf hingewiesen, dass das zu dem Zeitpunkt geltende Recht öffentlichen Einrichtungen bereits wesentliche Schritte in Richtung eines neuen Steuerungsmodells erlauben würde.<sup>68</sup> So würden auch schon vielfach Teil- bzw.

---

<sup>67</sup> Vgl. Greve (1993), S. 170. So zeigt Pfreundschuh z. B. anhand eines Beispiels aus der Sozialhilfe, dass eine gesetzlich vorgegebene Strategie durch den Einsatz von Zielzahlen wirtschaftlicher und wirksamer umgesetzt wird (vgl. Pfreundschuh (2003), S. 237-244).

<sup>68</sup> Vgl. Banner (1993), S. 11.

Pilotprojekte (z. B. zum Aufbau eines Berichtswesens und zur Implementierung eines Controllings) durchgeführt werden, die neue Steuerung bedürfe aber einer Gesamtstrategie sowie einer Projektorganisation.<sup>69</sup>

Aktuell wird jedoch kritisiert, dass das strategische Management sowie das strategische Controlling immer noch unterentwickelt seien bzw. vernachlässigt würden und sich darüber hinaus die Modernisierungsanstrengungen lediglich auf die operative Ebene mit einer Kosten- und Leistungsrechnung beschränken würden.<sup>70</sup>

Die für die Handlungs- und Steuerungsfähigkeit des Staates notwendige Voraussetzung der Effektivität und Effizienz von öffentlichen Einrichtungen<sup>71</sup> lässt sich nur erreichen, wenn sowohl Instrumente zur Steuerung der „harten“ Faktoren (wie z. B. Controlling und dezentrale Ressourcenverantwortung) als auch zur Steuerung der „weichen“ Faktoren (wie z. B. Unternehmungskultur und Leitbild) eingesetzt werden.<sup>72</sup>

Auch wenn sich die Managementprobleme im öffentlichen Bereich nach Meinung von z. B. Horváth & Partner lediglich marginal von denen in der Privatwirtschaft unterscheiden,<sup>73</sup> werden in der folgenden Untersuchung die Besonderheiten öffentlicher Einrichtungen, insbesondere deren Rahmenbedingungen, berücksichtigt.

Für eine Untersuchung, die sich speziell auf öffentliche Einrichtungen bezieht, ist „zunächst [...] festzuhalten, dass die öffentliche Verwaltung aus einer großen Vielfalt unterschiedlicher öffentlicher Organisationen besteht“<sup>74</sup> mit einem zum Teil stark diversifizierten Leistungsangebot.<sup>75</sup> So gibt es neben Ministerien, Kommunal- und Kreisverwaltungen viele nachgeordnete Behörden, Oberbehörden, Anstalten, Körperschaften sowie öffentlich-rechtliche Stiftungen.<sup>76</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Banner (1993), S. 12.

<sup>70</sup> Vgl. Dreyer/Richter (2005), S. 175.

<sup>71</sup> Vgl. Konzendorf (2004), S. 38.

<sup>72</sup> Vgl. Koetz (1993), S. 149, 163.

<sup>73</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 377.

<sup>74</sup> Bogumil/Jann (2005), S. 113.

<sup>75</sup> Vgl. Becker/Weise (2003), S. 435.

<sup>76</sup> Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 113.

Öffentliche Einrichtungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nur dann tätig werden dürfen, wenn sie durch einen gesetzlichen Auftrag dazu legitimiert wurden.<sup>77</sup> Dadurch mögen öffentliche Einrichtungen zwar einem geringeren Konkurrenzdruck ausgesetzt sein als die Privatwirtschaft, jedoch stehen sie gegenüber der Öffentlichkeit unter Legitimationsdruck bezüglich ihrer Problemlösungsfähigkeiten.<sup>78</sup> Auch müssen öffentliche Einrichtungen nach den im Haushaltsrecht verankerten Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit handeln.<sup>79</sup> *Output und Outcome*<sup>80</sup> öffentlicher Leistung sind deshalb kritisch zu analysieren und zu optimieren.<sup>81</sup>

Bei einer Untersuchung, die die öffentlichen Einrichtungen betrifft, sind spezielle Rahmenbedingungen bzw. Besonderheiten zu berücksichtigen, die allein daraus resultieren, dass diese Instrumente ihrer Träger sind.<sup>82</sup> „Hierzu gehören u. a. die Interessenvielfalt bei der Entscheidungsfindung, die Priorität der Gemeinwohl- vor den Finanzziele, komplexere Bürger/Kunden-Beziehungen, die politischen Rahmenbedingungen, das Demokratie- und Öffentlichkeitsprinzip oder das Stabilitäts- und Sicherheitsstreben der Mitarbeiter.“<sup>83</sup> Ebenso zu berücksichtigen ist die starke Arbeitsteilung, Spezialisierung und Differenzierung, durch die öffentliche Verwaltungen gekennzeichnet sind,<sup>84</sup> die eingeschränkte Strategiehoheit öffentlicher Verwaltungen und deren eingeschränkte Wettbewerbs- und Vergleichsmöglichkeiten<sup>85</sup> sowie die Dominanz von Sach- bzw. Leistungszielen (im Unterschied zur Vorherrschaft von Rentabilität in privaten

---

<sup>77</sup> Vgl. Nagel/Müller (1999), S. 10.

<sup>78</sup> Vgl. Klages/Hippler (1989), S. 11. So muss sich der Dienstleistungscharakter auch in öffentlichen Einrichtungen immer stärker durchsetzen, um sich gegenüber anderen öffentlichen Einrichtungen sowie privaten Unternehmungen positionieren zu können (vgl. Zielinski (2003), S. 43).

<sup>79</sup> Vgl. Brede (2001), S. 115. So ist z. B. im § 7 „Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, Kosten- und Leistungsrechnung“ in der Niedersächsischen Landeshaushaltsordnung (LHO) festgeschrieben, dass öffentliche Einrichtungen bei der Aufstellung und Ausführung ihrer Haushaltspläne die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten und für Maßnahmen von finanzieller Bedeutung angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen haben (vgl. LHO (2001), § 7).

<sup>80</sup> Unter Output ist das Ergebnis des Einsatzes von Verwaltungsressourcen zu verstehen; Outcome steht als Indikator für eine wirtschaftliche und sparsame Verwaltungsführung, die gleichzeitig leistungs-, qualitäts- und wirkungsorientiert handelt (vgl. Voigt/Walkenhaus (2006), S. 81, 83).

<sup>81</sup> Vgl. Becker/Weise (2003), S. 429.

<sup>82</sup> Vgl. Brede (2001), S. 1.

<sup>83</sup> Scherer (2002), S. 5. Vgl. hierzu auch Hill (1993a), S. 19. So sind „... bestimmte bürokratische Garantien, wie Rechtssicherheit, Willkürfreiheit, Gleichheit und Unbestechlichkeit auch in Zukunft nicht zu vernachlässigende Elemente öffentlich-rechtlicher Organisationen [...], sie dürfen aus deren Strategie nicht ausgeblendet werden“ (Seidler (2004), S. 303). Zu den Rahmenbedingungen öffentlicher Verwaltungen in Österreich (die mit denen in Deutschland weitgehend übereinstimmen) vgl. Kraus (1999), S. 190, 191.

<sup>84</sup> Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 116.

<sup>85</sup> Vgl. Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 292.

Unternehmungen).<sup>86</sup> In öffentlichen Einrichtungen sind deshalb viele beeinflussbare aber auch nicht beeinflussbare Faktoren zu berücksichtigen.<sup>87</sup>

Hinzu kommt, dass die Aufgaben öffentlicher Einrichtungen seit Jahren quantitativ zunehmen und sowohl komplexer als auch schwieriger werden bei gleichzeitig steigender Anspannung der Finanzsituation, die zu Einsparungen insbesondere im Personalbereich führen.<sup>88</sup>

Dies führt u. a. in den folgenden Bereichen zu einem Wandel:<sup>89</sup>

- Umfang und Intensität der Dienstleistungen,
- Einsatz moderner Technologien,
- Vernetzung verschiedener Ebenen des öffentlichen Dienstes und
- Veränderungsdruck auf das Tarif- und Dienstrecht.<sup>90</sup>

Insbesondere im Zusammenhang mit dem Beamtentum<sup>91</sup> gibt es Besonderheiten, z. B. die Bindung an Stellenpläne, die speziell auf den öffentlichen Dienst ausgerichtete Ausbildung, die lebenslängliche Bindung sowie ein engmaschiges gesetzliches Regelwerk.<sup>92</sup> Deregulierung und Entbürokratisierung der administrativen Ebene sind deshalb wichtige Begriffe für den Wandel geworden.<sup>93</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Nullmeier (2005), S. 434 und Becker/Weise (2003), S. 430.

<sup>87</sup> Vgl. Weber (2002), S. 402. Insbesondere für Kommunen sind hier die Vielfältigkeit kommunaler Aufgaben, die unterschiedlichen Vorbestimmungsgrade durch gesetzliche Normierungen der Pflichtaufgaben sowie die unmittelbare Bürgernähe als besondere Herausforderung für den Steuerungsprozess zu nennen (vgl. Weber (2002), S. 403).

<sup>88</sup> Vgl. Klages/Hippler (1989), S. 11. Bereits 1972 hat Laux auf neue Trends für die öffentlichen Einrichtungen hingewiesen, so u. a. auf die wachsende Komplexität der Aufgaben, das schnelle Veralten von Informationen und Kenntnissen, das steigende Selbstbewusstsein der Mitarbeiter/innen, den Einfluss der Computertechnik sowie die Notwendigkeit zur stärkeren Ökonomisierung des administrativen Handelns (vgl. Laux (1972), S. 29). Der Staat soll also immer mehr für die Bürger/innen leisten und dabei gleichzeitig schlanker werden (vgl. Finger (1999), S. 221), d. h. die notwendigen Aufgaben sollen mit weniger Mitteln möglichst gleich gut oder besser erfüllt werden (vgl. Schrijvers (1999), S. 244).

<sup>89</sup> Vgl. Zielinski (2003), S. 14.

<sup>90</sup> Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sowohl materielle als auch immaterielle Leistungsanreize nicht ohne weiteres aus der privaten Wirtschaft in öffentliche Einrichtungen übertragen werden können (vgl. Ridder (2005), S. 279).

<sup>91</sup> „Die markanteste, der Anzahl nach aber nicht größte Berufsgruppe unter den Beschäftigten im öffentlichen Dienst (ca. 34 %) bilden die Beamten.“ (Brede (2001), S. 151).

<sup>92</sup> Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 87.

<sup>93</sup> Vgl. Zielinski (2003), S. 14.



Weiterhin zu berücksichtigen ist die Besonderheit von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen, die in der Regel nicht marktfähig sind<sup>94</sup> und die nicht einfach eingestellt werden können, da öffentliche Einrichtungen ihre gesetzlichen Verpflichtungen erfüllen müssen.<sup>95</sup> Öffentliche Einrichtungen müssen sich häufig zwischen sich widersprechenden Zielen wie Haushaltskonsolidierung, Bürgerzufriedenheit und zukunftsorientierter Entwicklung entscheiden.<sup>96</sup>

### **2.1.2 Neue Anforderungen, die von öffentlichen Einrichtungen bewältigt werden müssen**

Öffentliche Einrichtungen müssen vielfältige neue Anforderungen bewältigen,<sup>97</sup> dazu gehören u. a.:<sup>98</sup>

- die zunehmende Komplexität und Unübersichtlichkeit der Aufgaben,
- ein dynamischer, beschleunigter Wandel,
- eine zunehmende Vernetzung,
- schnelllebige Zielgruppen,
- der zunehmende Wettbewerbsdruck (u. a. durch die Europäisierung und Internationalisierung),
- der Wertewandel,
- die Bürokratie- und Politikverdrossenheit,
- die Wissensexplosion,
- rapide demographische und gesellschaftliche Veränderungen,
- wirtschaftlich-technische Umbrüche,
- globale Umweltprobleme,

---

<sup>94</sup> Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 249.

<sup>95</sup> Vgl. Böllhoff/Wewer (2005), S. 149. Öffentliche Einrichtungen verfolgen gemeinwohlorientierte Ziele (vgl. Brede (2001), S. 15). Das Handeln öffentlicher Einrichtungen muss deshalb immer auf das Erreichen gesellschaftlicher bzw. gemeinwohlorientierter Zwecke ausgerichtet sein, außerdem werden politische Ziele verfolgt und es müssen gesetzliche Aufträge erfüllt werden (vgl. Becker/Weise (2003), S. 429, 430).

<sup>96</sup> Vgl. Ferrari/Tausch (2002), S. 245, 246.

<sup>97</sup> Diese neuen Anforderungen ergeben sich u. a. aus der nicht unerheblichen Kritik an der Leistungsfähigkeit und der Qualität des Bürgerservices öffentlicher Verwaltungen (vgl. Schrijvers (1999), S. 244).

<sup>98</sup> Vgl. Thom/Ritz (2006), S. 7, Schröter/Wollmann (2005), S. 64, Rüter (1995), S. 82, Bogumil/Jann (2005), S. 7 und Oertli-Cajacob (1993), S. 272-275. Vgl. hierzu auch Dumont du Voitel (1993), S. 301, 302 und Doppler/Lauterburg (2005), S. 21-37.

- die neuen Methoden und Hochleistungsstrukturen in Organisationen (um den als Wettbewerbsnachteil empfundenen Modernitätsrückstand aufzuholen) sowie
- der Wandel öffentlicher Einrichtungen von „Non-profit“- zu „Non-loss“-Organisationen.

Ebenso gehört dazu der durch „leere“ Staatskassen und steigende Budgetdefizite hervorgerufene Budgetdruck mit den damit verbundenen Sparmaßnahmen,<sup>99</sup> z. B. dem Zurückfahren von Investitionsmaßnahmen,<sup>100</sup> und zunehmenden Verteilungskämpfen zwischen den öffentlichen Einrichtungen um die finanzielle Ausstattung.<sup>101</sup>

Außerdem haben „die Bürger [...] Anspruch auf einen sparsamen, effektiven und bürgerfreundlichen öffentlichen Dienst.“<sup>102</sup> Dazu muss das Handeln öffentlicher Einrichtungen durchschaubarer gemacht, die Bürger- und Kundenorientierung erhöht werden sowie eine Reduzierung der Aufgaben auf die Kernkompetenzen erfolgen,<sup>103</sup> letzteres insbesondere vor dem Hintergrund, dass öffentliche Einrichtungen im Wettbewerb mit anderen Anbietern gleicher oder ähnlicher Dienstleistungen und Produkte stehen<sup>104</sup> bzw. „wichtige Aufgaben regionaler Daseinsvorsorge [...] in den Wettbewerb gedrängt und zur Disposition gestellt“<sup>105</sup> werden. Trotz der immer stärker eingeschränkten finanziellen Mittel dürfen sich also weder die Qualität noch das Angebot der Dienstleistungen öffentlicher Einrichtungen verschlechtern.<sup>106</sup> Auch reicht eine korrekte Rechtsanwendung

---

<sup>99</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 140 und Haubner (1993), S. 313. Budgetdruck alleine reicht jedoch nicht aus, um erfolgreiche Reformen durchzuführen (vgl. Speier-Werner (2006), S. 204). Die schwierige Finanzsituation führt aber zusammen mit dem durchgreifenden Aufgabenwandel und der zunehmenden Komplexität der Verwaltungswirklichkeit zu neuen Sichtweisen in öffentlichen Einrichtungen (dies wurde bereits früh festgestellt von Abel (1993), S. 191, 192).

<sup>100</sup> Vgl. Günther (2005), S. 310.

<sup>101</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 107.

<sup>102</sup> Rüter (1995), S. 83. „Die Leistungserwartungen der Bürger gegenüber der Verwaltung haben sich weiter erhöht“ (Haubner (1993), S. 313), bezogen auf Umfang, Art, Zeit, Ort, Qualität und Transparenz der öffentlichen Leistungen (vgl. Sterrer-Pichler (2005), S. 280). Diesem Kultur- und Mentalitätswandel der Bürger/innen bzw. Nutzer/innen öffentlicher Einrichtungen können sich diese nicht mehr verschließen (vgl. Schrijvers (1999), S. 245), denn „die Bürgerinnen und Bürger erwarten zu Recht, dass mit ihren Steuergeldern ökonomisch umgegangen wird“ (Bundesministerium des Innern (2004), S. 12).

<sup>103</sup> Vgl. Schröter/Wollmann (2005), S. 66. So soll z. B. in Brandenburg ein schlanker Staat entstehen, der sich auf seine Kernkompetenzen konzentriert (vgl. Westphal (2004), S. 33).

<sup>104</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 44.

<sup>105</sup> Brunner-Salten (2003), S. 261. Neben der Konkurrenz innerhalb des öffentlichen Sektors hat sich der Wettbewerbsdruck durch private Anbieter von Dienstleistungen erhöht (vgl. Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 292, 293).

<sup>106</sup> Vgl. Binninger (2004), S. 344.

und ein verlässliches Bereitstellen von Standardleistungen nicht mehr aus, vielmehr sind auch in öffentlichen Einrichtungen Innovationen gefragt.<sup>107</sup>

Um als öffentliche Einrichtung autonomer zu werden, bedarf es mehr als einer Änderung der Rechtsform,<sup>108</sup> die Entwicklung von Strategien gewinnt vor dem Hintergrund des sehr komplexen und dynamischen politischen Umfelds immer stärker an Bedeutung.<sup>109</sup>

Damit die öffentlichen Einrichtungen diesen neuen Anforderungen gerecht werden können, benötigen sie eine größere Flexibilität, d. h. Experimentierklauseln<sup>110</sup> müssen zur Regel werden.<sup>111</sup> So hatten bereits 2003 fast alle Bundesländer und Kommunen eine adäquate Experimentierklausel in ihre jeweiligen Haushaltsordnungen aufgenommen.<sup>112</sup>

## **2.2 Steuerungsmodelle öffentlicher Einrichtungen**

### **2.2.1 Modernisierung von Verwaltungen und New Public Management (NPM)**

Starre Organisationsstrukturen mit einem hierarchischen Aufbau sowie einer umfassenden vertikalen Integration, die hohe Leistungstiefe öffentlicher Einrichtungen verbunden mit einer umständlichen Prozessgestaltung und einer ausgeprägten Kontrolldichte, mangelnde Anreize sowie die typische Verwaltungsform mit lebenslanger Anstellung, Beamtenethos und Hoheitlichkeit sollen als für eine moderne Einrichtung inadäquat reformiert werden.<sup>113</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Sterrer-Pichler (2005), S. 280.

<sup>108</sup> Vgl. Seidler (2004), S. 298.

<sup>109</sup> Vgl. Svoboda (2004), S. 306.

<sup>110</sup> „Die Erprobung flexibler Haushaltsführung auf der Basis solcher Experimentierklauseln ist als Übergangsphase vom traditionellen zum modernen Haushaltsrecht mit dem Leitbild dezentraler Budgetierung zu betrachten.“ (Gruber (1998), S. 21.)

<sup>111</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 154, 155. Die öffentlichen Einrichtungen benötigen größere Freiheiten in der Bewirtschaftung und Organisation ihrer Leistungserstellung, wenn die Neue Steuerung (s. Abschnitt 2.2) erfolgreich sein soll (vgl. Osner (1999), S. 116).

<sup>112</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 184. In Rheinland-Pfalz gibt es z. B. bereits eine Experimentierklausel, die landesweit die selbst gesteuerte Bewirtschaftung der Personalausgaben der Hauptgruppe 4 zulässt (vgl. Keilmann (2002), S. 434). Nordrhein-Westfalen z. B. hat die Experimentierklausel auch auf Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Förderbedingungen etc. ausgeweitet (vgl. Schwarting (1999), S. 123).

<sup>113</sup> Vgl. Zielinski (2003), S. 16. Löffler hat die folgenden charakteristischen Elemente der sich daraus ergebenden Verwaltungsmodernisierung als die am häufigsten in der Literatur aufgeführten zusammengefasst: Entwicklung zu einem ergebnisbezogenen Management, Tendenz zur größeren Flexibilität im Haushaltsmanagement, Dezentralisierungstendenz im Personalmanagement, Anstrengungen zu mehr Kundenorientierung, Dezentralisierung von Aufgaben und Verantwortungen, stärkere Nutzung von Marktmechanismen und Privatisierung öffentlicher Unternehmen (vgl. Löffler (1998), S. 7).

Es ist also „... erforderlich, eine Abkehr von den klassischen Führungsinstrumenten der Bürokratie einzuleiten und neue Steuerungsmodelle [...] einzuführen und weiterzuentwickeln.“<sup>114</sup> Deshalb werden die klassischen Steuerungsinstrumente öffentlicher Einrichtungen<sup>115</sup> abgelöst durch neue Steuerungsmodelle,<sup>116</sup> die speziell für den öffentlichen Sektor entwickelt wurden.<sup>117</sup> Dabei hat sich für die deutschen öffentlichen Einrichtungen das aus dem New Public Management (NPM) entwickelte<sup>118</sup> Neue Steuerungsmodell (NStM)<sup>119</sup> durchgesetzt.<sup>120</sup> Es gibt allerdings nicht nur einen einzigen, besten Weg, um öffentliche Einrichtungen zu modernisieren bzw. zu optimieren, wie bereits beim „1. Speyerer Qualitätswettbewerb 1992“ für öffentliche Einrichtungen deutlich wurde.<sup>121</sup>

Unabhängig davon, für welchen Modernisierungsansatz sich eine öffentliche Einrichtung entscheidet,<sup>122</sup> ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der Modernisierung der Verwaltung um eine Daueraufgabe handelt<sup>123</sup> und dass „mit einer effektiven Verwaltungsreform [...] eine Aufgabenreform zwingend verbunden ...“<sup>124</sup> ist, denn es ist auch für öffentliche Einrichtungen „... unverzichtbar, die Belange, Interessen und Forderungen des Kunden in den Mittelpunkt zu rücken.“<sup>125</sup>

---

<sup>114</sup> Schönebeck (1993), S. 113.

<sup>115</sup> Mit z. B. Input-Verfahren, Regelung durch Rechtsetzung und Weisung (vgl. Zielinski (2003), S. 16), aber auch der grundsätzlichen Zahlungsorientierung, d. h. der überwiegenden Information über Ein- und Auszahlungen (vgl. Lüder (1999), S. 40).

<sup>116</sup> Neue Steuerungsinstrumente stellen ein „...unabdingbares Hilfsmittel zum Management dieser Reformen dar“ (Speier-Werner (2006), S. 7).

<sup>117</sup> Denn es kann „... kein blindes Nachahmen von Strukturen und Instrumenten geben, die sich im privaten Sektor bewährt haben, [denn] auch in der Wirtschaft gibt es Bürokratieprobleme und Mißmanagement“ (Banner (1993), S. 6).

<sup>118</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 31. In den ausgehenden 1980er Jahren hat sich das NPM international als Standard für moderne Verwaltungen etabliert, seit den 1990er Jahren auch im deutschsprachigen Raum (vgl. Schedler/Proeller (2006), S. 37).

<sup>119</sup> Das NStM wurde ursprünglich entwickelt, „... damit das Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung funktionieren kann“ (KGSt (1993), S. 15).

<sup>120</sup> So wurde das NStM z. B. zum dominierenden Managementmodell der kommunalen Ebene (vgl. Löffler (1998), S. 197).

<sup>121</sup> Vgl. Haubner (1993), S. 324.

<sup>122</sup> „Den Königsweg zur modernen Verwaltung gibt es [...] nicht.“ (Finger (1999), S. 221.)

<sup>123</sup> Vgl. Römer (2000), S. 101.

<sup>124</sup> Kupka (1995), S. 43. In dem 1994 beschlossenen Modernisierungsprojekt in Niedersachsen geht es z. B. nicht primär um die Prüfung, welche Aufgaben wegfallen können sondern darum, wie die Aufgaben zweckmäßiger und wirtschaftlicher erledigt werden können (vgl. Hill (1995), S. 30). Dazu wurden in Niedersachsen folgende übergreifende Ziele festgelegt: Reduzierung der Aufgaben, Minimierung des Verwaltungsaufwandes, Optimierung des Einsatzes von Landesmitteln, Motivation der Mitarbeiter/innen und verstärkte Kundenorientierung (vgl. Nedden (1995), S. 94).

<sup>125</sup> Brunner-Salten (2003), S. 32.

Qualitätsmanagement und Kundenorientierung<sup>126</sup> sind hier als vorherrschende Themen zu nennen.<sup>127</sup>

Insgesamt soll eine ökonomische Modernisierung der öffentlichen Einrichtungen mit unternehmerischem Management als Perspektive erfolgen.<sup>128</sup> Bislang jedoch „... ist nicht so richtig erkennbar, ob die erhofften Effekte [durch die neuen Steuerungsmodelle] eingetreten sind.“<sup>129</sup>

Durch die New Public Management-Modelle<sup>130</sup> sollen marktgerechte Handlungs- und Steuerungskonzepte in öffentlichen Einrichtungen eingeführt werden.<sup>131</sup> „Zentrales Credo des NPM war und ist, dass die klassische bürokratische Steuerung der Verwaltung zunehmend dysfunktionale Folgen zeitige und dass sich Konzepte modernen betriebswirtschaftlichen Managements mit Erfolg auf die öffentliche Verwaltung übertragen lassen“<sup>132</sup>, die Reformstrategien des NPM werden deshalb „...überwiegend von einer betriebswirtschaftlichen Interpretation des Verwaltungshandelns geleitet...“<sup>133</sup>

Unter Public Management ist die Lehre von der internen Steuerung komplexer Organisationen zu verstehen, d. h. zentrale Steuerungsobjekte sind die internen Strukturen und Prozesse der jeweiligen Einrichtung.<sup>134</sup> NPM dient dabei der Verbesserung der Qualität,

---

<sup>126</sup> Die Schwerpunkte der Binnenrationalisierung (Budgetierung, KLR und Controlling) basieren auf dem Leitbild der öffentlichen Verwaltung als bürger- bzw. kundenorientierte Dienstleistungsunternehmung (vgl. Gruber (1998), S. 17).

<sup>127</sup> Vgl. Löffler (1998), S. 49.

<sup>128</sup> Vgl. Gruber (1998), S. 17.

<sup>129</sup> Binninger (2004), S. 328.

<sup>130</sup> „Mit dem Begriff New Public Management wurde eine allgemeine Bezeichnung geschaffen, welche alle Verwaltungsprojekte (bzw. neuen Konzepte), unabhängig von ihrer länderspezifischen Bezeichnung, begrifflich umfaßt.“ (Kraus (1999), S. 192.) „NPM [...] steht für einen internationalen und globalen Prozeß der Verwaltungsmodernisierung“ (Gronbach (1999), S. 293), so wurde z. B. PUMA (Public Management) 1990 zum neuen Forschungsbrennpunkt der OECD (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 47).

<sup>131</sup> Vgl. Nagel/Müller (1999), S. 3.

<sup>132</sup> Bogumil/Jann (2005), S. 200. Bei dem Neuen des NPM handelt es sich hauptsächlich um eine neuartige und abgestimmte Kombination von Managementbausteinen, die in isolierter Form bereits vorher bekannt waren (vgl. Kraus (1999), S. 193), wobei das NPM versucht, die herkömmlichen Managementkonzepte situativ für den öffentlichen Sektor weiterzuentwickeln bzw. zu modifizieren (vgl. Gruber (1998), S. 39). Es wird zusätzlich angenommen, „... dass die Marktbedingungen privatwirtschaftlicher Organisationen auch für öffentliche Verwaltungen erfolgreiche Auswirkungen haben“ (Ridder/Hoon (2000), S. 8).

<sup>133</sup> Schröter/Wollmann (2005), S. 63. Das NPM zielt ab auf eine grundlegende Neuorientierung und Verbesserung von Planung und Steuerung in öffentlichen Einrichtungen (vgl. Schrijvers (1999), S. 250).

<sup>134</sup> Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 35.

der Effizienz sowie der Effektivität der zu erbringenden Dienstleistungen<sup>135</sup> und ist deshalb nicht nur auf die Einführung von Controllinginstrumenten beschränkt, sondern legt ein neues Verständnis der Aufgabenwahrnehmung zugrunde – weg von der reinen Angebots- und Leistungsorientierung hin zur Wirkungsorientierung; so ist das neue Leistungsverständnis des NPM an Zielen orientiert, damit auf Ergebnisse ausgerichtet und bezieht Wirkungen mit ein.<sup>136</sup> Die New Public Management-Modelle stehen „... für eine Kombination aus öffentlicher Verantwortung, Kostendenken, Leistungs- und Wirkungsorientierung, das auf Gemeinsamkeiten zwischen Institutionen setzt und dennoch Identitäten institutioneller Art bewahren will.“<sup>137</sup>

Das Paradigma des NPM bringt dabei sowohl die fiskalischen und Management-Reformen als ökonomische Perspektiven als auch die organisationsinternen wie -externen Reformen als organisationstheoretische Perspektive in einen Zusammenhang.<sup>138</sup> Das Leitmotiv des NPM ist eine auf Eigenverantwortung und Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtete öffentliche Verwaltung.<sup>139</sup>

Zentrale Merkmale des NPM sind:<sup>140</sup>

- Reduzierung auf Kernaufgaben (Aufgaben mit hoher Spezifität und hoher strategischer Relevanz),
- Deregulierung/Entbürokratisierung (also Reduzierung der Normen und Vereinfachung des Verwaltungshandelns),
- neue Steuerungslogistik und Führungsorganisation (z. B. Zielvereinbarungen, Doppik, Produkte, Kennzahlen/Leistungsindikatoren) und
- Reform des Personalmanagements (ergebnisorientierte Public Manager).

---

<sup>135</sup> Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 201 und Schröter/Wollmann (2005), S. 63. Bei der Effizienzverbesserung sind allerdings die traditionellen Ordnungsprinzipien Rechtsstaatlichkeit, Demokratieprinzip und Sozialstaatlichkeit weiterhin zu berücksichtigen (vgl. Kraus (1999), S. 193).

<sup>136</sup> Vgl. Zielinski (2003), S. 18, 20 und 22.

<sup>137</sup> Zielinski (2003), S. 39.

<sup>138</sup> Vgl. Löffler (1998), S. 15.

<sup>139</sup> Vgl. Schröter/Wollmann (2005), S. 67. Mit dem NPM ist z. B. auch die konsequente Vermarktung von Dienstleistungen verbunden (vgl. Gronbach (1999), S. 293).

<sup>140</sup> Vgl. Schröter/Wollmann (2005), S. 68-71. Zu den allgemeinen Merkmalen des NPM, wie z. B. strategische Führung, Total Quality Management und Bürgerorientierung vgl. Kraus (1999), S. 196. Die wesentlichen NPM-Merkmale in Deutschland finden sich bei Schrijvers (1999), S. 245.

Das NPM erfordert dazu von den Führungskräften aller Ebenen ein neues Managementdenken<sup>141</sup> und ein neues Führungsverhalten,<sup>142</sup> da u. a. die fachliche Arbeitsteilung des Bürokratiemodells durch eine teamorientierte Arbeitsweise ersetzt wird.<sup>143</sup>

### 2.2.2 Das Neue Steuerungsmodell (NStM)

Das NStM<sup>144</sup> ist die deutsche Variante des NPM<sup>145</sup> bzw. ein parallel zum NPM gedachter Ansatz zur Reform der Binnenstrukturen öffentlicher Einrichtungen<sup>146</sup> und wird seit 1991 auf kommunaler Ebene von der KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) vorangetrieben.<sup>147</sup> Es „... verkörpert und symbolisiert die derzeit herrschende Richtung – und Stimmung – der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland“<sup>148</sup> und dient der Bewältigung der neuen Anforderungen durch verbesserte interne Steuerungsmechanismen, also durch eine Modernisierung der Binnenstruktur öffentlicher Einrichtungen.<sup>149</sup> Die KGSt nennt als Steuerungsmängel der Kommunalverwaltung die Strategie-, die Management-, die Attraktivitäts- sowie die Legitimitätslücke, die es durch das NStM zu beheben gilt.<sup>150</sup> Das NStM kann dazu beitragen, dass öffentliche Verwaltungen effizienter und effektiver arbeiten und Kosten einsparen.<sup>151</sup>

---

<sup>141</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 50.

<sup>142</sup> So sind z. B., um die notwendige Lernbereitschaft bei den Anwender/innen der neuen Systeme zu fördern, Motivationsaspekte mit zu berücksichtigen (vgl. Schrijvers (1999), S. 251). Auch dominiert „im Rahmen des New Public Management [...] ein Trend zur leistungsorientierten Führung und Vergütung“ (Oechsler (2002), S. 364).

<sup>143</sup> Vgl. Oechsler (2002), S. 365.

<sup>144</sup> Vgl. KGSt (1993). Es gibt auch Varianten des NStMs, z. B. das „Neue Berliner Verwaltungsmanagement“ von 1994 (vgl. Nagel (1995), S. 105).

<sup>145</sup> Vgl. Zielinski (2003), S. 164 und Jann (2005b), S. 76. In den charakteristischen Reformelementen kommt es beim NStM zu starken Überschneidungen mit dem NPM (vgl. Ridder/Hoon (2000), S. 14, 15).

<sup>146</sup> Vgl. Ridder/Hoon (2000), S. 15.

<sup>147</sup> Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 294.

<sup>148</sup> Jann (2005b), S. 74, 75.

<sup>149</sup> Vgl. Jann (2005b), S. 75.

<sup>150</sup> Vgl. KGSt (1993), S. 9-12.

<sup>151</sup> Vgl. Gerstlberger/Grimmer/Wind (1999), S. 27, 28. Durch das NStM soll ein Prozess der dauerhaften Weiterentwicklung und Verbesserung in öffentlichen Einrichtungen gestärkt werden (vgl. Schwarting (1999), S. 120, 121).

Kernmerkmale des NStM sind:<sup>152</sup>

- dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung (d. h. finanzielle und fachliche Steuerung liegen in einer Hand),<sup>153</sup>
- ergebnisorientierte Steuerung (Produkte, Kosten- und Leistungsrechnung, Qualitätsmanagement),
- moderne Personalführung,<sup>154</sup>
- Kundenorientierung (Wettbewerb) und
- eine gemeinsame Steuerungseinheit der politisch und administrativ Handelnden.

Daraus ergeben sich als notwendige Maßnahmen u. a. eine klare Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung, der Wechsel von einer input- zu einer output-orientierten Steuerung, die Vereinbarung von Leistungs- und Finanzziele<sup>155</sup> sowie die Implementierung einer Kosten- und Leistungsrechnung und eines Berichtswesens.<sup>156</sup>

Konkrete Erfahrung mit der Umsetzung dieser Maßnahmen gibt es bislang mit der Budgetierung,<sup>157</sup> der Definition von Produkten, der Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung und der Kosten- und Leistungsrechnung;<sup>158</sup> erste Ansätze gibt es außerdem in den Bereichen Berichtswesen, Controlling und Kundenbefragung sowie in sehr geringem Maße bei der Mitarbeiterbefragung, einer verstärkten Qualifizierung der Mitarbeiter/innen und Leistungsentgelten.<sup>159</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. Zielinski (2003), S. 125 und Jann (2005b), S. 77-79. Geffken sieht im NStM „... nichts anderes als eine Konkretisierung des TQM-Ansatzes auf die Bedingungen der öffentlichen Verwaltung“ (Geffken (2001), S. 447). Brunner-Salten sieht im Lean Management eine Ergänzung, ggf. sogar einen Veredelungsprozess für das NStM (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 95).

<sup>153</sup> Vgl. Pfreundschuh (2004), S. 22.

<sup>154</sup> Bei dem NStM handelt es sich um ein Führungskonzept mit dezentraler Verantwortung (vgl. Schwarting (1999), S. 130).

<sup>155</sup> Wobei hier nicht davon ausgegangen wird, dass es bisher keine Ziele in öffentlichen Einrichtungen gab, sondern dass jetzt Zielsetzungen systematisch entwickelt bzw. abgeleitet, transparent gemacht und operationalisiert werden (vgl. Weber (2002), S. 411).

<sup>156</sup> Vgl. Römer (2000), S. 101. Das NStM rückt insbesondere die Budgetierung (s. Abschnitt 2.3.2) verbunden mit einer Kosten- und Leistungsrechnung (s. Abschnitt 2.3.1) in den Vordergrund (vgl. Gruber (1998), S. 39), wobei zur Sicherstellung der zentralen Gesamtsteuerung ein geeignetes Berichtswesen zu entwickeln ist (vgl. KGSt (1995a), S. 20).

<sup>157</sup> Siehe Abschnitt 2.3.2.

<sup>158</sup> Siehe Abschnitt 2.3.1.

<sup>159</sup> Vgl. Jann (2005b), S. 81.



Es gibt bislang noch kein Praxisbeispiel für ein umfassendes NStM.<sup>160</sup>

### 2.2.3 Das Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“

Das am 01. Dezember 1999 als Fortsetzung des Programms „Schlanker Staat“ ins Leben gerufene Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“<sup>161</sup> als „... Grundlage für eine umfassende Modernisierung von Staat und Verwaltung“<sup>162</sup> besetzt die Themen „Neue Verantwortungsteilung“<sup>163</sup>, „Stärkung der Bürgergesellschaft“ sowie „Aktivierender Staat“ und hat „... die vermehrte Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden [...] zum wichtigen Ziel erklärt.“<sup>164</sup> Merkmal des aktivierenden Staates ist eine Kultur der Verantwortungsteilung, die den Bürger/innen mehr Freiräume gibt, um selbstverantwortlich handeln sowie sich aktiv an gesellschaftlichen Entwicklungen beteiligen zu können.<sup>165</sup> Dies bedeutet u. a., dass der Staat seine Verwaltung sowohl wirtschaftlicher als auch transparenter gestalten muss.<sup>166</sup>

Im Juni 2004 wurde die zweite Phase dieses Regierungsprogramms verabschiedet, welches einen ganzheitlichen Ansatz unter Berücksichtigung von modernem Verwaltungsmanagement mit Bürokratieabbau und E-Government vorsieht,<sup>167</sup> wobei die Schwerpunkte der ersten Phase, die Überprüfung der Behördenstrukturen sowie die Implementierung moderner Steuerungsinstrumente, weiter fortgesetzt werden.<sup>168</sup> Zu einer qualitativen

---

<sup>160</sup> Vgl. Jann (2005b), S. 82. Ein relativ umfassendes Beispiel für die Umsetzung des NStMs ist das 1999 begonnene und auf drei Jahre angelegte Programm zur Neuen Steuerung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz mit den Zielen Dienstleistungsorientierung, Transparenz, wirtschaftlicher Mitteleinsatz, erhöhte Mitarbeitermotivation, Verwaltungsvereinfachung und Effektivitätserhöhung der universitätsinternen Strukturen (vgl. Scholz (2003), S. 510), dessen Evaluation im Jahr 2002 jedoch u. a. ergeben hat, „...dass die Hochschule alle ihre Reformaktivitäten im Rahmen einer noch zu entwickelnden universitären Strategie betreiben müsse“ (Scholz (2003), S. 523). Auch das 1993 begonnene Projekt NSI (Neue Steuerungsinstrumente) der Landesverwaltung Baden-Württemberg mit den Zielen größere Transparenz, Dezentralisierung und Budgetierung sowie stärkere Orientierung auf Ziele und Ergebnisse des Verwaltungshandelns ist ein relativ umfassendes Beispiel für die Umsetzung des NStM (vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 279).

<sup>161</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 13 und Speier-Werner (2006), S. 189.

<sup>162</sup> Bundesministerium des Innern (2001), S. 6.

<sup>163</sup> Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 213, 214 und Brunner-Salten (2003), S. 13-15. Durch ein modernes Management mit Verantwortungsdelegation und ergebnisorientierter Steuerung sollen Freiräume für Leistung und Innovation geschaffen werden (vgl. Bundesministerium des Innern (2002a), S. 15).

<sup>164</sup> Bombosch/Rüdiger (2003), S. 22. Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente, Wettbewerb, Leistungsprinzip, Kooperation mit der Privatwirtschaft und Nutzung der neuen Technologien werden als Charakteristika der modernen Verwaltung genannt (Bundesministerium des Innern (2002a), S. 9).

<sup>165</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern (2004), S. 2.

<sup>166</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern (2004), S. 8.

<sup>167</sup> Vgl. Wewer (2004/2005), S. 10 und Bundesministerium des Innern (2004), S. 2, 3, 8, 21.

<sup>168</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern (2004), S. 6, 17.

Verbesserung der Verwaltungsdienstleistungen soll es durch eine höhere Effizienz beim Ressourceneinsatz, einem Ausbau der Personalentwicklung, einer größeren Effektivität bei der Aufgabenerledigung sowie einem stärkeren Adressatenbezug kommen.<sup>169</sup>

Sowohl die New Public Management-Modelle und das Neue Steuerungsmodell als auch das Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ fordern zur Erhöhung von Effizienz und Effektivität der Aufgabenerledigung öffentlicher Einrichtungen eine neue Steuerung mit Kennzahlen/Leistungsindikatoren, Produkten, einer Kosten- und Leistungsrechnung sowie Zielvereinbarungen. Dazu sollen in den öffentlichen Einrichtungen moderne Steuerungsinstrumentarien implementiert werden.

In den folgenden Abschnitten 2.3 und 2.4 wird der derzeitige Einsatz von Basisinstrumenten des Controllings sowie der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem öffentlicher Einrichtungen dargestellt.

## **2.3 Controlling in öffentlichen Einrichtungen**

### **2.3.1 Überblick über das Controlling öffentlicher Einrichtungen sowie Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) als zentrales Element von NPM und NStM**

Trotz der den öffentlichen Einrichtungen vorgegebenen Rahmenbedingungen verbleibt ein Spielraum der Entscheidungsautonomie (bezogen auf Planung, Steuerung und Kontrolle der Leistungsprogramme), der ausgenutzt werden soll und kann.<sup>170</sup> Hierzu „... bedarf es entscheidungsunterstützender Informationen über die zu verfolgenden Sachziele anhand der Merkmale Leistungsart, Leistungsmenge, Leistungsqualität und Leistungsempfänger.“<sup>171</sup> Insbesondere der Aufbau einer dezentralen Organisation benötigt unterstützende

---

<sup>169</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern (2004), S. 11.

<sup>170</sup> Vgl. Seidenschwarz (1992), S. 18. „Auch wenn öffentliche Aufgabenträger ihr Leistungsprogramm in der Regel nicht selbst festlegen bzw. ändern können, so haben sie dennoch erhebliche Handlungsspielräume bei der Organisation der Leistungserstellung.“ (Becker/Weise (2003), S. 429.) Svoboda nennt z. B. mehrere Aspekte, die zeigen, dass in öffentlichen Einrichtungen trotz deren Besonderheiten, ein Spielraum zum Setzen von strategischen Schwerpunkten vorhanden ist (vgl. Svoboda (2004), S. 311). „Entscheidend ist, an den richtigen Stellen anzusetzen und die richtigen Maßnahmen zu ergreifen, um mit den eingesetzten Ressourcen das Optimale zu erreichen. Deshalb benötigen wir die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente.“ (Stratthaus (2003), S. 425.)

<sup>171</sup> Seidenschwarz (1992), S. 18. So ist z. B. „quality measurement [...] part of the organization’s early warning system“ (Kjærgaard (1993), S. 262). Außerdem kann sich ein Controlling, das sich nur an

Controllinginstrumente,<sup>172</sup> um „... die Führungs- bzw. Managementfunktionen Planung, Organisation, Personal und Kontrolle in und zwischen den dezentralen Organisationseinheiten zu koordinieren.“<sup>173</sup> Aber auch für das zur Führung des Gewährleistungsstaates<sup>174</sup> notwendige Steuerungswissen werden Controllinginstrumente in öffentlichen Einrichtungen in großem Ausmaß implementiert,<sup>175</sup> denn „sowohl die internen als auch die externen Entscheidungsträger benötigen leistungsmengen- und leistungsqualitätsbezogene Informationen entsprechend der jeweiligen Entscheidungskompetenz, die Auskunft geben über die zur Leistungserstellung erforderlichen bzw. die im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses verbrauchten finanziellen Mittel.“<sup>176</sup> Ebenso werden die tatsächlich realisierten Zielerreichungsgrade bezogen auf Kosten- und Produktziele benötigt.<sup>177</sup>

Die Einführung von Controllinginstrumenten soll also dazu dienen, eine größere Transparenz über die Effektivität und Effizienz von öffentlichen Einrichtungen zu erhalten.<sup>178</sup> Durch eine intensiviertere und systematisierte Effizienzmessung sollen öffentliche Einrichtungen kosten-, leistungs- und qualitätsbewusster werden<sup>179</sup> und zur besseren Ressourcenausnutzung und Leistungsverfügbarkeit sowie zur Befriedigung des tatsäch-

---

Produkten, also Output-Größen orientiert, ggf. kontraproduktiv auswirken, d. h. es muss durch ein Outcome-Controlling ergänzt werden (vgl. Nullmeier (2005), S. 434).

<sup>172</sup> Vgl. Ridder/Hoon (2000), S. 16. So wurde z. B. beim deutschen Heer „sehr früh [...] deutlich, dass Controlling den Informationsbedarf verschiedener hierarchischer Ebenen decken und Handlungsbedarf aufzeigen kann“ (Kaatz (2005), S. 318).

<sup>173</sup> Budäus (2002a), S. 206.

<sup>174</sup> Siehe hierzu auch Abschnitt 1.1.

<sup>175</sup> Vgl. Thom/Ritz (2006), S. 172.

<sup>176</sup> Seidenschwarz (1992), S. 30. Die bisherigen Haushaltspläne und -überwachungslisten geben keine Auskunft über die Leistungserstellungsprozesse, schon gar nicht über die Wirtschaftlichkeit der zur Leistungserstellung eingesetzten Produktionsfaktoren (vgl. Seidenschwarz (1992), S. 70, 73). Im Jahr 1993 z. B. überwogen in öffentlichen Einrichtungen noch die Kennzahlen, die sich auf die Mengenaspekte von Aufwand und Leistung bezogen (vgl. Klages (1993), S. 45), obwohl „service-quality measurement [...] crucial for service quality improvement ...“ (Kouzmin (1993), S. 216) ist.

<sup>177</sup> Vgl. Budäus (2002a), S. 205.

<sup>178</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 28, 31. Entscheidungen sollen besser zu begründen und deren Umsetzung besser zu steuern sein, um so Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Handels öffentlicher Einrichtungen zu verbessern (vgl. Römer (2000), S. 102), denn „das Gebot der Wirtschaftlichkeit ist ein Verfassungsprinzip“ (Harms (1999), S. 24). Allerdings handelt es sich hierbei nicht um eine handlungsleitende Grundlage, sondern es müssen Strukturdefizite identifiziert und in öffentlichen Einrichtungen muss effektiver und effizienter gearbeitet werden (vgl. Harms (1999), S. 25).

<sup>179</sup> Vgl. Klages (1993), S. 44. Jann sieht in der Transparenz von Kosten und Nutzen eine Voraussetzung für die Demokratie (vgl. Jann (1993), S. 86). Die Bürger und Steuerzahler erwarten eine transparente öffentliche Verwaltung (vgl. Tiemann (1993), S. 115). Problematisch ist jedoch, dass sich die Wirksamkeit des Handelns von öffentlichen Einrichtungen nicht immer bzw. nur sehr schwer nachweisen lässt (vgl. Bundesministerium des Innern (2004), S. 16).

lichen Bedarfs ist ein strategisches Controlling notwendig.<sup>180</sup> Auch soll „... die Wahl zwischen Eigenerstellung, konventionellem Einkauf und öffentlich-privater Partnerschaft auf eine solide Grundlage vergleichender Daten ...“<sup>181</sup> gestellt werden.

Gemeinsam ist der Steuerung in öffentlichen Einrichtungen mit der modernen Managementlehre also insbesondere die gewünschte Transparenz und Dezentralisierung, die stärkere Eigenverantwortlichkeit.<sup>182</sup> Das Verwaltungscontrolling unterscheidet sich im Prinzip in seinen Zielen und Aufgaben nicht von dem Controlling einer privatwirtschaftlichen Unternehmung,<sup>183</sup> jedoch ist bei der Einführung zu vermeiden, dass Controllinginstrumente aus der Privatwirtschaft unreflektiert übertragen werden, denn öffentliche Einrichtungen und private Unternehmungen weisen unterschiedliche Strukturen auf und müssen unterschiedliche Rahmenbedingungen berücksichtigen,<sup>184</sup> wie zum Beispiel den rechtlichen Auftrag, den Vertrag mit Bürgern/Kunden sowie die Sicherstellung der aktiven Daseinsvorsorge.<sup>185</sup> Es gilt also, „maßgeschneiderte“ Lösungen zu finden, die das betriebswirtschaftliche Know-how mit den verwaltungsspezifischen Anforderungen intelligent kombinieren.<sup>186</sup>

Das Thema „Steuerung“ nimmt in der Verwaltungsreformdiskussion einen breiten Raum ein<sup>187</sup> und es ist inzwischen zu einer Schwerpunktverschiebung von Controllinginstrumentarien zur reinen Effizienzsteigerung und Kostensenkung hin zur strategischen Planung und Steuerung zu beobachten,<sup>188</sup> auch wenn der „... Dualismus von betriebswirtschaftlichen und gemeinwohlorientierten Organisationszielen [...] in der Praxis häufig zu Span-

---

<sup>180</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 18.

<sup>181</sup> Wewer (2004/2005), S. 11.

<sup>182</sup> Vgl. Jann (2005a), S. 59.

<sup>183</sup> Vgl. Schwarze (1999), S. 57.

<sup>184</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 56, Greve (1993), S. 169, 170, Pfreundschuh (2003), S. 240 und Gruber (1998), S. 147. Deshalb wurden im Laufe der letzten Jahre die privatwirtschaftlichen Controllinginstrumentarien auf die Bedingungen der öffentlichen Einrichtungen angepasst (vgl. Römer (2000), S. 102). Blanke und Schridde kritisieren, dass in vielen Ländern und Kommunen trotzdem privatwirtschaftliche Instrumente unkritisch übernommen würden, „... ohne die zugrunde liegenden Normen und Wertevorstellungen zu problematisieren oder zu reflektieren“ (Blanke/Schridde (2003), S. 215). Zu den speziellen Rahmenbedingungen öffentlicher Einrichtungen s. Abschnitt 2.1.1.

<sup>185</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 49.

<sup>186</sup> Vgl. Sterrer-Pichler (2005), S. 284, 289.

<sup>187</sup> Vgl. Pfreundschuh (2003), S. 237. Die Einführung der neuen Steuerungsinstrumente, insbesondere der KLR, basiert u. a. auf einem Kabinettsbeschluss von 1996, mit dem das Bundesministerium der Finanzen beauftragt wurde, ein Fachkonzept für eine KLR in der Bundesverwaltung zu entwickeln (vgl. Bundesministerium des Innern (o. J.), S. 1).

<sup>188</sup> Vgl. Horváth & Partners (2006), S. 22, 32. Diese wird jedoch durch das Fehlen messbarer Ziele in mehr als der Hälfte aller öffentlichen Einrichtungen, die strategische Ziele verwenden, erschwert (vgl. Horváth & Partners (2006), S. 26, 33).

nungen<sup>189</sup> führt. Deshalb steht „das strategische Verwaltungscontrolling [...] erst am Anfang.“<sup>190</sup>

Zu den kritischen Erfolgsfaktoren öffentlicher Einrichtungen zählen insbesondere die Zielformulierung, die Kundenorientierung sowie die Ergebnisverantwortung,<sup>191</sup> d. h. „wer Führungsentscheide zu fällen hat [...], benötigt dazu ein funktionierendes Controlling.“<sup>192</sup> Denn erst ein Controlling ermöglicht eine sinnvolle Nutzung der Daten des kaufmännischen Rechnungswesens und führt so zu einer verbesserten Steuerung.<sup>193</sup> Das strategische Verwaltungscontrolling umfasst dabei alle entscheidungs- und verantwortungsgerechten Inhalte und benötigt ein strategisches Management in öffentlichen Einrichtungen, das operative Verwaltungscontrolling hingegen umfasst die mit der Umsetzung der Vorgaben zusammenhängenden Inhalte.<sup>194</sup>

Obwohl Controlling ein fest integrierter, essentieller Bestandteil des NStM ist,<sup>195</sup> da dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung und Verwaltungscontrolling wie die beiden Seiten einer Medaille zu betrachten sind,<sup>196</sup> bleibt das Controlling in öffentlichen Einrichtungen häufig auf dem Stand der Berichtserstattung stehen.<sup>197</sup> Dies wird bereits als Controlling angesehen, jedoch fehlt dann noch die echte Steuerung der Einrichtung, d. h. die Analyse der von ihnen erbrachten Leistungen sowie das anschließende Ziehen von Konsequenzen.<sup>198</sup> Auch werden die bisher verfügbaren Controlling- und Rechnungs-module noch weitgehend unabhängig voneinander implementiert.<sup>199</sup>

---

<sup>189</sup> Klenk/Nullmeier (2005), S. 163.

<sup>190</sup> Budäus (2002b), S. 391, 392. Schon 1994 hat Budäus darauf hingewiesen, dass in öffentlichen Einrichtungen zwar eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Instrumente und Verfahren angewendet werden, die in sie gesetzten Erwartungen und Zielsetzungen jedoch nicht erfüllt wurden (Budäus (1998), S. 28).

<sup>191</sup> Vgl. Heinrich (1993), S. 281-300.

<sup>192</sup> Schedler (2005), S. 420. Noch in 1999 gab es in öffentlichen Verwaltungen keine Erfahrung mit Controlling (vgl. Harms (1999), S. 37).

<sup>193</sup> Vgl. Saß/Krüger (2008), S. 27. Zum Nutzen des Verwaltungscontrollings siehe Schedler (2005), S. 421.

<sup>194</sup> Vgl. Schedler (2005), S. 414, 415. Zielsetzung des strategischen Controllings ist dabei u. a., „... die Wirkungen des Verwaltungshandelns anhand valider Kriterien zu evaluieren und die Verbesserung der Qualität von Verwaltungsdienstleistungen spürbar zu machen“ (Bundesministerium des Innern (2004), S. 10).

<sup>195</sup> Vgl. Gruber (1998), S. 149.

<sup>196</sup> Vgl. KGSt (1995b), S. 12.

<sup>197</sup> Als wesentlicher Erfolgsfaktor gilt in öffentlichen Einrichtungen z. B. häufig die Quantität der geleisteten Arbeit (vgl. Ferrari/Tausch (2002), S. 252).

<sup>198</sup> Vgl. Koetz (1993), S. 156. „Nur, wenn das Erreichen der Meilensteine auf dem Weg zu Erfolg mit Zielvereinbarungen (bzw. mit erfolgsabhängigem Entgelt) verknüpft wird, werden die anvisierten operativen Ziele auch sicher erreicht.“ (Wewer (2004/2005), S. 11.)

<sup>199</sup> Vgl. Budäus (2002b), S. 392.

Genauer dargestellt<sup>200</sup> werden im Folgenden die Kosten- und Leistungsrechnung als Teil des NStM<sup>201</sup>, als zentrales Informationsinstrument des NPM<sup>202</sup> und als Mittel zur Dezentralisierung,<sup>203</sup> die Budgetierung<sup>204</sup> als ergänzendes Kernelement des NStM<sup>205</sup> sowie im darauf folgenden Abschnitt als Management- und Steuerungssystem die Balanced Scorecard,<sup>206</sup> da „... sich beim Messen von Leistungen mittlerweile der Einsatz von Balanced Scorecards (BSC) als überaus wichtig für öffentliche Verwaltungen erwiesen“<sup>207</sup> hat und der BSC-Prozess eine Erweiterung des traditionellen Budgetierungsprozesses darstellt.<sup>208</sup> Außerdem ist „die kombinierte Bereitstellung monetärer und nichtmonetärer Steuerungsinformationen [...] gerade für die an den Leistungszielen orientierte Steuerung öffentlicher Einrichtungen ein wesentlicher Aspekt.“<sup>209</sup>

Das Konzept der Kosten- und Leistungsrechnung für öffentliche Einrichtungen folgt im Wesentlichen der KLR der privaten Unternehmungen mit Kostenartenrechnung (Erfassung der Kosten nach der Art der Kostengüter), Kostenstellenrechnung (Zuordnung der Kosten nach dem Ort der Kostenentstehung) und Kostenträgerrechnung (Verrechnung der Kosten auf die erzeugten Leistungen/Produkte).<sup>210</sup>

---

<sup>200</sup> Die nicht weiter dargestellte Prozesskostenrechnung für öffentliche Verwaltungen und die Optimierungspotenziale von Verwaltungsprozessen finden sich z. B. bei Schwarze (1999), S. 55-80.

<sup>201</sup> Vgl. Gruber (1998), S. 119. Nach einer Umfrage des Deutschen Städtetages in 2000 bildet die Einführung einer KLR den Schwerpunkt der Verwaltungsmodernisierung, denn 15 % der Städte haben sie bereits eingeführt und weitere 56 % der Städte gaben an, die Einführung gerade vorzubereiten (vgl. Röber (2005), S. 474). Insbesondere für das Reformziel „Schlanker Staat“ ist die KLR ein wertvolles unterstützendes Instrument (vgl. Pfreundschuh (2003), S. 244) und gehört zu den traditionellen Informations-, Planungs- und Kontrollinstrumenten eines Verwaltungscontrollings (vgl. Schwarze (1999), S. 59).

<sup>202</sup> Vgl. Buchholtz (1999), S. 85.

<sup>203</sup> Vgl. Geffken (2001), S. 449.

<sup>204</sup> Denn „strategische Planung und Budgetierung sind zu [...] wichtige Prozesse, als daß sie unabhängig voneinander vorgenommen werden sollten“ (Kaplan/Norton (1997), S. 238).

<sup>205</sup> Vgl. Schwarting (1999), S. 119, Gruber (1998), S. 78 und Noe (2004), S. 156. Sowie als Basis für die Delegation von Kompetenzen, das Controlling und das Berichtswesen (vgl. Schrijvers (1999), S. 248).

<sup>206</sup> Neben der BSC gibt es weitere Ansätze speziell für öffentliche Einrichtungen, die die Wirkungen und Qualitäten in integrierten Konzepten von Zielfeldern darstellen, wie z. B. die KGSt/Iko-Netz und ein System der Bertelsmann-Stiftung (vgl. Adamaschek (2005), S. 367).

<sup>207</sup> Bandemer (2005), S. 457.

<sup>208</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 239. Die BSC stellt einen konsequenten Schritt zur Verknüpfung der Controllinginstrumentarien Zielvereinbarung, Budgetierung, KLR und Berichtswesen dar (vgl. Sandberg (2002), S. 467). Zudem ergänzt die Budgetierung die BSC, indem die definierten Maßnahmen monetär bewertet und den jeweiligen Verantwortlichen zugeordnet werden können (vgl. Rieg (2004), S. 476).

<sup>209</sup> Becker/Weise (2003), S. 431.

<sup>210</sup> Vgl. Adamaschek (2005), S. 362. Produkte als Bündel abgeschlossener Leistungen, die von der sie erstellenden Organisationseinheit nach außen an interne oder externe Kunden abgegeben werden, ermöglichen den öffentlichen Einrichtungen eine ergebnisorientierte Steuerung (vgl. Balzer (2005), S. 423), allerdings weisen Verwaltungsprodukte durch ihren Dienstleistungscharakter einen hohen Immaterialitäts-, Interaktions- und Individualisierungsgrad auf (vgl. Gerhardt (2002), S. 369). Produkte allein bewirken zudem noch keine Veränderung; diese tritt erst ein, wenn Budgets zu den einzelnen Produkten zugeteilt und die Ressourcenverantwortung delegiert wird (vgl. Ferrari/Tausch (2002), S. 246).

„Eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) kann bei entsprechender Anpassung<sup>211</sup> an die Bedürfnisse der Öffentlichen Verwaltung entscheidend zur Steigerung von Transparenz, Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns beitragen.“<sup>212</sup> So können Informationen der KLR z. B. zu verwaltungsinternen und -externen Vergleichen<sup>213</sup> herangezogen werden, Kosten ermittelt,<sup>214</sup> verglichen und darauf aufbauend die Kalkulation von Gebühren und Entgelten verbessert sowie Schwachstellen- und Wirtschaftlichkeitsanalysen durchgeführt werden.<sup>215</sup> Verbunden mit einem Berichtswesen ermöglicht die KLR zeitnahe Abweichungsanalysen und Maßnahmenplanungen bereits im laufenden Geschäftsjahr.<sup>216</sup>

Eine wichtige Aufgabe der KLR ist neben der Information der Leitung einer öffentlichen Einrichtung die Information der Politik und der Öffentlichkeit über den Prozess der öffentlichen Leistungserstellung.<sup>217</sup> Hierzu schafft die KLR die notwendige Transparenz von Kosten und Leistungen durch die Erfassung verwaltungsinterner Mengen und Wertbewegungen.<sup>218</sup> Ein zusätzliches Ziel der KLR ist die sich aus der Transparenz ergebende Diskussion der Notwendigkeit von Aufgaben.<sup>219</sup> „Die Kostenrechnung eröffnet die Chance, den Ressourceneinsatz zu verbessern und Geschäftsprozesse zu optimieren“<sup>220</sup>, wobei allerdings die Frage danach, wie die Kosten beeinflusst werden

---

<sup>211</sup> Die KLR in öffentlichen Einrichtungen muss sich nicht nur – wie das Beispiel der Stadt Wolfsburg zeigt – an zentralen, übergeordneten sowie dezentralen Anforderungen orientieren, sondern insbesondere bereichsbezogene Varianten ermöglichen (vgl. Gruß (2005), S. 4). In der Landeshauptstadt Magdeburg baut die KLR z. B. auf der vorhandenen Kameralistik auf und ergänzt diese um Kostenrechnungsinformationen und -analysen (vgl. Hartung/Hyttl (2005), S. 5).

<sup>212</sup> Römer (2000), S. 103. Es ist weitgehend unbestritten, dass ein effizientes und effektives Handeln öffentlicher Einrichtungen eine flächendeckende KLR benötigt (vgl. Lüder (1999), S. 40). So hat eine Umfrage beim Ministerium für Wissenschaft und Kunst des Landes Baden-Württemberg und an der Universität Stuttgart z. B. ergeben, dass eine universitätsspezifische Kostenrechnung als notwendig erachtet wird und leistungsbezogene Informationen über Kennzahlen bereitzustellen sind (vgl. Seidenschwarz (1992), S. 87).

<sup>213</sup> Durch die KLR wird „... ein fruchtbares ‚Lernen vom Besten‘ ermöglicht ...“ (Bundesministerium des Innern (2001), S. 10 [Hervorhebung im Original]).

<sup>214</sup> „Wenn nicht klar ist, was bestimmte ‚Produkte‘ kosten, ist es schwer, Budgets richtig zu bemessen, die Produktivität zu steigern und den Mitteleinsatz zu optimieren“ (Mäding (2005), S. 344, 345 [Hervorhebung im Original]).

<sup>215</sup> Vgl. Römer (2000), S. 104 und Harms (1999), S. 35. Auch kann mit einer damit einhergehenden Einführung eines Investitionscontrollings die Wirtschaftlichkeit geplanter Investitionen erhöht werden (vgl. Greve (1993), S. 177).

<sup>216</sup> Vgl. Hamacher/Borrmann (2003), S. 501.

<sup>217</sup> Vgl. Harms (1999), S. 35, 36.

<sup>218</sup> Vgl. Gruber (1998), S. 119.

<sup>219</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern (2002b), S. 7.

<sup>220</sup> Dott/Pook (2004/2005), S. 25. Vgl. hierzu auch Adamaschek (2005), S. 363. Eine KLR hinterfragt die bisherigen Leistungsprozesse der öffentlichen Verwaltung (vgl. Blanke/Schridde (2003), S. 219), identifiziert „Kostentreiber“ (vgl. Jann (2005c), S. 157 und Pfreundschuh (2003), S. 243, 244) und fördert die Fokussierung der öffentlichen Einrichtungen auf Outputs (vgl. Buchholtz (1999), S. 85).

können, häufig unbeantwortet bleibt.<sup>221</sup> Jedoch wird durch die KLR das Kostenbewusstsein der Mitarbeiter/innen geschärft.<sup>222</sup> Diese handeln kostenbewusster und tragen dadurch zur Kostensenkung bei.<sup>223</sup> „Ebenso dient KLR als Basis für Qualitätsmanagement, Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Entlohnungssysteme, etc.“<sup>224</sup>

Die KLR ist also ein Basisinstrument der Verwaltungsmodernisierung und mit ihr untrennbar verbunden.<sup>225</sup> Insbesondere die Leistungsrechnung zur Erfassung der Quantitäten und Qualitäten von Verwaltungsprodukten ist ein unabdingbarer Bestandteil der von öffentlichen Einrichtungen geforderten Outputorientierung.<sup>226</sup> Die KLR gilt deshalb als maßgebliches Standbein der modernen Steuerungssysteme öffentlicher Einrichtungen, da wirtschaftliches Handeln sowohl Kostentransparenz als auch -bewusstsein voraussetzt.<sup>227</sup> Sie weist in der Praxis derzeit jedoch noch ein erhebliches Informations- und Steuerungsdefizit auf<sup>228</sup> und wird häufig nur auf die Steuerung der operativen Verwaltungstätigkeit beschränkt.<sup>229</sup> Wirksam<sup>230</sup> ist eine Kosten- und Leistungsrechnung als Führungsinstrument allerdings nur, wenn sie in die relevanten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse eingebunden wird,<sup>231</sup> d. h. wenn es zu den KLR-Zahlen steuerbare Ziele gibt.<sup>232</sup>

---

<sup>221</sup> Vgl. Dott/Pook (2004/2005), S. 25.

<sup>222</sup> Vgl. Gruber (1998), S. 43. Allerdings gilt die geforderte Transparenz über Kosten und Leistungen in der Regel nicht für den eigenen, sondern eher für die anderen Bereiche/Abteilungen (vgl. Budäus (1999), S. 331).

<sup>223</sup> Vgl. Mäding (2005), S. 344.

<sup>224</sup> Adamaschek (2005), S. 363.

<sup>225</sup> Vgl. Adamaschek (2005), S. 360, 361. „So bauen wichtige Elemente des ‚New Public Managements‘ (NPM) – Berichtswesen, Kontraktmanagement, Controlling – auf der KLR auf.“ (Adamaschek (2005), S. 361.)

<sup>226</sup> Vgl. Gerhardt (2002), S. 371.

<sup>227</sup> Vgl. Wenning (1999), S. 288.

<sup>228</sup> Vgl. Adamaschek (2005), S. 364. Dies liegt zum Teil an der falschen Anwendung der Kostenrechnung als zweites Finanzbuchhaltungs- bzw. Finanzmanagementsystem (vgl. Schrijvers (1999), S. 250).

<sup>229</sup> Vgl. Adamaschek (2005), S. 369.

<sup>230</sup> Bei einer Mitarbeiterbefragung in der Landesverwaltung Niedersachsen in 1999 hat z. B. die KLR als ein Instrument der Verwaltungsreform den schlechtesten Zufriedenheitswert erhalten (vgl. Blanke/Schridde (2003), S. 220, 221).

<sup>231</sup> Vgl. Dott/Pook (2004/2005), S. 26. Eine einfache KLR kann z. B. die zur produktbezogenen Steuerung notwendigen Messungen nicht leisten, weshalb es zusätzlich auf der KLR aufbauende Kennzahlen geben muss (vgl. Osner (1999), S. 109). Deshalb erhält das Rechnungswesen insbesondere erst durch eine Integration von KLR, Budgetierung, Personal- und Organisationsentwicklung eine zielbezogene Steuerungsfunktion (vgl. Budäus (2002b), S. 392).

<sup>232</sup> Vgl. Pfreundschuh (2003), S. 243.



Eine einzig richtige Kosten- und Leistungsrechnung gibt es nicht;<sup>233</sup> auch scheint die Einführung einer alles abbildenden KLR in öffentlichen Einrichtungen aus Aufwand/Nutzen-Überlegungen nicht sinnvoll.<sup>234</sup> Es ist aber eine interne Leistungsverrechnung sinnvoll, „... um die Leistungs-/Kostenverantwortung einschließlich der Kosten für Hilfsleistungen auf das extern angebotene Verwaltungsprodukt zu fokussieren und damit auch mehr Kundenorientierung und Verantwortung für das Endergebnis herzustellen.“<sup>235</sup> Allerdings kommt die Leistungsseite im KLR-Konzept für öffentliche Einrichtungen bislang häufig noch zu kurz.<sup>236</sup> Dabei muss darauf geachtet werden, dass es zu keiner Überbetonung von einigen wenigen Teilleistungen kommt, da ein großer Teil der in öffentlichen Einrichtungen erbrachten Leistungen trotz KLR nicht quantifizierbar ist,<sup>237</sup> denn die Leistungen öffentlicher Einrichtungen sind meistens immateriell, einzelfallbezogen und nicht standardisierbar, basieren auf inhomogenen Leistungsstrukturen und werden häufig von vielen Beteiligten in komplexen Verwaltungsabläufen erbracht.<sup>238</sup>

Als Besonderheiten einer KLR in öffentlichen Einrichtungen sind sowohl die hohe Personalintensität bei der Erstellung der Leistungsprozesse zu berücksichtigen als auch die Schwierigkeit, den Output öffentlicher Prozesse in Form von Mengen- bzw. monetären Größen abzubilden,<sup>239</sup> denn die Wertschöpfung von öffentlichen Produkten ist selten direkt messbar.<sup>240</sup> Budäus hält die KLR trotzdem für das wichtigste Controllinginstrument zur Steuerung der internen Managementprozesse in öffentlichen Einrichtungen.<sup>241</sup> Trotzdem

---

<sup>233</sup> Vgl. Dott/Pook (2004/2005), S. 27. Denn die zentralen Anforderungen an eine KLR werden durch den unterschiedlichen Informationsbedarf der öffentlichen Einrichtungen bestimmt (vgl. Buchholtz (1999), S. 89, 91). Aber die Erprobung der KLR in verschiedenen öffentlichen Verwaltungen hat ergeben, dass bislang kein Bereich identifiziert werden konnte, für den die KLR nicht geeignet wäre (vgl. Bundesministerium des Innern (2002a), S. 18).

<sup>234</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 113. Dies gilt insbesondere, wenn die Produkte der öffentlichen Einrichtung nicht sinnvoll und konsistent definiert sind bzw. wenn die KLR nicht in ein umfassendes Steuerungssystem eingebunden ist (vgl. Osner (1999), S. 115). Eine Einführung der KLR scheint nur in den Bereichen sinnvoll, in denen die Verantwortlichen tatsächlich steuernd eingreifen können (vgl. Bundesministerium des Innern (2001), S. 9).

<sup>235</sup> Heinrich (1993), S. 294.

<sup>236</sup> Vgl. Adamaschek (2005), S. 363. Oechsler weist darauf hin, dass die Einführung einer KLR nur dann sinnvoll ist, „... wenn sich daraus Informationen generieren lassen, die kritische Erfolgsfaktoren repräsentieren und damit als Grundlage für die Vereinbarung von Zielen und Leistungsstandards dienen können“ (Oechsler (2002), S. 376). Auch bedarf es eines Anreiz- und Sanktionssystems (z. B. durch eine Erweiterung des Entscheidungs- bzw. Kompetenzbereiches), um die Wirksamkeit einer KLR zu verbessern (vgl. Schuster (1999), S. 218).

<sup>237</sup> Vgl. Butzer (2005), S. 399.

<sup>238</sup> Vgl. Schwarze (1999), S. 55, 60.

<sup>239</sup> Vgl. Buchholtz (1999), S. 86, 87.

<sup>240</sup> Vgl. Osner (1999), S. 110.

<sup>241</sup> Vgl. Budäus (2002a), S. 205.

besteht Skepsis darüber, ob es sich bei der KLR um das richtige Instrument für öffentliche Einrichtungen handelt, denn deren Wirksamkeit wird aufgrund der fehlenden Umsetzung und Nutzung immer mehr in Frage gestellt.<sup>242</sup> Die Einführung einer KLR in öffentlichen Einrichtungen<sup>243</sup> reicht z. Zt. von Piloteinheiten bis hin zu einer flächendeckenden Einführung, von einfachen, reduzierten Verfahren bis zur umfassenden KLR mit Kostenarten, -stellen und -trägern.<sup>244</sup> Insgesamt lässt sich feststellen, dass „die Einführung der Kosten-Leistungsrechnung [...] heute keine **Frage** mehr des ‚Ob‘, sondern **des ‚Wie‘**“ ist,<sup>245</sup> auch wenn „eine unbedingte Pflicht zur Einführung der KLR [...] zurzeit nicht“ besteht.<sup>246</sup>

Der Nutzen der KLR bleibt zurzeit eher begrenzt, „... weil die Kosten nicht verursachungsgerecht auf den (meist höheren) Ebenen erfasst werden, wo sie entstehen und demzufolge in der weitaus größten Zahl der Fälle nicht beeinflussbar sind.“<sup>247</sup> Eine KLR findet deshalb auch nur dann Akzeptanz, wenn durch eine dezentrale Budgetierung Handlungsspielräume geschaffen werden.<sup>248</sup> Solange eine KLR lediglich als statistische Nebenrechnung zur Kameralistik geführt wird, kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein Denken in den für Effizienz und Effektivität notwendigen Kategorien Aufwand und Ertrag bzw. Kosten und Leistung erfolgen wird.<sup>249</sup>

---

<sup>242</sup> Vgl. Adamaschek (2005), S. 363.

<sup>243</sup> Die KLR soll nach dem Haushaltsgrundsätzegesetz und der Bundeshaushaltsordnung in geeigneten Bereichen eingeführt werden, wobei die Ressorts der Ministerien eigenverantwortlich entscheiden können, ob ihr Geschäftsbereich geeignet ist, eine KLR einzuführen (vgl. Bundesministerium der Finanzen (2007), S. 3). Auch im § 7 „Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, Kosten- und Leistungsrechnung“ in der Niedersächsischen LHO festgeschrieben, dass öffentliche Einrichtungen in geeigneten Bereichen eine KLR einführen sollen (vgl. LHO (2001), § 7).

<sup>244</sup> Vgl. Beyer/Kinzel (2005), S. 358. Die KLR der Detmolder Stadtverwaltung ist z. B. „... ein zielgerichtetes, transaktionskosteneffizientes Steuerungsinstrument, das den Anforderungen dezentralisierter, selbstorganisierter und budgetierter Verwaltungsfachheiten Genüge leisten muß“ (Osner (1999), S. 104). Weitere Beispiele für die Einführung einer KLR in öffentlichen Einrichtungen finden sich in Behördenbeispielen für „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“: Beim Bundeseisenbahnvermögen (vgl. Bundesministerium des Innern (2001)) und beim Bundesamt für Strahlenschutz (vgl. Bundesministerium des Innern (2002b)). In der Bundesverwaltung ist die KLR das bislang am weitesten entwickelte neue Steuerungsinstrument und erfasste im September 2006 bereits 82 % des Personalbestandes des Bundes (vgl. Bundesministerium des Innern (o. J.), S. 2).

<sup>245</sup> Gruber (1998), S. 123 [Hervorhebung im Original].

<sup>246</sup> Bundesministerium der Finanzen (2007), S. 14.

<sup>247</sup> Kaatz (2005), S. 317. Trotzdem muss eine KLR „... zur Effizienzsteigerung und Optimierung des Einsatzes öffentlicher Ressourcen führen“ (Buchholtz (1999), S. 83).

<sup>248</sup> Vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 310.

<sup>249</sup> Vgl. Noe (2004), S. 153.

Damit die KLR eine dezentrale Steuerung unterstützen kann, ist bei ihrer Gestaltung die Struktur des Budgetierungssystems zu beachten, denn die Ergebnisse der Budgetierung sind in der KLR abzubilden.<sup>250</sup> Sollte noch keine Budgetierung vorhanden sein, ist deren Einführung durch die KLR zu unterstützen,<sup>251</sup> denn die sich durch die KLR ergebende Kostentransparenz ist u. a. Voraussetzung für die mittels einer Budgetierung vorgesehene Flexibilisierung des Ressourceneinsatzes.<sup>252</sup> Insgesamt ist festzustellen, dass erst aus der Verknüpfung der KLR mit dem Controlling-Kreislauf ein sinnvolles Managementinstrument für öffentliche Einrichtungen entsteht.<sup>253</sup> Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass eine KLR erst dann erfolgreich genutzt wird, wenn die Anforderungen an die KLR vorher mit den zukünftigen KLR-Nutzer/innen präzise abgestimmt wurden.<sup>254</sup>

### 2.3.2 Budgetierung als zusätzliches Basisinstrument des Controllings

Ein Budgetierungssystem soll den Zusammenhang zwischen der Bereitstellung der finanziellen Mittel und der Leistungserstellung herstellen, wobei von der zu erbringenden Leistung auszugehen ist, um dann die dafür benötigten Mittel zur Verfügung zu stellen.<sup>255</sup> Dabei ist der Grundgedanke der Budgetierung in öffentlichen Einrichtungen der, verstärkt sowohl auf die Kompetenzen als auch auf die Verantwortung der Mitarbeiter/innen in den Fachbereichen zu setzen.<sup>256</sup> Im Kern geht es bei der dezentralen Budgetierung um die Trennung von strategischer und operativer Führung.<sup>257</sup> Zu berücksichtigen ist, dass sich nicht immer ein einheitliches Budgetierungsverfahren (z. B. nur Ausgaben- oder nur Zuschussbudgetierung) für eine gesamte Verwaltung eignet.<sup>258</sup>

---

<sup>250</sup> Vgl. Züfle/Römer (2005), S. 338.

<sup>251</sup> Vgl. Buchholtz (1999), S. 85.

<sup>252</sup> Vgl. Gruber (1998), S. 120, 121.

<sup>253</sup> Vgl. Schuster (1999), S. 211.

<sup>254</sup> Vgl. Buchholtz (1999), S. 97.

<sup>255</sup> Vgl. Seidenschwarz (1992), S. 161. *Budgets* sind dabei in Geldgrößen ausgedrückte Pläne, welche die für einen Verantwortungsbereich bzw. für eine bestimmte Aufgabe in einer Periode zur Verfügung gestellten Finanzmittel bzw. die zu erreichenden Finanzziele abbilden (vgl. Rieg (2004), S. 474). Unterschieden werden hier Input-Budgetierung auf Basis von Eckdaten sowie hochgerechneten Vergangenheitswerten und Output-Budgetierung als eine ziel- bzw. wirkungsorientierte Planung (vgl. Wenning (1999), S. 286).

<sup>256</sup> Vgl. KGSt (1995a), S. 3.

<sup>257</sup> Vgl. Gruber (1998), S. 83.

<sup>258</sup> Vgl. Weber (2002), S. 416.

Die *Budgetierung*<sup>259</sup> „... ermöglicht die Optimierung der Budgetmittel im Rahmen der Budgetobergrenze.“<sup>260</sup> Dazu sind Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung<sup>261</sup> und Angaben zum Ressourcenverbrauch notwendig.<sup>262</sup> Die Budgetierung wiederum liefert mit ihren Planwerten die Datengrundlage für Soll-/Ist-Vergleiche in der KLR.<sup>263</sup> Des Weiteren dient die Budgetierung der Förderung der Kundenorientierung und enthält Anreize, wirtschaftlicher als bisher zu handeln.<sup>264</sup>

Brunner-Salten bezeichnet die Budgetierung in den öffentlichen Einrichtungen als einen Meilenstein auf dem Weg zu einer leistungs- und ergebnisorientierten Mittelverwendung,<sup>265</sup> denn die Budgetverantwortlichen erhalten innerhalb ihres Finanzrahmens weit gehende Gestaltungsfreiheit,<sup>266</sup> weshalb die Budgetierung auch eine Voraussetzung dafür ist, dass die anderen Elemente des NStM voll wirksam sein können.<sup>267</sup>

„Die „NPM-Vorzeigeländer“ [Niederlande, Neuseeland, Großbritannien]<sup>268</sup> sind alle vergleichsweise fortschrittlich auf dem Gebiet der Budgetierung“<sup>269</sup>, aber auch in Deutsch-

---

<sup>259</sup> Der Begriff Budgetierung steht „im modernen Verwaltungsmanagement [...] stets für *dezentrale flexible Ressourcenverantwortung*“ (Bals (2005), S. 332 [Hervorhebung im Original]), wie sie z. B. im Rhein-Neckar-Kreis mit der Budgetierung eingeführt wurde (vgl. Werner (2002), S. 334), denn unter Budgetierung versteht man die Flexibilisierung des Haushalts öffentlicher Einrichtungen durch eine Vergrößerung der Titelstruktur bzw. durch eine extensive Nutzung der Möglichkeit, Deckungsvermerke anzubringen (vgl. Lüder (1999), S. 41).

<sup>260</sup> Dott/Pook (2004/2005), S. 26.

<sup>261</sup> „Die Einführung der Budgetierung macht schnell deutlich, daß es zur Erstellung und zum Vollzug von Budgets der Einrichtung einer Kostenrechnung bedarf“ (Lüder (1999), S. 41), denn die Berechnung von outputorientierten Budgets setzt die Kenntnis der Stückkosten der Produkte voraus (vgl. Osner (1999), S. 104). Auch liefert die Budgetierung alleine noch keine Werte über die Effizienz von Verwaltungsleistungen, dazu bedarf es einer KLR (vgl. Gruber (1998), S. 43).

<sup>262</sup> Vgl. Dott/Pook (2004/2005), S. 26.

<sup>263</sup> Vgl. Wenning (1999), S. 285.

<sup>264</sup> Vgl. Bals (2005), S. 332. Allerdings muss darauf geachtet werden, dass „... Rationalisierungserfolge in der nächsten Sparrunde [nicht] komplett weggekürzt werden“ (Bals (2005), S. 334) und dass „... die Akzeptanz der letztlich relevanten Einzelbudgets in den Fachbereichen ganz entscheidend für den Erfolg des Neuen Steuerungsmodells ist“ (Schwartzing (1999), S. 127).

<sup>265</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 241. Die Budgetierung gehört in vielen Kommunen bereits zur gängigen Praxis (vgl. Schwartzing (1999), S. 119).

<sup>266</sup> Ohne eine nachhaltige Verlagerung der Ressourcenverantwortung auf die Fachebene (eine Grundbedingung des NStM) würde die Budgetierung unvollständig bleiben (vgl. Schwartzing (1999), S. 130). Die Budgetverantwortung sollte dabei sowohl die Ausgaben- als auch die Einnahmenseite (wobei die managementbedingten von anderen Mehreinnahmen zu trennen sind) umfassen (vgl. Schwartzing (1999), S. 132, 133), d. h. die Budgetierung in öffentlichen Einrichtungen muss einhergehen mit einer weitgehenden Übertragung von Führungs- und Entscheidungskompetenzen (vgl. Schrijvers (1999), S. 248).

<sup>267</sup> Vgl. Bals (2005), S. 333.

<sup>268</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 305.

<sup>269</sup> Speier-Werner (2006), S. 322.

land gibt es positive Beispiele für Budgetierungsvorhaben,<sup>270</sup> denn die Budgetierung ist trotz mancher Probleme im Einzelfall insgesamt in den öffentlichen Einrichtungen Deutschlands zu einem wichtigen finanzwirtschaftlichen Instrument geworden.<sup>271</sup> Allerdings wird – ähnlich wie bei der KLR – die Leistungsseite, d. h. die mit den Ressourcen erbrachte öffentliche Leistung noch zu wenig berücksichtigt.<sup>272</sup> Trotzdem bietet sich durch eine ergebnisorientierte Steuerung der Budgets eine Chance für die Politik, die Produktivität der Verwaltungen zu steuern.<sup>273</sup>

Sowohl Kosten- und Leistungsrechnung als auch Budgetierung werden als Controllinginstrumente der Neuen Steuerung in öffentlichen Einrichtungen eingesetzt. Beide Instrumente berücksichtigen allerdings die Leistungsseite noch nicht ausreichend. Auch werden die Kosten noch nicht überall verursachungsgerecht erfasst und die KLR noch nicht im eigentlich möglichen Maße zur Information und Steuerung eingesetzt. Für die Budgetierung in öffentlichen Einrichtungen gibt es bereits einige positive Umsetzungsbeispiele, bei denen diese u. a. zu einem erhöhten Kostenbewusstsein<sup>274</sup> und einer Stärkung der Ressourcenkompetenz geführt hat.

Für diese beiden Basisinstrumente des Controllings lässt sich somit feststellen, dass die ersten Schritte zur Umsetzung der Neuen Steuerung getan wurden, deren Nutzung jedoch noch ausgeweitet werden könnte.

---

<sup>270</sup> So wurde z. B. in Rheinland-Pfalz ein Modellvorhaben zur Personalausgabenbudgetierung durchgeführt, welchem vom Landesrechnungshof bescheinigt wurde, dass dadurch ein verstärktes Kostenbewusstsein bei den Dienststellen entstanden ist (vgl. Keilmann (2002), S. 439). Konzendorf spricht in diesem Zusammenhang von einer „Effizienzrendite“ von 1,8 % bei den budgetierten Personal- und Sachkosten in Rheinland-Pfalz (vgl. Konzendorf (2004), S. 44). In einer Umfrage unter städtischen Kämmergeien wurden das erhöhte Kostenbewusstsein, die Stärkung der Ressourcenkompetenz, die Einsparungen bei den Sachkosten sowie die Erwirtschaftung zusätzlicher Einnahmen als besondere Erfolge der Budgetierung angesehen (vgl. Frischmuth (1999), S. 149).

<sup>271</sup> Vgl. Schwarting (1999), S. 120.

<sup>272</sup> Vgl. Schwarting (1999), S. 138. Frischmuth geht sogar so weit zu sagen, dass die „... Budgetierung bisher weitgehend nur als ein ‚intelligentes Sparkonzept‘ angesehen wird“ (Frischmuth (1999), S. 139 [Hervorhebung im Original]), weist aber auch darauf hin, dass sich die Berücksichtigung von Managementleistungen bei dem Umgang mit Minderausgaben bzw. Mehreinnahmen zunehmend durchsetzt (vgl. Frischmuth (1999), S. 147).

<sup>273</sup> Vgl. Gruber (1998), S. 87.

<sup>274</sup> Vgl. hierzu z. B. Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2005), S. 83.

## 2.4 Die Balanced Scorecard (BSC) als strategisches Führungssystem öffentlicher Einrichtungen

### 2.4.1 Einsatz der BSC in öffentlichen Einrichtungen

Bei der Balanced Scorecard handelt es sich um ein *strategisches Führungssystem*<sup>275</sup> bzw. *Managementsystem*<sup>276</sup> mit den Elementen Planung, Kontrolle und Information, durch das eine Zukunftsorientierung stattfinden soll.<sup>277</sup> Die BSC ist mit einem Kern von Steuerungsgrößen, die ein moderner Managementprozess in einer marktnahen strategischen Einrichtung benötigt, das „Skelett“ der Geschäftssteuerung.<sup>278</sup> Mit Hilfe der BSC als ein Kennzahlen-,<sup>279</sup> aber insbesondere ein Führungs- bzw. Managementsystem<sup>280</sup> können Vision und Strategie<sup>281</sup> einer Einrichtung kontinuierlich in operative Maßnahmen umgesetzt,<sup>282</sup> den Mitarbeiter/innen vermittelt und erläutert,<sup>283</sup> sowie ein Konsens in Bezug auf die Strategie und die daraus abgeleiteten Ziele geschaffen werden.<sup>284</sup>

---

<sup>275</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. IX. Die BSC soll Übersicht und Steuerung in einem komplexen Umfeld ermöglichen (vgl. Stöger (2007), S. 25).

<sup>276</sup> „Die Balanced Scorecard ist kein ‚totales Kennzahlensystem‘, sondern ein aus der Strategie heraus abgeleitetes Managementsystem, das sich auf so genannte erfolgskritische Steuerungsgrößen (key indicators) konzentriert.“ (Seidenschwarz (1999), S. 252 [Hervorhebung im Original].) Mit der BSC als einem universellen Managementinstrument lassen sich dabei alle kritischen Faktoren (fast) aller unternehmerischen Fragestellungen zielbezogen integrieren (vgl. Friedag (2005), S. 77). Oehler spricht von einem Management-Prozess, bei dem „... die Kennzahlen nur das komprimierte Ergebnis eines umfassenden Steuerungskonzepts sind“ (Oehler (2002), S. 85).

<sup>277</sup> Vgl. Munding (2004), S. 20-22.

<sup>278</sup> Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 249.

<sup>279</sup> Kennzahlen als die für Entscheidungen relevanten, informativen Daten bilden heute ein wesentliches Instrument des Controllings in öffentlichen Einrichtungen (vgl. Nullmeier (2005), S. 434). Sie können in öffentlichen Einrichtungen u. a. im Rahmen von Zielvereinbarungen, zur Mittelbemessung, zur Analyse der Planung, zum Benchmarking aber auch zur laufenden Schwachstellenanalyse dienen (vgl. Sandberg (2002), S. 453).

<sup>280</sup> Die BSC ist mehr als ein neues Kennzahlen- oder Messsystem, denn sie bildet als Führungssystem den zentralen sowie den organisatorischen Rahmen für die gesamten Managementprozesse (vgl. Kaplan/Norton (1997), S. IX, 18).

<sup>281</sup> Auf die sich alle relevanten Entscheidungsträger vorher geeinigt haben und von diese akzeptiert werden müssen (vgl. Lorenz/Doering (2003), S. 447), wobei unter *Strategie* „... eine Reihe von Hypothesen darüber, wie die Organisation ihre erwünschten Ergebnisse zu erreichen gedenkt“ (Kaplan/Norton (2006), S. 270) zu verstehen ist, d. h. es sind in einer Strategie die Erfolgspotenziale einer Unternehmung für deren Geschäftsfelder zu definieren (vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 95).

<sup>282</sup> Vgl. Bergmann (2004), S. 235. Dies ist notwendig, denn selbst eine gute Strategie führt nicht zwangsläufig zum Erfolg, da häufig eine Barriere zwischen Strategieaussagen und der Umsetzung im laufenden Geschäft besteht (vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2005), S. 33).

<sup>283</sup> Mitarbeiter/innen wollen und müssen die Strategie und ihren eigenen Beitrag zur Umsetzung der Strategie verstehen (vgl. Niven (2005), S. 29). „Auf den höheren Ebenen der Organisationshierarchie gefällte Entscheidungen werden für die Tätigkeit der ausführenden Mitarbeiter wirkungslos bleiben, wenn sie nicht nach unten übermittelt werden“ (Simon (1981), S. 55).

<sup>284</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 80 und Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 32.

Öffentliche Einrichtungen befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen Sach- und Formalzielen, die durch die BSC in Einklang gebracht werden können.<sup>285</sup> Auch sind öffentliche Einrichtungen durch eine komplexe Zielstruktur geprägt, weshalb die BSC – durch die Möglichkeit, mit ihr verschiedene Ziele unterschiedlicher Natur in ihrer Gesamtheit abzubilden und die Zusammenhänge zwischen den Zielen aufzuzeigen – für öffentliche Einrichtungen besonders gut geeignet ist.<sup>286</sup> Der Einsatz der BSC in öffentlichen Einrichtungen wird empfohlen, um die Konsequenzen des Verwaltungshandels besser abschätzen zu können.<sup>287</sup> Außerdem bietet die BSC „... für öffentliche Verwaltungen die Möglichkeit einer kontinuierlichen Verbesserung“<sup>288</sup>, so dass deren Einsatz in öffentlichen Einrichtungen inzwischen vermehrt in Betracht gezogen wird.<sup>289</sup>

Wesentliche Kennzeichen der BSC als ein strategisches Führungssystem sind:<sup>290</sup>

- die Ziel- und Zukunftsorientierung,
- das Denken in Zusammenhängen,<sup>291</sup>
- die Umsetzungsorientierung sowie
- die Verknüpfung quantitativer und qualitativer Aspekte.

---

<sup>285</sup> Vgl. Thom/Ritz (2006), S. 184.

<sup>286</sup> Vgl. Svoboda (2004), S. 311. Lührs, Vernau und Lysk weisen darauf hin, dass sich die BSC insbesondere für einen großflächigen Einsatz in Kommunen eignet (vgl. Lührs/Vernau/Lysk (2002), S. 123, 137, 139).

<sup>287</sup> Vgl. Bono (2007), S. 197.

<sup>288</sup> Ferrari/Tausch (2002), S. 245.

<sup>289</sup> Vgl. Zimmermann/Jöhnk (2004), S. 89. In öffentlichen Einrichtungen befindet sich die BSC allerdings noch im Experimentierstadium (vgl. Munding (2004), S. 19). Dies mag daran liegen, dass das Informationswesen öffentlicher Einrichtungen sich häufig noch im Aufbau befindet bzw. sich zu einem großen Teil noch an Ein- und Ausgaben orientiert während sich die Bewertung der Leistungsprozesse noch am Anfang befindet (vgl. Thom/Ritz (2006), S. 172). Trotzdem bezeichnet Gottbehüt die Balanced Scorecard als „großen Hoffnungsträger“ für öffentliche Einrichtungen, da die BSC ein geeignetes Instrument ist, um der Komplexität der Aufgaben öffentlicher Verwaltungen zu begegnen (vgl. Gottbehüt (2002), S. 94, 115).

<sup>290</sup> Vgl. Svoboda (2004), S. 316.

<sup>291</sup> Durch die BSC werden komplexe Vorgänge in Unternehmungen bzw. Einrichtungen überschaubarer und damit leichter lenkbar (vgl. Greischel (2003), S. 5).

Die Balanced Scorecard lässt sich mit anderen Controllinginstrumenten, z. B. dem Qualitäts- oder Prozessmanagement, verbinden.<sup>292</sup> Ihr liegt dazu das Führen durch „Leadership“ zugrunde.<sup>293</sup>

Insgesamt hat die BSC in den vergangenen Jahren zunehmend an Popularität gewonnen,<sup>294</sup> Friedag spricht sogar von einem „weltweiten Siegeszug“ der BSC.<sup>295</sup> Auch ist „im Feld der Unternehmenssteuerung [...] kein grundlegend neuer Ansatz am Horizont zu sehen, der in ähnlicher Weise die Probleme »Umsetzung von Strategien« und »Ausbalancieren monetärer und nicht-monetärer Ziele« so elegant und praxisgerecht lösen kann“<sup>296</sup> wie die BSC. Trotzdem ist zu beachten, dass es sich bei dem BSC-Rahmen nicht um ein Allheilmittel handelt.<sup>297</sup>

Insbesondere ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der BSC nicht um eine Methode zur Strategieentwicklung handelt, dass Einführung und Betrieb der Balanced Scorecard nicht unerhebliche Kosten verursachen und dass es sich hier um eine Methode handelt, die die Führung unterstützen soll, aber nicht ersetzen kann.<sup>298</sup> Auch wird die Balanced Scorecard nicht immer im vollen Umfang als strategisches Führungssystem im Sinne von Kaplan und Norton implementiert.<sup>299</sup>

Die BSC hat trotzdem innerhalb relativ kurzer Zeit den Sprung in die Verwaltungssteuerung geschafft<sup>300</sup> und ist in öffentlichen Einrichtungen häufig ein wichtiges

---

<sup>292</sup> Vgl. Greischel (2003), S. 5. Die BSC kann nicht alle zur Steuerung einer Einrichtung notwendigen Kennzahlen und Informationen ablösen (vgl. Mahr (2003), S. 81), soll aber eine Neukonfiguration bzw. Ergänzung des bestehenden Controllings um eine strategiefokussierte Informationsversorgung anregen (vgl. Steinle/Krummaker/Oehr (2004), S. 880).

<sup>293</sup> Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 249. Zu Leadership s. Abschnitt 2.6.1.1.

<sup>294</sup> Vgl. Svoboda (2004), S. 306. In Wissenschaft und Praxis hat die BSC inzwischen den Status eines betriebswirtschaftlichen Standards erreicht (vgl. Gaiser/Wunder (2004), S. 56). Die von Horváth & Partners durchgeführte „Balanced Scorecard Studie 2005“ zeigt, dass sich auch in 2004 die BSC-Neuimplementierungen auf hohem Niveau bewegt haben und für ca. 70 % der 120 befragten Balanced Scorecard-Anwender die BSC für die eigene Unternehmung auch noch in den nächsten drei Jahren von großer Bedeutung sein wird (vgl. Horváth & Partners (2005b), S. 2, 8, 34).

<sup>295</sup> Dieser war aufgrund der leichten Verständlichkeit der BSC möglich (vgl. Friedag (2005), S. 119). In einer Studie, an der sich 50 der umsatzstärksten Unternehmungen im deutschsprachigen Raum beteiligt haben, wurde festgestellt, dass ca. die Hälfte aller an der Studie beteiligten Unternehmungen die BSC zur Operationalisierung ihrer Strategie und zur Steuerung nutzen (vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2004), S. 13).

<sup>296</sup> Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 7 [Hervorhebungen im Original].

<sup>297</sup> Vgl. Niven (2005), S. 187.

<sup>298</sup> Vgl. Stöger (2007), S. 29, 30.

<sup>299</sup> Vgl. Schäffer/Matlachowsky (2008), S. 227.

<sup>300</sup> Vgl. Munding (2004), S. 19.



Instrument zur Verankerung des Effizienz- und des Effektivitätsgedankens.<sup>301</sup> Gerade die Modernisierungsbestrebungen der öffentlichen Einrichtungen begründen das große Interesse an der Balanced Scorecard.<sup>302</sup> In Non-Profit-Organisationen ist deshalb sogar mit zahlreichen BSC-Einführungen zu rechnen.<sup>303</sup>

Die Balanced Scorecard soll ein im Grunde auf jede Organisation anwendbares Führungssystem<sup>304</sup> zum Umsetzen der Strategie<sup>305</sup> sein; sie muss aber für eine optimale Anwendung eine spezifische Anpassung an die jeweilige Situation erhalten.<sup>306</sup> Dabei sind folgende Besonderheiten bei der Zielplanung in öffentlichen Einrichtungen zu berücksichtigen:<sup>307</sup>

- Öffentliche Einrichtungen können ihre Strategie nur in einem sehr engen Rahmen selbst bestimmen (aber es bestehen Gestaltungsspielräume, wie die Aufgaben bearbeitet werden),
- in der Politik werden häufig wenig konkrete Ziele formuliert und
- in der Gruppe der Anspruchssteller selbst besteht kein konfliktfreies Zielsystem.

---

<sup>301</sup> Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 22. Auch in öffentlichen Einrichtungen ist Effizienz ein grundlegendes Entscheidungskriterium, da die Leitungen dieser Einrichtungen versuchen, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen ein Maximum an Organisationszielen zu erreichen (vgl. Simon (1981), S. 149, 150).

<sup>302</sup> Vgl. Kühnle (2002), S. 381.

<sup>303</sup> Vgl. Bernhard/Hoffschröer (2003b), S. 330.

<sup>304</sup> In öffentlichen Einrichtungen birgt die BSC das Potenzial, diese intelligenter zu steuern (vgl. Bandemer (2005), S. 458). Außerdem bietet sich die BSC zur Erfassung und Abbildung der Informationen aller relevanten Bezugfelder öffentlicher Einrichtungen an (vgl. Budäus (2002b), S. 392), denn durch die Ausgewogenheit der Gesamtschau der BSC wird die Mehrdimensionalität von Betrachtungen in Fragen der Steuerung öffentlicher Einrichtungen berücksichtigt (vgl. Wenning (1999), S. 281).

<sup>305</sup> Die BSC soll die Wahrscheinlichkeit, dass die beabsichtigten Strategien umgesetzt werden, erhöhen (vgl. Horváth & Partner (2001), S. 9).

<sup>306</sup> Graßhoff und Kothcier stellen z. B. fest, „... dass die BSC problemlos an die Bedingungen der öffentlichen Forschungseinrichtungen angepasst werden kann“, dazu sogar „... geradezu prädestiniert...“ sei (Graßhoff/Kothcier (2006), S. 209).

<sup>307</sup> Vgl. Becker/Weise (2003), S. 433. Ferrari und Tausch weisen darauf hin, dass die Grundidee des über Ursache-Wirkungsketten abgebildeten vernetzten Zielsystems beim Einsatz der BSC in öffentlichen Verwaltungen zwar erhalten bleibt, die einzelnen Zielperspektiven jedoch aufgrund der Gemeinwohlorientierung öffentlicher Einrichtungen angepasst werden müssen (vgl. Ferrari/Tausch (2002), S. 245).

Scherer schlägt deshalb z. B. eine Anpassung der Finanz- und Kundenperspektive vor; diese sollen ersetzt werden durch die Perspektiven „Wirtschaftlichkeit und Gesetzmäßigkeit“ und „Gemeinwohlorientierung/Bürgerperspektive“.<sup>308</sup>

Aufgrund der Notwendigkeit, ihre Aufgaben strategisch auszurichten, sollten öffentliche Einrichtungen den Einsatz der BSC in Betracht ziehen,<sup>309</sup> denn die Formulierung einer Strategie ist nicht ausreichend; deren Potenzial kann erst durch die Umsetzung genutzt werden.<sup>310</sup> Insbesondere durch die mehrperspektivische Betrachtung und die Berücksichtigung gerade nichtmonetärer Zielsetzungen eignet sich die BSC für die Verknüpfung der strategischen Ziel- und Maßnahmenplanung mit der operativen Planung und Budgetierung in öffentlichen Einrichtungen.<sup>311</sup> Die BSC integriert dabei Erfolgsfaktoren und ihre Beziehungen untereinander in die Abbildung der Gesamtleistung.<sup>312</sup> Bei der BSC muss ein in die Zukunft gerichtetes Steuerungsverhalten ebenso berücksichtigt werden wie vergangenheitsbezogene Kontrollen.<sup>313</sup> Auch hilft sie dabei, sowohl die finanziellen als auch die nichtfinanziellen Aspekte einer Strategie zu erfassen und zu strukturieren.<sup>314</sup>

Grundsätzlich befindet sich der Einsatz der BSC in öffentlichen Einrichtungen zwar noch am Anfang,<sup>315</sup> aber der Nutzen der BSC für öffentliche Einrichtungen wird als sehr hoch eingeschätzt<sup>316</sup> und die Führungskräfte öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen sehen

---

<sup>308</sup> Vgl. Scherer (2002), S. 15, 18. Nullmeier verlangt z. B. „... die Integration der Perspektiven der Steuerzahler, der Nutzer öffentlicher Dienstleistungen, des verwaltungsinternen Managements und der ständigen Verbesserung aller öffentlichen Funktionen“ (Nullmeier (2005), S. 440). Zu den Perspektiven der BSC in öffentlichen Einrichtungen s. Abschnitt 2.4.2.

<sup>309</sup> Vgl. Zimmermann/Jöhnk (2004), S. 91. Das Bundesministerium des Innern bezeichnet die BSC als ein für öffentliche Verwaltungen geeignetes Steuerungsinstrument (vgl. Bundesministerium des Innern (2004), S. 10). Kaplan und Norton vermuten sogar, dass „... die Möglichkeiten, die sich durch die BSC für die Verbesserung des Managements von staatlichen und Non-Profit Organisationen ergeben, wahrscheinlich noch viel größer [als im privaten Sektor sind]“ (Kaplan/Norton (1997), S. 173) und auch öffentliche Einrichtungen durch die BSC eine klare Richtung erhalten und das Motivations- und Verantwortungsgefühl gefördert werden kann (vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 181).

<sup>310</sup> Vgl. Kühnle (2002), S. 380.

<sup>311</sup> Vgl. Becker/Weise (2003), S. 434. Öffentliche Einrichtungen sollen nicht mehr wie bisher einseitig finanziell und vergangenheitsorientiert sondern outputorientiert steuern (vgl. Sandberg (2002), S. 465, 466).

<sup>312</sup> Vgl. Sandberg (2002), S. 456.

<sup>313</sup> Vgl. Kaatz (2005), S. 319.

<sup>314</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 65.

<sup>315</sup> Vgl. Bandemer (2005), S. 457. In vielen öffentlichen Einrichtungen (aber auch Unternehmungen) ist das Konzept der BSC bislang über vereinzelte Anläufe noch nicht hinaus gekommen, was z. B. am Verbleib der BSC an der Führungsspitze der Einrichtung oder der fehlenden permanenten Unterstützung durch die obersten Führungskräfte liegen kann (vgl. Svoboda (2004), S. 317, 318).

<sup>316</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 413, 414.

in der BSC (bzw. in strategischen Zielsystemen) den größten Bedeutungszuwachs für die Zukunft.<sup>317</sup>

#### 2.4.2 Analyse der BSC-Perspektiven für öffentliche Einrichtungen

Die vier klassischen Perspektiven (die finanzielle, die Kunden-, die interne Geschäftsprozess- und die Innovations-/Lernen- bzw. Entwicklungsperspektive)<sup>318</sup> sorgen für eine ausgewogene Leistungsmessung<sup>319</sup> und ermöglichen das Umsetzen von Leadership-Vorgaben in materielle Ziele und Kennzahlen.<sup>320</sup>

Es wird jedoch für öffentliche Einrichtungen empfohlen, „... eine Umgestaltung der Balanced Scorecard vorzunehmen, bei welcher der monetären Perspektive die Aufgabe einer notwendigen, zu erfüllenden Bedingung zukommt, zusätzlich aber qualitative, d. h. nicht-monetäre Größen stärker betont werden,<sup>321</sup> denn in öffentlichen Einrichtungen „... geht es nicht um Gewinnmaximierung, sondern um die Maximierung einer gewissen Leistung bei gegebenen Budgets.“<sup>322</sup>

---

<sup>317</sup> Vgl. Horváth & Partners (2006), S. 32. An der Studie „Zusammenarbeit und Instrumente in der Führung öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen“ haben sich 587 Führungskräfte öffentlicher Einrichtungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz beteiligt (vgl. Horváth & Partners (2006), S. 1, 3).

<sup>318</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 9, 24-27. Die Finanz- und Kundenperspektiven bildet das „Was“ der Strategie und die Prozess- und Lernen- bzw. Entwicklungsperspektiven das „Wie“ ab (vgl. Niven (2005), S. 70). Diese vier Perspektiven sind jedoch nicht fest vorgegeben, sondern können branchen- bzw. unternehmungsspezifisch angepasst werden (vgl. Horváth & Partner (2001), S. 11).

<sup>319</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 2. Denn „Kennzahlensysteme ohne inneren Zusammenhang und mit einseitigen (z. B. finanziellen) Daten vermögen den Ansprüchen an die Entscheidungsvorbereitung nicht zu genügen“ (Thom/Ritz (2006), S. 181).

<sup>320</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 245.

<sup>321</sup> Bergmann (2004), S. 235. Niven weist darauf hin, dass keine BSC ohne Finanzkennzahlen vollständig ist und auch öffentliche Einrichtungen diese benötigen, um über die finanziellen Verzweigungen ihrer Maßnahmen informiert zu sein und ihre finanziellen Mittel bestmöglich verwalten zu können sowie die Ziele effizient mit minimalen Kosten zu erreichen (vgl. Niven (2005), S. 6, 13).

<sup>322</sup> Horváth & Partner (2001), S. 29.

Die vorhandenen Ansätze zur Modifikation der Balanced Scorecard öffentlicher Einrichtungen unterscheiden sich u. a. nach der Einordnung der finanziellen Perspektive<sup>323</sup> und nach der Anzahl der Dimensionen.<sup>324</sup> So wurden z. B. für die Stadt Passau und den Kreis Segeberg die Perspektiven „Zukunftsfähigkeit“, „Bürger / interne Kunden und Gemeinwohl“, „Ressourcen (Mitarbeiter, Finanzen)“ sowie „Strukturen und Prozesse“ entwickelt.<sup>325</sup> Das Bundesministerium für Finanzen (BMF) in Österreich hat sich z. B. für fünf Perspektiven,<sup>326</sup> das Landespolizeipräsidium (LPP) Baden-Württemberg für die vier klassischen Perspektiven nach Kaplan und Norton entschieden.<sup>327</sup> Zimmermann und Jöhnk empfehlen entweder auch vier Perspektiven, allerdings ist dann die Kundenperspektive um den öffentlichen Auftrag zu ergänzen und mit der finanziellen Perspektive zu tauschen, da ihnen der langfristige finanzielle Erfolg als oberstes Unternehmungsziel für öffentliche Einrichtungen problematisch erscheint, oder es ist eine fünfte Perspektive „Öffentlicher Auftrag“ zu den klassischen Perspektiven von Kaplan und Norton zu ergänzen, um die Notwendigkeit der gleichzeitigen Realisierung von Leistungs- und finanziellen Zielen in öffentlichen Einrichtungen zu berücksichtigen.<sup>328</sup>

Ein Beispiel, wie eine BSC in öffentlichen Einrichtungen aussehen könnte, findet sich in Abbildung 2.

---

<sup>323</sup> Vgl. Sandberg (2002), S. 459.

<sup>324</sup> Steinle, Thiem und Lange haben festgestellt, dass die von Kaplan und Norton vorgeschlagenen Perspektiven häufig erhalten bleiben (vgl. Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 32), auch wenn „es [...] keine mathematische Formel [gibt], die beweist, dass vier Perspektiven notwendig und ausreichend sind“ (Kaplan/Norton (1997), S. 33). Friedag und Schmidt kennen keinen praktischen Fall, in dem die Geschäftsprozessperspektive keine herausragende Stellung inne hat, diese also unbedingt einbezogen werden sollte (vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 135). Auch ist die Innovations-/Lernen- und Entwicklungsperspektive wegen ihrer langfristigen Wirkungen für alle Unternehmungen von besonderer Bedeutung (vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 163).

<sup>325</sup> Vgl. Ferrari/Tausch (2002), S. 247.

<sup>326</sup> Es handelt sich um die „Leistungsauftragsperspektive“, „Finanzperspektive“, „Kundenperspektive“, „Lern-/Entwicklungsperspektive“ und die „Prozessperspektive“ (vgl. Svoboda (2004), S. 313).

<sup>327</sup> Vgl. Binnering (2004), S. 331.

<sup>328</sup> Vgl. Zimmermann/Jöhnk (2004), S. 90, 91. Weitere Beispiele zu öffentlichen BSCs finden sich u. a. bei Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 293, 294 (Perspektiven „Kundenorientierung“, „Mitarbeiterorientierung“, „Geschäftsprozesse“ und „Ergebnisse, Wirtschaftlichkeit, Finanzen“), bei Bombosch/Rüdiger (2003), S. 24 (Perspektiven „Leistung“, „Befähigungen“, „Prozesse“ und „Ressourcen“), bei Lange/Lampe (2002), S. 102, 103 (Ergänzung einer fünften Perspektive „Ideeller Bereich“), bei Treuner (2005), S. 353 (Ergänzung einer fünften Perspektive „Politik/Geschäftsentwicklung“) bei Züfle/Römer (2005), S. 340 (Ergänzung um den Themenblock „diakonischer Auftrag“ als Klammer über den vier klassischen Perspektiven) und bei Kühnle (2002), S. 393 (zwei Perspektiven „Finanzperspektive“ und „Leistungsperspektive“, wobei letztere sich in fünf Leistungscluster unterteilt).

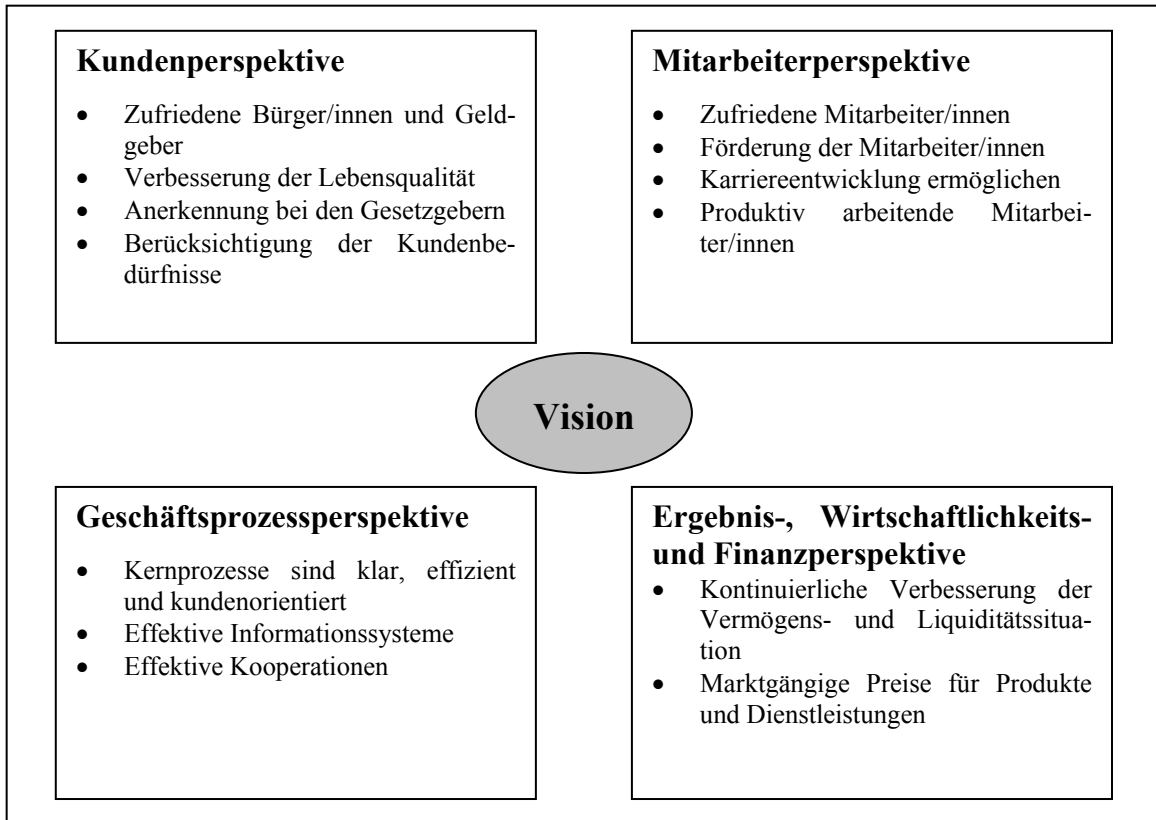


Abb. 2 Beispiel einer möglichen BSC in öffentlichen Einrichtungen  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 296 und Kaplan/Norton (2001), S. 133.

Auch in der Privatwirtschaft werden die Perspektiven nicht immer 1:1 übernommen.<sup>329</sup>

Friedag weist auf die Möglichkeit der Trennung in die zu entwickelnden Potenziale bei wichtigen Anspruchsberechtigten (Stakeholdern) und die zur Nutzung der Potenziale der Shareholder zu entwickelnden Prozesse hin, um dadurch mehr Klarheit über die Auswahl der Perspektiven zu erreichen.<sup>330</sup>

### 2.4.3 Ursache-Wirkungs-Ketten/Strategy Maps, Messgrößen, Zielwerte und strategische Aktionen

Ausgehend von strategischen Stoßrichtungen als erste robuste Rahmenzielvorstellungen im strategischen Managementprozess soll über Ursache-Wirkungsketten eine Konkretisierung

<sup>329</sup> So wurde in der Hewlett Packard GmbH z. B. eine BSC mit den vier Perspektiven „Strategie“, „Strukturen und Prozesse“, „Kennzahlen- und Entlohnungssysteme“ sowie „Firmenkultur“ eingeführt (vgl. Reiss (2004), S. 165). Volkswagen Slovakia hat sich z. B. auf die drei Perspektiven „Ergebnisperspektive“, „Prozessperspektive“ und „Potenzialperspektive“ konzentriert (vgl. Schmall (2004), S. 180, 189).

<sup>330</sup> Vgl. Friedag (2005), S. 37.

dieser erfolgen,<sup>331</sup> deshalb sollte „eine richtig konstruierte BSC [...] die Strategie [...] durch [...] eine Kette von Ursache-Wirkungsbeziehungen ausdrücken“<sup>332</sup> (s. Beispiel in Abbildung 3), die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung also durch eine Reihe von Wenn-Dann-Aussagen dargestellt werden.<sup>333</sup> Diese Wenn-Dann-Aussagen beschreiben das „Wie“ zur Umsetzung der Strategie<sup>334</sup> und sollen über die BSC-Perspektiven hinweg abgeleitet und plausibilisiert werden.<sup>335</sup>

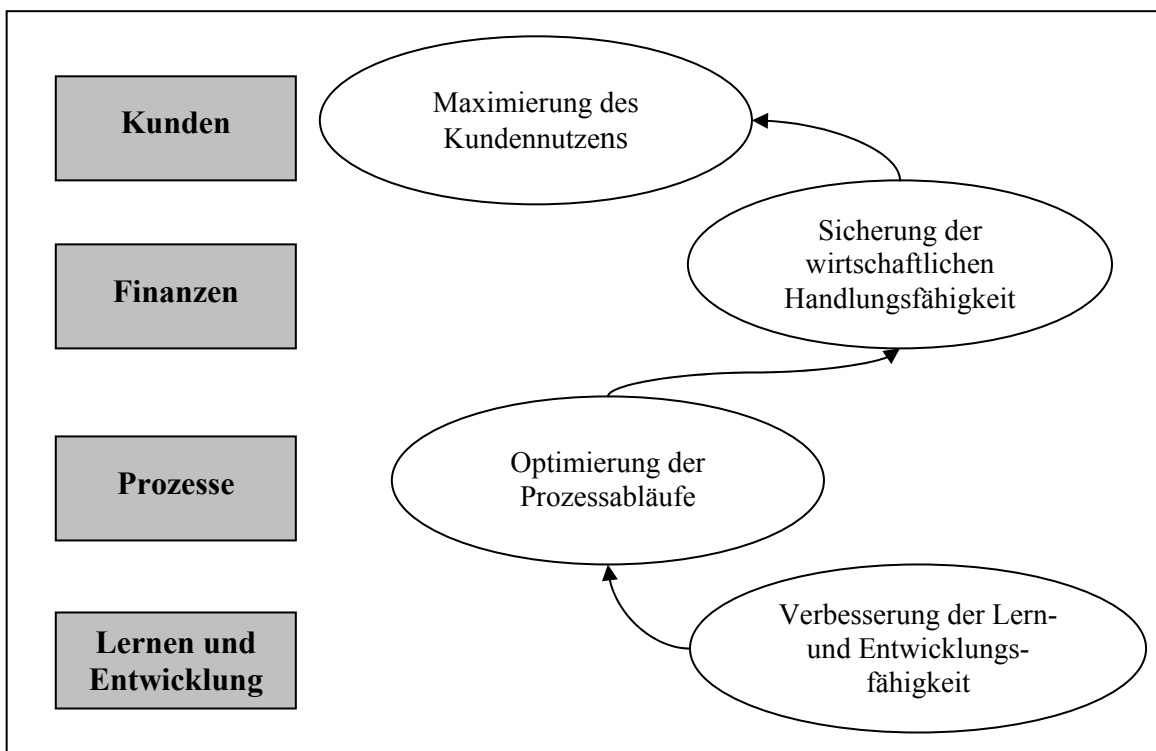


Abb. 3 Beispiel einer Ursache-Wirkungskette einer BSC  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lange/Lampe (2002), S. 103.

Grundgedanke der Ursache-Wirkungskette ist der, dass die Perspektiven der Balanced Scorecard kausal zusammenhängen: So wird z. B. davon ausgegangen, dass leistungsfähige, sich weiterentwickelnde Mitarbeiter/innen die Basis für effektive und effiziente

<sup>331</sup> Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 260. Diese Ursache-Wirkungsketten bilden die Hypothesen der Strategie ab (vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 63 und Bernhard (2003b), S. 250). Die Abbildung der Strategie über Ursache-Wirkungsbeziehungen wird auch als „Strategisches Linkage-Modell (SLM)“ bezeichnet (vgl. Greischel (2003), S. 11, 13).

<sup>332</sup> Kaplan/Norton (1997), S. 144. Auch reicht das Aufstellen und systematische Erfassen von Kennzahlen für eine strategische Steuerung noch nicht aus, es sind sowohl die Wirkungszusammenhänge der Kennzahlen als auch die Schlüsselindikatoren zu analysieren und zu ermitteln (vgl. Kaatz (2005), S. 322).

<sup>333</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 143.

<sup>334</sup> Vgl. Bernhard (2003a), S. 36.

<sup>335</sup> Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 261. Die Entwicklung dieser Ursache-Wirkungsbeziehungen basiert auf einer vorangehenden Analysephase und einer nachfolgenden Überprüfung der getroffenen Annahmen (vgl. Friedtag (2005), S. 21).

Prozesse einer Einrichtung sind, die wiederum Grundlage sind, um bedürfnisgerechte Produkte und Dienstleistungen anzubieten, was sich dann wieder positiv auf die Kundenbeziehungen und den damit verbundenen finanziellen Erfolg einer Unternehmung bzw. die Existenzsicherung einer öffentlichen Einrichtung auswirkt.<sup>336</sup>

„Häufig ergeben sich durch die Verknüpfung noch Veränderungen bei den strategischen Zielen.“<sup>337</sup> Auch dienen Ursache-Wirkungsketten bzw. -Diagramme u. a. dem regelmäßigen Hinterfragen der Strategiegrundlagen.<sup>338</sup>

Da sich das Durchdenken aller Beziehungen in der BSC inzwischen als zu komplex herausgestellt hat<sup>339</sup> und beim Aufbau einer BSC der Grundsatz „weniger ist mehr“ gilt,<sup>340</sup> werden Strategy Maps im BSC-Prozess zur verbesserten Strategiebeschreibung und -kommunikation eingesetzt.<sup>341</sup> Im Gegensatz zur Ursache-Wirkungskette, die ein umfassendes Bild über alle strategischen Zusammenhänge bzw. Korrelationen gibt, werden in einer Strategy Map deshalb nur die strategischen Ziele mit hoher Wettbewerbsrelevanz und hoher Handlungsnotwendigkeit sowie die damit verbundenen strategischen Kernbotschaften abgebildet.<sup>342</sup> In Abbildung 4 findet sich ein Beispiel, wie solch eine Strategy Map aussehen kann. Die Logik der Strategy Map kann zusätzlich auf zwei bis sechs Seiten in Form eines Fließtextes erläutert werden, der so genannten „Story of the Strategy“.<sup>343</sup>

---

<sup>336</sup> Vgl. Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 29, 30. Die Schlüsselverbindungen sind dabei lt. Niven die der Prozess- mit der Kundenperspektive, wobei die Ziele der Lernen- und Entwicklungsperspektive erst alle anderen Ziele ermöglichen (vgl. Niven (2005), S. 86).

<sup>337</sup> Svoboda (2004), S. 314.

<sup>338</sup> Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 37.

<sup>339</sup> Vgl. Gaiser/Wunder (2004), S. 60.

<sup>340</sup> Vgl. Reiss (2004), S. 168.

<sup>341</sup> Vgl. Gaiser/Wunder (2004), S. 65. Eine gut konstruierte Strategy Map sollte die gewählten Ziele, die Strategie einer Unternehmung beschreiben (vgl. Niven (2005), S. 85) und sich dabei auf die wesentlichen Stellhebel, die beeinflusst werden sollen, beschränken (vgl. Fleischhut/Kudernatsch (2005b), S. 463). Die Strategy Map kann deshalb auch dazu genutzt werden, die Logik einer Strategie zu klären (vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 262).

<sup>342</sup> Vgl. Gaiser/Wunder (2004), S. 57. „Während Ursache-Wirkungs-Ketten dem Management helfen sollen, alle relevanten Beziehungen zu durchdenken, wird in den Strategy Maps der Fokus auf wenige Verbindungen konzentriert...“ (Friedag (2005), S. 39.) Die Strategy Map soll als zentrales Kommunikationsinstrument der BSC die impliziten Annahmen der obersten Führungskräfte bewusst machen (vgl. Friedag (2005), S. 20).

<sup>343</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 41, 190.

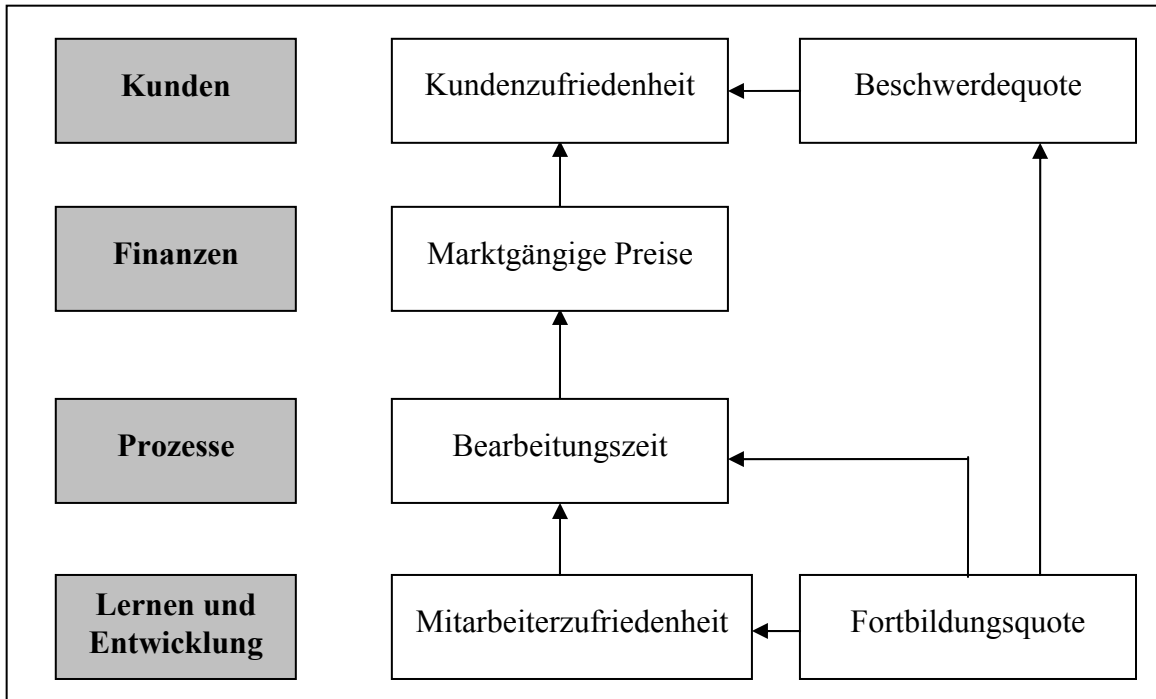


Abb. 4 Beispiel einer Strategy Map

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 295.

Um die Umsetzung der auf der Strategy Map abgebildeten Ziele verfolgen und bewerten zu können, werden *Messgrößen*<sup>344</sup> für alle Ziele der Strategy Map gebildet,<sup>345</sup> welche diese strategischen Ziele konkretisieren.<sup>346</sup> Um diese Messgrößen für die Steuerung nutzen zu können, müssen Zielwerte festgelegt werden.<sup>347</sup>

Auch müssen strategische Aktionen (Maßnahmen, Projekte, Programme und Initiativen) definiert werden, die dazu dienen, die in der Strategy Map aufgeführten strategischen Ziele zu erreichen.<sup>348</sup>

Es kann aufgrund der Auswertung von Grundlagenliteratur zur Balanced Scorecard und Erfahrungsberichten von BSC-Nutzern (insbesondere öffentlicher Einrichtungen aber auch aus der Privatwirtschaft) festgestellt werden, dass es sich bei der BSC um ein für

<sup>344</sup> Bei diesen Messgrößen handelt es sich um Kennzahlen, d. h. quantitative Daten, die eine bewusste Verdichtung der komplexen Realität darstellen (vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 2) und zum einen dazu dienen, die strategischen Ziele klar und unmissverständlich auszudrücken und zum anderen dazu, die Entwicklung der Zielerreichung verfolgen zu können (vgl. Horváth & Partner (2001), S. 197).

<sup>345</sup> Vgl. Niven (2005), S. 93.

<sup>346</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 45.

<sup>347</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 51.

<sup>348</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 53, 53.



öffentliche Einrichtungen geeignetes Managementsystem handelt. Im Folgenden wird deshalb der Nutzen der BSC allgemein und insbesondere für öffentliche Einrichtungen dargestellt.

## **2.5 Grundlegende Nutzenpotenziale einer BSC sowie speziell für öffentliche Einrichtungen**

### **2.5.1 Genereller Nutzen einer BSC**

Da die BSC überall dort, wo in öffentlichen Einrichtungen betriebliche und betriebsnahe Strukturen vorliegen sowie in den Fachbereichen mit relativ stabilen und eindeutigen Außenbeziehungen ein grundsätzlich geeignetes Steuerungsinstrument abgeben kann,<sup>349</sup> wird in den folgenden Abschnitten der Nutzen der BSC zunächst allgemein sowie anschließend speziell für öffentliche Einrichtungen dargestellt. Besonders eingegangen wird hier auf das strategisches Führungssystem BSC, auch wenn es häufig noch „...an der Bereitschaft fehlt, die Balanced Scorecard nicht nur als Kennzahlen-, sondern auch als Managementsystem zu leben.“<sup>350</sup>

Umfangreiche Strategiedokumente werden häufig unbeachtet „in eine Schublade“ gelegt, wenn die betroffenen Handlungsträger damit im täglichen Geschäft nichts anfangen können.<sup>351</sup> Ziele des Einsatzes der BSC sind deshalb die Konkretisierung der Strategie, eine klare Definition und transparente Gestaltung der strategischen Ziele sowie die Kommunikation der Strategie über alle Hierarchieebenen.<sup>352</sup> Dadurch wird das Bewusstsein aller Mitglieder einer Unternehmung für die zur Umsetzung der Strategie notwendigen Maßnahmen geschärft.<sup>353</sup> Die BSC soll den strategischen Führungsprozess

---

<sup>349</sup> Vgl. Munding (2004), S. 26.

<sup>350</sup> Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 11. Im deutschen Sprachraum wird die BSC irrtümlich häufig lediglich als Weiterentwicklung des Berichtssystems verstanden (vgl. Horváth & Partner (2001), S. 68).

<sup>351</sup> Vgl. Greipel (1990), S. 331. Niven hat z. B. bei der Begleitung von Prozessen zur Einführung einer Balanced Scorecard festgestellt, dass in Unternehmungen zwar fleißig an der Entwicklung einer BSC-Strategy Map (s. hierzu Abschnitt 2.4.3) und den Kenngrößen zur Zielmessung gearbeitet wurde, sich aber nach Abschluss der Einführung wochen- bzw. monatelang nicht damit beschäftigt wurde (vgl. Niven (2005), S. 59).

<sup>352</sup> Vgl. hierzu die Ergebnisse einer Expertenbefragung in sieben (Groß-) Unternehmungen bei Steinle (2005), S. 353. Die BSC liefert den Rahmen, um die Strategie verständlich zu beschreiben und zu vermitteln (vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 11).

<sup>353</sup> Vgl. Bernhard/Hoffschröer (2003a), S. 13, 14.

unterstützen,<sup>354</sup> indem mit ihr strategische Planungslücken erkannt werden,<sup>355</sup> und BSC und Strategy Map<sup>356</sup> sollen die Prioritäten<sup>357</sup> einer Unternehmung artikulieren, klären und in verständlicher Form kommunizieren.<sup>358</sup> Die Kommunikation von Vision, Mission und Strategie stellt dabei einen ersten Schritt zur Schaffung von intrinsischer Motivation bei den Mitarbeiter/innen dar.<sup>359</sup>

Gerade im Zusammenhang mit der Erstellung von Hypothesen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge werden die Führungskräfte „... dazu angeregt, ihr implizites Wissen und ihre internen Modelle explizit zu formulieren und dem kritischen Diskurs im Managementteam auszusetzen.“<sup>360</sup> Außerdem soll mittels der BSC „... ein kontinuierlicher Lernprozess über die der Strategie zugrunde liegenden Hypothesen angestoßen werden, der sich auch in einer Revision der Strategie äußern kann.“<sup>361</sup>

Die BSC schließt die Lücke zwischen Strategie und deren operativer Umsetzung.<sup>362</sup> Wenn Maßnahmen und Projekte gleichzeitig unterschiedliche strategische Ziele unterstützen, kann die BSC z. B. durch ihren strukturierenden Ansatz dazu beitragen, diese strategischen Aktionen besser zu koordinieren und dadurch Doppelarbeiten zu vermeiden.<sup>363</sup>

---

<sup>354</sup> Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 11. Es wird durch die BSC nicht nur die Strategiediskussion gefördert (vgl. Dissler/Zollikofer (2005), S. 142), sondern sowohl die Strategieorientierung als auch die der Transparenz dienende Informationsversorgung der BSC tragen zur Sicherung der Rationalität der Führung bei (vgl. Steinle/Krummacker/Oehr (2004), S. 867).

<sup>355</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 288.

<sup>356</sup> Siehe Abschnitt 2.4.3.

<sup>357</sup> Wenn das Zielbündel einer Unternehmung zu komplex ist, unterstützt die BSC eine Priorisierung der gesetzten Ziele (vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 45).

<sup>358</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 10. Ohne eine umfassende Beschreibung der Strategie ist keine einfache Kommunikation der Strategie möglich und ohne ein einheitliches Strategieverständnis können die Führungskräfte ihr Handeln nicht nach der Strategie ausrichten (vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 10, 11). Mittels der BSC lässt sich die Komplexität des Betriebsgeschehens erfassen und auf für alle Mitarbeiter/innen transparente Teilaspekte herunterbrechen (vgl. Friedtag/Schmidt (2002), S. 19, 23).

<sup>359</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 250. Mittels der BSC kann erreicht werden, dass sich alle Mitarbeiter/innen motiviert für den Erfolg einer Unternehmung engagieren (vgl. Friedtag/Schmidt (2002), S. 5).

<sup>360</sup> Weber/Schäffer (2000), S. 15. So sind u. a. die Diskussionen über die Maßnahmen zur Zielerreichung deutlich sachlicher geworden (vgl. Geisberger (2005), S. 295).

<sup>361</sup> Speckbacher/Bischof (2000), S. 800. Dadurch, dass die BSC die Strategie für alle Mitarbeiter/innen verständlich macht, kann das daraus erwachsende Feedback wieder in die Strategie einfließen (vgl. Friedtag/Schmidt (2002), S. 21).

<sup>362</sup> Vgl. Bernhard (2003a), S. 36.

<sup>363</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 53.

Der Prozess der Balanced Scorecard-Einführung kann dazu genutzt werden, das Planungswesen neu auszurichten bzw. das gesamte Berichtswesen anzupassen.<sup>364</sup> Durch eine Verkürzung des gesamten Planungsprozesses (zwar verlängert sich die strategische Planung, hier insbesondere die Phase der Strategiekklärung, aber die darauf aufsetzende operative Planung verkürzt sich deutlich) kann der gesamte Planungsprozess später begonnen werden.<sup>365</sup>

Die Balanced Scorecard führt allen Organisationsmitgliedern die Ziele vor Augen und mit Hilfe der festgelegten Kennzahlen und Zielgrößen lassen sich die jeweiligen Zielerreichungsgrade erkennen.<sup>366</sup> Die BSC kann auch dazu genutzt werden zu messen, inwieweit Ziele, für deren Erreichen eine organisationsübergreifende Teamarbeit notwendig ist, in den organisatorischen Einheiten verfolgt werden.<sup>367</sup>

Ebenso gibt die BSC einen Rahmen vor, der es ermöglicht, Strategien zur Wertgenerierung sowohl aus materiellem als auch aus *immateriellem Vermögen*<sup>368</sup> zu beschreiben,<sup>369</sup> denn die Balanced Scorecard kann die Darstellung des schwer zu erfassenden intellektuellen Kapitals einer Einrichtung unterstützen.<sup>370</sup>

Da es durch die BSC möglich ist, aus den externen Faktoren Anforderungen an interne Prozesse abzuleiten,<sup>371</sup> eignet sich die BSC auch, um die Budgetierung in ein nützliches Instrument für die strategische Ressourcenallokation zu wandeln.<sup>372</sup> Auch erhält jede Unternehmung durch die Implementierung der BSC einen zusätzlichen Grund, sich mit dem Auf- bzw. Ausbau einer aussagekräftigen Leistungsrechnung auseinanderzusetzen.<sup>373</sup>

---

<sup>364</sup> Vgl. Kipker/Siekmann/Wildhagen (2003), S. 1. In der Regel werden durch die BSC viele der bisher produzierten Berichte überflüssig (vgl. Kipker/Siekmann/Wildhagen (2003), S. 7).

<sup>365</sup> Vgl. Kipker/Siekmann/Wildhagen (2003), S. 3, 4.

<sup>366</sup> Vgl. Bernhard (2003a), S. 31.

<sup>367</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 248.

<sup>368</sup> Immaterielles Vermögen umfasst u. a. Patente, das Wissen der Mitarbeiter/innen, Informationssysteme und Leadership-Fähigkeiten (vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 14).

<sup>369</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 10. Speckbacher und Bischof sehen gerade in dem Managementsystem für immaterielle Vermögenswerte einen „innovativen konzeptionellen Kernpunkt“ der BSC (vgl. Speckbacher/Bischof (2000), S. 797, 798). Vgl. hierzu auch Niven (2005), S. 8, 63.

<sup>370</sup> Vgl. Horváth (2003), S. 177.

<sup>371</sup> Vgl. Steinle/Krummacker/Oehr (2004), S. 876.

<sup>372</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 265. Durch diese Fokussierung auf die wichtigsten gemeinsamen Prioritäten kann der Einsatz von Ressourcen optimiert werden (vgl. Dissler/Zollikofer (2005), S. 147).

<sup>373</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 27.

### 2.5.2 Nutzen der BSC im spezifischen Kontext öffentlicher Einrichtungen

Gerade die bei der BSC-Erstellung notwendige Priorisierung auf wenige, wirklich wichtige Top-Ziele kann in öffentlichen Einrichtungen zu einer Steigerung von Effektivität und Effizienz führen.<sup>374</sup> Im Bundesministerium der Finanzen z. B. soll in Zukunft jede Organisationseinheit über eine eigene BSC verfügen, um so deren Einfluss und Anteil an den Gesamtaktivitäten des Ministeriums feststellen zu können.<sup>375</sup>

Durch die klare Verantwortungszuteilung und die mit der BSC vorgesehene Messung der Zielerreichung steigt die Führungsqualität, denn die Gesamtorganisation ist so präziser steuerbar.<sup>376</sup> Ebenso kann durch die BSC eine Steuerung und Verbesserung der Qualität einer Einrichtung erreicht werden.<sup>377</sup> Darüber hinaus kann die mit der BSC vorgesehene Messung der Zielerreichung das Vertrauen der Anspruchsteller, z. B. der Bürger, in die Einrichtung erhöhen.<sup>378</sup>

Insbesondere die zur Lösung der sehr komplexen Probleme öffentlicher Einrichtungen notwendigen Kooperationen zwischen unterschiedlichen Behörden können durch die BSC unterstützt werden, indem die Vertreter/innen aus den Einrichtungen in Diskussion und Kooperation eingebunden werden und sich ungleiche Organisationen mittels strategischer Themen einheitlicher ausrichten lassen.<sup>379</sup>

Die BSC dient auch dazu, die Koordination der formal- und sachzielorientierten Planungen, insbesondere an der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung, zu unterstützen.<sup>380</sup> Auch bildet die BSC einen wichtigen Rahmen für das externe Reporting,<sup>381</sup> denn die BSC kommuniziert Vision, Mission und Strategie mit allen für die

---

<sup>374</sup> Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 35. So führte die Anwendung der BSC in der Landesverwaltung Baden-Württemberg in den betroffenen Einrichtungen „... zu einem vertieften Nachdenken und einer verstärkten Kommunikation über die eigene Zielsetzung und Strategie“ (Munding (2004), S. 23). Denn ob öffentliche Einrichtungen ihre Aufgabe unternehmungsähnlich sehen hat z. B. nichts damit zu tun, ob diese primär gewinnorientiert sind (vgl. Banner (1995), S. 130).

<sup>375</sup> Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2004), S. 4.

<sup>376</sup> Vgl. Bayreder (2007), S. 229.

<sup>377</sup> Vgl. Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (2007), S. 18.

<sup>378</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 385.

<sup>379</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 95, 96.

<sup>380</sup> Vgl. Becker/Weise (2003), S. 434.

<sup>381</sup> Vgl. Servatius (2002), S. 193.

Leistungserstellung wichtigen internen und externen Partnern (z. B. Ministerien, Bund und Ländern).<sup>382</sup>

Eine erfolgreiche, lebendige BSC zeigt sich in einem veränderten Führungsverhalten der Führungskräfte.<sup>383</sup> So werden „die Führungskräfte [...] idealtypisch dafür sensibilisiert, ihr eigenes Bild der Zukunftswelt des Unternehmens [...] kritisch zu hinterfragen und Sensitivitäten sowie Zielkonflikten eine größere Bedeutung beizumessen.“<sup>384</sup>

Die BSC kann zur Erhöhung der Eigenständigkeit, der Eigenverantwortung und damit zu einer Motivations- und Leistungssteigerung führen.<sup>385</sup> Insgesamt kann es durch die Messung der Kennzahlen der BSC zu einer stärkeren Identifikation – und einer damit verbundenen höheren Motivation – sowohl des oberen Managements als auch der Mitarbeiter/innen mit den Zielen und Maßnahmen der Einrichtung kommen.<sup>386</sup>

## **2.6 Untersuchung des Einflusses der „weichen“ Faktoren „Führungsverhalten“ und „Unternehmenskultur“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen**

### **2.6.1 Begriff und Bedeutung des Managementprozesses „Führung“ in öffentlichen Einrichtungen**

#### **2.6.1.1 Führungsverständnis sowie Leadership-Aufgaben**

Bei der Einführung einer strategischen Steuerung mit Controllinginstrumentarien in öffentlichen Einrichtungen dürfen insbesondere die verhaltenswissenschaftlichen Aspekte nicht vernachlässigt werden.<sup>387</sup> Neben den Mitarbeiter/innen und der Technologie einer

---

<sup>382</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 47.

<sup>383</sup> Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 63.

<sup>384</sup> Weber/Schäffer (2000), S. 15, 16.

<sup>385</sup> Vgl. Lorenz/Doering (2003), S. 456.

<sup>386</sup> Vgl. Bayreder (2007), S. 229.

<sup>387</sup> Vgl. Seidenschwarz (1992), S. 9. So gehört zu jedem Veränderungsprozess, dass die beteiligten und betroffenen Menschen sich selbst verändern bzw. verändern müssen (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 61, 161). In der Polizeidirektion Offenburg wurde deshalb z. B. die Vorgehensplanung zur Einführung einer BSC eng an das EFQM-Modell angebunden, da Befürchtungen einer mangelnden Akzeptanz des neuen Controllinginstruments bestanden (vgl. Hiller (2004), S. 347).

Unternehmung bzw. einer Einrichtung sind Kultur und Führungsstil die kritischen immateriellen Vermögenswerte,<sup>388</sup> die entwickelt und gemeinsam genutzt werden sollen.<sup>389</sup>

Sowohl im New Public Management, im Neuen Steuerungsmodell als auch im Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ finden sich Hinweise auf die Berücksichtigung des „weichen“ Faktors „Führungsverhalten“, wenn auf teamorientierte Arbeitsweise, den ergebnisorientierten Public Manager, eine moderne Personalführung und einen Ausbau der Personalentwicklung als einige der Kernmerkmale hingewiesen wird.

Grundlegend ist unter *Führung* „... die Beeinflussung eines oder mehrerer Mitarbeiter im Sinne vorgegebener bzw. gemeinsam erarbeiteter Ziele“<sup>390</sup> mit den Teilprozessen Willensbildung, -durchsetzung und -sicherung<sup>391</sup> zu verstehen,<sup>392</sup> wobei Führungsaufgaben solche Aufgaben sind, die nicht routiniert gelöst werden können.<sup>393</sup> Führung ist dabei insbesondere durch das in Abbildung 5 aufgeführte Handeln gekennzeichnet.

Da die Mitarbeiter/innen der wichtigste Erfolgsfaktor einer Einrichtung sind, kommt der Führung ein hervorragender Stellenwert zu.<sup>394</sup> Insbesondere, da „Personal [...] der teuerste Produktionsfaktor im öffentlichen Bereich und zugleich der am schlechtesten gemanagte“<sup>395</sup> ist, denn es leiden „die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten [...] oft unter einem falschen Führungsverhalten.“<sup>396</sup>

---

<sup>388</sup> Die in der wissensbasierten globalen Ökonomie ca. 80 % des Wertes einer Unternehmung ausmachen (vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 84).

<sup>389</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 9.

<sup>390</sup> Boerger (1979), S. 4. Vgl. auch Barrow (1977), S. 232. Hinterhuber und Krauthammer bezeichnen als Führungskraft jeden, „... der andere in positivem Sinne beeinflusst und zu kreativem, initiativem Handeln inspiriert“ (Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 14). Eine Übersicht über ausgewählte Definitionen des Phänomens „Führung“ findet sich bei Eichenberg (2007), S. 15, eine umfassende Übersicht über Führungsdefinitionen und deren Führungselemente bei Steinle/Eichenberg/Stolberg (2008), S. 104.

<sup>391</sup> Vgl. Steinle (1978a), S. 18. Führung als „Impulsgebung“ (d. h. In-Gang-Setzen bzw. Initiieren) und „Zielausrichtung“ (im Sinne eines Richtung-Weisens bzw. Lenkens) (vgl. Steinle (1995), Sp. 524).

<sup>392</sup> Bogumil und Jann finden diesen Führungsbegriff zu weit gefasst und machen Führung daran fest, dass den Führungskräften erhebliche Personalführungsfunktionen zukommen, wie dies z. B. in Ministerien ab der Ebene des Unterabteilungsleiters, ggf. schon ab der Ebene des Referatsleiters der Fall ist (vgl. Bogumil/ Jann (2005), S. 94, 95).

<sup>393</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 43.

<sup>394</sup> Vgl. Wagner (1993), S. 349. „Der Mensch ist die Basis jeder Unternehmung.“ (Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 165.)

<sup>395</sup> Koetz (1993), S. 158.

<sup>396</sup> Kobi/Wüthrich (1986), S. 23. Unter anderem deshalb, weil es Führungskräften häufig schwer fällt, Vorbilder zu sein und Vertrauenswürdigkeit zu verkörpern (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 23, 24).



Abb. 5 Für Führung kennzeichnendes Handeln

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Neuberger (2002), S. 33.

Auch öffentliche Einrichtungen werden in der Regel von einem Leitungsgremium geführt, in dem mehrere Führungskräfte unter dem Vorsitz einer Person im Team arbeiten.<sup>397</sup> Dieses *Top Management*<sup>398</sup> trägt die Gesamtverantwortung für die Umsetzung der Strategie – auch dort, wo Maßnahmen und Ergebnisse von ihnen höchstens indirekt beeinflusst werden können.<sup>399</sup> „Die strategische Führung ist [dabei] eine integrierte Gesamtheit von Entscheidungs- und Handlungshilfen sowie Einstellungen, mit denen in einer immer komplexer werdenden Welt mit immer höheren Prozessgeschwindigkeiten

<sup>397</sup> Vgl. Horváth & Partners (2006), S. 5.

<sup>398</sup> Beim Top Management handelt es sich um die oberste Leitungsebene, der die Geschäftsführung einer Unternehmung bzw. einer Einrichtung obliegt (vgl. Steinbuch (2000), S. 170).

<sup>399</sup> Vgl. Rieg (2004), S. 475.

innerhalb und außerhalb des Unternehmens der Wert gesteigert werden kann.<sup>400</sup> Dabei ist zu berücksichtigen, dass sowohl durch die Ökonomisierung des Verwaltungshandelns als auch die zunehmende Dezentralisierung Führungsfreiräume in größerem Maße als bisher entstehen werden.<sup>401</sup> Auch verfügt das mittlere Management in der Regel über ein größeres Wissen bzgl. einer erfolgreichen Strategieumsetzung als das Top Management.<sup>402</sup>

Zunächst werden in diesem Abschnitt allgemeine Leadership-Aufgaben dargestellt, bevor im nächsten Abschnitt die grundsätzlichen Führungsstile in öffentlichen Einrichtungen erläutert werden und anschließend eine theoretische Analyse des *Führungsverhaltens*<sup>403</sup> in öffentlichen Einrichtungen erfolgt.

Es gibt bislang noch keine eindeutige Abgrenzung und Verwendung der Begriffe Führung, Management und Leadership in Wissenschaft und Praxis,<sup>404</sup> vielmehr wird Führung in der Forschung entsprechend der individuellen Forschungsperspektive und den dabei am stärksten interessierenden Phänomenen definiert.<sup>405</sup> Führung wird hier als Überbegriff für Leadership und Management verstanden.<sup>406</sup> Leadership führt zu Mobilisierung und Bewegung, während Management zu Ordnung und Berechenbarkeit führt.<sup>407</sup> Beim Management wird der Zielorientierung ein hoher Wert gegeben, während es beim Leadership eher um Kommunikationsprozesse, die Möglichkeit zur Reflexion, eine gemeinsame Vision und das Ermöglichen und Unterstützen von Entwicklungen geht.<sup>408</sup>

---

<sup>400</sup> Brunner-Salten (2003), S. 217.

<sup>401</sup> Vgl. Ridder/Schirmer (2005), S. 251. Insbesondere durch Empowerment wird das traditionelle, hierarchieorientierte Führungsverhalten in öffentlichen Einrichtungen infrage gestellt (vgl. Stöbe-Blossey (2005), S. 287).

<sup>402</sup> Vgl. Rieg (2004), S. 475.

<sup>403</sup> Führungsverhalten umfasst alle Verhaltensweisen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben innerhalb einer strukturierten Arbeitssituation ausgerichtet sind (vgl. Wunderer (2006a), S. 204).

<sup>404</sup> Vgl. Jahnke/Sassmann (2002), S. 1.

<sup>405</sup> Vgl. Yukl (2006), S. 2.

<sup>406</sup> Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 14 und Königswieser (o. J.), S. 3.

<sup>407</sup> Vgl. Königswieser (o. J.), S. 3.

<sup>408</sup> Vgl. Bühlmann (2004), S. 15. Beim Leadership geht es also um den professionellen Umgang mit den „weichen“ Faktoren als Ergänzung zum Management einer Unternehmung bzw. Einrichtung durch z. B. Controlling- und Marketingmaßnahmen (vgl. Bruch/Vogel/Krummacker (2006a), S. 4).



Heute reicht es nicht mehr, wenn Führungskräfte die Managementtechniken beherrschen, sondern sie müssen *Leadership*<sup>409</sup> leben.<sup>410</sup> In Abgrenzung zu den reinen Management-Aufgaben, die sich mit der Lösung von Problemen beschäftigen, dienen die Leadership-Aufgaben dazu, neue Möglichkeiten zu erschließen und umzusetzen sowie die unternehmerischen Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass alle mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Einrichtung die Erhöhung des Kundennutzens als ihre wichtigste Aufgabe ansehen.<sup>411</sup> Dazu müssen Führungskräfte Visionäre und Vorbilder sein und den Unternehmungswert steigern wollen.<sup>412</sup> Gefragt sind Führungskräfte, die sowohl gute Leader als auch gute Manager sind.<sup>413</sup>

Die Produktivität hängt insbesondere davon ab, dass die Mitarbeiter/innen einer Unternehmung/einer Einrichtung sich be- und geachtet fühlen.<sup>414</sup> Die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes tragen wesentlich zum Erfolg der Reformen bei, weshalb der Modernisierungsprozess nur zusammen mit ihnen gestaltet werden kann.<sup>415</sup>

Der komplexe und multidimensionale Charakter<sup>416</sup> von „Leadership“ wird durch die einzelnen, im Folgenden ausführlich erläuterten, Leadership-Aufgaben deutlich. In der Tabelle 1 findet sich eine Auswahl von unterschiedlichen Leadership-Aufgaben. Diese wurden anschließend neu strukturiert und einige Aufgaben (z. B. Coaching, Bereitstellung von Anreizpaketen) unter dem Überbegriff Personalentwicklung zusammengefasst.

---

<sup>409</sup> Mit Leadership ist zum einen die Beeinflussung anderer dahingehend gemeint, dass diese verstehen und darin übereinstimmen, was wie getan werden muss und zum anderen die Förderung individueller und kollektiver Anstrengungen, um diese gemeinsamen Ziele zu erreichen (vgl. Yukl (2006), S. 8). Leadership bedeutet, proaktiv vorzudenken, Veränderungen vorwegzunehmen und herbeizuführen (vgl. Müller (2008), S. 121).

<sup>410</sup> Vgl. Pinnow (2005), S. 34 und Hall/Johnson/Wysocki/Kepner (2002), S. 1. Die traditionelle Rolle von Führungskräften wandelt sich dadurch, dass u. a. Aufgaben und Verantwortung konsequent delegiert, die Mitarbeiter/innen-Qualifizierung gefördert, Arbeitsziele vereinbart und Informationen ausgetauscht werden (vgl. Becker (1995), Sp. 43).

<sup>411</sup> Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 7, 14.

<sup>412</sup> Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 13, 18, 20, 33.

<sup>413</sup> Vgl. Bass (1998), S. 103, 104.

<sup>414</sup> Vgl. Peters/Waterman (1984), S. 28.

<sup>415</sup> Vgl. Schily/Heesen/Bsirke (2004), S. 6.

<sup>416</sup> Vgl. Hamner/Organ (1978), S. 382.

Autoren	Leadership-Aufgaben bzw. Schlüsselemente von Leadership
Bruch/Vogel/Krummaker (2006a), S. 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation und Inspiration der Mitarbeiter/innen</li> <li>• Erkennen individueller Wünsche und Bedürfnisse von Mitarbeiter/innen</li> <li>• Bereitstellung von Anreizpaketen</li> <li>• Identifikation von Problemen im Team</li> <li>• Selbstführung</li> </ul>
Bühlmann (2004), S. 16-17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change Manager/in</li> <li>• Kulturgestalter/in</li> <li>• Konfliktlöser/in</li> <li>• Coach</li> </ul>
Hinterhuber (2003), S. 262	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision</li> <li>• Vorbild</li> <li>• Teamarbeit</li> <li>• Leitung</li> </ul>
Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionär/in sein</li> <li>• Vorbild sein</li> <li>• Unternehmungswert steigern</li> </ul>
Königswieser (o. J.), S. 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionäre Kraft</li> <li>• Strategisches Geschick</li> <li>• Initiative</li> <li>• Begeisterungsfähigkeit</li> </ul>
Radatz (o. J.), o. S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstreflexion</li> <li>• Schaffung von Grenzen und Möglichkeiten</li> <li>• Vernetzung aller Beteiligten durch Kommunikation und Reflexion</li> </ul>

Tab. 1            Ausgewählte Literatur zu Leadership-Aufgaben  
Quelle:            Eigene Darstellung

### **Leadership-Aufgabe „Vision“**

Zur Steuerung des Leistungsprozesses der Verwaltung muss jede Führungskraft planen können,<sup>417</sup> also Vision und Strategie gestalten,<sup>418</sup> für deren Umsetzung sorgen<sup>419</sup> sowie deren Wirksamkeit überprüfen.<sup>420</sup> Dazu muss eine Führungskraft einen Steuerungswillen haben<sup>421</sup> und in der Lage sein, Entscheidungen auch auf Basis von unsicheren bzw. unvollständigen Informationen, Daten und Prognosen zu treffen.<sup>422</sup> Auch müssen Führungskräfte andere an Entscheidungen beteiligen, um u. a. alle notwendigen Informationen zu erhalten, um Alternativen kennen zu lernen und um „mit anderen Augen“ auf das Problem/die Aufgabe sehen sowie Risiken besser abschätzen zu können.<sup>423</sup> Des Weiteren müssen Führungskräfte Aufgaben und Verantwortungsbereiche an Mitarbeiter/innen delegieren, sich selbst also ein Stück weit überflüssig machen können.<sup>424</sup> Die Führungskräfte müssen dafür die fundamentalen betriebswirtschaftlichen Instrumentarien beherrschen, jedoch müssen sie u. a. auch Identifikation und Begeisterung bei den Mitarbeiter/innen entfalten, um erfolgreich zu sein.<sup>425</sup>

### **Leadership-Aufgabe „Motivation“**

Bei der Motivation der Mitarbeiter/innen für Ziele, Aufgaben, Mittel und Verhaltensweisen handelt es sich um eine nicht delegierbare Führungsaufgabe.<sup>426</sup> Insbesondere in öffent-

---

<sup>417</sup> Vgl. Wild, J. (1972), S. 24. Managementwille und -kompetenz sind Voraussetzungen, um sich für die Einführung der zur Planung und Steuerung notwendigen Controllinginstrumentarien zu engagieren (vgl. Speier-Werner (2006), S. 212). Controller übernehmen lediglich unterstützende und beratende Aufgaben, denn die strategische Steuerung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe, d. h. Führungskräfte müssen selbst die Ziele festlegen, kontrollieren sowie die Erreichung der Ziele beurteilen (vgl. Schedler (2005), S. 419).

<sup>418</sup> Bei der Festlegung von Vision und Strategie, also dem Bestimmen des Weges, den eine Unternehmung in die Zukunft nehmen soll, handelt es sich um eine nicht delegierbare Aufgabe der Unternehmungsleitung (vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 171).

<sup>419</sup> Führungskräfte müssen dazu Vision, Mission und Strategie sowie die Notwendigkeit von Veränderungen kommunizieren (vgl. Niven (2005), S. 36, 51), aber auch frühzeitig signalisieren, wenn Ziele evtl. nicht erreicht werden können (vgl. Friedag (2005), S. 104).

<sup>420</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 39, 55, 79.

<sup>421</sup> D. h. Führungskräfte müssen Führungsentscheidungen – gegebenenfalls auch unangenehme – treffen und damit Verantwortung übernehmen (vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 312).

<sup>422</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 53, 65, 74. Generell gilt, dass Führungskräfte dann, wenn sie Entscheidungen treffen können (z. B. durch entsprechende Informationen aus dem Controlling), diese auch treffen müssen (vgl. Balzer (2005), S. 426).

<sup>423</sup> Vgl. Schwarber (2005), S. 1.088, 1.089, 1.091. Die Letztverantwortung ist jedoch nicht delegierbar (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 273).

<sup>424</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 101.

<sup>425</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 167. Peters und Waterman sehen deshalb als wichtigste Führungsaufgabe an, die Aufmerksamkeit anderer in die gewünschte Richtung zu lenken (vgl. Peters/Waterman (1984), S. 96).

<sup>426</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 112.

lichen Einrichtungen müssen Führungskräfte ihre Mitarbeiter/innen *intrinsisch*<sup>427</sup> motivieren, d. h. sie müssen ihnen Werte und ein Interesse an der Arbeit vermitteln können.<sup>428</sup> Außerdem müssen Führungskräfte zur Motivation ihrer Mitarbeiter/innen die Fähigkeit haben, „... die unterschiedlichen Erwartungen der Geführten zu erkennen, die Restriktionen organisationaler Vorgaben zu berücksichtigen und Belohnungen adäquat zuzuweisen.“<sup>429</sup> Sie müssen zudem in der Lage sein, bei der Auswahl und Zuweisung von Aufgaben eine Balance herzustellen zwischen Herausforderung und Möglichkeit zur Bewältigung.<sup>430</sup> Es wird dazu für Führungskräfte immer wichtiger, Fragen zu stellen anstatt immer nur Antworten geben zu wollen.<sup>431</sup>

Eine im Zusammenhang mit der Mitarbeiter/innen-Motivation nicht zu unterschätzende Aufgabe ist der Antrieb, die Motivation, die Vorbereitung sowie die Anleitung von Untergebenen, später selbst gute Führungskräfte zu werden und die richtigen Entscheidungen treffen zu können.<sup>432</sup> Hierzu zählt zum einen die Motivation der Mitarbeiter/innen dazu, eigenverantwortlich Wissen zu erwerben, dieses zu organisieren und der Einrichtung zur Verfügung zu stellen und zum anderen, ein Feedback an die Mitarbeiter/innen zu geben, welches die jeweiligen Leistungsstärken betont; dazu muss jede Führungskraft das eigene Verhalten ständig reflektieren und die kommunikativen Fähigkeiten ausbauen und optimieren,<sup>433</sup> denn ohne Kommunikationsfähigkeiten kann keine Führungskraft ihre Aufgaben erfüllen.<sup>434</sup>

---

<sup>427</sup> Intrinsische Motivation, bei der bereits die Handlung an sich Belohnungscharakter hat (vgl. Steinle (2005), S. 591), ist dabei sehr stark mit den (möglichst herausfordernden und attraktiven) Aufgabeninhalten verbunden und hat die Selbstmotivation als Ziel (vgl. Wiswede (1990a), S. 18). In der Nutzung der intrinsischen Anreize liegt lt. Strehl und Innreiter-Moser das bedeutendste Motivationspotenzial (vgl. Strehl/Innreiter-Moser (1995), Sp. 449).

<sup>428</sup> Vgl. Koetz (1993), S. 159. Es sollen also nicht nur Tatsachen vermittelt sondern deren Sinn und Bedeutung verständlich gemacht werden (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 167), denn Leistung kann nur fordern, wer Sinn bietet (vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 23). Dies insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass sich die motivierende Wirkung von materiellen Leistungsanreizen abnutzt bzw. diese nicht unbedingt den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen entsprechen (vgl. Ridder (2005), S. 278).

<sup>429</sup> Ridder/Schirmer (2005), S. 255.

<sup>430</sup> Vgl. Ridder/Schirmer (2005), S. 256.

<sup>431</sup> Vgl. Götz/Häfner (1999), S. 105.

<sup>432</sup> Vgl. Schwarber (2005), S. 1.090, Elenkov/Judge/Wright (2005), S. 666 und Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 101.

<sup>433</sup> Vgl. Tomas (2005), S. 1, 2.

<sup>434</sup> Yapp weist sogar darauf hin, dass die bisherigen Erfahrungen vermuten lassen, dass die Innovationsfähigkeit von öffentlichen Einrichtungen höher wäre, wenn die Kommunikationsfähigkeit (insbesondere die Fähigkeit, Geschichten zu erzählen) der Leitungen dieser Einrichtungen besser entwickelt wären (vgl. Yapp (2005), S. 59).

### **Leadership-Aufgabe „Kommunikation“**

Bei der Kommunikation handelt es sich um eine der wesentlichen Komponenten des Führungsverhaltens,<sup>435</sup> um eine Daueraufgabe, die zum Erfolg bzw. Misserfolg einer Unternehmung beiträgt.<sup>436</sup> Mitarbeiter/innen, die regelmäßig, rechtzeitig und umfassend informiert werden, empfinden sich eher als ernst genommene Aufgabenträger/innen.<sup>437</sup> Wichtig ist hierbei zu berücksichtigen, dass die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in nicht nur eine Inhalts- bzw. Informations- sondern auch eine Beziehungsebene hat.<sup>438</sup> Es ist die interne Vernetzung in einer Unternehmung durch ausreichende Kommunikation sicherzustellen.<sup>439</sup>

### **Leadership-Aufgabe „Selbstreflektion“**

Führungskräfte müssen sowohl eine Bereitschaft zur Selbstkritik als auch charakterliches Standing mitbringen, um sich selbst Fehler und Versäumnisse eingestehen zu können.<sup>440</sup> Sie müssen „... sich selbst und ihr Führungshandeln als Teil eines größeren System- und Integrationszusammenhanges [...] erkennen, um erfolgreich Einfluss nehmen zu können“<sup>441</sup> und sich selbst, die eigene Sicht der Dinge aber auch die eigenen Überzeugungen immer wieder in Frage stellen.<sup>442</sup>

### **Leadership-Aufgabe „Konfliktlösung“**

Eine zusätzliche wichtige Aufgabe der Führungskräfte ist die, Konflikte zu lösen.<sup>443</sup> Auch sollten Führungskräfte in der Lage sein, kulturelle Signale entschlüsseln zu können, um zu vermeiden, dass der normale Arbeitsfluss ggf. von kulturellen Missverständnissen unterbrochen wird.<sup>444</sup>

---

<sup>435</sup> Vgl. Wolff/Göschel (1990), S. 18, 19. Eine nicht delegierbare Führungsaufgabe (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 199).

<sup>436</sup> Vgl. Schmidt (2005), S. 148.

<sup>437</sup> Vgl. Becker (1995), Sp. 43.

<sup>438</sup> Vgl. Penley/Hawkins (1985), S. 324.

<sup>439</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 103, 104 und 212. Die Führungskräfte sollen einen reibungslosen Wissens- und Informationsaustausch gewährleisten (vgl. Höfer/Senden (2005), S. 269), dazu sollen Führungskräfte die Informationen, Ideen und Vorschläge ihrer Mitarbeiter/innen sammeln, bündeln und in die Entscheidungsebenen tragen (vgl. Bleher/Götz (1999), S. 83).

<sup>440</sup> Vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 46. Dies insbesondere, da Führungskräfte Glaubwürdigkeit leben müssen, damit das eigene Verhalten zum Maßstab für ihre Mitarbeiter/innen werden kann (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 272).

<sup>441</sup> Ridder/Schirmer (2005), S. 257.

<sup>442</sup> Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 118, 180.

<sup>443</sup> Vgl. Burke/Collins (2005), S. 976.

<sup>444</sup> Vgl. Schein (1995), S. 111.

### Leadership-Aufgabe „Personalentwicklung“

Führungskräfte sind zudem die wichtigsten Träger der Personalentwicklung,<sup>445</sup> denn die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe<sup>446</sup> und gerade im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement kommt den Führungskräften die Hinführung ihrer Mitarbeiter/innen zur Qualität als wichtige Aufgabe zu.<sup>447</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es sich bei der Fähigkeit, auf Veränderungen reagieren und diese möglichst in einen Vorteil verwandeln zu können, um eine der wichtigsten Eigenschaften handelt, über die Führungskräfte heute verfügen müssen.<sup>448</sup>

In der folgenden Abbildung 6 sind die Leadership-Aufgaben zusammengefasst dargestellt. Die in der Literatur häufig genannte Vision (s. Tabelle 1) stellt dabei die zentrale Aufgabe dar.

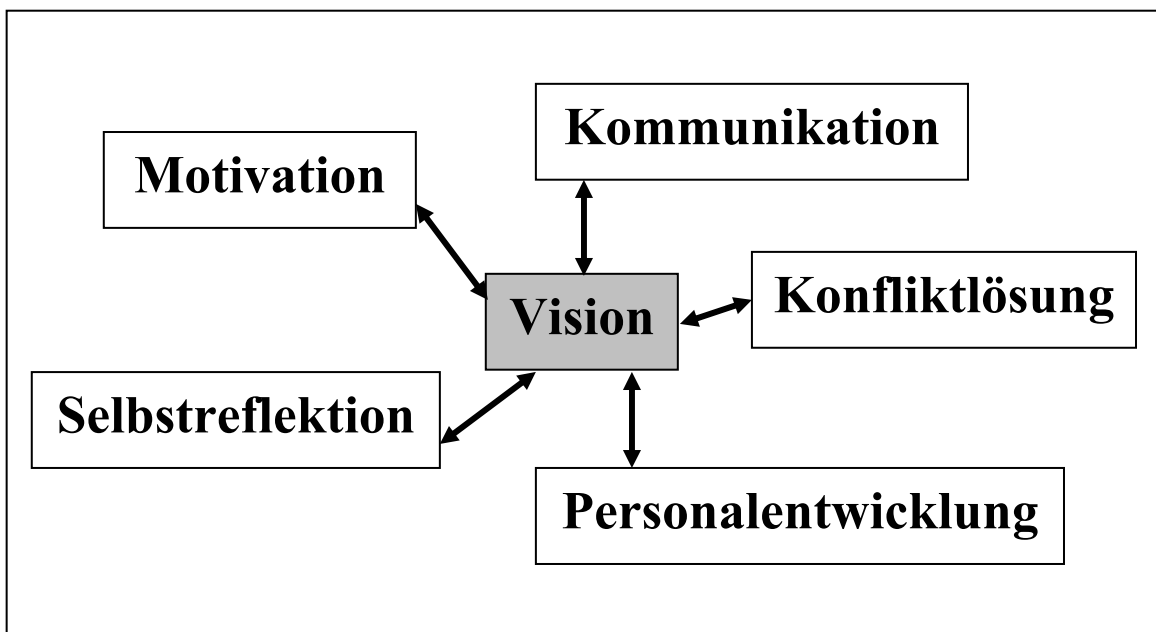


Abb. 6 Leadership-Aufgaben  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>445</sup> Vgl. Korintenberg (1993), S. 130.

<sup>446</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 19 und Becker (2005), S. 133.

<sup>447</sup> Vgl. Orth (1993), S. 338.

<sup>448</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 46 und Pössel/Steinle/Eichenberg (2007), S. 36. Hierzu müssen Führungskräfte sowohl ihre Mitarbeiter/innen verantwortungsvoll an die jeweiligen Veränderungen heranführen, damit deren Vertrauen in die Institution bei Unsicherheit wieder zurückkehren kann (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 172), als auch die Kräfte der Einrichtung konzentrieren können (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 239).

### 2.6.1.2 Grundlegende Führungsstile in öffentlichen Einrichtungen

Die Führungsstildefinition von Lattmann, nach der es sich bei *Führungsstil* um die Grundausrichtung des Führungsverhaltens von Vorgesetzten bei der Gestaltung ihrer Beziehungen zu ihren Mitarbeiter/innen handelt,<sup>449</sup> bildet die Grundlage dieser Darstellung der Führungsstile in öffentlichen Einrichtungen.

Klages z. B. unterscheidet fünf Führungsstile<sup>450</sup> in der öffentlichen Verwaltung, den autokratischen, den aufgabenorientierten, den mitarbeiterorientierten und den mitarbeiter- und aufgabenorientierten Führungsstil sowie den Freistil.<sup>451</sup> In Tabelle 2 sind die Charakteristika dieser fünf Führungsstile zusammengefasst dargestellt.

Laux hingegen unterscheidet nur drei Führungsstile in der öffentlichen Verwaltung, den monokratisch-kollegialen, den permanent-zeitlichen und den personal-funktionalen Führungsstil.<sup>452</sup> Böhret und Junkers unterscheiden zwischen traditionellen (patriarchalisch, charismatisch, autokratisch und bürokratisch) und neueren (autoritativ, kooperativ, kollektiv und *laisser-faire*) Führungsstilen in der öffentlichen Verwaltung.<sup>453</sup>

---

<sup>449</sup> Vgl. Lattmann (1975), S. 9. Insbesondere handelt es sich hierbei um „... ein zeitlich stabiles [...] Verhalten des Führers gegenüber dem Geführten...“ (Ridder/Schirmer (2005), S. 253), d. h. ein innerhalb von Bandbreiten und ähnlichen Führungskontexten konsistentes und wiederkehrendes Verhalten (vgl. Wunderer (2006a), S. 16, 204). Auch wenn auf die stark vorbelastete Kategorie Führungsstil bei der Führungsforschung verzichtet werden könnte (vgl. Steinle (1978a), S. 12 und Steinle (1978b), S. 175) und darauf hingewiesen wird, dass „aus Sicht der Forscher [...] der Reiz der Führungsstilansätze etwas verblasst“ ist (Ridder/Schirmer (2005), S. 253), soll im Folgenden die trotzdem weiterhin gebräuchliche Beschreibung des Führungsverhaltens über Führungsstile kategorisiert werden, denn „Führungsstile sind vereinfachte Modelle, mit deren Hilfe die Realität beschreibbar und konkretes Verhalten gestaltbar ist“ (Scholz (2000), S. 923). Auch ist die Konsistenz und Stabilität von Führungsstilen größer als die des Führungsverhaltens (vgl. Neuberger (1974), S. 81).

<sup>450</sup> Diese basieren auf den drei Grundstrukturen des Führungsverhaltens „autokratische Orientierung“, „Aufgabenorientierung“ und „Mitarbeiterorientierung“ (vgl. Klages/Hippler (1991), S. 36).

<sup>451</sup> Vgl. Klages/Hippler (1989), S. 21.

<sup>452</sup> Vgl. Laux (1975), S. 15.

<sup>453</sup> Vgl. Böhret/Junkers (1976), S. 27-30.

<b>autokratisch</b>	<b>aufgabenorientiert</b>	<b>mitarbeiterorientiert</b>	<b>mitarbeiter- und aufgabenorientiert</b>	<b>Freistil</b>
<b>direktiv, autoritär</b> Führende <ul style="list-style-type: none"> <li>• selbstherrlich, machtbewusst, opportunistisch</li> <li>• scheinen nicht in der Lage, Informationen so zu vermitteln, dass Mitarbeiter/innen über ausreichende Sicherheit zur Aufgabenbewältigung verfügen</li> <li>• fühlen sich von Mitarbeiter/innen weder beruflich noch privat anerkannt</li> </ul>	<b>direktiv</b> Führende <ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr hohe Fachkompetenz</li> <li>• geben stets klare und detaillierte Arbeitsanweisungen</li> <li>• verlieren oftmals die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen aus den Augen</li> <li>• setzen Führungsmittel wie z. B. „Planung“, „Zielsetzung“ und „Motivieren“ selten ein</li> </ul>	<b>kooperativ</b> Führende (lehnen direkte Führung ab) <ul style="list-style-type: none"> <li>• äußerst kollegial</li> <li>• überlassen es den Mitarbeiter/innen, wie diese ihre Arbeit erledigen</li> <li>• schätzen Entwicklungsfähigkeit von Mitarbeiter/innen hoch ein</li> </ul>	<b>kooperativ</b> Führende (stehen direkter Führung indifferent gegenüber) <ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr ergebnisorientiert</li> <li>• in hohem Maße praktisch besorgt um Mitarbeiter/innen</li> <li>• gehen von einem hohen Führungsbedarf des Durchschnittsmenschen aus</li> </ul>	<b>direktiv</b> Führende <ul style="list-style-type: none"> <li>• ohne durchgängig klare Linie</li> <li>• teilweise autokratische Züge</li> <li>• fühlen sich von Mitarbeiter/innen persönlich nicht anerkannt</li> <li>• leiden häufig unter beruflichem Stress (Privatleben kommt zu kurz)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tragen deutlich zur Steigerung der quantitativen Arbeitsbelastung der Mitarbeiter/innen bei</li> <li>• Mitarbeiter/innen weisen ein niedriges Zufriedenheitsniveau auf</li> <li>• Kollegialität der Mitarbeiter/innen untereinander ist hier am geringsten ausgeprägt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mildern die quantitative Arbeitsbelastung der Mitarbeiter/innen ab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erreichen insgesamt ein vergleichsweise hohes Maß an Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erreichen insgesamt ein vergleichsweise hohes Maß an Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mildern die quantitative Arbeitsbelastung der Mitarbeiter/innen ab</li> </ul>

Tab. 2 Die fünf Führungsstile nach Klages

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Klages (1989), S. 20, 21 und an Klages/Hippler (1991), S. 36-40 und 66-68, 71, 86, 87, 90.



Neuberger hat Ergebnisse der empirischen Führungsstilforschung analysiert und dabei u. a. festgestellt, dass die Mitarbeiterorientierung im Gegensatz zur Aufgabenorientierung stärker mit der Arbeitszufriedenheit korreliert, bezogen auf die Leistungseffizienz jedoch beide Komponenten ähnliche Ergebnisse erzielen.<sup>454</sup>

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass es keinen „richtigen“, „gültigen“ oder „optimalen“ Führungsstil gibt.<sup>455</sup> Trotzdem soll im folgenden Abschnitt untersucht werden, welcher Führungsstil bzw. welches Führungsverhalten insbesondere in öffentlichen Einrichtungen vorliegt bzw. relevant ist,<sup>456</sup> denn der Führungsstil gilt als langfristig wandelbare Größe.<sup>457</sup>

### **2.6.1.3 Theoretische Analyse des Führungsverhaltens in öffentlichen Einrichtungen**

Führungskräfte in öffentlichen Einrichtungen, die bislang regelorientiert per Auftrag geführt haben, müssen ihren Führungsstil an die neuen Anforderungen durch die Einführung einer Steuerung mit Controllinginstrumentarien anpassen, da diese Instrumente erfordern, verstärkt ziel- und leistungsorientiert zu arbeiten und Verantwortung zu delegieren.<sup>458</sup>

---

<sup>454</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 428.

<sup>455</sup> Vgl. Laux (1975), S. 20, Thom/Ritz (2006), S. 394, Rosenstiel/Comelli (2003), S. 78, Wiswede (1990), S. 29 und Fischer (1990), S. 140. „Ein ‚one best way‘ der Führung ist bislang [...] nicht erkennbar geworden“ (Ridder/Schirmer (2005), S. 25 [Hervorhebung im Original]), denn „für erfolgreiches Führen gibt es keine Regeln und kein Schema“ (Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 179). Auch Neuberger weist darauf hin, „dass keine methodisch gesicherten Aussagen zur generellen Überlegenheit eines bestimmten Führungsstils hinsichtlich der Erfolgswirksamkeit gemacht werden können“ (Neuberger (2002), S. 432). Denn mit der stärkeren Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und der partizipativen Führung, die eine Anhebung der Situationskontrolle implizieren, verbinden sich z. B. nicht nur Chancen, sondern auch Risiken, wie z. B. Koordinationsprobleme (vgl. Gebert/Boerner/Lanwehr (2003), S. 22, 32).

<sup>456</sup> Denn es müssen z. B. alle, die das Personal als ihren wichtigsten Produktionsfaktor ansehen, der Frage nach dem Führungsstil höchste Priorität einräumen (vgl. Wolff/Göschel (1990), S. 23).

<sup>457</sup> Vgl. Rühli (1992), S. 21.

<sup>458</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 92. Es muss also ein Führungsstil angewendet werden, der durch Auftrags-taktik gekennzeichnet ist, d. h. Delegierende und Delegierte sprechen miteinander über die zu erreichenden Ziele, nicht primär darüber, wie der Auftrag erfüllt werden soll (vgl. Reiner mann (1993), S. 16).

Als besonders Erfolg versprechend wird meist der kooperative Führungsstil angesehen,<sup>459</sup> der durch eine verantwortungsbewusste und zielorientierte Zusammenarbeit<sup>460</sup> „... nicht nur die Effizienz der öffentlichen Verwaltung erhöht, sondern auch die Arbeitsfreude aller stärkt“<sup>461</sup>, denn insbesondere intrinsisch motivierte Mitarbeiter/innen, wie sie in öffentlichen Einrichtungen anzutreffen sind,<sup>462</sup> haben Spaß an der Selbstentfaltung am Arbeitsplatz, an der Fortentwicklung der eigenen Tätigkeit.<sup>463</sup>

„Die Mehrzahl der befragten Führungskräfte kennzeichnet den ihrer Ansicht nach für die öffentliche Verwaltung optimalen Führungsstil mit den Stichworten kooperativ, mitarbeiterorientiert, kollegial, teamorientiert, partizipativ.“<sup>464</sup> Trotzdem lässt sich feststellen, dass die alltägliche Führungspraxis der Führungskräfte in öffentlichen Einrichtungen größtenteils immer noch nicht-kooperativ ist.<sup>465</sup> So fürchten z. B. Führungskräfte durch eine kooperative Führung eine Einflussminderung für sich selbst.<sup>466</sup>

Stöbe-Blossey z. B. beklagt den immer noch vorherrschenden autoritären Führungsstil in öffentlichen Einrichtungen, verbunden mit mangelnder Delegations- und Kommunikationsfähigkeit sowie „Führungsangst“.<sup>467</sup> Auch Brede weist darauf hin, dass „... der Wechsel zum kooperativen Führungsstil [...] noch nicht endgültig und überall vollzogen [ist].“<sup>468</sup>

---

<sup>459</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 212. Die Gegenüberstellung autoritär – demokratisch, später u. a. in autoritär – kooperativ umbenannt, geht auf eine Studie von Lewin in 1939 zurück (vgl. Neuberger (2002), S. 493). Fischer hat festgestellt, dass es bezogen auf die Effizienz eines kooperativen Führungsstils keine Indizien gibt, die zeigen, dass dieser Führungsstil eindeutig unterlegen wäre (vgl. Fischer (1990), S. 140) und Neuberger hat bei der Analyse einer Studie von Seidel sogar festgestellt, dass das kooperative dem direktiven Führungsverhalten insgesamt überlegen scheint (vgl. Neuberger (2002), S. 428, 429).

<sup>460</sup> Vgl. Kiechl (1985), S. 84, 106.

<sup>461</sup> Brede (2001), S. 159.

<sup>462</sup> Siehe hierzu Abschnitt 2.6.1.1 Leadership-Aufgabe „Motivation“.

<sup>463</sup> Vgl. Fischer (1990), S. 141.

<sup>464</sup> Klages/Hippler (1991), S. 32.

<sup>465</sup> Vgl. Klages/Hippler (1991), S. 13. Kobi schreibt, dass ca. 80 % aller Führungskräfte glauben, sie würden kooperativ führen, dies jedoch nur von ca. 40 % der Mitarbeiter/innen bestätigt wurde (vgl. Kobi (1994), S. 54). Laux hat bereits 1972 darauf hingewiesen, dass es auch keinen Sinn macht, den kooperativen Führungsstil einsetzen zu wollen, „... wenn dieser nur unter ungewöhnlich günstigen Bedingungen praktikierbar ist“ (Laux (1972), S. 35).

<sup>466</sup> Vgl. Fischer (1990), S. 142. Insbesondere bei der Delegation von Verantwortung wird häufig gedacht, dass die eigene Verantwortung abnehmen würde und man dadurch weniger bedeutend wäre, was aber eine falsche Denkweise ist, da diese Entscheidung für eine Delegation von Verantwortung weiterhin bei der Führungskraft liegt (vgl. Wagner (1993), S. 340, 341). Auch wird es keine vollständige Delegation geben, da die Führungskraft weiterhin für das Ergebnis der Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter/innen verantwortlich ist (vgl. Yukl (2006), S. 102).

<sup>467</sup> Vgl. Stöbe-Blossey (2005), S. 287.

<sup>468</sup> Brede (2001), S. 158.

Bereits in 1989 wurde am Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer eine empirische Untersuchung zur „Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung“ durchgeführt.<sup>469</sup> Dabei hat sich herausgestellt, dass alle untersuchten Führungsstile<sup>470</sup> in ähnlichen Häufigkeiten in den untersuchten Behörden auftreten, da es dort allen Vorgesetzten möglich ist, so zu führen, wie sie wollen.<sup>471</sup>

Nagel und Müller haben bei einer Auswertung der Interviews der Bundesverwaltung der Schweiz festgestellt, dass Führungskräfte den Eindruck erwecken, verantwortungsscheu zu sein und sich deren Führungsposition nur formal über die hierarchische Position, nicht aber über die erbrachten Führungsleistungen legitimiert.<sup>472</sup> Auch hat Speier-Werner in ihrer Untersuchung zum Public Change Management u. a. festgestellt, dass „Verantwortungsdelegation [...] bislang zu wenig in öffentlichen Verwaltungen praktiziert“ wird.<sup>473</sup>

Im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen wurde deshalb z. B. ein Konzept zur Einführung eines „aktivierenden Führungsstils“ entwickelt, wobei aktivierendes Führen u. a. bedeutet initiativ, gestaltend und handelnd zu sein, sich in die Mitarbeiter/innen hineinzusetzen und diese als Individualisten zu akzeptieren sowie, diese unter Berücksichtigung ihrer individuellen Anlagen anzuleiten, um so die Arbeitsziele erreichen zu können.<sup>474</sup>

Es gibt Empfehlungen, dass der angewendete Führungsstil möglichst der jeweiligen Situation (in diesem Fall der Umsetzung der oben aufgeführten Änderungen in öffentlichen Einrichtungen) angemessen sein soll,<sup>475</sup> denn da unterschiedliche Ziele unterschiedliches Verhalten der Geführten voraussetzen, sind unterschiedliche Führungsverhalten notwendig, um das jeweils zielförderliche Verhalten der Geführten freizusetzen.<sup>476</sup> Hierzu gibt es aber auch kritische Stimmen, so weisen z. B. Ridder und Hoon auf die Schwierigkeit hin,

---

<sup>469</sup> Vgl. Klages/Hippler (1989), S. 7, 14 und Klages/Hippler (1991), S. 7.

<sup>470</sup> Siehe hierzu auch Abschnitt 2.6.1.2.

<sup>471</sup> Vgl. Klages/Hippler (1989), S. 90 und Klages/Hippler (1991), S. 13.

<sup>472</sup> Vgl. Nagel/Müller (1999), S. 17, 18.

<sup>473</sup> Speier-Werner (2006), S. 156.

<sup>474</sup> Vgl. Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2004), S. 9.

<sup>475</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 40, 65.

<sup>476</sup> Vgl. Gebert (2002), S. 82.

für eine unendliche Anzahl von sich verändernden Situationen anwendbare Führungsstilempfehlungen zu modellieren.<sup>477</sup>

Als vorherrschendes Leitbild gilt heute also eine kooperativ-delegative Führung.<sup>478</sup> Dabei werden die Mitarbeiter/innen insbesondere durch die transformationale Führung<sup>479</sup> so verändert, dass diese bereit sind, sich über das Normalmaß hinaus einzusetzen, ohne dafür spezielle Belohnungen zu erwarten oder gar zu fordern.<sup>480</sup>

Die KGSt spricht von mit dem NStM einhergehenden Verhaltensänderungen, die zu einer anderen Verwaltungskultur führen werden.<sup>481</sup> Neben dem Führungsverhalten stellt also die Unternehmungskultur einen für die Neue Steuerung relevanten „weichen“ Faktor dar. Dieser wird im Folgenden dargestellt.

## **2.6.2 Bedeutung und Wirkung der Unternehmungskultur in öffentlichen Einrichtungen**

### **2.6.2.1 Definition der Unternehmungskultur sowie Darstellung ihrer Ebenen**

Jede Unternehmung hat eine eigene Kultur,<sup>482</sup> in der die Beziehungen der Mitarbeiter/innen untereinander zum Ausdruck kommen und die gleichzeitig das Ansehen und die Wirkung einer Unternehmung/einer Einrichtung nach außen widerspiegelt.<sup>483</sup>

---

<sup>477</sup> Vgl. Ridder/Hoon (2006), S. 158, 159.

<sup>478</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 392.

<sup>479</sup> Siehe Abschnitt 3.2.1.1.

<sup>480</sup> Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 93.

<sup>481</sup> Vgl. KGSt (1993), S. 15.

<sup>482</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 31, Kobi (1994), S. 27, Ebers (1995), Sp. 1.668, Krulis-Randa (1990), S. 5 und Menzl (1990), S. 70. Wobei keine Unternehmungskultur der anderen gleicht (vgl. Niven (2005), S. 54) und diese nicht statisch sind (vgl. Krulis-Randa (1990), S. 6), denn jede Organisation hat eigene, spezifische kulturelle Eigenschaften und Ziele (vgl. Wessel (2005), S. 117).

<sup>483</sup> Vgl. Bleher/Götz (1999), S. 69.

Zusätzlich zu den in den Steuerungsmodellen öffentlicher Einrichtungen<sup>484</sup> vorgesehenen strukturellen Änderungen ist eine neue Verwaltungskultur anzustreben,<sup>485</sup> allerdings wird häufig davon ausgegangen, dass sich diese neue Kultur automatisch einstellt, so dass es einen Mangel an Empfehlungen zur Änderung der in den öffentlichen Einrichtungen herrschenden Kultur gibt.<sup>486</sup>

Unter *Unternehmenskultur* ist hier die Kultur einer Einrichtung gemäß der Definition von Schein als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“<sup>487</sup> zu verstehen, wobei Kultur immer dann entsteht, „... wenn es Menschen gelingt, gemeinsam auf Herausforderungen schöpferische Antworten zu geben.“<sup>488</sup> Hat eine Gruppe eine eigene Entwicklungsgeschichte, so weist sie auch eine eigene Kultur auf,<sup>489</sup> so dass Unternehmungen zwar aus Konglomeraten von Subkulturen bestehen, aber gleichzeitig bei längerem Bestehen auch jeweils eine umfassende Unternehmenskultur haben.<sup>490</sup>

Zentrale Funktionen der Unternehmenskultur resultieren aus dem Einfluss der gemeinsamen geteilten Werte und Normen auf das interne Beziehungsgefüge, auf Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Mitglieder einer Organisation.<sup>491</sup>

---

<sup>484</sup> Zu den Steuerungsmodellen s. Abschnitt 2.2.

<sup>485</sup> Vgl. Nagel/Müller (1999), S. 6. Insbesondere müssen Kultur und Strategie einer Einrichtung aufeinander abgestimmt sein (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 15, 39, 65). Sterrer-Pichler spricht in diesem Zusammenhang nicht nur von der Notwendigkeit, Kulturen zu verstehen und Kulturbrüche bei der Verwaltungsmodernisierung bewältigen zu müssen, sondern von einem generellen Kulturwandel, d. h. einem völlig neuen Selbstverständnis des Staates (vgl. Sterrer-Pichler (2005), S. 280-282).

<sup>486</sup> Vgl. Nagel/Müller (1999), S. 7.

<sup>487</sup> Schein (1995), S. 25. Die kulturelle Identität formt und entwickelt sich „... in einem Prozess von Siegen und Niederlagen, von Triumphen und Katastrophen, von Stagnation und Revolution ...“ (Schlehuber/Molzahn (2007), S. 106).

<sup>488</sup> Schlehuber/Molzahn (2007), S. 108.

<sup>489</sup> Vgl. Schein (1991), S. 26.

<sup>490</sup> Vgl. Schein (1991), S. 27 und Kolbeck/Nicolai (1996), S. 163. „In jedem Unternehmen sind mehr oder weniger vielfältige Subkulturen anzutreffen“ (Kobi/Wüthrich (1986), S. 92), sowohl funktions- als auch ebenenbezogene Subkulturen (vgl. Scholz (2000), S. 806), die sich zum Teil ungeplant herausgebildet haben, teilweise aber als gewünscht erscheinen (vgl. Müller (1991), S. 229), da durch die unterschiedlichen Tätigkeiten jeweils andere Aspekte der Unternehmensumgebung wichtig sind (vgl. Deal/Kennedy (1987), S. 185). Eine starke Gesamtkultur überlagert diese Subkulturen bzw. schwächt deren teilendes Potenzial, denn die grundlegenden Werte der Gesamtkultur sind in der Regel in der Unternehmung allgemein bekannt und im täglichen Handeln überall erkennbar (vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 29 und Wiener (1988), S. 535).

<sup>491</sup> Vgl. Dill/Hügler (1997), S. 147.

Deshalb erlauben starke, systemkompatible Unternehmungskulturen, „... in weiten Bereichen betrieblicher Alltagsarbeit ohne detaillierte formale Pläne, Programme und Einzelanweisungen auszukommen.“<sup>492</sup> Auch fällt die Formulierung von Zielen in Unternehmungen mit einer starken Kultur leichter als in Unternehmungen mit einer lediglich schwach ausgeprägten Kultur.<sup>493</sup> Allerdings lassen sich in starken Kulturen nur solche Änderungen leicht durchführen, die mit den bisherigen Prämissen übereinstimmen.<sup>494</sup>

Auch wenn es keine ideale<sup>495</sup> bzw. unverändert/direkt übertragbare<sup>496</sup> Kultur einer Einrichtung gibt, so lassen sich doch die folgenden Aussagen verallgemeinern und auf öffentliche Einrichtungen anwenden.<sup>497</sup>

Die Unternehmungskultur wird ein immer wichtigeres Unterscheidungskriterium werden und evtl. zu einem entscheidenden Konkurrenzvorteil,<sup>498</sup> denn „die Unternehmungskultur ist die Grundlage des Mitarbeiterengagements“<sup>499</sup> und prägt das Erscheinungsbild einer Unternehmung bzw. einer öffentlichen Einrichtung.<sup>500</sup> Kulturen tragen also dadurch, dass sie Handlungen beeinflussen zum Erfolg, aber auch zur langfristigen Unternehmungsentwicklung bei.<sup>501</sup> Probleme in einer Unternehmung rechtzeitig erkennen und lösen zu können wird dabei durch eine offene und lebendige Unternehmungskultur, in der auch kritische Äußerungen möglich sind, unterstützt.<sup>502</sup>

---

<sup>492</sup> Dill/Hügler (1997), S. 152.

<sup>493</sup> Vgl. Dietel (1997), S. 227.

<sup>494</sup> Vgl. Schein (1984), S. 14.

<sup>495</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 149, Kobi (1994), S. 27 und Doppler/Lauterburg (2005), S. 459. Es gibt keine generell richtige oder falsche, gute oder schlechte Kultur (vgl. Schein (2003), S. 36).

<sup>496</sup> Ridder und Hoon weisen darauf hin, dass sich zwar empirische Erfolgsfaktoren der Kultur einer Einrichtung identifizieren lassen, bei der Übertragung von Werten und Normen aber zu berücksichtigen ist, dass in anderen Einrichtungen eine andere Entwicklungsgeschichte und andere Rahmenbedingungen vorherrschen (vgl. Ridder/Hoon (2000), S. 29).

<sup>497</sup> Bei der Verallgemeinerung muss zusätzlich berücksichtigt werden, dass verschiedene Kulturen sich auch unterschiedlich verändern können (vgl. Wilkins/Dyer (1988), S. 531).

<sup>498</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 66. „Übereinstimmend wird die Auffassung geäußert, daß die Kultur eines Unternehmens wesentlich für ihren Erfolg ist“ (Rosenstiel (1993), S. 8, vgl. hierzu auch Briam (2001), S. 31 und Prätorius/ Tiebler (1993), S. 83), da diese den Umgang, das Benehmen und das Auftreten der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sowohl untereinander als auch z. B. gegenüber Kundinnen und Kunden sowie Geschäftspartner/innen beeinflusst (vgl. Dziarnowski (2007a), S. 8).

<sup>499</sup> Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 94.

<sup>500</sup> Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 170.

<sup>501</sup> Vgl. Steinle (2005), S. 109. Kultur ist wichtig, denn ihre Elemente bestimmen Strategien, Ziele und Funktionsweisen in Unternehmungen bzw. Einrichtungen (vgl. Schein (2003), S. 19, 29).

<sup>502</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 65.

Deshalb ist ein *Klima*<sup>503</sup> notwendig, welches die Mitarbeiter/innen zum Lernen und zur Entwicklung aber auch zur Ausschöpfung der eigenen Potentiale anregt; dazu soll eine Lern- oder Veränderungskultur entstehen, die auch die Kunden einer Einrichtung mit einbezieht.<sup>504</sup>

Da die Kultur also eines der Erfolgssegmente einer Unternehmung ist, gehören deren Analyse, Entwicklung und Gestaltung zu den Aufgaben des strategischen Managements.<sup>505</sup> Darüber hinaus ist die Kenntnis der Unternehmungskultur wichtig, um Veränderungsprozesse gestalten zu können.<sup>506</sup> Von Rosenstiel hat bereits 1990 empfohlen, auf das wachsende Wertebewusstsein in der Gesellschaft durch eine aktive Veränderung der Unternehmungskultur zu reagieren.<sup>507</sup>

Zunächst werden im Folgenden die Ebenen der Unternehmungskultur erläutert, bevor mit der Dynamik und den Einflussgrößen des Handelns der beteiligten und betroffenen Personen die Möglichkeiten eines Kulturwandels dargestellt werden. Anschließend wird die Unternehmungskultur speziell in öffentlichen Einrichtungen untersucht.

Eine Unternehmungskultur umfasst sowohl das Unbewusste (in der Tiefe vorhandene) als auch das Bewusste (das Offenkundige).<sup>508</sup> Nach dem Grad der Sichtbarkeit lassen sich drei Ebenen einer Unternehmungskultur unterscheiden: Die am leichtesten zu beobachtende (aber schwer zu entschlüsselnde) Ebene ist die der Artefakte, d. h. der sichtbaren Strukturen und Prozesse in der Unternehmung (beschreibt das „Was“ und das „Wie“ in einer Unternehmung); bei der zweiten Ebene, die sich nicht immer direkt und offen erschließt, handelt es sich um die bekundeten Werte, also die Strategien, Ziele sowie die

---

<sup>503</sup> Unter Organisationsklima ist die situative, aktuelle und relativ schnell veränderbare Arbeitsatmosphäre zu verstehen, die durch die Unternehmungskultur beeinflusst wird (vgl. Köppel (1995), S. 57). Die Forschung beschränkt sich hier in der Regel auf den deskriptiven Aspekt, während die Unternehmungskulturforschung auch präskriptive und evaluative Aspekte beinhaltet (vgl. Fank (1997), S. 251). Die Funktionen einer Unternehmungskultur sind im Gegensatz zum Klima als umfassender und weit reichender sowie in ihrer Bedeutung als zentraler einzuordnen (vgl. Fank (1997), S. 252).

<sup>504</sup> Vgl. Zielinski (2003), S. 93, 94.

<sup>505</sup> Vgl. Schwarz (1989), S. 63. In der Beherrschung der kulturellen Faktoren als Variablen wird also ein weiterer Schlüssel für eine effektivere Steuerung von Unternehmungen gesehen (vgl. Heinen (1997), S. 17), auch wenn nicht alles, was in einer Einrichtung passiert, allein mit der Unternehmungskultur erklärt werden kann, da zusätzlich andere Kräfte auf die Aktivitäten in Einrichtungen einwirken (vgl. Hatch (1993), S. 667).

<sup>506</sup> Vgl. Voigt (2007), S. 8.

<sup>507</sup> Vgl. Rosenstiel (1990), S. 131. Denn „wandeln sich die Werte in der Gesellschaft, so bleibt die Kultur des Unternehmens davon nicht unberührt“ (Rosenstiel (1990), S. 146).

<sup>508</sup> Vgl. Helmerts (1993), S. 163.

Philosophie einer Unternehmung (beschreibt das „Warum“ oder das „Wozu“); die dritte Ebene spiegelt die Grundprämissen einer Unternehmung wider, also die unbewussten, selbstverständlichen Anschauungen und Wahrnehmungen der Unternehmung.<sup>509</sup> Diese kollektive psychologische Ebene wird auch als Mythos bezeichnet, denn im Vergangenen beschäftigt uns immer das, was heute kollektiv wirkt.<sup>510</sup>

Alle drei Ebenen spiegeln die Unternehmungskultur wider, prägen diese gleichzeitig aber auch.<sup>511</sup> Gerade die dritte Ebene bestimmt dabei das alltägliche Berufs- und Arbeitsleben in einer Einrichtung und kann Handlungsalternativen unbewusst einschränken.<sup>512</sup> Die kulturellen Phänomene basieren dabei nicht auf den formalen Strukturen, sondern aus der Kultur ergeben sich alle Erscheinungen, die eine Organisation hervorbringt.<sup>513</sup>

Kulturelle Werte und Normen bilden den Hintergrund dafür, wie die Mitglieder einer Unternehmung in den jeweiligen Rollen und als Personen miteinander in Beziehung treten,<sup>514</sup> Werte sind also Handlungsprämissen, die dazu führen, dass ein äußerer Einfluss in Form von Zwang oder Befehl entfallen kann, wenn diese verinnerlicht sind, denn dann wissen die Handelnden eigenständig, was zu tun ist.<sup>515</sup> Durch Schaffung und Pflege einer übergreifenden Unternehmungskultur, in der alle Mitglieder die Werte im Sinne von Basisprämissen verinnerlichen, kann also ein auch in unvorhersehbaren Fällen abgestimmtes Handeln gesichert werden.<sup>516</sup>

Wie deutlich eine Unternehmungskultur ausgeprägt ist, hängt davon ab, wie genau und spezifisch Handlungsweisen und Perspektiven festliegen.<sup>517</sup>

---

<sup>509</sup> Vgl. Schein (1995), S. 29-34, Schein (2003), S. 31-35 und Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 142.

<sup>510</sup> Vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 107.

<sup>511</sup> Vgl. Scholz (1991), S. 245.

<sup>512</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 142.

<sup>513</sup> Vgl. Kolbeck/Nicolai (1996), S. 237.

<sup>514</sup> Vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 338.

<sup>515</sup> Vgl. Neuberger (1990), S. 107.

<sup>516</sup> Vgl. Neuberger (1990), S. 123, 124.

<sup>517</sup> Vgl. Wollnik (1991), S. 80.



### 2.6.2.2 Dynamik eines Kulturwandels

Prinzipiell steht jede Unternehmungskultur einer gezielten Veränderung in allen ihren relevanten Ausprägungsformen offen,<sup>518</sup> denn Unternehmungskulturen sind nicht statisch.<sup>519</sup> „Als Kulturwandel wird im öffentlichen Sektor die Gesamtheit von Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen bezeichnet, die sich unter dem Einfluss der neuen Verwaltungsführung verändert haben.“<sup>520</sup> Dieser Wandel ist durch organisationales Lernen möglich,<sup>521</sup> jedoch muss jede Kultur erst diagnostiziert und beurteilt werden, bevor sie gestaltet werden kann.<sup>522</sup> Zu berücksichtigen ist, dass nicht alle Aspekte einer Kultur veränderbar sind und dass es kein allgemein gültiges Rezept gibt, wie ein Kulturwandel ausgelöst werden kann.<sup>523</sup> Zur erfolgreichen Gestaltung einer Unternehmungskultur ist ein ganzheitlicher Organisationsentwicklungsansatz notwendig.<sup>524</sup>

In der Regel beginnt ein Transformationsprozess damit, dass etwas geschieht, was die Sicherheit der Mitglieder einer Unternehmung/einer Einrichtung erschüttert,<sup>525</sup> denn „ohne Veränderungsbedarf gibt es keine Veränderungsbereitschaft...“<sup>526</sup> und ohne diese kann es zu keinem „Auftauen“ (s. unten) kommen. Wenn eine Organisation eine Veränderung ihrer

---

<sup>518</sup> Vgl. Wollnik (1991), S. 88. Es kann zwar keine Unternehmungskultur durch Anordnung geschaffen werden, jedoch kann auf ihre Entwicklung Einfluss genommen werden (vgl. Lattmann (1990), S. 346). Eine Unternehmungskultur ist grundsätzlich wandelbar, da sie das Ergebnis sozialen Lernens ist, welches impliziert, dass bestehende Orientierungsmuster evaluiert und ggf. geändert werden (vgl. Ebers (1995), Sp. 1.676).

<sup>519</sup> Vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 21. Für Unternehmungskulturen ist sogar ein gleichzeitiges Auftreten von Stabilität und Wandel charakteristisch (vgl. Prott (2004), S. 28).

<sup>520</sup> Thom/Ritz (2006), S. 77, 78. Eine ausführliche Auswertung der bisherigen Betriebswirtschaftslehre-Literatur zum Kulturwandel findet sich in Schmidt (2005), S. 128-137.

<sup>521</sup> Vgl. Brodtrick (1993), S. 205, 206. Denn „wenn ein Unternehmen seine Kultur ändern will, bedeutet dies, dass gewachsene Wertvorstellungen vieler Mitarbeiter zu ändern sind.“ (Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 21).

<sup>522</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 66 und Schridde (2005), S. 220. Eine ganzheitliche Kulturmessung ist sehr schwer und zeitaufwändig (vgl. Kasper/Holz Müller (1990), S. 215). Schmidt weist jedoch darauf hin, dass Unternehmungskulturen durch ihre Symbole (z. B. Kleiderordnung und Mobiliar) zwar partiell beobachtbar sind, sich aber nicht darin erschöpfen (vgl. Schmidt (2005), S. 116).

<sup>523</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 154, 155 und Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 98. Die Herausforderungen, die einen Transformationsprozess auslösen bzw. notwendig machen können dabei von innen oder von außen kommen (vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 127).

<sup>524</sup> Vgl. Karg/Lurse/Meister (2001), S. 42.

<sup>525</sup> Vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 292. Denn jede Veränderung setzt eine Störung des Gleichgewichts voraus (vgl. Schein (2003), S. 116, 117).

<sup>526</sup> Schmidt (2005), S. 213. „Der erste Schritt auf dem Weg zu einer nachhaltigen Verbesserung besteht in der Erkenntnis, dass eine Veränderung notwendig ist.“ (Schuh (2006), S. 22.)

Unternehmenskultur wirklich will, ist diese auch möglich,<sup>527</sup> jedoch muss diese Veränderungsbereitschaft vorgelebt werden.<sup>528</sup>

Die Dynamik des Wandels einer Unternehmenskultur lässt sich in die drei Phasen „Auftauen“, „Umstrukturieren“ und „Wieder-Einfrieren“ unterteilen, die in dieser Abfolge immer wieder auftreten können.<sup>529</sup> Zunächst muss mittels Mitarbeiterbefragungen, Checklisten, Feldbeobachtungen etc. eine Bestandsaufnahme der bisherigen Kultur erfolgen bevor auf Basis der Analyse die gewünschten zukünftigen Aspekte der neuen Kultur erarbeitet und anschließend implementiert werden können; auf die Implementierung folgt dann eine Evaluierung, die ggf. zu einer Korrektur der neuen Kultur einer Einrichtung führen kann.<sup>530</sup>

Zu berücksichtigen ist, „...dass eine Veränderung der Unternehmenskultur und der Denke der Mitarbeiter keine kurzfristige Aktion ist, sondern langfristig angelegt werden muss“<sup>531</sup>, denn eine Kultur ändert sich erst,

- wenn sich das Handeln der Mitarbeiter/innen geändert hat,
- wenn dieses neue Verhalten über einen längeren Zeitraum gelebt wird,
- nachdem sich neue Normen und Werte entwickelt und etabliert haben und
- wenn Mitarbeiter/innen einen Zusammenhang zwischen den Neuerungen und den Leistungssteigerungen erkannt haben.<sup>532</sup>

Änderungen von Unternehmenskulturen nehmen jedoch nicht nur sehr viel Zeit in Anspruch sondern verursachen auch erhebliche Kosten.<sup>533</sup>

---

<sup>527</sup> Vgl. Schein (2003), S. 124.

<sup>528</sup> Vgl. Schmidt (2005), S. 214. Es gilt, „Verstärker“ zu finden, die kulturkonformes Verhalten vorleben, aber auch belohnen (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 204).

<sup>529</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 160-162 und Schein (1995), S. 230-235.

<sup>530</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 147-154. Das Management von Unternehmenskulturen beinhaltet die Phasen Diagnose, Beurteilung und Aktive Gestaltung (vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 26).

<sup>531</sup> Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 34. Vgl. hierzu auch Steinle (2005), S. 109 und Klimecki/Probst (1990), S. 57. Unternehmenskulturen sind „... generally long-lasting with deep roots in the collective memory...“ (Schumacher (1990), S. 272). Eine relativ stabile Kultur hat sich nach ca. 30 Jahren herausgebildet, für einen Kulturwandel werden ca. sieben Jahre benötigt (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 144), als realistisches Minimum werden drei Jahre angegeben (vgl. Kraus (2007), S. 24).

<sup>532</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 139. Eine Kulturveränderung braucht also Zeit und Geduld sowie Hartnäckigkeit (vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 22).

<sup>533</sup> Vgl. Steinle (2005), S. 102.

Nach der Veränderungsgeschwindigkeit lassen sich konservative, wenig dynamische und progressive Kulturen, die durch einen starken Wertewandel und das Hereinnehmen neuer Werte in das Normen- und Wertegefüge gekennzeichnet sind, unterscheiden.<sup>534</sup>

### **2.6.2.3 Einflussgrößen des Handelns beteiligter bzw. betroffener Personen auf den Kulturwandel**

Ein grundlegender Wandel im Selbstverständnis einer Einrichtung, eine neue Kultur, kann nur erreicht werden, „... wenn der Respekt für die Autonomie der Beteiligten und die Bereitschaft, sich auch auf Aushandlungsprozesse einzulassen, gegeben sind“<sup>535</sup>, wobei der transformative Lernprozess immer bei der Unternehmungsleitung beginnt,<sup>536</sup> d. h. die Gestaltung der Unternehmungskultur ist „Chefsache“.<sup>537</sup>

Einflussgröße ist dabei neben der Können-Komponente die untrennbar mit ihr verbundene Wollen-Komponente.<sup>538</sup> So sind „die meisten Menschen [...] bereit, Neues zu lernen, wenn sie mit dem Bestehenden unzufrieden sind oder den Sinn und die Attraktivität des Wandels verstehen.“<sup>539</sup>

Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung einer Unternehmungskultur ist deren Akzeptanz, die z. B. erhöht werden kann.<sup>540</sup>

- wenn die Führungskräfte davon überzeugt sind, dass konkrete Führungsprobleme existieren,
- wenn sie gleichzeitig durch eine neue/geänderte Unternehmungskultur eine Reduktion dieser Führungsprobleme erwarten,

---

<sup>534</sup> Vgl. Becker (2005), S. 104.

<sup>535</sup> Sterrer-Pichler (2005), S. 289.

<sup>536</sup> Vgl. Schlehner/Molzahn (2007), S. 368. Die Initialzündung für einen Kulturwandel kommt in der Regel aus der Führungsebene (vgl. Kaschube (1993), S. 135), denn eine Organisation kann nur dann lernen, wenn ihre Leitung dazu in der Lage ist (vgl. Schein (2003), S. 129).

<sup>537</sup> Vgl. Mohn (2004), S. 6 und Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 238.

<sup>538</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 45, 46. So kommt es lt. Schmidt entscheidend darauf an, dass das Management es schafft, Vertrauen für die Notwendigkeit des Kulturwandels zu schaffen (vgl. Schmidt (2005), S. 146). Auch sollte man den Nutzenfaktor eher als den Leidensfaktor aktivieren, um die Mitarbeiter/innen zur anstehenden Veränderung zu motivieren (Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 185).

<sup>539</sup> Kobi (1994), S. 35.

<sup>540</sup> Vgl. Scholz (2000), S. 821, 822.

- wenn keine Kompetenzangst ausgelöst wird,
- wenn die Unternehmungsleitung die Kultur als ein wichtiges Steuerungsinstrument anerkennt und
- wenn alle betroffenen Instanzen an dem Prozess beteiligt werden.

Organisationsmitglieder und Systeme bauen jedoch häufig eine emotionale Sperre gegen Änderungen auf, die man verstehen können muss, um sie zu lösen.<sup>541</sup> Dieser Widerstand gegen den Wandel lässt sich auf die beiden folgenden Hauptgründe zurückführen.<sup>542</sup>

- Angst, die erworbene Sicherheit zu verlieren (das Gewohnte und Vertraute verlassen zu müssen) sowie
- die Sorge, eine Verschlechterung in den Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung zu erleiden (durch z. B. Kompetenzverlust oder den sozialen Verlust, der sich bei einer neuen Gruppenzusammensetzung ergeben kann).

Aber selbst dann, wenn die Wollen-Komponente stark ausgeprägt ist, kann eine Veränderung scheitern, denn „Erwartungen sind immer der Gefahr einer Enttäuschung ausgesetzt.“<sup>543</sup> Veränderungen können auch daran scheitern, dass die betroffenen Mitarbeiter/innen und Führungskräfte nicht ausreichend qualifiziert sind, um die Veränderung vollziehen zu können.<sup>544</sup> Aber auch die „intellektuelle Kompetenz macht es nicht immer leichter, sich fremde Vorschläge anzueignen und zügig umzusetzen.“<sup>545</sup> Zu berücksichtigen ist auch, dass das Reagieren der Menschen auf das Verhalten anderer zu einem komplexen Wechselspiel führen kann.<sup>546</sup>

---

<sup>541</sup> Vgl. Schreyögg (2000), S. 27.

<sup>542</sup> Vgl. Schreyögg (2000), S. 27, 28. Rigall, Wolters, Goertz, Schulte und Tarlatt weisen im Zusammenhang mit ihrem Drei-Zonen-Modell darauf hin, dass „schädliche Nebenwirkungen hinsichtlich kollegialer Akzeptanz, Karriereperspektive und ähnlichen Aspekten [...] ausgeschlossen oder minimiert werden“ müssen (Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 26), um Kolleginnen und Kollegen zum Verlassen der eigenen Komfortzone zu bewegen. Weiteres zum Drei-Zonen-Modell und zum Verlassen der Komfortzone bei Rigall/Wolters/Goertz/ Schulte/Tarlatt (2005), S. 22-27.

<sup>543</sup> Kolbeck/Nicolai (1996), S. 117.

<sup>544</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 152. „...Verhalten und Einstellungen ändern sich nicht auf Anordnung, sondern sind immer auch Ergebnisse von Lern- und Erkenntnisprozessen...“ (Schuh (2006), S. 77.)

<sup>545</sup> Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 39.

<sup>546</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 121.

Die verhaltensstabilisierende Wirkung der Unternehmungskultur kann dazu führen, dass eine Aversion gegen Veränderungen eintritt.<sup>547</sup> Beeinflussen können Führungskräfte einen notwendigen Kulturwandel jedoch durch eine konkrete Beschreibung der Kultur, durch eine sorgfältige Begründung der Notwendigkeit zur Veränderung, der gemeinsamen Arbeit an der Änderung der Kultur sowie der eigenen Vorbildfunktion,<sup>548</sup> denn die Mitarbeiter/innen antworten mit ihrem Verhalten auf das Verhalten der Führungskräfte, ahmen dieses nach.<sup>549</sup> „Je nachdem, wie wir in unseren Rollenbeziehungen mit Rang und Macht umgehen, erschaffen wir ein kulturelles Klima des Vertrauens oder des Misstrauens.“<sup>550</sup>

Zu berücksichtigen ist, dass sich jedes neue Mitglied einer Unternehmung bzw. Einrichtung in der Regel an die vorhandene Kultur anpasst und dadurch dazu beiträgt, dass sich diese Kultur weiter verselbstständigt.<sup>551</sup>

Es wäre aber unrealistisch, von einer vollständigen Gestaltbarkeit der Unternehmungskultur auszugehen.<sup>552</sup> Trotzdem begünstigt ein einheitliches Verhalten aller Führungskräfte eine einheitliche und starke Unternehmungskultur.<sup>553</sup>

---

<sup>547</sup> Vgl. Steinle (2005), S. 532.

<sup>548</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 462-467. Führungskräfte sind immer Kulturagenten, weshalb die Gestaltung der Unternehmungskultur eine zentrale Führungsaufgabe ist (vgl. Karg/Lurse/Meister (2001), S. 41).

<sup>549</sup> Vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 341.

<sup>550</sup> Schlehuber/Molzahn (2007), S. 326.

<sup>551</sup> Vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 121, 122.

<sup>552</sup> Vgl. Scholz (2000), S. 822. Eine Unternehmungskultur lässt sich zwar beeinflussen, aber nicht punktgenau und zielgerichtet gestalten (vgl. Klimecki/Probst (1990), S. 41).

<sup>553</sup> Vgl. Becker (2005), S. 246.

#### 2.6.2.4 Kernmerkmale und Wirkungsfelder der Unternehmungskultur in öffentlichen Einrichtungen

Insbesondere Verwaltungen verfügen über eine spezifische Unternehmungskultur,<sup>554</sup> die sich ändern muss,<sup>555</sup> denn für öffentliche Einrichtungen gilt, dass „die vorherrschende Kultur in Verwaltungen [...] eher dem Beharren und Abwarten als dem Entwickeln und Ermöglichen verpflichtet“<sup>556</sup> ist. Es handelt sich um eine Verwaltungskultur, die von einem rigiden, innovationsfeindlichen Klima geprägt ist<sup>557</sup> und in der weder der Partizipations- noch der Teamgedanke weit verbreitet sind.<sup>558</sup>

Bei der durch die dezentrale Budgetierung<sup>559</sup> vorgesehenen Stärkung der Eigenverantwortung geht es deshalb auch um eine Reform der Verwaltungskultur, die wesentlich mehr als bisher auf eigenverantwortlichem Handeln fokussieren soll.<sup>560</sup>

In öffentlichen Einrichtungen herrscht jedoch immer noch eine regelorientierte Arbeitsweise mit klaren Befugnissen und Vorschriften vor.<sup>561</sup> Strukturen und Prozesse lassen sich relativ einfach verändern, weitaus schwieriger ist es, das Denken und Handeln der Mitarbeiter/innen sowie die Kultur in öffentlichen Einrichtungen zu verändern,<sup>562</sup> denn die von der alten Verwaltungskultur geprägten Mitarbeiter/innen sind tief greifenden strukturellen Änderungen gegenüber konservativ eingestellt.<sup>563</sup> Kulturveränderungen bedingen also einen langfristigen Lernprozess aller Mitarbeiter/innen.<sup>564</sup>

---

<sup>554</sup> Vgl. Ridder/Hoon (2000), S. 31, 48. Unter der so genannten Verwaltungskultur ist die Gesamtheit der Meinungen, Einstellungen, Werte und Orientierungsmuster innerhalb der öffentlichen Verwaltung, aber auch die Gesamtheit der Strukturen, Prozesse und Verhaltensmuster des politisch-administrativen Handelns zu verstehen (vgl. Schridde (2005), S. 216).

<sup>555</sup> „Der öffentliche Sektor braucht eine neue ‚Unternehmenskultur‘“ (Koetz (1993), S. 150 [Hervorhebung im Original]), denn „erst durch ‚kulturelles Neulernen‘ gewinnt die öffentliche Verwaltung die Kompetenz zur (kontinuierlichen) Selbstbeschreibung und Selbstthematizierung, die Grundlage für eine nachhaltige Lern- und Wandelfähigkeit ist“ (Schridde (2005), S. 223 [Hervorhebung im Original]). Auch ist echte Partizipation erst dann möglich, „... wenn die Verwaltungskultur Eigeninitiative und situativ unterschiedliche Teillösungen honoriert“ (Thom/Ritz (2006), S. 103).

<sup>556</sup> Hilgenstock/Jirmann (2001), S. 57.

<sup>557</sup> Vgl. Gruber (1998), S. 44.

<sup>558</sup> Vgl. Thom/Ritz (2006), S. 102, 103.

<sup>559</sup> Siehe hierzu Abschnitt 2.3.2.

<sup>560</sup> Vgl. Gruber (1998), S. 116.

<sup>561</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 212.

<sup>562</sup> Vgl. Wewer (1995), S. 130.

<sup>563</sup> Vgl. Röber (2005), S. 478.

<sup>564</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 162.

Der Unternehmenskultur kommt in den Veränderungsprozessen der Neuen Steuerung also eine besondere Bedeutung zu.<sup>565</sup>

## **2.7 Zwischenfazit: Der Einfluss der „weichen“ Faktoren „Führungsverhalten“ und „Unternehmenskultur“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen als nicht hinreichend theoretisch fundiertes Forschungsfeld trotz hoher Praxisrelevanz**

Jann stellt in seiner Zwischenbilanz nach zehn Jahren Verwaltungsreform fest, dass die Effizienz-, die Strategie-, die Management- und die Attraktivitätslücke ebenso wie die Legitimitätslücke in öffentlichen Einrichtungen weiterhin vorhanden sind.<sup>566</sup> Die Realisierung des NStMs ist also weit hinter den Reformabsichten/den Zielvorgaben zurückgeblieben.<sup>567</sup> Auch „neuere Bewertungen der erreichten Erfolge der Verwaltungsmodernisierung kommen zum Ergebnis, dass selbst auf der kommunalen Ebene die Realisierung der Reformmodelle noch weit hinter den Reformabsichten zurückgeblieben ist.“<sup>568</sup>

„Als Grund für den schleppenden Gang der Verwaltungsreformen wird eine ungenügende Modellierung des Kultur- und Organisationswandels, die mangelnde Berücksichtigung der Verwaltungskultur und die unzureichende Förderung organisationalen Lernens durch veränderte Kulturen, Strukturen und Prozesse der Verwaltung angesehen.“<sup>569</sup> Ein Hindernis bei der Entwicklung der Geschäftsführung in öffentlichen Einrichtungen liegt also im ungenügenden Verstehen der Kultur öffentlicher Einrichtungen.<sup>570</sup>

Bereits 1986 haben Kobi und Wüthrich darauf hingewiesen, dass trotz des Einsatzes modernster Managementsysteme sorgfältig entwickelte Strategien nicht gelebt werden, professionell geplante Reorganisationsprojekte scheitern und realisierte Rationalisierungsprogramme nicht die erhofften Ergebnisse bringen, weshalb auch qualitative Wirkungs-

---

<sup>565</sup> Vgl. Busch (2000), S. 7.

<sup>566</sup> Vgl. Jann (2004a), S. 16.

<sup>567</sup> Vgl. Bogumil/Kuhlmann (2004), S. 58.

<sup>568</sup> Hill (2004), S. 17.

<sup>569</sup> Schridde (2005), S. 216. „Die kulturellen Veränderungen bilden ein wichtiges Ziel von Organisationsänderungen im öffentlichen Sektor.“ (Thom/Ritz (2006), S. 76.) Reichard hält einen Kulturwandel sogar für unerlässlich, um eine nachhaltig wirksame Verwaltungsmodernisierung zu erreichen (vgl. Reichard (2004), S. 98).

<sup>570</sup> Vgl. Whorton/Worthley (1981), S. 357.

elemente, d. h. die Unternehmungskultur vermehrt beachtet werden müssen.<sup>571</sup> So ist z. B. auf Bundesebene eine neue Verwaltungskultur nur in Ansätzen zu erkennen.<sup>572</sup> Whorton und Worthley empfehlen deshalb, erst die Kultur öffentlicher Einrichtungen kennen zu lernen und zu verändern, bevor neue Methoden und Instrumente erfolgreich implementiert werden können.<sup>573</sup>

Die speziellen Rahmenbedingungen und neuen Anforderungen an öffentliche Einrichtungen<sup>574</sup> „... erhöhen die Anforderungen an die Führung der [öffentlichen] Verwaltung.“<sup>575</sup> Dabei lässt sich feststellen, dass alle relevanten Aspekte der strategischen Führung (u. a. auch die Führungspersönlichkeit) durch konkrete Interventionen beeinflusst werden müssen, um Leistungsverbesserungen in Unternehmungen und damit auch in öffentlichen Einrichtungen zu erzielen,<sup>576</sup> denn die Veränderungsprozesse in öffentlichen Einrichtungen „... sind so tiefgreifend, dass ohne begleitende Lernprozesse auf der Ebene der Führungskräfte ein Erfolg eher unwahrscheinlich ist.“<sup>577</sup> Nur Unternehmungen bzw. Einrichtungen mit einer effizienten Führung bleiben wettbewerbsfähig und erfolgreich.<sup>578</sup> Trotzdem sind bei Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung Führungsfähigkeiten keine Voraussetzung für die Übernahme einer Vorgesetztenfunktion.<sup>579</sup> Dabei hängen Grad, Intensität und Inhalt der bisherigen Reformansätze in öffentlichen Einrichtungen von den Führungskräften, von deren subjektiver Einschätzung, der fachlichen Qualifikation sowie dem persönlichen Engagement ab.<sup>580</sup>

Für die immer noch nicht uneingeschränkt vorhandene Akzeptanz der Neuen Verwaltungssteuerung werden Beharrungstendenzen und Informationsdefizite als Gründe genannt.<sup>581</sup> Insgesamt lässt sich feststellen, dass „... Unternehmenskultur und Führungsverhalten in

---

<sup>571</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 25, 26. Auch Hilgenstock und Jirmann weisen darauf hin, dass es nicht reicht, Verwaltungsprodukte, eine KLR und eine Budgetierung zu schaffen, da erst – wie die erfolgreichsten Kommunen zeigen – die kontinuierliche Beeinflussung der verwaltungskulturellen sowie der verhaltensbezogenen Dimensionen eine dauerhafte Veränderung sicherstellen kann (vgl. Hilgenstock/Jirmann (2001), S. 9, 10).

<sup>572</sup> Vgl. Jann (2004b), S. 111.

<sup>573</sup> Vgl. Whorton/Worthley (1981), S. 361.

<sup>574</sup> Siehe Abschnitte 2.1.1 und 2.1.2.

<sup>575</sup> Vgl. Strehl/Innreiter-Moser (1995), Sp. 445.

<sup>576</sup> Vgl. Ahr/Vaupel (2002), S. 169.

<sup>577</sup> Riekhof (2002), S. 10.

<sup>578</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 457.

<sup>579</sup> Vgl. Pröhl (1995), S. 47.

<sup>580</sup> Vgl. Budäus (2004), S. 76.

<sup>581</sup> Vgl. Noe (2004), S. 159.



ihrer positiven Ausgestaltung noch nicht hinreichend als Erfolgsfaktor von unternehmerischem Handeln in der öffentlichen Meinung verankert<sup>582</sup> sind. Studien zu den Erfolgsfaktoren von Veränderungsmanagement haben die „weichen“ Faktoren jedoch in der Regel auf die ersten Plätze gesetzt.<sup>583</sup> Erst die „harten“ betriebswirtschaftlichen und dann die „weichen“ Elemente zu modernisieren ist eine unzureichende Vorgehensweise, denn es müssen im Modernisierungsprozess die „harten“ sowie die „weichen“ Teilbereiche gleichzeitig und eng vernetzt berücksichtigt werden.<sup>584</sup>

Insbesondere für die Balanced Scorecard gilt, dass die Ursachen für die Mängel beim Einsatz der BSC (z. B. Implementierung eher als neues Kennzahlen-, denn als Managementsystem, keine Vereinfachung des Planungsprozesses bzw. des Reportings) in der Regel nicht im BSC-Konzept sondern in dessen Umsetzung zu suchen sind.<sup>585</sup>

Insgesamt sind Organisations- und Veränderungsprojekte als Thema empirisch noch wenig erschlossen, insbesondere deren Erfolgsfaktoren.<sup>586</sup> Auch fehlt es an empirischen Untersuchungen über die realen Veränderungen in den Verwaltungen, in Universitäten, Forschungseinrichtungen etc..<sup>587</sup> In der Verwaltungsforschung gibt es bislang nur wenige empirische Studien, die meisten Veröffentlichungen zur Neuen Steuerung und zum New Public Management sind normativer und präskriptiver Natur.<sup>588</sup>

Es lässt sich feststellen, dass es sich bei der Untersuchung des Einflusses der „weichen“ Faktoren auf die strategische Steuerung öffentlicher Einrichtungen trotz der hohen Praxisrelevanz der Themen „Führungsverhalten“, „Unternehmungskultur“ und „Neue Steuerung“ um ein nicht hinreichend untersuchtes Forschungsfeld handelt.

Um diese Forschungslücken zu schließen, wird im folgenden Kapitel zunächst herausgearbeitet, welches Führungsverhalten und welche Kultur für die Einführung einer

---

<sup>582</sup> Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 15.

<sup>583</sup> Vgl. Voigt (2007), S. 101.

<sup>584</sup> Vgl. Klages (1995), S. 15.

<sup>585</sup> Vgl. Zdrowomyslaw/Eckern/Meißner (2003), S. 359.

<sup>586</sup> Vgl. Schwaninger/Kaiser (2006), S. 2, 3, 6.

<sup>587</sup> Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 247.

<sup>588</sup> Vgl. Jann (2004a), S. 14. Es fehlt an empirischen Untersuchungen, die Aufschluss geben über Ergebnisse und Wirkungen der Neuen Steuerung (vgl. Bogumil/Kuhlmann (2004), S. 54). Speziell für die Länder fehlt es an verlässlichen empirischen Untersuchungen über die Resultate der durchgeführten Modernisierungsmaßnahmen (vgl. Reichard (2004), S. 96).

Balanced Scorecard förderlich sind. Da es aber nicht nur auf das Top Management einer Einrichtung ankommt, wird zusätzlich ermittelt, welches Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen sich positiv auf die Nutzung der BSC auswirkt und wie dieses durch das Führungsverhalten des Top Managements und die Unternehmenskultur beeinflusst wird.

### **3 Theoriegestützte Entwicklung eines hypotesenbasierten Modells zum Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen**

#### **3.1 Generierung einer Vorstellung zum Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard**

Zur Reduktion der Komplexität<sup>589</sup> werden im Folgenden nur die für diese Untersuchung relevanten Variablen aufgeführt, auch wenn die BSC nur ein Beispiel für ein mögliches strategisches Führungssystem<sup>590</sup> ist und andere Faktoren (z. B. strategische Zielvorgaben durch die Politik, keine Möglichkeit zur Bildung von Rücklagen) speziell bei der Nutzung einer BSC in öffentlichen Einrichtungen eine Rolle spielen. Dabei werden *unabhängige Variablen*<sup>591</sup> zu den „weichen“ Faktoren Führungsverhalten des Top Managements und Unternehmungskultur, zu Eigeninitiative, zu Flexibilität sowie Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen, die auf die abhängige Variable „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ wirken, generiert.

Wenn die BSC in einer Unternehmung bzw. Einrichtung nicht so funktioniert wie gewünscht, liegt dies in der Regel nicht an Konstruktionsmängeln dieses Instrumentes.<sup>592</sup> So sind z. B. ein guter Führungsstil und eine unterstützende Kultur notwendig für eine erfolgreiche Strategieumsetzung,<sup>593</sup> denn „... eine Organisation [zeichnet sich] nicht nur durch ‚harte Faktoren‘, technische und administrative Strukturen und Abläufe, sondern auch durch unterschiedlich ausgestaltete ‚weiche Faktoren‘ aus: die Motivation der Mitarbeiter etwa; das Arbeitsklima; den Führungsstil; den Informationsfluss; die Art und Weise der Entscheidungsbildung im Unternehmen; oder die Leichtigkeit beziehungsweise Schwerfälligkeit, mit der notwendige Veränderungen realisiert werden.“<sup>594</sup> Schon bei der

---

<sup>589</sup> Hiermit ist gemeint, dass die Zahl der Aspekte, die dazu dienen, die Realität zu betrachten und zu erklären, möglichst klein gehalten wird (vgl. Kromrey (2006), S. 23).

<sup>590</sup> Zum Managementsystem BSC s. Abschnitte 2.4 und 2.5.

<sup>591</sup> Auch „explikative Variablen“ genannt; es handelt sich hierbei um Variablen, die die Veränderung der abhängigen Variable erklären sollen (vgl. Kromrey (2006), S. 129).

<sup>592</sup> Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 7.

<sup>593</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 85.

<sup>594</sup> Doppler/Lauterburg (2005), S. 61 [Hervorhebungen im Original].

Einführung einer BSC müssen deshalb die Unternehmenskultur sowie die Veränderungsbereitschaft der betroffenen Bereiche als Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden.<sup>595</sup>

Sowohl die Kultur als auch das Führungsverhalten sind die Erfolgsfaktoren der Zukunft.<sup>596</sup> Zukunftsgerichtetes, zielorientiertes Steuern setzt einen Prozess in Gang, der die Führungsphilosophie einer Einrichtung dauerhaft und von Grund auf beeinflusst.<sup>597</sup> Ebenso bedarf die Verwaltungsmodernisierung Veränderungsschritte bei der Kultur.<sup>598</sup> Da jeder Wandel in einer Einrichtung, wie er z. B. durch die Einführung einer „Neuen Steuerung“ mit Controllinginstrumenten bzw. strategischen Führungssystemen erfolgt, also eine Veränderung innerhalb der Kultur erfordert<sup>599</sup> und sich weder Führung noch *Unternehmenskultur*<sup>600</sup> isoliert voneinander begreifen lassen,<sup>601</sup> da „Kultur und Führung [...] zwei Seiten derselben Medaille ...“<sup>602</sup> sind, wird im Folgenden eine Vorstellung zum Einfluss der beiden „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit Controllinginstrumenten bzw. strategischen Führungssystemen, insbesondere der BSC, generiert.<sup>603</sup>

---

<sup>595</sup> Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 65, 69. So waren z. B. im Rhein-Neckar-Kreis prioritäre Reformmaßnahmen nicht nur im Bereich der Informationssysteme, wie z. B. KLR und Zielsysteme, sondern auch in der Weiterentwicklung von Führungskultur und -prozessen sowie der Aktivierung der „Ressource Mensch“ durch z. B. Motivation und Mitarbeiter/innen-Beteiligung zu finden (vgl. Werner (2002), S. 358).

<sup>596</sup> Vgl. Mohn (2006), S. 210 und Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 16.

<sup>597</sup> Vgl. Kaatz (2005), S. 327.

<sup>598</sup> Vgl. Thom/Ritz (2006), S. 51.

<sup>599</sup> Vgl. Schein (1995), S. 11. So scheitern Veränderungsprojekte u. a. dann, wenn die „...Voraussetzungen einer umsetzungsorientierten Unternehmenskultur nicht gegeben sind“ (Schuh (2006), S. 118). Bei einer stark hierarchisch geprägten Behörde stellt die Umstellung auf andere Denkansätze im Sinne einer Unternehmenskultur eine größere Hürde als die Einführung neuer Controllinginstrumentarien im handwerklichen Sinne dar (vgl. Hiller (2004), S. 362).

<sup>600</sup> Unter Unternehmenskultur ist hier die Kultur einer Einrichtung gemäß der Definition von Schein als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ zu verstehen (Schein (1995), S. 25); s. auch Abschnitt 2.6.2.

<sup>601</sup> Vgl. Schein (1995), S. 20.

<sup>602</sup> Schein (1995), S. 28.

<sup>603</sup> „Sollen Reformprojekte nachhaltige Wirkungen entfalten, geht es letztlich um die gegenseitige Abstimmung von Führungskonzept, Instrumenteneinsatz und Kulturelementen.“ (Thom/Ritz (2006), S. 76.) Auch bei weit reichenden Veränderungsvorhaben muss die Veränderung sowohl bei der Kultur einer Unternehmung als auch bei den bislang vorherrschenden Führungsprinzipien angesetzt werden (vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 86).

In Anlehnung an Wiendieck wird insbesondere der Einfluss von *Führungsverhalten*<sup>604</sup> und Unternehmenskultur auf das Mitarbeiter/innen-Verhalten, aber auch der Einfluss des Führungsverhaltens auf die Unternehmenskultur wie in Abbildung 7 dargestellt, untersucht, denn eine kulturelle Veränderung muss durch die Führungskräfte initiiert werden.<sup>605</sup> Dazu müssen die Führungskräfte z. B. in der Lage sein, Kulturen zu schaffen, sie zu managen und ggf. sogar zu zerstören.<sup>606</sup>

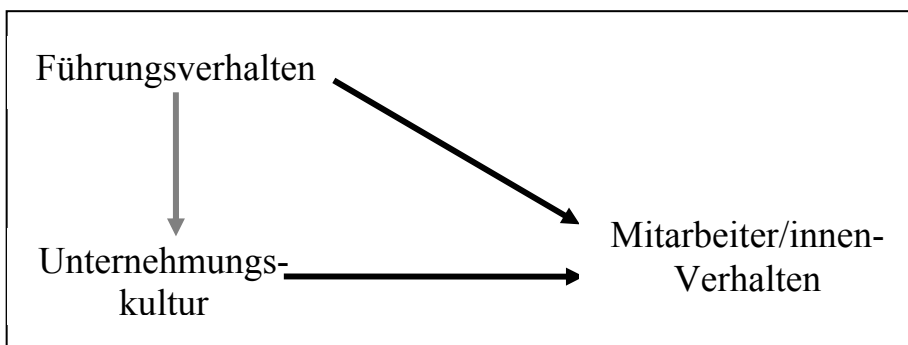


Abb. 7 Zusammenhang zwischen Führungsverhalten, Unternehmenskultur und Mitarbeiter/innen-Verhalten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung von Wiendieck (1990), S. 48.

### 3.2 Analyse des Einflusses von Führungsverhalten auf die Steuerung mit einem strategischen Führungssystem

#### 3.2.1 Führungshandlungen des Top Managements einer Einrichtung

##### 3.2.1.1 Charakteristika von „Transformationale Führung des Top Managements“ in öffentlichen Einrichtungen

„Controlling bedingt den Willen zur Führung“<sup>607</sup>, d. h. es muss bei den Führungskräften zu einer entsprechenden Umorientierung kommen,<sup>608</sup> denn messen Leitung und Führungskräfte einer Einrichtung der Einführung und Steuerung mit Controllinginstrumenten bzw. einem strategischen Führungssystem keinen ausreichend hohen Stellenwert zu, wird dieses

<sup>604</sup> Unter Führungsverhalten sind alle Verhaltensweisen zu verstehen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben innerhalb einer strukturierten Arbeitssituation ausgerichtet sind (vgl. Wunderer (2006a), S. 204); s. auch Abschnitt 2.6.1.1.

<sup>605</sup> Vgl. Schein (1995), S. 20, 28.

<sup>606</sup> Vgl. Schein (1995), S. 20, 28.

<sup>607</sup> Schedler (2005), S. 415.

<sup>608</sup> Vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 280.

Vorhaben in der Regel innerhalb kürzester Zeit von neuen Vorhaben verdrängt.<sup>609</sup> Führungskräfte in öffentlichen Einrichtungen, die mit ihrem bisherigen Führungsstil erfolgreich waren, wollen diesen aber nicht unbedingt ändern und stehen dann den neuen Instrumenten nicht positiv gegenüber.<sup>610</sup>

Zwar beeinflussen auch externe Bedingungen den Führungsstil/das Führungsverhalten in einer Unternehmung bzw. einer Einrichtung,<sup>611</sup> jedoch haben die verschiedenen öffentlichen Einrichtungen ähnliche Rahmenbedingungen und müssen sich den gleichen neuen Anforderungen<sup>612</sup> stellen, so dass dieser Einflussfaktor in der folgenden Untersuchung vernachlässigt wird.

Untersucht wird im Folgenden speziell das Führungsverhalten des Top Managements, denn „die Erstellung der Balanced Scorecard ist ein Managementprozess, daher darf nur das Managementteam die Balanced Scorecard inhaltlich gestalten.“<sup>613</sup> Auch wird vom Top Management erwartet, dass es eine gesamtorganisatorische Perspektive hat und damit an der Organisationspolitik beteiligt ist und diese gestaltet.<sup>614</sup>

„Beim klassischen Führungsstilansatz wird davon ausgegangen, dass ein bestimmter Führungsstil [...] Erfolg garantiert.“<sup>615</sup> Dabei steht „in Führungsgrundsätzen sowie in Umfragen bei qualifizierten Mitarbeitern und bei Führungskräften [...] der Wunsch nach kooperativer und delegativer Führung eindeutig im Vordergrund.“<sup>616</sup> Auch dünnen die Bedingungen, in denen sich ein strikt aufgabenbezogener, direkter bzw. autokratischer

<sup>609</sup> Vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 146. Phänomene für den verdeckten Widerstand zeigen sich bei Führungskräften z. B. in Form von Aussitzen und Verzögerungstaktiken, Ressourcenverknappung, Konflikten mit Stellvertreter/innen und Koalitionsbildung (vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 40).

<sup>610</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 155. Da die Führungskräfte in der Regel den Status Quo geschaffen haben, wird das, was sie selbst erdacht haben, nur ungern aufgegeben (vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 60), denn das von Führungskräften gewählte Führungsverhalten kann oft durch die eigenen persönlichen Bedürfnisse beeinflusst/gehemmt sein (vgl. Helmich/Erzen (1975), S. 401).

<sup>611</sup> Vgl. Wiswede (1990a), S. 14. Führung findet immer in einem spezifischen Kontext, d. h. in den jeweils vor Ort gegebenen Randbedingungen statt (vgl. Bungard (1990), S. 199).

<sup>612</sup> Zu den Rahmenbedingungen und neuen Anforderungen öffentlicher Einrichtungen s. Abschnitte 2.1.1 und 2.1.2.

<sup>613</sup> Horváth & Partner (2001), S. 264.

<sup>614</sup> Vgl. Weiner/ Mahoney (1981), S. 459.

<sup>615</sup> Neuberger (2002), S. 52. Denn der Führungsstil wirkt sich auf das Verhalten der Menschen und damit auf den Unternehmungserfolg aus (vgl. Rühli (1992), S. 36).

<sup>616</sup> Wunderer (2006a), S. 18. Auch wenn Befragte den konsultativen Führungsstil, bei dem die Mitarbeiter/innen auf Initiative der Führungskraft lediglich beratend tätig werden, als den am häufigsten erlebten Führungsstil nennen, bezeichnen Führungskräfte und Spezialisten jedoch die kooperative und delegative Form als erwünscht (vgl. Wunderer (2006a), S. 214, 215).

Führungsstil bewährt hat, immer mehr aus,<sup>617</sup> d. h. Führung kann heute immer weniger über Druck bzw. Zwang ausgeübt werden.<sup>618</sup> Das bislang in öffentlichen Einrichtungen vorherrschende eher autoritäre Führungsverhalten<sup>619</sup> soll deshalb durch die derzeit gefragte kooperativ-delegative Führung abgelöst werden, da diese Partizipationschancen und Freiräume eröffnet.<sup>620</sup>

Die kooperative Führung gilt als das sozial anspruchsvollste Konzept<sup>621</sup> und kann als ein Übergangskonzept von der autoritären zur delegativen Führung gesehen werden.<sup>622</sup> Dies ist relevant, da der Veränderungsgrad zwischen der alten und der neuen Führungsform nicht zu groß sein darf.<sup>623</sup> Da der kooperative Führungsstil die Mitarbeiter/innen als Menschen ernst nimmt,<sup>624</sup> fördert kooperatives bzw. delegatives Führungsverhalten bei den Mitarbeiter/innen das aktive Mitwissen, das Mitentscheiden sowie das Mitgestalten.<sup>625</sup>

Zwar hat die Führungsstilforschung die These einer deutlichen bzw. generellen Überlegenheit partizipativer gegenüber nicht-partizipativen Führungsstilen nicht bestätigen können,<sup>626</sup> jedoch sieht z. B. Likert in der partizipativen Führung das effektivste Verhalten, da dieses zu einer größeren Gruppenloyalität, besseren Performanceergebnissen, zur Kooperation sowie zu einer höheren Motivation führt.<sup>627</sup> Allerdings halten Führungskräfte zwar viel von der Delegation, stehen der Partizipation jedoch wegen des dazu benötigten

---

<sup>617</sup> Vgl. Wiswede (1990a), S. 29.

<sup>618</sup> Vgl. Pinnow (2005), S. 26.

<sup>619</sup> Vgl. Brede (2001), S. 158.

<sup>620</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 198 und Geisler (1993), S. 104, 105. Während einer Podiumsdiskussion zum Thema „Führung und Macht“ wurde eine weit verbreitete positive Einstellung zu partizipativen, kooperativen und mitarbeiterorientierten Verhaltensweisen bei gleichzeitiger Ablehnung von autokratischen Mustern festgestellt (vgl. Wiswede (1990b), S. 273).

<sup>621</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 221. Denn bei der kooperativen Führung sollten Offenheit und Durchschaubarkeit der Einflussnahme sowohl von oben als auch von unten gewährleistet sein (vgl. Fischer (1990), S. 143).

<sup>622</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 229.

<sup>623</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 241.

<sup>624</sup> Vgl. Wiendieck (1990), S. 49.

<sup>625</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 134.

<sup>626</sup> Vgl. Gebert (2002), S. 50, 62.

<sup>627</sup> Vgl. Barrow (1977), S. 236 (Barrow nimmt Bezug auf Likert, R. (1961), *New Patterns of Management* sowie Likert, R. (1961), *The Human Organization*). Denn Partizipation beeinflusst die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, die Arbeitsmoral sowie die Einstellung der Mitarbeiter/innen gegenüber den Vorgesetzten positiv, kann die Entwicklung der Mitarbeiter/innen fördern und es wird angenommen, dass eine stärkere Partizipation zu einer größeren Akzeptanz führt und sich Entscheidungen dann besser implementieren lassen (vgl. Vroom/Jago (1991), S. 18, 25 und 27).

Zeitaufwands eher misstrauisch gegenüber,<sup>628</sup> obwohl die Mitarbeiter/innen heute eher gewillt und besser ausgebildet sind, um bei Partizipationsprozessen mitzuwirken.<sup>629</sup>

Die der kooperativen und delegativen Führung verwandte<sup>630</sup> transformationale Führung wird im Folgenden als der Führungsstil für in Reformprozessen befindliche öffentliche Einrichtungen untersucht, denn „gefragt ist im 21. Jahrhundert die ‚Transformations-Führungsperson‘ ...“<sup>631</sup> und gerade ein notwendiger organisationaler Wandel und die damit verbundene strategische Neuorientierung erfordern oft eine transformationale Führung.<sup>632</sup> Auch haben sich neben der charismatischen Führung<sup>633</sup> sowohl die transformationale als auch die transaktionale Führung auf der Grundlage der bisherigen Führungsmodelle herauskristallisiert.<sup>634</sup> Es handelt sich hier um zwei getrennte, miteinander korrelierende Führungsdimensionen,<sup>635</sup> die sich ergänzen können.<sup>636</sup> Die transaktionale Führung wird dabei als Unterbau bzw. Basis für die transformationale Führung angesehen.<sup>637</sup>

Eine der zentralen Modernisierungsstrategien ist das kooperative Verwaltungshandeln.<sup>638</sup> Das zentrale Merkmal des kooperativen Führungsstils in Abgrenzung zum autoritären Führungsstil ist dabei das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter/innen.<sup>639</sup> Die Mitarbeiter/innen in öffentlichen Einrichtungen fordern eine stärkere Partizipation an

---

<sup>628</sup> Vgl. Vroom/Jago (1991), S. 71.

<sup>629</sup> Vgl. Vroom/Jago (1991), S. 95.

<sup>630</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 245.

<sup>631</sup> Weinert (2004), S. 536 [Hervorhebung im Original]. Die transformationale Führung wird zunehmend gefordert und als Führungsstil der Zukunft bezeichnet (vgl. Wunderer (2006a), S. 538). Auch haben sich transformationale und transaktionale Führung in der Forschung als dominante Formen der Führung durchgesetzt (vgl. Bruch/Vogel/Krummacker (2006b), S. 305).

<sup>632</sup> Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 37.

<sup>633</sup> Aufgrund der mit der charismatischen Führung verbundenen Risiken, wie z. B. der Vergötterung der Führungskräfte und der Missbrauchsgefahr sowie dem geringen Anteil charismatischer Führungskräfte eignet sich dieses Führungsverhalten nicht als Führungskonzept (vgl. Wunderer (2006a), S. 25, 156), auch kultivieren charismatische Führungskräfte eine Abhängigkeit, die dazu führen kann, dass deren Mitarbeiter/innen keine eigenen entsprechenden Führungsfähigkeiten entwickeln (vgl. Conger/Kanungo (1998), S. 236). Im Folgenden wird die charismatische Führung deshalb nicht weiter untersucht. Auch finden sich in der transformationalen Führung einige Aspekte der charismatischen Führung, wie z. B. das Formulieren einer inspirierenden Vision und die Kommunikation einer hohen Leistungserwartung (vgl. Waldman/Javidan/Varella (2004), S. 358).

<sup>634</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 539.

<sup>635</sup> Vgl. Avolio/Bass/Jung (1999), S. 457-459.

<sup>636</sup> Vgl. Judge/Woolf/Hurst/Livingston (2006), S. 204.

<sup>637</sup> Vgl. Steinle/Eichenberg/Stolberg (2008), S. 116, 117.

<sup>638</sup> Vgl. Gruber (1998), S. 45. Auch wenn klar ist, dass die Erwartungen der Mitarbeiter/innen an die Führungskraft in der Regel nicht homogen sind (vgl. Wiswede (1990a), S. 9), so weist die kooperative Führung doch mit ihrer Flexibilität und Kreativität sowie ihrer Kompatibilität zu den dominanten gesellschaftlichen Wertüberzeugungen erhebliche Vorteile gegenüber anderem Führungsverhalten auf (vgl. Fischer (1990), S. 149).

<sup>639</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 493.



Entscheidungsprozessen und akzeptieren eine autoritäre Führung auf der Grundlage von Positionsmacht immer weniger,<sup>640</sup> auch hat sich „in Veränderungsprozessen [...] der partizipative Führungsstil [...] als der beste erwiesen.“<sup>641</sup> Kennzeichen einer partizipativen Führung<sup>642</sup> sind z. B.:<sup>643</sup>

- Mitarbeiter/innen als unerlässliche Komponente im gesamten Arbeitsprozess zu betrachten,
- Anerkennung zeigen,
- kooperative Arbeitsbedingungen schaffen,
- Feedback geben und
- lohnende Vorschläge von Mitarbeiter/innen aufnehmen.

Diese Kriterien lassen sich in der transformationalen Führung, bei der „... die Beziehungsstruktur (einschließlich emotionaler und intellektueller Abhängigkeit) in Verbindung mit einer Veränderung der kognitiven Struktur des Mitarbeiters im Vordergrund“<sup>644</sup> steht, wiederfinden, wobei sich die transformationale Führung aus den folgenden Komponenten zusammensetzt.<sup>645</sup>

### **Visionen aufzeigen**

Eine der zentralen Aufgaben von Führungskräften ist die Sicherstellung der grundsätzlichen Anpassungsfähigkeit der Unternehmung bzw. der öffentlichen Einrichtung an ihren spezifischen Kontext, um eine überlebenssichernde Position für sie zu finden, zu besetzen, aber auch zu verteidigen.<sup>646</sup> Führungskräfte sollen deshalb Orientierungspunkt sein und *Visionen*<sup>647</sup> aufzeigen,<sup>648</sup> die „... nicht nur Worte auf bedrucktem Papier sind ...“<sup>649</sup>

---

<sup>640</sup> Vgl. Strehl/Innreiter-Moser (1995), Sp. 445.

<sup>641</sup> Pinnow (2005), S. 205.

<sup>642</sup> Bei der kooperativen und der partizipativen Führung handelt es sich um weitgehend deckungsgleiche Konzepte (vgl. Fischer (1990), S. 132), denn Kooperation ist eine Basis für Partizipation (vgl. Nordhause-Janz/Pekruhl (2000), S. 18).

<sup>643</sup> Vgl. Barrow (1977), S. 241.

<sup>644</sup> Scholz (2000), S. 949.

<sup>645</sup> Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 3, 5 und Podsakoff/MacKenzie/Moorman/Fetter (1990), S. 112.

<sup>646</sup> Vgl. Simon (2000), S. 163, 164.

<sup>647</sup> Vision wird definiert als die Äußerung eines idealisierten Bildes der Zukunft, welches auf den Werten der Organisation beruht (vgl. Rafferty/Griffin (2004), S. 332). Die Vision einer Unternehmung soll dabei „... einen ‚Überbau‘ für das unternehmerische Handeln darstellen“ (Steinle/Krummacker/Oehr (2004), S. 869 [Hervorhebung im Original]).

<sup>648</sup> Vgl. Dziarnowski (2007b), S. 25.

<sup>649</sup> Dziarnowski (2007b), S. 40.

Insbesondere das angemessene Kommunizieren einer Vision erhöht die Aussicht auf Erfolg.<sup>650</sup> Ebenso stellt die Kommunikation der Strategie durch die Führungskräfte einen zentralen Erfolgsfaktor der BSC dar.<sup>651</sup> Führungskräfte, die transformational führen, prägen das Bewusstsein ihrer Mitarbeiter/innen für die Ziele, aber auch dafür, wie man diese erreichen kann,<sup>652</sup> denn transformational Führende vermitteln mit Hilfe einer Vision Orientierung und Sinn und können für diese begeistern, brechen aber auch bei den Geführten alte Sichtweisen auf und ersetzen diese durch neue.<sup>653</sup> Durch solch eine Vision „... wird ein neuer, attraktiver Soll-Wert vermittelt, sodass die bisherige Praxis als veränderungsbedürftig wahrgenommen wird.“<sup>654</sup>

### **Vorbild sein**

“Die Unternehmungsleitung kann die Führungskräfte und Mitarbeiter nur dadurch bewegen, sich für ihre Werte aktiv einzusetzen, indem sie sich selbst dafür als erste einsetzt ...“<sup>655</sup>, d. h. Führungskräfte sollten die von ihnen vorgegebenen Sollwerte auch überzeugend vorleben.<sup>656</sup> Wenn Führungskräfte neue Controllinginstrumente bzw. ein strategisches Führungssystem vorbildlich anwenden, kann sich dies positiv auf das Engagement der Mitarbeiter/innen für anstehende Veränderungen und deren Einstellung zu diesen Instrumenten auswirken.<sup>657</sup>

Führungskräfte, die erkannt haben, dass ihre Mitarbeiter/innen Sinn und Zweck der Managementaufgabe sind, leben dieses vor,<sup>658</sup> denn durch die Vorbildfunktion können Führungskräfte ein hohes Maß an Identifikation der Mitarbeiter/innen mit der Einrichtung

---

<sup>650</sup> Vgl. Krummacker (2007), S. 228.

<sup>651</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 251.

<sup>652</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 512. Erfolgreiche Führungskräfte erläutern ihren Mitarbeiter/innen nicht nur die Ziele, sondern lassen ihnen bei der Ausführung der Arbeit freie Hand, denn diese Freiheit bei der Arbeitsgestaltung führt bei Führungskräften und Mitarbeiter/innen zu einer höheren Produktivität (vgl. Likert (1972), S. 17, 28).

<sup>653</sup> Vgl. Gebert (2002), S. 201.

<sup>654</sup> Gebert (2002), S. 202.

<sup>655</sup> Hinterhuber/Winter (1991), S. 192. Vgl. hierzu auch Hinterhuber/Winter (1991), S. 197. Dies gilt auch für den Führungsstil, denn die Vorbildfunktion, das Verhalten der obersten Führungskräfte ist bedeutsam für die Verwirklichung eines bestimmten Führungsstils in einer Unternehmung (vgl. Rühli (1992), S. 44).

<sup>656</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 19. Die Unternehmungsführung muss bei der Verwirklichung der Aufgabenstellung, der Ziele sowie der Werte der Unternehmung mit gutem Beispiel vorangehen (vgl. Drucker (2005), S. 28).

<sup>657</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 53, 109.

<sup>658</sup> Vgl. Peters/Waterman (1984), S. 277.

erzeugen.<sup>659</sup> Um als Führungskraft die Mitarbeiter/innen führen zu können und Vorbild zu sein, muss sie allerdings selbst motiviert sein und abgestimmt auf die Motive der Mitarbeiter/innen führen können.<sup>660</sup>

Auch ist „eine Unternehmung [...] nur dann lebensfähig, wenn das oberste Führungsteam mit einer inneren positiven Einstellung eine Einheit lebt und vorlebt“<sup>661</sup>, denn kooperative Zusammenarbeit erfordert Teamarbeit, die von den Verwaltungs-, Amts- und Abteilungsleiter/innen vorgelebt werden muss.<sup>662</sup>

### **Gruppenziele fördern**

In Unternehmungen sollte bei der Zieldefinition „... die Betonung von Anfang an auf der Teamarbeit und den Teamergebnissen liegen...“<sup>663</sup> So sieht das Programm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“<sup>664</sup> z. B. vor, dass die Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen gestärkt wird und die „Verwaltungskultur des Anordnens und Eingreifens“ sich wandelt und eher durch die Begriffe des „Verhandelns“ und „Vereinbarens“ charakterisiert wird.<sup>665</sup> Dazu muss eine Führungskraft die Gruppe motivieren und auf das Erreichen der vereinbarten Ziele hin lenken bzw. beeinflussen.<sup>666</sup> Auch ist die Pflege von zwischenmenschlichen Beziehungen in Gruppen bzw. Teams eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften.<sup>667</sup>

Eine vergleichende Untersuchung der Arbeitsorganisation im Dienstleistungssektor in privaten und öffentlichen Organisationen hat ergeben, dass in öffentlichen Einrichtungen mehr als doppelt so viele Mitarbeiter/innen in Gruppen arbeiten, kooperative und partizipative Arbeitsformen in öffentlichen Einrichtungen also eine größere Verbreitung finden als im privaten Dienstleistungsbereich.<sup>668</sup>

---

<sup>659</sup> Vgl. Sackmann (1990), S. 179. Aus der Identifikation entwickelt sich die Motivation der Mitarbeiter/innen (vgl. Greipel (1990), S. 329).

<sup>660</sup> Vgl. Wiswede (1990a), S. 16.

<sup>661</sup> Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 118.

<sup>662</sup> Vgl. Behrens (1993), S. 127.

<sup>663</sup> Drucker (2005), S. 144.

<sup>664</sup> Siehe hierzu auch Abschnitt 2.2.3.

<sup>665</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern (2002a), S. 34.

<sup>666</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 462. Dies erfolgt insbesondere dadurch, dass mittels transformationaler Führung den Mitarbeiter/innen dabei geholfen wird zu erkennen, wie wichtig es ist, zugunsten von Mission und Vision der Gruppe bzw. Organisation die eigenen Interessen zurückzustellen (vgl. Jung/Avolio (1999), S. 209).

<sup>667</sup> Vgl. Wolff/Göschel (1990), S. 102.

<sup>668</sup> Vgl. Born (2000), S. 128, 135.

### **Hohe Leistungserwartung**

Die „moderne“ Führungskraft fördert nicht nur, sondern fordert auch und schont ihre Mitarbeiter/innen nicht.<sup>669</sup> Führungskräfte müssen heute also hohe Erwartungen an die Leistung, die Verpflichtung, die Beharrlichkeit im Verfolgen von Zielen sowie den persönlichen Einsatz ihrer Mitarbeiter/innen stellen.<sup>670</sup> Dazu muss das Management die spezifischen Stärken und Kenntnisse aller Mitarbeiter/innen produktiv einsetzen,<sup>671</sup> denn „wer nicht effektiv delegiert, führt auch nicht effektiv.“<sup>672</sup>

Das Niedersächsische Innenministerium hat z. B. schon 1997 darauf hingewiesen, dass der Modernisierungsprozess ein verändertes Führungsverhalten erfordert, durch das die Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen gestärkt wird, Zielvereinbarungen als Grundlage der Ergebniskontrolle dienen, Verantwortung delegiert wird und Leistungs- und Lernpotenziale von Mitarbeiter/innen erkannt und gefördert werden.<sup>673</sup>

### **Individuelle Unterstützung und geistige Anregung**

Die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter/innen wird als eine originäre, erstrangige Aufgabe einer Führungskraft angesehen.<sup>674</sup> Die Entwicklung der Mitarbeiter/innen bezogen auf Bildung und Förderung ist also eine nicht delegierbare Aufgabe der Führungskräfte, die eine hohe Priorität hat,<sup>675</sup> wobei die Ausbildung und Entwicklung stetig und auf allen Ebenen erfolgen muss.<sup>676</sup> Durch diese geistige Anregung wird das Interesse und die Wahrnehmung der Mitarbeiter/innen für Probleme gesteigert sowie deren Fähigkeiten, über Probleme in neuen Wegen zu denken, erhöht.<sup>677</sup>

Führungskräfte sollen ein Klima des Helfens schaffen und ihren Mitarbeiter/innen ein Coach sein<sup>678</sup> und diese bei ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung beraten und unterstützen.<sup>679</sup> Mit *individueller Unterstützung* ist das Interesse der Führungskräfte für die

---

<sup>669</sup> Vgl. Frey/Peus/Traut-Mattausch (2005), S. 362.

<sup>670</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 14.

<sup>671</sup> Vgl. Drucker (2005), S. 107.

<sup>672</sup> Pinnow (2005), S. 186.

<sup>673</sup> Vgl. Niedersächsisches Innenministerium (1997), S. 16.

<sup>674</sup> Vgl. Korintenberg (1993), S. 131 und vgl. Pinnow (2005), S. 60.

<sup>675</sup> Vgl. Becker (2005), S. 133, 246.

<sup>676</sup> Vgl. Drucker (2005), S. 28.

<sup>677</sup> Vgl. Rafferty/Griffin (2004), S. 333.

<sup>678</sup> Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 20.

<sup>679</sup> Vgl. Bleher/Götz (1999), S. 83. Die Führungskraft ist Coach bzw. Helfer und trägt die Hauptverantwortung für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter/innen (vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 116).

Mitarbeiter/innen sowie die Berücksichtigung von deren individuellen Bedürfnissen gemeint.<sup>680</sup> Effektive Führung bedeutet also nicht nur, Ergebnisse zu erzielen, sondern auch, die Anforderungen aus der Verantwortung für die Mitarbeiter/innen zu erfüllen.<sup>681</sup> Führungskräfte sollen deshalb ihren Mitarbeiter/innen bei der Erfüllung der Arbeitsaufgabe so viel Freiraum wie möglich lassen und diese in Entscheidungsprozesse einbeziehen.<sup>682</sup> Dazu werden „soziale Kompetenz sowie Entwickeln und Fördern der Mitarbeiter/innen [...] zur zentralen Aufgabe der Vorgesetzten.“<sup>683</sup>

Auch die Forderungen der Mitarbeiter/innen nach Gestaltungsfreiräumen, Selbststeuerung und Selbstorganisation benötigen integrative Führungskonzepte.<sup>684</sup> Dabei gelingt es insbesondere der transformationalen Führung durch die Veränderung der Einstellungen und Werte der Mitarbeiter/innen deren Motivation und Leistung zu steigern,<sup>685</sup> denn das charismatische Verhalten der transformational Führenden, deren inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulation sowie die individuelle Behandlung der zu Führenden hilft den Geführten, ihr volles Potenzial zu erreichen und beste Ergebnisse zu erzielen.<sup>686</sup>

Untersucht wird das transformationale Führungsverhalten des Top Managements, denn es wird angenommen, dass Geschäftsführer/innen bzw. Führungskräfte auf höheren Ebenen durch ihre Kompetenzen eher die Möglichkeit haben, transformational zu führen.<sup>687</sup>

Alle Modelle der transformationalen Führung gehen davon aus, dass transformational Führende das Arbeitsverhalten der Geführten steigern,<sup>688</sup> denn durch transformationale Führung „... ergeben sich Arbeitsbedingungen, die für das Arbeitsengagement aus freien Stücken günstig sind.“<sup>689</sup> So entwickeln Mitarbeiter/innen, die die Ziele ihrer Arbeit kennen, mehr Eigeninitiative.<sup>690</sup> Die Förderung der Selbstständigkeit und der Selbst-

---

<sup>680</sup> Vg. Rafferty/Griffin (2004), S. 333.

<sup>681</sup> Vgl. Fleschhut/Kudernatsch (2005a), S. 27.

<sup>682</sup> Vgl. Wolff/Göschel (1990), S. 25.

<sup>683</sup> Kobi (1994), S. 58. „Die Aufgabe des Managements besteht darin, Menschen in die Lage zu versetzen, gemeinsam Leistungen zu erbringen. Es muss ihre Stärken nutzen und ihren Schwächen die Bedeutung nehmen.“ (Drucker (2005), S. 27.)

<sup>684</sup> Vgl. Fischer (1990), S. 133.

<sup>685</sup> Vgl. Felfe (2006b), S. 164.

<sup>686</sup> Vgl. Dvir/Eden/Avolio/Shamir (2002), S. 735, 736.

<sup>687</sup> Vgl. Felfe (2006b), S. 169.

<sup>688</sup> Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Moorman/Fetter (1990), S. 109.

<sup>689</sup> Rohmann/Bierhoff/Müller (2000), S. 222.

<sup>690</sup> Vgl. Hilgenstock/Jirmann (2001), S. 11, 12.

kontrolle der Mitarbeiter/innen erfordert also grundsätzlich einen partizipativ geprägten Führungsstil,<sup>691</sup> wie er mit der transformationalen Führung gegeben ist. Es wird deshalb angenommen, dass das Verhalten transformational Führender einen Einfluss auf das Zusatzengagement der Mitarbeiter/innen hat,<sup>692</sup> da eine starke Mitarbeiter/innen-Mobilisierung z. B. dazu führen kann, dass diese sich eigeninitiativ um das Einholen von notwendigen Informationen kümmern.<sup>693</sup>

Hieraus lässt sich die folgende Hypothese ableiten.

Hypothese 1a: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Auch ermöglicht ein transformationales Führungsverhalten, die Menschen dazu zu bekommen, sich ändern zu wollen.<sup>694</sup>

Dies führt zu folgender Hypothese.

Hypothese 1b: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Für das Führungsverhalten gilt, „...daß das Unternehmen nichts Neues erlernen kann, wenn die Führung dazu nicht in der Lage ist“<sup>695</sup> und gerade für das Beobachtungslernen ist das Verhalten der Führungskräfte von zentraler Bedeutung.<sup>696</sup> Insbesondere die Teilnahme des Top Managements an Fortbildungsmaßnahmen ist wichtig, denn wenn sich die Mitglieder des Top Managements nicht selbst als Lernende begreifen, sehen auch die

---

<sup>691</sup> Vgl. Bungard (1990), S. 215. Denn partizipations- und dezentralisierungsorientierte Führungssysteme fördern die Eigeninitiative von Mitarbeiter/innen (vgl. Becker (2000), S. 296).

<sup>692</sup> Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Moorman/Fetter (1990), S. 109.

<sup>693</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 87.

<sup>694</sup> Vgl. Hall/Johnson/Wysocki/Kepner (2002), S. 1.

<sup>695</sup> Schein (1995), S. 250. Dies betrifft insbesondere das Top Management, die Leitung einer Einrichtung, da gerade diese Führungskräfte eine Vorbildfunktion haben und Veränderungsprozesse unterstützen bzw. leiten müssen (vgl. Nevis (2000), S. 60 und Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 188-190).

<sup>696</sup> Vgl. Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 41.

mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen keinen Grund, warum sie lernen und umdenken sollen.<sup>697</sup>

Zwischen einem Führungsverhalten mit Interesse am Reifegrad der Mitarbeiter/innen und Unterstützung des individuellen Durchhaltevermögens und dem Ausmaß, in dem Mitarbeiter/innen Fortbildungsmaßnahmen wahrnehmen können, besteht ein positiver Zusammenhang, wohingegen Entmutigung der Mitarbeiter/innen durch autokratisches Führungsverhalten die Initiierung von Lernprozessen erschwert.<sup>698</sup> Führungskräfte können also durch die Art ihrer Führung dazu beitragen, dass Mitarbeiter/innen bereit sind, zu lernen, Wissen zu generieren und auszutauschen.<sup>699</sup>

Daraus lässt sich die folgende Hypothese ableiten.

Hypothese 1c: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

### **3.2.1.2 Kernelement von „Transaktionale Führung des Top Managements“ in öffentlichen Einrichtungen**

Führungskräfte führen nach Conger und Kanungo sowohl transformational als auch transaktional.<sup>700</sup> Während die transformationale Führung verändert und die Wachstumsbedürfnisse einer Unternehmung bzw. Einrichtung betont, bewahrt die transaktionale Führung und setzt auf die Befriedigung von Defizitbedürfnissen.<sup>701</sup> Die transaktionale Führung motiviert – im Gegensatz zur transformationalen Führung, welche die Mitarbeiter/innen über inspirierende Ziele, das Eingehen auf den Einzelnen und das Aufbrechen eingefahrener Denkmuster motiviert – durch Belohnung für die geleistete Arbeit.<sup>702</sup> Die Mitarbeiter/innen bieten ihre Leistung, aber auch Loyalität oder Kooperationsbereitschaft an und erhalten dafür im Gegenzug vom Vorgesetzten

<sup>697</sup> Vgl. Vranken (1997), S. 217.

<sup>698</sup> Vgl. Klages/Hippler (1991), S. 56.

<sup>699</sup> Vgl. Gebert (2002), S. 232.

<sup>700</sup> Vgl. Conger/Kanungo (1998), S. 11.

<sup>701</sup> Vgl. Becker (2005), S. 244, 245.

<sup>702</sup> Vgl. Geyer/Steyrer (1994), S. 962.

Wertschätzung, Lob oder persönliche Förderung.<sup>703</sup> Transaktionale Führung sieht Maßnahmen vor, die sicherstellen, dass Abweichungen von Erwartungen korrigiert werden und die dadurch helfen, das erwartete Leistungsniveau sicherzustellen.<sup>704</sup>

Nicht näher eingegangen wird auf den Aspekt der finanziellen Anreize durch Leistungszulagen, da sich die im Rahmen der Dienstrechtsreform neu geschaffenen Leistungsanreize der Beamten lediglich auf die Besoldungsgruppe A und Soldaten beziehen.<sup>705</sup> Auch werden nähere Regelungen über die Ausgestaltung des im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) im § 18 vorgesehenen Leistungsentgelts in landesbezirklichen Tarifverträgen vereinbart,<sup>706</sup> wobei z. B. in Niedersachsen eine landesbezirkliche Regelung über ein Leistungsentgelt entsprechend dem TV-L § 18 noch nicht zustande gekommen ist.<sup>707</sup> Außerdem sind „... bislang nur geringe Korrelationen zwischen stark entgeltorientierten Anreizsystemen und der Leistungsfähigkeit der Unternehmen festzustellen...“<sup>708</sup> Geld ist also nicht zwingend der entscheidende Motivationsfaktor, oft reicht schon die Anerkennung durch die „richtige“ Person.<sup>709</sup> Auch können explizite Belohnungen evtl. dazu führen, dass die intrinsische Motivation sinkt oder sogar ganz verdrängt wird.<sup>710</sup> So hat z. B. eine Untersuchung in Kommunalverwaltungen ergeben, dass materielle Anreize keine Rolle für die Leistungspotenziale/die Leistungsbereitschaft

---

<sup>703</sup> Vgl. Rosenstiel (2006), S. 151.

<sup>704</sup> Vgl. Waldman/Ramírez/House/Puranam (2001), S. 135, 136.

<sup>705</sup> Vgl. Oechsler (2002), S. 365.

<sup>706</sup> Vgl. TV-L (2006), § 18. Auch der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) sieht in seinem § 18 ein Leistungsentgelt vor, wobei die Umsetzung des § 18 erst in der Entgelttrunde 2008 von den Tarifvertragsparteien analysiert wird, um ggf. notwendige Folgerungen zu ziehen (vgl. TVöD (2005), § 18).

<sup>707</sup> Vgl. NLBV (o. J.).

<sup>708</sup> Becker/Weise (2003), S. 439. Bei Projekten in der Kommunalverwaltung ist die Umsetzung einer leistungsorientierten Führung und Vergütung zwar gelungen, jedoch wird das Anreizspektrum bislang in den öffentlichen Einrichtungen kaum genutzt, was zum Teil an dem fehlenden Vertrauen in die Führungsqualität der Beurteilenden liegen mag (vgl. Oechsler (2002), S. 375). Auch liegt ein Problem der leistungsorientierten Bezahlung in ihrer typischen Verknüpfung mit kurzfristigen finanziellen Zielen, deren Erreichung zulasten von langfristigen Zielen geht (vgl. Niven (2005), S. 11).

<sup>709</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 228. Die Motivationsfunktion der in öffentlichen Einrichtungen z. B. möglichen Beurteilungen, leistungsorientierten Beförderungen oder Führungspositionen auf Probe ist nicht zu unterschätzen (vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 312, 313).

<sup>710</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 213. Auch wenn z. B. lt. Becker, Schwertner und Seubert Anreizsysteme einen grundlegenden Erfolgsfaktor darstellen, der eine gezielte Ausrichtung des Leistungsverhaltens auf die Strategieumsetzung bewirken kann (vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2005), S. 33), sich positiv auf Umsatz, Kosten, Gewinn, Unternehmungswertbeitrag und Rendite auswirkt (vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2004), S. 14, 15) und bei einer Untersuchung, an der 50 der umsatzstärksten Unternehmungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz teilgenommen haben, keine demotivierende Wirkung im Zusammenhang mit der Nutzung von Zielvereinbarungs- und Vergütungssystemen mit variablem Vergütungsanteil beobachtet werden konnte (vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2005), S. 37).



der Mitarbeiter/innen spielen.<sup>711</sup> Auch ist die spezifische Ausgestaltung von Anreizsystemen generell mit Problemen behaftet und der ökonomische Nutzen nur schwer abzuschätzen.<sup>712</sup>

### **Bedingte Belohnung**

Zwar vertritt Wunderer die Ansicht, dass die transaktionale Führung für öffentliche Einrichtungen derzeit nicht geeignet sei, denn diese „... stößt dort an ihre Grenzen, wo das Denken in Kosten-Relationen aufhört [...] und wo adäquate Anreize fehlen (weil höhere Positionen besetzt sind, kann z. B. die gewünschte Beförderung nicht versprochen werden)“<sup>713</sup>, jedoch spielt gerade in öffentlichen Einrichtungen die intrinsische Motivation<sup>714</sup> eine wesentliche Rolle.<sup>715</sup> Transaktional Führende nutzen Belohnungen und Sanktionen, um sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter/innen das von ihnen erwartete Verhalten erbringen.<sup>716</sup> Peters und Waterman weisen dabei insbesondere auf die immateriellen Erfolgsprämien hin, denn „nichts wirkt nachhaltiger als positive Verstärkung.“<sup>717</sup> Das Interesse an und die Umsetzung von Vorschlägen durch Führungskräfte bewirken also mehr als finanzielle Anreize.<sup>718</sup>

Transformationale Führung bedingt eine zusätzliche Anstrengung der Mitarbeiter/innen, während die transaktionale Führung lediglich die erwartete Anstrengung zur Konsequenz hat,<sup>719</sup> d. h. transaktionale Führung bewirkt kein zusätzliches Engagement der Mitarbeiter/innen.<sup>720</sup> Trotzdem kann es durch gut motivierte Mitarbeiter/innen zumindest zu einer selbstständigen/eigeninitiativen Optimierung ihrer Tätigkeiten kommen.<sup>721</sup>

---

<sup>711</sup> Vgl. Klages/Hippler (1989), S. 94.

<sup>712</sup> Vgl. Becker (1995), Sp. 44. Eine Auflistung dieser Probleme findet sich bei Becker (1995), Sp. 44.

<sup>713</sup> Wunderer (2006a), S. 247.

<sup>714</sup> Siehe Abschnitt 2.6.1.1 – Motivation als Leadership-Aufgabe. Die meisten Befragten in der Untersuchung „Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung“ haben nicht-finanzielle Anreize, wie z. B. die Gewährung weiterer Handlungs- und Gestaltungsspielräume sowie die Einbeziehung in Planung und Entscheidung, an erster Stelle als motivationsfördernde Tätigkeitsbedingungen angegeben (vgl. Klages/Hippler (1989), S. 59).

<sup>715</sup> Vgl. Frey/Benz (2007), S. 12.

<sup>716</sup> Vgl. Conger/Kanungo (1998), S. 57.

<sup>717</sup> Peters/Waterman (1984), S. 309. Denn Mitarbeiter/innen wünschen sich von ihren Vorgesetzten die Anerkennung ihrer Leistung (vgl. Wolff/Göschel (1990), S. 90).

<sup>718</sup> Vgl. Geisberger (2005), S. 294.

<sup>719</sup> Vgl. Rosenstiel (2006), S. 152.

<sup>720</sup> Vgl. Felfe (2006a), S. 63. Eine Untersuchung zur Verteilung des internen Unternehmertums hat ergeben, dass bereits ein großer Teil der Mitarbeiter/innen und ein noch größerer Teil der Führungskräfte eigenmotiviert sind und deshalb keine primär extrinsischen Anreizsysteme notwendig sein sollen (vgl. Wunderer (2006b), S. 269).

<sup>721</sup> Vgl. Hanisch (1993), S. 75.

Hieraus lässt sich die folgende Hypothese ableiten.

Hypothese 2: Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Zwar werden Personalentwicklung, Beförderung und leistungsbezogene Entlohnung als Voraussetzungen für die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter/innen genannt,<sup>722</sup> jedoch lässt sich hieraus nur ein indirekter Einfluss der transaktionalen Führung auf die Flexibilität und Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ableiten. Diese indirekten Einflüsse sollen im Folgenden nicht weiter untersucht werden.

### **3.2.2 Wirkung der beiden Führungsverhalten „Transformationale Führung des Top Managements“ sowie „Transaktionale Führung des Top Managements“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen**

#### **3.2.2.1 Einfluss der „Transformationalen Führung des Top Managements“ auf die Steuerung mit einem strategischen Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen**

Im Folgenden wird untersucht, wie bzw. ob sich transformationale und transaktionale Führung des Top Managements direkt auf die Steuerung mit einem strategischen Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen auswirken. Untersucht wird das Führungsverhalten des Top Managements, da die BSC einen Top-down-Ansatz darstellt und deshalb über ausreichende Unterstützung insbesondere durch das Top Management verfügen muss.<sup>723</sup> Auch wird die BSC hauptsächlich auf der Geschäftsleitungs- und der Bereichsleitungsebene eingesetzt.<sup>724</sup>

Zwar gibt es kein Führungsverhalten, das in allen Situationen und bei allen Mitarbeiter/innen erfolgreich ist,<sup>725</sup> jedoch wird es nur mit einem partnerschaftlich

---

<sup>722</sup> Vgl. Pröhl (1995), S. 47.

<sup>723</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 396, 403.

<sup>724</sup> Vgl. Töpfer/Lindstädt/Förster (2002), S. 80.

<sup>725</sup> Siehe hierzu Abschnitt 2.6.1.2.

ausgerichteten Führungsverhalten möglich sein, notwendige Veränderungsprozesse (z. B. mittels der BSC) umzusetzen.<sup>726</sup> „In der Führungsforschung und -praxis werden seit langem permissive oder partizipative Stile [...] empfohlen, um die negativen Folgen direkter Übersteuerung und rigider Regulierungen zu vermeiden.“<sup>727</sup> Das wachsende Interesse an dem kooperativen Führungsverhalten kann „... mit der Notwendigkeit, technische und gesellschaftliche Entwicklungstendenzen zu antizipieren bzw. aktiv aufzugreifen“<sup>728</sup> begründet werden.

Um ein effektives Controlling in öffentlichen Einrichtungen durchführen zu können, ist es notwendig, dass die Leitung dieses als Entscheidungsunterstützung anerkennt,<sup>729</sup> denn „Instrumente zur Unterstützung von Führung können nur dann wirksam werden, wenn sie von denjenigen, die sie anwenden sollen, akzeptiert und unterstützt werden.“<sup>730</sup>

Hemmend auf die Einführung neuer Steuerungsinstrumente kann sich auswirken, wenn Führungskräfte mit den damit zusammenhängenden Veränderungen überfordert sind.<sup>731</sup> Die Einführung von z. B. einer Plankostenrechnung erfordert ein Umdenken der Führungskräfte in öffentlichen Einrichtungen, da es dort eine so konsequente Mengen- bzw. Kapazitätsplanung bislang nicht gab.<sup>732</sup> Betriebswirtschaftliches Management verlangt neue Kompetenzen, neben wirtschaftlichem Denken, Kundenorientierung, Zielvereinbarungen und Verträgen mit Kooperationspartnern sowohl kooperative Führung als auch Verhandlungsgeschick.<sup>733</sup> Neben der Kompetenz gehört der feste Wille der Führungsspitze, in der eigenen öffentlichen Einrichtung bzw. Unternehmung Veränderungen zu bewirken und durchzusetzen zu den Voraussetzungen für die Durchführung von Prozess-

---

<sup>726</sup> Vgl. Friedag (2005), S. 43.

<sup>727</sup> Neuberger (2002), S. 625. Durch die Einführung eines partizipativen Führungsmodells kann eine Unternehmung (und damit sicherlich auch eine öffentliche Einrichtung) langfristig gesichert werden, indem Krisenursachen besser angegangen und beseitigt werden können (vgl. Steinle (1983), S. 90).

<sup>728</sup> Fischer (1990), S. 132.

<sup>729</sup> Gruber spricht hier von einem Erkennen der qualitativen und quantitativen Verbesserung der Steuerungsleistung mittels eines Controllings durch die Leitung (vgl. Gruber (1998), S. 150). So muss z. B. die Verwaltungsführung von der Bedeutung und dem Nutzen der Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesen überzeugt sein, sich eindeutig positionieren und dieses nach außen, für die Mitarbeiter/innen erkennbar, positiv vertreten (vgl. KGSt (2004), S. 15, 112).

<sup>730</sup> Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 30. So hat sich z. B. bei der Einführung der KLR in der Bundesverwaltung die Akzeptanz durch die Behördenleitung als entscheidender Erfolgsfaktor erwiesen (vgl. Bundesministerium der Finanzen (2007), S. 6).

<sup>731</sup> Kobi hat für ein konkretes Beispiel eines Wandels die wichtigsten hemmenden und fördernden Kräfte aufgelistet (vgl. Kobi (1994), S. 109).

<sup>732</sup> Vgl. Schedler (2005), S. 417.

<sup>733</sup> Vgl. Hill (1995), S. 36.

optimierungen.<sup>734</sup> Ebenso erfordert eine prozessorientierte Organisationsstruktur in öffentlichen Einrichtungen eine Anpassung des Führungsstils.<sup>735</sup> Auch gilt die Entwicklung einer geänderten Führungsphilosophie als ein strategischer Erfolgsfaktor für das Übertragen des Lean Management auf öffentliche Einrichtungen, dem Faktor „Führung“ wird hier eine zentrale Rolle zugewiesen.<sup>736</sup>

Den Führungskräften muss auch klar sein, dass die Einführung von Produktorientierung, Budgetierung und eines Berichtswesens Verhaltensänderungen aller zum Ziel haben.<sup>737</sup> So müssen z. B. zur Umsetzung der Bausteine des New Public Management<sup>738</sup> sowohl der Wille als auch die Fähigkeit zur Änderung im Vordergrund stehen.<sup>739</sup> Erfolgreiches Veränderungsmanagement erfordert deshalb neben den nicht delegierbaren Leadership-Aufgaben<sup>740</sup> „... Mut, Ehrgeiz, Durchsetzungsfähigkeit, Konsequenz sowie soziale Kompetenz.“<sup>741</sup>

Eine Befragung von Mitarbeiter/innen in drei Ministerien hat z. B. ergeben, dass deren Unzufriedenheit mit den neuen Steuerungsinstrumenten u. a. im fehlenden Reformwillen, der negativen Einstellung sowie dem mangelnden Umsetzungswillen der Führungskräfte begründet liegt.<sup>742</sup> „Zusammenfassend ist festzustellen, dass Engagement sowohl von der Hausleitung als auch von den operativen Führungskräften aus Sicht aller befragten Akteursgruppen für eine erfolgreiche Einführung neuer Steuerungsinstrumente [...] unumgänglich ist“<sup>743</sup>, wobei auch hier wieder der Fokus auf dem Top Management liegt.

---

<sup>734</sup> Vgl. Schwarze (1999), S. 77.

<sup>735</sup> Vgl. Höfer/Senden (2005), S. 269. „Die Führungskräfte in ‚Prozessunternehmen‘ werden zum Betreuer und Partner der Mitarbeiter und unterstützen sie dabei, den Prozess zu bewältigen.“ (Höfer/Senden (2005), S. 269 [Hervorhebung im Original].) Dabei sind Strukturen und Prozesse auf das gesamte Zielsystem auszurichten, denn nur so kann durch strategische Führung eine Effektivitätssteigerung herbeigeführt werden (vgl. Thom/Ritz (2006), S. 55), d. h. Führungskräfte müssen die Möglichkeit haben, Standards und Ressourceneinsatz zu verändern sowie Geschäftsprozesse zu optimieren (vgl. Dott/Pook (2004/2005), S. 26).

<sup>736</sup> Vgl. Haubner (1993), S. 316, 317.

<sup>737</sup> Vgl. Osner (1999), S. 116.

<sup>738</sup> Zum NPM s. Abschnitt 2.2.1.

<sup>739</sup> Vgl. Kraus (1999), S. 189.

<sup>740</sup> Siehe hierzu auch 2.6.1.1.

<sup>741</sup> Brunner-Salten (2003), S. 130.

<sup>742</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 192, 193.

<sup>743</sup> Speier-Werner (2006), S. 219.

So muss die BSC als neues strategisches Führungssystem einen „... festen Platz in einer ganzheitlichen Führungskultur haben, um nachhaltig zu wirken“<sup>744</sup> und bereits bei der Einführung einer BSC stellt eine klare Entscheidung und Unterstützung durch das Top Management einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.<sup>745</sup> Es soll bei der Einführung einer BSC in öffentlichen Einrichtungen eine entsprechende Führungskultur eingeführt werden, in der die Führungskräfte die strategische Steuerung konsequent über die BSC betreiben,<sup>746</sup> denn es soll durch eine Optimierung der gesamten strategischen Führungsarbeit gewährleistet werden, dass die strategischen Ziele der BSC auf fruchtbaren Boden fallen können.<sup>747</sup> Insbesondere die Implementierung der BSC erfordert also ein Führungsteam, welches nicht nur den Einführungsprozess permanent vorantreibt, sondern auch bereit ist, das eigene Vorgehen hinterfragen zu lassen.<sup>748</sup> Auch muss deutlich werden, dass es sich bei der Einführung einer BSC um Verhaltensänderungen und nicht nur um ein neues IT-System handelt.<sup>749</sup>

Aus den vorangegangenen Ausführungen, in denen Elemente der transformationalen Führung hinsichtlich ihres Einflusses auf die Steuerung mit Controllinginstrumenten und einem strategischen Führungssystem untersucht wurden, ergibt sich die folgende Hypothese.

Hypothese 3: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

---

<sup>744</sup> Reiss (2004), S. 174.

<sup>745</sup> Vgl. Eigenbrodt/Kornmesser (2003), S. 70. „If senior executives do not understand the Balanced Scorecard, and more important, do not appreciate how it can be harnessed to solve real-world business problems, then it is doomed to mediocrity at best, failure at worst.“ (Niven (2005), S. 187.)

<sup>746</sup> Vgl. Svoboda (2004), S. 320.

<sup>747</sup> Vgl. Ahr/Vaupel (2002), S. 167.

<sup>748</sup> Vgl. Muhr (2003), S. 53.

<sup>749</sup> Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 31.

### 3.2.2.2 „Transaktionale Führung des Top Managements“ und die Steuerung mit einem strategischen Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen

Mit der transaktionalen Führung wird „... keine echte Veränderung der Organisation erreicht“<sup>750</sup>, auch korreliert die transaktionale Führung nicht signifikant mit dem ökonomischen Erfolg.<sup>751</sup> Da die transaktionale Führung lediglich Maßnahmen vorsieht, die Abweichungen von Erwartungen korrigieren, d. h. das geplante Leistungsniveau sicherstellen sollen,<sup>752</sup> ist von diesem Führungsverhalten in öffentlichen Einrichtungen kein direkter Einfluss auf die Nutzung der BSC zu erwarten.

### 3.2.3 Beziehung zwischen dem Führungsverhalten des Top Managements und der Unternehmungskultur

Zusätzlich zu den direkten Einflüssen des Führungsverhaltens auf die Nutzung der Balanced Scorecard und das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen wird im Folgenden dargestellt, wie das Führungsverhalten des Top Managements auf die Unternehmungskultur wirkt, denn „Führungskräfte aller Stufen prägen durch ihr Verhalten die Unternehmenskultur“<sup>753</sup>, aber gerade die Leitung einer Einrichtung muss die Unternehmungskultur vorleben und entsprechende Führungsgrundsätze aktiv pflegen.<sup>754</sup>

Insbesondere die Veränderung der Kultur einer Einrichtung kann erst dann erreicht werden, wenn die Führungskräfte die Bedeutung der Kultur erkannt haben<sup>755</sup> und diese

---

<sup>750</sup> Weinert (2004), S. 512.

<sup>751</sup> Vgl. Waldman/Ramírez/House/Puranam (2001), S. 138.

<sup>752</sup> Vgl. Waldman/Ramírez/House/Puranam (2001), S. 135, 136.

<sup>753</sup> Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 13 und Kobi/Wüthrich (1986), S. 70. Zwar sind alle Mitarbeiter/innen potentielle Kulturgestalter/innen, jedoch ist die kulturbeeinflussende Wirkung von Führungskräften, da sich die Mitarbeiter/innen an deren Verhalten orientieren, potenziell größer, denn sowohl das verbale als auch das nonverbale Verhalten der Führungskräfte wird von ihren Mitarbeiter/innen gedeutet und als Orientierungshilfe genutzt (vgl. Sackmann (1990), S. 175, 179).

<sup>754</sup> Vgl. Friedag (2005), S. 54. Das Vorleben der Unternehmungskultur ist eine der nicht delegierbaren Aufgaben der obersten Führungskräfte (vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 32, 33). Insbesondere „bei der Umsetzung der Soll-Kultur ist das Vorleben, das nachdrückliche Engagement des oberen Managements sowie der übrigen Führungskräfte von erfolgskritischer Bedeutung“ (Wunderer (2006a), S. 78).

<sup>755</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 11. Führerschaft ist dadurch gekennzeichnet, dass sich Führungskräfte nicht nur für die Sachebene, sondern auch für eine Kultur der Zusammenarbeit verantwortlich fühlen (vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 361) und diese sowohl bewahren als auch bei Bedarf verändern (vgl. Neuberger (2002), S. 345).

beispielhaft vorleben,<sup>756</sup> denn unternehmerische Werte können nicht per Verordnung vermittelt, sondern müssen über eine kulturbewusste Führung und Förderung entwickelt werden.<sup>757</sup> Deshalb müssen Führungskräfte kulturelle Kompetenz besitzen, d. h. „... die Fähigkeit, den transformatorischen Wandlungsprozess eines Systems zu gestalten und einen Raum zu schaffen, in dem transformatives Lernen möglich wird.“<sup>758</sup> Dazu sollen Führungskräfte ihre Kultur kennen und verstehen.<sup>759</sup> Führungskräfte sollen also die gewünschten Werte, Normen und Ziele vorleben, damit die Mitarbeiter/innen diese akzeptieren und mit Leben füllen.<sup>760</sup> Eine Unternehmungskultur kann geändert werden, dazu müssen Führungskräfte jedoch an ihre eigenen Mitarbeiter/innen glauben.<sup>761</sup>

Insbesondere ein elitäres, distanziertes und hierarchisches Verhalten der obersten Führungskräfte erschwert das Entstehen einer partnerschaftlichen Kultur in einer Einrichtung.<sup>762</sup> Auch fällt es Führungskräften evtl. schwer, „... sich in die Denk- und Sehweisen, sich in die andersartige Wirklichkeit beteiligter Gruppen im Unternehmen hineinzusetzen, deren Wirklichkeit zu sehen, sie anzuerkennen und ihr einen Einfluss auf den eigenen Entscheidungsprozeß einzuräumen.“<sup>763</sup> Jedoch kann es zu einer Änderung der Elemente der Kultur einer Einrichtung kommen, wenn prägende Führungskräfte aus

---

<sup>756</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 117, 159, 216, 218, Schuh (2006), S. 118 und Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 102. Führungskräfte haben die Rolle der Kulturträger und -vermittler (vgl. Wunderer (2006a), S. 193), was zu einer besonderen Pflicht für die Führungskräfte führt, die Kultur einer Einrichtung zu leben, also eine Vorbildfunktion wahrzunehmen (vgl. Schmidt (2005), S. 121). Je mehr das Führungssystem einer Unternehmung die Werte einer Unternehmungskultur reproduziert, umso überzeugender wird diese Kultur gelebt (vgl. Wunderer (2006a), S. 154). Das, worauf Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit richten und was sie beurteilen und kontrollieren sind die wirksamsten Mechanismen, um Kulturen zu verankern und zu verstärken (vgl. Schein (1991), S. 32).

<sup>757</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 92.

<sup>758</sup> Schlehuber/Molzahn (2007), S. 212. Bei Schlehuber/Molzahn (2007), S. 391, 392 findet sich ein ausführliches Profil der kulturellen Kompetenz.

<sup>759</sup> „Gute Führungskräfte wissen, daß sie der Unternehmungskultur Beachtung schenken müssen ...“ (Malik (1990), S. 37), sie sind sich ihrer kulturellen Orientierungsfunktion bewusst und arbeiten mit ihr, um die Kultur zu gestalten (vgl. Sackmann (1990), S. 179). Führungskräfte müssen dabei mindestens die Art des Klimas, die Werte und die Philosophie ihrer Unternehmungskultur kennen, da diese von ihnen gestaltet werden können (vgl. Schein (1991), S. 36).

<sup>760</sup> Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 41, 94. Eine bewusste Personalführung prägt also die Unternehmungskultur (vgl. Scholz (2000), S. 823, 825). Führungskräfte fördern durch ihre Vorbildfunktion die Integration der Mitarbeiter/innen (Kaschube (1993), S. 127), „... innerbetriebliche ‚Kulturpolitik‘ wird damit zu einer unabdingbaren Managementaufgabe“ (Rühli (1990), S. 190 [Hervorhebung im Original]).

<sup>761</sup> Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 118.

<sup>762</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 458. Das Erkennen und die Analyse des Führungsverhaltens durch Vorgesetztenbeurteilungen wird in der Polizeidirektion Offenburg deshalb z. B. „... als ganz wesentlicher Beitrag zur Entwicklung einer neuen Behördenkultur gesehen“ (Hiller (2004), S. 352).

<sup>763</sup> Busch (2000), S. 12.

der Einrichtung ausscheiden und durch Führungskräfte mit anderen Werthaltungen ersetzt werden.<sup>764</sup>

Die Potenziale, die sich durch die Einführung einer umsetzungsorientierten Kultur ergeben, sind groß, jedoch kommen dadurch neue und bisher wenig bekannte Anforderungen auf die Führungskräfte zu.<sup>765</sup> So gehört z. B. „zu einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur [...] auch ein kooperativer Führungsstil mit weitgehender Delegation von Verantwortung und Kompetenzen“<sup>766</sup> und die gelebte partnerschaftliche Führungskultur erfordert als Basis eines modernen Managements z. B. eine breite Kommunikation in Unternehmen.<sup>767</sup> „Der Manager wird zum Kommunikationsinstrument zwischen Organisation und Mitarbeiter.“<sup>768</sup>

Führungskräfte können also Kultur gestalten, wobei „die Entwicklung einer Vertrauenskultur [...] sich dabei jedoch als ein langwieriger, möglichst alle Unternehmungsmitglieder umfassender Lernprozess“<sup>769</sup> zeigt. Auch von den einzelnen Mitarbeiter/innen gehen Impulse aus, die die Unternehmungskultur beeinflussen, diese können jedoch bei der Untersuchung vernachlässigt werden, da die Einflussmöglichkeiten in der Regel von Anpassungsprozessen dominiert werden.<sup>770</sup> Insbesondere eine Unternehmungskultur, die bereits seit langem besteht, lässt sich nur schwer verändern.<sup>771</sup> Auch entwickelt sich Vertrauen nur langsam bzw. schrittweise, insbesondere in Zeiten des Wandels.<sup>772</sup> Die

---

<sup>764</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 155.

<sup>765</sup> Vgl. Schuh (2006), S. 118. Eine kulturbewusste Führungskraft muss in der Lage sein, sich selbst zu entwickeln, die Reaktionen anderer sensibel wahrzunehmen, Mitarbeiter/innen für eine Vision zu begeistern, die Kultur zu kommunizieren und die Mitarbeiter/innen zu schätzen und zu achten sowie Sinn zu vermitteln (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 165-167).

<sup>766</sup> Kobi/Wüthrich (1986), S. 120.

<sup>767</sup> Vgl. Friedag (2005), S. 8. Da eine direkte, interaktionelle Führung unter strategischen Gesichtspunkten maßgeblich zur Pflege, aber auch zur Gestaltung der Unternehmungskultur beiträgt, müssen die Führungskräfte bei ihrer Kommunikation auf die Verknüpfung mit der strategischen Ausrichtung ihrer Einrichtung achten (vgl. Thom/Ritz (2006), S. 324).

<sup>768</sup> Bleher/Götz (1999), S. 82.

<sup>769</sup> Steinle (2005), S. 661; s. hierzu Abschnitt 3.3.1 „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“. Bei der Unternehmungskultur handelt es sich um eine schwierig zu steuernde, aber sehr effektive Größe (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 142).

<sup>770</sup> Vgl. Schwarz (1989), S. 177.

<sup>771</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 663.

<sup>772</sup> Vgl. Seifert (2001), S. 306 und Schweer/Thies (2003), S. 18, 123. Vertrauen kann nicht einfach vorausgesetzt werden, denn es ist häufig erst das Resultat einer langjährigen Zusammenarbeit (vgl. Prott (2004), S. 37). Auch hängt die Höhe des Vertrauens von vergangenen Interaktionen ab und beeinflusst wiederum zukünftige Interaktionen (vgl. Boyle/Bonacich (1970), S. 137).



Erfahrungen von Friedtag zeigen, dass die Integration eines partizipativ-demokratischen Führungsstils in die Unternehmenskultur häufig ein langer Weg ist.<sup>773</sup>

Zwar gibt die existierende Kultur den Hintergrund ab, vor dem sich die Führungsprozesse vollziehen,<sup>774</sup> jedoch können Führungsprozesse zur Kulturbildung beitragen.<sup>775</sup> Eine Führungskraft ist als Teil des Systems zwar keine unabhängige Gestalterin und wirkt lediglich als eine von mehreren Kontextfaktoren auf die Geführten,<sup>776</sup> jedoch können Führungskräfte ihren Mitarbeiter/innen durch ihr Verhalten gewünschte Wertvorstellungen und Verhaltensweisen vermitteln.<sup>777</sup> Gerade Führungskräfte tragen durch ihr Führungsverhalten dazu bei, „... bestimmte Erwartungen zu erzeugen/zu stabilisieren oder zu zerstören/labilisieren ...“<sup>778</sup> Whorton und Worthley weisen in diesem Zusammenhang auf so genannte „If-Only“-Führungskräfte in öffentlichen Einrichtungen hin,<sup>779</sup> die, sobald sie als Teil der Unternehmenskultur institutionalisiert sind, Veränderungen sogar verhindern können.<sup>780</sup>

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, welchen Einfluss gerade das Top Management einer Einrichtung auf die Kultur hat, so dass angenommen werden kann, dass das transformationale Führungsverhalten und das sie ergänzende transaktionale Führungsverhalten<sup>781</sup> einen positiven Einfluss auf eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur haben können. Es ergeben sich die folgenden Hypothesen.

Hypothese 4a: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.

---

<sup>773</sup> Vgl. Friedtag (2005), S. 48.

<sup>774</sup> „Das Management als Teil der Unternehmenskultur ist selbst kulturgeprägt...“ (Bleicher (1991), S. 117.)

<sup>775</sup> Vgl. Maas/Schüller (1990), S. 166. Der Fokus liegt also nicht auf dem, was die Führungskraft beeinflusst, sondern darauf, was die Führungskraft macht bzw. machen kann (vgl. Pettigrew (1979), S. 573).

<sup>776</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 627, 638.

<sup>777</sup> Vgl. Maas/Schüller (1990), S. 167.

<sup>778</sup> Wiswede (1990a), S. 19.

<sup>779</sup> Die „If-Onlys“ entschuldigen ihr Nicht-Führen bzw. ihre Führungsfehler mit den Vorgaben und Regularien öffentlicher Einrichtungen, auf die sie keinen Einfluss haben, und die ihnen ihrer Meinung nach ein Handeln unmöglich machen (vgl. Whorton/Worthley (1981), S. 359, 360). Eine Beispielaussage wäre: „Wenn ich x kündigen könnte, dann könnten wir wirtschaftlicher arbeiten.“

<sup>780</sup> Vgl. Whorton/Worthley (1981), S. 360.

<sup>781</sup> Vgl. Judge/Woolf/Hurst/Livingston (2006), S. 204.

Hypothese 4b: Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.

Bei den beiden Hypothesen 4a und 4b ist zu beachten, dass der Einfluss der Unternehmenskultur auf das Führungsverhalten in dieser Analyse explizit ausgeschlossen wird, auch wenn dies ein potenzieller Falsifikator bzw. „Widerleger“ der Hypothesen ist.<sup>782</sup> Die Hypothesen sind deshalb in den folgenden Abbildungen besonders gekennzeichnet.

In der Abbildung 8 sind zunächst die vermuteten direkten Einflüsse von transformationalem und transaktionalem Führungsverhalten des Top Managements dargestellt.

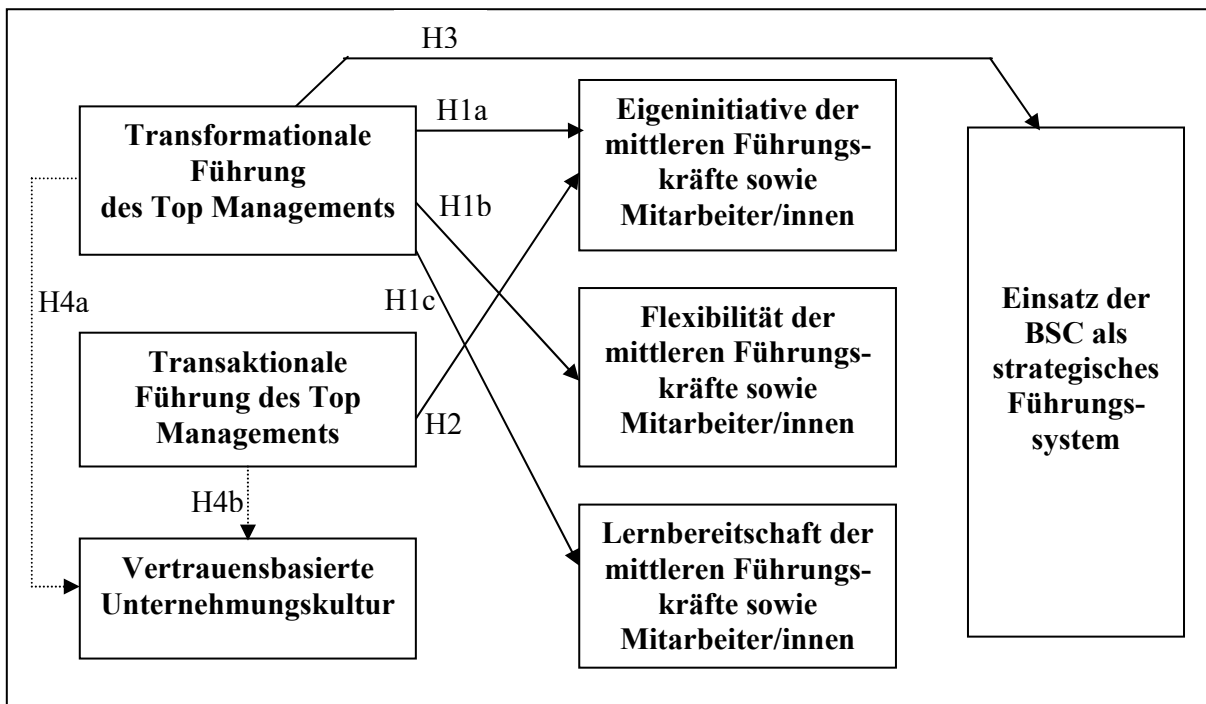


Abb. 8 Vermutete direkte Einflüsse des Führungsverhaltens des Top Managements  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>782</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 91, 117.

### 3.3 Analyse des Einflusses der Unternehmungskultur auf die „Neue Steuerung“ in öffentlichen Einrichtungen

#### 3.3.1 „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“

Die Unternehmungskultur hat einen signifikanten Einfluss auf das konkrete, unternehmungspolitische Handeln<sup>783</sup> und damit auf den Erfolg einer Unternehmung.<sup>784</sup> Die Behördenkultur beeinflusst z. B. die Wahl der Bausteine, die eine Behörde aus dem Programm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ einführt.<sup>785</sup> Ebenso wichtig wie finanzwirtschaftliche Kennzahlen und das Leistungsprogramm sind also Kenntnisse über die Kultur einer Einrichtung,<sup>786</sup> denn „neue Steuerungsmodelle, das Abflachen von Hierarchien, projektförmiges Verwaltungshandeln, Technikunterstützte Informationsverarbeitung und ähnliche Ansätze werden erst wirksam und effizient durch handelnde Personen, ihre Grundeinstellungen, Werte und Kompetenzen.“<sup>787</sup> „Harte‘ Instrumente der Verwaltungsreform, wie z. B. Kosten- und Leistungsrechnung, Zielvereinbarungen, stoßen [...] an grundlegende Handlungsprinzipien und Verhaltensdispositionen der traditionellen Verwaltungskultur.“<sup>788</sup>

---

<sup>783</sup> Vgl. Fritsch (1985), S. 198.

<sup>784</sup> Vgl. Deal/Kennedy (1987), S. 72. Auch wenn „messbare Erfolgs- und Ergebnisbeiträge, die allein auf die Kulturarbeit zurückzuführen sind, [...] schwer zu finden“ sind (Karg/Lurse/Meister (2001), S. 51), so bedingen sich doch insbesondere eine partnerschaftliche Unternehmungskultur und unternehmerischer Erfolg gegenseitig (vgl. Mohn (2004), S. 6), denn „eine gute partnerschaftliche Unternehmenskultur schafft Vorteile im Wettbewerb...“ (Karg/Lurse/Meister (2001), S. 55).

<sup>785</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern (2002a), S. 15; s. auch Abschnitt 2.2.3.

<sup>786</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 45. Hier wird der Ansatz verfolgt, dass Einrichtungen eine Kultur haben (im Gegensatz zum Metaphern- bzw. „root-metaphor“-Ansatz, in dem Einrichtungen als Kulturen verstanden werden), die Unternehmungskultur also eine Variable unter anderen ist, die gestaltet werden und ihren Beitrag zu einer effizienteren Steuerung leisten kann (vgl. Prätorius/Tiebler (1993), S. 80, 81 und Kaschube (1993), S. 105). Der dynamische Ansatz (Kultur als dynamisches Konstrukt) verknüpft diese beiden Ansätze, indem die Entstehung einer Kultur mit dem Metaphern-Ansatz erklärt wird und die Gestaltung der Kultur über den Variablen-Ansatz möglich wird (vgl. Kaschube (1993), S. 107 und Sackmann (2007), S. 8).

<sup>787</sup> Lühr (1995), S. 194. So ist z. B. um Innovationsziele erreichen zu können ein Klima für Motivation und Initiative der Mitarbeiter/innen zu schaffen (vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 131). Oertli-Cajacob fordert die Stärkung der Selbstverantwortung der Mitarbeiter/innen, wozu u. a. die Unternehmungskultur dynamisiert werden muss (vgl. Oertli-Cajacob (1993), S. 278).

<sup>788</sup> Blanke/Schridde (2003), S. 219 [Hervorhebung im Original]. „Die Berücksichtigung der Unternehmenskultur auf der strategischen Führungsebene ist eine Notwendigkeit...“ (Scholz (2000), S. 778). So kann z. B. die zur Einführung einer BSC notwendige Veränderung der Unternehmungskultur nicht eintreten, wenn dieses Controllinginstrument von den Mitarbeiter/innen „... nur als Instrument zur Minimierung von Bearbeitungszeiten und Stellenrationalisierung...“ verstanden wird (Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 296).

Zur Modernisierung der öffentlichen Einrichtungen reicht also die Implementierung von Controllinginstrumenten bzw. eines strategischen Führungssystems allein nicht aus, es muss auch ein Kulturwandel stattfinden.<sup>789</sup> Deshalb muss bei Veränderungen der Anpassung von Werten, Normen, Einstellungen und Verhaltensmustern hohe Aufmerksamkeit zukommen, damit die neuen Lösungen in den öffentlichen Einrichtungen auch gelebt werden können.<sup>790</sup>

Die Unternehmungskultur gilt mit ihren geteilten Werten und Normen als Grundlage für die wirtschaftliche Seite, also das wirtschaftliche Handeln einer Unternehmung<sup>791</sup> und bestimmt (selbst dann, wenn man davon ausgeht, dass diese nicht in allen Bereichen einer Einrichtung gleich wirksam ist), wie mit Problemen umgegangen wird.<sup>792</sup> Die Unternehmungskultur bewirkt dabei nicht nur die Integration ihrer Mitglieder sondern auch deren Identifikation mit den Unternehmungszielen.<sup>793</sup>

Da der Erfolg einer Strategie also wesentlich von der Unterstützung durch die Mitarbeiter/innen und die Führungskräfte abhängt,<sup>794</sup> kann eine förderliche Unternehmungskultur zu einer treibenden Kraft für die Umsetzung der Strategie werden.<sup>795</sup> Je deutlicher die vom Management verfolgten Strategien mit der Unternehmungskultur harmonisieren, desto eher kann diese eine unterstützende Kraft für die Implementierung

---

<sup>789</sup> Vgl. Nagel (1995), S. 105, 106. Schmidt weist darauf hin, dass erst der ernsthafte Umgang mit der eigenen Unternehmungskultur Einrichtungen zum wirtschaftlichen Handeln qualifiziert (vgl. Schmidt (2005), S. 227). So wäre z. B. eine zielorientierte Politik in öffentlichen Einrichtungen, verbunden mit einer permanenten Qualitäts- und Erfolgskontrolle zur Schaffung einer neuen Kultur geeignet (vgl. Haubner (1993), S. 324). Auch dann, wenn sich öffentliche Einrichtungen für einen Wandel hin zu einer prozessorientierten Organisation entscheiden, muss neben der Neugestaltung der Prozesse ein Kulturwandel auf allen Ebenen stattfinden (vgl. Höfer/Senden (2005), S. 269, 275).

<sup>790</sup> Vgl. Lehmann (2004/2005), S. 16. Hill nennt als einen von zehn strategischen Erfolgsfaktoren für eine moderne öffentliche Einrichtung die Verwaltungskultur (vgl. Hill (1993a), S. 33), d. h. „...die Einführung neuer Steuerungsinstrumente [muss] mit einer Änderung der Verwaltungskultur einhergehen...“ (Speier-Werner (2006), S. 88), und es müssen sich Arbeits- und Verhaltensweisen als die Wurzeln der Steuerungsinstrumente ändern (vgl. Speier-Werner (2006), S. 155).

<sup>791</sup> Vgl. Schmidt (2005), S. 112.

<sup>792</sup> Vgl. Maas/Schüller (1990), S. 170.

<sup>793</sup> Vgl. Schmidt (2005), S. 114.

<sup>794</sup> Denn „Strategien und Konzepte sind nur so gut, wie sie von den betroffenen Menschen akzeptiert und umgesetzt werden“ (Doppler/Lauterburg (2005), S. 219), und eine Strategie ist ohne wertmäßige oder kulturelle Unterstützung zum Scheitern verurteilt (vgl. Pümpin/Koller (1990), S. 305).

<sup>795</sup> Vgl. Steinle/Eggers/ter Hell (1992), S. 4 und Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 7, 9.

und die Realisierung der Strategie werden.<sup>796</sup> Kaplan und Norton fordern deshalb, dass die Führungskräfte die Ausrichtung der Unternehmenskultur an der Strategie sicherstellen.<sup>797</sup> Die Strategieumsetzung bzw. strategische Neuausrichtung setzt somit einen kulturellen Wandel voraus, da es hierzu nicht reicht, z. B. mittels Aktionsplänen und Budgets zu führen.<sup>798</sup>

Grundlegende Determinanten der Kultur sind die Eigenschaften und Merkmale der Organisationsmitglieder; die äußere Umwelt, die Technologie sowie die Organisationsstruktur spielen hingegen nur eine geringere Rolle.<sup>799</sup> Deshalb werden zunächst die Merkmale einer für die Einführung der „Neuen Steuerung“ geeigneten Unternehmenskultur ermittelt, bevor deren Einfluss auf das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen und die Nutzung bzw. den Einsatz der BSC untersucht wird.

Eine Unternehmenskultur ist in ihrer Gesamtheit kaum bzw. schwer fassbar,<sup>800</sup> aber in der Regel muss auch nicht die gesamte Unternehmenskultur verändert werden, sondern nur der Teil, der ein Hemmnis für das verfolgte Ziel darstellt.<sup>801</sup> So hat die über Jahrzehnte gewachsene regelorientierte Verwaltungskultur die Ausrichtung auf Leistung und damit eine erfolgreiche Modernisierung in öffentlichen Einrichtungen lange behindert bzw. behindert sie noch.<sup>802</sup> Budäus wies bereits 1995 darauf hin, dass öffentliche Einrichtungen weg müssen von der Misstrauenskultur und eine Kultur des Vertrauens schaffen sollen.<sup>803</sup>

„Unter einer *Vertrauenskultur* wird [...] ein Teilaspekt der Unternehmenskultur verstanden, die die kollektive Wahrnehmung der Beschäftigten prägt und in der zwischenmensch-

---

<sup>796</sup> Vgl. Bleicher (1991), S. 119. Bleicher sieht in einer starken Unternehmenskultur das unternehmerische Fundament einer erstrebten strategischen Stoßrichtung, deshalb müssen Kultur und Strategie integriert werden (vgl. Bleicher (1991), S. 125).

<sup>797</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 85. Dazu muss sich die Unternehmensleitung bereits bei ihrer Planung der kulturellen Chancen und Risiken bewusst sein (vgl. Bleicher (1991), S. 126).

<sup>798</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 11 und ein Beispiel aus der Praxis auf S. 56.

<sup>799</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 660.

<sup>800</sup> Vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 11 und Kobi/Wüthrich (1986), S. 68. Eine ganzheitliche Kulturbeschreibung ist aufgrund des fehlenden Begriffs- und Methodenkonsenses sowie der Forschungsökonomie nicht möglich (vgl. Schmidt (1995), S. 158), es sind lediglich die Folgen und Erscheinungsformen des verhaltensprägend wirkenden Normen- und Wertgefüges in Form von Symptomen, wie z. B. der Art und Weise, wie in einer Unternehmung kommuniziert wird, erkennbar (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 68).

<sup>801</sup> Vgl. Schein (2003), S. 132.

<sup>802</sup> Vgl. Thom/Ritz (2006), S. 386 und Krems (2007), S. 6.

<sup>803</sup> Vgl. Budäus (1995), S. 266.

liche Beziehungen durch Vertrauen gekennzeichnet sind.<sup>804</sup> Eine Vertrauenskultur hat ihren Ursprung in gemeinsam geteilten, offen gelebten Werten und dient als Basis für eine unternehmungsweite Vertrauensphilosophie.<sup>805</sup>

Bei einer Trennung in Vertrauens- und Misstrauensorganisationen besteht jedoch die Gefahr, „... dass mit solchen Konzepten der Eindruck hervorgerufen werden kann, Management-Strategien ableiten zu können oder nach Bedarf eine Organisation in die eine oder andere Richtung hin zu entwickeln.“<sup>806</sup> Es muss vielmehr zu einer „... Entscheidung für ein Mischungsverhältnis zwischen Vertrauen und Misstrauen, zwischen Kontrolle und Kontrollverzicht“<sup>807</sup> kommen. Es gibt also keinen direkten Widerspruch zwischen Vertrauen und Misstrauen, da beide aufeinander bezogen sind und ein Fließgleichgewicht bilden.<sup>808</sup> So bedeutet in Abbildung 9  $p = 1$  uneingeschränktes Vertrauen und gleichzeitig fehlendes Misstrauen.<sup>809</sup> In Systemen, in denen durchgängig Misstrauen herrscht, bringt jedes Mitglied dieses Systems den Transaktionen nur ein Vertrauen von  $p < 1$  (= Misstrauen) entgegen.<sup>810</sup> Der entgegengesetzte Extremfall zum absoluten Vertrauen ( $p = 1$ ) ist das absolute Misstrauen mit  $p = 0$ .<sup>811</sup>

---

<sup>804</sup> Seifert (2001), S. 99 [Hervorhebung im Original]. In einer Vertrauenskultur wird also „... ein Großteil der Transaktionen über den Vertrauensmechanismus abgewickelt...“ (Ripperger (1998), S. 178).

<sup>805</sup> Vgl. Steinle (2005), S. 661. So verfolgt z. B. die Hilti Aktiengesellschaft als eine der Trägerinnen des „Carl Bertelsmann-Preises 2003 für Unternehmungen mit vorbildlich gestalteter und gelebter Unternehmenskultur“ eine Vertrauenskultur (vgl. Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 151). Bei der Hilti Aktiengesellschaft werden z. B. keine „Fehler gemacht“, sondern „Erfahrungen gesammelt“, aus denen gelernt werden kann (vgl. Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 208).

<sup>806</sup> Neubauer/Rosemann (2006), S. 134, 135. „Weder Vertrauen noch Misstrauen sind als universelle Einstellungen durchführbar.“ (Luhmann (2000), S. 94, 95.)

<sup>807</sup> Sprenger (2002), S. 77. Denn „ein System im Gleichgewicht zu halten, bedeutet [...] ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Vertrauen und Misstrauen zu schaffen.“ (Cordini (2007), S. 91). Allerdings breiten sich lt. Rogg Gleichgültigkeit, Lethargie und Ignoranz aus, wenn sich Vertrauen und Misstrauen im absoluten Gleichgewicht befinden (vgl. Rogg (2007), S. 96).

<sup>808</sup> Vgl. Sprenger (2002), S. 70 und Sprenger (2006), S. 80. Systeme können Vertrauen und Misstrauen aktiv nebeneinander vorsehen, allerdings kann Misstrauen nur in Systemen, in denen vertraut wird, institutionalisiert werden ohne dass es zu einer Ausuferung in Konflikte kommt (vgl. Luhmann (2000), S. 124). Auch ist „Mißtrauensfähigkeit [...] die Bedingung für Vertrauen“ (Strasser/Voswinkel (1997), S. 218).

<sup>809</sup> Vgl. Coleman (1994), S. 116, 117.

<sup>810</sup> Vgl. Coleman (1994), S. 121, 126.

<sup>811</sup> Vgl. Sell/Wiens (2006), S. 614, 615.

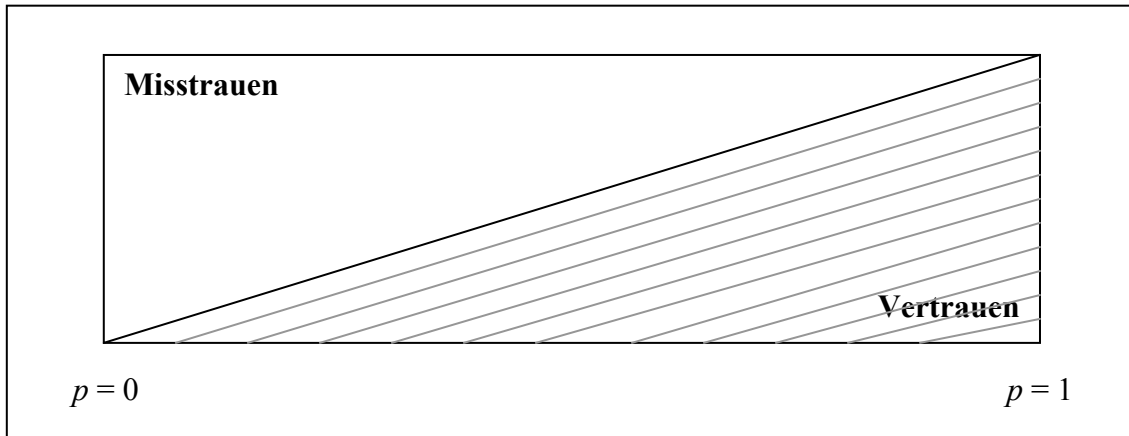


Abb. 9 Fließgleichgewicht von Vertrauen und Misstrauen  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung von Sprenger (2002), S. 70, ergänzt um die  $p$ -Werte, die das Vertrauensniveau der Mitglieder einer Unternehmenskultur angeben (vgl. Coleman (1994), S. 116, 117 und Sell/Wiens (2006), S. 614, 615).

Obwohl in der Literatur häufig der Begriff Vertrauenskultur verwendet wird,<sup>812</sup> soll hier von einer **vertrauensbasierten Unternehmenskultur** gesprochen werden, die nicht allein durch Vertrauen gekennzeichnet ist, sondern in der das Vertrauen gegenüber dem Misstrauen überwiegt.<sup>813</sup>

Jede Organisation hat einen gewissen Mindestbedarf an Vertrauen,<sup>814</sup> denn Vertrauen hat sowohl einen Einfluss auf die positiven Einstellungen und Wahrnehmungen der Mitarbeiter/innen als auch auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation,<sup>815</sup> wird sogar immer mehr zur Existenzbedingung von Organisationen<sup>816</sup> und ist unerlässlich, um den

<sup>812</sup> So z. B. bei Ripperger (1998), S. 178, 198, 232, Steinle (2005), S. 661, Steinle/Ahlers/Gradtke (2000), S. 209, Seifert (2001), S. 99, VDA-QMC (2007), S. 31 und Voigt (2007), S. 23.

<sup>813</sup> Bigley und Pearce haben bereits darauf hingewiesen, dass die Wahrscheinlichkeit, ein universell gültiges Konzept von Vertrauen und Misstrauen (entweder Vertrauen und Misstrauen als unabhängige Konstrukte oder Vertrauen und Misstrauen als sich gegenüberstehende Pole) zu konstruieren gering erscheint, u. a. da es sich bei Vertrauen und Misstrauen in den Sozialwissenschaften überwiegend um die gleiche Idee der Verwundbarkeit von Personen handelt (vgl. Bigley/Pearce (1998), S. 407, 408). Auch hat jedes einzelne Mitglied einer Einrichtung bereits unterschiedliche Vertrauensstärken für verschiedene vertrauenswürdige Personen (vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 716). Ebenso gibt es kein einheitliches Modell für eine erfolgreiche Unternehmenskultur (vgl. Reppel (2001), S. 104).

<sup>814</sup> Vgl. Seifert (2001), S. 45.

<sup>815</sup> Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 130. Denn eine effektive Zusammenarbeit setzt immer eine tragfähige Beziehung zwischen Interaktionspartner/innen voraus, und Vertrauen kann hierfür eine wesentliche Basiskomponente sein, sofern man sich darauf einlässt und das eigene Interaktionsverhalten bezogen auf den Vertrauensaufbau kritisch hinterfragt und optimiert (vgl. Schweer (1998), S. 12).

<sup>816</sup> Vgl. Sprenger (2002), S. 26 und Pinnow (2005), S. 121. Eine durch Vertrauen geprägte Organisation wird langfristig Wettbewerbsvorteile haben, während eine durch Misstrauen geprägte Organisation sich nicht so schnell und umfassend ändern kann wie es die Beschleunigung des Marktgeschehens erfordert (vgl. Sprenger (2002), S. 181, 182). Eine Befragung von 350 Führungskräften der Wirtschaft hat ergeben, dass

Wandel von Unternehmungen mit starren Hierarchien hin zu flexiblen, kundenorientierten Unternehmungen bzw. Einrichtungen zu vollziehen.<sup>817</sup> Vertrauen stellt für das Funktionieren einer Organisation, insbesondere im Hinblick auf deren Innovativität, einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.<sup>818</sup> Bereits 1994 hat z. B. Kurt Beck (damals Ministerpräsident von Rheinland-Pfalz) beim 2. Speyerer Qualitätswettbewerb die Hoffnung darüber geäußert, dass es gelingen möge, Vertrauen zu entwickeln und Aufgaben zu delegieren, was allerdings bedeuten würde, „... daß man auch dazu stehen muß, daß jemand mal einen Fehler macht.“<sup>819</sup>

Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur als Voraussetzung für die Nutzung neuer Steuerungsinstrumente in öffentlichen Einrichtungen lässt sich aufgrund der durchgeführten Literaturstudie durch die folgenden fünf Merkmale charakterisieren.

## Vertrauen

*Vertrauen*<sup>820</sup> nimmt als eine wirksame Form der Komplexitätsreduzierung die Zukunft vorweg<sup>821</sup> und ist notwendig, da das Zusammenarbeiten in Unternehmungen/Einrichtungen häufig gegenseitige Abhängigkeiten mit sich bringt, und man sich deshalb auf Kolleg/innen verlassen muss.<sup>822</sup> Es reicht deshalb nicht, dass eine Veränderung in einer Unternehmung/einer Einrichtung gewollt ist; zusätzlich setzt jede Veränderung auch eine

295 der befragten Manager davon überzeugt sind, dass „Vertrauen“ immer bedeutender für Unternehmungen wird (vgl. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (2006), S. 15, 20).

<sup>817</sup> Vgl. Sprenger (2002), S. 29.

<sup>818</sup> Vgl. Gebert (2002), S. 131.

<sup>819</sup> Beck (1995), S. 11. Bickenbach z. B. berichtet in einer Arbeitsgruppe zu „Freiheit und Verantwortung – Dezentrales Management im öffentlichen Dienst“ davon, dass die Stadt Düsseldorf gerade dabei ist, von einer Misstrauens- zu einer Vertrauenskultur zu gelangen (vgl. Brinckmann (1995), S. 219).

<sup>820</sup> Gambetta fasst viele der existierenden Definitionen von Vertrauen wie folgt zusammen: „... Vertrauen (oder, entsprechend, Misstrauen) ist ein bestimmter Grad der subjektiven Wahrscheinlichkeit, mit der ein Akteur annimmt, dass eine bestimmte Handlung durch einen anderen Akteur oder eine Gruppe von Akteuren ausgeführt wird ...“ (Gambetta (2001), S. 211, vgl. auch Gambetta (1988), S. 217). „Vertrauen ist also die Erwartung, dass kooperatives Handeln nicht ausgebeutet wird“ (Sprenger (2002), S. 66) und „... manifestiert sich im weitgehenden Verzicht auf explizite Kontroll- und Sicherungsmaßnahmen zum Schutz gegen opportunistisches Verhalten“ (Ripperger (1998), S. 71). Vertrauen zwischen Personen ist dabei das Ausmaß, in dem Personen zuversichtlich und selbst bereit sind, auf der Basis von gegenseitigen Worten, Aktionen und Entscheidungen zu handeln (vgl. McAllister (1995), S. 25).

<sup>821</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 9, 23, 24. Jede Unternehmung bzw. Einrichtung stellt mit ihren verschiedenen Abteilungen und Produkten bzw. Dienstleistungen sowie den individuellen Personal- und Produktkapazitäten ein komplexes System dar (vgl. Voigt (2007), S. 24).

<sup>822</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 710. Gegenseitiges Vertrauen ist eine Möglichkeit, den Mitarbeiter/innen ein effektiveres Zusammenarbeiten zu ermöglichen (vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 710).



offene,<sup>823</sup> vertrauensbasierte Kultur voraus, in der über Werte und auf Basis von Partnerschaft und Dialog<sup>824</sup> geführt wird,<sup>825</sup> d. h. eine Kultur, in der Vertrauen in die Fähigkeiten aller Beteiligten gesetzt wird, andere Meinungen zugelassen und respektiert werden sowie gegenseitige Wertschätzung vermittelt wird.<sup>826</sup> „Auf dem Weg zu einer Kultur des Vertrauens ist vor allem das Vertrauen in Vertrauen notwendig, d. h. das Vertrauen in die Vertrauensbereitschaft anderer.“<sup>827</sup> Bleicher sieht im Vertrauen sogar den stärksten Einflussfaktor auf das menschliche Verhalten,<sup>828</sup> denn mit der Akzeptanz des entgegengebrachten Vertrauens übernimmt man die Verpflichtung, dieses Vertrauen zu rechtfertigen.<sup>829</sup>

Vertrauen zeigt sich häufig in einem hohen Maß an Gestaltungsfreiraum, einem problemlosen Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis sowie in einer offenen Kommunikation<sup>830</sup> und in Fehlertoleranz.<sup>831</sup>

Durch ein Umschlagen von Vertrauen kann sich *Misstrauen*<sup>832</sup> entwickeln.<sup>833</sup> Vertrauen lässt sich dabei viel leichter in Misstrauen umwandeln als umgekehrt Misstrauen in Vertrauen.<sup>834</sup>

## Information

Förderlich für eine Vertrauensentwicklung ist eine offene und ehrliche Informationspolitik,<sup>835</sup> denn eine „intensive offene Kommunikation sowie die gegenseitige Weitergabe

---

<sup>823</sup> So ist z. B. ohne Offenheit für Innovationen (im Gegensatz zur routine- und regelgebundenen Amtskultur) keine strategische Führung möglich (vgl. Thom/Ritz (2006), S. 119).

<sup>824</sup> So setzt die BSC als Teamansatz zum Beispiel eine Dialog-Kultur in der Unternehmung bzw. der öffentlichen Einrichtung voraus (vgl. Honegger/Kehl (2003), S. 174).

<sup>825</sup> Vgl. Kobi (1994), S. 21, 23, 25. Denn eine Vertrauenskultur ist notwendig, um die bei Veränderungsprozessen häufig auftretenden Zweifel bezüglich der Ernsthaftigkeit der Veränderung zu zerstreuen und evtl. auftretende Durststrecken zu überbrücken (vgl. Mohn/Simon (2001), S. 12).

<sup>826</sup> Vgl. VDA-QMC (2007), S. 31.

<sup>827</sup> Pinnow (2005), S. 127. Vgl. hierzu auch Cordini (2007), S. 119.

<sup>828</sup> Vgl. Bleicher (1995), S. 393.

<sup>829</sup> Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 124.

<sup>830</sup> Denn Vertrauen kann es ohne Kommunikation nicht geben (vgl. Schweer/Thies (2003), S. 68, 69). Vertrauen beginnt mit exakter Information, setzt sich in offener Kommunikation fort, um in konstruktiver Kommunikation zu münden (vgl. Briam (2001), S. 29).

<sup>831</sup> Vgl. Simon (2000), S. 269.

<sup>832</sup> Luhmann sieht im Misstrauen ein funktionales Äquivalent zu Vertrauen, d. h. wer nicht vertraut muss auf funktional äquivalente Strategien zur Reduzierung der Komplexität zurückgreifen, also misstrauisch werden (vgl. Luhmann (2000), S. 92, 93).

<sup>833</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 95.

<sup>834</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 118.

<sup>835</sup> Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 134.

aufgabenrelevanter Informationen helfen Vertrauen zu schaffen...<sup>836</sup> Der Transparenz des Rechnungswesens sind z. B. Grenzen gesetzt, wenn aufgrund von verwaltungsinternen Gepflogenheiten immer nur das notwendige Minimum an Informationen weitergegeben wird,<sup>837</sup> da eine hierarchieorientierte Informationsrationalisierung die Entstehung von Misstrauen fördert.<sup>838</sup> Vertrauen wiederum fördert den abteilungs- bzw. teaminternen Informationsaustausch ebenso wie eine schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit,<sup>839</sup> denn nur in einem Vertrauensumfeld können Informationen und Wissen ungehindert fließen.<sup>840</sup> D. h. „der Informationsfluß muß durch Transparenz und eine regelmäßige, offene und ehrliche Information der Beschäftigten gekennzeichnet sein.“<sup>841</sup>

### **Fehlertoleranz**

Die in öffentlichen Einrichtungen geforderte Dezentralisierung der Verantwortung erfordert einen Kulturwandel hin zu einer Art Fehlerkultur<sup>842</sup> mit der Fähigkeit, Fehler und Schwachstellen offen zu analysieren und daraus zu lernen.<sup>843</sup> Auch die Erarbeitung und Umsetzung einer BSC wird durch ein *Klima*<sup>844</sup>, in dem Kritik als positives Signal gefördert wird, begünstigt, da nur dann aktives Feedback möglich ist.<sup>845</sup> Es sollte also eine unterstützende Kultur geschaffen werden, die negative Ergebnisse nicht bestraft und zu einer ehrlichen Offenlegung von Informationen ermutigt, damit z. B. die BSC erfolgreich

---

<sup>836</sup> Strehl/Innreiter-Moser (1995), Sp. 450. Vgl. hierzu auch Reiß (1997b), S. 100. Eine ausgeprägte Informationspolitik schafft durch die mit ihr verbundenen positiven zwischenmenschlichen Beziehungen eine wichtige Voraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit (vgl. Steinle/Ahlers/Gradtko (2000), S. 211).

<sup>837</sup> Vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 282.

<sup>838</sup> Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 56.

<sup>839</sup> Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 126. „Ohne horizontales Vertrauen kein Wissenstransfer.“ (Sprenger (2002), S. 40.) Vgl. hierzu auch Seifert (2001), S. 112, 303.

<sup>840</sup> Vgl. Pinnow (2005), S. 122. Misstrauen bzw. ein Mangel an Vertrauen führen zu einem dazu, andere nur an einem Minimum von Informationen teilhaben zu lassen und zum anderen dazu, den von anderen erhaltenen Informationen argwöhnisch gegenüber zu stehen (vgl. Likert (1972), S. 51).

<sup>841</sup> Seifert (2001), S. 306. Nagel und Müller haben einen Reformprozess in einer Schweizer Verwaltung rekonstruiert und interpretiert und dabei festgestellt, dass ein Verharren der Beteiligten in ihren bestehenden Vorstellungswelten ein NPM-Projekt in einem Bedeutungsnebel verschwinden lässt, der sich erst durch eine kulturbewusste Gestaltung des Wandels durch z. B. Transparenz, Verständigung sowie Ermächtigung lichten ließ (vgl. Nagel/Müller (1999), S. 26-59).

<sup>842</sup> Vgl. Lühr (2004), S. 178.

<sup>843</sup> Vgl. Karg/Lurse/Meister (2001), S. 55.

<sup>844</sup> Das Betriebsklima lässt sich situativ bestimmen, während die Unternehmungskultur normativ konstitutiven Charakter hat (vgl. Simon (2000), S. 70). D. h. „beim Organisationsklima steht das Individuum im Zentrum der Erklärung“ (Weinert (2004), S. 655) während es sich bei der Organisationskultur „... um ein Muster an Werten, Überzeugungen, Erwartungen und Handlungen, das alle Mitarbeiter und Vorgesetzte teilen...“ (Weinert (2004), S. 655) handelt.

<sup>845</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 228.

genutzt und die Strategie umgesetzt werden kann.<sup>846</sup> Bereits 1993 hat die KGSt darauf hingewiesen, dass das NStM<sup>847</sup> mit den vorhandenen Mitarbeiter/innen durchgeführt werden muss, die den Umgang mit größeren Handlungsspielräumen und mehr Verantwortung erst lernen müssen, weshalb signalisiert werden muss, dass Fehler gemacht werden dürfen.<sup>848</sup>

Eine offene, fehlertolerante Kultur, in der sowohl Führungskräfte als auch die Mitarbeiter/innen einer Einrichtung die laufende Arbeit kritisch und konstruktiv hinterfragen, auch wenn dies ggf. Konsequenzen für die eigene Stellung bzw. das eigene Aufgabengebiet hat, ist auch zur Serviceleveloptimierung unter Berücksichtigung sowohl der Kundenwünsche als auch der Sicherstellung eines gleich bleibend hohen Qualitätsniveaus notwendig.<sup>849</sup> Auch Unternehmertum wird in der Unternehmung nur gelebt, wenn es eine hohe Fehlertoleranz gibt und Misserfolge nicht bestraft,<sup>850</sup> sondern Niederlagen als Chancen zum Lernen betrachtet werden.<sup>851</sup> Überwiegt Misstrauen in einer Unternehmung, werden Fehler nicht als Chance zum Lernen, sondern als persönliche Verfehlungen angesehen.<sup>852</sup>

Trotz der gerade aufgezeigten Relevanz einer gewissen Fehlertoleranz für eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur muss darauf geachtet werden, dass kein Übermaß an Fehlern entsteht.<sup>853</sup>

---

<sup>846</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 271.

<sup>847</sup> Siehe Abschnitt 2.2.2.

<sup>848</sup> Vgl. KGSt (1993), S. 29.

<sup>849</sup> Vgl. Höfer/Senden (2005), S. 265.

<sup>850</sup> Vgl. Sprenger (2002), S. 42.

<sup>851</sup> Vgl. Pinnow (2005), S. 135. Gerade das Lernen aus Fehlern ist im Zusammenhang mit Fehlertoleranz wichtig, denn häufig ist zwar Fehlertoleranz vorhanden, aber es fehlt an Fähigkeiten, aus den Fehlern zu lernen (vgl. Kriegesmann/Kerka/Kley (2007), S. 82, 83).

<sup>852</sup> Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 103.

<sup>853</sup> Vgl. Kriegesmann/Kerka/Kley (2007), S. 84.

## Beteiligung

Bei *Beteiligung*<sup>854</sup> handelt es sich um einen notwendiger Bestandteil einer funktionierenden und motivierenden Unternehmenskultur,<sup>855</sup> denn Partizipation hat auf die sozialen Komponenten einen positiven Einfluss.<sup>856</sup> Diese Beteiligung aller Mitarbeiter/innen stellt einen „... Bruch mit der überkommenen Organisationskultur“<sup>857</sup> in öffentlichen Einrichtungen dar. Mit einer hohen Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiter/innen an Entscheidungen lässt sich die Konkurrenzfähigkeit einer Organisation erhöhen,<sup>858</sup> denn „nur mit entsprechend motivierten Mitarbeitern können notwendige Veränderungen umgesetzt werden. Eine solche Unternehmenskultur ist von Transparenz, Mitwirken und Begeisterung geprägt.“<sup>859</sup> Geringes Vertrauen führt allerdings zu einer geringen bzw. sogar fehlenden Partizipationsmöglichkeit der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen am Planungsprozess.<sup>860</sup> Handelt es sich in einer Einrichtung um eine misstrauensbasierte Unternehmenskultur kann Partizipation sogar als Manipulationsinstrument interpretiert werden.<sup>861</sup>

Vertrauen ergibt sich also durch partizipative Maßnahmen, die Übertragung von Verantwortung sowie ein damit verbundenes gewisses Maß an Kontrollverzicht.<sup>862</sup> Gemeint ist hier die Außenkontrolle durch die Vorgesetzten, die Gruppe bzw. die gesamte Einrichtung.<sup>863</sup> Vertrauen und Kontrolle stellen zwar keine Widersprüche dar,<sup>864</sup> jedoch zeigt sich

---

<sup>854</sup> Mit Beteiligung ist hier insbesondere die immaterielle Beteiligung in Form einer freiwillig in der Einrichtung eingeräumten betrieblichen Partizipation, d. h. der persönlichen Beteiligung von Mitarbeiter/innen an Unternehmensprozessen über Zirkelarbeit, einem betrieblichen Vorschlagswesen, teilautonomen Arbeitsgruppen u. a. m. gemeint (vgl. Martins/Pundt/Nerdinger (2005), S. 10, 14), also der Einfluss durch die aktive Teilnahme an Entscheidungsprozessen (vgl. Vroom/Jago (1991), S. 15 und Bass (1981), S. 310).

<sup>855</sup> Vgl. Beile (2007), S. 40. Horsmann, Nerdinger, Jahnke und Zschorlich haben die praxisorientierte Literatur zur Beteiligungsorientierung untersucht und dabei u. a. festgestellt, dass die Beteiligung von Mitarbeiter/innen an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen nicht nur möglich, sondern dringend notwendig ist (vgl. Horsmann/Nerdinger/Jahnke/Zschorlich (2006), S. 14).

<sup>856</sup> Vgl. Pekruhl (2000), S. 189.

<sup>857</sup> Kießler/Bogumil (1995), S. 76. Partizipation der Mitarbeiter/innen an Entscheidungen ist ein Element der zeitgemäßen Unternehmenskultur (vgl. Oechsler (2001), S. 93).

<sup>858</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 536.

<sup>859</sup> Brunner-Salten (2003), S. 142. Beteiligung von Mitarbeiter/innen wird als wichtig angesehen für Unternehmen, die im Wandel erfolgreich agieren wollen (vgl. Martins/Pundt/Nerdinger (2005), S. 3).

<sup>860</sup> Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 69.

<sup>861</sup> Vgl. Gebert (2002), S. 193.

<sup>862</sup> Vgl. Schweer/Thies (2003), S. 60, 115. Hiller z. B. spricht von einer sich im Rahmen der Einführung einer BSC in der Polizeidirektion Offenburg neu entwickelnden „... Behördenkultur, die nicht auf Misstrauen und Kontrolle beruht, sondern Freiräume gewährt und Vertrauen adäquat unterstützt“ (Hiller (2004), S. 348).

<sup>863</sup> Vgl. Steinle (1975), S. 115-117.

<sup>864</sup> Vgl. Sprenger (2002), S. 71.

Misstrauen durch Elemente der Fremdkontrolle,<sup>865</sup> wobei zu viele Kontrollen ein Klima von Misstrauen und Widerstand schaffen,<sup>866</sup> denn Mehrfach- und Detailkontrollen sind misstrauensfördernd.<sup>867</sup> Je größer das Misstrauen bereits ist, desto höher ist der einengende, vertrauensverdrängende Charakter der Kontrolle.<sup>868</sup> Vertrauen kann sich deshalb z. B. in einem Verzicht auf Kontrollen und vermehrte Delegation zeigen.<sup>869</sup> Kontrolle sollte also eher im Sinne eines hilfreichen Feedbacks gestaltet werden.<sup>870</sup>

Um wechselseitiges Vertrauen insbesondere zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen aufbauen zu können, müssen die Mitarbeiter/innen einen angemessenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum erhalten; trauen Führungskräfte ihren Mitarbeiter/innen jedoch nicht zu, dass diese ihre Aufgaben selbstständig erledigen können, empfinden diese die Kontrollen durch die Vorgesetzten als Misstrauen.<sup>871</sup> Übermäßige Kontrolleingriffe durch die Vorgesetzten werden als Mangel an Vertrauen in die eigene Kompetenz empfunden und führen dazu, dass die Mitarbeiter/innen wiederum ihr Vertrauen in die Führungskräfte reduzieren.<sup>872</sup>

### **Regelungsdichte/Intensität der Reglementierungen**

Verwaltungsmodernisierung bedeutet, das Potenzial der Mitarbeiter/innen besser auszuschöpfen, d. h. diese intensiver an der Gestaltung der Arbeitsprozesse zu beteiligen sowie deren Fähigkeit zur Selbstorganisation besser zu nutzen.<sup>873</sup> Bürokratische Organisationen sind jedoch u. a. dadurch gekennzeichnet, dass es ein System von Regeln und Richtlinien gibt, durch das die Rechte und Pflichten aller Organisationsmitglieder genau festgelegt sind.<sup>874</sup> Kritisiert werden in öffentlichen Einrichtungen die vorherrschenden Detailrege-

---

<sup>865</sup> Vgl. Simon (2000), S. 268, 269. Misstrauen „... manifestiert sich in der Allokation von Ressourcen in explizite Sicherheits- und Kontrollmaßnahmen...“ (Ripperger (1998), S. 46).

<sup>866</sup> Vgl. Pinnow (2005), S. 60. Klages und Schmidt weisen darauf hin, dass die strategische Bedeutung des Zentralisierungsgrades, der Kontrollintensität sowie der Art der Kontrolle in einer Einrichtung kaum überschätzt werden kann (vgl. Klages/Schmidt (1978), S. 35, 36). Strehl und Innreiter-Moser bezeichnen ein zu viel an Weisungen und Kontrollen als eine Politik des Misstrauens (vgl. Strehl/ Innreiter-Moser (1995), S. 450).

<sup>867</sup> Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 82 und Steinle/Ahlers/Gradtko (2000), S. 210.

<sup>868</sup> Vgl. Sprenger (2002), S. 72.

<sup>869</sup> Vgl. Cordini (2007), S. 155, 260.

<sup>870</sup> Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 134.

<sup>871</sup> Vgl. Prott (2004), S. 37. Aber auch auf gleicher Ebene führt überwachendes Verhalten zu geringem bzw. eine gering ausgeprägte Überwachung zu hohem Vertrauen (vgl. Currall/Judge (1995), S. 154, 160, 161).

<sup>872</sup> Vgl. Mölleney (2006), S. 46.

<sup>873</sup> Vgl. Behrens (1995), S. 55. Die Beteiligung aller Mitarbeiter/innen an den unternehmerischen Prozessen gehört zu den Bausteinen einer modernen Unternehmungskultur (vgl. Briam (2001), S. 29).

<sup>874</sup> Vgl. Bosetzky (1974), S. 231.

lungen auf Basis von Misstrauen, also das Fehlen einer Globalsteuerung auf Basis von Vertrauen.<sup>875</sup> Gerade für die Vorgesetzten in öffentlichen Einrichtungen gilt, dass sie ihren Mitarbeiter/innen umso weniger vertrauen, je stärker sie sich als Führungskräfte an bürokratischen Regeln und Vorschriften orientieren.<sup>876</sup>

Genauso wie Vertrauen multidimensionaler Natur ist,<sup>877</sup> ist die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ ein Konstrukt mit mehreren Dimensionen. Es ergibt sich unter Berücksichtigung der oben aufgeführten Sachverhalte die folgende vermutete Hypothese.

Hypothese 5: Das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ setzt sich aus den fünf Dimensionen „Vertrauen“, „Information“, „Fehlertoleranz“, „Beteiligung“ und „Regelungsdichte“ zusammen.

### 3.3.2 Wirkung von „Vertrauensbasierter Unternehmungskultur“ auf das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen der Organisation

Es herrscht eine generelle Übereinstimmung darüber, dass die Unternehmungskultur eine der Hauptkomponenten ist, die Verhalten beeinflusst.<sup>878</sup> Heute soll in Unternehmungen eine Kultur entwickelt werden, „... die individuelle Entfaltung, Selbstverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter fördert,“<sup>879</sup> denn eine der originären Wirkungen der Unternehmungskultur liegt in der Beeinflussung des Leistungsverhaltens/der Leistungsbereitschaft der Mitglieder einer Organisation<sup>880</sup> und Leistungsfähigkeit gedeiht nur in einer Vertrauenskultur.<sup>881</sup> Erst eine Vertrauenskultur gibt dem interessengeleiteten Handeln einen langfristig ergiebigen Nährboden,<sup>882</sup> denn Organisationsmitglieder, denen nur wenig Vertrauen entgegengebracht wird, werden sich lediglich darauf konzentrieren,

<sup>875</sup> Vgl. Krems (2007), S. 6.

<sup>876</sup> Vgl. Neubauer (1997), S. 110.

<sup>877</sup> Vgl. Butler (1991), S. 644.

<sup>878</sup> Vgl. Thompson/Luthans (1990), S. 319.

<sup>879</sup> Pinnow (2005), S. 27.

<sup>880</sup> Vgl. Schwarz (1989), S. 167, 274. Für das Ausmaß des freiwilligen Arbeitsengagements der weiteren Organisationsmitglieder (s. Abschnitt 3.4) spielt die Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen eine Hauptrolle (vgl. Hertel/Bretz/Moser (2000), S. 130).

<sup>881</sup> Vgl. Hill (1993b), S. 30. Denn nur dann, wenn gegenseitiges Vertrauen vorhanden ist und Fehler „... keine negativen Konsequenzen haben werden, erhalten sie [die Mitarbeiter/innen] den Freiraum, den sie benötigen, um sich nach ihren besten Eignungen und Neigungen in das Berufsleben einzubringen“ (Rogg (2007), S. 73).

<sup>882</sup> Vgl. Voigt (2007), S. 23. Insbesondere hierarchieübergreifende Kreativität benötigt ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeiter/innen (vgl. Prott (2004), S. 37).

das zu tun, was im Rahmen der Budgeterfüllung von ihnen erwartet wird.<sup>883</sup> Vertrauen ist also die Basis für ein über den Arbeitsvertrag hinausgehendes Engagement.<sup>884</sup>

Eine Unternehmungskultur, die Vertrauen gibt sowie den Mut zu eigenverantwortlichem Handeln, ermöglicht die Entfaltung der gewünschten Eigeninitiative.<sup>885</sup> Ebenso führt eine vermehrte Beteiligung der Mitarbeiter/innen dazu, dass sich diese für ihre Arbeit verantwortlicher fühlen.<sup>886</sup> Bei der Einführung eines Controlling-Systems in der Finanzverwaltung von Nordrhein-Westfalen wurde z. B. das strategische Ziel der „Mitarbeiterorientierung“, d. h. der mitarbeiterorientierten Arbeits- und Organisationsgestaltung, die den Erwartungen und Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung trägt, berücksichtigt, um mit dieser Vorgehensweise die Übernahme von Selbstverantwortung in den Dienststellen der Finanzverwaltung zu unterstützen.<sup>887</sup> Auch wurden z. B. in den Ämtern für soziale Angelegenheiten in Rheinland-Pfalz die Kontrollen bzw. Kontrollaufgaben auf das unbedingt erforderliche Maß reduziert, um die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter/innen zu stärken.<sup>888</sup>

Aus diesen Sachverhalten lässt sich folgende Hypothese ableiten.

Hypothese 6a: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Dadurch, dass die Unternehmungskultur Verhaltens- und Leitlinien vorgibt, können deren Mitglieder sowohl gemeinsam, zielgerichtet als auch situations- und sachangemessen handeln.<sup>889</sup> Die Unternehmungskultur bestimmt u. a. die Veränderungsbereitschaft der Menschen.<sup>890</sup> Sollen alte Routinen und Strukturen in einer Einrichtung innerhalb von kurzer Zeit aufgebrochen werden, ist dies in der Regel auf der Basis von Vertrauen und

<sup>883</sup> Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 98, 99.

<sup>884</sup> Vgl. Gebert (2002), S. 139.

<sup>885</sup> Vgl. Karg/Lurse/Meister (2001), S. 55. Denn bei eigeninitiativ Handelnden können beim Ausprobieren neuer Tätigkeiten Fehler entstehen (vgl. Frese/Fay (2001), S. 156), was eine gewisse Fehlertoleranz, wie sie in einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur vorhanden ist (vgl. 3.3.1), voraussetzt.

<sup>886</sup> Vgl. Likert (1972), S. 69, 70.

<sup>887</sup> Vgl. Neubach/Schmidt/Hollmann/Heuer (2003), S. 36, 37, 43 und Schmidt/Neubach/Heuer (2007), S. 19.

<sup>888</sup> Vgl. Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2005), S. 50.

<sup>889</sup> Vgl. Ogilvie (1992), S. 84.

<sup>890</sup> Vgl. Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 36.

Sicherheit möglich.<sup>891</sup> Vertrauen ist deshalb eine notwendige Voraussetzung für den Wandel,<sup>892</sup> weil es u. a. die Handlungs- und Anpassungsfähigkeit erhöht.<sup>893</sup>

Dies führt zu folgender Hypothese.

Hypothese 6b: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Vertrauen erhöht auch die Lernfähigkeit<sup>894</sup> und fördert die Motivation sowie die Leistungsbereitschaft der Lernenden.<sup>895</sup>

Daraus ergibt sich folgende Hypothese.

Hypothese 6c: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur führt zu einer hohen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

### 3.3.3 Wirkung von „Vertrauensbasierter Unternehmungskultur“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen

Ein Grund für das Scheitern einer nachhaltigen Nutzung der BSC wird darin gesehen, dass diese oft nur eingeschränkt zur vorherrschenden Kultur passt.<sup>896</sup> Zwar muss eine Unternehmungskultur, in der sich die Mitarbeiter/innen wohl fühlen und der interne Zusammenhalt sehr groß ist, nicht zwingend zu wirtschaftlichem Erfolg führen,<sup>897</sup> jedoch lässt sich eine BSC besonders gut in Unternehmungen mit einer Kultur, die Offenheit<sup>898</sup> und Gemeinsamkeit<sup>899</sup> betont einsetzen.<sup>900</sup>

<sup>891</sup> Vgl. Pinnow (2005), S. 122.

<sup>892</sup> Vgl. Kahle (1999), S. 4.

<sup>893</sup> Vgl. Seifert (2001), S. 115.

<sup>894</sup> Vgl. Seifert (2001), S. 115. Denn „eine lernende Organisation ist [...] nur denkbar auf der Grundlage einer zwischenmenschlich entwickelten Vertrauensbasis“ (Bleicher (1995), S. 392).

<sup>895</sup> Vgl. Schweer (1997), S. 12.

<sup>896</sup> Vgl. Schäffer (2008), S. 20.

<sup>897</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 143. Da auch gute Unternehmungskulturen keinen Schutz vor Verwerfungen am Markt, d. h. wenn der Markt für das Produkt einer Unternehmung zusammenbricht und Ersatzprodukte nicht vorhanden sind, bilden (vgl. Bruer (1987), S. 11).

<sup>898</sup> Siehe Abschnitt 3.3.1 „Information“, „Fehlertoleranz“ und „Regelungsdichte“.

<sup>899</sup> Siehe Abschnitt 3.3.1 „Vertrauen“ und „Beteiligung“.

<sup>900</sup> Vgl. Rieg (2004), S. 478. Denn zur kontinuierlichen Strategieentwicklung ist eine offene Kultur notwendig (vgl. Bernhard (2003a), S. 32).



Die BSC bietet die Chance, die Führung einer Einrichtung auf wesentliche Kennzahlen zu konzentrieren, was aber ein gewisses Vertrauen in die Mitarbeiter/innen der Einrichtung voraussetzt, dass diese auf Basis der mittels strategischer Kennzahlen abgesteckten Ziele ihre Arbeit eigenständig organisieren.<sup>901</sup> „Vertrauen ermöglicht Planung und die Verfolgung längerfristiger Zielsetzungen.“<sup>902</sup> Ohne Vertrauen ist strategisches Management schwierig, denn ohne Vertrauen verkümmert die Kommunikation in einer Einrichtung.<sup>903</sup> Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist somit auch die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung von strategischen Zielen<sup>904</sup> und kann zu einer besseren Kundenorientierung führen.<sup>905</sup> Auch schließen sich Misstrauen und Entwicklung einer innovativen Unternehmenskultur gegenseitig aus, jedoch kann keine Unternehmung ohne Innovation auf Dauer überleben.<sup>906</sup>

Die Einflussintensität der Kultur einer öffentlichen Einrichtung auf die Einführung von Controllinginstrumenten bzw. einem strategischen Führungssystem wird als hoch vermutet,<sup>907</sup> denn je stärker ein Veränderungsvorhaben im Gegensatz zur Kultur einer Einrichtung steht, umso geringer ist die Aussicht auf Erfolg.<sup>908</sup> Es kann sogar dazu kommen, dass implementierte Veränderungen durch die bestehende Kultur einer Einrichtung nicht nur gebremst, sondern eliminiert werden,<sup>909</sup> d. h. die Unternehmenskultur kann sogar zur Barriere für die mit der BSC gewünschten Strategieumsetzung werden, wenn das strategische Wollen zu stark von der kulturellen

---

<sup>901</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 37, 38.

<sup>902</sup> Strasser/Voswinkel (1997), S. 233.

<sup>903</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 85.

<sup>904</sup> Vgl. Friedag (2005), S. 82.

<sup>905</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 144.

<sup>906</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 36, 37.

<sup>907</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 155. Nagel und Müller vertreten z. B. die These, dass es nicht reicht, die Verwaltung mit Hilfe privatwirtschaftlicher Verfahren und Managementinstrumente zu verändern, da es sonst mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem Immunisierungseffekt der Verwaltungskultur kommen und sich dadurch in öffentlichen Einrichtungen nichts ändern würde (vgl. Nagel/Müller (1999), S. 25).

<sup>908</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 94. Auch Harms sieht ein noch zu lösendes Problem der Verwaltungsreform in dem teilweise erheblichen Beharrungsvermögen von öffentlichen Verwaltungen, hofft aber, dass sich mit der sukzessiven Einführung eines neuen Instruments neue Denkweisen und Handlungsgewohnheiten ergeben (vgl. Harms (1999), S. 36), auch wenn die vorhandene Unternehmenskultur bereits die Präferenzen der Entscheidungsträger bei der Wahl ihrer Strategie bestimmt (vgl. Bleicher (1991), S. 112, 114, 115).

<sup>909</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 138. Übersichten über änderungsfördernde und änderungshemmende Kulturelemente/Kräfte finden sich z. B. bei Kobi/Wüthrich (1986), S. 93, 94, 160, 161 und bei Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 22.

Prägung abweicht,<sup>910</sup> insbesondere dann, wenn die kulturelle Prägung der von der Strategie betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen nicht zur Strategie passt.<sup>911</sup>

Vertrauen hat einen Einfluss auf die strategische Kommunikation in einer Organisation<sup>912</sup> und durch Vertrauen gewinnt ein System die zum Aufbau komplexer Systemstrukturen notwendige Zeit.<sup>913</sup> Ebenso lassen sich durch den Aufbau einer Vertrauenskultur die Kooperationsgewinne einer Unternehmung maximieren, was zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil führen kann.<sup>914</sup> Auch beeinflusst die Unternehmungskultur sowohl die Auswahl als auch die Implementierung von Strategien zumindest indirekt mit.<sup>915</sup> Zu beachten ist auch, dass „Unternehmungen, in denen geringes Vertrauen in die Fähigkeit zu weitgehend selbststeuerndem, eigenverantwortlichem Handeln der Mitarbeiter besteht, [...] häufig zur *Überplanung*“<sup>916</sup> neigen. In solchen eng reglementierten Unternehmungen und Einrichtungen kann sich eine BSC nicht entfalten.<sup>917</sup>

Da bereits bei der Einführung einer Balanced Scorecard eine Vertrauenskultur gelebt werden muss,<sup>918</sup> in der die Mitarbeiter/innen nicht durch intensive Fremdkontrolle geführt werden, Fehler machen dürfen und in der das Wissen der Strategie nicht bei Einzelnen konzentriert ist,<sup>919</sup> lässt sich folgende Hypothese ableiten, auch wenn die Wirkungen einer Unternehmungskultur in der Regel nur schwer fassbar sind.<sup>920</sup>

Hypothese 7: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

<sup>910</sup> „Viele gut konzipierte Strategien und damit in Einklang stehende Aktionspläne scheitern in der Praxis, weil sie nicht mit der in der Unternehmung vorherrschenden Unternehmungskultur übereinstimmen.“ (Hinterhuber/Winter (1991), S. 192.)

<sup>911</sup> Vgl. Steinle/Eggers/ter Hell (1992), S. 5 und Schuh (2006), S. 76, 77. So kann z. B. eine BSC nur dann erfolgreich eingeführt werden, wenn Controlling auf allen Ebenen nicht nur als Selbstzweck gesehen wird und der Nutzen von ganz oben bis ganz unten erkannt wird (vgl. Kaatz (2005), S. 319).

<sup>912</sup> Vgl. Seifert (2001), S. 195.

<sup>913</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 117. Somit ist Vertrauen für die Hinwendung zur langfristigen/strategischen Planung, zu einem stärker strategieorientierten Controlling wg. des langfristigen Zeithorizonts und des hohen Grads an qualitativen (unsicheren und interpretationsbedürftigen) Informationen eine unerlässliche Voraussetzung (vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 106, 107, 111, 112).

<sup>914</sup> Vgl. Ripperger (1998), S. 198, 232, 271.

<sup>915</sup> Vgl. Schwarz (1989), S. 163.

<sup>916</sup> Krystek/Zumbrock (1993), S. 60 [Hervorhebung im Original]. Dabei muss die Planung umso detaillierter sein, je niedriger der Vertrauensgrad in einer Unternehmung ist (vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 42).

<sup>917</sup> Vgl. Muhr (2003), S. 54.

<sup>918</sup> Vgl. Bernhard (2003c), S. 271.

<sup>919</sup> Vgl. Bernhard (2003c), S. 271.

<sup>920</sup> Vgl. Schwarz (1989), S. 145.

### 3.3.4 Die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als Mediator für das Führungsverhalten des Top Managements einer öffentlichen Einrichtung

In den traditionellen, sehr hierarchischen und wenig motivierenden Strukturen der öffentlichen Einrichtungen wird es nach Meinung von z. B. Jann keine neue Kultur geben,<sup>921</sup> jedoch sind Elemente der neuen Verwaltungskultur, wie z. B. das Führen mit Zielen, eine angemessene Fehlertoleranz, die transparente Darstellung von Leistungen und die kontinuierliche Suche nach Verbesserungen, hilfreich für die Unterstützung des Steuerungswillens bei Führungskräften öffentlicher Einrichtungen.<sup>922</sup>

Eine Unternehmungskultur beeinflusst das Verhalten der Organisationsmitglieder dabei als „unsichtbare Führungskraft“ auf indirekte Weise<sup>923</sup> und verstärkt so die Wirkung des Führungsverhaltens auf das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen. Daraus lassen sich die folgenden Hypothesen 8a-c und 9 ableiten.

Hypothese 8a: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Hypothese 8b: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Die Übernahme neuer Funktionen, Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse kann von den Mitarbeiter/innen nur erwartet werden, wenn ihnen ihre Führungskräfte Informationen, Beratung, Freiraum und Unterstützung in ausreichendem bzw. erheblichem Umfang zur

---

<sup>921</sup> Vgl. Jann (1993), S. 90. Bereits „verstärkte Verantwortungsdelegation stellt einen Eingriff in die Verwaltungskultur dar...“ (Speier-Werner (2006), S. 88.) Schuh weist zusätzlich darauf hin, dass die Langlebigkeit des Faktors Unternehmungskultur häufig unterschätzt wird (vgl. Schuh (2006), S. 10).

<sup>922</sup> Vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 313.

<sup>923</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 153, 160. Die „unsichtbare Führungskraft“ steuert und führt indirekt, informell, weich und qualitativ (vgl. Wunderer (2006a), S. 161). Ebers spricht von der Unternehmungskultur als Führungssubstitut, weist aber darauf hin, dass die Kultur wegen ihrer begrenzten Instrumentalisierbarkeit kein vollständiges Äquivalent zur persönlichen Führung darstellt (vgl. Ebers (1995), Sp. 1.677, 1.678).

Verfügung stellen.<sup>924</sup> Die Unternehmenskultur kann dabei als unsichtbare Einflussgröße auf die Lernfähigkeit wirken.<sup>925</sup>

Hypothese 8c: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Hypothese 9: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Bezogen auf die Prozesse der Zielübersetzung kann die Unternehmenskultur „... als ein Reservoir zusätzlicher, im positiven Falle komplementärer normativer Bezugspunkte individuellen Entscheidungsverhaltens beschrieben werden.“<sup>926</sup> D. h. es ergeben sich die beiden folgenden Hypothesen.

Hypothese 10a: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Hypothese 10b: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist vollständiger Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

In der folgenden Abbildung 10 sind alle Hypothesen zur Unternehmenskultur, also zur Zusammensetzung des Konstrukts, zu den vermuteten direkten Einflüssen und zu den erwarteten Mediatorbeziehungen zusammengefasst dargestellt.

---

<sup>924</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 536.

<sup>925</sup> Vgl. Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 28.

<sup>926</sup> Heinen (1997), S. 37.

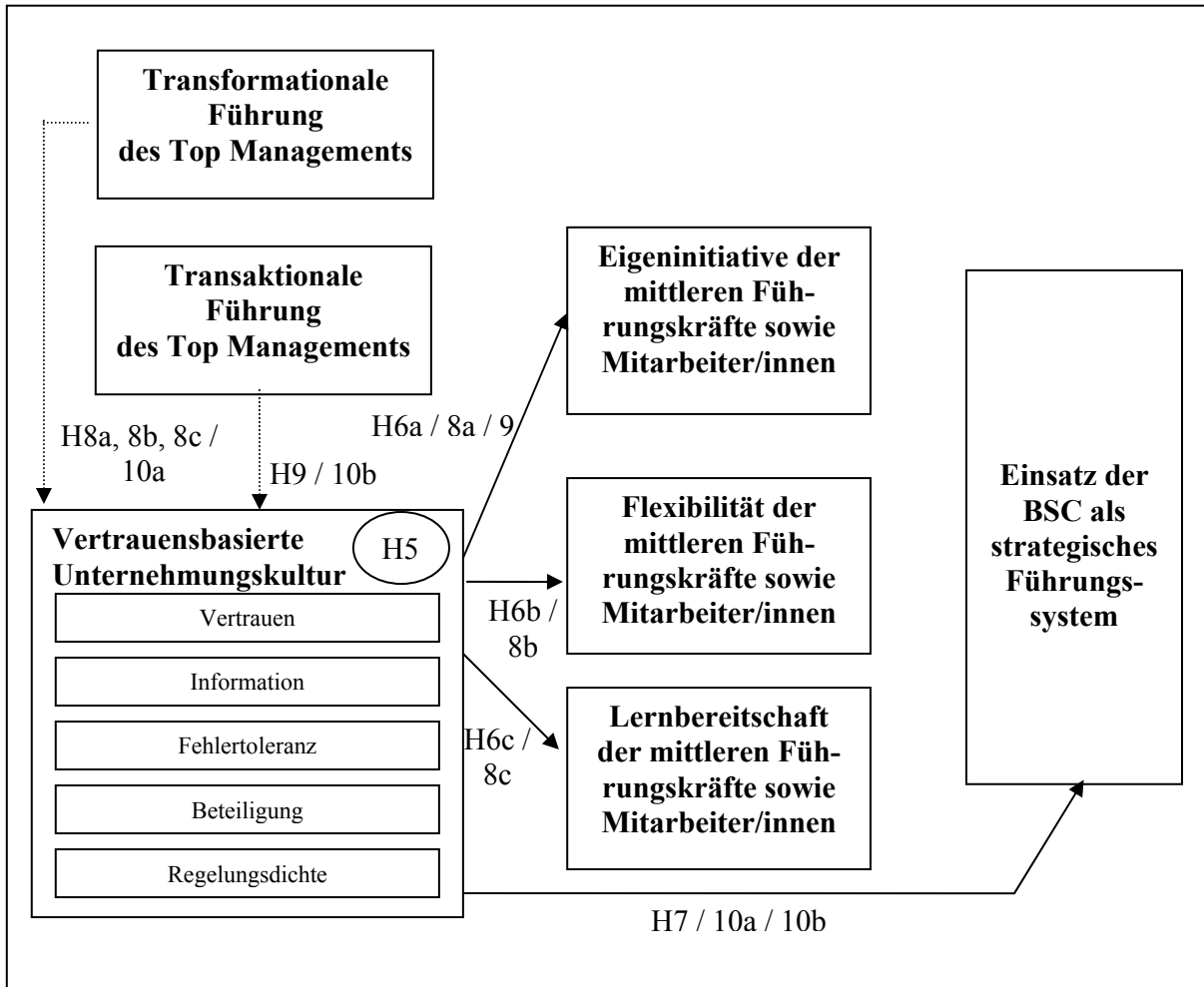


Abb. 10 Vermutete direkte Einflüsse der vertrauensbasierten Unternehmenskultur sowie angenommene Mediatorbeziehungen

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.4 Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie der Mitarbeiter/innen

#### 3.4.1 „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ der mittleren Führungskräfte sowie der Mitarbeiter/innen

Auch wenn Führungskräfte der mittleren Ebene im gleichen Maße Geführte wie auch Führer sind<sup>927</sup> und vielschichtige Führungsaufgaben wahrnehmen, die sich maßgeblich auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen auswirken,<sup>928</sup> wird hier sowohl das Verhalten der Mitarbeiter/innen als auch das der *mittleren Führungskräfte*<sup>929</sup> untersucht.

Ein strategisches Ziel z. B. der Stadt Saarbrücken ist es, mehr *Arbeitszufriedenheit*<sup>930</sup> für Mitarbeiter/innen zu erreichen,<sup>931</sup> denn eine höhere Arbeitszufriedenheit geht mit einer höheren Bereitschaft einher, sich für den Unternehmungserfolg besonders zu engagieren.<sup>932</sup> Trotzdem ist der schwer zu bewertenden/zumessenden Mitarbeiter/innen-Zufriedenheit bzw. der Arbeitszufriedenheit<sup>933</sup> als Kriterium ein vergleichsweise geringerer Stellenwert als dem Erreichen vorgegebener Ziele beizumessen,<sup>934</sup> denn der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung fällt in der Regel niedriger aus als erwartet (mittel bzw. niedrig).<sup>935</sup> *Commitment*<sup>936</sup> weist sogar einen noch schwächeren Zusammenhang zur Arbeitsleistung auf.<sup>937</sup> Zudem korrelieren Arbeitszufrie-

---

<sup>927</sup> Vgl. Pössel/Steinle/Eichenberg (2007), S. 3.

<sup>928</sup> Vgl. Pössel/Steinle/Eichenberg (2007), S. 32.

<sup>929</sup> Auch wenn in der Regel zwischen oberer, mittlerer und unterer Führungsebene unterschieden wird (vgl. hierzu z. B. Olfert/Rahn (2008), S. 201), sind hier – unabhängig von der Anzahl der in einer Einrichtung vorhandenen Hierarchiestufen – mit den mittleren Führungskräften alle Führungskräfte, die nicht zum Top Management gehören, gemeint.

<sup>930</sup> „Arbeitszufriedenheit wird als bewertende Einstellung zur Arbeit insgesamt und (oder) zu bestimmten Aspekten (Facetten) der Arbeit gemessen und man nimmt an, dass die Affekte der Person gegenüber dem Einstellungsobjekt in der Messung zum Tragen kommen.“ (Wegge/Dick (2006), S. 14.) D. h. es geht um die positiven Gefühle und Einstellungen gegenüber der Arbeit (vgl. Weinert (2004), S. 245).

<sup>931</sup> Vgl. Hirschfelder (1995), S. 220.

<sup>932</sup> Vgl. Six/Felfe (2006), S. 266.

<sup>933</sup> Denn bei der Arbeitszufriedenheit handelt es sich nicht um einen personenunabhängig zu ermittelnden, objektiven Zustand (vgl. Neuberger/Allerbeck (1978), S. 16).

<sup>934</sup> Vgl. Pössel/Steinle/Eichenberg (2007), S. 44.

<sup>935</sup> Vgl. Felfe/Six (2006), S. 46, 47 und Weinert (2004), S. 273. Zufriedenheit und Leistung müssen nicht zwingend miteinander korreliert sein (vgl. Macharzina (1974), S. 131). Von Rosenstiel stellt sogar fest, dass es keine generalisierbare gesetzmäßige positive oder negative Beziehung zwischen diesen beiden Variablen gibt (vgl. Rosenstiel (1974), S. 119). Auch der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten sowie Arbeitszufriedenheit und Fluktuation ist nur relativ schwach (vgl. Neuberger/Allerbeck (1978), S. 20).

<sup>936</sup> Mit Commitment (Verpflichtung) ist das Engagement und der Einsatz für eine Unternehmung bzw. eine Einrichtung gemeint (vgl. Weinert (2004), S. 179).

<sup>937</sup> Vgl. Felfe/Six (2006), S. 47.

denheit und Commitment hoch, d. h. es gibt eine deutliche Überschneidung zwischen beiden Konzepten.<sup>938</sup>

Auch wenn Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment Schlüssel für das Verständnis von freiwilligem Arbeitsengagement sind,<sup>939</sup> werden deshalb im Folgenden lediglich die für öffentliche Einrichtungen relevanten Aspekte des freiwilligen, zusätzlichen Arbeitsengagements untersucht, d. h. das Verhalten der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen, welches, obwohl es weder Bestandteil der beruflichen Leistung im engeren Sinn (also der vertraglich vorgegebenen Berufsaufgaben) noch vertraglich einforderbar ist, Einfluss auf den Unternehmungserfolg hat.<sup>940</sup>

Um Mitarbeiter/in einer Dienstleistungsunternehmung zu sein, muss es bei den mittleren Führungskräften und Mitarbeiter/innen der öffentlichen Einrichtungen zu einer Bewusstseinsänderung kommen, die u. a. entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen (und damit eine gewisse Lernbereitschaft der Betroffenen) voraussetzt,<sup>941</sup> wobei die Flexibilität die Möglichkeit bietet, die zur Übernahme von Eigenverantwortung notwendigen Kompetenzen zu erwerben.<sup>942</sup> Elemente des freiwilligen Arbeitsengagements, die in öffentlichen Einrichtungen im Reformprozess eine besondere Rolle spielen, sind somit die Eigeninitiative, die Flexibilität und die Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen, wie im Folgenden gezeigt wird.

### **„Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen“**

Selbstbestimmung, Eigenständigkeit und Individualität sind die aktuell hoch rangierten Werte,<sup>943</sup> denn die besten Mitarbeiter/innen sind diejenigen, die die Initiative ergreifen, sich aktiv beteiligen und Verantwortung übernehmen.<sup>944</sup> Zurzeit erwarten Unternehmungen von ihrer Belegschaft deshalb, Initiative zu zeigen und *proaktiv*<sup>945</sup> zu reagieren,<sup>946</sup>

---

<sup>938</sup> Vgl. Felfe/Six (2006), S. 59.

<sup>939</sup> Vgl. Hertel/Bretz/Moser (2000), S. 135.

<sup>940</sup> Vgl. Hertel/Bretz/Moser (2000), S. 121, 122.

<sup>941</sup> Vgl. Will (1993), S. 158.

<sup>942</sup> Vgl. Raeder/Grote (2005), S. 211.

<sup>943</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 198.

<sup>944</sup> Vgl. Dvir/Eden/Avolio/Shamir (2002), S. 737.

<sup>945</sup> Proaktives Verhalten wird definiert als das Ergreifen von Initiative, um die gegenwärtigen Verhältnisse zu verbessern bzw. neue Verhältnisse zu schaffen, indem der Status Quo angezweifelt wird, anstatt passiv die gegenwärtigen Bedingungen zu übernehmen (vgl. Crant (2000), S. 436).

<sup>946</sup> Vgl. Bakker/Schaufeli (2008), S. 147.

denn proaktives Verhalten und Initiative werden, da die Dynamik der Arbeit zunimmt und diese zunehmend dezentral ausgeführt wird, für den Unternehmungserfolg immer wichtiger.<sup>947</sup>

Das Bundesministerium des Innern weist z. B. ausdrücklich darauf hin, dass die Modernisierung der Bundesverwaltung nur dann gelingen kann, wenn die Mitarbeiter/innen Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten und sich dabei auch selbst verändern.<sup>948</sup> Verwaltungsmodernisierung bedeutet also die Delegation von Aufgaben und Kompetenzen auf die Mitarbeiter/innen bei gleichzeitiger Stärkung der *Eigenverantwortung*.<sup>949</sup> Auch die schweizerische Bundesverwaltung strebt eine Verbesserung von Eigeninitiative/Eigenverantwortung an.<sup>950</sup>

Unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter/innen erfordert Eigeninitiative sowie die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.<sup>951</sup> Ziel „... sind mündige Mitarbeiter, die eigenverantwortlich Probleme erkennen und Ideen zu ihrer Lösung generieren,“<sup>952</sup> d. h. aktive Mitarbeiter/innen, die freiwillig „... den Rahmen der Verantwortung für die alltäglichen Aufgaben [...] verlassen.“<sup>953</sup> Auch wenn Eigenverantwortung heute eine wichtige Form der beruflichen Leistung darstellt,<sup>954</sup> wird insbesondere die *Eigeninitiative*<sup>955</sup> als Teil der Eigenverantwortung untersucht, da vermutet wird, dass für viele Mitarbeiter/innen ohne gehobene Position das mit der Eigenverantwortung verbundene Risiko eine Überforderung darstellt.<sup>956</sup>

---

<sup>947</sup> Vgl. Crant (2000), S. 435.

<sup>948</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern (2004), S. 14.

<sup>949</sup> Vgl. Butz (1995), S. 122 und Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2005), S. 84. Unter eigenverantwortlichem Handeln werden Leistungen ohne eindeutige und hilfreiche Vorgaben der Organisation verstanden (vgl. Kaschube/Gasteiger (2005), S. 191). „Eigenverantwortliche Beschäftigte handeln proaktiv und wollen ihre Umwelt selbst mitgestalten“ (Koch (2005), S. 170), sie suchen und finden in Reorganisationsprozessen ihre Aufgaben auf eigenes Risiko (vgl. Kaschube/Koch (2005), S. 141).

<sup>950</sup> Vgl. Eidgenössisches Personalamt EPA (2005), S. 1.

<sup>951</sup> Vgl. Frey/Peus/Traut-Mattausch (2005), S. 354.

<sup>952</sup> Frey/Peus/Traut-Mattausch (2005), S. 374.

<sup>953</sup> Kaschube/Gasteiger (2005), S. 192.

<sup>954</sup> Vgl. Koch (2005), S. 157.

<sup>955</sup> Unter Eigeninitiative ist ein Arbeitsverhalten zu verstehen, das von alleine begonnen wird, in hohem Maße proaktiv ist, Barrieren überwindet, um ein Ziel zu erreichen und sich u. a. darin zeigen kann, dass zusätzliche Verantwortung übernommen und Probleme gelöst werden, Verbesserungen vorgeschlagen werden sowie darin, dass Kolleg/innen geholfen wird. (vgl. Hartog/Belschak (2007), S. 603, 605 und Frese/Fay (2001), S. 133). Mit Eigeninitiative ist immer ein Verhalten, das sich positiv für die Unternehmung bzw. die Einrichtung auswirkt und ihr nicht schadet, gemeint (vgl. Frese/Fay (2001), S. 163).

<sup>956</sup> Vgl. Kaschube/Gasteiger (2005), S. 204, 205.



### „Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen“

Flexible Organisationen in einem turbulenten Umfeld verlangen von ihren Beschäftigten auf allen Ebenen eine größere *Verhaltensflexibilität*<sup>957</sup>, d. h. von den Arbeitnehmer/innen wird erwartet, dass sie sich flexibel auf veränderte wirtschaftliche Situationen einstellen.<sup>958</sup> Auch der Reformprozess in öffentlichen Einrichtungen führt dazu, dass Gewohnheiten und Routinen sowohl in der Arbeit als auch der Kommunikation in Frage gestellt und eine höhere Flexibilität der Mitarbeiter/innen gefordert werden.<sup>959</sup>

Bereits die Implementierung einer BSC kann auf ernsthafte Widerstände stoßen, weshalb von Anfang an neben der Kultur auch die Veränderungsbereitschaft der betroffenen Bereiche bzw. Führungskräfte und Mitarbeiter/innen beachtet werden muss.<sup>960</sup>

### „Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen“

Die Fähigkeit des *Lernens*<sup>961</sup> als ein strategischer Erfolgsfaktor<sup>962</sup> für eine Unternehmung bzw. eine Einrichtung ermöglicht, eine gegebene Wissensbasis schnell und wirkungsvoll an veränderte Anforderungen anzupassen.<sup>963</sup> Um eine neue Strategie implementieren zu können, ist deshalb ein tiefgreifender Lernprozess in der Einrichtung notwendig, und bei den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen entsteht ein Lern- und Fortbildungsbedarf.<sup>964</sup>

---

<sup>957</sup> Vgl. Kaschube/Koch (2005), S. 150. Mit Flexibilität kann die zeitliche Flexibilität, die erwartete Mobilität sowie die Veränderungsbereitschaft, also die Flexibilität gegenüber Veränderungen gemeint sein (vgl. Raeder/Grote (2005), S. 216). In dieser Arbeit ist mit Flexibilität die Veränderungsbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen gemeint.

<sup>958</sup> Vgl. Raeder/Grote (2001), S. 352.

<sup>959</sup> Vgl. Gerstlberger/Grimmer/Wind (1999), S. 59.

<sup>960</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 74.

<sup>961</sup> Unter Lernen ist die bewusste, dauerhafte und v. a. stabile Veränderung von Verhaltensmustern zu verstehen (vgl. Unger (2008), S. 196).

<sup>962</sup> Bzw. als bedeutendster kritischer Erfolgsfaktor und damit in einer dynamischen Umgebung eine vorrangige Pflicht aller weiteren Organisationsmitglieder (vgl. Bock (2008), S. 24, 43).

<sup>963</sup> Vgl. Bock (2008), S. 12.

<sup>964</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 807, 808.

Veränderungen einzuleiten und umzusetzen bedeutet, dass alle Beteiligten und Betroffenen auf allen Ebenen lernen müssen.<sup>965</sup> Neben der individuellen Lernfähigkeit ist die Lernbereitschaft Voraussetzung für eine entsprechende Mitarbeiter/innen-Qualifikation.<sup>966</sup>

„Organisationsreformen umfassen v. a. das Erlernen neuer Methoden, Instrumente und Verhaltensweisen, den Aufbau neuer Kompetenzen und die Umstellung auf eine neue Betriebskultur und haben naturgemäß einen hohen Zeitbedarf.“<sup>967</sup> Die notwendige dauerhafte Fähigkeit zum Wandel basiert auf einer hohen Lernfähigkeit und -bereitschaft aller Organisationsmitglieder.<sup>968</sup>

### **3.4.2 Wirkung des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“**

„Die Quantität und Qualität der Leistungsergebnisse hängt [...] sowohl von den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter ab, gegebene Aufgaben zu bewältigen, als auch von ihrer Bereitschaft, diese Ressourcen zur Erfüllung der Organisationsziele einzusetzen.“<sup>969</sup>

In der Stadt Bochum haben Pilotprojekte zur Einführung einer neuen, ergebnisorientierten Steuerung gezeigt, dass mehr Eigenverantwortlichkeit und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter/innen sowie ein neuer Teamgeist dazu geführt haben, dass die vereinbarten Betriebsergebnisse deutlich übertroffen wurden.<sup>970</sup> Denn Eigeninitiative richtet sich auf die Ziele einer Einrichtung, ist auf langfristigen Erfolg angelegt und handlungsorientiert.<sup>971</sup> Eigeninitiative kann also die Unternehmungsziele unterstützen, indem von den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen Vorschläge gemacht werden, wie Prozesse

---

<sup>965</sup> Vgl. Stadelhofer (2002), S. 163.

<sup>966</sup> Vgl. Fritsch (1985), S. 129.

<sup>967</sup> Pesendorfer (2006), S. 34.

<sup>968</sup> Vgl. Bock (2008), S. 16.

<sup>969</sup> Pifczyk/Kleinbeck (2000), S. 57.

<sup>970</sup> Vgl. Werdelmann (1995), S. 131. Auch ist z. B. „die Kosten- und Leistungsrechnung [...] ein notwendiges, aber keinesfalls ein hinreichendes Instrument. *Berlin* setzt ganz maßgeblich auf die Wirksamkeit von Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ (Nagel (1995), S. 105 [Hervorhebung im Original].)

<sup>971</sup> Vgl. Martins/Pundt/Nerdinger (2005), S. 23.

verbessert werden können,<sup>972</sup> da die Initiative zu ergreifen bedeutet, Routineaufgaben zu verlassen, um Situationen verändern zu wollen.<sup>973</sup>

„Unternehmen können sich geänderten Randbedingungen nur dann anpassen, wenn ihre Mitarbeiter flexibel, anpassungsfähig und lernfähig sind.“<sup>974</sup> Insbesondere sollen Mitarbeiter/innen eine Eigendynamik entwickeln und bereits am Strategieentwicklungsprozess aktiv mitwirken, um dadurch eine kontinuierliche Nutzung und Weiterentwicklung der BSC zu erreichen.<sup>975</sup>

Aus den vorangegangenen Ausführungen lassen sich folgende Hypothesen ableiten, da die Nutzung der BSC eng mit deren vorangegangenem Implementierungsprozess zusammenhängt, bzw. „der Prozess der Erstellung einer BSC [...] wichtiger als die Resultate“<sup>976</sup> ist.

Hypothese 11a: Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 11b: Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 11c: Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

### **3.4.3 Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen als Mediator für das Führungsverhalten des Top Managements**

Das Führungsverhalten wirkt sich auf die Leistungsbereitschaft sowohl von Mitarbeiter/innen als auch von Führungskräften aus,<sup>977</sup> denn „Arbeitszufriedenheit und Leistungs-

<sup>972</sup> Vgl. Hartog/Belschak (2007), S. 605.

<sup>973</sup> Vgl. Frese/Fay (2001), S. 156.

<sup>974</sup> Voigt (2007), S. 24.

<sup>975</sup> Vgl. Bernhard (2003b), S. 256, 257.

<sup>976</sup> Horváth (2003), S. 182.

<sup>977</sup> Vgl. Wolff/Göschel (1990), S. 53. Die personale Führung (in Abgrenzung zur strukturalen Führung, welche die Leistung und die Zusammenarbeit über Grundsätze, Regeln, Handbücher etc. steuert) durch die Führungskräfte wirkt direkt auf das Verhalten und die Arbeitsleistung der Geführten (vg. Becker (2005), S. 207).

bereitschaft wird bestimmt durch Bedürfnisse nach interessanten Arbeitsinhalten, einer motivierenden Arbeitsatmosphäre, autonomer Arbeitsgestaltung/Zeitsouveränität sowie Verantwortung und Einflussmöglichkeiten auf die inhaltliche und zeitliche Gestaltung der Arbeitsabläufe.<sup>978</sup> Ein unterstützendes Management ebenso wie eine interessante Tätigkeit und Entscheidungsspielräume beeinflussen die allgemeine Arbeitszufriedenheit also positiv.<sup>979</sup> Hohe Qualifikation der Mitarbeiter/innen als ein zusätzlicher Einflussfaktor für den Führungserfolg führt zu einer höheren ökonomischen Effizienz.<sup>980</sup>

Bass unterscheidet „erfolgreiche Führung“ von „effektiver Führung“, wobei Führung dann erfolgreich ist, wenn die Mitarbeiter/innen als die durch Führung zu Beeinflussenden ihr Verhalten ändern (s. Hypothesen 1a-c und 2), Führung aber erst dann effektiv ist, wenn dieses neue Verhalten zu einer Zielerreichung führt, in diesem Fall zum Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.<sup>981</sup>

Daraus lassen sich die folgenden Hypothesen ableiten.

Hypothese 12a: Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
---

Hypothese 12b: Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
--

Hypothese 12c: Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
--

Hypothese 13: Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist vollständiger Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
--

<sup>978</sup> Lühr (2004), S. 179, 180.

<sup>979</sup> Vgl. Felfe/Six (2006), S. 55.

<sup>980</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 13.

<sup>981</sup> Vgl. Bass (1960), S. 90, 119.

### 3.4.4 Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen als Mediator für „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“

Die Grundannahmen, Mythen, Rituale und Artefakte einer Unternehmungskultur geben allen Mitgliedern dieser Kultur sowohl Möglichkeiten als auch Grenzen ihres Handelns vor.<sup>982</sup> Auch lässt sich feststellen, dass Mitarbeiter/innen, denen vertraut wird, dieses Vertrauen in der Regel nicht enttäuschen wollen.<sup>983</sup> Organisationsmitglieder jedoch, denen kein Vertrauen entgegengebracht wird, sind nicht bemüht, die strategischen Zielsetzungen der Unternehmung zu verfolgen.<sup>984</sup> Auch sind gravierende Plananpassungen bzw. -verwerfungen bei gegenseitigem Misstrauen nicht möglich.<sup>985</sup>

Deshalb wird „der Beitrag des Unternehmenskulturkonzeptes zur Lösung unternehmenspolitischer, insbesondere organisations- und personalpolitischer Steuerungs- und Lernprozesse [...] als erheblich beurteilt...“<sup>986</sup> Durch den stark verhaltensprägenden Einfluss auf die Mitarbeiter/innen wirkt die Unternehmungskultur auf den Unternehmungserfolg.<sup>987</sup>

So wirkt z. B. ein Kriterium der „Vertrauensbasierten Unternehmungskultur“, die Beteiligung, verstärkt durch das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen auf die Nutzung der BSC, denn bereits bei der Entwicklung der BSC sollen die Mitarbeiter/innen beteiligt werden, um so deren Eigenverantwortlichkeit zu fördern.<sup>988</sup>

Zwar lässt sich die Mediatorfunktion des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen für die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ in Bezug auf die Nutzung der BSC nicht für alle Aspekte des Verhaltens theoretisch begründen, aber da es besser ist, im Zweifelsfall Mediationen zu testen als diese unberücksichtigt zu lassen, werden die folgenden drei Hypothesen in das Modell mit aufgenommen.<sup>989</sup>

---

<sup>982</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 40. Denn die Organisationskultur formt die Art und Weise, wie die Mitglieder einer Organisation etwas tun und reflektiert somit die Richtung, in die die Organisation geht (vgl. Verbeke/Volgering/Hessels (1998), S. 313, 315, 320).

<sup>983</sup> Vgl. Rogg (2007), S. 126.

<sup>984</sup> Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 100.

<sup>985</sup> Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 103.

<sup>986</sup> Steger (1993), S. 199.

<sup>987</sup> Vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 53 und Kobi/Wüthrich (1986), S. 206.

<sup>988</sup> Vgl. Bernhard (2003c), S. 275.

<sup>989</sup> Durch die Aufnahme dieser Hypothesen in das Modell können statistisch signifikante direkte und indirekte Effekte ermittelt werden (auch dann, wenn z. B. kein signifikanter totaler Effekt vorliegt); auch könnte eine Modellschätzung, in der lediglich totale und direkte Effekte berücksichtigt werden, leicht zu

Hypothese 14a: Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Hypothese 14b: Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Hypothese 14c: Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Alle vermuteten direkten Einflüsse und Mediatorbeziehungen von „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen sind in der folgenden Abbildung 11 dargestellt.

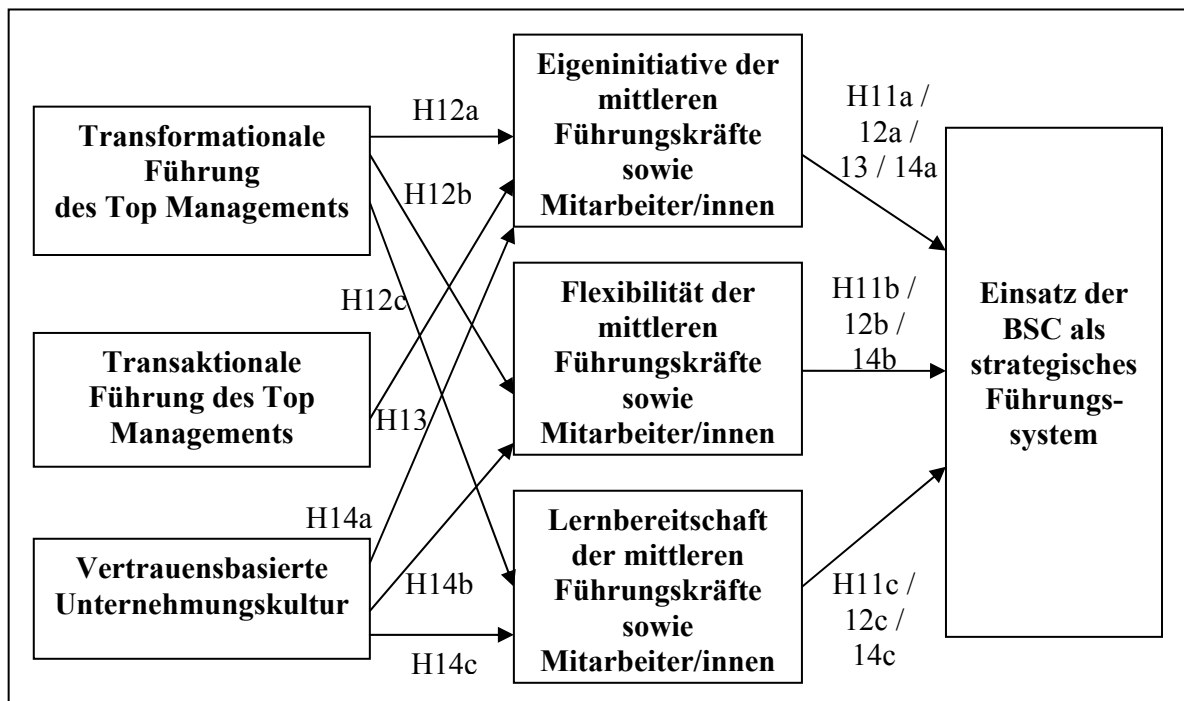


Abb. 11 Vermutete direkte Einflüsse und angenommene Mediatorbeziehungen des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.5 Messung der erfolgreichen Steuerung in öffentlichen Einrichtungen anhand des „Einsatzes der BSC als strategisches Führungssystem“

#### 3.5.1 Grundlegende Nutzenpotenziale der BSC für öffentliche Einrichtungen

Ein direkter Zusammenhang zwischen dem Einsatz einer BSC und dem Erfolg einer Unternehmung bzw. einer Einrichtung lässt sich nur schwer isoliert analysieren, da u. a. die Qualität der Strategieinhalte einen großen Einfluss auf den Unternehmungserfolg hat.<sup>990</sup> Jedoch ist die BSC grundsätzlich eine Methodik, die hilft, Strategien erfolgreich umzusetzen<sup>991</sup> und sowohl die Effektivität, die Effizienz, eine verbesserte Steuerung als auch die Transparenz zu fördern.<sup>992</sup> Alles in allem ist die BSC ein Werkzeug zur Veränderung.<sup>993</sup>

Insbesondere in öffentlichen Einrichtungen kommt der leicht messbaren monetären Perspektive<sup>994</sup> eine geringere Bedeutung zu als den anderen Perspektiven, da diese „... zu einer notwendigen, zu erfüllenden Grundbedingung“<sup>995</sup> wird.

Da die BSC die Komplexität der Steuerung für das Management verringern soll, kann der Erfolg einer BSC-Anwendung u. a. daran gemessen werden, ob anderes, wie z. B. Berichte, für die BSC weggefallen ist.<sup>996</sup> In den folgenden beiden Abschnitten werden deshalb Vorteile aus der Nutzung der BSC und die Effekte der Steuerung mit einer Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen als zu messende Größen untersucht.

Der Einsatz einer BSC als strategisches Führungssystem bietet folgende mess- bzw. überprüfbare Vorteile, die sich ergänzen und teilweise in ihrer Wirkung überschneiden.

---

<sup>990</sup> Vgl. Gaiser/Wunder (2004), S. 56 und Bernhard (2003a), S. 40. Eine BSC kann also nur so gut sein wie der Input, der aus dem strategischen Managementprozess kommt (vgl. Seidenschwarz (1999), S. 272).

<sup>991</sup> Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 274. Eine erfolgreiche Strategieumsetzung erfordert einen ganzheitlichen Steuerungsansatz, der die finanzielle Sichtweise einer Unternehmung um nicht-finanzielle Aspekte ergänzt (vgl. Ahr/Vaupel (2002), S. 156).

<sup>992</sup> Vgl. Lorenz/Doering (2003), S. 454.

<sup>993</sup> Vgl. Niven (2005), S. 51.

<sup>994</sup> So wird in der DaimlerChrysler Corporation in den USA der erfolgreiche Einsatz der BSC z. B. anhand der Reduzierung des geplanten Verlustes sowie des signifikanten Übertreffens des Kostendeckungszieles gemessen: „Since implementing the Balanced Scorecard, the *Chrysler Group* managed to reduce its forecasted loss of \$5.1 billion USD for 2001 [...] to \$2.0 billion USD, and has significantly exceeded its breakeven target for 2002 [...] by earning \$1.4 billion USD.“ (Russo/Ilg (2003), S. 200.)

<sup>995</sup> Lange/Lampe (2002), S. 101.

<sup>996</sup> Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 63.

### **Gemeinsam getragenes Verständnis der Strategie**

Durch den Kommunikationsprozess der BSC wird ein auf allen Ebenen der Einrichtungen durchgängiges Strategieverständnis geschaffen.<sup>997</sup> Als Vorteile der BSC ergeben sich dadurch die Einbindung aller relevanten Ebenen einer Einrichtung, Transparenz, der Schutz vor unnötigen Investitionen sowie eine klare Zuordnung von Zielverantwortlichen.<sup>998</sup> Die angestrebten Ziele können auf einzelne Bereiche heruntergebrochen und damit die gesamte Einrichtung auf eine gemeinschaftliche Zielerreichung ausgerichtet werden,<sup>999</sup> insbesondere dadurch, dass sich alle Beteiligten auf das Zielsystem verpflichten.<sup>1000</sup>

Auch dient die BSC der Überprüfung der strategischen Lücke, die sich aus dem Abgleich der operativen Ziele mit den strategisch geschaffenen Möglichkeiten und Potenzialen der Unternehmung ergibt.<sup>1001</sup>

Zusätzlich gibt die BSC „... entscheidende Impulse, um die Willensbildung im Management-Team in eine bestimmte und von allen gewollte Richtung zu fördern.“<sup>1002</sup> Zusätzlich erhoffen sich die öffentlichen Einrichtungen von der BSC die Integration von Leitbild und Vision auf der einen sowie von Produkten und Kennzahlen auf der anderen Seite.<sup>1003</sup>

Die BSC kann auch dazu dienen, nicht Beteiligte zu motivieren, gegebenenfalls zur Umsetzung der Strategie zusätzlich benötigte Ressourcen bereitzustellen.<sup>1004</sup>

---

<sup>997</sup> Vgl. Svoboda (2004), S. 324. Dies ist notwendig, denn nur „... a scant 5% of the typical workforce understands the strategy“ (Niven (2005), S. 11). In einer Unternehmung ist z. B. nach Einführung der BSC die Kenntnis der Mitarbeiter/innen über Strategie und Vision innerhalb eines Jahres um sechs Prozentpunkte gestiegen (vgl. Niven (2005), S. 200).

<sup>998</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 248.

<sup>999</sup> Vgl. Reiss (2004), S. 166 und Hiller (2004), S. 359. Die Verbindung der Strategie (-Entwicklung) mit den heruntergebrochenen Zielen wird als ein „... wesentlicher Erfolgsfaktor für die Mobilisierung und Ausrichtung der gesamten Organisation“ (Güldner/Lettner (2003), S. 171) angesehen.

<sup>1000</sup> Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 250.

<sup>1001</sup> Vgl. Friedag (2005), S. 118, 120.

<sup>1002</sup> Greischel (2003), S. 5.

<sup>1003</sup> Vgl. Kühnle (2002), S. 382.

<sup>1004</sup> Vgl. Friedag (2005), S. 97. Friedag empfiehlt deshalb die Unterscheidung in eine Führungs-BSC zur Organisation des strategischen Tuns und eine Berichts-BSC zur Unterstützung der Beschaffung von Ressourcen (vgl. Friedag (2005), S. 97).



### **Verbesserung des Planungsprozesses**

Die BSC sorgt durch das Ableiten der Ziele aus der Strategie für eine Selektion der strategisch relevanten Ziele aus einer Vielzahl von möglichen Zielen,<sup>1005</sup> d. h. sie unterstützt das Festlegen von Prioritäten.<sup>1006</sup>

Durch die BSC reduziert sich die Datenflut, und durch die regelmäßige Auseinandersetzung mit Zielen und Kennzahlen erhöht sich die Reaktionsfähigkeit.<sup>1007</sup> Eine Veränderung interner oder externer Rahmenbedingungen kann so durch die BSC deutlich schneller erkannt, und auf diese Veränderung kann wesentlich schneller reagiert werden als vorher.<sup>1008</sup> „Die in der BSC definierten Maßnahmen stellen [...] die Schnittstelle zwischen der BSC und der Mittelfristplanung bzw. operativen Planung dar.“<sup>1009</sup>

Außerdem hilft das Wissen darüber, wie die BSC-Kennzahlen sich gegenseitig beeinflussen, dem Top Management dabei, die Dynamik und Komplexität von Unternehmen<sup>1010</sup> besser zu verstehen und zu managen<sup>1011</sup> sowie die Maßnahmen zur Verbesserung einer Kennzahl so zu planen, dass ein maximales Ergebnis für alle betroffenen Kennzahlen erreicht werden kann.<sup>1012</sup>

---

<sup>1005</sup> Vgl. Züfle/Römer (2005), S. 341. Insbesondere im Hochschulbereich, in dem traditionell mit vagen Zielvorgaben gearbeitet wird, hat die BSC durch den erzwungenen Prozess der Zielformulierung einen wichtigen disziplinierenden Effekt (vgl. Sandberg (2002), S. 464, 465), der sich sicherlich auch auf andere öffentliche Einrichtungen übertragen lässt.

<sup>1006</sup> Vgl. Hiller (2004), S. 359. Bei einer Integration in die Haushalts- bzw. Wirtschaftsplanung ist eine Bündelung der Ressourcen auf strategierelevante Maßnahmen möglich, was das Festlegen von Prioritäten erleichtert (vgl. Lorenz/Doering (2003), S. 456).

<sup>1007</sup> Vgl. Henseler/Jonen/Lingnau (2006), S. 14.

<sup>1008</sup> Vgl. Arnsfeld/Friggemann/Wolf (2006), S. 416.

<sup>1009</sup> Arnsfeld/Friggemann/Wolf (2006), S. 415. Durch die BSC wird insbesondere die Steuerung kundennaher Prozesse und damit verbunden eine Identifizierung und Reduzierung nicht betriebsnotwendiger Projekte und Kosten unterstützt (vgl. Greischel (2003), S. 5).

<sup>1010</sup> Mittels der BSC kann die Komplexität des Betriebsgeschehens strukturiert erfasst und in transparente Teilaspekte zerlegt werden (vgl. Henseler/Jonen/Lingnau (2006), S. 15).

<sup>1011</sup> Die BSC übernimmt hierzu die Funktion eines Frühwarnsystems, denn nicht erreichte Ziele der Prozess- und Mitarbeiter/innen-Perspektiven würden sonst erst spät erkannt werden, da deren Nichterreichen sich erst mit einer zeitlichen Verzögerung auf die Kunden- und Finanzziele auswirken würde (vgl. Greischel (2003), S. 12 und Mahr (2003), S. 76).

<sup>1012</sup> Vgl. Russo/Ilg (2003), S. 202, 204.

Auch lassen sich mittels der BSC die Wirkungszusammenhänge zwischen Input, Output und Outcome erkennen.<sup>1013</sup> Die BSC-Perspektiven können dabei eine Harmonisierung der verschiedenen Sichtweisen eines Geschäftskonzeptes fördern.<sup>1014</sup>

### **Verbesserung des Reportingprozesses**

Die BSC hilft außerdem, die Datenflut auf wesentliche,<sup>1015</sup> steuerungsrelevante<sup>1016</sup> Informationen zu reduzieren<sup>1017</sup> und, diese jederzeit schnell zu verteilen.<sup>1018</sup> Dabei fördert die BSC ein für jede Einrichtung individuelles, maßgeschneidertes Berichtswesen<sup>1019</sup> und „durch die Hervorhebung der strategischen Messgrößen in der Balanced Scorecard lenkt das Berichtswesen die Aufmerksamkeit des Managements auf aktuelle Schwerpunkte.“<sup>1020</sup>

Zur konsequenten Ausrichtung einer Einrichtung auf die Strategie ersetzt deren Leitung ihre bisherigen formalen Berichtstrukturen durch strategisch wichtige Themen und Prioritäten.<sup>1021</sup> Die strategischen Berichte unterstützen dabei den fortlaufenden Lernprozess in Unternehmungen.<sup>1022</sup>

Außerdem wird die BSC „... als entscheidender Erfolgsfaktor auf dem Weg zu mehr Akzeptanz bei Bürgern und Kunden und zu besserer Performance betrachtet“<sup>1023</sup>, da sie die Bedürfnisse der Informationsversorgung sowohl nach innen als auch nach außen konzeptionell beachtet.<sup>1024</sup>

---

<sup>1013</sup> Vgl. Binniger (2004), S. 343. Durch die BSC kommt es also zu einer Transparenz der Vorgänge in einer Unternehmung (vgl. Güldner/Lettner (2003), S. 171).

<sup>1014</sup> Vgl. Servatius (2002), S. 191.

<sup>1015</sup> Die BSC ermöglicht es, eine Einrichtung mit Hilfe von wenigen, entscheidenden Kennzahlen sowohl strategisch, flexibel als auch effektiv zu führen (vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 39).

<sup>1016</sup> Diese werden durch den BSC-Prozess identifiziert und in den Fokus von Politik und Führung der öffentlichen Einrichtung gerückt (vgl. Becker/Weise (2003), S. 437). Hiller betont hier die zukunftsorientierte Ausrichtung des Berichtswesens (vgl. Hiller (2004), S. 350).

<sup>1017</sup> Vgl. Svoboda (2004), S. 324. D. h. die BSC ermöglicht eine übergreifende Kontrolle bei gleichzeitigem Abbau unterschiedlichster vorhandener Statistiken (vgl. Hiller (2004), S. 361), denn mittels der BSC bekommen die Entscheidungsträger die Ziele, denen sie eine besondere Bedeutung beimessen, in bewerteter Form kurz und prägnant in einer Gesamtübersicht zusammengefasst dargestellt und können sich so verstärkt auf führungsrelevante Informationen konzentrieren (vgl. Bombosch/Rüdiger (2003), S. 23, 25).

<sup>1018</sup> Vgl. Staudt (2004), S. 44.

<sup>1019</sup> Vgl. Horváth (2003), S. 186.

<sup>1020</sup> Horváth & Partner (2001), S. 318.

<sup>1021</sup> Vgl. Svoboda (2004), S. 318.

<sup>1022</sup> Vgl. Friedag (2005), S. 101.

<sup>1023</sup> Svoboda (2004), S. 306.

<sup>1024</sup> Vgl. Kühnle (2002), S. 383.

### **Erhöhte Verbindlichkeit der Ziele**

Durch Kontrakte, d. h. eine personifizierte Verantwortung für das Erreichen der Zielvorgaben kann die BSC zur Mitarbeiter/innen-Führung genutzt werden, insbesondere durch das Herunterbrechen der eigenen Ziele durch die Führungskraft und die Delegation an andere Zielverantwortliche.<sup>1025</sup>

Die BSC unterstützt die Umsetzungsverfolgung der Ziele und Maßnahmen mit Hilfe von Ampelfunktionen, die den jeweils aktuellen Zielerreichungsgrad rot, gelb oder grün – entsprechend vorher festgelegter Schwellenwerte – darstellt.<sup>1026</sup> Das regelmäßige Berichtswesen der BSC unterstützt also eine Zielerreichungskontrolle,<sup>1027</sup> ermöglicht Handlungsempfehlungen zur Zielerreichung<sup>1028</sup> und stellt eine Anpassung der verfolgten Strategie an veränderte Umweltbedingungen sicher.<sup>1029</sup>

Die regelmäßige, ganzheitliche Analyse der Geschäftsentwicklung anhand der BSC-Werte im Management-Kreis ermöglicht eine systematische, zielgerichtete und dadurch effizientere Geschäftsführung,<sup>1030</sup> denn die BSC kann zur Überprüfung der strategischen Grundausrichtung dienen und dabei unterstützen, herauszufinden, welche Parameter ggf. dafür verantwortlich sind, dass nicht alle Ziele (gleichzeitig) erreicht wurden.<sup>1031</sup>

Durch die BSC entsteht eine Leistungskultur, die eine offene und aktive Diskussion der Leistungsergebnisse fördert und einen starken Fokus auf die Strategie erzeugt.<sup>1032</sup>

---

<sup>1025</sup> Vgl. Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 296. Die Ziele bilden dabei eine Orientierung für alle Mitarbeiter/innen und erhöhen die Chance der strategischen Zielerreichung (vgl. Lorenz/Doering (2003), S. 450). „Die Leistungsmessung trägt dazu bei, komplexe und vage Konzepte in präzise Formen umzusetzen, die den Verantwortlichen klare Richtungshinweise liefern.“ (Sandberg (2002), S. 465.)

<sup>1026</sup> Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 252. Grün steht für das Erreichen eines Ziels, gelb zeigt an, wenn Vorsicht und Aufmerksamkeit geboten sind und rot, dass hier die Leistung noch verbessert werden muss (vgl. Niven (2005), S. 145). So ist schnell auf einen Blick ersichtlich, in welchem Status sich ein Ziel befindet und wo etwas zum Gegenlenken unternommen werden muss (vgl. Güldner/Lettner (2003), S. 165).

<sup>1027</sup> Durch die Dokumentation der Zielerreichung steigt die Transparenz (vgl. Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 293). Auch können die Berichte dazu dienen, durch regelmäßige Information über den aktuellen Stand zur Umsetzung der geplanten Maßnahmen zu motivieren (vgl. Friedag (2005), S. 97).

<sup>1028</sup> Vgl. Bombosch/Rüdiger (2003), S. 23.

<sup>1029</sup> Vgl. Arnsfeld/Friggemann/Wolf (2006), S. 414. Die BSC ist also kein statisches sondern ein dynamisches Managementwerkzeug (vgl. Züfle/Römer (2005), S. 343), „... das konsequent die Chancen erkennt und nutzt, die sich aus den Veränderungen im Markt ergeben“ (Engelbrecht/Schmaus (2003), S. 123).

<sup>1030</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 86 (Praxisbericht der Siemens AG).

<sup>1031</sup> Vgl. Kaatz (2005), S. 321.

<sup>1032</sup> Vgl. Niven (2005), S. 188.

### 3.5.2 Effekte der Steuerung mit der BSC in öffentlichen Einrichtungen

Auch die in diesem Abschnitt aufgeführten Effekte der Steuerung mit einer BSC lassen sich messen bzw. überprüfen.

#### **Inhaltlich verbesserte Planung und Unterstützung einer erfolgreichen Strategie-realisation**

Durch die mit der BSC-Entwicklung verbundene Darstellung der Strategie lässt sich die inhaltliche Qualität, die Effektivität sowie die Konkretisierung der strategischen Planung steigern.<sup>1033</sup> Die BSC dient dazu, „... die Aspekte herauszustellen, die aus heutiger Sicht besondere Aufmerksamkeit des Managements und besondere Ressourcen für die Strategie-realisation benötigen“<sup>1034</sup> und hilft dadurch beim Fassbarmachen der in der Regel qualitativ formulierten Strategie.<sup>1035</sup>

Da die BSC laufend eingesetzt werden muss, damit sie in einer Einrichtung leben kann,<sup>1036</sup> muss im Management zur Selbstverständlichkeit werden, die Strategie und die daraus abgeleiteten Maßnahmen regelmäßig und in genügend kurzen Zeitabständen zu überprüfen<sup>1037</sup> und damit einen strategischen Feedbackzyklus zu etablieren.<sup>1038</sup> Es werden hierzu Plan- und Ist-Werte der Messgrößen einander gegenübergestellt und nach Überprüfung der Zielerreichung gegebenenfalls zusätzliche Maßnahmen zur Umsetzung eingeleitet.<sup>1039</sup> So kann die bestehende Strategie analysiert und reflektiert werden,

---

<sup>1033</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 289.

<sup>1034</sup> Gaiser/Wunder (2004), S. 65. Vgl. hierzu auch Svoboda (2004), S. 323, 324. Die BSC soll u. a. zuverlässige Führungsinformationen bereitstellen, die Steuerung der Ressourcen optimieren sowie die Strategie in konkrete Aktionen/Konzepte umsetzen (vgl. Hiller (2004), S. 350).

<sup>1035</sup> Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 251.

<sup>1036</sup> Vgl. Svoboda (2004), S. 316. Insbesondere muss sie in vorhandene Instrumente und ins tägliche Geschäftsleben integriert werden, um als Steuerungsinstrument genutzt werden zu können (vgl. Güldner/Lettner (2003), S. 167).

<sup>1037</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 106. Der DRK-Kreisverband des DRK-Landesverbandes Westfalen-Lippe hat sich bei seiner BSC z. B. für eine jährliche Auswertung, ergänzt um eine halbjährliche Zwischenauswertung, entschieden (vgl. Lange/Lampe (2002), S. 107). Typischerweise werden BSCs jedoch quartalsweise besprochen (vgl. Horváth & Partners (2005b), S. 11), in der DaimlerChrysler Corporation in den USA wurde die BSC sogar monatlich durch die Top-8-Senior-Geschäftsführer („executive committee“) besprochen, die Ergebnisse anschließend quartalsweise mit den Top-25- („officers' council“) und den Top-300-Senior-Managern („senior management team“) besprochen und es erfolgte sogar eine Überprüfung der BSC in kürzeren Abständen, wenn die Ergebnisse als riskant bzw. unter dem Zielwert vorhergesagt wurden (vgl. Russo/Ilg (2003), S. 206).

<sup>1038</sup> Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 253.

<sup>1039</sup> Vgl. Svoboda (2004), S. 316.

anschließend können die erforderlichen Anpassungen beschleunigt durchgeführt werden.<sup>1040</sup>

### **Bessere Übertragung strategischer Aussagen in konkrete Aktionsprogramme und optimierte strategische Projektpriorisierung**

Die BSC leistet durch die Operationalisierung und Kommunikation der Strategie eine bessere Verzahnung von strategischer und operativer Unternehmensführung,<sup>1041</sup> indem durch die klare Beschreibung der Strategie und die Verknüpfung mit dem Managementsystem alle Einheiten, Prozesse und Systeme einer Organisation an der Strategie ausgerichtet werden.<sup>1042</sup> Denn „nicht Ziele sind es, sondern die konsequente Umsetzung, die strategischen wie operativen Erfolg ermöglichen!“<sup>1043</sup> Durch die BSC erhält eine Einrichtung ein Rahmengerüst und Regeln, um Aktionsprogramme bzw. Projekte auf ihre Strategierelevanz hin zu überprüfen und fehlende Maßnahmen und Projekte zu identifizieren.<sup>1044</sup>

Die Prioritäten strategischer Aktionen ergeben sich nur noch aus den in der BSC dokumentierten Strategieinhalten; Einzelwünsche und -bedarfe spielen hierbei keine Rolle mehr.<sup>1045</sup> Insbesondere kommen kurzfristig ergebniswirksame Effekte der BSC dadurch zustande, dass nicht zielkonforme (also nicht strategiekonforme) Projekte und Maßnahmen identifiziert und sofort eingestellt werden können.<sup>1046</sup> So wurde in einer Unternehmung ein Bewertungstool für das Projektmanagement auf Basis der BSC entwickelt, um strategisch bedeutende Projekte zu priorisieren und eine entsprechende Ressourcenallokation vornehmen zu können.<sup>1047</sup>

### **Reduzierung der Strategiesitzungen und Verkürzung des Planungsprozesses**

Die Tagesordnung der Sitzungen des Managements wird auf strategische Themen, Teamarbeit und Lernen reduziert; es werden in den Sitzungen Strategien gesteuert und

---

<sup>1040</sup> Vgl. Mahr (2003), S. 75.

<sup>1041</sup> Vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2004), S. 12. Die BSC kann durch die Darstellung des Zusammenhangs zwischen längerfristigen Unternehmenszielen und kurzfristigen Projekten dazu beitragen, dass unabgestimmte bzw. widersprüchliche Steuerungssignale vermieden werden (vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 49).

<sup>1042</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 245.

<sup>1043</sup> Friedag (2005), S. 99.

<sup>1044</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 262.

<sup>1045</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 289.

<sup>1046</sup> Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 21, 22.

<sup>1047</sup> Vgl. Steinle (2005), S. 359.

verbessert, anstatt Operatives bis ins letzte Detail zu analysieren.<sup>1048</sup> Deshalb geht man davon aus, dass sich die Dauer der Sitzungen durch die BSC verkürzt.<sup>1049</sup>

Insgesamt ist durch den Einsatz der BSC eine Verkürzung des Planungszyklus zu erwarten,<sup>1050</sup> da sich u. a. die Planungskomplexität verringert.<sup>1051</sup> Durch klare, im Laufe der strategischen Planung formulierte Ziele werden unnötige Korrektur- und Abstimmungsschleifen bei der operativen Planung vermieden, was in einem Fall zu einer Verkürzung des operativen Planungsprozesses um ca. 40% geführt hat.<sup>1052</sup> Auch stellt die regelmäßige Besprechung der BSC-Ergebnisse sicher, dass nicht nur schnell und effizient auf Veränderungen reagiert und so die Ergebnisse für das laufende Jahr beeinflusst werden können, sondern sie stellt auch die Kommunikation der Ergebnisse über sämtliche Management-Ebenen sicher.<sup>1053</sup>

Auch wenn die BSC die Phase der strategischen Planung verlängert, führt die resultierende Verkürzung der operativen Planung und das Wegfallen einer vorher evtl. notwendigen Mittelfristplanung zu einem insgesamt kürzeren Planungsprozess.<sup>1054</sup>

### **Stärkung des funktionsübergreifenden Denkens in Zusammenhängen**

Die BSC soll ein einheitliches, ebenenübergreifendes Verständnis für die Dringlichkeit und die Bedeutung der Ziele aber auch den Zielerreichungsgrad schaffen<sup>1055</sup> sowie die Kommunikation zwischen verschiedenen Bereichen durch die Diskussion über gleiche Kennzahlen und das dadurch bessere Erkennen von Zusammenhängen und gegenseitigen Abhängigkeiten verbessern.<sup>1056</sup> Die BSC strukturiert dabei den Führungsprozess systematisch.<sup>1057</sup>

---

<sup>1048</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 267, 268.

<sup>1049</sup> Vgl. Niven (2005), S. 172.

<sup>1050</sup> Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 270.

<sup>1051</sup> Vgl. Höflinger (2002), S. 271. Allerdings ist „die Realität vieler Unternehmen [...] immer noch durch erstarrte Planungsrituale gekennzeichnet“ (Servatius (2002), S. 187).

<sup>1052</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 290, 292.

<sup>1053</sup> Vgl. Russo/Ilg (2003), S. 206, 207.

<sup>1054</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 4, 71, 72, 287. Höflinger spricht hier von 6 – 8 Wochen, um die sich die Bereichsplanung und die Plananpassungen verkürzen (vgl. Höflinger (2002), S. 272).

<sup>1055</sup> Vgl. Bombosch/Rüdiger (2003), S. 24, 25.

<sup>1056</sup> Vgl. Staudt (2004), S. 51.

<sup>1057</sup> Vgl. Kühnle (2002), S. 383.

### **Verbesserung des strategischen Lernens**

Eine der Kernaufgaben der Balanced Scorecard ist, das strategische Lernen organisatorisch zu institutionalisieren,<sup>1058</sup> d. h. durch das Offenlegen der strategischen Annahmen das Lernen zu unterstützen.<sup>1059</sup> Auch kann aus der Strategieumsetzung verbunden mit den notwendigen Feedback-Prozessen strategisches Lernen generiert werden.<sup>1060</sup>

Die BSC trägt auch zur Organisationsentwicklung bei, denn durch die Workshops zur Entwicklung der BSC und der sich daraus ergebenden Klarheiten können Aufgaben und Verantwortlichkeiten geklärt<sup>1061</sup> sowie Führungsprozesse optimiert werden.<sup>1062</sup> Bereits bei der BSC-Entwicklung und Implementierung erfolgt ein Know-how-Transfer durch das Einbeziehen von z. B. Controlling, Personal- und Organisationsentwicklung in das Projekt.<sup>1063</sup>

Um eine erfolgreiche Steuerung in öffentlichen Einrichtungen anhand des Einsatzes der BSC zu messen, wurden Vorteile und Effekte dargestellt, die sich aus der Nutzung der Balanced Scorecard ergeben können. Trotzdem ist zu berücksichtigen, dass eine BSC ausschließlich der Strategieumsetzung dient,<sup>1064</sup> ihr Erfolg also – wie bereits erwähnt – auch von der Qualität der Strategieinhalte abhängt.<sup>1065</sup> Ebenso kann durch die Einführung einer Balanced Scorecard, indem diese als zu komplexes System aufgebaut wird, eine Berichtsbürokratie entstehen, die dazu führen kann, dass die BSC als Führungsinstrument scheitert.<sup>1066</sup> Auch kann es nach einer zunächst intensiv geförderten und unterstützen Einführung einer BSC zu einem zunehmend geringeren Interesse durch das Top Management kommen.<sup>1067</sup>

---

<sup>1058</sup> Vgl. Walter (2003a), S. 52, 53 und Walter (2003b), S. 55, 56.

<sup>1059</sup> Vgl. Krebber/Münch (2003), S. 134.

<sup>1060</sup> Vgl. Bernhard (2003a), S. 32.

<sup>1061</sup> Vgl. Lorenz/Doering (2003), S. 456.

<sup>1062</sup> Vgl. Servatius (2002), S. 186.

<sup>1063</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 87.

<sup>1064</sup> Vgl. Stöger (2007), S. 27.

<sup>1065</sup> Vgl. Gaiser/Wunder (2004), S. 56 und Bernhard (2003a), S. 40.

<sup>1066</sup> Vgl. Stöger (2007), S. 29.

<sup>1067</sup> Vgl. Schäffer/Matlachowsky (2008), S. 222.

### **3.6 Zwischenfazit: Hypothesengerüst als Basis für eine empirische Überprüfung**

#### **3.6.1 Zusammenfassung sowie Gesamtdarstellung der identifizierten Modellhypothesen**

Die Konkretisierung der „weichen“ Faktoren hat ergeben, dass transformationales und transaktionales Führungsverhalten des Top Managements sich positiv auf den Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem auswirken können, ebenso wie eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur. Diese ist durch gegenseitiges Vertrauen, umfassende Information, ein gewisses Maß an Fehlertoleranz und Beteiligung der Mitarbeiter/innen sowie eine geringe Regelungsdichte, also möglichst wenige Reglementierungen, gekennzeichnet. Auch das durch das Führungsverhalten des Top Managements und die Unternehmenskultur beeinflusste Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen, insbesondere deren Eigeninitiative, Flexibilität sowie Lernbereitschaft, haben einen Einfluss auf die Nutzung der BSC.

Der Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem lässt sich über verschiedene sich durch ihre Nutzung ergebende Vorteile und Effekte messen.

Zu berücksichtigen ist, dass mit den „weichen“ Faktoren Führungsverhalten des Top Managements, Unternehmenskultur sowie Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen lediglich ein Ausschnitt der insgesamt auf die Nutzung der BSC wirkenden Faktoren untersucht wird.

Die aus theoretischen Überlegungen und einer umfassenden Analyse von Praxisberichten gebildeten Hypothesen reflektieren die vermuteten Wirkbeziehungen. Bei der Hypothesengenerierung wurden die drei Anforderungen nach Kromrey berücksichtigt, d. h. die Hypothesen müssen an der Erfahrung prinzipiell scheitern können, die Aussagen müssen in einem erkennbaren Zusammenhang zueinander stehen und sich auf den gleichen Gegenstandsbereich beziehen, außerdem dürfen die Aussagen nicht in Widerspruch zu den jeweils anderen Aussagen stehen.<sup>1068</sup> Im folgenden Kapitel werden diese Hypothesen einer empirischen Untersuchung unterzogen.

---

<sup>1068</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 54.



Nr.	Hypothese
H1a	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H1b	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H1c	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H2	Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H3	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H4a	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.
H4b	Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.
H5	Das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ setzt sich aus den fünf Dimensionen „Vertrauen“, „Information“, „Fehlertoleranz“, „Beteiligung“ und „Regelungsdichte“ zusammen.
H6a	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H6b	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H6c	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H7	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H8a	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H8b	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H8c	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H9	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H10a	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H10b	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist vollständiger Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H11a	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H11b	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H11c	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H12a	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H12b	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H12c	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H13	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist vollständiger Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H14a	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H14b	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H14c	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Tab. 3 Gesamtdarstellung aller identifizierten Modellhypothesen

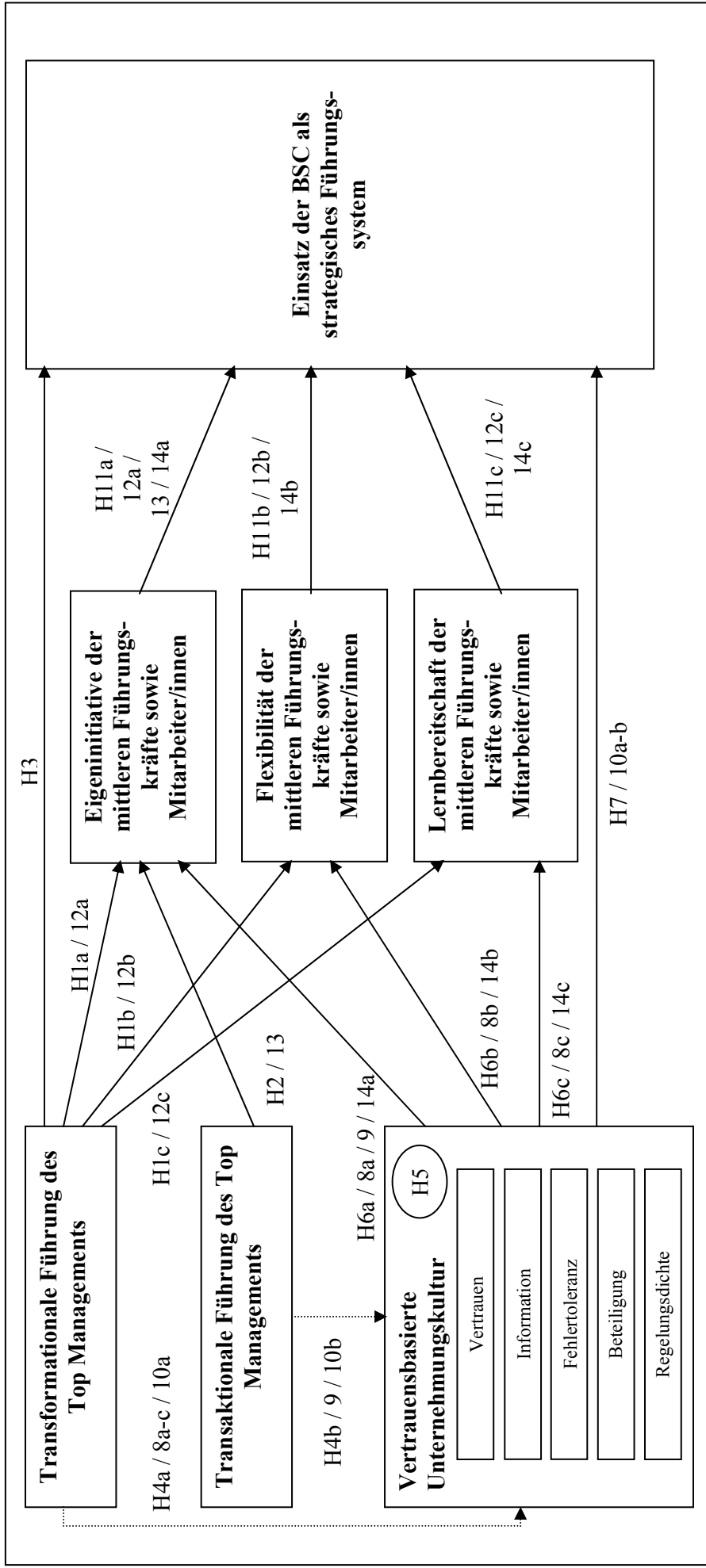


Abb. 12 Pfaddiagramm bzw. Kausaldiagramm<sup>1</sup> als Überblick über das Modellkonstrukt  
 Quelle: Eigene Darstellung

<sup>1069</sup> Vgl. Diekmann (2008), S. 146.

## 4 Quantitative Untersuchung – Eine fragebogengestützte Überprüfung der Modellhypothesen

### 4.1 Beschreibung des Untersuchungsdesigns der empirischen Studie

Um die in den vorangegangenen Kapiteln theoretisch fundierten Zusammenhänge und das daraus postulierte Modell zu untersuchen, werden in diesem Kapitel die Hypothesen des Modells empirisch überprüft. In der empirischen Sozialforschung als von der Theorie geleitete, nachvollziehbare Anwendung von Erhebungsmethoden werden dabei Ausschnitte aus der sozialen Wirklichkeit (da es unmöglich ist, diese gesamt zu erfassen) systematisch und theorieorientiert erhoben.<sup>1070</sup> Da es sich hier nur um einen – nicht auf einer Zufallsstichprobe basierenden – Ausschnitt aus der sozialen Wirklichkeit handelt, weisen die Ergebnisse der durchgeführten Studie keine Allgemeingültigkeit auf.<sup>1071</sup>

Alle Auswertungen wurden mit der Software SPSS Version 15.0 durchgeführt.

Da „... es keine Patentrezepte für alle Fälle gibt ...“<sup>1072</sup>, wird im Folgenden zunächst dargestellt, wie die empirische Studie zur Untersuchung des Einflusses von Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen aufgebaut ist.

Zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen wurde ein selbst entwickelter Fragebogen als quantitatives Messinstrumentarium eingesetzt, da zur Überprüfung von Theorien in der Regel quantitative Forschungsmethoden eingesetzt werden<sup>1073</sup> und die gebräuchlichste, am häufigsten eingesetzte Methode, um Einstellungen zu erheben, die Befragung mittels Fragebogen ist.<sup>1074</sup> Durch die schriftliche Form konnten die Befragten die Fragen besser bzw. in Ruhe durchdenken, außerdem wurde dadurch eine Beeinflussung der Befragten durch Merkmale und Verhalten von Interviewern vermieden.<sup>1075</sup>

---

<sup>1070</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. V, 4.

<sup>1071</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 18.

<sup>1072</sup> Kromrey (2006), S. 12, 86. D. h. es gibt kein einheitliches Überprüfungsschema, das für alle Forschungsvorhaben angewendet werden kann (vgl. Atteslander (2006), S. 41).

<sup>1073</sup> Vgl. Punch (2005), S. 16.

<sup>1074</sup> Vgl. Diekmann (2008), S. 19, 210.

<sup>1075</sup> Vgl. Diekmann (2008), S. 514.

In Folgenden werden in einem ersten Schritt die für den Fragebogen verwendeten Skalen erläutert. Zu einem großen Teil konnten bereits validierte Skalen aus der Literatur übernommen werden, einige Skalen wurden auf Basis der Theoriekenntnisse aus in verschiedenen Fragebögen zum Einsatz gekommenen Items neu zusammengestellt und entwickelt. Nach Entwicklung des Fragebogens wurde dieser mittels eines Pretests überprüft und angepasst, bevor er in der eigentlichen Untersuchung zum Einsatz gekommen ist.

Im nächsten Schritt wird das Vorgehen der Datenerhebung erläutert, bevor anschließend dargestellt wird, wie die Messskalen und eine neu entwickelte Skala zur Ermittlung des Einsatzes der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem überprüft wurden. Erst danach erfolgt die Überprüfung der Hypothese mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse sowie einfachen und multiplen Regressionsanalysen.

In der folgenden Abbildung 13 sind die methodischen Untersuchungsschritte sowie die damit zu erzielenden Ergebnisse aufgeführt.

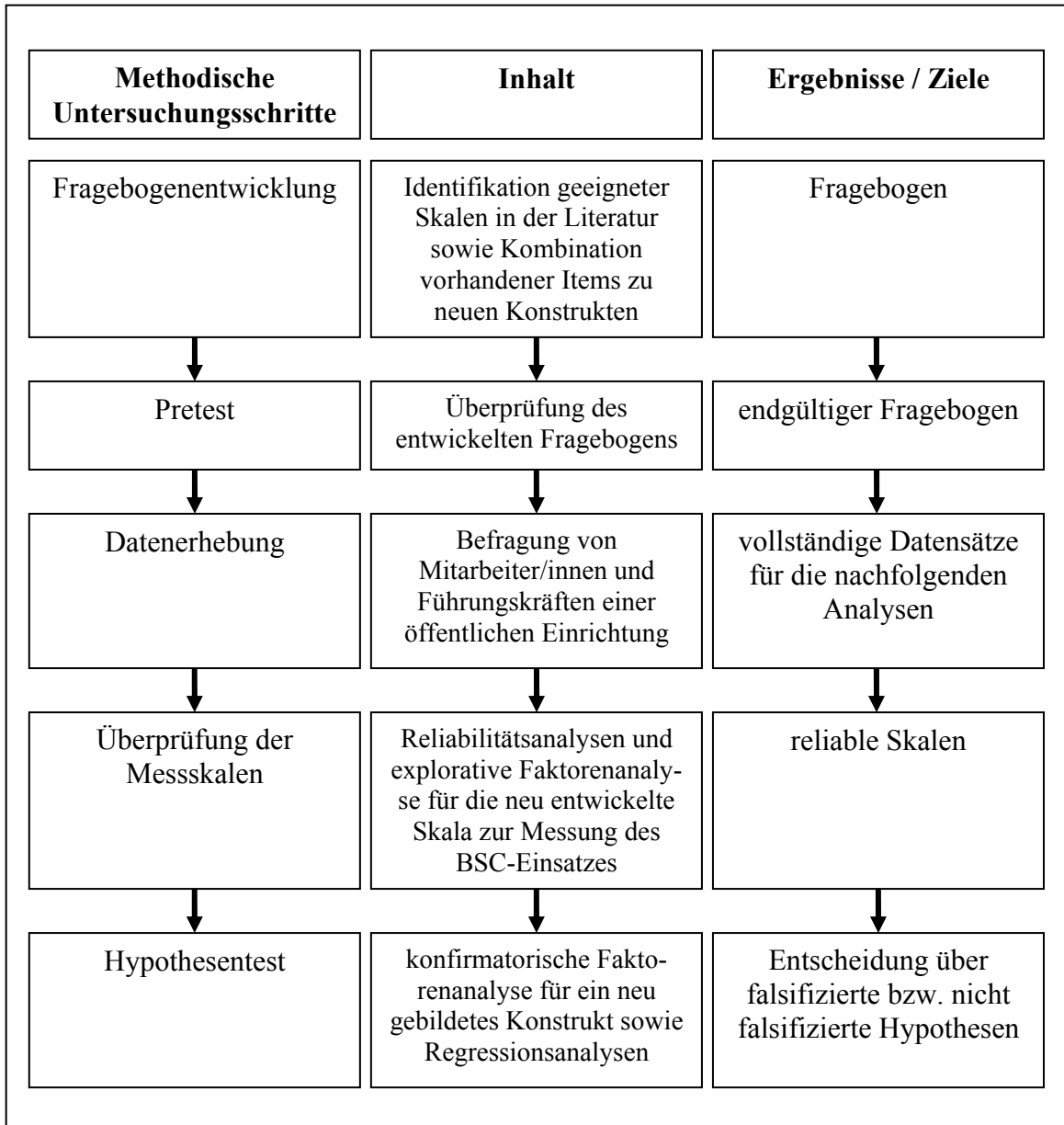


Abb. 13      Untersuchungsdesign im Überblick  
Quelle:        Eigene Darstellung

## 4.2 Darstellung der Skalenverwendung und -entwicklung

### 4.2.1 Verwendete Skalen zur Messung des Führungsverhaltens des Top Managements

*Variablen* sind die zu erforschenden Eigenschaften, die über die verschiedenen Untersuchungseinheiten (befragte Personen) variieren, also unterschiedliche Ausprägungen/Werte annehmen können.<sup>1076</sup> Es handelt sich hierbei um Begriffe, die eine Möglichkeit zur Differenzierung ihrer Inhalte über mehrere (mindestens zwei) Merkmalsausprägungen beinhalten.<sup>1077</sup>

Die in Kapitel 3 dargestellten zu untersuchenden Variablen sind zu operationalisieren, da sich diese nicht direkt beobachten lassen und deshalb über *Indikatoren*<sup>1078</sup> bzw. *Items*<sup>1079</sup> indirekt gemessen werden müssen.<sup>1080</sup> In der Regel erfolgt eine *Operationalisierung*<sup>1081</sup> des zu messenden Konstrukts über mehrere Items, um Messungenauigkeiten zu verringern und den zu untersuchenden Sachverhalt möglichst genau abzubilden.<sup>1082</sup> Items, die einen jeweils gleichen Sachverhalt erheben, werden zu *Skalen*<sup>1083</sup> zusammengefasst. Da es in der Regel zwischen den Itemantworten systematische Zusammenhänge (Korrelationen bzw. Kontingenzen) gibt, werden also eine oder mehrere latente Variablen (Konstrukte) konstruiert, um diese Zusammenhänge zu erklären.<sup>1084</sup>

In Abbildung 14 findet sich eine Darstellung der in der Untersuchung verwendeten Skalen. Bei der Nominalskala handelt es sich um den schwächsten, bei der Verhältnisskala um den stärksten Typ mit den meisten Informationen.<sup>1085</sup> Die Ordinalskala ermöglicht die Auf-

---

<sup>1076</sup> Vgl. Benninghaus (2005), S. 11, 17 und Schnell/Hill/Esser (2005), S. 130.

<sup>1077</sup> Vgl. Dreier (1994), S. 52.

<sup>1078</sup> Als Indikatoren werden die direkt beobachtbaren, manifesten Variablen bezeichnet bzw. die beobachtbaren Folgen der nicht direkt beobachtbaren, latenten Variablen (vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 131, 133).

<sup>1079</sup> Items werden auch als beobachtbare bzw. manifeste Variablen bezeichnet (vgl. Bühner (2006), S. 20).

<sup>1080</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 176, 182, 189.

<sup>1081</sup> Unter Operationalisierung ist eine Handlungsanweisung zur empirischen Anwendung von Begriffen zu verstehen (vgl. Kromrey (2006), S. 189), d. h. man versucht, die theoretischen Begriffe der Hypothesen durch konkrete Variablen bzw. Merkmale messbar zu machen (vgl. Atteslander (2006), S. 274).

<sup>1082</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 184.

<sup>1083</sup> Eine Skala setzt sich also aus einer Reihe von Items zusammen, die alle nur eine Dimension bzw. eine zu messende Einstellung erfassen (vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 180).

<sup>1084</sup> Vgl. Bühner (2006), S. 20, 21.

<sup>1085</sup> Vgl. Borg/Staufenbiel (1997), S. 5.

stellung einer Rangordnung, wobei die Rangwerte (1, 2, 3 etc.) noch nichts über die Abstände zwischen den Objekten aussagen.<sup>1086</sup> Die hier verwendeten Likert-Skalen beanspruchen Intervallskalenniveau.<sup>1087</sup> Diese Ratingskalen als eine Form der Intervallskala gehören zwar zu den umstrittensten, aber auch zu den lt. Literatur am häufigsten verwendeten Erhebungsinstrumenten in den Sozialwissenschaften,<sup>1088</sup> denn ein Vorteil der Ratingskalen ist neben der ökonomischen Auswertung u. a. die Möglichkeit, sehr differenzierte Informationen über die Ausprägung eines Merkmals zu erhalten.<sup>1089</sup>

<p><b>Nominalskala</b> (nur die Gleichheit bzw. Ungleichheit wird empirisch interpretiert; jedes Objekt wird genau einer Klasse zugeordnet) Bsp.: „Waren Sie an der BSC-Entwicklung beteiligt?“ – Ja. / Nein.</p>	<p><b>Ordinalskala/Rangskala</b> (neben der Gleichheit bzw. Ungleichheit wird auch die Rangordnung mit Hilfe von Rangwerten empirisch interpretiert)  Kommt hier nicht vor.</p>	<p>nicht-metrische Skalen</p>
<p><b>Intervallskala/Ratingskala</b> (von den Beziehungen zwischen den Zahlen der Messskala werden auch die Abstände empirisch interpretiert; die Intervalle besitzen die gleiche Größe) Bsp.: Likert-Skala „Ich bin allem Neuen gegenüber aufgeschlossen.“ – trifft gar nicht zu (1) - trifft wenig zu (2) - trifft teils teils zu (3) - trifft ziemlich zu (4) - trifft völlig zu (5)</p>	<p><b>Ratioskala/Verhältnisskala</b> (hier hat auch der Nullpunkt der Messskala eine empirische Bedeutung; das Verhältnis zwischen je zwei Zahlen entspricht dem Verhältnis der Merkmalsausprägungen)  Kommt hier nicht vor.</p>	<p>metrische Skalen</p>

Abb. 14 Übersicht über die verschiedenen Skalenarten mit Beispielen der in der Untersuchung verwendeten Skalen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kromrey (2006), S. 220-223, Schnell/Hill/Esser (2005), S. 143, 144, Bortz/Döring (2006), S. 67-69 und Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 4-6.

Bei den im Fragebogen verwendeten Items, also den Fragen inklusive der Antwortmöglichkeiten, die als Daten zugelassen und registriert werden sollen, wurde darauf geachtet, dass diese verständlich (möglichst ohne Fremdwörter, mit einem einfachen Satzbau etc.)

<sup>1086</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 5.

<sup>1087</sup> Vgl. Diekmann (2008), S. 289. Bei den Likert-Skalen handelt es sich um die am häufigsten verwendete Skalierungsmethode (vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 187).

<sup>1088</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 176.

<sup>1089</sup> Vgl. Bühner (2006), S. 55.

formuliert sind.<sup>1090</sup> Im Fragebogen wurden lediglich geschlossene Fragen verwendet, denn durch die größere Einheitlichkeit der Antworten wird die Vergleichbarkeit erhöht.<sup>1091</sup> Auch dienen geschlossene Fragen der Hypothesenprüfung.<sup>1092</sup> Es wurden Likert-Skalen verwendet, bei denen die Kategorien verbalisiert wurden, da dies im Vergleich zu einer ausschließlichen Verwendung von Zahlenwerten die Zuverlässigkeit der Messung erhöhen soll.<sup>1093</sup> In der Auswertung wurde jeder Antwortmöglichkeit eine ganze, rationale Zahl zugeordnet, um einen quantitativen Ausdruck der Einstellung der Befragten zu erhalten.<sup>1094</sup>

Es wurden, wie in der Praxis häufig vorkommend, fünfstufige Antwortskalen verwendet.<sup>1095</sup> Matell und Jacoby haben festgestellt, dass sowohl die Reliabilität als auch die Validität unabhängig von der Anzahl Stufen einer Likert-Skala sind.<sup>1096</sup> Neuere Untersuchungen haben ergeben, dass zu viele Antwortkategorien sogar eher sowohl die Reliabilität als auch die Validität mindern können.<sup>1097</sup> Deshalb wurden in der Literatur vorhandene 7-stufige Likert-Skalen in 5-stufige Skalen umgewandelt. Da Antworten auf „Weiß nicht“- oder „Kann ich nicht beantworten“-Kategorien als fehlende Werte gewertet werden, wurde auf diese zusätzliche Kategorie verzichtet.<sup>1098</sup>

In der Literatur wird empfohlen, wenn möglich, auf bereits entwickelte Skalen und Items zurückzugreifen.<sup>1099</sup> Deshalb wurde zur Messung des transformationalen und des transaktionalen Führungsverhaltens die von Heinitz und Rowold durchgeführte deutsche Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff verwendet, deren stabile Faktorstruktur mittels zweier Studien in öffentlichen Einrichtungen (Studie 1 in einer Berliner Verwaltungsbehörde, Studie 2 in einer großen, regionalen Kreisverwaltungsbehörde in Nordrhein-Westfalen) überprüft wurde.<sup>1100</sup>

---

<sup>1090</sup> Vgl. Borg/Staufenbiel (1997), S. 30, 31.

<sup>1091</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 138, 139.

<sup>1092</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 139.

<sup>1093</sup> Vgl. Diekmann (2008), S. 473.

<sup>1094</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 222, 223.

<sup>1095</sup> Vgl. Bühner (2006), S. 55. Auch wurden den Konstrukten jeweils gleich große Skalen zugeordnet, um die Vergleichsmöglichkeit zu erhalten (vgl. Klages/Schmidt (1978), S. 81).

<sup>1096</sup> Vgl. Matell/Jacoby (1971), S. 666, 670. Zusätzliche Stufen auf einer Skala erhöhen auch nach einer Untersuchung von Chang die Reliabilität nicht zwingend (vgl. Chang (1994), S. 212).

<sup>1097</sup> Vgl. Bühner (2006), S. 54. Um den Messfehler so gering wie möglich zu halten, sollte man zwar so fein wie möglich messen, aber man sollte auch das Differenzierungsvermögen der Befragten berücksichtigen (vgl. Holm (1986b), S. 49).

<sup>1098</sup> Vgl. Bühner (2006), S. 56.

<sup>1099</sup> Vgl. Dreier (1994), S. 81.

<sup>1100</sup> Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 1, 6, 11, 13.



### „Transformationale Führung des Top Managements“

Scholz weist darauf hin, dass die transformationale Führung eine Bedeutung als ein konkretes Messinstrument hat,<sup>1101</sup> dem mit dem TLI entsprochen wird, da hier gegenüber dem MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) zusätzliche Facetten transformationaler Führung erhoben werden.<sup>1102</sup>

Folgende Skalen (s. Tabellen 4a und 4b) sind Bestandteil des Konstrukts „Transformationale Führung“.<sup>1103</sup>

- **AV** Identifying and Articulating a Vision / Visionen aufzeigen
- **PAM** Providing an Appropriate Model / Vorbild sein
- **FAG** Fostering the Acceptance of Group Goals / Gruppenziele fördern
- **HPE** High Performance Expectations / Hohe Leistungserwartung
- **IS** Providing Individualized Support / Individuelle Unterstützung
- **ISN** Intellectual Stimulation / Geistige Anregung

Items des Konstrukts „Transformationale Führung“ (FV-TRAFO) <sup>1104</sup> – Teil 1		Skalen
FV_AV_1	Die Person, die ich einschätze ist ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten für die Abteilung.	Visionen aufzeigen
FV_AV_2	Die Person, die ich einschätze zeichnet ein interessantes Bild der Zukunft unserer Arbeitsgruppe.	Visionen aufzeigen
FV_AV_3	Die Person, die ich einschätze hat ein klares Verständnis dafür, wo sich unsere Arbeitsgruppe hinbewegt.	Visionen aufzeigen
FV_AV_4	Die Person, die ich einschätze inspiriert durch ihre Pläne für die Zukunft.	Visionen aufzeigen
FV_AV_5	Die Person, die ich einschätze schafft es, andere an ihre Zukunftsträume zu binden.	Visionen aufzeigen

Tab. 4a Skalen zur Messung von „Transformationale Führung“ aus dem TLI<sup>1105</sup> – Teil 1

<sup>1101</sup> Vgl. Scholz (2000), S. 953.

<sup>1102</sup> Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 13.

<sup>1103</sup> Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 3 und Podsakoff/MacKenzie/Moorman/Fetter (1990), S. 112.

<sup>1104</sup> FV = Führungsverhalten.

<sup>1105</sup> Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 5, 7, 15. Die 5-stufige Likert-Skala von „nie“ bis „immer“ wurde übernommen. Ergänzt wurde lediglich die weibliche Form.

Items des Konstrukts „Transformationale Führung“ (FV-TRAFO) – Teil 2		Skalen
FV_PAM_1	Die Person, die ich einschätze führt eher durch „Taten“ denn durch „Anweisungen“.	Vorbild sein
FV_PAM_2	Die Person, die ich einschätze ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann.	Vorbild sein
FV_PAM_3	Die Person, die ich einschätze führt durch beispielhaftes Verhalten.	Vorbild sein
FV_FAG_1	Die Person, die ich einschätze pflegt die Zusammenarbeit unter Arbeitsgruppen.	Gruppenziele fördern
FV_FAG_2	Die Person, die ich einschätze ermutigt ihre Mitarbeiter/innen dazu, „team player“ zu sein (d. h. gruppenorientiert zu arbeiten).	Gruppenziele fördern
FV_FAG_3	Die Person, die ich einschätze bringt die Gruppe dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.	Gruppenziele fördern
FV_FAG_4	Die Person, die ich einschätze entwickelt ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeiter/innen ihrer Abteilung.	Gruppenziele fördern
FV_HPE_1	Die Person, die ich einschätze zeigt offen, dass sie viel von uns erwartet.	Hohe Leistungserwartung
FV_HPE_2	Die Person, die ich einschätze besteht auf Höchstleistungen.	Hohe Leistungserwartung
FV_HPE_3	Die Person, die ich einschätze wird sich nicht mit dem Zweitbesten zufrieden geben.	Hohe Leistungserwartung
FV_IS_1 (-) <sup>1106</sup>	Die Person, die ich einschätze handelt, ohne meine Gefühle zu beachten.	Individuelle Unterstützung
FV_IS_2	Die Person, die ich einschätze zeigt Respekt für meine persönlichen Gefühle.	Individuelle Unterstützung
FV_IS_3	Die Person, die ich einschätze handelt auf eine Art und Weise, die meine persönlichen Gefühle berücksichtigt.	Individuelle Unterstützung
FV_IS_4 (-)	Die Person, die ich einschätze behandelt mich auf eine Art und Weise, ohne auf meine persönlichen Gefühle Rücksicht zu nehmen.	Individuelle Unterstützung
FV_ISN_1	Die Person, die ich einschätze hat mir neue Wege gezeigt, an Dinge heranzugehen, die für mich unverständlich waren.	Geistige Anregung
FV_ISN_2	Die Person, die ich einschätze hat Ideen, die mich dazu gebracht haben, einige meiner eigenen Gedanken zu überdenken, die ich vorher nicht infrage gestellt habe.	Geistige Anregung
FV_ISN_3	Die Person, die ich einschätze hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken.	Geistige Anregung

Tab. 4b Skalen zur Messung von „Transformationale Führung“ aus dem TLI<sup>1107</sup> – Teil 2

<sup>1106</sup> Alle negativ formulierten Items wurden vor der Berechnung der Skalen umgekehrt (vgl. Pallant (2005), S. 78, 79).

<sup>1107</sup> Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 5, 7, 15. Die 5-stufige Likert-Skala von „nie“ bis „immer“ wurde übernommen.

### „Transaktionale Führung des Top Managements“

Die „Transaktionale Führung“ wird gemessen durch die Skala

- **CR** Contingent Reward / Bedingte Belohnung.<sup>1108</sup>

Die Items der Variablen „Transaktionale Führung“ sind in der folgenden Tabelle 5 aufgeführt.

Items des Konstrukts „Transaktionale Führung“ (FV_TRAAK)		Skala
<b>FV_CR_1</b>	Die Person, die ich einschätze gibt mit immer positive Rückmeldung, wenn ich gute Leistungen erbringe.	Bedingte Belohnung
<b>FV_CR_2 (-)</b>	Die Person, die ich einschätze erkennt meine gute Leistung nicht immer an.	Bedingte Belohnung
<b>FV_CR_3</b>	Die Person, die ich einschätze lobt mich, wenn meine Arbeit besser ist als das Mittelmaß.	Bedingte Belohnung
<b>FV_CR_4</b>	Die Person, die ich einschätze beglückwünscht mich persönlich, wenn ich herausragende Arbeit leiste.	Bedingte Belohnung

Tab. 5 Skala zur Messung von „Transaktionale Führung“ aus dem TLI<sup>1109</sup>

Die Reihenfolge der Items im Fragebogen entspricht der des deutschen TLI.<sup>1110</sup>

Ein geeigneter Weg zur Ermittlung des Führungsverhaltens ist der, die Mitarbeiter/innen zu bitten, anonym das Führungsverhalten ihrer/s Vorgesetzten zu beschreiben.<sup>1111</sup> Deshalb wurden die Mitglieder des Top Managements (mit Ausnahme der Leitung der Einrichtung) gebeten, die Leiterin/den Leiter der Einrichtung zu beurteilen und alle mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen wurden unabhängig davon, wer ihre direkten Vorgesetzten sind, gebeten, die jeweilige Abteilungsleitung als Mitglied des Top Managements zu beurteilen.<sup>1112</sup>

<sup>1108</sup> Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 4, 7.

<sup>1109</sup> Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 5, 7, 15. Die 5-stufige Likert-Skala von „nie“ bis „immer“ wurde übernommen.

<sup>1110</sup> Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 15.

<sup>1111</sup> Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 87.

<sup>1112</sup> Vgl. Fußnoten im Fragebogen im Anhang.

#### 4.2.2 Entwicklung von Skalen zur Messung der „Vertrauensbasierten Unternehmungskultur“

Eine ganze Unternehmungskultur ließe sich nicht mittels eines Fragebogens erheben, da kein Fragebogen genügend Fragen enthalten könnte, um alle relevanten Themen abzudecken.<sup>1113</sup> Kultur ist also zwar schwierig zu erfassen und zu operationalisieren, beeinflusst das Verhalten der Organisationsmitglieder jedoch erheblich.<sup>1114</sup> Untersucht wird hier speziell die vertrauensbasierte Unternehmungskultur. In der Vertrauensforschung ist der Fragebogen das zentrale methodische Instrument.<sup>1115</sup>

Bezüglich der Skalen zur Messung von Vertrauen ist „... die Frage strittig, ob Vertrauen empirisch zwischen einem Nullpunkt und einem Extremwert »hohen« Vertrauens zu messen ist oder ob die Skala auch einen negativen Ast hat, auf dem die Intensität des *Misstrauens* zu markieren wäre.“<sup>1116</sup> Das zu untersuchende Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ misst, wie stark das Vertrauen in einer Kultur gegenüber dem Misstrauen ausgeprägt ist und setzt sich aus Skalen zu Vertrauens- und Misstrauensaspekten zusammen (vgl. hierzu 3.3.1), so dass kein negativer Ast notwendig ist.

Da auf keinen Fragebogen, der speziell die vertrauensbasierte Unternehmungskultur bzw. den Vertrauensaspekt der Unternehmungskultur abfragt,<sup>1117</sup> zurückgegriffen werden konnte, wurden die Skalen aus verschiedenen Fragebögen zur Unternehmungskultur und zum -klima herangezogen, um das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ zu bilden.

---

<sup>1113</sup> Vgl. Schein (2003), S. 69, 70, 91, 175. Es interessiert aber in der Regel auch nicht die Erfassung der gesamten Unternehmungskultur, sondern es wird von einer konkreten Zielsetzung ausgegangen (vgl. Sackmann (2007), S. 20).

<sup>1114</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 641.

<sup>1115</sup> Vgl. Schweer/Thies (2003), S. 34.

<sup>1116</sup> Offe (2001), S. 366 [Hervorhebungen im Original].

<sup>1117</sup> In Sackmann (2007), S. 14-16 findet sich eine Auswertung zu den verschiedenen Fragebögen mit dem Fokus auf eine oder mehrere Kulturkomponenten.

Items des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ (UK VER) <sup>1118</sup>		Skalen
UK_V_1	Die Führungskräfte setzen großes Vertrauen in die Mitarbeiter/innen.	Vertrauen
UK_V_2	In unserer Einrichtung hat man Vertrauen in die Mitarbeiter/innen.	Vertrauen
UK_V_3	Das gegenseitige Vertrauen ist unter uns Kolleg(inn)en so groß, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen, reden können.	Vertrauen
UK_I_1	Mitarbeiter/innen-Information hat einen hohen Stellenwert.	Information
UK_I_2	Über betriebliche Aktivitäten und Entscheide werden wir laufen umfassend orientiert.	Information
UK_I_3 (-)	Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserer Einrichtung werden wir nicht ausreichend informiert.	Information
UK_F_1	Bei Fehlern und Problemen wird als erstes nach Ursachen gesucht.	Fehlertoleranz
UK_F_2	Wir können Kolleg(inn)en um Rat bitten, ohne dass uns das bei nächster Gelegenheit als Unfähigkeit angekreidet wird.	Fehlertoleranz
UK_F_3	Wenn ich einen Fehler gemacht habe, wird mir das nicht nachgetragen.	Fehlertoleranz
UK_B_1	Die Mitarbeiter/innen werden an Entscheidungen beteiligt.	Beteiligung
UK_B_2 (-)	In unserer Einrichtung fühlt man sich als Mitarbeiter/in stark kontrolliert.	Beteiligung
UK_B_3 (-)	Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter/innen betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt.	Beteiligung
UK_B_4	Partizipation gilt bei uns als Selbstverständlichkeit.	Beteiligung
UK_R_1 (-)	Es gibt hier sehr viele Regeln und Vorschriften.	Regelungsdichte
UK_R_2 (-)	Nichteinhaltung des offiziellen Dienstwegs gilt als schwerer Verstoß gegen die Betriebsregeln.	Regelungsdichte
UK_R_3 (-)	Die „Hierarchie“ hat in unserer Einrichtung eine große Bedeutung.	Regelungsdichte
UK_R_4	Wir können eigenständig Veränderungen im Arbeitsablauf einführen.	Regelungsdichte

Tab. 6 Skalen zur Messung von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“  
 Quelle: KUK,<sup>1119</sup> ein Fragebogenausschnitt zur Erfassung der Unternehmenskultur in einem Autohandelsbetrieb,<sup>1120</sup> KIK-B<sup>1121</sup> sowie eine Checkliste zur Ermittlung der geforderten Unternehmenskultur aus strategischer Sicht<sup>1122</sup>

<sup>1118</sup> UK = Unternehmenskultur.

<sup>1119</sup> Aus dem KUK wurden die folgenden Items gebildet: UK\_V\_1, UK\_I\_1, UK\_F\_1 und UK\_B\_1 (vgl. Jöns/Hodapp/Weiss (2006), S. 5, 6). Hierzu wurde die bipolare 7-stufige Skala in eine 5-stufige Likert-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme völlig zu“ umgewandelt. Ergänzt wurde lediglich die weibliche Form.

<sup>1120</sup> Aus diesem Fragebogenausschnitt wurden die Items UK\_V\_2 und UK\_I\_2 nach Umwandlung der 7-stufigen Likert-Skala von „stimmt überhaupt nicht“ bis „stimmt völlig“ in eine 5-stufige Likert-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme völlig zu“ sowie nach Ersetzen von „Firma“ und „Unternehmen“ durch „Einrichtung“ und Ergänzen der weiblichen Form übernommen (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 82).

<sup>1121</sup> Aus dem KIK-B wurden die folgenden Fragen übernommen: UK\_V\_3, UK\_I\_3, UK\_F\_2 und UK\_F\_3, UK\_B\_2 und UK\_B\_3 sowie die Items der Skala Regelungsdichte UK\_R\_1 bis UK\_R\_4 (vgl. Giesler (2003), S. 352-356). Die 5-stufige Likert-Skala von „stimmt nicht“ bis „stimmt“ wurde in eine 5-stufige

Zur Entwicklung der Skalen zur Messung der vertrauensbasierten Unternehmungskultur wurde die Kurzsкала zur Erfassung der Unternehmenskultur (KUK),<sup>1123</sup> ein Fragebogen-ausschnitt zur Erfassung der Unternehmungskultur in einem Autohandelsbetrieb,<sup>1124</sup> der Fragebogen zur Erfassung von Kreativitäts- und Innovationsklima in Betrieben (KIK-B)<sup>1125</sup> sowie eine Checkliste zur Ermittlung der geforderten Unternehmungskultur aus strategischer Sicht<sup>1126</sup> herangezogen. Alle Skalen des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ sind in Tabelle 6 aufgeführt. Die Reihenfolgen der Items sind für den Fragebogen je Quelle übernommen worden.

Ursprünglich waren drei zusätzliche Fragen vorgesehen, doch die Items wurden aufgrund der Ergebnisse des Pretests<sup>1127</sup> wieder herausgenommen. Es handelt sich hierbei um die folgenden Fragen:

- „Die Mitarbeiter/innen setzen großes Vertrauen in die Führungskräfte.“<sup>1128</sup>
- „In unserer Einrichtung ist Fehler machen gestattet, wenn man etwas Neues ausprobieret.“<sup>1129</sup>
- „In unserer Einrichtung gibt es eine ausgeprägte interne Kommunikation.“<sup>1130</sup>

#### **4.2.3 Messskalen zur Erfassung des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen**

Die Messskalen zur Erfassung des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen wurden aus dem Organizational Citizenship Behavior (OCB)<sup>1131</sup> und aus dem Leistungsmotivationsinventar (LMI)<sup>1132</sup> übernommen.

---

Likert-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme völlig zu“ umgewandelt. „Betrieb“ wurde durch „Einrichtung“ ersetzt.

<sup>1122</sup> Das Originalitem zur Frage UK\_B\_4 lautet „Partizipation als Selbstverständlichkeit“ und findet sich mit einer 3-stufigen Likert-Skala („schwach“, „mittel“ und „stark“) bei Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 42 und mit einer 5-stufigen Likert-Skala von „unwichtig“ bis „sehr wichtig“ bei Schmidt (1995), S. 224.

<sup>1123</sup> Vgl. Jöns/Hodapp/Weiss (2006), S. 6.

<sup>1124</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 82-84.

<sup>1125</sup> Vgl. Giesler (2003), S. 351-357.

<sup>1126</sup> Vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 42, 43.

<sup>1127</sup> Siehe Abschnitt 4.3.2.

<sup>1128</sup> Vgl. Jöns/Hodapp/Weiss (2006), S. 6.

<sup>1129</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 82.

<sup>1130</sup> Vgl. Schmidt (1995), S. 226.

<sup>1131</sup> Vgl. Kretschmann (2006), Fragebogen im Anhang S. 1-10 und die Originalfragen bei Staufenberg/Hartz (2000), S. 76, 78.

### „Eigeninitiative“

Bei „Eigeninitiative“ handelt es sich um ein eindimensionales Konstrukt,<sup>1133</sup> dessen Items in Tabelle 7 aufgeführt sind.

<b>Items des Konstrukts „Eigeninitiative“ (EIGEN)</b>	
<b>EIGEN_1</b>	Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen in unserer Einrichtung.
<b>EIGEN_2</b>	Ich informiere mich über neue Entwicklungen in unserer Einrichtung.
<b>EIGEN_3</b>	Ich mache innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Abteilung.
<b>EIGEN_4</b>	Ich bilde mich laufend fort, um meine Arbeit besser machen zu können.
<b>EIGEN_5</b>	Ich ergreife die Initiative, um unsere Einrichtung vor möglichen Problemen zu bewahren.

Tab. 7 Skala zur Messung von „Eigeninitiative“ aus dem OCB<sup>1134</sup>

### „Flexibilität“

Auch „Flexibilität“ ist ein eindimensionales Konstrukt (s. Tabelle 8).

<b>Items des Konstrukts „Flexibilität“ (FLEX)</b>	
<b>FLEX_1 (-)</b>	Neuen Situationen stehe ich zunächst immer etwas skeptisch gegenüber.
<b>FLEX_2</b>	Mein Alltag ist voller Dinge, die mich interessieren.
<b>FLEX_3 (-)</b>	Es ist zwar schön, gelegentlich etwas Neues anzufangen, aber beim Bewährten fühle ich mich doch wohler.
<b>FLEX_4 (-)</b>	Ich habe schon auf manche interessante Sache verzichtet, weil ich befürchtet habe, sie nicht zu schaffen.
<b>FLEX_5 (-)</b>	Bei der Wahl meiner Ziele bin ich lieber etwas vorsichtiger, als zu große Risiken einzugehen.
<b>FLEX_6</b>	Ich bin allem Neuen gegenüber aufgeschlossen.
<b>FLEX_7</b>	Ich suche mir gern Aufgaben, an denen ich meine Fähigkeiten prüfen kann.
<b>FLEX_8</b>	Um etwas Neues auszuprobieren, gehe ich schon einmal ein Risiko ein.
<b>FLEX_9</b>	Es gibt vieles, das ich gern einmal ausprobieren würde.
<b>FLEX_10</b>	Ich kann mir viele Aufgabenbereiche vorstellen, in denen ich mich wohlfühlen würde.

Tab. 8 Skala zur Messung von „Flexibilität“ aus dem LMI<sup>1135</sup>

<sup>1132</sup> Vgl. Schuler/Prochaska (2001), S. 137-153.

<sup>1133</sup> Vgl. Crant (2000), S. 441.

<sup>1134</sup> Skala „Eigeninitiative“ vgl. Kretschmann (2006), Fragebogen im Anhang S. 4, 5 und die Originalfragen bei Staufenbiel/Hartz (2000), S. 76, 78. In den Items wurde „das Unternehmen“ durch „unsere Einrichtung“ ersetzt. Die 7-stufige Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“ wurde in eine 5-stufige Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ umgewandelt.

<sup>1135</sup> Vgl. Schuler/Prochaska (2001), S. 141. Die 7-stufige Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“ (vgl. Schuler/Prochaska (2001), S. 17) wurde in eine 5-stufige Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ umgewandelt.

### „Lernbereitschaft“

Die Items des eindimensionalen Konstrukts „Lernbereitschaft“ sind in der folgenden Tabelle 9 aufgelistet.

<b>Items des Konstrukts „Lernbereitschaft“ (LERN)</b>	
<b>LERN_1</b>	Wenn ich etwas Neues erfahre, bemühe ich mich, mir möglichst viel davon zu merken.
<b>LERN_2</b>	Ich kann eine Vielzahl von Weiterbildungen nachweisen, zu denen ich nicht verpflichtet gewesen wäre.
<b>LERN_3</b>	Ich verfolge regelmäßig die Fachzeitschriften in meinem Arbeitsgebiet.
<b>LERN_4</b>	Ich lese gern wissenschaftliche Bücher und Abhandlungen.
<b>LERN_5 (-)</b>	Seine Freizeit sollte man verwenden, um sich zu erholen und nicht, um noch etwas dazuzulernen.
<b>LERN_6 (-)</b>	Ich musste in meinem Leben schon so viel lernen, dass die Fortbildung im Rahmen meines Berufs ruhig ein bisschen kleiner geschrieben werden kann.
<b>LERN_7</b>	Im Fernsehen schaue ich mir besonders gern Informationssendungen an.
<b>LERN_8</b>	Einen großen Teil meiner Zeit verbringe ich damit, Neues zu lernen.
<b>LERN_9</b>	Ich eigne mir lieber neue Kenntnisse an, als mich mit Dingen zu beschäftigen, die ich schon beherrsche.
<b>LERN_10</b>	Ich bin erst zufrieden, wenn ich eine Sache wirklich verstanden habe.

Tab. 9 Skala zur Messung von „Lernbereitschaft“ aus dem LMI<sup>1136</sup>

#### 4.2.4 Entwicklung der Skalen zur Messung von „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Zur Entwicklung der Skalen zur Messung des Einsatzes der BSC als strategisches Führungssystem konnte auf den Fragebogen der Balanced Scorecard Studie 2005 von Horváth & Partners<sup>1137</sup> zurückgegriffen werden.

Die Fragestellung in dieser Untersuchung unterscheidet sich von der in der Balanced Scorecard Studie 2005, so dass alle Fragen umformuliert und die Reihenfolge geändert wurde, denn der Empfehlung von Bühner folgend, wurden die Items des Konstrukts „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ zufällig angeordnet.<sup>1138</sup> Die sich ergebenden Fragen in der dem Fragebogen entsprechenden Anordnung finden sich in Tabelle 10.

<sup>1136</sup> Vgl. Schuler/Prochaska (2001), S. 147. Die 7-stufige Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“ (vgl. Schuler/Prochaska (2001), S. 17) wurde in eine 5-stufige Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ umgewandelt.

<sup>1137</sup> Vgl. Horváth & Partners (2005a), S. 1-18.

<sup>1138</sup> Vgl. Bühner (2006), S. 63.



<b>Items des Konstrukts „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ (BSC_NU)<sup>1139</sup></b>	
<b>BSC_NU_1</b>	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich meine Aufgabenerfüllung insgesamt verbessert.
<b>BSC_NU_2</b>	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde ein gemeinsam getragenes Verständnis der Strategie unserer Einrichtung geschaffen.
<b>BSC_NU_3</b>	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich die strategische Steuerung insgesamt verbessert.
<b>BSC_NU_4</b>	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich die Verbindlichkeit von Zielen erhöht.
<b>BSC_NU_5</b>	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich das Reportingsystem verbessert.
<b>BSC_NU_6</b>	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument erfolgt eine bessere Übertragung vager strategischer Aussagen in Aktionsprogramme.
<b>BSC_NU_7</b>	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde die Budgetierung verbessert.
<b>BSC_NU_8</b>	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich der Planungsprozess verbessert.
<b>BSC_NU_9</b>	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde die Jahresplanung inhaltlich verbessert.
<b>BSC_NU_10</b>	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument erfolgt eine Unterstützung einer erfolgreichen Strategierealisierung.
<b>BSC_NU_11</b>	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde das funktionsübergreifende Denken in Zusammenhängen gestärkt.
<b>BSC_NU_12</b>	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich die strategische Projektpriorisierung verbessert.
<b>BSC_NU_13</b>	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde die Jahresplanung zeitlich verkürzt.
<b>BSC_NU_14</b>	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich das „strategische Lernen“ verbessert.

Tab. 10 Skala zur Messung der „Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem“

Quelle: Balanced Scorecard Studie 2005 von Horváth & Partners.<sup>1140</sup>

Da in der Literatur keine Hinweise darauf zu finden sind, welche der in den Kapiteln 2.5 und 3.5 aufgeführten Effekte und Nutzen der BSC die höchste Priorität haben bzw. wie diese zu gewichten sind, wurden diese als gleich relevant angesehen und gewichtet.

<sup>1139</sup> NU = Nutzung = Einsatz.

<sup>1140</sup> Die Fragen BSC\_NU\_2 und BSC\_NU\_4 bis BSC\_NU\_14 basieren auf Items der Balanced Scorecard Studie 2005 von Horváth & Partners, wobei die Fragen im Text an die neue Fragestellung angepasst und von einer 4-stufigen Skala von „stimmt absolut“ bis „stimmt gar nicht“ und eine weitere Antwortmöglichkeit „keine Aussage möglich“ in eine 5-stufige Likert-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme völlig zu“ umgewandelt wurden (vgl. Horváth & Partners (2005a), S. 7, 15). Ergänzt wurden die allgemeinen Fragen bzgl. der Verbesserung der eigenen Aufgabenerfüllung und der strategischen Steuerung insgesamt.

### 4.3 Vorgehensweise bei der Datenerhebung

#### 4.3.1 Generierung eines Fragebogens als Datenerhebungsinstrument

Zunächst ist aus den in 4.2 aufgeführten Skalen und Items ein Fragebogen entwickelt und dieser anschließend mittels eines Pretests überprüft und angepasst worden. Sowohl die Generierung als auch die anschließende Überprüfung des Fragebogens mittels Pretest sind im Folgenden ausführlich dargestellt.

Bei der quantitativen Untersuchung werden Informationen standardisiert erhoben, die den Charakter von „Daten“, also von „Messwerten“ haben und ohne semantische Deutung direkt statistisch ausgewertet werden können.<sup>1141</sup> Bei der Befragung handelt es sich um die am häufigsten verwendete und am weitesten entwickelte Methode der Datenerhebung,<sup>1142</sup> die insbesondere dann sinnvoll ist, wenn Aussagen über Einstellungen (wie z. B. zur eigenen Flexibilität in dieser Befragung) benötigt werden.<sup>1143</sup>

Da Fragebögen u. a. leicht lesbar und in kurzer Zeit bearbeitbar sein müssen, ist es nötig, sich auf wenige, aussagekräftige Fragen zu beschränken,<sup>1144</sup> auch wenn in sich komplexe Untersuchungsgegenstände sich natürlich mit nur einer Frage nicht erschöpfend beschreiben lassen.<sup>1145</sup> Der für diese Untersuchung entwickelte Fragebogen enthält insgesamt 87 (vor Durchführung des Pretests 90) Fragen, die sich wie folgt aufteilen:

- 2 Fragen zum Einsatz und zur Beteiligung an der Entwicklung der BSC
- 14 Fragen zur Nutzung der BSC
- 26 Fragen zum Führungsverhalten des Top Managements
- 17 (20) Fragen zur Unternehmungskultur
- 25 Fragen zum Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen (Eigeninitiative, Flexibilität und Lernbereitschaft)
- 3 zusätzliche Fragen zur deskriptiven Auswertung des Datenmaterials (Position in der Einrichtung, Alter und Geschlecht)

---

<sup>1141</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 33, 34.

<sup>1142</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 358, Bortz/Döring (2006), S. 236 und Dreier (1994), S. 111.

<sup>1143</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 275.

<sup>1144</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 395.

<sup>1145</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 398.

Dann, wenn die ursprünglichen Fragen verändert werden mussten, um sie an den neuen Fragenkontext anzupassen (s. hierzu die Tabellen 6, 7 und 10), wurde die Forderung, dass möglichst nur solche Worte verwendet werden, die alle befragten Personen verstehen können, berücksichtigt.<sup>1146</sup> Auch wurde darauf geachtet, dass die Fragen möglichst kurz formuliert wurden.<sup>1147</sup> So wurde z. B. aus „Partizipation als Selbstverständlichkeit“ die vollständige Aussage „Partizipation gilt bei uns als Selbstverständlichkeit“.<sup>1148</sup>

Es handelt sich hier um eine Untersuchung mit *subjektiven*<sup>1149</sup> Indikatoren. Die Fragen wurden von Führungskräften und Mitarbeiter/innen beantwortet, die direkt mit der BSC arbeiten bzw. von ihr betroffen sind.

Bei der Fragebogenentwicklung wurde zusätzlich darauf geachtet, dass die für die Bereitschaft zur Teilnahme an Fragebogenstudien bedeutsamen Kriterien berücksichtigt wurden:<sup>1150</sup>

- Privatsphäre – Es wurde den Teilnehmer/innen schriftlich zugesichert, dass deren Anonymität gewahrt bleibt und die Daten nur für diese Untersuchung verwendet und Dritten nicht zur Verfügung gestellt werden und es wurden den Fragebögen adressierte, einheitliche Rückumschläge ohne Absender beigelegt.
- Eine akademische Quelle der Befragung – Es wurde im Fragebogen darauf hingewiesen, dass die Untersuchung im Rahmen einer Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover durchgeführt wird.
- Ein persönliches Interesse am Fragebogenthema – Ergänzend zum Fragebogen wurde für den Pretest eine Kurzdarstellung der Untersuchung verschickt, um das Interesse an dem Thema zu wecken. Bei der Hauptuntersuchung wurde auf die Unterstützung durch den Direktor der Einrichtung sowie auf den Grund, warum die Befragten als Teilnehmer/innen ausgewählt wurden, hingewiesen.

---

<sup>1146</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 370.

<sup>1147</sup> Vgl. Holm (1986b), S. 80.

<sup>1148</sup> Vgl. Fußnote Nr. 1.122.

<sup>1149</sup> „Als subjektiv wird ein Indikator dann bezeichnet, wenn vom Probanden sowohl das Führungsverhalten des Vorgesetzten als auch die Ergebnisvariablen beschrieben werden, so daß beide Urteile auf subjektiven Einschätzungen ein und derselben Person basieren. Außerdem werden die unabhängige Variable (Führungsdimension) und die abhängige Variable (Effektivität usw.) zum selben Zeitpunkt ermittelt.“ (Geyer/Steyrer (1994), S. 964, vgl. hierzu auch Geyer/Steyrer (1998), S. 380.)

<sup>1150</sup> Vgl. Konradt/Fary (2006), S. 87, 93 und s. Fragebogen im Anhang.

### 4.3.2 Überprüfung des generierten Fragebogens mittels eines Pretests

Vor der Hauptuntersuchung wurde ein Pretest durchgeführt. Die zentrale Funktion von Voruntersuchungen bzw. Pretests ist die Überprüfung der Fragen und der Antwortvorgaben im Fragebogen dahingehend, ob die Befragten diese in identischer Weise verstehen und nach den gleichen Kriterien beantworten.<sup>1151</sup> Neben der Prüfung, ob die Fragen in den Antworten tatsächlich eine Varianz erzeugen,<sup>1152</sup> dient der Pretest der Überprüfung des Messinstruments Fragebogen auf Gültigkeit (Validität) und Zuverlässigkeit (Reliabilität) der Messungen.<sup>1153</sup> Der Fragebogen sollte möglichst zuverlässig messen (also bei mehrfacher Messung durch verschiedene Personen bzw. desselben Sachverhalts stabil sein) und genau diejenigen Merkmale messen, die gemessen werden sollen (Gültigkeit der Resultate).<sup>1154</sup>

Zur Durchführung des Pretests wurde der Fragebogen zunächst mit ausgewählten Experten aus dem Hochschulbereich besprochen.<sup>1155</sup> Deren Rückmeldungen und Anregungen haben zu Änderungen in der Reihenfolge der Themen, der Bezeichnung der Antwortkategorien sowie des Fragebogens als auch einer Themenüberschrift geführt. So wurde z. B. die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ auf „Unternehmungskultur“ reduziert, um Tendenzaussagen der Befragten zu vermeiden.

Da sich weder Fragen zum Führungsverhalten noch Fragen zum Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen als Einleitungsfragen<sup>1156</sup> eignen, wurde die Reihenfolge der Themen verändert und mit Fragen zur Nutzung der BSC begonnen („Seit wann setzen Sie die BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument in Ihrer Einrichtung ein?“ und „Waren Sie an der BSC-Entwicklung beteiligt?“).

---

<sup>1151</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 35.

<sup>1152</sup> Vgl. Hanke (2003), S. 3.

<sup>1153</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 11; s. hierzu auch Abschnitt 4.4.

<sup>1154</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 400.

<sup>1155</sup> Zur praktischen Prüfung der Validität/Gültigkeit wird als eine Möglichkeit die „expert validity“ genannt, d. h. die Einschätzung der Gültigkeit der Skalen durch Experten (vgl. Atteslander (2006), S. 214). Auch Prüfer und Rexroth weisen auf die Möglichkeit hin, zur Beurteilung des Fragebogens Experten heranzuziehen (vgl. Prüfer/Rexroth (1996), S. 30).

<sup>1156</sup> Diese auch als Eisbrecherfragen bezeichneten Einleitungsfragen sind allgemeiner als die nachfolgenden Fragen, führen auf das Thema hin, sollen für den Befragten von Interesse sein und dadurch eine kooperative Atmosphäre aufbauen (vgl. Diekmann (2008), S. 479, 483). Es sollte sich hierbei um einfache und nicht-heikle Fragen handeln (vgl. Dreier (1994), S. 121), die von allen Befragten leicht beantwortet werden können (vgl. Boyd/Westfall/Stasch (1985), S. 290).

Bei dem Pretest handelt es sich um ein Verfahren, mit dem der Fragebogen anhand einer Mini-Stichprobe getestet wird,<sup>1157</sup> d. h. die Zahl der Untersuchungsobjekte ist im Pretest in der Regel wesentlich kleiner als in der Hauptuntersuchung.<sup>1158</sup> Die unterschiedlichen Empfehlungen über die Fallzahl (d. h. die Anzahl der zu befragenden Personen) der Stichprobe reichen von 10-200.<sup>1159</sup> An diesem Pretest haben Mitarbeiter/innen und Führungskräfte aus dem Niedersächsischen Landesamt für Soziales, Jugend und Familie, der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH), der Technischen Informationsbibliothek Hannover (TIB), dem Zentrum für Personaldienste Hamburg und dem ALV (Arbeit im Landkreis Verden, eine kommunale Anstalt öffentlichen Rechts) teilgenommen. Um insbesondere die Fragen des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ sowie der zusätzlichen „weichen“ Faktoren zu überprüfen, wurde der Fragebogen zusätzlich von drei Mitarbeiter/innen und Führungskräften öffentlicher Einrichtungen, die (noch) nicht mit der Balanced Scorecard arbeiten, unter Auslassen der Fragen zur BSC, beantwortet. Insgesamt konnte der Pretest mit 11 Teilnehmer/innen durchgeführt werden.

Insgesamt hat sich die Durchführung des Pretests als schwierig erwiesen, da mehrere Personen aus angefragten öffentlichen Einrichtungen erst ihre Teilnahme zugesagt, nach Erhalt des Fragebogens jedoch ohne Angabe eines Grundes ihre Zusage wieder zurückgezogen bzw. sich trotz mehrfachen Nachfragens nicht wieder gemeldet haben. Dies mag an den vielen sehr persönlichen Fragen zur Eigeninitiative, zur eigenen Flexibilität und Lernbereitschaft, evtl. aber auch in der Beurteilung der Führungskräfte liegen. Außerdem haben einige öffentliche Einrichtungen ihre BSC nicht wie von Kaplan und Norton vorgesehen implementiert (z. B. orientiert sich das Controlling des Niedersächsischen Landesamtes für Soziales, Jugend und Familie lediglich an der dort implementierten BSC in Bezug auf einige Kennzahlen,<sup>1160</sup> in der Universität Mainz wurde die BSC als Instrument zur Entwicklung des strategischen Konzeptes verwendet und wird im laufenden Betrieb nicht eingesetzt;<sup>1161</sup> in der Bezirksregierung Münster orientiert sich der Zielvereinbarungsprozess an den Perspektiven der BSC – mit einer zusätzlichen Perspek-

---

<sup>1157</sup> Vgl. Prüfer/Rexroth (1996), S. 4.

<sup>1158</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 277, 278.

<sup>1159</sup> Vgl. Prüfer/Rexroth (1996), S. 5.

<sup>1160</sup> Dies war einer E-Mail von Herrn Holger Sendatzki aus dem Niedersächsischen Landesamt für Soziales, Jugend und Familie vom 19.05.2008 zu entnehmen.

<sup>1161</sup> Diese Information hat Herr Götz Scholz, Kanzler der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, in einer E-Mail vom 05.03.2008 mitgeteilt.

tive „Gemeinwohl“ – und die Zielerreichungsgrade werden im Berichtswesen dokumentiert, jedoch sind keine Ursache-Wirkungsketten entwickelt worden<sup>1162</sup>).

Analysiert wurden als zentrale Gesichtspunkte der Fragebogenauswertung für den Pretest die Antwortverteilungen der Einzelitems und die Bearbeitungsvollständigkeit,<sup>1163</sup> aber auch, ob die Kontrollfragen, d. h. die Fragen, die in einer anderen Fragestellung denselben Aspekt nochmals (z. B. „Die Führungskräfte setzen großes Vertrauen in die Mitarbeiter/innen.“ und „In unserer Einrichtung hat man Vertrauen in die Mitarbeiter/innen.“) bzw. das genaue Gegenteil dazu (z. B. „Die Person, die ich einschätze handelt auf eine Art und Weise, die meine persönlichen Gefühle berücksichtigt.“ und „Die Person, die ich einschätze, behandelt mich auf eine Art und Weise, ohne auf meine persönlichen Gefühle Rücksicht zu nehmen.“) abfragen, korrekt beantwortet wurden.<sup>1164</sup>

Zur Überprüfung der differenzierten Nutzung der Antwortstufen durch die Befragten wurde die Verteilung der gebildeten Punktskizzen über verschiedene Itembatterien (je Variable) gebildet (s. Tabelle 11).<sup>1165</sup> Neben Minimum und Maximum sind die gebräuchlichsten Maße für (quasi-)metrische Skalen – Mittelwert und Standardabweichung – angegeben.<sup>1166</sup>

„Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ wurden erwartungsgemäß recht hoch bewertet. „Transaktionale Führung“ hat mit 2,86 den niedrigsten Mittelwert (1 steht für „nie“, 3 für „manchmal“ und 5 für „immer“), wobei hier jedoch eine hohe Standardabweichung vorliegt.

---

<sup>1162</sup> Am 02.06.2008 gab es diese Information per E-Mail von Herrn Ulrich Heckhuis, Büroleiter des Dezernats 14 „Organisationsangelegenheiten / Controlling / Informationstechnik / Innenrevision“ der Bezirksregierung Münster.

<sup>1163</sup> Vgl. Kuhnke (2007), S. 3.

<sup>1164</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 278, 279 und Kromrey (2006), S. 383.

<sup>1165</sup> Vgl. Kuhnke (2007), S. 6.

<sup>1166</sup> Vgl. Diekmann (2008), S. 687.

Konstrukt	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
FV_TRAFO	2,51	3,61	3,11	0,40
FV_TRAAK	1,00	4,00	2,86	0,95
UK_VER	2,60	3,97	3,36	0,42
EIGEN	2,80	4,80	4,05	0,70
FLEX	3,00	4,10	3,59	0,41
LERN	2,90	4,30	3,58	0,53
BSC_NU	2,00	4,00	3,28	0,65

Tab. 11 Kennwerte der Modellvariablen aus dem Pretest

Die durchgeführte Reliabilitätsanalyse wird v. a. zur Überprüfung der Aussagekonsistenz von Fragebögen eingesetzt,<sup>1167</sup> da der Reliabilitätskoeffizient (hier: Cronbachs Alpha) ein wichtiger Kennwert zur Beurteilung des Gesamttests ist.<sup>1168</sup> Zur Prüfung der verwendeten Items wurde zusätzlich eine Trennschärfenanalyse durchgeführt, um nur die Items mit einer hohen Korrelation mit der Gesamtskala in die endgültigen Likert-Skalen aufzunehmen.<sup>1169</sup> Die folgenden Skalen der „Vertrauensbasierten Unternehmungskultur“ wurden um jeweils ein Item reduziert, da durch Weglassen der entsprechenden Items der Wert des Cronbachs Alpha erhöht werden konnte:

- „Vertrauen“ (Herausgenommen wurde die Frage „Die Mitarbeiter/innen setzen großes Vertrauen in die Führungskräfte.“<sup>1170</sup>, denn hierbei handelt es sich vermutlich eher um eine Frage speziell nach dem Führungsverhalten der Vorgesetzten;  $\alpha_{\text{alt}} = 0,508$ ,  $\alpha_{\text{neu}} = 0,673$ .)
- „Information“ (Herausgenommen wurde die Frage „In unserer Einrichtung gibt es eine ausgeprägte interne Kommunikation.“<sup>1171</sup>, da Kommunikation offenbar nicht automatisch Information bedeutet;  $\alpha_{\text{alt}} = 0,695$ ,  $\alpha_{\text{neu}} = 0,789$ .)

<sup>1167</sup> Vgl. Eckstein (2006), S. 291.

<sup>1168</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 501.

<sup>1169</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 190.

<sup>1170</sup> Vgl. Jöns/Hodapp/Weiss (2006), S. 5, 6.

<sup>1171</sup> Vgl. Schmidt (1995), S. 226.

- „Fehlertoleranz“ (Herausgenommen wurde die Frage „In unserer Einrichtung ist Fehler machen gestattet, wenn man etwas Neues ausprobiert.“<sup>1172</sup>, da diese Frage voraussetzt, dass die Befragten überhaupt Neues ausprobieren (dürfen);  $\alpha_{\text{alt}} = 0,583$ ,  $\alpha_{\text{neu}} = 0,679$ .)

Die Reliabilitätswerte für „Beteiligung“ und „Regelungsdichte“ sind mit  $\alpha = 0,504$  und  $\alpha = 0,163$  sehr gering. Da die Literaturrecherche diese beiden Aspekte jedoch als relevant ergeben haben,<sup>1173</sup> kann es sein, dass die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen speziell in öffentlichen Einrichtungen sehr viele Regeln und Vorschriften sowie eine starke „Hierarchie“ nicht zwingend, wie in der Literatur vermutet, negativ bewerten. Dies soll in der Hauptuntersuchung weiter verfolgt werden, um nicht aus der geringen Zahl der Pretest-Teilnehmer/innen voreilige Schlüsse zu ziehen, so dass die Fragen zur „Beteiligung“ und zur „Regelungsdichte“ im Fragebogen erhalten bleiben. Dieses stellt im Zusammenhang mit der Operationalisierung des theoretischen Konstrukts insofern kein Problem dar, als dass Items auch noch während bzw. nach der Erhebung der Daten modifiziert bzw. als unbrauchbar eliminiert werden können.<sup>1174</sup> Insbesondere die Frage zum Kontrollverzicht („In unserer Einrichtung fühlt man sich als Mitarbeiter/in stark kontrolliert.“<sup>1175</sup>) in der Skala „Beteiligung“ weist einen geringen Trennschärfekoeffizienten von  $-0,14$  auf. Dies mag darin begründet sein, dass Kontrolle mehrere Aspekte hat und u. a. auch als das Gegenteil von Gleichgültigkeit angesehen wird.<sup>1176</sup>

Auch bei der Skala „Vorbild sein“ des Konstrukts „Transformationale Führung“ kam es bei der Trennschärfenanalyse zu einem auffälligen Wert ( $\alpha = 0,602$ ). Möglicherweise wurde das Item „Die Person, die ich einschätze führt eher durch ‚Taten‘ denn durch ‚Anweisungen‘.“<sup>1177</sup> nicht als vorbildliches Verhalten verstanden bzw. interpretiert, da sich durch Weglassen dieses Items ein Wert von  $0,874$  für Cronbachs Alpha ergeben würde. Da die Struktur etablierter Tests erhalten bleiben sollte, wurde jedoch in den Skalen des

---

<sup>1172</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 82.

<sup>1173</sup> Siehe hierzu Abschnitt 3.3.1.

<sup>1174</sup> Vgl. Dreier (1994), S. 81. Auch Diekmann weist darauf hin, dass während der Auswertung der Daten der Hauptehebung „... in der Regel noch verschiedene Umformungen der Variablen (z. B. die Zusammenfassung von Kategorien) vorgenommen“ werden (Diekmann (2008), S. 221).

<sup>1175</sup> Vgl. Giesler (2003), S. 352.

<sup>1176</sup> Vgl. Strupat (2008), S. 2.

<sup>1177</sup> Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 5, 7, 15.



Konstrukts „Transformationale Führung“ keine Veränderung vorgenommen, diese Frage in der Auswertung der Hauptuntersuchung aber kritisch im Blick behalten.

Die Fragen zum Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem weisen mit einem Wert für Cronbachs Alpha von 0,927 eine sehr hohe Reliabilität auf. Die Trennschärfekoeffizienten für die einzelnen Items liegen alle über dem empfohlenen Wert von 0,3.<sup>1178</sup>

Trotz der Eliminierung einzelner Items wurde die Mindestforderung von drei Items je Skala erfüllt.<sup>1179</sup> Da alle Konstrukte (FV\_TRAFO, FV\_TRAAK, UK\_VER, EIGEN, FLEX, LERN und BSC\_NU) nach der Eliminierung einzelner Items die Mindestanforderungen an das Reliabilitätsmaß Cronbachs Alpha<sup>1180</sup> erreichen, konnten im endgültigen Fragebogen in diesen Skalen ausschließlich homogene bzw. reliable Items verwendet werden.<sup>1181</sup>

#### **4.4 Reliabilität, Validität und Objektivität als zentrale Anforderungen an eine quantitative Untersuchung**

Grundlage ist das in der empirischen Sozialforschung relativ oft verwendete Survey-Design, bei dem in einem Datenerhebungsprozess (meistens in Form einer Befragung) sowohl unabhängige als auch abhängige Variablen gemessen werden.<sup>1182</sup> Die Qualität eines Tests bzw. eines Fragebogens muss überprüft werden und ist an Kriterien der Testgüte festzumachen.<sup>1183</sup> Von zentraler Bedeutung sind die beiden Gütekriterien **Reliabilität**, d. h. das Ausmaß, in dem wiederholte Messungen mit einem Messinstrument zu den gleichen Ergebnissen führen, und **Validität**, d. h. das Ausmaß, in dem ein Messinstrument tatsächlich das misst, was es messen soll.<sup>1184</sup> Die **Objektivität** gibt

---

<sup>1178</sup> Denn Trennschärfekoeffizienten kleiner 0,3 zeigen, dass dieses Item etwas anderes misst als die Gesamtskala (vgl. Pallant (2005), S. 92).

<sup>1179</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 783, 786.

<sup>1180</sup> Siehe hierzu Abschnitt 4.4 – Reliabilität.

<sup>1181</sup> Vgl. Eckstein (2006), S. 304.

<sup>1182</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 228, 231.

<sup>1183</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 195.

<sup>1184</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S.151, 154.

zusätzlich an, in welchem Ausmaß das Ergebnis der Befragung unabhängig vom jeweiligen Untersucher ist.<sup>1185</sup>

### **Reliabilität**

Die *Reliabilität*<sup>1186</sup> kann auf drei Arten geschätzt werden, über die Berechnung der inneren Konsistenz, die Ermittlung der Paralleltestreliabilität und die Retest-Reliabilität.<sup>1187</sup> Da aufgrund der geringen Bereitschaft zur Teilnahme<sup>1188</sup> weder ein Paralleltest noch ein Retest durchgeführt werden konnte, wurde hier zur Prüfung der Reliabilität der Cronbachs  $\alpha$ -Koeffizient<sup>1189</sup> verwendet, der Werte zwischen 0 und 1 annehmen kann, wobei empirische Werte über 0,8 in der Regel als akzeptabel betrachtet werden können.<sup>1190</sup>

### **Validität**

Die *Validität*<sup>1191</sup> ist zu überprüfen, da objektive und reliable Messinstrumente nicht zwingend auch valide sind, Objektivität und Reliabilität also lediglich notwendige Minimalanforderungen darstellen.<sup>1192</sup> Zu beachten ist, dass sobald die interne Validität (die Erklärbarkeit von Resultaten) steigt, die externe Validität (die Generalisierbarkeit von Resultaten) abnimmt und umgekehrt.<sup>1193</sup> Bei der Validität werden drei Validitätsarten unterschieden, die Inhalts-, die Kriteriums- und die Konstruktvalidität.<sup>1194</sup>

### Inhaltsvalidität

Bei der Inhaltsvalidität wird gefragt, ob alle Aspekte, die gemessen werden sollen, bei der Untersuchung auch berücksichtigt wurden, d. h. ob plausible Untersuchungsergebnisse

---

<sup>1185</sup> Vgl. Borg/Staufenbiel (1997), S. 46.

<sup>1186</sup> Bei der Reliabilität/der Zuverlässigkeit einer Operationalisierung handelt es sich um das Ausmaß, in dem ein Messinstrument, in diesem Fall der Fragebogen, immer wieder die gleichen Messergebnisse (bei gleich bleibender Eigenschaft der Objekte) liefert (vgl. Dreier (1994), S. 88).

<sup>1187</sup> Vgl. Bühner (2006), S. 30, 35, 36.

<sup>1188</sup> Siehe Abschnitte 4.3.2 und 4.5.1.

<sup>1189</sup> Bei Cronbachs Alpha handelt es sich um das am häufigsten angewendete Reliabilitätsmaß (vgl. Eckstein (2006), S. 299), also um die Standardmethode zur Schätzung der inneren Konsistenz (vgl. Bühner (2006), S. 132).

<sup>1190</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 153. Andere Autoren bewerten einen Test bzw. ein Konstrukt bereits ab einem Wert für Cronbachs Alpha ab 0,7 (vgl. z. B. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 139) bzw. manche schon ab 0,6 als reliabel (vgl. z. B. Eckstein (2006), S. 302, 305).

<sup>1191</sup> Mit der Validität ist der Gültigkeits- bzw. Glaubwürdigkeitsgrad gemeint, mit dem die Messergebnisse erzielt werden, die der Test zu messen beansprucht (vgl. Eckstein (2006), S. 293).

<sup>1192</sup> Vgl. Diekmann (2008), S. 256, 261.

<sup>1193</sup> Vgl. Gebert (2002), S. 78.

<sup>1194</sup> Vgl. Bühner (2006), S. 36.

vorliegen.<sup>1195</sup> Inhaltsvalidität liegt vor, wenn die ausgewählten Items die zu messenden Eigenschaften in hohem Grad repräsentieren.<sup>1196</sup>

Zur Beurteilung der Inhaltsvalidität liegen keine objektiven Kriterien vor.<sup>1197</sup>

### Kriteriumsvalidität

Zur Prüfung der Kriteriumsvalidität wird die Höhe der Korrelation zwischen der Messung mit dem Messinstrument und einem externen Kriterium ermittelt, jedoch lässt sich häufig kein geeignetes externes Kriterium zur Beurteilung der Kriteriumsvalidität finden.<sup>1198</sup>

### Konstruktvalidität

Mit der hier relevanten Konstruktvalidität<sup>1199</sup> werden Hypothesen über den Zusammenhang des interessierenden Konstrukts mit anderen Konstrukten und beobachtbaren Variablen empirisch überprüft.<sup>1200</sup> Die Validität prüft also, ob tatsächlich das Konstrukt erfasst wurde, welches gemessen werden sollte, wobei gerade dieser Aspekt in der Vertrauensforschung problematisch ist.<sup>1201</sup> Auch merkt z. B. Bühner hierzu an, „... dass es unrealistisch ist, ohne Messfehler zu messen.“<sup>1202</sup>

Schnell, Hill und Esser wenden die konfirmatorische Faktorenanalyse zur Konstruktvalidierung an.<sup>1203</sup>

### **Objektivität**

Unter Objektivität versteht man den Grad der Unabhängigkeit bzw. Allgemeingültigkeit, mit dem für verschiedene Merkmalsträger (Befragte) bei Verwendung des gleichen Messinstruments (in diesem Fall des gleichen Fragebogens) für ein zu messendes Merkmal Messergebnisse erzielt werden.<sup>1204</sup> Gerade für die Objektivität in der Vertrauensforschung

---

<sup>1195</sup> Vgl. Dreier (1994), S. 85.

<sup>1196</sup> Vgl. Diekmann (2008), S. 258.

<sup>1197</sup> Vgl. Dreier (1994), S. 85.

<sup>1198</sup> Vgl. Dreier (1994), S. 86.

<sup>1199</sup> In der Praxis hat gerade die Konstruktvalidität eine besondere Bedeutung (vgl. Eckstein (2006), S. 293).

<sup>1200</sup> Vgl. Borg/Staufenbiel (1997), S. 49 und Dreier (1994), S. 86.

<sup>1201</sup> Vgl. Schweer/Thies (2003), S. 30.

<sup>1202</sup> Bühner (2006), S. 42.

<sup>1203</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 162.

<sup>1204</sup> Vgl. Eckstein (2006), S. 293.

spielt die Unabhängigkeit der Untersuchungsleiter/innen eine große Rolle.<sup>1205</sup> Bei der hier gewählten Form der schriftlichen Befragung sind keine Interviewer/innen, die eine mögliche Fehlerquelle darstellen würden,<sup>1206</sup> notwendig.

Auch wenn ein Test die Gütekriterien Reliabilität, Validität und Objektivität erfüllen muss, erhebt ein Test zur Messung eines Konstrukts keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit.<sup>1207</sup> Es ist aber zu beachten, dass die Zuordnung eines Indikators zu einem theoretischen Konstrukt zwar nicht endgültig zu beweisen ist, aber empirisch mehr oder weniger gut bestätigt werden kann.<sup>1208</sup>

#### **4.5 Beschreibung der Stichprobe und erste Analysen als Basis für statistische Verfahren**

##### **4.5.1 Die Technische Informationsbibliothek Hannover (TIB) als ausgewählte Untersuchungseinheit**

Da für die Überprüfung statistischer Hypothesen Einzelbeobachtungen nicht ausreichen,<sup>1209</sup> wurden Mitarbeiter/innen und Führungskräfte einer öffentlichen Einrichtung, die bereits eine Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem im Einsatz hat, befragt.

Auch wenn die Erfassung der Unternehmenskultur im Idealfall als Vollerhebung aller Mitglieder einer Einrichtung bzw. einer Unternehmung durchgeführt werden sollte, da diese definitionsgemäß von allen getragen wird,<sup>1210</sup> wird in dieser Untersuchung die Menge der Befragten auf die von der BSC betroffenen Mitglieder der untersuchten Einrichtung begrenzt.

---

<sup>1205</sup> Vgl. Schweer/Thies (2003), S. 28, 29.

<sup>1206</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 147.

<sup>1207</sup> Vgl. Eckstein (2006), S. 292.

<sup>1208</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 79. „Die Richtigkeit einer Theorie kann durch empirische Forschung niemals endgültig bewiesen werden.“ (Bortz/Döring (2006), S. 18.)

<sup>1209</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 46.

<sup>1210</sup> Vgl. Martins (2007), S. 58; s. Abschnitt 2.6.2 für die hier verwendete Definition der Unternehmenskultur.

Hierbei handelt es sich also um eine Auswahl bzw. Stichprobe,<sup>1211</sup> denn zum einen sind Vollerhebungen nur dann sinnvoll, wenn die Zahl der Einheiten der möglichen Gesamtheit relativ gering ist<sup>1212</sup> und zum anderen sind für diese Untersuchung bestimmte Kriterien zu erfüllen (s. Abbildung 15). Es handelt sich in diesem Fall also um eine Stichprobe in Form einer bewussten Auswahl bzw. einer „Auswahl nach Gutdünken“, wobei die in Abbildung 15 aufgeführten Kriterien der Auswahl „typischer Fälle“ zugrunde gelegt wurden.<sup>1213</sup>

Es wurde darauf geachtet, dass die Stichprobe trotz der nicht möglichen Zufallsauswahl für alle öffentliche Einrichtungen, die mit einer BSC arbeiten als die zugrunde liegende Gesamtheit stellvertretend ist, um von der Stichprobe auf diese Gesamtheit schließen zu können.<sup>1214</sup> Wobei allerdings zu berücksichtigen ist, dass es eine große Vielfalt unterschiedlicher öffentlicher Einrichtungen gibt.<sup>1215</sup>

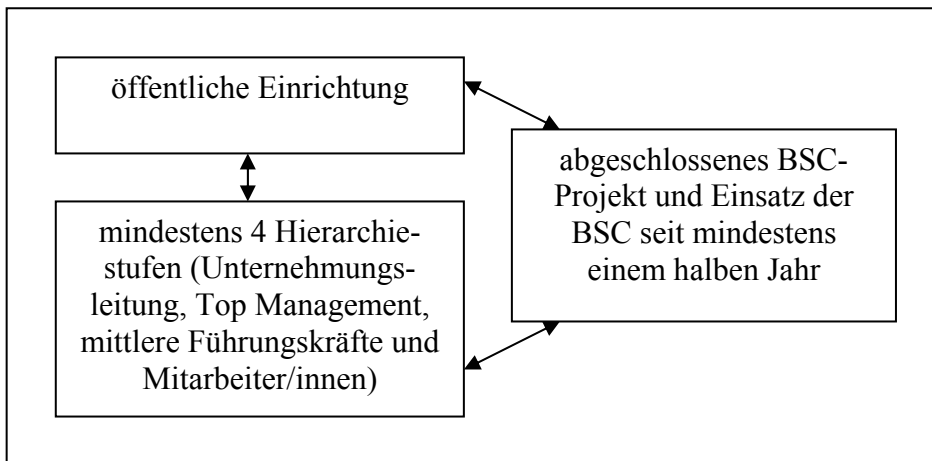


Abb. 15 Auswahlkriterien für die Stichprobe  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Untersuchung wurde in der Technischen Informationsbibliothek Hannover durchgeführt, eine öffentliche Einrichtung mit 159 Personalstellen,<sup>1216</sup> verteilt auf vier Hierarchieebenen (Direktor, Abteilungsleitungen – bilden zusammen mit dem Direktor das

<sup>1211</sup> Denn für die Teilerhebung wurden die Untersuchungsobjekte nach vorher festgelegten Regeln (s. Abbildung 15) aus der Gesamtheit der Fälle, auf die sich die Fragestellung richtet (also alle öffentlichen Einrichtungen mit einer BSC), ausgewählt (vgl. Kromrey (2006), S. 265, 266).

<sup>1212</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 267.

<sup>1213</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 298, 299 und Kromrey (2006), S. 279 und 281-283.

<sup>1214</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 257.

<sup>1215</sup> Siehe hierzu auch Kapite 2.

<sup>1216</sup> Vgl. Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (TIB/UB) (2008), S. 43. Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover haben zusammen 308 Personalstellen (vgl. Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (TIB/UB) (2008), S. 43).

Bibliotheksmanagement –, Teamleitungen und Mitarbeiter/innen). Die TIB arbeitet seit etwas unter einem Jahr mit einer *übergeordneten Balanced Scorecard*<sup>1217</sup> als strategisches Führungssystem.

Befragt wurden 85 Mitarbeiter/innen und Führungskräfte,<sup>1218</sup> die direkt (Bibliotheksmanagement ohne Direktor, da er keine/n direkte/n Vorgesetzte/n hat) oder indirekt über die Strategie und den sich aus den strategischen Zielen ergebenden Maßnahmen (Teamleitungen, Stabsstellen sowie Fachreferent/innen) von der Balanced Scorecard betroffen sind bzw. an der BSC-Entwicklung beteiligt waren.

Zur Erhöhung der Rücklaufquote wurde der Fragebogen zusammen mit einem Anschreiben verschickt und nach Ablauf der Hälfte des Zeitraums für die Rückgabe der Bögen eine E-Mail an alle mit zusätzlichen Erläuterungen zu der Befragung versendet. Insgesamt konnten n = 30 vollständig ausgefüllte Fragebögen bei der Auswertung berücksichtigt werden, was einer Quote von 35 % entspricht.<sup>1219</sup> Auch wenn eine höhere Rücklaufquote wünschenswert gewesen wäre, müsste diese „... nicht zwangsläufig mit einer Steigerung der Validität einher gehen...“<sup>1220</sup>

Die deskriptive Auswertung der Items (s. Tabelle 12) hat gezeigt, dass sich alle Hierarchiestufen an der Befragung beteiligt haben (Top-Management mit 13,3 %, weitere Führungskräfte mit 53,3 % und Mitarbeiter/innen mit 33,3 % Anteil an allen Teilnehmenden). Bei der Analyse der Alterstufen ergibt sich, dass die Gruppe der 41- bis 50-jährigen mit 43,3 % den größten Anteil stellt, was daran liegt, dass überwiegend Führungskräfte und Fachreferent/innen angeschrieben wurden, beides Positionen, die in Bibliotheken eine längere Ausbildung und Berufserfahrung voraussetzen. Auch die Gruppe der 51- bis 60-jährigen nimmt mit 26,7 % einen relativ hohen Anteil ein, während die 31- bis 40-jährigen mit 25,7 % und die unter 31-jährigen gar nicht vertreten sind. Es haben sich sowohl Befragte beteiligt, die an der Entwicklung der BSC beteiligt waren (16,7 %) als auch

---

<sup>1217</sup> Unter übergeordneter BSC ist eine Balanced Scorecard auf Ebene der Gesamtunternehmung bzw. der gesamten Einrichtung zu verstehen.

<sup>1218</sup> Hierbei handelt es sich zum Teil um Führungskräfte und Mitarbeiter/innen auf Personalstellen der Universitätsbibliothek Hannover, die im organisatorischen und räumlichen Verbund mit der TIB arbeitet (vgl. Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (TIB/UB) (2008), S. 42), also auch von den Zielen und Maßnahmen der TIB-BSC betroffen sind.

<sup>1219</sup> Es handelt sich hierbei um eine relativ hohe Rücklaufquote, denn „je nach Zielgruppe sind häufig nur Rücklaufquoten um die 5 % zu erwarten“ (Diekmann (2008), S. 516).

<sup>1220</sup> Konradt/Fary (2006), S. 94.

Befragte, die nicht beteiligt waren (83,3 %). Das Verhältnis Frauen zu Männern entspricht mit 2 zu 1 dem typischen Verhältnis in der Bibliothek.<sup>1221</sup>

Beteiligung an der BSC-Entwicklung		Position in der Einrichtung (Verteilung innerhalb der 85 befragten Personen)		Alter	
ja	5	Top-Management	13,3 % (8,2 %)	31 – 40 Jahre	25,7 %
nein	25	weitere Führungskräfte	53,3 % (64,7 %)	41 – 50 Jahre	43,3 %
		Mitarbeiter/innen	33,3 % (27,1 %)	51 – 60 Jahre	26,7 %
				über 60 Jahre	3,3 %
gesamt	30	gesamt	100 %	gesamt	100 %

Tab. 12 Zusammenfassung der deskriptiven Ergebnisse

Da es sich bei der in der TIB eingeführten Balanced Scorecard um eine übergeordnete BSC handelt, an deren Entwicklung und Implementierung, ebenso wie an der vorangegangenen Strategieentwicklung, überwiegend das Top Management beteiligt war und diese derzeit noch die primären Nutzer/innen der Verbesserungen z. B. im Bereich des Reportings sind, wurde trotz der unterschiedlichen Anteile von Top Management und mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen an der Stichprobe (und der deshalb unter Vorbehalt zu bewertenden Ergebnisse) ein *T-Test*<sup>1222</sup> mit den beiden Gruppen „Top Management“ und „Mittlere Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen“ (in Survey- bzw. Umfragestudien werden die Vergleichsgruppen erst nachträglich bei der Datenauswertung gebildet<sup>1223</sup>) durchgeführt. Dieser Test hat ergeben, dass lediglich für die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ und den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen bestehen. Das Top Management hat die vertrauensbasierte Unternehmenskultur in der Technischen Informationsbibliothek deutlich besser bewertet als die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen. Besonders auffällig ist hierbei der Unterschied in der Frage zur

<sup>1221</sup> Der Anteil der Frauen in Leitungspositionen beträgt in der TIB/UB 66 % (vgl. Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (TIB/UB) (2008), S. 35).

<sup>1222</sup> T-Tests werden genutzt, wenn man für zwei Gruppen die Mittelwerte vergleichen möchte (vgl. Pallant (2005), S. 97).

<sup>1223</sup> Vgl. Diekmann (2008), S. 329.

Bedeutung der Hierarchie. Die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen stimmen dieser Aussage weitgehend zu, die Mitglieder des Top Managements stimmen eher nicht zu. Auch die Nutzung der Balanced Scorecard wird vom Top Management im Durchschnitt besser bewertet als von den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen. Hier sind die auffälligsten Unterschiede bei den Fragen zur Verbesserung des Reportingsystems und der Stärkung des funktionsübergreifenden Denkens in Zusammenhängen.

#### **4.5.2 Explorative Faktorenanalyse zur Überprüfung der selbst entwickelten Skala „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“**

Da aufgrund des Literaturstudiums keine Aussage dazu gemacht werden konnte, „... ob und in welcher Weise die in die Faktorenanalyse eingehenden Variablen miteinander zusammenhängen“<sup>1224</sup>, wurde eine explorative Faktorenanalyse für die Items des neu gebildeten Konstrukts „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ durchgeführt, denn die explorative Faktorenanalyse versucht, die voneinander unabhängigen Einflussfaktoren herauszufinden.<sup>1225</sup> Diese Faktoren sollen die beobachteten Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen möglichst vollständig erklären.<sup>1226</sup>

Die 14 Items der Skala „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ wurden einer in der Praxis häufig angewendeten Hauptkomponentenanalyse unterzogen,<sup>1227</sup> da hier lediglich eine Beschreibung der Faktoren erfolgen sollte.<sup>1228</sup> Zuvor wurde die Eignung der Daten für solch eine Analyse überprüft. Bei insgesamt 14 Items ist die Vorgabe von mindestens fünf Items je erwartetem Faktor erfüllt.<sup>1229</sup> Eine Betrachtung der Korrelationsmatrix hat ergeben, dass mit lediglich einer Ausnahme Korrelationen von größer 0,3 vorhanden sind.<sup>1230</sup>

Ein Maß zur Beurteilung der Güte des Faktorenmodells sind die für jedes Skalenitem berechneten MSA- (Measure of Sampling Adequacy-) Werte der Anti-Image-Korrelations-

<sup>1224</sup> Bühl (2008), S. 510.

<sup>1225</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 260.

<sup>1226</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 509.

<sup>1227</sup> Vgl. Eckstein (2006), S. 309 und Bühl (2008), S. 509.

<sup>1228</sup> Vgl. Bühner (2006), S. 210.

<sup>1229</sup> Vgl. Bühner (2006), S. 192.

<sup>1230</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 114 und Pallant (2005), S. 182.



matrix.<sup>1231</sup> Die Werte für dieses Maß der Stichprobeneignung erfüllte nicht jedes Item, so dass das Item BSC\_NU\_2 (zum Einfluss der BSC auf das gemeinsam getragene Verständnis der Strategie) eliminiert werden musste. Anschließend lagen alle MSA-Werte über 0,5. Der Wert für das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß (KMO) liegt bei 0,722, was einer ausreichend guten Beurteilung entspricht, so dass die Variablen für eine Faktorenanalyse geeignet sind.<sup>1232</sup>

Der Bartlett-Test auf Sphärizität erreicht einen höchst signifikanten Wert ( $p = 0,000$ ), d. h. es ist sinnvoll, die explorative Faktorenanalyse fortzusetzen.<sup>1233</sup> Alle *Kommunalitäten*<sup>1234</sup> der untersuchten Items liegen über dem Mindestwert von 0,5 und haben damit einen ausreichenden Erklärungsbeitrag.<sup>1235</sup>

Die Faktorenanalyse wird häufig um eine Rotationsphase erweitert, um dadurch angemessene Interpretationen der extrahierten Faktoren zu erhalten.<sup>1236</sup> Für die Faktorenrotation, die dazu dient, für die Mittels der Faktorenanalyse extrahierten Faktoren eine möglichst einfache und sachlogisch plausible Struktur zu finden, wird das in der Praxis häufig angewendete Varimax-Verfahren eingesetzt.<sup>1237</sup> Interessant sind bei einer Faktorenrotation immer die Absolutwerte der Ladungskoeffizienten einer rotierten Komponentenmatrix, wobei bei einem absoluten Ladungskoeffizient von größer 0,5 eines empirisch beobachteten Merkmals dieses als auf einen Faktor „hoch geladen“ gilt.<sup>1238</sup> Die bei der Faktorenanalyse ermittelte Ladung auf einen Faktor kann als Indikator für die Treffgenauigkeit, also das Maß, mit dem die jeweilige Frage die Zieldimension anspricht, verwendet werden.<sup>1239</sup> Wenn eine Frage tatsächlich auf der Zieldimension misst, wird sie

---

<sup>1231</sup> Für die Bewertung der MSA-Werte gelten ähnliche Anhaltspunkte wie für das KMO-Maß (vgl. Bühner (2006), S. 207).

<sup>1232</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 540. KMO-Koeffizienten kleiner 0,5 sind inkompatibel mit der Durchführung einer Faktorenanalyse, aber bereits bei KMO kleiner 0,6 sollte keine Faktorenanalyse mehr durchgeführt werden (vgl. Bühner (2006), S. 207, 210 und Pallant (2005), S. 182).

<sup>1233</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 540.

<sup>1234</sup> Die Kommunalität gibt den gesamten Wert der Varianz an, den das gemessene Item mit dem Faktor, auf den sie lädt, gemeinsam hat (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 706).

<sup>1235</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 130, 131, 133, 149.

<sup>1236</sup> Vgl. Kockläuner (2000), S. 79.

<sup>1237</sup> Vgl. Eckstein (2006), S. 315, 316 und Bühl (2008), S. 509.

<sup>1238</sup> Vgl. Eckstein (2006), S. 318. Andere Autoren, z. B. Pallant, bezeichnen einen Ladungskoeffizienten von größer 0,4 bereits als starke bzw. hohe Ladung (vgl. Pallant (2005), S. 185), wieder andere setzen den Mindest-/Minimalwert für die Faktorladung bei größer 0,3 an (vgl. z. B. Bühner (2006), S. 209 und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 128, 129).

<sup>1239</sup> Vgl. Holm (1986b), S. 72, 73.

als gültig bezeichnet.<sup>1240</sup> Da hier nur diejenigen Items, deren Faktorladung unter 0,4 liegt, eliminiert werden sollen,<sup>1241</sup> bleiben alle Items erhalten. In der folgenden Tabelle 13 sind alle Faktorladungen größer 0,3 für zwei Komponenten aufgeführt.

Item		Komponente 1	Komponente 2
BSC_NU_1	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich meine Aufgabenerfüllung insgesamt verbessert.	0,633	(0,384)
BSC_NU_3	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich die strategische Steuerung insgesamt verbessert.		0,715
BSC_NU_4	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich die Verbindlichkeit von Zielen erhöht.	0,667	(0,498)
BSC_NU_5	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich das Reportingsystem verbessert.		0,800
BSC_NU_6	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument erfolgt eine bessere Übertragung vager strategischer Aussagen in Aktionsprogramme.	(0,444)	0,690
BSC_NU_7	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde die Budgetierung verbessert.	0,785	
BSC_NU_8	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich der Planungsprozess verbessert.	0,863	(0,326)
BSC_NU_9	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde die Jahresplanung inhaltlich verbessert.	0,863	(0,312)
BSC_NU_10	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument erfolgt eine Unterstützung einer erfolgreichen Strategierealisierung.		0,851
BSC_NU_11	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde das funktionsübergreifende Denken in Zusammenhängen gestärkt.	(0,437)	0,747
BSC_NU_12	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich die strategische Projektpriorisierung verbessert.	0,649	(0,629)
BSC_NU_13	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde die Jahresplanung zeitlich verkürzt.	0,863	
BSC_NU_14	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich das „strategische Lernen“ verbessert.	(0,322)	0,814
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; 2 Komponenten extrahiert Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung Erklärte Varianz: 72,749 %			

Tab. 13 Faktorladungen der zur Messung von „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ verwendeten Items

<sup>1240</sup> Vgl. Holm (1986b), S. 78.

<sup>1241</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 529.

Zur Bestimmung der Anzahl der Faktoren wurden ausschließlich die Faktoren mit einem Eigenwert größer 1 berücksichtigt.<sup>1242</sup> Da es zwei Eigenwerte über 1 gibt, werden zwei Faktoren extrahiert, von denen der erste Faktor 62,259 % und der zweite Faktor lediglich 10,490 % der Gesamtvarianz erklärt. Mit 72,749 % erklärter Gesamtvarianz liegt ein guter Wert über dem üblichen Mindestwert von 60 % vor.<sup>1243</sup>

Auch wenn hier die Mindestgröße der Stichprobe zur Durchführung einer Faktorenanalyse (empfohlen ist eine Stichprobengröße von mindestens 50)<sup>1244</sup> nicht erfüllt ist, ergeben die Ergebnisse der Faktorenanalyse folgende, theoretisch plausible Faktoren.<sup>1245</sup>

Bis auf das Item BSC\_NU\_12 lassen sich alle Items direkt einem einzigen Faktor zuordnen (s. Tabelle 13). Der Faktor 1 enthält die Items, die sich überwiegend mit der Planung, der Budgetierung, der Verbesserung der Zielvereinbarungen und dadurch der eigenen Aufgabenerfüllung beschäftigen, so dass hierfür die Bezeichnung „Verbesserung der Planung“ passt. Die neu entwickelte Skala BSC\_NU\_PLAN hat ein sehr gutes Cronbachs  $\alpha$  von 0,934. Das Item BSC\_NU\_12 („Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich die strategische Projektpriorisierung verbessert.“) wurde in die Skala BSC\_NU\_PLAN integriert, da die Projektpriorisierung ein Bestandteil des Planungsprozesses darstellt. Auch lädt das Item auf diesem Faktor höher.<sup>1246</sup>

Im Faktor 2 finden sich überwiegend Items zur Strategieumsetzung, zum Strategieverständnis und zur strategischen Steuerung, so dass dieser Faktor mit „Verbesserung der strategischen Steuerung“ betitelt werden kann. Diese neue Skala BSC\_NU\_STRA hat ebenfalls einen sehr guten Wert für Cronbachs  $\alpha$  von 0,910.

Eine Untersuchung der Reliabilität der Gesamtskala hat einen sehr guten Cronbachs Alpha-Wert von 0,849 ergeben.

---

<sup>1242</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 120 und Pallant (2005), S. 175. Faktoren werden hier mit Hauptkomponenten gleichgesetzt.

<sup>1243</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 120.

<sup>1244</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 112, 113.

<sup>1245</sup> Siehe hierzu auch 3.5.

<sup>1246</sup> Vgl. hierzu Bühl (2008), S. 513-516 und 523-525.

### 4.5.3 Test auf Normalverteilung, Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen

Vor jeder multivariaten Analyse muss die Normalverteilung der Variablen<sup>1247</sup> überprüft werden,<sup>1248</sup> denn es sollte eine möglichst hohe Streuung (mindestens gleichverteilt, besser normalverteilt) der verschiedenen Merkmalsausprägungen je Variable vorhanden sein.<sup>1249</sup>

Auch wenn ein valider Nachweis, dass eine Variable normalverteilt ist, mit kleinen Stichproben nicht zu erbringen ist<sup>1250</sup> und genau normalverteilte Werte in der Regel so gut wie nicht vorkommen,<sup>1251</sup> wurde zur Überprüfung, ob die Variablen hinreichend normalverteilt sind, der Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung (nach Lilliefors) durchgeführt. Es wurde überprüft, ob eine Irrtumswahrscheinlichkeit  $p < 0,05$  vorliegt, da in diesem Fall die gegebene Verteilung signifikant von der Normalverteilung abweichen würde.<sup>1252</sup> Für die Variablen FV\_TRAFO, FV\_TRAAK, UK\_VER, EIGEN, FLEX und LERN kann aufgrund der Testergebnisse eine Normalverteilung angenommen werden.<sup>1253</sup> Für die Variable BSC\_NU liegt mit einem  $p$  von 0,008 jedoch keine Normalverteilung vor.

Zusätzlich wurde überprüft, dass keine großen Unterschiede zwischen Mittelwert und 5 % getrimmtem Mittel vorliegen.<sup>1254</sup> Zusätzlich wurden die Q-Q-Diagramme (Normalverteilungsdiagramme) als optische Möglichkeit zur Entscheidung, ob eine Normalverteilung vorliegt, herangezogen.<sup>1255</sup>

Gerade bei kleinen Stichproben können bedeutsame Abweichungen von der Normalverteilung eine beträchtliche Wirkung auf die Ergebnisse haben.<sup>1256</sup> Lediglich für die Variable BSC\_NU lag keine Normalverteilung vor, so dass hier eine Transformation

---

<sup>1247</sup> Der Begriff „Konstrukt“ wurde in der Modellbeschreibung und im Folgenden mit dem allgemeineren Begriff „Variable“ gleichgesetzt (vgl. Dreier (1994), S. 91).

<sup>1248</sup> Vgl. Kockläuner (2000), S. 12.

<sup>1249</sup> Vgl. Dreier (1994), S. 55.

<sup>1250</sup> Vgl. Diehl/Staufenbiel (2007), S. 197. Kleine Stichproben sind im Allgemeinen durch ein  $n$  kleiner 30 gekennzeichnet (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 195).

<sup>1251</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 119.

<sup>1252</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 240, 338 und Pallant (2005), S. 57.

<sup>1253</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 240.

<sup>1254</sup> Vgl. Pallant (2005), S. 57.

<sup>1255</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 241.

<sup>1256</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 80, 81.

vorgenommen wurde.<sup>1257</sup> Anschließend liegt mit  $p = 0,200$  (gegenüber 0,008 vor der Transformation) eine Normalverteilung vor.

Im Folgenden werden *Mittelwerte*<sup>1258</sup> ( $m$ ), Standardabweichungen ( $s$ ) Korrelationen und Cronbachs  $\alpha$ -Werte für die Skalen der Variablen „Transformationale Führung“ (FV\_TRAFO, s. Tabelle 14), die Skalen der Variablen „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ (UK\_VER, s. Tabelle 15) sowie der gesamten Modellvariablen (auf Konstruktebene und auf Faktorebene, s. Tabellen 16 und 17) berechnet und dargestellt. Dazu wurden sämtliche Variablen durch Berechnung des arithmetischen Mittels der jeweiligen Itemausprägungen gebildet.<sup>1259</sup>

Die Standardabweichung (die Quadratwurzel der Varianz) wird als das gebräuchlichste Maß für die Streuung der Messwerte ausgewertet.<sup>1260</sup> Auch wenn sowohl Standardabweichung als auch Varianz grundsätzlich gleichwertige Streuungsmaße sind, ist für deskriptive Zwecke die Standardabweichung vorzuziehen, weil sie den Einheiten der zugrunde liegenden Messwerte entspricht (z. B. Schulnoten 1 – 5 anstatt  $1^2 - 5^2$ ).<sup>1261</sup>

Als Korrelationsmaß dient der für intervallskalierte Variablen anzuwendende Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient.<sup>1262</sup>

---

<sup>1257</sup> Durch das Verwenden verschiedener mathematischer Formeln können die Werte modifiziert werden, bis eine Normalverteilung vorliegt (vgl. Pallant (2005), S. 82 und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 176).

<sup>1258</sup> Mittelwerte beschreiben den typischen, d. h. den repräsentativen Wert einer Verteilung (vgl. Benninghaus (2005), S. 36).

<sup>1259</sup> Vgl. Diehl/Staufenbiel (2007), S. 64 und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 138.

<sup>1260</sup> Vgl. Benninghaus (2005), S. 58.

<sup>1261</sup> Vgl. Benninghaus (2005), S. 61.

<sup>1262</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 268, 346.

Skala	m	s	FV_AV	FV_PAM	FV_FAG	FV_HPE	FV_IS	FV_ISN
FV_AV	2,75	0,77	(0,80)					
FV_PAM	2,74	0,87	0,72**	(0,78)				
FV_FAG	3,01	0,75	0,64**	0,72**	(0,82)			
FV_HPE	3,32	0,54	0,34	0,15	0,22	(0,09)		
FV_IS	3,21	1,08	0,48**	0,80**	0,70**	-0,07	(0,93)	
FV_ISN	2,52	0,79	0,73**	0,57**	0,56**	0,34	0,48**	(0,79)

m = Mittelwert  
s = Standardabweichung  
\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.  
Auf der Diagonalen sind die Cronbachs Alpha-Werte angegeben.

Tab. 14 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Skalen der Variablen „Transformationale Führung“

Obwohl sich für FV\_HPE („Hohe Leistungserwartung“) lediglich ein Cronbachs  $\alpha$  von 0,09 (s. Tabelle 14) mit einem geringen Trennschärfekoeffizienten von unter 0,3 für die Skala ergibt, wurde diese Skala nicht aus dem Konstrukt FV\_TRAFO („Transformationale Führung“) entfernt. Bereits Heinitz und Rowold haben in den beiden von ihnen durchgeführten Studien nur geringe Cronbachs  $\alpha$ -Werte für FV\_HPE erhalten, haben sich jedoch gegen einen Ausschluss der Skala entschieden, da sich nach einem Ausschluss nur eine geringe Verbesserung ergeben hätte.<sup>1263</sup> In dieser Untersuchung ergibt sich unter Beibehaltung von FV\_HPE für FV\_TRAFO ein guter Cronbachs  $\alpha$ -Wert von 0,858.

Die Skalen UK\_I („Information“), UK\_B („Beteiligung“) und UK\_R („Regelungsdichte“) erhalten ausreichende Cronbachs  $\alpha$ -Werte von über 0,7 (s. Tabelle 15).<sup>1264</sup> Lediglich die Skalen UK\_V („Vertrauen“) und UK\_F („Fehlertoleranz“) liegen mit einem  $\alpha$  von 0,68 bzw. 0,69 knapp unter dem empfohlenen Mindestwert.

<sup>1263</sup> Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 8.

<sup>1264</sup> Vgl. Pallant (2005), S. 90.

Skala	m	s	UK_V	UK_I	UK_F	UK_B	UK_R
UK_V	3,18	0,74	(0,68)				
UK_I	3,12	0,91	0,35	(0,84)			
UK_F	3,31	0,78	0,63**	0,10	(0,69)		
UK_B	3,15	0,66	0,57**	0,60**	0,47**	(0,72)	
UK_R	2,83	0,72	0,29	-0,05	0,39*	0,47**	(0,71)

m = Mittelwert  
s = Standardabweichung  
\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.  
\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.  
Auf der Diagonalen sind die Cronbachs Alpha-Werte angegeben.

Tab. 15 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Skalen der Variablen „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“

Vor der Kalkulation der Korrelationen zwischen den Modellvariablen wurden die Streudiagramme daraufhin überprüft, ob zwischen den untersuchten Variablen die notwendige lineare Beziehung besteht.<sup>1265</sup>

Erwartungsgemäß wurden „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ mit Mittelwerten zwischen 3,45 und 3,72 sehr hoch eingeschätzt (s. Tabelle 16). Auch die „Transformationale Führung“, die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ sowie der „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ liegen mit einem Mittelwert von um die 3,0 mit der Bewertungsstufe „manchmal“ bzw. „neutral“ noch im relativ gut bewerteten Bereich. Die „Transaktionale Führung“ hingegen liegt mit einem Mittelwert von 2,68 in einem eher schlecht bewerteten Bereich, wobei hier mit 0,90 jedoch eine recht hohe Standardabweichung vorliegt.

Die Werte für Cronbachs Alpha liegen alle über dem empfohlenen Wert von 0,7.<sup>1266</sup>

<sup>1265</sup> Vgl. Pallant (2005), S. 68.

<sup>1266</sup> Vgl. Pallant (2005), S. 90.

Variable	m	s	FV_TRAFO	FV_TRAAK	UK_VER	EIGEN	FLEX	LERN	BSC_NU
FV_TRAFO	2,93	0,62	(0,86)						
FV_TRAAK	2,68	0,90	0,74**	(0,85)					
UK_VER	3,12	0,53	0,48**	0,54**	(0,74)				
EIGEN	3,69	0,57	-0,08	0,12	0,33	(0,76)			
FLEX	3,72	0,51	-0,01	-0,05	0,25	0,73**	(0,83)		
LERN	3,45	0,48	-0,35	-0,33	-0,11	0,65**	0,71**	(0,73)	
BSC_NU	2,78	0,66	0,30	0,09	0,45**	-0,01	0,09	0,09	(0,85)

m = Mittelwert  
s = Standardabweichung  
\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.  
Auf der Diagonalen sind die Cronbachs Alpha-Werte angegeben.

Tab. 16 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen

Liegt der Korrelationskoeffizient  $r$  zwischen 0 und 0,5, dann liegt eine sehr geringe bzw. geringe Korrelation vor, bis 0,7 einschließlich handelt es sich um eine mittlere Korrelation, alle Werte darüber weisen auf eine hohe bzw. sehr hohe Korrelation hin.<sup>1267</sup> Andere Autoren, wie z. B. Cohen, bezeichnen ein  $r$  zwischen 0,30 und 0,49 noch als mittlere, nicht als geringe Korrelation.<sup>1268</sup>

In der Tabelle 16 lassen sich diverse nach Pearson berechnete mittlere bis hohe Korrelationen zwischen den Modellvariablen erkennen. So korreliert „Transformationale Führung“ mit „Transaktionale Führung“ ( $r = 0,74$ ,  $p < 0,01$ ) und „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ ( $r = 0,48$ ,  $p < 0,01$ ). „Transaktionale Führung“ korreliert ebenfalls mit „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ ( $r = 0,54$ ,  $p < 0,01$ ). Die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ wiederum korreliert mit der „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ ( $r = 0,45$ ,  $p < 0,01$ ). „Eigeninitiative“ korreliert mit „Flexibilität“ ( $r = 0,73$ ,  $p < 0,01$ ) und „Lernbereitschaft“ ( $r = 0,65$ ,  $p < 0,01$ ), „Flexibilität“ korreliert ebenfalls mit „Lernbereitschaft“ ( $r = 0,71$ ,  $p < 0,01$ ).

Da die Größe der Stichprobe die Signifikanz von  $r$  stark beeinflusst, kann es bei kleinen Stichproben ( $n \leq 30$ ) vorkommen, dass angemessene Korrelationen trotzdem nicht das

<sup>1267</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 269, 346.

<sup>1268</sup> Vgl. Cohen (1988), S. 79-83 und Pallant (2005), S. 126.



traditionelle Signifikanzniveau von  $p < 0,05$  erreichen.<sup>1269</sup> Es wird deshalb empfohlen, zusätzlich die Höhe der geteilten Varianz zwischen zwei Variablen zu berücksichtigen,<sup>1270</sup> die berechnet werden kann, indem  $r$  quadriert und mit 100 multipliziert wird.<sup>1271</sup> Daraus ergeben sich folgende zusätzliche beachtenswerte Korrelationen. „Transformationale Führung“ und „Lernbereitschaft“ korrelieren mit einem mittleren  $r$  von  $-0,35$  (teilen sich  $12,3\%$  der Varianz) negativ, ebenso wie „Transaktionale Führung“ und „Lernbereitschaft“ ( $r = -0,33$ ; geteilte Varianz =  $10,9\%$ ). Zusätzlich korrelieren „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ mit  $r = 0,30$ ; geteilte Varianz =  $9,0\%$ . „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ korreliert mit „Eigeninitiative“ ( $r = 0,33$ ; geteilte Varianz =  $10,9\%$ ).

Ergänzend sind in der Tabelle 17 die Mittelwerte, Standardabweichungen, Cronbachs Alpha-Werte und die Korrelationen zwischen allen Modellvariablen auf Faktorebene dargestellt.

---

<sup>1269</sup> Vgl. Pallant (2005), S. 127.

<sup>1270</sup> Vgl. Pallant (2005), S. 116, 127. Denn es sollte vermieden werden, übereilt zu dem Schluss zu kommen, dass keine Beziehung zwischen den untersuchten Variablen besteht, nur weil die Ergebnisse der statistischen Auswertung nicht signifikant sind (vgl. Backstrom/Hursh-César (1981), S. 385).

<sup>1271</sup> Vgl. Pallant (2005), S. 127.

Skala	m	s	FV_AV	FV_PAM	FV_FAG	FV_HPE	FV_IS	FV_ISN	FV_CR	UK_V	UK_I	UK_F	UK_B	UK_R	EIGEN	FLEX	LERN	BSC_NU _PLAN	BSC_NU _STRA
FV_AV	2,75	0,77	(0,80)																
FV_PAM	2,74	0,87	0,72**	(0,78)															
FV_FAG	3,01	0,75	0,64**	0,72**	(0,82)														
FV_HPE	3,32	0,54	0,34	0,15	0,22	(0,09)													
FV_IS	3,21	1,08	0,48**	0,80**	0,70**	-0,07	(0,93)												
FV_ISN	2,52	0,79	0,73**	0,57**	0,56**	0,34	0,48**	(0,79)											
FV_CR	2,68	0,90	0,59**	0,56**	0,70**	0,08	0,69**	0,66**	(0,85)										
UK_V	3,18	0,74	0,22	0,28	0,38*	0,16	0,33	0,17	0,44*	(0,68)									
UK_I	3,12	0,91	0,50**	0,42*	0,32	0,41*	0,27	0,44*	0,26	0,35	(0,84)								
UK_F	3,31	0,78	0,27	0,23	0,34	-0,00	0,29	0,31	0,56**	0,63**	0,10	(0,69)							
UK_B	3,15	0,66	0,44*	0,37*	0,30	0,08	0,26	0,39*	0,38*	0,57**	0,60**	0,47**	(0,72)						
UK_R	2,83	0,72	0,19	0,16	0,07	-0,36	0,12	0,03	0,27	0,29	-0,05	0,39*	0,47**	(0,71)					
EIGEN	3,69	0,57	-0,04	-0,11	0,02	0,04	-0,07	-0,15	0,12	0,27	0,29	0,08	0,33	0,18	(0,76)				
FLEX	3,72	0,51	-0,04	-0,06	0,10	-0,04	0,06	-0,06	-0,05	0,12	0,35	-0,05	0,33	0,08	0,73**	(0,83)			
LERN	3,45	0,48	-0,37	-0,38	-0,23	0,14	-0,33	-0,34	-0,33	-0,12	0,11	-0,23	0,05	-0,19	0,65**	0,71**	(0,73)		
BSC_NU _PLAN	2,73	0,73	0,21	0,26	0,25	0,21	0,03	0,23	0,02	0,07	0,13	0,23	0,32	0,36	-0,07	0,07	0,07	(0,93)	
BSC_NU _STRA	2,83	0,69	0,32	0,32	0,28	0,21	0,11	0,36*	0,14	0,24	0,27	0,13	0,47**	0,51**	0,04	0,10	0,07	0,74**	(0,91)

m = Mittelwert

s = Standardabweichung

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Auf der Diagonalen sind die Cronbachs Alpha-Werte angegeben.

Tab. 17 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen auf Faktorebene

Zusätzlich zu den Korrelationsanalysen wurden Regressionsanalysen durchgeführt, welche die Art des ermittelten Zusammenhangs aufdecken und ermöglichen, den Wert einer abhängigen Variablen aus den Werten unabhängiger Variablen vorherzusagen.<sup>1272</sup>

#### **4.6 Kausalanalytische Hypothesenüberprüfung durch konfirmatorische Faktorenanalyse sowie einfache und multiple Regressionsanalysen**

##### **4.6.1 Konfirmatorische Faktorenanalyse zur Überprüfung des selbst entwickelten Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“**

Zum Nachweis der Gültigkeit einer Hypothese ist diese zu verifizieren, wobei eine Verifikation allgemein gültiger Aussagen über Populationen anhand von Stichprobendaten jedoch nicht möglich ist, weshalb falsche Hypothesen mittels empirischer Falsifikation zu eliminieren sind.<sup>1273</sup> Sobald sich eine Hypothese als empirisch falsch erwiesen hat, wird diese verworfen bzw. umformuliert.<sup>1274</sup> Um eine Aussage zu widerlegen (zu falsifizieren) reicht der empirische Nachweis eines einzigen Falls bzw. Ereignisses, das im Widerspruch zur Hypothese steht, aus.<sup>1275</sup>

Die Nullhypothese ( $H_0$ ) stellt die Basis der Hypothesenprüfung dar und muss von der Stichprobe abgelehnt werden (signifikantes Ergebnis), damit die Alternativhypothese ( $H_1$ ), also die formulierte Hypothese, akzeptiert und als richtig angenommen werden kann.<sup>1276</sup>

Ergebnisse werden im Allgemeinen als signifikant (stark signifikant) bezeichnet, wenn die Irrtumswahrscheinlichkeit, mit der wir eine richtige Nullhypothese fälschlicherweise ablehnen, kleiner als 5 % (1 %) ist.<sup>1277</sup> D. h. „ist ein empirisches Signifikanzniveau  $\alpha^*$  kleiner oder gleich einem vorgegebenen Signifikanzniveau  $\alpha$ , dann wird die Nullhypothese  $H_0$  verworfen. Ansonsten wird die Nullhypothese  $H_0$  beibehalten.“<sup>1278</sup> Gilt  $\alpha^* \leq$

---

<sup>1272</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 357.

<sup>1273</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 18, 27 und Diekmann (2008), S. 174.

<sup>1274</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 41, 42 und Atteslander (2006), S. 40. Wobei die umformulierte Hypothese erneut empirischen Tests zu unterwerfen ist (vgl. Kromrey (2006), S. 42), was im Rahmen dieser Untersuchung jedoch nicht möglich war.

<sup>1275</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 61, 62.

<sup>1276</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 266 und Bortz/Döring (2006), S. 25. Trifft die Nullhypothese nicht zu, gilt automatisch die Alternativhypothese (vgl. Eckey/Kosfeld/Türck (2005), S. 221).

<sup>1277</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 267.

<sup>1278</sup> Eckstein (2006), S. 346.

$\alpha$ , dann ist das Testergebnis statistisch signifikant, gilt hingegen  $\alpha^* > \alpha$ , dann ist das Testergebnis statistisch nicht signifikant.<sup>1279</sup> Da eine Erhöhung der vorliegenden kleinen Stichprobe nicht möglich ist, wird im Folgenden ein größerer  $\alpha$ -Fehler in Kauf genommen,<sup>1280</sup> in diesem Fall ein  $\alpha$  von 0,15.<sup>1281</sup>

Die sich aus den im Folgenden durchgeführten Hypothesenprüfungen ergebenden Aussagen über die Bestätigung oder die Falsifikation der Hypothesen sind lediglich vorläufig, da es keine absolute und endgültige Sicherheit über Wahrheit oder Falschheit der untersuchten Hypothesen gibt.<sup>1282</sup> Insbesondere ist zu berücksichtigen, dass sowohl die Stichprobengröße als auch die Art der Stichprobe einen deutlichen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Verifizierung bzw. Falsifizierung von Hypothesen haben.<sup>1283</sup>

Zunächst wurde die Hypothese 5 betrachtet, da das Ergebnis der Überprüfung des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ eine Grundlage für die Untersuchung der Wirkbeziehungen mittels Regressionsanalysen darstellt.

Hypothese 5: Das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ setzt sich aus den fünf Dimensionen „Vertrauen“, „Information“, „Fehlertoleranz“, „Beteiligung“ und „Regelungsdichte“ zusammen.

Zur Prüfung dieser Hypothese würde sich eine konfirmatorische Faktorenanalyse eignen, da in Kapitel 3 bereits theoretische Vorüberlegungen zur Bildung dieses Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ geführt haben.<sup>1284</sup> Mit der konfirmatorischen Faktorenanalyse wäre es möglich, mehrere hoch korrelierende Variablen auf einen hypothetischen Faktor, der diese Variablen im statistischen Sinn erklärt, zurückzuführen.<sup>1285</sup> Da es sich mit  $n = 30$  hier um eine kleine Stichprobe handelt, ist die Anforderung an die Stichprobengröße zur Durchführung von Strukturvergleichsmodellen – wie die konfirmatorische

<sup>1279</sup> Vgl. Eckstein (2006), S. 346.

<sup>1280</sup> Vgl. Diekmann (2008), S. 715. Denn je kleiner  $\alpha$  und die Stichprobengröße sind, desto größer ist das Risiko, einen tatsächlich vorhandenen Zusammenhang zu übersehen (vgl. Diekmann (2008), S. 713), da zu kleine Stichproben zu nicht signifikanten Ergebnissen führen können (vgl. Bortz/Döring (2006), S. 27).

<sup>1281</sup> Das Signifikanzniveau  $\alpha$  wird insgesamt in einer Breite von 0,01 bis 0,10 genutzt (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 174 und Atteslander (2006), S. 263, 264), bei kleinen Stichproben kann sogar ein  $\alpha$  von 0,15 angemessen sein (vgl. Stevens (1996), S. 4).

<sup>1282</sup> Vgl. Diekmann (2008), S. 66, 175, 177.

<sup>1283</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 242.

<sup>1284</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 330 und Bühl (2008), S. 510, 527.

<sup>1285</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 270.

Faktorenanalyse – nicht erfüllt.<sup>1286</sup> Deshalb wurde zur Prüfung der Hypothese 5 die – lt. Angabe in der Literatur – in der Praxis häufig genutzte „näherungsweise“ konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt.<sup>1287</sup>

Zunächst wurde eine explorative Faktorenanalyse mit einer obliquen Rotation durchgeführt und über die Bewertung von  $\chi^2$  (misst den Unterschied zwischen beobachteter und erwarteter Koeffizientenmatrix)<sup>1288</sup> und dem Tucker Lewis Index die Anzahl der Faktoren überprüft. Nach Division von  $\chi^2$  durch df (*degrees of freedom*)<sup>1289</sup> konnte der Tucker-Lewis-Index berechnet werden.<sup>1290</sup>

Nachdem nacheinander die Items UK\_V\_3 und UK\_F\_2 wegen sehr geringer MSA- (Measure of Sampling Adequacy-) Werte<sup>1291</sup> und das Item UK\_B\_3 wg. einer sehr geringen Kommunalität entfernt wurden, konnten mit einem KMO von ausreichenden 0,622, einem signifikanten Ergebnis für den Bartlett-Test auf Sphärizität von  $p = 0,000$  sowie MSA-Werten größer 0,5 und ausreichenden Kommunalitäten explorative Maximum Likelihood Faktorenanalysen mit Promax-Rotationen durchgeführt werden. Die Ergebnisse sind in Tabelle 18 dargestellt.

Für 4, 5 und 6 Faktoren ergeben sich gute Tucker-Lewis-Werte von ca. 0,9.<sup>1292</sup> Da sich bei fünf bzw. sechs Faktoren Skalen mit nur einem bzw. zwei Items ergeben hätten,<sup>1293</sup> wurde eine Entscheidung zugunsten von vier Faktoren getroffen.

---

<sup>1286</sup> Empfohlen wird eine Stichprobengröße von  $n \geq 100$  (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 742, 744).

<sup>1287</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Schnell/Hill/Esser (2005), S. 164-166 und Bohrnstedt (1983), S. 102-105.

<sup>1288</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 706.

<sup>1289</sup> Der Freiheitsgrad ermöglicht die Messung, wie eingeschränkt die Daten sind, um ein bestimmtes Voraussageniveau zu erreichen, wobei ein geringer Freiheitsgrad die Generalisierbarkeit der Voraussage verringert (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 171, 197).

<sup>1290</sup> Zur Berechnung des Tucker-Lewis-Indexes vgl. Kenny (2008), S. 2 und Bohrnstedt (1983), S. 103.

<sup>1291</sup> Es wurde der Empfehlung gefolgt, die Items mit einem sehr geringen MSA-Wert so lange nacheinander auszuschließen, bis alle verbliebenen Items einen guten MSA-Wert erreicht haben (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 115).

<sup>1292</sup> Ein Wert von 0,9 wird als nicht schlecht für den Tucker-Lewis-Index angesehen (vgl. Bohrnstedt (1983), S. 94).

<sup>1293</sup> Minimum sind drei Items pro Faktor (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 783, 786).

Anzahl Faktoren	$\chi^2$	df	$\chi^2 / df$	Signifikanz	Tucker-Lewis-Index
0	223,753	91	2,459	0,000	
1	133,438	77	1,733	0,000	0,498
2	84,971	64	1,328	0,041	0,775
3	63,142	52	1,214	0,138	0,853
4	47,638	41	1,162	0,221	0,889
5	35,518	31	1,146	0,264	0,900
6	23,935	22	1,088	0,351	0,940

Tab. 18 Ergebnisse der explorativen Maximum Likelihood Faktoranalysen für das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“

Da zu berücksichtigen ist, dass Chi-Quadrat mit der Größe der Stichprobe (n) variiert,<sup>1294</sup> wurde zusätzlich der RMSEA- (Root Mean Square Error of Approximation-) Wert<sup>1295</sup> überprüft. Bei dem RMSEA handelt es sich um einen Wert, der die Stichprobengröße berücksichtigt und kleiner 0,1 sein sollte.<sup>1296</sup> Mit vier Faktoren wird ein RMSEA-Wert von ausreichend guten 0,07 erreicht.

In der folgenden Tabelle 19 sind die Faktorladungen für die vier Faktoren des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ dargestellt.

<sup>1294</sup> Vgl. Benninghaus (2005), S. 110.

<sup>1295</sup> Zur Berechnung des RMSEA vgl. Kenny (2008), S. 2 und Engelbrecht (2004), S. 111.

<sup>1296</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 748.

Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
UK_I_3	0,905		(-0,311)	
UK_I_2	0,804			
UK_I_1	0,713			
UK_R_2	(-0,575)	0,396		
UK_R_4		1,128		
UK_R_3		0,539		
UK_B_4		0,437		
UK_V_1	(0,339)	(0,409)	0,367	
UK_F_1			0,842	
UK_F_3	(-0,429)	(0,379)	0,588	
UK_V_2			0,575	
UK_R_1				1,075
UK_B_2				0,478
UK_B_1	(0,328)			0,365

Tab. 19 Faktorladungen der Variablen auf die vier neuen Faktoren des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“

Trotz der durch die kleine Stichprobe mit Vorsicht zu nutzenden Ergebnisse, ergibt die Analyse der Faktorladungen der verbliebenen Items auf die vier Faktoren (s. Tabelle 19) folgende neue, theoretisch plausible, Skalen des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“.

### **Vertrauen (Faktor 3):**

In dieser Skala werden die beiden alten Skalen „Vertrauen“ und „Fehlertoleranz“ zusammengefasst, was damit begründet werden kann, dass Vertrauen sich in einem gewissen Maß an Fehlertoleranz zeigt.<sup>1297</sup> Das Item UK\_V\_1 wurde dieser Skala zugeordnet, da UK\_V\_1 und UK\_V\_2 beide das Vertrauen, welches in die Mitarbeiter/innen gesetzt wird, abfragen. Das Cronbachs  $\alpha$  dieser Skala beträgt 0,741.

<sup>1297</sup> Vgl. Simon (2000), S. 269.

**Information (Faktor 1):**

Diese Skala entspricht der alten Skala „Information“. Die negative Ladung des Items „Nichteinhaltung des offiziellen Dienstwegs gilt als schwerer Verstoß gegen die Betriebsregeln.“ bedeutet, dass die Nichteinhaltung des offiziellen Dienstwegs im Zusammenhang mit Information nicht als schwerer Verstoß gegen die Betriebsregeln gesehen wird.<sup>1298</sup> Das Nichteinhalten könnte insofern als positiv bewertet werden, da dann Informationen evtl. besser weitergegeben werden, als auf dem strengen Betriebsweg. Da das Cronbachs  $\alpha$  für die Skala „Information“ ohne UK\_R\_2 einen deutlich höheren Wert ergibt, wird dieses Item dem zweiten Faktor zugerechnet. Für die Skala ergibt sich dann ein Cronbachs  $\alpha$  von 0,841.

**Beteiligung (Faktor 2):**

Durch die Items „Wir können eigenständig Veränderungen im Arbeitsablauf einführen.“ und „Partizipation gilt bei uns als Selbstverständlichkeit.“ wird abgefragt, ob in der Einrichtung eine Beteiligungskultur vorherrscht. Ergänzt wird die Skala um die umzukodierenden Fragen „Die ‚Hierarchie‘ hat in unserer Einrichtung eine große Bedeutung.“ und „Nichteinhaltung des offiziellen Dienstwegs gilt als schwerer Verstoß gegen die Betriebsregeln.“, da eine starke Hierarchie mit offiziellen Dienstwegen eine umfassende Beteiligung verhindern kann. Als Cronbachs  $\alpha$  für diese Skala ergibt sich 0,732.

**Regelungsdichte (Faktor 4):**

In der vierten Skala wird abgefragt, wie hoch die Regelungsdichte (als negativer Aspekt einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur) ist; ob es sehr viele Regeln und Vorschriften gibt, sich die Mitarbeiter/innen stark kontrolliert fühlen und diese an Entscheidungen beteiligt (oder Regeln und Vorschriften ohne Beteiligung vorgegeben) werden. Cronbachs  $\alpha$  nimmt für diese Skala den Wert 0,766 an.

Die sich hieraus ergebende Modellvariable „UK\_VER\_NEU“ („Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“) hat mit 0,696 insgesamt einen etwas niedrigen Wert als ursprünglich. Die neuen Korrelationen der Modellvariablen finden sich in Tabelle 20.

---

<sup>1298</sup> Vgl. hierzu Bühl (2008), S. 523-525.



Variable	m	s	FV_TRAFO	FV_TRAAK	UK_VER _NEU	EIGEN	FLEX	LERN	BSC_NU
FV_TRAFO	2,93	0,62	(0,86)						
FV_TRAAK	2,68	0,90	0,74**	(0,85)					
UK_VER_NEU	3,08	0,56	0,47**	0,44**	(0,70)				
EIGEN	3,69	0,57	-0,08	0,12	0,34	(0,76)			
FLEX	3,72	0,51	-0,01	-0,05	0,35	0,73**	(0,83)		
LERN	3,45	0,48	-0,35	-0,33	-0,06	0,65**	0,71**	(0,73)	
BSC_NU	2,78	0,66	0,30	0,09	0,55**	-0,01	0,09	0,09	(0,85)

m = Mittelwert

s = Standardabweichung

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Auf der Diagonalen sind die Cronbachs Alpha-Werte angegeben.

Tab. 20 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen mit UK\_VER\_NEU

Zwar wurden drei Items herausgenommen („Das gegenseitige Vertrauen unter uns Kolleg(inn)en ist so groß, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen reden können.“ und „Wir können Kolleg(inn)en um Rat bitten, ohne dass uns das bei nächster Gelegenheit als Unfähigkeit angekreidet wird.“ sowie „Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter/innen betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt.“), einige Items verschoben und zwei Skalen zu einer zusammengefasst wurden („Vertrauen“ und „Fehlertoleranz“ zu „Vertrauen“), spiegeln die neuen Skalen die Theorie<sup>1299</sup> insgesamt gut wieder. Auch wenn die Modifikation des Konstrukts einen explorativen Charakter hat, wird die Hypothese 5 trotzdem nicht falsifiziert, sondern entsprechend umformuliert.<sup>1300</sup>

**Hypothese 5 neu:** Das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ setzt sich aus den vier Dimensionen „Vertrauen“, „Information“, „Beteiligung“ und „Regelungsdichte“ zusammen.

<sup>1299</sup> Siehe hierzu Abschnitt 3.3.1.

<sup>1300</sup> Eine Hypothese, die sich empirisch als falsch erwiesen hat, kann unter Berücksichtigung der neu gewonnenen Erkenntnisse umformuliert werden und muss dann wieder empirisch getestet werden (vgl. Kromrey (2006), S. 41, 42). Diese erneute empirische Überprüfung ist im Rahmen dieser Untersuchung allerdings für keine der umformulierten Hypothesen durchgeführt worden.

## 4.6.2 Regressionsanalysen zur Prüfung der Hypothesen über Wirkbeziehungen

### 4.6.2.1 Regressionsanalysen zur Überprüfung der Hypothesen zur Wirkung der unabhängigen Variablen zum Führungsverhalten auf die abhängige Variable zur Unternehmungskultur

Bei der Regressionsanalyse, mit deren Hilfe Hypothesen über Wirkbeziehungen geprüft und Prognosen erstellt werden können, handelt es sich um das am häufigsten angewendete multivariate Analyseverfahren zur Analyse von Beziehungen zwischen einer abhängigen und mindestens einer unabhängigen Variablen.<sup>1301</sup>

Im Folgenden werden einfache Regressionsanalysen mit nur einer unabhängigen Variablen und für die Prüfung der Mediatorbeziehungen multiple Regressionsanalysen mit mehreren unabhängigen Variablen durchgeführt.<sup>1302</sup> Es werden dabei immer mindestens zwei *Regressoren*<sup>1303</sup> berücksichtigt,<sup>1304</sup> die selbst untereinander korrelieren können.<sup>1305</sup>

Es liegen keine ungewünschten *Multikollinearitäten*<sup>1306</sup> vor, da alle unabhängigen Variablen nicht hoch ( $r \geq 0,90$ )<sup>1307</sup> miteinander korrelieren und die Werte für die Toleranz als direktes Maß der Multikollinearität im Rahmen liegen.<sup>1308</sup>

Folgende Voraussetzungen für die Durchführung einer multiplen Regressionsanalyse sind erfüllt:<sup>1309</sup>

- Die unabhängigen Variablen korrelieren mit der abhängigen Variablen ( $r$  möglichst größer 0,3).

---

<sup>1301</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 9, 46.

<sup>1302</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 357 und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 177, 178, 186.

<sup>1303</sup> Bei dem Regressor handelt es sich um die erklärende Variable  $x$ , beim Regressand um das abhängige Merkmal  $y$  (vgl. Eckstein (2006), S. 188).

<sup>1304</sup> Vgl. Eckstein (2006), S. 203.

<sup>1305</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 366.

<sup>1306</sup> Multikollinearität tritt auf, wenn eine unabhängige Variable mit einem Set von anderen unabhängigen Variablen hoch korreliert (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 170). Durch Multikollinearität wird die Vorhersagekraft jeder einzelnen der unabhängigen Variablen reduziert (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 186).

<sup>1307</sup> Vgl. Pallant (2005), S. 142, 143 und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 227.

<sup>1308</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 227.

<sup>1309</sup> Vgl. Pallant (2005), S.149, 150.

- Die Korrelation zwischen den unabhängigen Variablen ist kleiner 0,7.
- Der Wert für die Toleranz ist größer 0,1 (da Werte kleiner 0,1 auf die Möglichkeit von Multikollinearität hinweisen).
- Der VIF- (Variance Inflation Factor-) Wert<sup>1310</sup> liegt unter 10.

Weiterhin wurde überprüft, dass die Punkte im Normalverteilungsdiagramm der standardisierten Residuen auf einer Linie von unten links nach oben rechts liegen, dass keine Heteroskedastizität<sup>1311</sup> vorliegt, die *Residuen*<sup>1312</sup> im Streudiagramm also ungefähr rechteckig verteilt sind und die meisten Werte im Zentrum entlang des Nullpunktes liegen und keine Ausreißer mit Werten größer 3,3 bzw. kleiner -3,3 vorhanden sind.<sup>1313</sup>

$R^2$  gibt an, wie viel der Varianz der abhängigen Variablen durch die unabhängigen Variablen erklärt wird.<sup>1314</sup> Da es sich hier um eine kleine Stichprobe handelt, besteht die Gefahr, dass  $R^2$  einen sehr optimistischen Wert annimmt, so dass in den folgenden Regressionsanalysen der für kleine Stichproben besser geeignete Wert  $R^{2\text{kor.}}$  zur Analyse herangezogen wird.<sup>1315</sup>

Der  $\beta$ -Koeffizient gibt die Wichtigkeit der aufgenommenen unabhängigen Variablen an.<sup>1316</sup> Steigt die unabhängige Variable um eine Einheit an, dann erhöht sich die abhängige Variable im Durchschnitt um  $\beta$  Einheiten.<sup>1317</sup> Die Signifikanz gibt dabei an, ob die jeweilige Variable einen statistisch signifikanten alleinigen Beitrag zur Vorhersage der abhängigen Variablen leistet.<sup>1318</sup>

---

<sup>1310</sup> Ein hoher VIF-Wert weist auf eine hohe Kollinearität bzw. Multikollinearität zwischen den unabhängigen Variablen hin (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 176).

<sup>1311</sup> Würde Heteroskedastizität vorliegen, wäre eine Prämisse des linearen Regressionsmodells verletzt (vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 85, 86 und Holtmann (2005), S. 112).

<sup>1312</sup> Unter Residuen wird der Teil der Streuung der abhängigen Variablen zusammengefasst, der nicht durch die Regressionsgleichung erklärt wird (vgl. Pospeschill (2006), S. 6-80).

<sup>1313</sup> Vgl. Pallant (2005), S. 150, 151 und Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 103, 104.

<sup>1314</sup> Vgl. Pallant (2005), S. 152.

<sup>1315</sup> Vgl. Pallant (2005), S. 153.

<sup>1316</sup> Vgl. Bühl (2008), S. 369.

<sup>1317</sup> Vgl. Eckey/Kosfeld/Türck (2005), S. 154.

<sup>1318</sup> Vgl. Pallant (2005), S. 153.

In einer ersten Untersuchung wurden mittels einfacher Regressionsanalysen die Hypothesen zur Wirkung der *unabhängigen Variablen*<sup>1319</sup> zum Führungsverhalten (transformationale und transaktional) auf die abhängige Variable „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ überprüft.

### **„Transformationale Führung“ als unabhängige Variable**

Hypothese 4a: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.

Um die Hypothese 4a zu überprüfen, wurde eine Regression der Variablen „Transformationale Führung“ auf die Variable „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ vorgenommen. Es ergibt sich, dass „Transformationale Führung“ einen signifikant positiven Effekt auf die Variable „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ hat ( $\beta = 0,47$ ,  $p = 0,009$ ) und 19,1 % von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ erklärt ( $R^{2\text{kor.}} = 0,191$ ).

Aufgrund der empirischen Daten wird Hypothese 4a nicht falsifiziert.

### **„Transaktionale Führung“ als unabhängige Variable**

Hypothese 4b: Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.

Die Hypothese 4a wurde mittels einer einfachen Regressionsanalyse mit der unabhängigen Variablen „Transaktionale Führung“ und der abhängigen Variablen „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ durchgeführt. Es zeigt sich, dass „Transaktionale Führung“ einen signifikant positiven Effekt auf die Variable „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ hat ( $\beta = 0,44$ ,  $p = 0,014$ ) und 16,9 % von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ erklärt ( $R^{2\text{kor.}} = 0,169$ ).

Aufgrund der empirischen Daten wird Hypothese 4b nicht falsifiziert.

---

<sup>1319</sup> Bei der unabhängigen bzw. explikativen Variable handelt es sich um die Variable, von der angenommen wird, dass sie auf eine andere Variable einwirkt (vgl. Kromrey (2006), S. 478).

#### 4.6.2.2 Überprüfung der Hypothesen bezüglich der Wirkbeziehungen zwischen den unabhängigen Variablen zum Führungsverhalten sowie zur Unternehmenskultur und den abhängigen Variablen zum Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen

Es wurde mittels einfacher Regressionsanalyse untersucht, wie sich die unabhängigen Variablen „Transformationale Führung“, „Transaktionale Führung“ und „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ jeweils auf das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen als abhängige Variablen auswirken.

##### „Eigeninitiative“ als abhängige Variable

Hypothese 1a: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Um Hypothese 1a zu überprüfen, wurde eine Regression der unabhängigen Variablen „Transformationale Führung“ auf die abhängige Variable „Eigeninitiative“ durchgeführt. Es ergibt sich kein signifikant positiver Effekt ( $\beta = -0,08$ ,  $p = 0,715$ ) von „Transformationale Führung“ auf „Eigeninitiative“, auch erklärt das transformationale Führungsverhalten lediglich 3,6 % der Eigeninitiative ( $R^{2\text{kor.}} = -0,036$ ).

Aufgrund der empirischen Daten wird die Hypothese falsifiziert.

Hypothese 2: Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Mittels einer Regression der Variablen „Transaktionale Führung“ auf die Variable „Eigeninitiative“ wurde die Hypothese 2 überprüft. Es zeigt sich, dass „Transaktionale Führung“ keinen signifikanten Effekt auf die Variable „Eigeninitiative“ hat ( $\beta = 0,12$ ,  $p = 0,573$ ) und lediglich 2,8 % von „Eigeninitiative“ erklärt ( $R^{2\text{kor.}} = -0,028$ ).

Aufgrund der empirischen Daten wird Hypothese 2 falsifiziert.

Hypothese 6a: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Die Regression der Variablen „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ auf die Variable „Eigeninitiative“ hat ergeben, dass „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ einen signifikanten Effekt auf die Variable „Eigeninitiative“ hat ( $\beta = 0,34$ ,  $p = 0,089$ ), aber lediglich 7,9 % von „Eigeninitiative“ erklärt ( $R^{2\text{kor.}} = 0,079$ ).

Da in dieser Studie bereits ein  $\alpha$  von 0,15 als signifikant angesehen wird,<sup>1320</sup> wird Hypothese 6a nicht falsifiziert.

### **„Flexibilität“ als abhängige Variable**

Hypothese 1b: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Hypothese 6b: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Die zur Überprüfung der Hypothesen 1b und 6b durchgeführten einfachen Regressionsanalysen zeigen, dass „Transformationale Führung“ keinen signifikanten Einfluss auf „Flexibilität“ hat ( $\beta = -0,01$ ,  $p = 0,978$ ), „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ jedoch hat einen Einfluss ( $\beta = 0,35$ ,  $p = 0,078$ ) und erklärt 8,7 % von „Flexibilität“ ( $R^{2\text{kor.}} = 0,087$ ).

Aufgrund der empirischen Daten wird die Hypothesen 1b falsifiziert und die Hypothese 6b nicht falsifiziert.

### **„Lernbereitschaft“ als abhängige Variable**

Hypothese 1c: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Das Ergebnis der Regression der Variablen „Transformationale Führung“ auf die Variable „Lernbereitschaft“ zeigt einen signifikant negativen Effekt ( $\beta = -0,35$ ,  $p = 0,079$ ) von

---

<sup>1320</sup> Siehe hierzu Abschnitt 4.6.

„Transformationale Führung“ auf „Lernbereitschaft“ und erklärt 8,7 % der Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ( $R^{2\text{kor.}} = 0,087$ ).

Aufgrund der empirischen Daten wird die Hypothese wie folgt umformuliert.

Hypothese 1c neu: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer geringen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Hypothese 6c: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Zur Überprüfung der Hypothese 6c wurde eine Regression der Variablen „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ auf die Variable „Lernbereitschaft“ vorgenommen. Es zeigt sich, dass „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ keinen signifikanten Effekt auf die Variable „Lernbereitschaft“ hat ( $\beta = -0,06$ ,  $p = 0,771$ ) und lediglich 3,8 % von „Lernbereitschaft“ erklärt ( $R^{2\text{kor.}} = -0,038$ ).

Aufgrund der empirischen Daten ist Hypothese 6c zu falsifizieren.

#### **4.6.2.3 Untersuchung der Wirkbeziehungen zwischen „Transformationale Führung“ sowie „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ und dem „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“**

In diesem Abschnitt wird zunächst der Einfluss von „Transformationale Führung“ und anschließend der Einfluss von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ untersucht.

##### **„Transformationale Führung“ als unabhängige Variable**

Hypothese 3: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Die Regression der Variablen „Transformationale Führung“ auf die Variable „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ hat ergeben, dass „Transformationale Führung“ einen signifikanten Effekt auf die Variable „Einsatz der BSC als strategisches

Führungssystem“ hat ( $\beta = 0,30$ ,  $p = 0,112$ ) und 5,5 % von „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ erklärt ( $R^{2\text{kor.}} = 0,055$ ).

Da in dieser Studie bereits ein  $\alpha$  von 0,15 als signifikant angesehen wird,<sup>1321</sup> wird Hypothese 3 nicht falsifiziert.

### **„Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als unabhängige Variable**

Hypothese 7: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Die zur Überprüfung der Hypothese 7 durchgeführte Regressionsanalyse zeigt, dass „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ einen signifikanten Einfluss auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ hat ( $\beta = 0,55$ ,  $p = 0,002$ ) und 28,0 % von „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ erklärt ( $R^{2\text{kor.}} = 0,280$ ).

Aufgrund der empirischen Daten wird die Hypothese 7 nicht falsifiziert.

#### **4.6.2.4 Aussagen zum Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen – zur „Eigeninitiative“, zur „Flexibilität“ sowie zur „Lernbereitschaft“ – und deren Wirkung auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“**

Im Folgenden wird mittels einfacher Regressionsanalysen untersucht, ob sich die theoretische Annahme jeweils signifikanter Wirkungen von „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ bestätigen.

Hypothese 11a: Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Hypothese 11b: Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Hypothese 11c: Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

---

<sup>1321</sup> Siehe hierzu Abschnitt 4.6.



Die zur Prüfung der Hypothesen 11a-c durchgeführten Regressionsanalysen haben keinen signifikanten Effekt des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ ergeben (s. Tabelle 21).

Die Hypothesen 11a-c werden aufgrund der Ergebnisse der Regressionsanalysen falsifiziert.

Hypothese	$\beta$	Signifikanz	$R^{2\text{korr.}}$
11a	-0,01	0,961	-0,042
11b	0,09	0,670	-0,034
11c	0,07	0,676	-0,034

Tab. 21 Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Überprüfung der Hypothesen 11a-c

Ein Grund hierfür ist evtl., dass nahezu jede Tätigkeit einen Anteil an freiwilligem Arbeitsengagement hat, wobei sich insbesondere bei Dienstleistungen kaum trennen lässt, was Dienst nach Vorschrift und was freiwilliges Engagement ist.<sup>1322</sup> Eine andere Möglichkeit der Erklärung dieses Ergebnisses ist, dass es hier zu einer systematischen Verzerrung durch den Effekt der sozialen Erwünschtheit der Antworten gekommen ist.<sup>1323</sup>

### 4.6.3 Überprüfung der Hypothesen über Mediatorbeziehungen

#### 4.6.3.1 Grundlagen zum Verfahren zur Prüfung von Mediatorhypothesen sowie Überprüfung der Hypothesen über partielle Mediatoren für die „Transformationale Führung des Top Managements“

Durch eine Mediatorvariable Z kann eine unabhängige Variable X eine abhängige Variable Y wie in Abbildung 16 dargestellt beeinflussen.<sup>1324</sup> D. h. es wird angenommen, dass die Wirkung der unabhängigen Variablen X auf die abhängige Variable Y vollständig oder partiell dadurch zustande kommt, dass die unabhängige Variable auf die Mediatorvariable Z und diese auf die abhängige Variable wirkt.<sup>1325</sup>

<sup>1322</sup> Vgl. Rohmann/Bierhoff/Müller (2000), S. 215.

<sup>1323</sup> Vgl. Diekmann (2008), S. 447, 448.

<sup>1324</sup> Vgl. Baron/Kenny (1986), S. 1.173.

<sup>1325</sup> Vgl. Diehl/Staufenbiel (2007), S. 440.

Die in den Hypothesen 8a-c, 9, 10a-b, 12a-c, 13 sowie 14a-c vermuteten Mediatorbeziehungen werden mittels des folgenden Verfahrens getestet (s. hierzu Abbildung 16):<sup>1326</sup>

- Als **erstes** wird für den Pfad a eine Regressionsanalyse durchgeführt, da die unabhängige Variable X signifikant auf den Mediator Z wirken muss,
  - in einem **zweiten Schritt** wird die Regressionsanalyse für den totalen Effekt von X auf Y durchgeführt, denn die unabhängige Variable X muss ohne Kontrolle des Einflusses der Mediatorvariablen einen signifikanten Effekt auf die abhängige Variable Y haben<sup>1327</sup> und
  - erst im **dritten Schritt** wird mittels einer Regressionsanalyse der Einfluss der unabhängigen (X) und der Mediatorvariablen (Z) auf die abhängige Variable (Y) ermittelt, der Mediator muss dabei signifikant auf die abhängige Variable wirken.
- ➔ Sinkt der Beitrag der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable (verringert sich also  $\beta_{YX}$  gegenüber  $\beta_{YXtotal}$ ), dann liegt eine partielle Mediation vor. Eine vollständige Mediation liegt dann vor, wenn deren Beitrag so hoch ist, dass der Beitrag der unabhängigen auf die abhängige Variable nicht mehr signifikant ist.<sup>1328</sup> Bleibt der Beitrag der unabhängigen auf die abhängige Variable trotz Berücksichtigung des Mediators gleich, liegt keine Mediation vor.

---

<sup>1326</sup> Vgl. Baron/Kenny (1986), S. 1.177, Diehl/Staufenbiel (2007), S. 441 und Urban/Mayerl (2007), S. 11, 12.

<sup>1327</sup> Diese Bedingung kann im Falle von Suppressor-Effekten (ein Pfad hat ein anderes Vorzeichen, d. h. der totale Effekt von X auf Y verringert sich bzw. verschwindet gänzlich durch gegensätzliche Vorzeichen der direkten und indirekten Effekte) dazu führen, dass kein signifikanter totaler Effekt nachzuweisen ist, man spricht dann von einem Suppressor-Mediator (vgl. Urban/Mayerl (2007), S. 4, 11).

<sup>1328</sup> Für eine vollständige Mediation ergibt sich  $c = 0$  mit  $c = \beta_{YXtotal} - \beta_{ZX} * \beta_{YZ} = \beta_{YX}$  (vgl. Kersten (o. J und o. S.) und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 867).

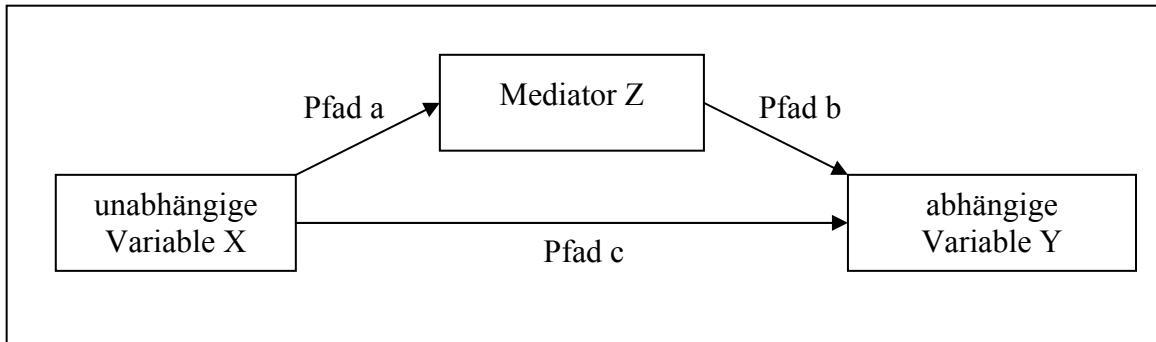


Abb. 16 Darstellung des Zusammenhangs zwischen unabhängiger, abhängiger und Mediatorvariable

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baron/Kenny (1986), S. 1.176 und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 866, 867.

Die unabhängige Variable muss also statistisch signifikante Einflüsse mit den postulierten Vorzeichen auf die Mediator- und die abhängige Variable aufweisen, damit eine Mediatorwirkung besteht, zusätzlich muss die Mediatorvariable einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable haben, wenn der Einfluss der unabhängigen Variablen statistisch kontrolliert wird.<sup>1329</sup> Zur Überprüfung dieser Signifikanzen werden zunächst zwei einfache Regressionen und anschließend eine multiple Regression mit der abhängigen Variablen und den beiden unabhängigen Variablen (der unabhängigen und der Mediatorvariablen) durchgeführt.

Da kleine Stichproben ( $n < 30$ ) lediglich für einfache Regressionen mit einer unabhängigen Variablen geeignet sind,<sup>1330</sup> sind die Ergebnisse der folgenden Überprüfungen der Hypothesen über Mediatorbeziehungen wegen der notwendigen multiplen Regressionen nur bedingt verallgemeinerbar. Um Ergebnisse generalisieren zu können, sollte das Verhältnis von Befragten zu unabhängigen Variablen nicht unter 5 zu 1 fallen, empfohlen werden 15-20 zu 1.<sup>1331</sup> Bei jeweils zwei unabhängigen Variablen ist in den folgenden Untersuchungen trotz der kleinen Stichprobe von  $n = 30$  eine gute Quote von 15 zu 1 erreicht.<sup>1332</sup>

<sup>1329</sup> Vgl. Diehl/Staufenbiel (2007), S. 441 und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 867.

<sup>1330</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 195 und Pallant (2005), S. 142.

<sup>1331</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 196.

<sup>1332</sup> Boyd, Westfall und Stasch geben 10 bis 15 Befragte als absolutes Minimum für eine Regression mit drei Variablen (zwei unabhängige und eine abhängige Variable) an (vgl. Boyd/Westfall/Stasch (1985), S. 581).

$R^2$  gibt in den folgenden Tabellen zusätzlich die Stärke der Beziehung zwischen der/den unabhängigen Variable/n und der abhängigen Variablen an.<sup>1333</sup>

**„Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als Mediatorvariable**

Hypothese 8a:	Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
Hypothese 8b:	Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
Hypothese 8c:	Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Die Hypothesen 8a-c führen zu einem Mediationsmodell, in dem die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als Mediatorvariable, „Transformationale Führung“ als unabhängige Variable und „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ jeweils als abhängige Variable aufgefasst werden. Dieses Modell ist in Abbildung 17 dargestellt.

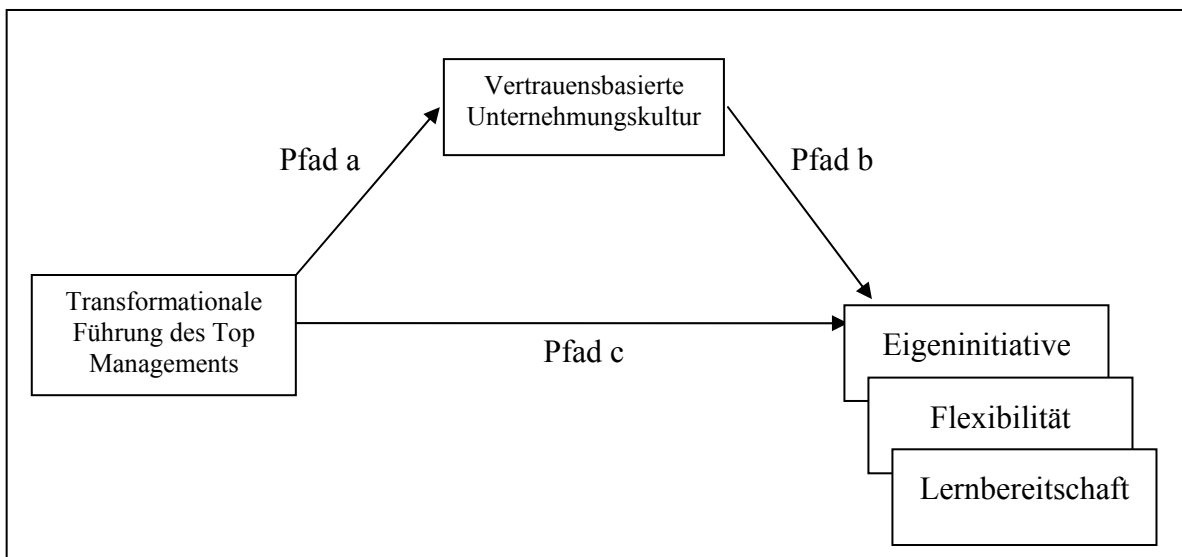


Abb. 17 „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partieller Mediator für „Transformationale Führung“ bezogen auf „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>1333</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 185.

„Eigeninitiative“ als abhängige Variable

Die erklärte Varianz von „Eigeninitiative“ (gemessen durch  $R^{2\text{kor.}}$ ) ist nach Hinzunahme der Mediatorvariablen gestiegen, so dass von einem sich gegenseitig verstärkenden Effekt ausgegangen werden kann.<sup>1334</sup> „Transformationale Führung“ wirkt signifikant auf die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ ( $p_{ZX} = 0,009$ ). Der nicht signifikante Effekt von FV\_TRAFO auf EIGEN lässt sich durch die gegensätzlichen Vorzeichen erklären, so dass hier ein Suppressor-Effekt vorliegt. Der Effekt von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ auf „Eigeninitiative“ ist signifikant ( $p_{YZ} = 0,034$ ). Da  $\beta_{YX}$  mit -0,300 ungleich 0 ist, handelt es sich um eine partielle Suppressor-Mediation.<sup>1335</sup>

Die Hypothese 8a wird aufgrund der Ergebnisse nicht falsifiziert.

Die folgende Tabelle 22 fasst die Ergebnisse der Regressionsanalysen zusammen.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	$R^2$	$R^{2\text{kor.}}$	$\beta$	p
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“?	FV_TRAFO	UK_VER	0,219	0,191	0,468	0,009
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Eigeninitiative“?	FV_TRAFO	EIGEN	0,006	-0,036	-0,075	0,715
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Eigeninitiative“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAFO UK_VER	EIGEN	0,186	0,115	-0,300 0,481	0,172 0,034

Tab. 22 Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Eigeninitiative“

<sup>1334</sup> Steigt der Wert für  $R^2$  und damit auch für  $R^{2\text{kor.}}$ , so kann daraus geschlussfolgert werden, dass durch die Hinzunahme der zweiten unabhängigen Variablen (in diesem Fall UK\_VER) die Erklärung der abhängigen Variablen (hier: EIGEN) erhöht wird (vgl. Dreier (1994), S. 273 und Boyd/Westfall/Stasch (1985), S. 581).

<sup>1335</sup> Vgl. Kersten (o. J und o. S.) und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 867.

„Flexibilität“ als abhängige Variable

Auch hier ist  $R^{2\text{kor.}}$  nach Hinzunahme der Mediatorvariablen gestiegen, es liegt also ein sich gegenseitig verstärkender Effekt vor. „Transformationale Führung“ wirkt signifikant auf „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ ( $p_{ZX} = 0,009$ ). Der nicht signifikante Effekt von FV\_TRAFO auf FLEX und das  $\beta_{YX\text{total}}$  von -0,006 lässt sich durch die gegensätzlichen Vorzeichen erklären (direkter und indirekter Effekt heben sich fast auf), so dass hier ein Suppressor-Effekt vorliegt. Der Effekt von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ auf „Flexibilität“ ist mit  $p_{YZ} = 0,047$  signifikant. Da  $\beta_{YX}$  mit -0,218 ungleich 0 ist, handelt es sich um eine partielle Suppressor-Mediation.

Die Hypothese 8b wird aufgrund der vorliegenden Ergebnisse nicht falsifiziert.

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Tabelle 23 zusammengefasst.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	$R^2$	$R^{2\text{kor.}}$	$\beta$	p
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“?	FV_TRAFO	UK_VER	0,219	0,191	0,468	0,009
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Flexibilität“?	FV_TRAFO	FLEX	0,000	-0,042	-0,006	0,978
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Flexibilität“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAFO UK_VER	FLEX	0,161	0,088	-0,218 0,454	0,323 0,047

Tab. 23 Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Flexibilität“

„Lernbereitschaft“ als abhängige Variable

Durch Hinzunahme der Mediatorvariablen ist  $R^{2\text{kor.}}$  gesunken, d. h. es handelt sich hier nicht um einen sich gegenseitig verstärkenden Effekt. „Transformationale Führung“ wirkt zwar signifikant auf die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ ( $p_{ZX} = 0,009$ ), ebenso

wie auf „Lernbereitschaft“ ( $p_{YX_{\text{total}}} = 0,079$ ), jedoch wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ nicht signifikant auf „Lernbereitschaft“ ( $p_{YZ} = 0,548$ ).

Deshalb muss die Hypothese 8c falsifiziert werden.

In der folgenden Tabelle 24 sind die Ergebnisse der Überprüfung der Hypothese 8c zusammengefasst dargestellt.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>kor.</sub>	β	p
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“?	FV_TRAFO	UK_VER	0,219	0,191	0,468	0,009
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Lernbereitschaft“?	FV_TRAFO	LERN	0,123	0,087	-0,351	0,079
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Lernbereitschaft“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAFO UK_VER	LERN	0,137	0,062	-0,413 0,134	0,072 0,548

Tab. 24 Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Lernbereitschaft“

„Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ als abhängige Variable

Hypothese 10a: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

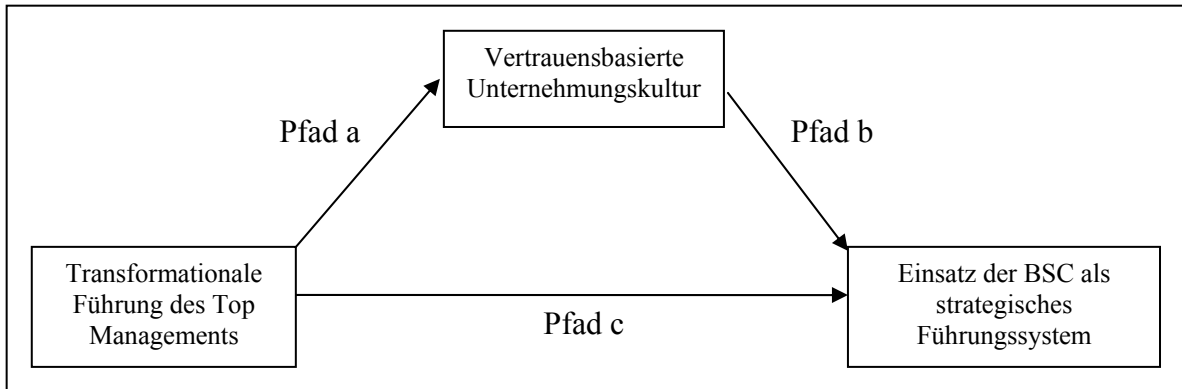


Abb. 18 „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als partieller Mediator für „Transformationale Führung“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Quelle: Eigene Darstellung

Die multiple Regressionsanalyse zur Untersuchung von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als Mediator für „Transformationale Führung“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ (s. Abbildung 18) zeigt, dass sich die erklärte Varianz der BSC-Nutzung durch Hinzunahme der Mediatorvariablen erhöht ( $R^{2\text{kor.}}$  steigt von 0,055 auf 0,255). Die drei Signifikanzbedingungen sind insofern erfüllt, als dass die Wirkung von „Transformationale Führung“ auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ aufgrund der kleinen Stichprobe mit  $p_{YX\text{total}} = 0,112$  signifikant ist (siehe hierzu 4.6.2.3 – Hypothese 3). Da das  $\beta_{YX}$  gegenüber  $\beta_{YX\text{total}}$  gesunken ist (von 0,296 auf 0,048) und der Beitrag der unabhängigen auf die abhängige Variable nicht mehr signifikant ist, kann von einer vollständigen Mediation ausgegangen werden.

Die Hypothese 10a wird aufgrund der Ergebnisse umformuliert.

**Hypothese 10a neu:** Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist vollständiger Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Alle Ergebnisse der Untersuchung finden sich in Tabelle 25.



<b>Bedingung für Mediation</b>	<b>unabhängige Variable</b>	<b>abhängige Variable</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup><sub>kor.</sub></b>	<b>β</b>	<b>p</b>
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“?	FV_TRAFO	UK_VER	0,219	0,191	0,468	0,009
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	FV_TRAFO	BSC_NU	0,088	0,055	0,296	0,112
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAFO UK_VER	BSC_NU	0,306	0,255	0,048 0,529	0,792 0,007

Tab. 25 Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

### „Eigeninitiative“ / „Flexibilität“ / „Lernbereitschaft“ als Mediatorvariablen

Hypothese 12a: Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 12b: Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 12c: Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

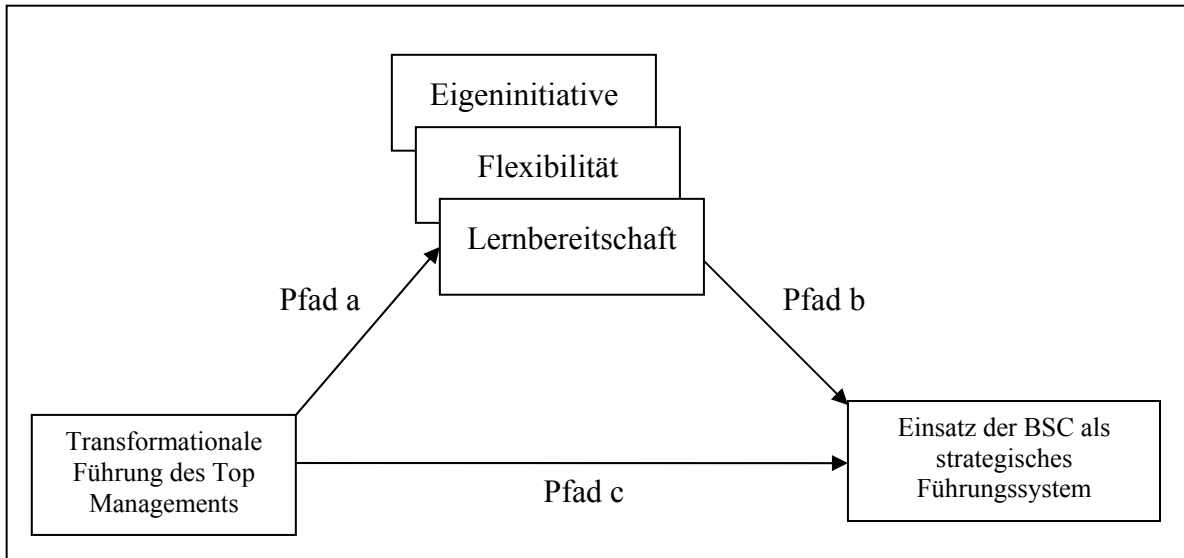


Abb. 19 Partielle Mediatoren für „Transformationale Führung“ als unabhängige und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ als abhängige Variable  
 Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Durchführung der Regressionen zur Prüfung der in Abbildung 19 dargestellten vermuteten Mediatoren „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ konnte festgestellt werden, dass in allen drei Fällen die Grundvoraussetzungen nicht erfüllt sind, da  $R^{2\text{kor.}}$  jedes Mal gesunken ist. Auch wirkt keine der drei Mediatorvariablen signifikant auf die abhängige Variable, so dass keine Mediationen vorliegen.

Aufgrund dieser Ergebnisse werden die Hypothesen 12a-c falsifiziert.

In den Tabellen 26 bis 28 sind die Ergebnisse aller Regressionsanalysen zusammengefasst.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> korrr.	β	p
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Eigeninitiative“?	FV_TRAFO	EIGEN	0,006	-0,036	-0,075	0,715
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	FV_TRAFO	BSC_NU	0,088	0,055	0,296	0,112
Wirkt „Eigeninitiative“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAFO EIGEN	BSC_NU	0,088	0,009	0,297 0,012	0,150 0,952

Tab. 26 Test von „Eigeninitiative“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> korrr.	β	p
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Flexibilität“?	FV_TRAFO	FLEX	0,000	-0,042	-0,006	0,978
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	FV_TRAFO	BSC_NU	0,088	0,055	0,296	0,112
Wirkt „Flexibilität“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAFO FLEX	BSC_NU	0,096	0,017	0,297 0,089	0,148 0,656

Tab. 27 Test von „Flexibilität“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>korrr.</sub>	β	p
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Lernbereitschaft“?	FV_TRAFO	LERN	0,123	0,087	-0,351	0,079
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	FV_TRAFO	BSC_NU	0,088	0,055	0,296	0,112
Wirkt „Lernbereitschaft“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAFO LERN	BSC_NU	0,129	0,053	0,372 0,217	0,086 0,308

Tab. 28 Test von „Lernbereitschaft“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

#### 4.6.3.2 Überprüfung der Mediatoren für die „Transaktionale Führung des Top Managements“

##### „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als Mediatorvariable

Abbildung 20 zeigt, dass zunächst die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als Mediator für „Transaktionale Führung“ bezogen auf „Eigeninitiative“ untersucht wurde.

##### „Eigeninitiative“ als abhängige Variable

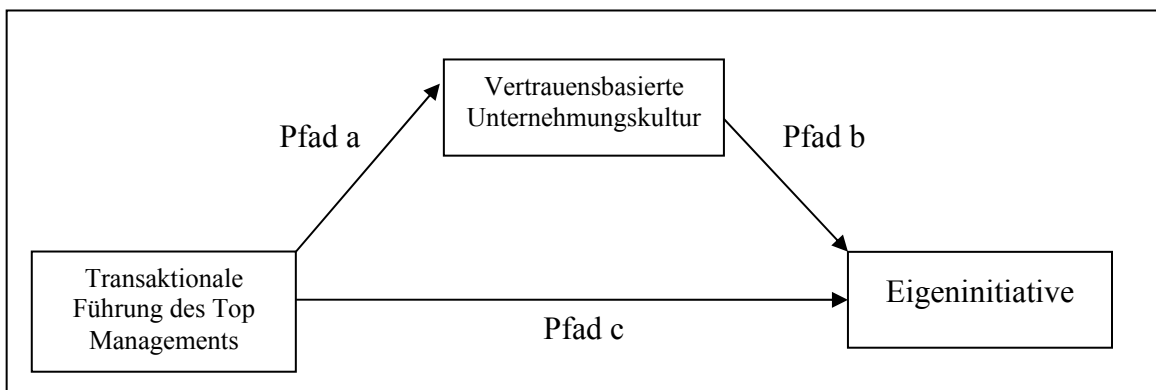


Abb. 20 „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partieller Mediator für „Transaktionale Führung“ bezogen auf „Eigeninitiative“

Quelle: Eigene Darstellung

Hypothese 9: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Die erklärte Varianz von ( $R^{2\text{kor.}}$ ) ist nach Hinzunahme der Mediatorvariablen zwar gestiegen, so dass hier von einem sich gegenseitig verstärkenden Effekt ausgegangen werden kann. Auch wirkt „Transaktionale Führung“ signifikant auf die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ ( $p_{ZX} = 0,014$ ), allerdings liegt ein nicht signifikanter Effekt von „Transaktionale Führung“ auf „Eigeninitiative“ vor, so dass nicht alle Grundvoraussetzungen für eine Mediation erfüllt sind.

Die Hypothese 9 muss deshalb falsifiziert werden.

Die folgende Tabelle 29 fasst die Ergebnisse der Untersuchung zusammen.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	$R^2$	$R^{2\text{kor.}}$	$\beta$	p
Wirkt „Transaktionale Führung“ signifikant auf „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“?	FV_TRAAK	UK_VER	0,197	0,169	0,444	0,014
Wirkt „Transaktionale Führung“ signifikant auf „Eigeninitiative“?	FV_TRAAK	EIGEN	0,013	-0,028	0,116	0,573
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ signifikant auf „Eigeninitiative“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAAK UK_VER	EIGEN	0,117	0,040	-0,044 0,360	0,843 0,114

Tab. 29 Test von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transaktionale Führung“ und „Eigeninitiative“

„Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ als abhängige Variable

Hypothese 10b: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist vollständiger Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Bei der Annahme eines vollständigen Mediators ist der Pfad c von der unabhängigen zur abhängigen Variablen nicht enthalten (s. Abbildung 21), da keine signifikante Korrelation zwischen der unabhängigen Variablen („Transaktionale Führung“) und der abhängigen Variablen („Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“) vermutet wird ( $\beta_{YX} = 0$ )<sup>1336</sup> Zur Berechnung der Mediation kann dieser Pfad jedoch hinzugezogen werden.<sup>1337</sup>

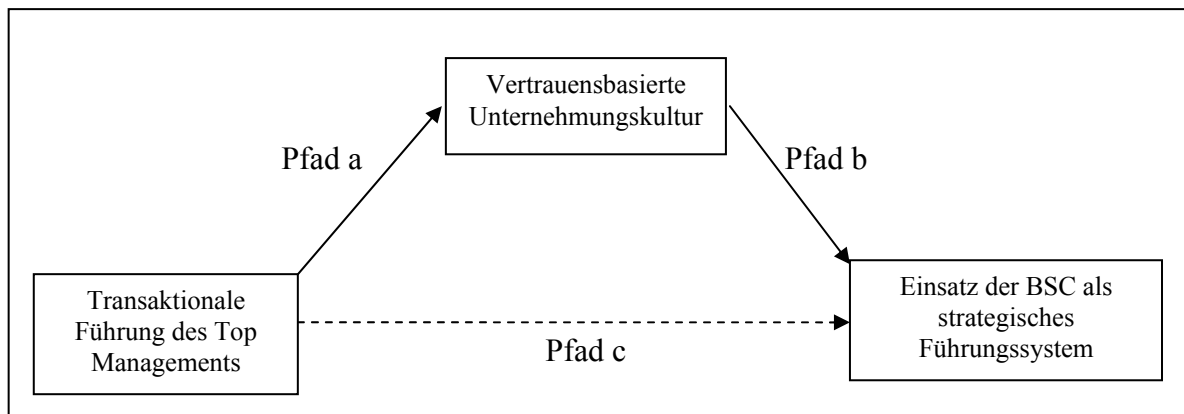


Abb. 21 „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als vollständiger Mediator für „Transaktionale Führung“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Quelle: Eigene Darstellung

Auch in diesem Fall ist  $R^{2\text{kor}}$  nach Hinzunahme der Mediatorvariablen gestiegen, so dass ein sich gegenseitig verstärkender Effekt vorliegt. „Transaktionale Führung“ wirkt signifikant auf die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ ( $p_{ZX} = 0,014$ ). Der nicht signifikante Effekt von FV\_TRAAK auf BSC\_NU lässt sich durch die gegensätzlichen Vorzeichen erklären, so dass hier ein Suppressor-Effekt vorliegt. Der Effekt von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ auf die BSC-Nutzung ist mit  $p_{YZ} = 0,001$  hoch signifikant. Da  $\beta_{YX}$  mit  $-0,199$  ungleich 0 ist, handelt es sich um eine partielle Suppressor-Mediation.

Die Hypothese 10b wird deshalb wie folgt umformuliert.

**Hypothese 10b neu:** Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

<sup>1336</sup> Vgl. Kersten (o. J und o. S.) und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 867.

<sup>1337</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 867.

In der Tabelle 30 sind alle Untersuchungsergebnisse zusammengefasst.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>kor.</sub>	β	p
Wirkt „Transaktionale Führung“ signifikant auf „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“?	FV_TRAAK	UK_VER	0,197	0,169	0,444	0,014
Wirkt „Transaktionale Führung“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	FV_TRAAK	BSC_NU	0,007	-0,028	0,086	0,652
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine vollständige Mediation vor?	FV_TRAAK UK_VER	BSC_NU	0,336	0,287	-0,199 0,640	0,266 0,001

Tab. 30 Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als vollständigem Mediator zwischen „Transaktionale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

### „Eigeninitiative“ als Mediatorvariable

Hypothese 13: Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist vollständiger Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

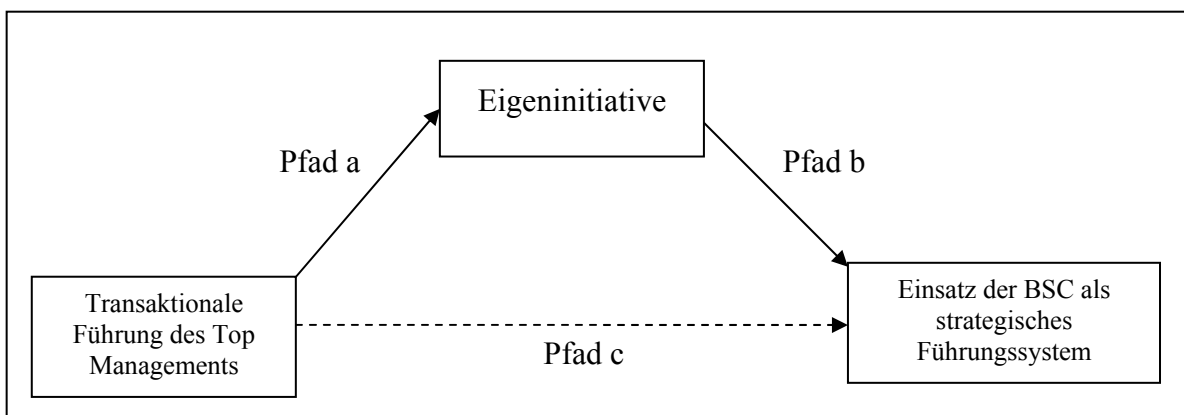


Abb. 22 „Eigeninitiative“ als vollständiger Mediator für „Transaktionale Führung“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Quelle: Eigene Darstellung

Da bereits für das in Abbildung 22 dargestellte Modell die drei Grundbedingungen der Signifikanz von  $\beta_{ZX}$ ,  $\beta_{YX_{total}}$  und  $\beta_{YZ}$  nicht erfüllt sind (siehe Tabelle 31), liegt keine Mediation vor.

Die Hypothese 13 wird deshalb falsifiziert.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>kor.</sub>	$\beta$	p
Wirkt „Transaktionale Führung“ signifikant auf „Eigeninitiative“?	FV_TRAAK	EIGEN	0,013	-0,028	0,116	0,573
Wirkt „Transaktional Führung“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	FV_TRAAK	BSC_NU	0,007	-0,028	0,086	0,652
Wirkt „Eigeninitiative“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine vollständige Mediation vor?	FV_TRAAK EIGEN	BSC_NU	0,008	-0,079	0,088 -0,020	0,677 0,923

Tab. 31 Test von „Eigeninitiative“ als vollständigem Mediator zwischen „Transaktionale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

#### 4.6.3.3 Untersuchung der partiellen Mediatoren für die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“

##### „Eigeninitiative“ / „Flexibilität“ / „Lernbereitschaft“ als Mediatorvariablen

Hypothese 14a: Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 14b: Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 14c: Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.



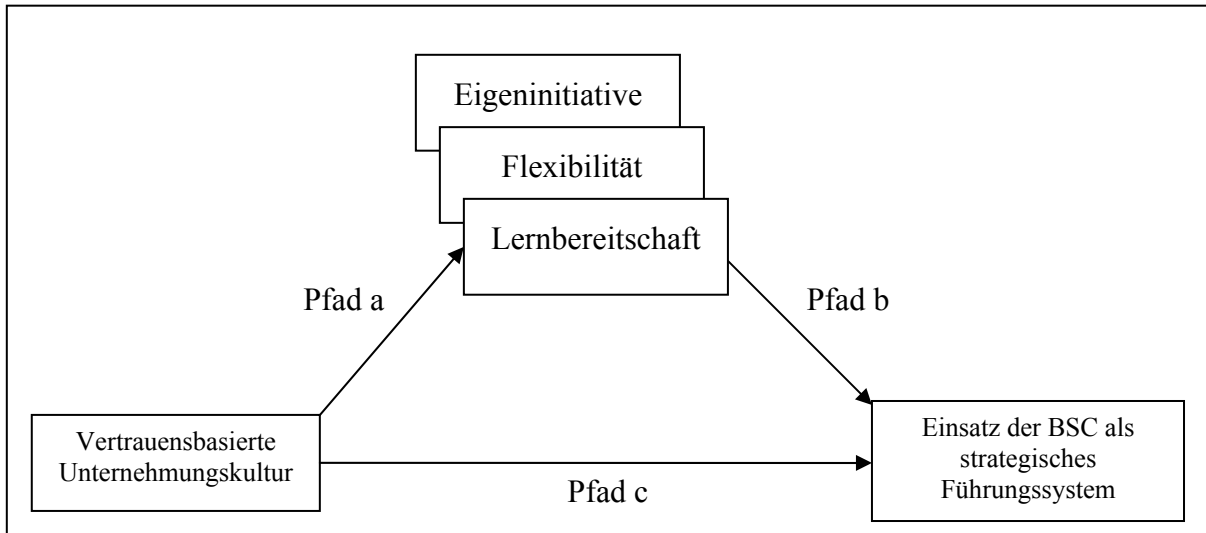


Abb. 23 Partielle Mediatoren für „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“  
Quelle: Eigene Darstellung

Die multiplen Regressionen (zusammengefasst dargestellt in den folgenden Tabellen 32 bis 34) zur Überprüfung der in Abbildung 23 dargestellten vermuteten Mediatorbeziehungen zeigen, dass sich in keinem der drei Fälle ein signifikanter Wert für  $\beta_{YZ}$  ergibt, so dass die Hypothesen 14a-c zu falsifizieren sind.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>kor.</sub>	$\beta$	p
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ signifikant auf „Eigeninitiative“?	UK_VER	EIGEN	0,116	0,079	0,340	0,089
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	UK_VER	BSC_NU	0,305	0,280	0,552	0,002
Wirkt „Eigeninitiative“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine partielle Mediation vor?	UK_VER EIGEN	BSC_NU	0,349	0,292	0,628 -0,224	0,002 0,224

Tab. 32 Test von „Eigeninitiative“ als partiellem Mediator zwischen „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

<b>Bedingung für Mediation</b>	<b>unabhängige Variable</b>	<b>abhängige Variable</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup><sub>korrr.</sub></b>	<b>β</b>	<b>p</b>
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Flexibilität“?	UK_VER	FLEX	0,124	0,087	0,352	0,078
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	UK_VER	BSC_NU	0,305	0,280	0,552	0,002
Wirkt „Flexibilität“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine partielle Mediation vor?	UK_VER FLEX	BSC_NU	0,318	0,258	0,595 -0,122	0,004 0,515

Tab. 33 Test von „Flexibilität“ als partiellem Mediator zwischen „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

<b>Bedingung für Mediation</b>	<b>unabhängige Variable</b>	<b>abhängige Variable</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup><sub>korrr.</sub></b>	<b>β</b>	<b>p</b>
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Lernbereitschaft“?	UK_VER	LERN	0,004	-0,038	-0,060	0,771
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	UK_VER	BSC_NU	0,305	0,280	0,552	0,002
Wirkt „Lernbereitschaft“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine partielle Mediation vor?	UK_VER LERN	BSC_NU	0,319	0,260	0,559 0,119	0,004 0,495

Tab. 34 Test von „Lernbereitschaft“ als partiellem Mediator zwischen „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

In der folgenden Abbildung 24 sind die nicht falsifizierten und neu formulierten Hypothesen graphisch zusammengefasst dargestellt.

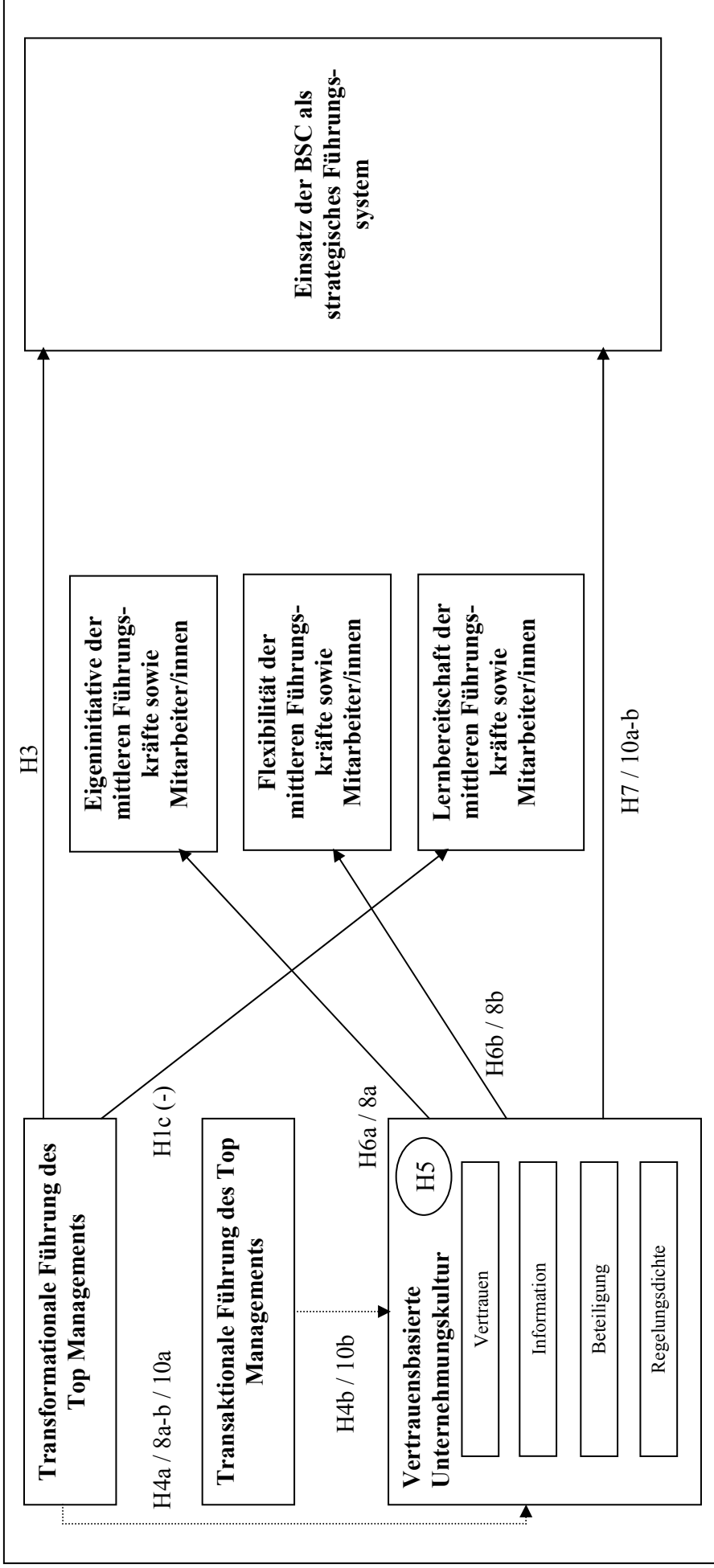


Abb. 24 Übersicht über die nicht falsifizierten und neuen Hypothesen  
 Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.7 Untersuchung der Möglichkeit einer kausalanalytischen Gesamtmodellprüfung

Die Kausalanalyse ist ein hypothesenprüfendes statistisches Verfahren, das überprüft, ob die im theoretisch fundierten Hypothesenmodell aufgestellten Beziehungen mit dem empirisch gewonnenen Datenmaterial übereinstimmen.<sup>1338</sup> Es lassen sich zwar mit keinem statistischen Verfahren Kausalitäten zweifelsfrei nachweisen,<sup>1339</sup> jedoch ist die „Pfadanalyse“ für die Kausalanalyse in der Befragungsforschung charakteristisch.<sup>1340</sup>

Bedingt durch die kleine Stichprobe ( $n = 30$ ) kann jedoch keine kausalanalytische Gesamtmodellprüfung durchgeführt werden, da die Anforderung an die Stichprobengröße zur Durchführung von Strukturvergleichsmodellen ( $n =$  mindestens 100) nicht erfüllt ist.<sup>1341</sup>

#### 4.8 Zwischenfazit: Reflexion der zentralen Untersuchungsergebnisse

Die durch die empirischen Befunde bestätigten Hypothesen gelten nur als vorläufig bestätigt<sup>1342</sup> und müssen erneut einer schärferen Überprüfung ausgesetzt werden, bevor es sich um bewährte Aussagen handelt.<sup>1343</sup> Insbesondere, da es sich hier durch die neu gebildeten Skalen und Konstrukte sowie die umformulierten Hypothesen um ein Studie mit explorativem Charakter handelt. Auch ist die Gültigkeit der vorliegenden Untersuchungsergebnisse beeinträchtigt, da es sich hier mit  $n = 30$  um eine kleine Stichprobe handelt.

Trotzdem kann aus den Untersuchungsergebnissen abgeleitet werden, dass der Einsatz der Balanced Scorecard vom Führungsverhalten des Top Managements und insbesondere von einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur, die wiederum durch das Top Management beeinflusst werden kann, abhängt.

Das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ setzt sich aus vier Dimensionen zusammen, „Vertrauen“, „Information“, „Beteiligung“ und „Regelungsdichte“. Die

---

<sup>1338</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 338.

<sup>1339</sup> Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 48.

<sup>1340</sup> Vgl. Holm (1986a), S. 28.

<sup>1341</sup> Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 742, 744.

<sup>1342</sup> Da ein sie falsifizierendes Ereignis niemals mit Sicherheit ausgeschlossen werden kann (vgl. Bortz/Döring (2006), S. 18).

<sup>1343</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 42.

ursprünglich angenommene fünfte Dimension „Fehlertoleranz“ wurde in die Dimension „Vertrauen“ integriert, denn Vertrauen zeigt sich auch in einem gewissen Maß an Fehlertoleranz.<sup>1344</sup>

Sowohl die „Transformationale Führung“ als auch die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ haben eine signifikant positive Wirkung auf die Nutzung der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen.

Der zusätzlich zu den direkten Einflüssen des Führungsverhaltens auf die Nutzung der Balanced Scorecard und das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen untersuchte Einfluss des Führungsverhaltens des Top Managements auf die Unternehmenskultur hat ergeben, dass transformationale und transaktionale Führung einen signifikant positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur haben.

Die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ ist partieller Mediator für das transaktionale Führungsverhalten und vollständiger Mediator für das transformationale Führungsverhalten bezogen auf den Einsatz der Balanced Scorecard, d. h. eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur verstärkt die Wirkung des Führungsverhaltens des Top Managements.

Die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen lassen sich zwar durch das Führungsverhalten des Top Managements und die Unternehmenskultur teilweise signifikant beeinflussen (positiv in ihrer Eigeninitiative und Flexibilität, negativ in ihrer Lernbereitschaft), haben aber selbst keinen direkten Einfluss auf den Einsatz der BSC. Dieses Ergebnis mag zum einen daran liegen, dass es gerade bei den von den Befragten für sich selbst zu beantwortenden Fragen zur „Eigeninitiative“, zur „Flexibilität“ sowie zur „Lernbereitschaft“ zu einer systematischen Verzerrung durch den Effekt sozialer Erwünschtheit gekommen ist,<sup>1345</sup> denn die Antworten auf Fragen zum eigenen Verhalten basieren lediglich auf der Selbstwahrnehmung der Befragten und darauf, welches Verhalten andere von ihnen vermutlich erwarten.<sup>1346</sup> Zum anderen kann dieser Einfluss

---

<sup>1344</sup> Vgl. Simon (2000), S. 269.

<sup>1345</sup> Vgl. Diekmann (2008), S. 447, 448. Oft sind die Befragten auch versucht, Antworten zu geben, von denen sie denken, dass diese den Fragenden gefallen würden (vgl. Boyd/Westfall/Stasch (1985), S. 114) bzw. die sie in deren Augen besser darstellen (vgl. Backstrom/Hursh-César (1981), S. 122).

<sup>1346</sup> Vgl. Backstrom/Hursh-César (1981), S. 126, 127.

evtl. auch erst dann auftreten, wenn sich aus der übergeordneten BSC eigene Ziele für die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen bzw. ihre Bereiche oder Teams ableiten lassen bzw. wenn es zu einem Roll-Out der BSC, d. h. zur Entwicklung zusätzlicher Balanced Scorecards je Abteilung, Team oder Bereich kommt.<sup>1347</sup> Heute sind jedoch Top-BSCs auf übergeordneter, d. h. Gesamtunternehmungsebene üblich.<sup>1348</sup> Auch in der Einrichtung, in der die Untersuchung durchgeführt wurde, der Technischen Informationsbibliothek, ist bislang lediglich eine übergeordnete BSC im Einsatz.

Auffällig ist, dass die „Transformationale Führung“ keinen Einfluss auf die „Eigeninitiative“ und die „Flexibilität“, aber einen negativen Einfluss auf die „Lernbereitschaft“ und die „Transaktionale Führung“ keinen Einfluss auf die „Eigeninitiative“ der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat. Dies mag (trotz der zu berücksichtigenden, bereits erwähnten Verzerrung durch die soziale Erwünschtheit bei der Beantwortung der Fragen) eine Besonderheit des öffentlichen Dienstes sein, die in anschließenden Untersuchungen überprüft werden sollte. Insbesondere, da es bereits kritische Stimmen zur Eignung der transaktionalen Führung in öffentlichen Einrichtungen und deren Einfluss auf das zusätzliche Engagement der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen gibt.<sup>1349</sup>

Bei der Implementierung eines neuen strategischen Führungssystems in öffentlichen Einrichtungen muss also insbesondere die Kultur der Einrichtung berücksichtigt werden, da eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur die anschließende Nutzung von strategischen Führungssystemen, wie z. B. der Balanced Scorecard, positiv beeinflussen kann. In solch einer Kultur wird den Mitarbeiter/innen mehr vertraut als misstraut, bei Fehlern wird erst nach den Ursachen gesucht und diese Fehler werden den Mitarbeiter/innen nicht nachgetragen. Auch werden in einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur alle umfassend informiert sowie beteiligt und es herrscht keine hohe Regelungsdichte mit intensiven Kontrollen und Reglementierungen vor.<sup>1350</sup>

---

<sup>1347</sup> Siehe hierzu Abschnitt 5.5.5.

<sup>1348</sup> Die „Horváth & Partners Balanced Scorecard Studie 2008“ hat ergeben, dass die BSC häufig auf Gesamtunternehmungsebene (bei 82 % der befragten Unternehmungen und öffentlichen Einrichtungen) und eher unüblich auf der Ebene der Mitarbeiter/innen (lediglich bei 7 %) eingesetzt wird (vgl. Horváth & Partners (2008), S. 29, 40).

<sup>1349</sup> Siehe hierzu Abschnitt 3.2.1.2.

<sup>1350</sup> Siehe hierzu Abschnitt 3.3.1.

Zusätzlich sollte darauf geachtet werden, dass möglichst alle Mitglieder des Top Managements einer Einrichtung die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen transformational, also über die Vermittlung ihrer Visionen, die Berücksichtigung der eigenen Vorbildfunktion, durch das Fördern von Gruppenzielen, durch hohe Leistungserwartungen, die zu deren Erfüllung notwendige individuelle Unterstützung der Mitarbeiter/innen sowie deren geistiger Anregung führen,<sup>1351</sup> wenn die neuen Steuerungsinstrumente erfolgreich genutzt werden sollen.

Die Untersuchung hat ergeben, dass sich der Einsatz der Balanced Scorecard über die verschiedenen in Abbildung 25 dargestellten Kriterien messen lässt. Das Konstrukt mit den diesen Inhalten entsprechenden Items sollte mittels einer zusätzlichen Untersuchung bestätigt werden.

---

<sup>1351</sup> Siehe hierzu Abschnitt 3.2.1.1.

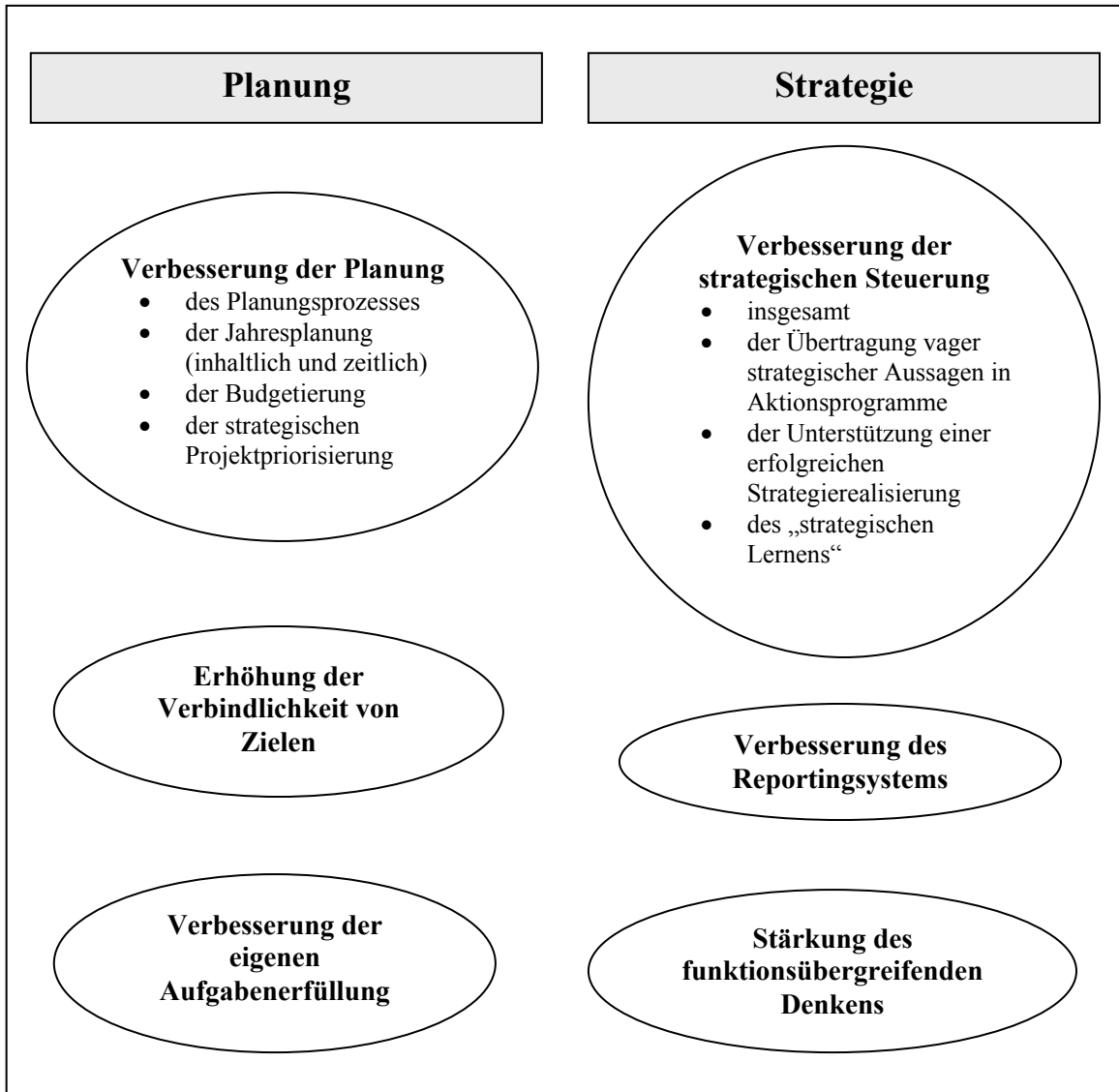


Abb. 25 Kriterien zur Messung des erfolgreichen Einsatzes einer Balanced Scorecard

Quelle: Eigene Darstellung

In der folgenden Tabelle 35 sind abschließend die falsifizierten, die nicht falsifizierten sowie die neuen Hypothesen zusammengefasst.



Nr.	Hypothese	
H1a	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	-
H1b	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	-
H1c	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer <b>geringen</b> Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	neu
H2	Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	-
H3	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	✓
H4a	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.	✓
H4b	Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.	✓
H5	Das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ setzt sich aus den <b>vier</b> Dimensionen „Vertrauen“, „Information“, „Beteiligung“ und „Regelungsdichte“ zusammen.	neu
H6a	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	✓
H6b	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	✓
H6c	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	-
H7	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	✓
H8a	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	✓
H8b	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	✓
H8c	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	-
H9	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	-
H10a	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist <b>vollständiger</b> Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	neu
H10b	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist <b>partieller</b> Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	neu
H11a	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H11b	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H11c	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H12a	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H12b	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H12c	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H13	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist vollständiger Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H14a	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H14b	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H14c	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-

✓: nicht falsifiziert    -: falsifiziert    neu: umformulierte Hypothese

Tab. 35      Übersicht über die falsifizierten, die nicht falsifizierten und die neuen Hypothesen

## 5 Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für die Einführung einer BSC als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen

### 5.1 Change Management-Ansatz zur Entwicklung und Implementierung einer BSC

#### 5.1.1 Gestaltungsfelder, Change Management sowie Phasen eines Change-Prozesses

Auch wenn einige Hypothesen umformuliert werden mussten,<sup>1352</sup> die Untersuchung also nicht nur quantitative sondern auch qualitative Aspekte bzw. Methoden enthält, können aufgrund der vorliegenden Ergebnisse konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Aufgrund der kleinen Stichprobe (n = 30) und der lediglich zu einem Zeitpunkt in einer Einrichtung durchgeführten Befragung, sind die folgenden Gestaltungsempfehlungen jedoch nur für ähnliche öffentliche Einrichtungen geeignet.

Das folgende Kapitel widmet sich der **zweiten Forschungsfrage** „Wie kann die Erfüllung des neuen Steuerungsbedarfs in öffentlichen Einrichtungen mit strategischen Führungssystemen unter Berücksichtigung des Einflusses der ‚weichen‘ Faktoren gestaltet werden?“ Dies soll insbesondere am Beispiel der untersuchten Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem öffentlicher Einrichtungen erfolgen.

Da die Balanced Scorecard sowohl auf die Unternehmenssteuerung als auch auf eine Veränderung der bestehenden Strukturen abzielt, stellt die Entwicklung und Implementierung einer BSC einen tief greifenden Wandel für Unternehmungen bzw. Einrichtungen dar.<sup>1353</sup> Ebenso wie der Wandel an sich – ohne ausreichendes Change Management – noch keinen Erfolg bewirkt,<sup>1354</sup> so führt die Entwicklung und Implementierung einer BSC (ohne begleitende Change Management-Maßnahmen)<sup>1355</sup> noch nicht automatisch zu einer verbesserten Steuerung. Die verschiedenen Teilbausteine eines Veränderungsprozesses (Managemententwicklung zum einen und die Einführung der „Neuen Steuerung“ zum anderen) müssen sich also ergänzen, stützen und zeitlich aufeinander abgestimmt sein.<sup>1356</sup>

---

<sup>1352</sup> Siehe Kapitel 4.

<sup>1353</sup> Vgl. Steinle (2005), S. 363.

<sup>1354</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 6.

<sup>1355</sup> Vgl. Gottbehüt (2002), S. 115.

<sup>1356</sup> Vgl. Stadelhofer (2002), S. 179.

Das Change Management betrachtet, ebenso wie die Balanced Scorecard, die Einrichtung aus einer ganzheitlichen Sicht.<sup>1357</sup> Veränderungsprojekte des Change Management berühren deshalb in der Regel mehrere Themenfelder, wie z. B. Strategie-, Struktur- und Kulturwandel.<sup>1358</sup> Auch bei der Einführung und dem anschließenden Einsatz der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen werden, wie anhand der Untersuchungsergebnisse in Kapitel 4 festgestellt wurde, verschiedene Themenfelder berührt:

- das Führungsverhalten des Top Managements und
- die Kultur der Einrichtung.

Wandel bedeutet immer auch kulturelle Umformung,<sup>1359</sup> denn „zentralistische Führungsstile und hierarchische Unternehmenskulturen entsprechen nicht mehr der heutigen Wirtschaftswelt und dem Menschenbild.“<sup>1360</sup> Dies wird auch in der in Abbildung 26 dargestellten Entscheidungsmatrix für das Vorgehen bei der Einführung einer BSC deutlich. Herrscht in der aktuellen Kultur der Einrichtung eher Misstrauen vor und wird ein autoritäres Führungsverhalten praktiziert (-), sollte zunächst an diesen beiden „weichen“ Faktoren gearbeitet werden. Wird in einer Einrichtung bereits transformational geführt und ist die Kultur der Einrichtung durch Vertrauen gekennzeichnet (++), kann ohne flankierende Maßnahmen zur Änderung von Führungsverhalten und Kultur mit der Einführung der Balanced Scorecard begonnen werden, wobei trotzdem zu berücksichtigen ist, dass es sich bei der Einführung einer Balanced Scorecard um ein Projekt des Wandels handelt.<sup>1361</sup> Sind in der Einrichtung bereits Tendenzen von transformationaler Führung oder vertrauensbasierter Unternehmenskultur zu erkennen (+), kann der im Folgenden vorgestellte Change Management-Ansatz die Einführung einer BSC unterstützen.

---

<sup>1357</sup> Vgl. Hornberger (2000), S. 243.

<sup>1358</sup> Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 136.

<sup>1359</sup> Vgl. Deal/Kennedy (1987), S. 194.

<sup>1360</sup> Mohn (2006), S. 209.

<sup>1361</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 16.

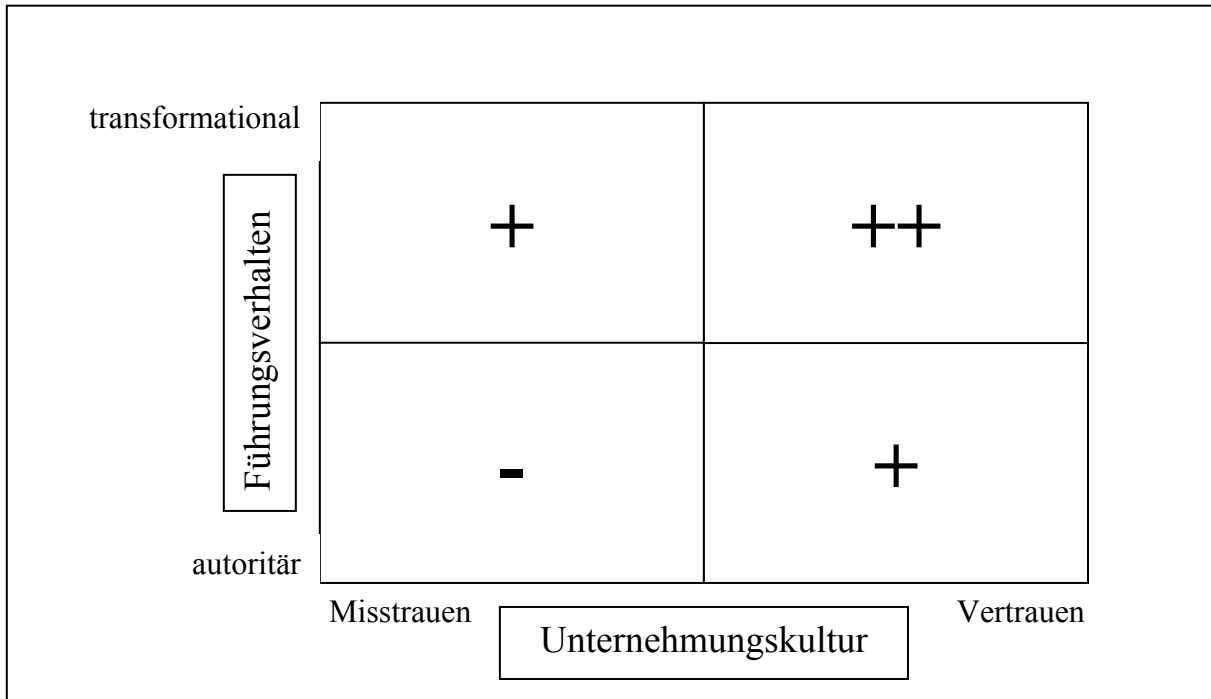


Abb. 26 Entscheidungsmatrix für das Vorgehen bei der Einführung einer BSC  
 Quelle: Eigene Darstellung

Bei dem hier entwickelten Change Management-Ansatz, der eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen unterstützen kann, ist zu berücksichtigen, dass es sich lediglich um eine Empfehlung handelt, da es keinen einheitlichen, für alle Change-Prozesse gültigen Erfolgsfaktorenkatalog geben kann.<sup>1362</sup> Bei allen Change-Prozessen zur Implementierung einer BSC ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Herausforderung jeder Veränderung vor allem bei der Umsetzung liegt.<sup>1363</sup> Auch muss der Wille des Top Managements bestehen, sich auf diesen neuen methodischen Ansatz einzulassen und ihn durchzusetzen, um mit Hilfe einer BSC strategisch steuern zu können.<sup>1364</sup>

<sup>1362</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 60.

<sup>1363</sup> Vgl. Schuh (2006), S. 73. Weshalb das BSC-Konzept grundsätzlich eine auf allen Ebenen veränderungswillige und -fähige Organisation voraussetzt (vgl. Alt (2002), S. 49).

<sup>1364</sup> Vgl. Kaatz (2005), S. 327.

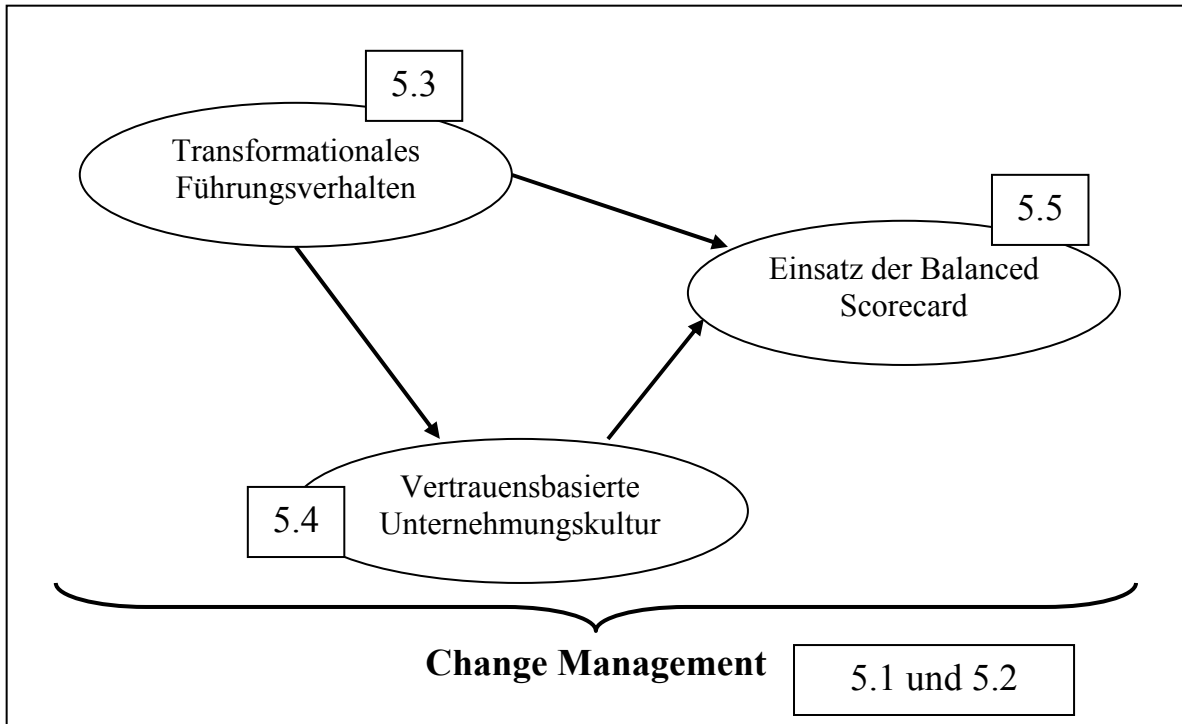


Abb. 27 Identifikation von Gestaltungsfeldern für die Einführung und den Einsatz einer Balanced Scorecard

Quelle: Eigene Darstellung

Wie in Abbildung 27 zu sehen ist, wird im Folgenden zunächst Change Management für öffentliche Einrichtungen mit den notwendigen Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen für einen Change Management-Ansatz zur Implementierung und zum Einsatz einer Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem für öffentliche Einrichtungen dargestellt. Anschließend wird auf die sich aus der vorangegangenen Untersuchung ergebenden beiden Gestaltungsfelder „Führungsverhalten des Top Managements“ und „Kultur der Einrichtung“ eingegangen.

### „Führungsverhalten des Top Managements“

Hier wird insbesondere dargestellt, welche Anforderungen sich aus der transformationalen Führung für das Top Management ergeben<sup>1365</sup> und wie dessen Mitglieder durch unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen darauf vorbereitet werden können. Auch eingegangen wird neben dem ebenso relevanten transaktionalen Führungsverhalten auf die

<sup>1365</sup> Innerhalb der folgenden Abschnitte erfolgt eine Reflektion auf die einzelnen Elemente der transformationalen Führung („Visionen aufzeigen“, „Vorbild sein“, „Gruppenziele fördern“, „Hohe Leistungserwartung“, „Individuelle Unterstützung“ sowie „Geistige Anregung“ – s. Abschnitt 3.2.1.1). Es erfolgt dann jeweils ein gesonderter Hinweis.

sich durch die Entwicklung und Einführung einer Balanced Scorecard ergebenden fachlichen Anforderungen an das Top Management.

### **„Kultur der Einrichtung“**

Um eine BSC nicht nur erfolgreich implementieren sondern diese insbesondere als strategisches Führungssystem für die öffentliche Einrichtung dauerhaft einsetzen und nutzen zu können, hat sich in der durchgeführten Untersuchung ein signifikanter Einfluss durch eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur ergeben. Deshalb werden in diesem Gestaltungsfeld die Änderungsbedarfe der Kulturen öffentlicher Einrichtungen aufgezeigt sowie Möglichkeiten zum Wandel der vorherrschenden hin zu einer vertrauensbasierten Kultur vorgestellt.

Ergänzend zu diesen beiden Gestaltungsfeldern wird am Ende kurz auf die grundlegenden Anforderungen zur Entwicklung und Implementierung einer BSC eingegangen.

Um einen Change Management-Ansatz zu entwickeln, der eine erfolgreiche Implementierung und den Einsatz der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen unterstützt, muss zunächst dargestellt werden, was Change Management beinhaltet.

*Change Management* ist hier „... als Überbegriff für professionelles Management von Veränderungen ...“<sup>1366</sup> zu verstehen und dient als Bezugsrahmen dazu, einzelne Veränderungsprozesse miteinander zu koordinieren und insbesondere qualitativ abzusichern.<sup>1367</sup> Die verschiedenen, möglichen „Change-Aktivitäten sind erfolgsentscheidend, weil sie zur Gewinnung von Veränderungsträgern beitragen und Widerstand von Seiten der Mitarbeiter minimieren können“<sup>1368</sup>, denn „Change Management [...] zielt auf die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft.“<sup>1369</sup>

---

<sup>1366</sup> Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 15.

<sup>1367</sup> Vgl. Schridde (2005), S. 217.

<sup>1368</sup> Speier-Werner (2006), S. 170.

<sup>1369</sup> Schridde (2005), S. 217.

Gerade in der heutigen Zeit gerät der Wandel in öffentlichen Einrichtungen „... mehr und mehr zu einer permanenten Anforderung an Steuerung und Entwicklung ...“<sup>1370</sup>, denn ohne den ständigen Wandel besteht die Gefahr, dass die öffentlichen Einrichtungen wieder in Routinestrukturen der Verwaltung und des Verwaltungshandelns zurückfallen.<sup>1371</sup> Hierbei müssen grundsätzlich Strategie, Struktur sowie Kultur der Einrichtung berücksichtigt<sup>1372</sup> und in ihrer Entwicklung aufeinander abgestimmt werden.<sup>1373</sup>

Es gibt auch hierfür kein allgemein gültiges „Patentrezept“, kein einheitliches Vorgehensschema, da die Anforderungen verschiedener Unternehmungen (und damit auch verschiedener öffentlicher Einrichtungen)<sup>1374</sup> sehr unterschiedlich sind und jede Veränderung eine eigene Dynamik hat.<sup>1375</sup> Für alle Change-Prozesse gilt jedoch, dass es sich bei Wandel in der Regel um einen langfristigen Prozess handelt.<sup>1376</sup>

In diesem und im folgenden Abschnitt 5.2 werden die in Abbildung 26 dargestellten Elemente eines Change Management-Ansatzes speziell für öffentliche Einrichtungen, die eine BSC entwickeln, implementieren und zur Planung und Steuerung nutzen wollen, erläutert.

---

<sup>1370</sup> Schreyögg (2000), S. 42. Schreyögg spricht hier von Unternehmungen, jedoch lässt sich diese Aussage auch auf öffentliche Einrichtungen übertragen. Beim organisatorischen Wandel handelt es sich also „... um eine mehr oder weniger allgegenwärtige Aktivität“ (Schreyögg (2000), S. 43). Rigall, Wolters, Goertz, Schulte und Tarlatt gehen noch einen Schritt weiter, denn sie sagen, dass ein positiver Zustand nur durch Veränderung auf Dauer erhalten werden kann, Veränderung also eine Selbstverständlichkeit darstellt (vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 20, 21). Auch Kobi wies bereits 1994 darauf hin, dass nur die Unternehmungen erfolgreich sein werden, die den vielfältigen und immer schnelleren Wandel aktiv angehen und schneller lernen als andere (vgl. Kobi (1994), S. 11). Vgl. hierzu auch Brodrick (1993), S. 204, 205.

<sup>1371</sup> Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 120.

<sup>1372</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 16.

<sup>1373</sup> Vgl. Kobi (1994), S. 31. Brunner-Salten weist darauf hin, dass ein Change Management unverzichtbar ist, um Strategien umsetzen zu können (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 73).

<sup>1374</sup> Change Management kann bei den vielen verschiedenen öffentlichen Einrichtungen, wie z. B. Großstadt, Zweckverband oder Weiterbildungseinrichtung, nicht als Raster eingesetzt werden (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 158).

<sup>1375</sup> Vgl. Schuh (2006), S. 7, Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 128, 337 und Schridde (2005), S. 217. Viele der öffentlichen Einrichtungen, die bereits Change Management durchführen, haben inzwischen ein großes internes Wissen über Reformen aufgebaut und können so eigene Lösungsmodelle entwickeln (vgl. Löffler (1998), S. 259). Bei Kraus, Becker-Kolle und Fischer findet sich eine übersichtliche Darstellung der fünf wesentlichen Konzeptrends Reengineering, Strategisches Redesign, Organisationsentwicklung, Lean Management und Kaizen sowie Lernende Organisation (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 21-38).

<sup>1376</sup> Vgl. Kobi (1994), S. 30.

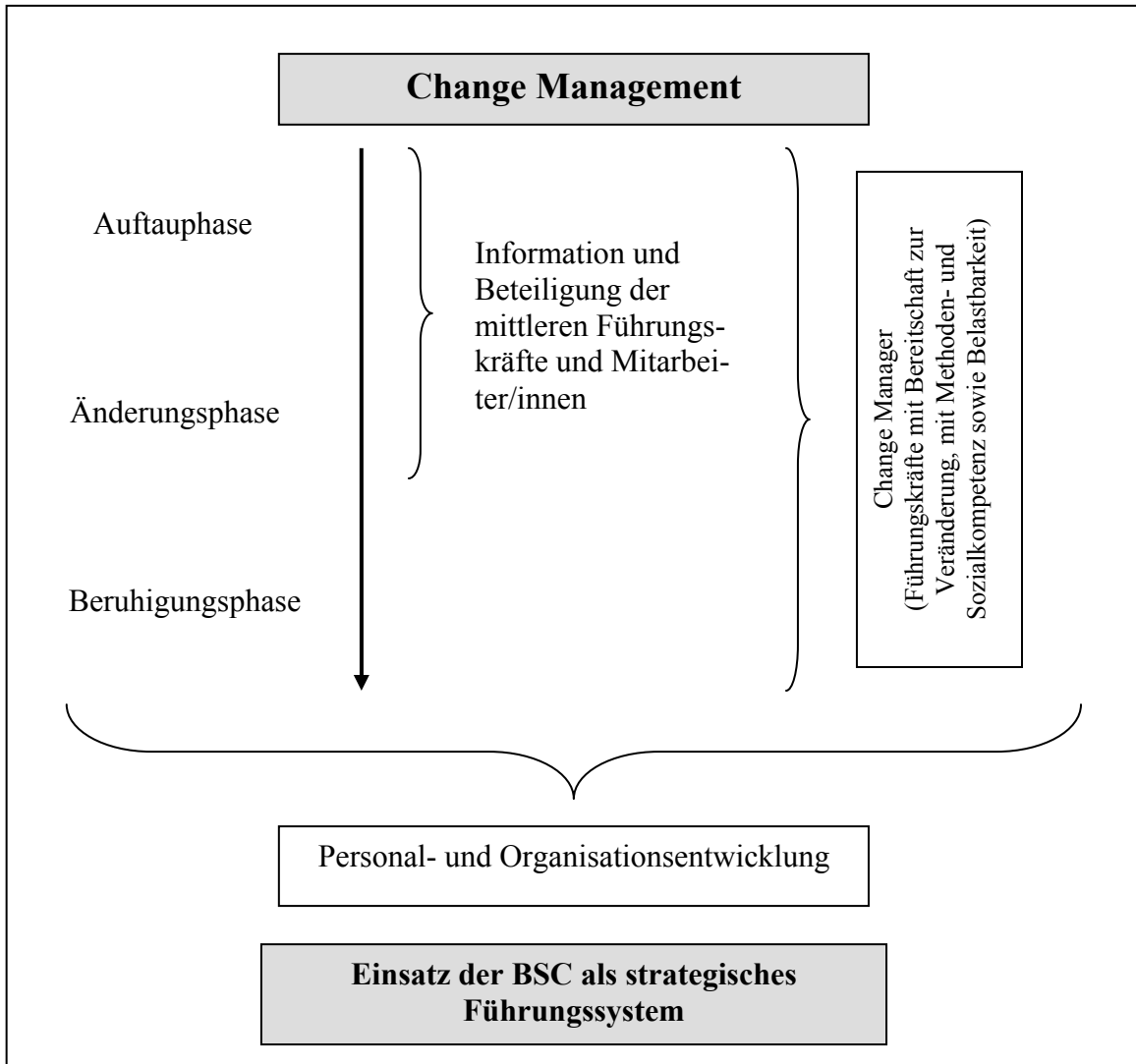


Abb. 28 Elemente eines Change Management-Ansatzes  
 Quelle: Eigene Darstellung

Dann, wenn Grundcharakteristika einer Einrichtung verändert werden, wie dies bei der Einführung einer strategischen Steuerung mittels Balanced Scorecard geschieht, bleiben andere Bereiche bzw. Charakteristika der Einrichtung unverändert, da die Wandelaktivitäten in die organisationalen Prozesse eingebettet sind und die operativen Geschäfte weiterlaufen müssen.<sup>1377</sup> Trotzdem lässt sich der organisatorische Wandlungsprozess in die Auftauphase, die Änderungsphase und die Beruhigungsphase, in der sich der vollzogene Wandel stabilisiert, unterteilen; der Anstoß für die Auftauphase kann dabei sowohl von innen (z. B. nach einer Fehleranalyse) als auch von außen (z. B. durch öffentliche Kritik an

<sup>1377</sup> Vgl. Schreyögg/Noss (2000), S. 41.



einer Einrichtung) kommen.<sup>1378</sup> Alle drei Phasen sind wichtig für einen erfolgreichen Change-Prozess, d. h. keine der Phasen kann ausgelassen bzw. übersprungen werden.<sup>1379</sup> Diese drei Phasen können weiter unterteilt werden,<sup>1380</sup> aber unabhängig davon, wie fein bzw. nach welchen Kriterien ein Change-Prozess unterteilt wird, ist für alle Phasen zu beachten, dass diese bei den Menschen in unterschiedlicher Ausprägung auftreten und in sehr unterschiedlicher Weise er- und gelebt werden.<sup>1381</sup>

In der Auftauphase muss die Willensbildung der betroffenen Akteure so beeinflusst werden, dass diese einen positiven Nettonutzen in der Veränderung erkennen. In der Änderungsphase besteht die Gefahr, in alte Handlungsmuster zurückzufallen, so dass hier der Nettonutzen des veränderten Handlungsmusters mindestens im positiven Bereich gehalten werden muss. In der Beruhigungsphase muss dann geprüft werden, ob der Nettonutzen des neuen Handlungsmusters weiterhin bzw. dauerhaft positiv ist.<sup>1382</sup>

Übertragen auf die BSC stellen sich die drei Phasen wie folgt dar.<sup>1383</sup>

- Auftauphase: Mobilisierung, d. h. den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen muss die Notwendigkeit der Veränderung und zur Einführung einer Balanced Scorecard deutlich gemacht werden.
- Änderungsphase: Steuerung, d. h. das Top Management führt einen Steuerungsprozess ein, indem von ihm Strategieteams geschaffen werden, die Änderungen offen kommuniziert werden und bei dem das bestehende Managementsystem überarbeitet wird.

---

<sup>1378</sup> Vgl. Schreyögg (2000), S. 32. Auch Schridde nennt das auf Lewin (1947) zurückgehende Drei-Phasen-Modell als eines der bekanntesten Modelle erfolgreicher Wandelprozesse (vgl. Schridde (2005), S. 219).

<sup>1379</sup> Vgl. Yukl (2006), S. 286.

<sup>1380</sup> Nevis unterscheidet vier Phasen, die Problemlösungsphase („traditional phase“), die Untersuchungsphase („exploratory phase“), die Entwicklungsphase („generative phase“) und die Verinnerlichungsphase („internalization phase“) (vgl. Nevis (2000), S. 49-51). Schuh hingegen unterscheidet fünf Phasen des Wandels: Sensibilisierung, Auftakt, Roll-Out, Verstetigung und Konsolidierung (vgl. Schuh (2006), S. 83). Rigall, Wolters, Goertz, Schulte und Tarlatt unterteilen den Change-Prozess entsprechend der Emotionen der Betroffenen in acht Phasen, beginnend mit der kurzen Phase der Euphorie über die Phasen Verwirrung/Leugnen, Ärger/Schuld, Verhandeln, Depression/Ohnmacht, Testen und Akzeptanz bis hin zur Integration (vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 33-35). Kraus, Becker-Kolle und Fischer nennen die folgenden typischen emotionalen Phasen der Veränderung: Schock, Verneinung und Abwehr, Neugier, Ausprobieren, Erkenntnis, Akzeptanz und Konsolidierung (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 116-118).

<sup>1381</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 119.

<sup>1382</sup> Vgl. Brettel/Endres/Plag/Weber (2002), S. 9-11.

<sup>1383</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 16, 17.

- Beruhigungsphase: Entstehung, Anwendung und Evaluierung des neuen strategischen Managementsystems.

### 5.1.2 Führungskräfte als Change Manager

„Ohne die Unterstützung von Führungskräften lassen sich Veränderungen nicht erfolgreich umsetzen.“<sup>1384</sup> Der klare Veränderungswille der oberen Führungskräfte muss für alle spürbar sein, aber auch die mittleren Führungskräfte sind für den Wandel als Promotoren, Sponsoren sowie Impulsgeber von zentraler Bedeutung.<sup>1385</sup>

Veränderungsbereite Führungskräfte müssen identifiziert und angesprochen werden,<sup>1386</sup> denn Führungskräfte sollen sich als Change Agents aktiv in die Gestaltung des Wandels einbringen.<sup>1387</sup> Diese Change Agents, auch Change Manager<sup>1388</sup> genannt, müssen Führungskräfte sein, die „... eine belastbare innere Überzeugung von der Notwendigkeit der Veränderung“<sup>1389</sup> haben. Sie müssen als Treiber der Veränderung selbst getrieben sein von der Veränderung.<sup>1390</sup> Außerdem müssen Change Manager die Fähigkeit haben, Vertrauen zwischen Menschen aufzubauen<sup>1391</sup> und wissen, welche Traditionen und Rituale die Mitarbeiter/innen einer Einrichtung pflegen.<sup>1392</sup> Zusätzliche Anforderungen an Change Manager sind u. a. Motivations- und Begeisterungsvermögen, Belastbarkeit und Kompetenz in den Methoden des Change- und Projektmanagements.<sup>1393</sup> Zusätzlich müssen diese

---

<sup>1384</sup> Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 56 und 130. „Dauerhafter Rückhalt bei den verantwortlichen Führungskräften ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Reorganisationsprojekte.“ (Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 78.) Schuh weist hier auf die besondere Verantwortung der Führungskräfte hin, den Prozess auch dann zu unterstützen, wenn dieser mit negativen Einschränkungen für sie selbst verbunden sein sollte (vgl. Schuh (2006), S. 78).

<sup>1385</sup> Vgl. Kobi (1994), S. 43.

<sup>1386</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 173.

<sup>1387</sup> Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 145.

<sup>1388</sup> Change Manager sollen die veränderten Prozesse steuern, begleiten und auf eine neue Bezugsebene überführen (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 157).

<sup>1389</sup> Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 111.

<sup>1390</sup> Vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 110. Allerdings besteht die Gefahr, bei zu großer Begeisterung über das Ziel hinauszuschießen durch z. B. zu optimistische Darstellung der Vorteile ohne Berücksichtigung realer Nachteile (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 47).

<sup>1391</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 50. Wichtig ist auch, dass die Change Manager häufige Interaktionen mit vielen Betroffenen haben (vgl. Brettel/Endres/Plag/Weber (2002), S. 20).

<sup>1392</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 18.

<sup>1393</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 108-111. Unter anderem können Change Manager folgende Führungsinstrumente in Change-Prozessen einsetzen: Management by Objectives, Anerkennung und Kritik, Coaching, Mitarbeiterbeurteilungen und Mitarbeiterjahresgespräche (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 84-100).

Führungskräfte ein Gefühl für schwierige Führungssituationen bei der Umsetzung von Veränderungen haben.<sup>1394</sup>

Als Change Manager müssen Führungskräfte für die anstehende Veränderung durch motivierende und positive Aussagen werben.<sup>1395</sup> Sie müssen bei den betroffenen Mitarbeiter/innen eine grundsätzliche Bereitschaft für Veränderungen sowohl fördern als auch fordern,<sup>1396</sup> d. h. ein Change Manager ist jemand, der „... die Unternehmensziele zu deren eigenen Zielen zu machen versteht.“<sup>1397</sup>

In der Tabelle 36 sind die Anforderungen an Change Manager zusammengefasst dargestellt.<sup>1398</sup>

<b>Methodenkompetenz</b>	<b>Sozialkompetenz</b>	<b>zusätzliche Eigenschaften</b>
Ziel- und Ergebnisorientierung	Führungs- und Leitungsfähigkeit	Veränderungsbereitschaft
Entscheidungsfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit	Belastbarkeit
Unternehmerische Kompetenz	Motivations- und Begeisterungsvermögen	
Konzeptionelle Fähigkeiten	Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen	
Kompetenz in Methoden des Change- und Projektmanagements	Verhandlungsgeschick	
	Konfliktfähigkeit	

Tab. 36 Anforderungen an Change Manager

Ein Change Agent zur Unterstützung eines Change-Prozesses zur Einführung einer Balanced Scorecard muss bereits vor dem Projekt ausgewählt werden, wobei insbesondere

<sup>1394</sup> Vgl. Kobi (1994), S. 79.

<sup>1395</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 76.

<sup>1396</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 86. Die Mitarbeiter/innen für Veränderungen zu gewinnen wird zu einer immer wichtigeren Führungsaufgabe (vgl. Rosenstiel (2006), S. 149, 151).

<sup>1397</sup> Brunner-Salten (2003), S. 136.

<sup>1398</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 108-111.

darauf zu achten ist, dass dieser allgemein hohe Anerkennung in der Einrichtung genießt, also von möglichst allen akzeptiert wird.<sup>1399</sup> Als operativ Verantwortlicher muss der Change Agent zusammen mit einem Projektteam das BSC-Projekt durchführen.<sup>1400</sup>

Die sich für Führungskräfte aus der Aufgabe der Change Agents bzw. Change Manager ergebenden neuen Anforderungen und Fähigkeiten, insbesondere die damit verbundene Überzeugung, Motivation und Begeisterung der betroffenen mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen über das Aufbauen von Vertrauen, einem Rückhalt für die Mitarbeiter/innen und durch häufige Interaktionen mit den Betroffenen zeigt die Relevanz des Elements „**Individuelle Unterstützung**“ der transformationalen Führung.

### 5.1.3 Personal- und Organisationsentwicklung

*Personalentwicklung*<sup>1401</sup> vermittelt die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse, um einen Wandlungsbedarf zu erkennen und um die notwendige Wandlungsfähigkeit zu erzeugen.<sup>1402</sup> „Nur eine systematische Personalentwicklung trägt zur Stabilisierung notwendiger struktureller Reformen bei und ist unmittelbar Voraussetzung für die Bewältigung von Veränderungsprozessen.“<sup>1403</sup> Das Personalmanagement muss eine strategieerfüllende und -gestaltende Rolle im Change Management-Prozess übernehmen, um das für eine moderne öffentliche Einrichtung notwendige Personal gewinnen und fördern zu können.<sup>1404</sup>

Die *Organisationsentwicklung* als Spezialzweig der Organisationstheorie widmet „... sich ganz und gar der Wandelfrage ...“<sup>1405</sup> Bei dieser umfassenden und partizipativen Methode der Veränderung in Organisationen<sup>1406</sup> handelt es sich um einen längerfristigen Entwicklungs- und Veränderungsprozess zum Lernen aller Mitglieder einer Einrichtung

---

<sup>1399</sup> Vgl. Bernhard (2003b), S. 258, 259.

<sup>1400</sup> Vgl. Bernhard (2003c), S. 275.

<sup>1401</sup> Ein Praxisbeispiel für den Aufbau einer Personalentwicklung zur Begleitung eines Reformprozesses einer Hochschule findet sich bei Hoon (2003b), S. 228-233. Für spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen für das Top Management s. Kapitel 5.3.3.

<sup>1402</sup> Vgl. Becker (2000), S. 324.

<sup>1403</sup> Bonorden (1995), S. 120.

<sup>1404</sup> Vgl. Blanke/Schridde (2003), S. 222.

<sup>1405</sup> Schreyögg (2000), S. 33.

<sup>1406</sup> Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 173.

durch Änderung ihrer Verhaltens- und Kommunikationsformen<sup>1407</sup> sowie durch direktes Mitwirken und Sammeln von praktischen Erfahrungen.<sup>1408</sup> Sie soll sowohl der Effizienzsteigerung von Unternehmungen dienen als auch der Erweiterung der Selbstbestimmungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten aller Unternehmungsmitglieder.<sup>1409</sup>

Methoden der Organisations- und Personalentwicklung, die in Change-Prozessen eingesetzt werden können, sind u. a.:<sup>1410</sup>

- Organisationsdiagnose (Beschreibung einer Einrichtung hinsichtlich bestimmter Kriterien auf Basis von Interviews mit Mitarbeiter/innen und Führungskräften),
- Interventionsdesign (Festlegung, wann durch wen wie wo eingegriffen werden darf, um die Veränderung planen und umsetzen zu können),
- Gestaltung der Gremienlandschaft,
- Kommunikationsmatrix (Übersicht, wer wann wie von wem informiert werden soll),
- TCP-Matrix (verbindet die wichtigsten Eckpunkte der Veränderung – Technik, Kultur und Politik – mit Strategie, Organisation und Personalmanagement),
- Projektmanagement,
- Mitarbeiterbefragung und
- Resistance Radar (Methode, um über einen Fragebogen systematisch alle Widerstände eines Veränderungsprojektes abzufragen).

Sowohl Personal- als auch Organisationsentwicklung tragen insbesondere durch Konzeption und Steuerung der Ablauf- und Durchführungsprozesse sowie durch das Wissen über die Persönlichkeiten und die Kultur der Einrichtung zum Change Management bei.<sup>1411</sup> Ihnen kommt als Innovations- und Motivationsstrategien insbesondere bei der Optimierung der Führungsaufgabe „Personal“ eine wichtige

---

<sup>1407</sup> Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 203.

<sup>1408</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 36.

<sup>1409</sup> Vgl. Kolbeck/Nicolai (1996), S. 217.

<sup>1410</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 216-243.

<sup>1411</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 324, 325.

Bedeutung zu.<sup>1412</sup> So soll insbesondere die Weiterbildung einer Einrichtung vollumfänglich auf die Kultur ausgerichtet sein.<sup>1413</sup>

## **5.2 Information und Beteiligung der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation als erfolgreiche Methode zum Umgang mit Widerständen**

### **5.2.1 Mögliche Widerstände bei der Einführung der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen**

#### **5.2.1.1 Arten und Ursachen von Widerständen**

Widerstände der von Veränderungen Betroffenen werden als die zentrale Herausforderung für das Change Management angesehen.<sup>1414</sup> Für die im Folgenden aufgeführten Möglichkeiten, mit Widerständen umzugehen, sind deshalb die dazu notwendigen Ressourcen bereitzustellen.<sup>1415</sup>

Bei Change Management-Projekten muss das schwer vorhersehbare Handeln der Mitarbeiter/innen als Grenze der Steuerbarkeit solcher Projekte einkalkuliert werden.<sup>1416</sup> Denn nur wenn eine Veränderung, wie die Einführung eines neuen strategischen Führungssystems, (uneingeschränkt) positiv empfunden wird, wird sie unterstützt bzw. zumindest akzeptiert, sind die Auswirkungen für die hiervon Betroffenen unklar, wird die Maßnahme noch toleriert, aber sobald eine Veränderung als bedrohlich oder sogar destruktiv empfunden wird, werden Widerstände aufgebaut oder es erfolgt sogar eine totale Ablehnung.<sup>1417</sup>

Widerstände können auftreten durch Fähigkeits- bzw. Wissensbarrieren (Nicht-Kennen und Nicht-Können, also z. B. durch mangelnde Information, inadäquate Ressourcen oder Überforderung) sowie durch Bereitschafts- bzw. Willensbarrieren (Nicht-Wollen wg. der

---

<sup>1412</sup> Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 202.

<sup>1413</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 195.

<sup>1414</sup> Vgl. Reiß (1997a), S. 17.

<sup>1415</sup> Vgl. Rosenstiel (1997), S. 202.

<sup>1416</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 19.

<sup>1417</sup> Vgl. Dotzler (1997), S. 340, 341.

vermuteten oder echten Gefahr der Schlechterstellung, aufgrund von Interessenskonflikten oder auch bedingt durch negative Vorerfahrungen, und Nicht-Dürfen bzw. Nicht-Sollen aufgrund von Organisationsdefiziten).<sup>1418</sup>

Auslöser können auch Stress durch die Abneigung gegen Umstellungen und Angst vor Neuerungen sein.<sup>1419</sup>

Widerstände können zusätzlich aus einer Gruppe heraus entstehen, wenn z. B. die Position innerhalb der Gruppe an Status, Ansehen, Macht und andere Privilegien gebunden und durch den Veränderungsprozess gefährdet ist, die von der Gruppe akzeptierte Autorität eine gegen die Veränderung gerichtete Auffassung durchzusetzen sucht oder der Gruppendruck eine eigene – gegenteilige – Meinung der einzelnen Gruppenmitglieder nicht zulässt.<sup>1420</sup>

Auch kann die Einführung von Controllinginstrumenten bzw. eines strategischen Führungssystems für Führungskräfte gerade in öffentlichen Einrichtungen folgende (nicht immer positive) Konsequenzen haben:

- „Zielorientierung und Leistungstransparenz,
- Unsicherheit über Karrierewege und Versetzungen,
- Arbeitszunahme kurzfristig, Arbeitsentlastung langfristig,
- dezentrale Ergebnis- und Ressourcenverantwortung,
- Erlernen neuer Personalführungsfähigkeiten und
- Profilierungsmöglichkeiten.“<sup>1421</sup>

### 5.2.1.2 Umgang mit Widerständen

Widerstände können durch Kommunikation und Aufklärung über Ziel und Auswirkung des Change-Prozesses verringert werden,<sup>1422</sup> denn wenn die Gründe für die Veränderung bzw. die Neuerung dargelegt und ein gemeinsames Verständnis und Einverständnis gesucht

---

<sup>1418</sup> Vgl. Reiß (1997a), S. 17 und Hornberger (2000), S. 246.

<sup>1419</sup> Vgl. Reiß (1997a), S. 18.

<sup>1420</sup> Vgl. Rosenstiel (1997), S. 207.

<sup>1421</sup> Speier-Werner (2006), S. 102, 103.

<sup>1422</sup> Vgl. Wargin/Feurer/Kirn/Bürgel (1997), S. 352.

wird, sind Widerstände in der Regel kleiner.<sup>1423</sup> Bei den Maßnahmen zur Beeinflussung der Akzeptanzfaktoren „Kennen“, „Können“, „Wollen“ und „Sollen“ bzw. „Dürfen“ handelt es sich um die folgenden „weichen“ Instrumente des Change Managements:<sup>1424</sup>

- Kommunikationsinstrumente für das „Kennen“ – Kommunikationsprozess zur ausreichenden Information der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen über die Einführung der BSC,<sup>1425</sup>
- Qualifikationsinstrumente für das „Können“ – Schulungsmaßnahmen für das Top Management,<sup>1426</sup>
- Motivationsinstrumente für das „Wollen“ – Vorleben durch das Top Management<sup>1427</sup> und
- Organisationsinstrumente für das „Sollen“ bzw. „Dürfen“ – Beteiligung der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen an den sich aus der Einführung einer Balanced Scorecard ergebenden Veränderungen.<sup>1428</sup>

Es ist zu beachten, dass es sich bei der Änderung von Einstellungen und Werthaltungen um die schwierigsten Probleme des Change Management überhaupt handelt.<sup>1429</sup>

### **5.2.2 Kommunikationsprozesse zur umfassenden sowie zielorientierten Information der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation über die Einführung der BSC**

Kommunikation ist die Voraussetzung bzw. der Schlüssel zur Veränderung und ein durchgehendes Thema jedes Change-Prozesses.<sup>1430</sup> Denn unvollständige Informationen führen dazu, dass die Betroffenen insgesamt wenig zielgerichtete Initiativen zeigen.<sup>1431</sup> Bereits zu Beginn des Change-Prozesses zur Einführung einer BSC sollte deshalb allen

---

<sup>1423</sup> Vgl. Kobi (1994), S. 49.

<sup>1424</sup> Vgl. Reiß (1997b), S. 93, 94.

<sup>1425</sup> Siehe Abschnitt 5.2.2.

<sup>1426</sup> Siehe Abschnitte 5.2.2 und 5.3.3.2.

<sup>1427</sup> Siehe Abschnitt 5.4.2.1.

<sup>1428</sup> Siehe Abschnitt 5.2.3.

<sup>1429</sup> Vgl. Krüger (2000b), S. 53.

<sup>1430</sup> Vgl. Brehm (2000), S. 263.

<sup>1431</sup> Vgl. Hoon (2003a), S. 201.



Mitarbeiter/innen, aber auch den Vertreter/innen aus der Politik die Zweckmäßigkeit einer Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem vermittelt werden.<sup>1432</sup>

Zur Schaffung der notwendigen Transparenz ist darauf zu achten, dass die Kommunikation frühzeitig, offen, ehrlich und empfängerorientiert erfolgt.<sup>1433</sup> Es ist zwar möglich, dass dabei evtl. ungeschickt, aber auf alle Fälle nicht zuviel kommuniziert wird<sup>1434</sup> und gerade in schwierigen Situationen ist sogar ein „Mehr“ anstatt ein „Weniger“ an Kommunikation geboten.<sup>1435</sup> In so großen, veränderungsorientierten und strategischen Projekten, wie es die Einführung einer „Neuen Steuerung“ mittels Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen ist, muss es deshalb eine konsistente, transparente und einheitliche Kommunikation geben.<sup>1436</sup>

„Gute Kommunikation wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor guter Unternehmensführung.“<sup>1437</sup> Das Kommunikationsprogramm zur Einführung einer BSC sollte deshalb folgende Ziele verfolgen:<sup>1438</sup>

- In der gesamten Einrichtung wird ein einheitliches Strategieverständnis entwickelt.
- Alle mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen werden eingebunden, um das Erreichen der Strategie zu unterstützen.
- Alle mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen erhalten eine Ausbildung über die BSC als strategisches Führungssystem.
- Es wird mit Hilfe der BSC ein Strategie-Feedback generiert.

Eine offene Kommunikation teilt und stärkt das strategische Wissen sowie die strategischen Kompetenzen einer Einrichtung und kann sogar dazu führen, dass Funktions- und Abteilungsbarrieren überwunden werden.<sup>1439</sup>

---

<sup>1432</sup> Vgl. Alt (2002), S. 66.

<sup>1433</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 72 und Claassen (2006), S. 233, 237. Auch die Mitbestimmungsgremien sind rechtzeitig, spätestens dann, wenn das Konzept allen Mitarbeiter/innen kommuniziert wird, einzubinden (vgl. Krüger (2000b), S. 64).

<sup>1434</sup> Vgl. Gränicher (2006), S. 229.

<sup>1435</sup> Vgl. Claassen (2006), S. 237.

<sup>1436</sup> Vgl. Gerber/Klingelhöfer (2006), S. 140.

<sup>1437</sup> Ackermann (2006), S. 62.

<sup>1438</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 195.

<sup>1439</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 284, 287.

Ein Beispiel für eine Kommunikationsform, die den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen Gelegenheit gibt, Fragen zu Stellen, auf positive und negative Sachverhalte hinzuweisen sowie Verbesserungsvorschläge einzubringen sind so genannte „Vorstand vor Ort“-Meetings, wie sie z. B. in der EnBW AG eingerichtet wurden.<sup>1440</sup>

In der folgenden Abbildung 29 sind mögliche Medien zur Kommunikation der Strategie und der Balanced Scorecard aufgeführt, wobei in der Regel mehrere Kommunikationsinstrumente parallel genutzt werden.<sup>1441</sup> Diese sollten allerdings nicht ohne eine vorherige Bedarfsermittlung eingesetzt werden, um eine „Überdosierung“ zu vermeiden.<sup>1442</sup> Auch müssen Effektivität und Effizienz der einzelnen Instrumente bei der Zusammenstellung eines Kommunikations-Mix berücksichtigt werden,<sup>1443</sup> ebenso wie ein zielgruppenorientierter Einsatz der Instrumente.<sup>1444</sup> Enthalten sein sollten in dem Kommunikations-Mix Instrumente, die eine *Zweiwegkommunikation*<sup>1445</sup> ermöglichen, um die Betroffenen aktiv zu beteiligen und zu motivieren.<sup>1446</sup> Auch sollte bei der Auswahl der Kommunikationsinstrumente auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen bereits bestehenden und neuen Medien geachtet werden.<sup>1447</sup>

---

<sup>1440</sup> Vgl. Claassen (2006), S. 236, 237.

<sup>1441</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 196, 197.

<sup>1442</sup> Vgl. Reiß (1997b), S. 95.

<sup>1443</sup> Vgl. Reiß (1997c), S. 125, 126, 135.

<sup>1444</sup> Vgl. Dotzler (1997), S. 338.

<sup>1445</sup> Mit Zweiwegkommunikation ist eine wechselseitige Kommunikation im Sinne eines Dialogs gemeint (vgl. Brehm (2000), S. 270).

<sup>1446</sup> Vgl. Reiß (1997b), S. 99.

<sup>1447</sup> Vgl. Brehm (2000), S. 280.

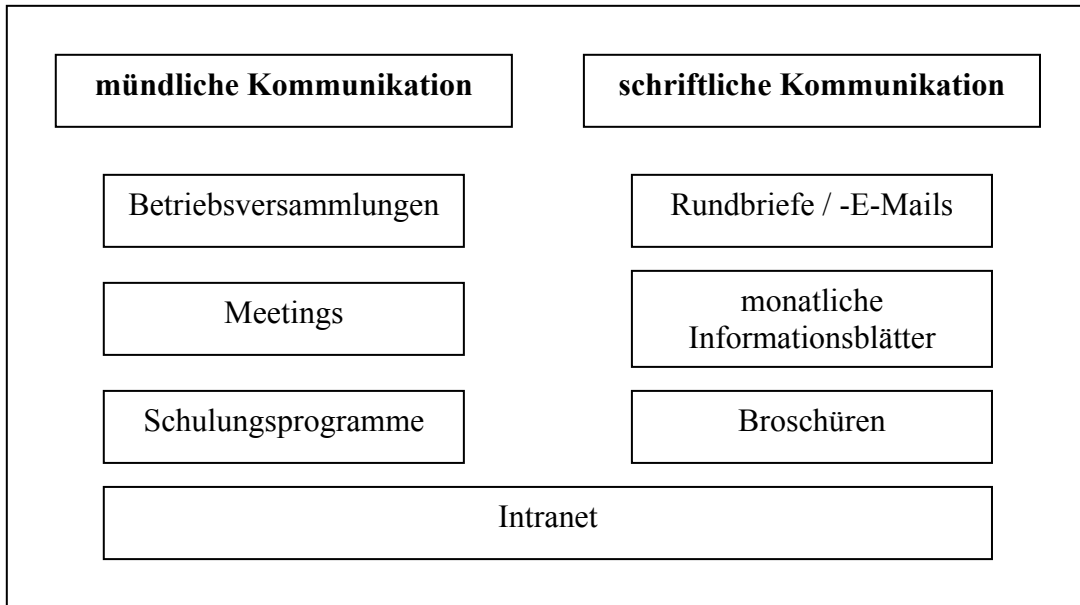


Abb. 29 Einsatz verschiedener Kommunikationsmedien im Change-Prozess zur Einführung der BSC

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan/Norton (2001), S. 195, 196, 208.<sup>1448</sup>

Mittels der Kommunikationsmedien sind die Gründe, die Inhalte, die Folgen sowie Erfolge und Misserfolge des Change-Prozesses zu vermitteln.<sup>1449</sup>

Bei solch einem umfassenden Kommunikationsprozess spielt das Element bzw. die Aufgabe „**Geistige Anregung**“ der transformationalen Führung eine große Rolle.

### 5.2.3 Beteiligung der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation an den sich aus der Einführung einer Balanced Scorecard ergebenden Veränderungen

Eine neue Strategie kann nicht alleine durch das Top Management implementiert werden, dazu ist eine aktive Unterstützung aller Mitarbeiter/innen notwendig.<sup>1450</sup> Änderungsanregungen, die von den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen kommen, sollten deshalb grundsätzlich erwünscht sein.<sup>1451</sup>

<sup>1448</sup> Für eine detaillierte Darstellung möglicher Kommunikationsmedien s. Reiß (1997b), S. 99.

<sup>1449</sup> Vgl. Reiß (1997b), S. 100.

<sup>1450</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 12.

<sup>1451</sup> Vgl. Steinle (1978b), S. 89.

Bei der Implementierung einer BSC handelt es sich zwar um einen Top-down-Ansatz,<sup>1452</sup> dieser soll aber durch die Beteiligung von mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen, von Schlüsselpersonen „gemäßigt“ werden; auch sollen dadurch die Qualität des Wandlungskonzeptes erhöht und das Risiko von Misserfolgen reduziert werden.<sup>1453</sup> Bei der Beteiligung der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen sollte deshalb nicht nur der Grad ihrer Betroffenheit berücksichtigt werden, sondern insbesondere ihr möglicher Beitrag zur Lösungsfindung.<sup>1454</sup>

Mitarbeiter/innen und mittlere Führungskräfte können als so genannte BSC-Coaches ausgebildet und eingesetzt werden, die den Prozess (evtl. zusammen mit externen Berater/innen) moderieren, die gesamte Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung sowie die Dokumentation des Projektes zur Einführung einer Balanced Scorecard übernehmen.<sup>1455</sup>

Jedoch sollte darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter/innen, die stark in den Change-Prozess eingebunden sind, zwischendurch immer wieder „Changepausen“ erhalten, um ihren Routineaufgaben nachgehen zu können.<sup>1456</sup>

Gerade bei innovativen Projekten – wozu die Einführung einer BSC in öffentlichen Einrichtungen, die bislang keine bzw. wenig Erfahrung mit Controllinginstrumenten bzw. einem strategischen Führungssystem haben, zählt – hat Teamarbeit einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg dieser Projekte.<sup>1457</sup>

Insbesondere diese Teamarbeit lässt sich durch transformationale Führung fördern, denn **„Gruppenziele fördern“** ist eines ihrer Kennzeichen bzw. Elemente.

---

<sup>1452</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 396, 403, König/Rehling (2002), S. 9, 23 und Gottbehüt (2002), S. 111.

<sup>1453</sup> Vgl. Krüger (2006), S. 115. Krüger spricht hier von einer „gemäßigt direktiven Variante“ der Top-down-Implementierung bzw. von einem „partizipationsergänzten Generalplan“ (vgl. Krüger (2006), S. 115).

<sup>1454</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 76.

<sup>1455</sup> Vgl. Gaiser/Landauer (2003), S. 84, 85.

<sup>1456</sup> Vgl. Krummaker (2006), S. 70.

<sup>1457</sup> Vgl. Högl (1998), S. 5, 68.

## **5.3 Neue Anforderungen an das Top Management öffentlicher Einrichtungen**

### **5.3.1 Neue Anforderungen an das Führungsverhalten**

Gerade durch die Entwicklung und Einführung einer Balanced Scorecard als umfassenden Change Management-Prozess kommen neue Anforderungen auf das Top Management von öffentlichen Einrichtungen zu, denn diese nehmen hierbei eine Vorbildfunktion wahr und können durch ihr Verhalten Multiplikatoreffekte erzielen.<sup>1458</sup>

Die Abbildung 30 zeigt diese neuen Anforderungen an das Top Management in einem Change-Prozess zur Implementierung und zum Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen. Es handelt sich um die Fähigkeiten, den Wandel zu managen, die Aufgabe, die BSC-Implementierung nachhaltig zu unterstützen, die Anwendung der transformationalen Führung sowie das Erwerben von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Auf alle vier Punkte und die Möglichkeiten, diese in der eigenen Einrichtung durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen zu erreichen, wird im Folgenden genauer eingegangen.

---

<sup>1458</sup> Vgl. Deeg/Weibler (2000), S. 179.

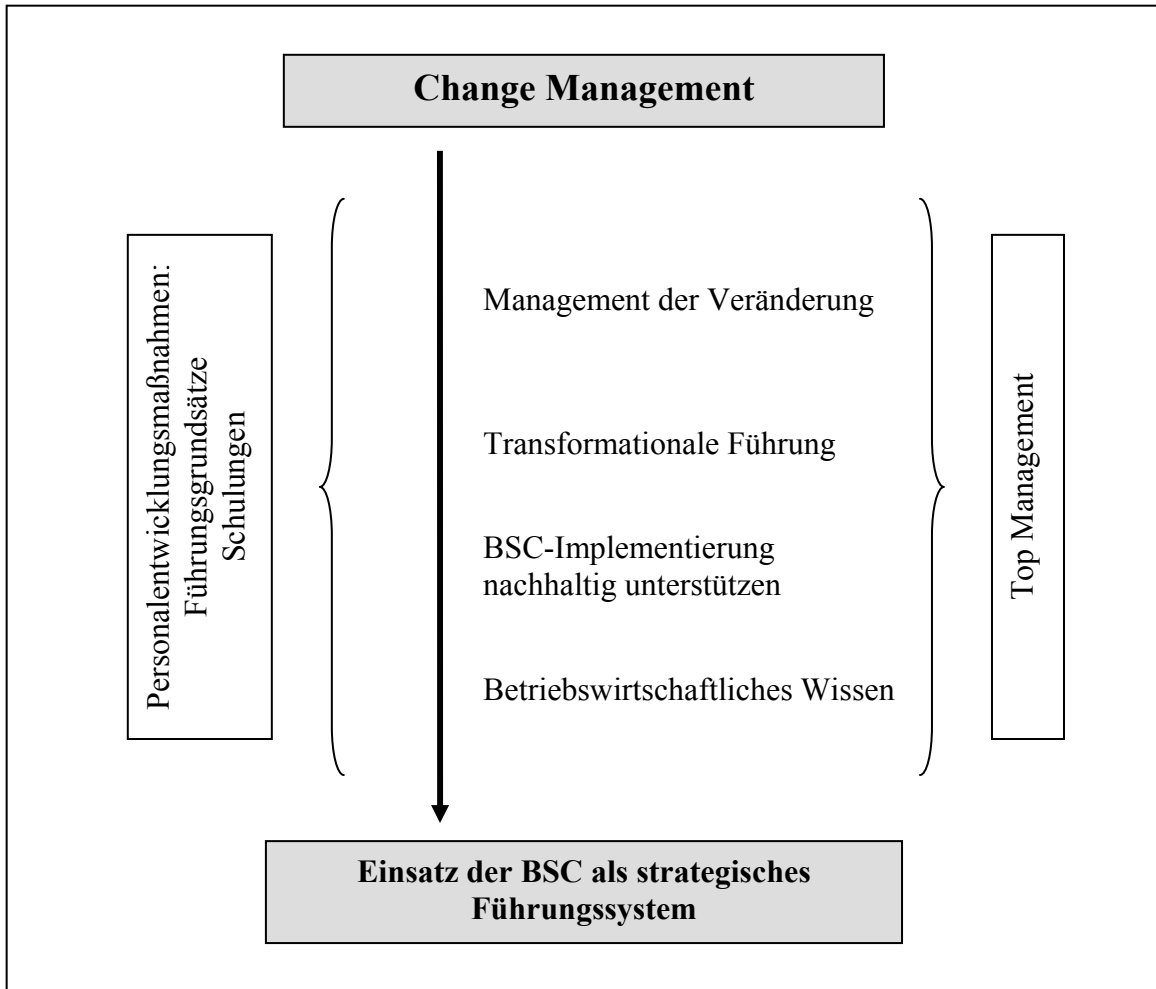


Abb. 30 Neue Anforderungen an das Top Management als Basis für einen erfolgreichen Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem

Quelle: Eigene Darstellung

Da es sich hier um einen Change Management-Ansatz handelt, ist als erste neue und nicht delegierbare Aufgabe des Top Managements das Managen der Veränderungen in den Einrichtungen zu nennen.<sup>1459</sup> Das Top Management muss das große, übergeordnete Ziel (die Vision), für dessen Erreichen sich alle einsetzen sollen, vorgeben und dieses mit klaren und einfachen Worten vermitteln.<sup>1460</sup> Neben dieser „Visionskraft“ stellt also die Kommunikation ein anderes wichtiges Element der Fähigkeit von Führungskräften zum Wandel und zur Durchführung von Change-Prozessen dar.<sup>1461</sup>

<sup>1459</sup> Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 145. Beim Wandlungsmanagement handelt es sich um ein Querschnittsthema, das sich durch alle bisherigen Aufgabengebiete des Managements hindurchzieht (vgl. Krüger (2000a), S. 17, 18).

<sup>1460</sup> Vgl. Ackermann (2006), S. 58.

<sup>1461</sup> Vgl. Krummacker (2006), S. 70.

Das für die Implementierung und den Einsatz der Balanced Scorecard relevante transformationale Führungsverhalten<sup>1462</sup> ist ein auf strategische Veränderung gerichtetes Führungsverhalten. Denn mit Transformation sind die Veränderungen zur Einführung neuer Strategien gemeint, nicht die routinemäßig durchzuführenden kontinuierlichen Veränderungen.<sup>1463</sup> Durch die transformationale Führung soll die Wertestruktur der Mitarbeiter/innen angesprochen werden, damit diese sich aus innerer Überzeugung am Change-Prozess beteiligen, wobei jedoch das dafür notwendige Engagement der Führungskräfte nicht immer unterstellt werden kann.<sup>1464</sup>

Anstatt um das reine Management geht es in solch einem Projekt also um die Leadership-Aufgaben,<sup>1465</sup> die sich mit den „weichen“ Faktoren im Management befassen und von der Führung einzelner Mitarbeiter/innen, Teams und Abteilungen bis hin zum visionären Denken und Handeln für die gesamte Einrichtung reichen.<sup>1466</sup> Die Führungskräfte insbesondere der obersten Leitungsebene sollen Ansprechpartner/innen für alle Mitarbeiter/innen sein, dabei Verbindlichkeit wahren und Menschlichkeit zulassen sowie ihren Mitarbeiter/innen vertrauen und diesen echte Mitverantwortung und Entscheidungsbefugnis übertragen.<sup>1467</sup> Michalak, Steinle und Eßeling empfehlen deshalb den Einsatz von *emotionaler Intelligenz*<sup>1468</sup> in Change-Prozessen, denn Führungskräfte, die emotionale Kompetenzen besitzen, haben das Potenzial, um Emotionen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Geführten mit einer für den Wandel günstigen Wirkung zu beeinflussen.<sup>1469</sup>

Durch Leadership bzw. transformationale Führung sollen Sicherheit und Orientierung in Veränderungsprozessen vermittelt werden.<sup>1470</sup> Dabei bedeutet Leadership auch Selbstführung, denn Führungskräfte müssen selbst engagiert, fokussiert und willensstark sein.<sup>1471</sup>

---

<sup>1462</sup> Für die Ergebnisse der durchgeführten quantitativen Untersuchung hierzu s. Abschnitt 4.6.2.3.

<sup>1463</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 291.

<sup>1464</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 44.

<sup>1465</sup> Siehe hierzu auch Abschnitt 2.6.1.1.

<sup>1466</sup> Vgl. Bruch/Vogel/Krummacker (2006a), S. 4.

<sup>1467</sup> Vgl. Seiling (1994), S. 25.

<sup>1468</sup> Unter emotionaler Intelligenz ist die kognitive Verarbeitung emotionaler Informationen sowie die Steuerung von Emotionen zu verstehen (vgl. Kanning (2007), Folie 7).

<sup>1469</sup> Vgl. Michalak/Steinle/Eßeling (2007), S. 42.

<sup>1470</sup> Vgl. Rosenstiel (2006), S. 145, 146.

<sup>1471</sup> Vgl. Bruch/Vogel/Krummacker (2006a), S. 4 und Bruch (2006), S. 21.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in öffentlichen Einrichtungen Führungskräfte benötigt werden, die nicht nur informieren, unterstützen und anleiten, sondern insbesondere ermutigen und motivieren sowie koordinieren, disponieren und organisieren.<sup>1472</sup> Diese müssen neben fachlichem Wissen die Führungsfähigkeit mitbringen, ihre Mitarbeiter/innen zu inspirieren und in ihnen Begeisterung für den neuen Weg der Einrichtung zu wecken.<sup>1473</sup> Wichtig für die erfolgreiche Einführung einer BSC ist also die Unterstützung durch eine Führungskraft, „... deren Führungsstil die Kommunikation, Partizipation, Initiative der Mitarbeiter und Innovation stärkt.“<sup>1474</sup>

Wie zum Anfang dieses Abschnitts gezeigt, spielt die Entwicklung und Vermittlung der Vision eine wichtige Rolle beim Wandel und der Durchführung von Change-Prozessen. Auch „**Visionen aufzeigen**“ ist ein Element der empfohlenen transformationalen Führung.

### 5.3.2 Neue Anforderungen an das Fachwissen des Top Managements

Um ein BSC-Projekt erfolgreich durchführen zu können, muss das Top Management ein gemeinsames Verständnis über die Notwendigkeit und den Sinn dieses neuen strategischen Führungssystems entwickeln,<sup>1475</sup> denn bereits die Implementierung der BSC muss durch das oberste Management nachhaltig unterstützt werden.<sup>1476</sup>

Damit die Einführung von Controllinginstrumenten bzw. eines strategischen Führungssystems in öffentlichen Einrichtungen gelingen kann, muss die große Lücke beim betriebswirtschaftlichen Wissen des Verwaltungspersonals schnellstmöglich geschlossen werden.<sup>1477</sup> Denn zur Durchführung einer Stärken-Schwächen-Analyse, zur strategischen Positionierung der Einrichtung<sup>1478</sup> und zur Vereinbarung von Leistungsstandards sind entsprechende Führungsqualitäten erforderlich, die aufgrund der Dominanz von Juristen in öffentlichen Einrichtungen häufig jedoch nicht vorhanden sind.<sup>1479</sup> Insgesamt ist zu

---

<sup>1472</sup> Vgl. Klages/Hippler (1991), S. 10.

<sup>1473</sup> Vgl. Mölloney (2006), S. 42.

<sup>1474</sup> Kaplan/Norton (2001), S. 310.

<sup>1475</sup> Vgl. Bernhard (2003c), S. 273.

<sup>1476</sup> Vgl. Russo/Ilg (2003), S. 201 und Servatius (2002), S. 191.

<sup>1477</sup> Vgl. Thom/Ritz (2006), S. 111.

<sup>1478</sup> Siehe hierzu Abschnitt 5.5.1.

<sup>1479</sup> Vgl. Oechsler (2002), S. 376. Im öffentlichen Dienst sind ein hoher Anteil der Führungskräfte Juristen, so liegt der Juristenanteil in Ministerien z. B. bei ca. 65 %, der der Ökonomen lediglich bei ca. 15 % (vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 95). Auch Schwarze weist auf die Dominanz juristischen Denkens und das Fehlen



beachten: „Der zukünftige Verwaltungsmanager darf weder Nur-Jurist noch Nur-Ökonom sein, er muß schlichtweg Manager sein.“<sup>1480</sup>

Durch das Gewinnen von neuen Mitarbeiter/innen, die Fach- oder Führungskompetenz im Bereich der neuen Steuerung haben, kann der Erfolg der Einführung von Controlling-instrumentarien zusätzlich erhöht werden.<sup>1481</sup>

### 5.3.3 Personalentwicklungsmaßnahmen für das Top Management

#### 5.3.3.1 Entwicklung von Führungsgrundsätzen

Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Führungskräfte – insbesondere in öffentlichen Einrichtungen – ihr Verhalten schnell an die veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen anpassen,<sup>1482</sup> müssen unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden. Die Personalentwicklung eignet sich zur Verringerung von Führungsdefiziten, wirkt allerdings nur langfristig und kann größere Defizite nicht beseitigen, da sie lediglich begrenzt Veränderungen der vorhandenen Eignungen bewirkt.<sup>1483</sup>

Personalentwicklungsmaßnahmen für das Top Management beinhalten, den Führungserfolg klar zu bestimmen und die Führungssituation sorgfältig zu analysieren, um anschließend das Führungshandeln der Führungskräfte entsprechend zu schulen und zu entwickeln sowie die Führungskräfte anforderungsgerecht auszuwählen.<sup>1484</sup>

Aus den vielen möglichen Personalentwicklungsmaßnahmen<sup>1485</sup> werden die Entwicklung von Führungsgrundsätzen sowie die Planung spezieller Schulungsmaßnahmen für das Top

---

betriebswirtschaftlichen Wissens als auffällige Problembereiche bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Verwaltungsreform hin (vgl. Schwarze (1999), S. 78). Schedler und Proeller sprechen sogar von einem „Juristenmonopol“ in öffentlichen Einrichtungen (vgl. Schedler/Proeller (2006), S. 216).

<sup>1480</sup> Koetz (1993), S. 151.

<sup>1481</sup> Vgl. Speier-Werner (2006), S. 154.

<sup>1482</sup> Vgl. Stöbe-Blossey (2005), S. 287. Zu den Rahmenbedingungen und Anforderungen s. Abschnitte 2.1.1 und 2.1.2.

<sup>1483</sup> Vgl. Janz/Krüger (2000), S. 163, 164, 173.

<sup>1484</sup> Vgl. Rosenstiel (2006), S. 148.

<sup>1485</sup> Siehe hierzu Abschnitt 5.1.3.

Management als die den Change-Prozess zur BSC-Einführung unterstützenden Maßnahmen vorgestellt.

Einrichtungen brauchen verbindliche *Führungsgrundsätze*<sup>1486</sup>, da Mitarbeiter/innen Werte nicht übernehmen und akzeptieren solange diese für Führungskräfte nicht verbindlich sind.<sup>1487</sup> Auch können Führungsgrundsätze eine wichtige Hilfestellung bei der Entwicklung hin zu einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur sein.<sup>1488</sup> Durch ein gemeinsames und verbindliches Führungsinstrumentarium wird der Aufbau einer gemeinsamen Unternehmungskultur gefördert.<sup>1489</sup>

In solchen Führungsgrundsätzen finden sich sowohl Aussagen über die Gestaltung der Kommunikationsprozesse in einer Einrichtung im Allgemeinen als auch über Führungsbeziehungen im Besonderen.<sup>1490</sup>

Führungsgrundsätze werden als unternehmungsweit verpflichtende, verbindliche Regelungen zwar zunehmend schriftlich fixiert, werden jedoch erst durch ein entsprechendes, wahrnehmbares Verhalten der Führungskräfte handlungswirksam.<sup>1491</sup> Gerade die Verankerung einer vertrauensgeprägten Führungsphilosophie in Führungsgrundsätzen kann, sofern diese auch in der täglichen Zusammenarbeit gelebt wird, ein Vertrauensmanagement bzw. eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur wirkungsvoll unterstützen.<sup>1492</sup>

Bei der Entwicklung und Implementierung von Führungsgrundsätzen muss berücksichtigt werden, dass Führungskräfte und Mitarbeiter/innen als Betroffene beteiligt werden, dieses Führungsinstrument mit anderen Instrumenten von Führung und Personalmanagement

---

<sup>1486</sup> Führungsgrundsätze dienen zur Beschreibung, in der Regel auch zur Normierung von Führungsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen zur Förderung eines erwünschten organisations- und mitgliedergerechten, unternehmungsweit einheitlichen Sozial- und Leistungsverhaltens (vgl. Wunderer (2006a), S. 385, 386). Zu den möglichen Inhalten von Führungsgrundsätzen s. Wunderer (2006a), S. 392.

<sup>1487</sup> Vgl. Gränicher (2006), S. 230.

<sup>1488</sup> Vgl. Steinle (2005), S. 661. Führungsgrundsätze sind Ausdruck der Kultur und wirken gleichzeitig prägend auf diese ein (vgl. Wunderer (2006a), S. 388).

<sup>1489</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 232.

<sup>1490</sup> Vgl. Becker (2000), S. 295.

<sup>1491</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 386, 395. Deshalb müssen Führungsgrundsätze sorgfältig erarbeitet werden und ihnen im täglichen Geschehen eine große Bedeutung zugemessen werden (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 197).

<sup>1492</sup> Vgl. Steinle/Ahlers/Gradtke (2000), S. 215, 216.

abgestimmt wird und sich ausreichend viele Promotoren für die neu entwickelten Führungsgrundsätze finden.<sup>1493</sup>

### 5.3.3.2 Schulungsmaßnahmen für das Top Management

Auch das Top Management ist einem lebenslangen Lernprozess zu unterziehen.<sup>1494</sup> Da die notwendige Überzeugungsfähigkeit für den Wandel nicht allen Führungskräften leicht fällt, insbesondere dann nicht, wenn sie von solch einem Wandel selbst nicht überzeugt sind bzw. eigene Nachteile dadurch befürchten,<sup>1495</sup> müssen diese Führungskräfte durch Schulungen auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet werden. Die Teilnahme an diesen Fortbildungsmaßnahmen sollte sowohl für Führungskräfte als auch den Führungsnachwuchs verbindlich sein.<sup>1496</sup>

Wichtig ist die Teilnahme des Top Managements an Schulungsmaßnahmen auch deshalb, weil die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen keinen Grund zum Lernen und Umdenken sehen, wenn sich die Mitglieder des Top Managements nicht selbst als Lernende begreifen.<sup>1497</sup>

Schulungen können dabei verschiedene Formen annehmen, von kurzen, mehrstündigen Workshops, die ihren Fokus auf einigen wenigen Führungskennnissen haben, bis hin zu Programmen, die über ein Jahr oder länger gehen und eine große Auswahl an Fähigkeiten und Fertigkeiten abdecken.<sup>1498</sup> Für einige Themen bieten sich nach der Schulung Follow-up-Sitzungen bzw. -Workshops an, um die Anwendung des neu Erlernten und den Fortschritt im Führungsalltag zu reflektieren sowie Erfolge und Probleme besprechen zu können.<sup>1499</sup>

---

<sup>1493</sup> Vgl. Wunderer (2006a), S. 396.

<sup>1494</sup> Vgl. Janz/Krüger (2000), S. 173.

<sup>1495</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 48.

<sup>1496</sup> Wie es z. B. in der Kreispolizeibehörde Soest geregelt ist (vgl. Kuhne/Schmidt (1997), S. 241).

<sup>1497</sup> Vgl. Vranken (1997), S. 217.

<sup>1498</sup> Vgl. Yukl (2006), S. 387.

<sup>1499</sup> Vgl. Yukl (2006), S. 390.

## 5.4 **Änderungsbedarfe und Möglichkeiten zur Wandlung der bisherigen Unternehmungskultur in öffentlichen Einrichtungen hin zu einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur**

### 5.4.1 **Ermittlung der Änderungsbedarfe**

Bei dem hier betrachteten Kulturwandel handelt es sich um einen zentralen Baustein des kulturbewussten Change Managements,<sup>1500</sup> denn „parallel zum Struktur- und Prozesswandel bedarf es eines Kulturwandels.“<sup>1501</sup>

Bei der Entwicklung einer Vertrauenskultur bzw. einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur handelt es sich um einen alle Mitglieder einer Einrichtung umfassenden langwierigen Lernprozess,<sup>1502</sup> denn Menschen passen ihre Werte und Einstellungen nur langsam den neuen Arbeitsbedingungen an.<sup>1503</sup> Auch handelt es sich bei der Unternehmungskultur um ein Gruppenphänomen, d. h. sie kann nicht an einer einzelnen Person festgemacht werden.<sup>1504</sup>

Eine starke, von allen Mitarbeiter/innen gelebte Unternehmungskultur erleichtert die Führung, da z. B. Organisations- und Kontrollprobleme beseitigt werden können, und kann sogar die Wirkung von Führung erhöhen, wenn die Führungskräfte ihre Kultur kennen und dieses Wissen z. B. in der Kommunikation gezielt einsetzen.<sup>1505</sup>

Auch wenn Führungskräften nur ein kleiner Handlungsspielraum aufgrund der herrschenden Verhältnisse gegeben ist, so kann dieser hergestellt bzw. vergrößert werden, indem Normenunschärfen und -widersprüche erkannt und aktiv genutzt werden.<sup>1506</sup>

Die Abbildung 31 zeigt den Weg von der bisherigen Kultur in öffentlichen Einrichtungen hin zur neuen, vertrauensbasierten Unternehmungskultur als Voraussetzung für eine

---

<sup>1500</sup> Vgl. Schridde (2005), S. 220.

<sup>1501</sup> Schridde (2005), S. 223.

<sup>1502</sup> Vgl. Steinle/Ahlers/Gradtke (2000), S. 209.

<sup>1503</sup> Vgl. Mohn (2006), S. 210.

<sup>1504</sup> Vgl. Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 25. Auch kann eine Kultur nicht von den Personen, die sie tragen, getrennt betrachtet werden (vgl. Maanen/Barley (1985), S. 35), denn sie existiert nicht ohne Personen, die miteinander agieren (vgl. Smircich (1985), S. 66).

<sup>1505</sup> Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 59.

<sup>1506</sup> Vgl. Neuberger (2002), S. 444.

erfolgreiche Implementierung und Nutzung der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem. Im Folgenden werden die Möglichkeiten zur Ermittlung der Änderungsbedarfe der Unternehmenskultur von öffentlichen Einrichtungen dargestellt sowie der Beitrag, den das Top Management durch ein aktives Vorleben der neuen Kulturmerkmale und den die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen durch eine aktive Beteiligung am Wandel zu einer erfolgreichen Kulturveränderung leisten können.

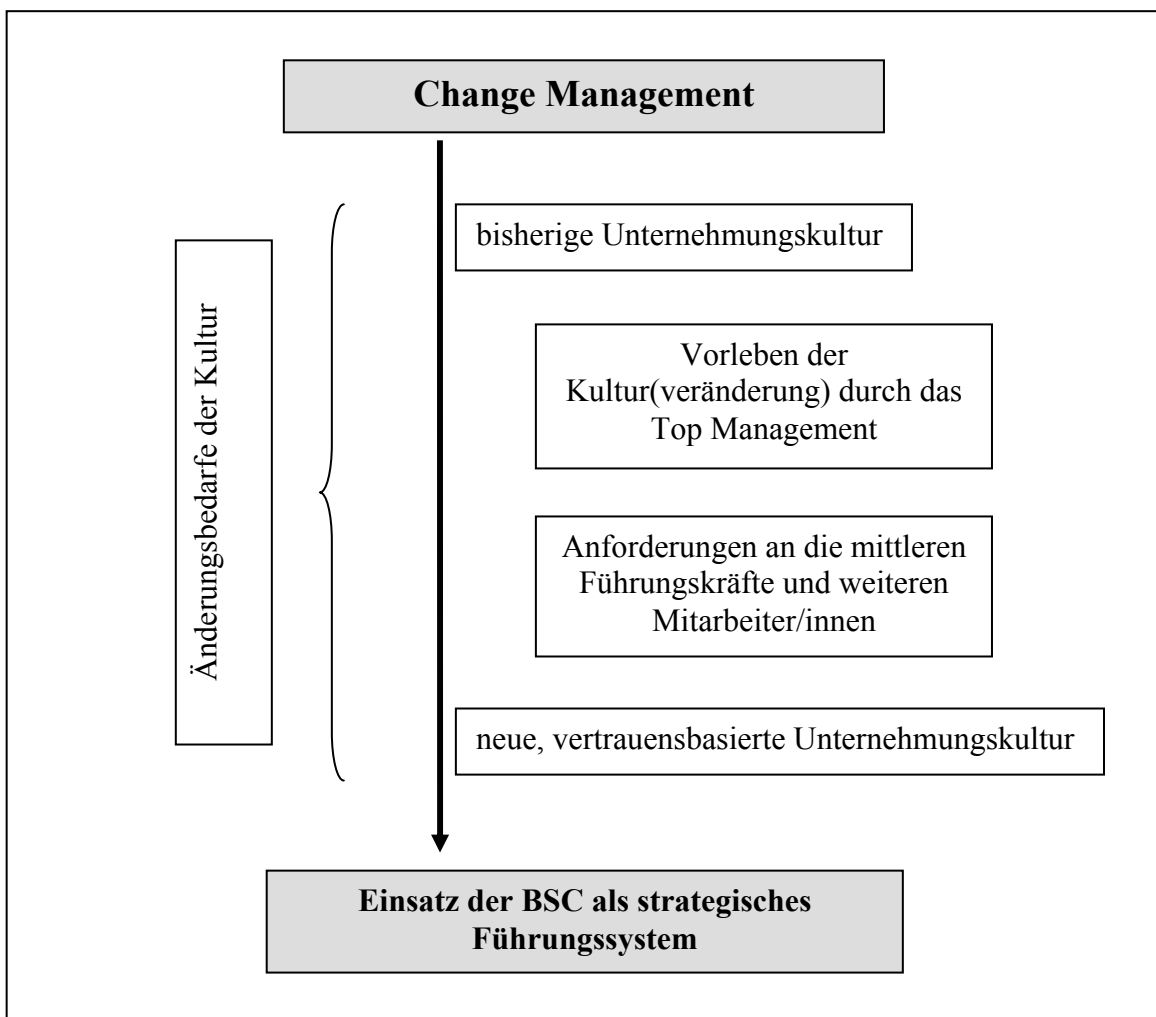


Abb. 31 Von der bisherigen zur neuen, vertrauensbasierten Unternehmenskultur  
Quelle: Eigene Darstellung

Ist die Einführung der BSC als Veränderungsmaßnahme mit der derzeitigen Kultur nicht vereinbar, muss – da die Zielsetzung der Einführung nicht an die Kultur angepasst wird – die vorhandene Kultur als Ausgangsbasis für eine Veränderung analysiert werden.<sup>1507</sup>

<sup>1507</sup> Vgl. Wargin/Feurer/Kirn/Bürgel (1997), S. 353.

Dazu kann z. B. in Gruppenarbeit über Hauptmerkmale der Kultur der Einrichtung und deren Wechselwirkung mit den Zielen der Veränderung diskutiert werden.<sup>1508</sup>

Neben den in Kapitel 3.3.1 genannten und in Kapitel 4.6.1 bestätigten und zusammengefassten Kennzeichen einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur (Information, Beteiligung, Vertrauen und eine geringe Regelungsdichte) spielen für eine neue Kultur u. a. die folgenden Kriterien eine Rolle:<sup>1509</sup>

- Dialogfähigkeit von Top Management, mittleren Führungskräften, Mitarbeiter/innen und Gremienvertretungen (z. B. Betriebsrat),
- Vertrauen in und Freiraum für die Mitarbeiter/innen,
- umfassende Kommunikation,
- Beteiligung der Mitarbeiter/innen,
- Kooperation mit den Mitarbeiter/innen,
- Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiter/innen,
- Identifikation und Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen,
- Vermeidung von vermeintlichen Interessenskonflikten und
- gemeinsam getragene Ziele.

Zur Diagnose der in der eigenen Einrichtung aktuell herrschenden Kultur gibt es verschiedene Instrumente, z. B. Einzelgespräche mit Führungskräften und Mitarbeiter/innen, Dokumentenanalyse oder eine Erhebung mittels Fragebogen.<sup>1510</sup> Sofern vorhanden, genügt es erst einmal, die im *Leitbild*<sup>1511</sup> oder in den Führungsgrundsätzen<sup>1512</sup> genannten Punkte den Mitarbeiter/innen zur Überprüfung vorzulegen.<sup>1513</sup>

Sind Änderungsbedarfe ermittelt worden, müssen diese Veränderungen angegangen werden, denn es wird „das Nicht-Reagieren auf Unzulänglichkeiten in der Kultur [...] von

---

<sup>1508</sup> Vgl. Wargin/Feurer/Kirn/Bürgel (1997), S. 356.

<sup>1509</sup> Vgl. Mohn (2006), S. 212, 215, 216.

<sup>1510</sup> Zu Diagnoseinstrumenten s. Kobi/Wüthrich (1986), S. 75-88. Praktische Tipps für die Analyse einer Unternehmungskultur finden sich bei Driskill/Brenton (2005), S. 1-125.

<sup>1511</sup> In einem Leitbild wird die Unternehmungspolitik bzw. -philosophie schriftlich fixiert als Basis für die nachgelagerte Planung von Strategien und Zielen (vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 191). Eine Gestaltungsempfehlung für einen Prozess zur Generierung und Einführung von Leitbildern bzw. Unternehmungsleitsätzen findet sich bei Böttcher (2002), S. 187-253.

<sup>1512</sup> Siehe Abschnitt 5.3.3.1.

<sup>1513</sup> Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 461.

der Belegschaft als Bestätigung der alten Kultur angesehen.“<sup>1514</sup> Deshalb finden sich im folgenden Abschnitt Hinweise zu neuen Anforderungen, die sich aus einem Kulturveränderungsprozess ergeben.

## 5.4.2 Anforderungen aus dem Kulturveränderungsprozess

### 5.4.2.1 Vorleben durch das Top Management

„Ein vertrauensgeprägtes Management des Wandels sollte den Mitarbeitern das nötige Selbstvertrauen für die Bewältigung neuer Aufgaben vermitteln und damit verhindern, daß Veränderungen als Bedrohung empfunden werden.“<sup>1515</sup> Dabei ist zu berücksichtigen, dass es den Führungskräften, die Fehler immer zuerst bei anderen suchen, schwer fallen wird, eine vertrauensbasierte Kultur aufzubauen.<sup>1516</sup> Hier zeigt sich die Bedeutung der Führungskräfte im Veränderungsprozess. Deshalb wird im Folgenden insbesondere auf das Vorleben der neuen Kulturmerkmale durch das Top Management eingegangen.

Oft führt bereits eine Vielzahl von kleinen Veränderungsschritten in der Summe zu dem gewünschten Kulturwandel.<sup>1517</sup> Interessant ist deshalb neben dem Verhalten des Top Managements auch das, was die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen zur Kulturänderung beitragen können.

Die Gestaltung einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur ist „Chefsache“.<sup>1518</sup> Voraussetzung für den Erfolg von Wandlungsprozessen und damit eines Kulturwandel ist deshalb der politische Wille der Leitung einer Unternehmung bzw. einer Einrichtung zur Veränderung der Unternehmungskultur.<sup>1519</sup> Da zwar eine fehlende Wandlungsfähigkeit durch externe Beratung ausgeglichen werden kann, aber nicht eine fehlende Wandlungsbereitschaft, muss das Top Management die notwendige Wandlungsbereitschaft aller mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen dadurch erzeugen, dass es sich so

---

<sup>1514</sup> Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 146.

<sup>1515</sup> Steinle/Ahlers/Gradtke (2000), S. 210.

<sup>1516</sup> Vgl. Ackermann (2006), S. 62.

<sup>1517</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 39.

<sup>1518</sup> Vgl. Mohn (2006), S. 216.

<sup>1519</sup> Vgl. Schumacher (1990), S. 272 und Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 63. Die Mitglieder des Top Managements sollen als Promotoren und Sponsoren des Wandels wirken (vgl. Krüger (2000a), S. 26 und Brehm/Jantzen-Homp (2000), S. 196).

verhält, dass der Wandlungsbedarf allen deutlich wird.<sup>1520</sup> Das Top Management sollte dabei möglichst geschlossen als Einheit auftreten und das geplante Ergebnis der Veränderung positiv und transparent darstellen.<sup>1521</sup>

Das Top Management „... ist mit seinem Verhalten als Rollenvorbild Kultur stiftend“<sup>1522</sup>, denn entscheidend für die tatsächlich gelebte gegenüber der anvisierten Unternehmenskultur ist das Vorleben der selbst erarbeiteten Werte durch die Führungskräfte.<sup>1523</sup> Für den Wandel hin zu einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur müssen die Mitglieder des Top Managements also Vertrauen geben, d. h. offen sein, delegieren, Autonomie der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen zulassen und sich selbst in Frage stellen können, um als Gegenleistung von diesen wiederum Vertrauen zu erhalten.<sup>1524</sup> Das Top Management muss als Vorbild für Vertrauen bereit sein, die Kontrollen zu reduzieren, also bei den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen davon ausgehen, dass diese kompetent, integer und wohlwollend sind.<sup>1525</sup> Dazu müssen die Führungskräfte des Top Managements ausreichendes Selbstvertrauen mitbringen.<sup>1526</sup>

Mit der Anforderung an ein vorbildliches Verhalten des Top Managements, wird erneut die Relevanz der transformationalen Führung – mit dem Element „**Vorbild sein**“ – deutlich.

Trotzdem verlangen Change-Prozesse von Führungskräften nicht nur transformationale Führung über Visionen sondern auch transaktionale Führung (als „effiziente Manager“).<sup>1527</sup> Dies ist in der Untersuchung deutlich geworden, da sowohl transformationales als auch transaktionales Führungsverhalten einen positiven Einfluss auf eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur haben.<sup>1528</sup> Auch setzen effektive Führungskräfte eine Kombination dieser beiden Führungsstile ein.<sup>1529</sup>

---

<sup>1520</sup> Vgl. Krüger (2006), S. 108. Die Mitglieder des Top Managements müssen sich dabei darüber im Klaren sein, dass alle ihre Handlungen und Aussagen permanent unter kritischer Beobachtung der weiteren Organisationsmitglieder stehen (vgl. Tischler (1999), S. 223).

<sup>1521</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 64, 65.

<sup>1522</sup> Steel/Lewis/Brügger (2006), S. 195.

<sup>1523</sup> Vgl. Gränicher (2006), S. 228, 229.

<sup>1524</sup> Vgl. Hinterhuber/Raich (2006), S. 52.

<sup>1525</sup> Vgl. Sprenger (2006), S. 79. Denn Kontrollverzicht bzw. -reduzierung, also Verzicht auf explizite Sicherungsmaßnahmen und Abschaffung von Regularien (wenn auch nicht allen), ist das Instrument, mit dem man Vertrauensbeziehungen beginnt (vgl. Sprenger (2006), S. 81).

<sup>1526</sup> Vgl. Sprenger (2006), S. 85.

<sup>1527</sup> Vgl. Krüger (2006), S. 111, 120.

<sup>1528</sup> Siehe Abschnitt 4.6.2.1 – Hypothesen 4a und 4b.

<sup>1529</sup> Vgl. Yukl (2006), S. 262.



#### 5.4.2.2 Anforderungen an die mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation

Zwar hat die Untersuchung ergeben, dass das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen (deren Eigeninitiative, Flexibilität und Lernbereitschaft), keinen direkten Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem hat,<sup>1530</sup> trotzdem müssen diese in einem umfassenden Change Management-Ansatz zur Einführung einer Balanced Scorecard berücksichtigt werden. Denn um langfristig als Einrichtung erfolgreich zu sein, reichen gute Führungskräfte allein nicht aus; es sind auch motivierte Mitarbeiter/innen mit einem starken Zugehörigkeitsgefühl zur Einrichtung notwendig.<sup>1531</sup> Gerade die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung hängt von der Einbeziehung der Erfahrungen der Mitarbeiter/innen und deren Leistungsbereitschaft ab.<sup>1532</sup>

Die mittleren Führungskräfte nehmen in Change Prozessen eine zentrale Mittlerfunktion zwischen dem Top Management und den Mitarbeiter/innen ein.<sup>1533</sup> Auch das mittlere Management muss sich deshalb mit der eigenen Tätigkeit identifizieren und ein Vorbild für die eigenen Mitarbeiter/innen sein.<sup>1534</sup> Neben den Führungskräften sollen auch betroffene Mitarbeiter/innen als Promotoren den Wandel fördern, da diese authentischer und basisnäher sind als die Führungskräfte, insbesondere die Mitglieder des Top Managements.<sup>1535</sup> Wandel gehört heute also zu den Aufgaben jeder Stelle einer Einrichtung.<sup>1536</sup>

Wichtig für ein erfolgreiches Change Management sind sowohl Wandlungsbereitschaft (Einstellung und Verhalten) als auch Wandlungsfähigkeit (Wissen und Können) aller betroffenen Personen.<sup>1537</sup> Deshalb sollen die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen den Wandel nicht nur (passiv) akzeptieren, sondern aktiv daran

---

<sup>1530</sup> Siehe Abschnitt 4.6.2.4.

<sup>1531</sup> Vgl. Gränicher (2006), S. 219, 220.

<sup>1532</sup> Vgl. Jann (1993), S. 89. Denn gerade der Bereitschaft der weiteren Organisationsmitglieder zur Veränderung kommt im Modernisierungsprozess der öffentlichen Einrichtungen eine Schlüsselstellung zu (vgl. Sperling (1999), S. 57).

<sup>1533</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 69.

<sup>1534</sup> Vgl. Pössel/Steinle/Eichenberg (2007), S. 35.

<sup>1535</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 47.

<sup>1536</sup> Vgl. Krüger (2000a), S. 18.

<sup>1537</sup> Vgl. Krüger (2000a), S. 20, 21; s. hierzu auch Abschnitt 5.2.1.

mitarbeiten und die sich daraus ergebenden Änderungen leben,<sup>1538</sup> d. h. es liegt an ihnen, den Kulturwandel innerhalb des eigenen Wirkungsbereichs aktiv mitzugestalten.<sup>1539</sup>

Um die neuen Anforderungen an die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen durchsetzen zu können, muss das Top Management eine „**Hohe Leistungserwartung**“ – ein Element der transformationalen Führung – an diese stellen.

## **5.5 Grundlegende Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung einer BSC als strategisches Führungssystem**

### **5.5.1 Strategie, Strategieweiterentwicklung und regelmäßige Strategiesitzungen**

Zwar ist jede Balanced Scorecard ein für jede Einrichtung spezifisch entwickeltes Unikat,<sup>1540</sup> jedoch gilt es bei deren Entwicklung die folgenden, in der Abbildung 32 dargestellten, grundlegenden Anforderungen zu erfüllen.

---

<sup>1538</sup> Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 42, 44.

<sup>1539</sup> Vgl. Steel/Lewis/Brügger (2006), S. 201.

<sup>1540</sup> Vgl. Bernhard (2003a), S. 31, 39.

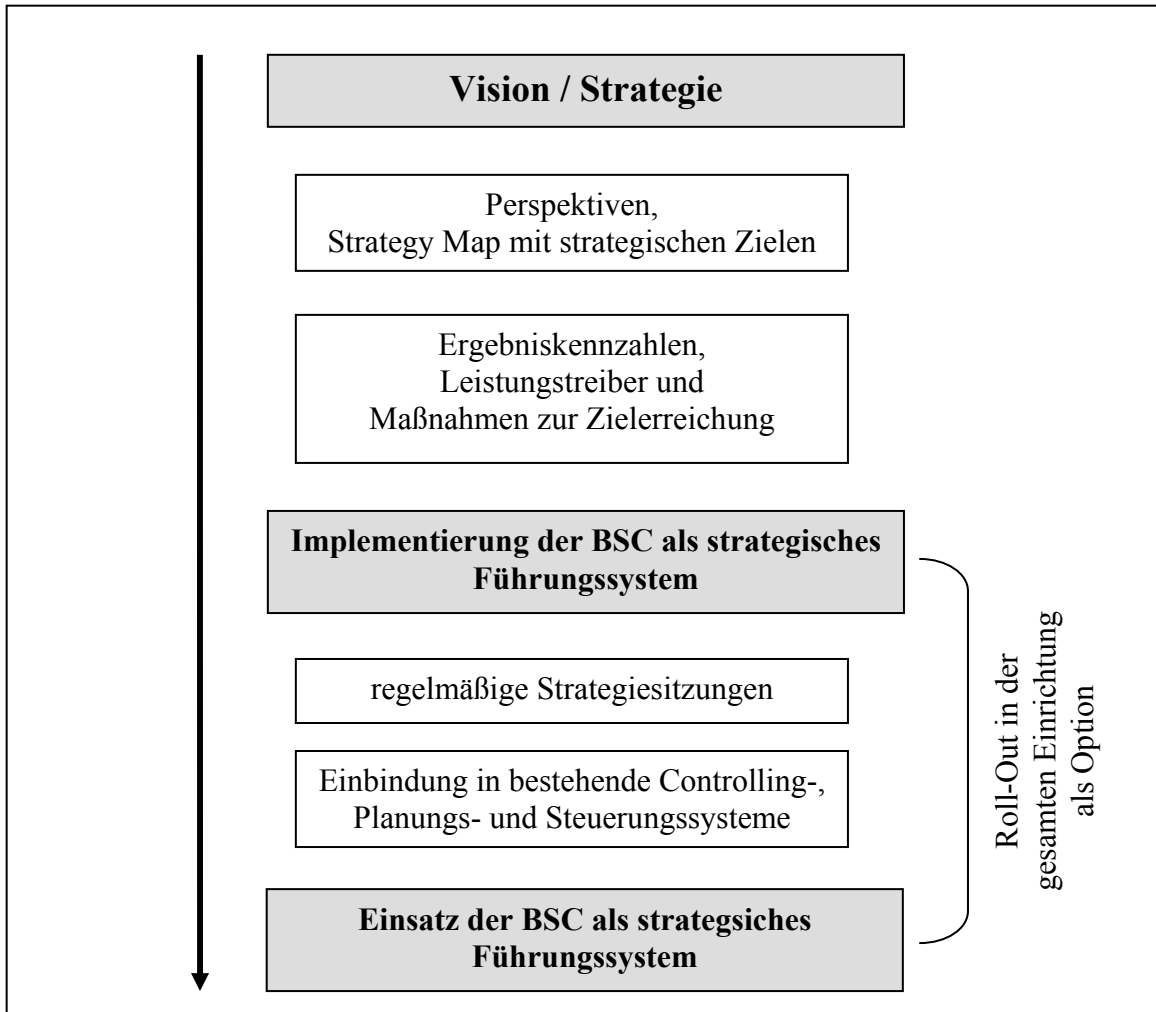


Abb. 32 Grundlegende Anforderungen für die Entwicklung und Implementierung einer BSC

Quelle: Eigene Darstellung

Insbesondere ist zu beachten, dass die Aktionsprogramme nicht direkt aus der Strategie abgeleitet und anschließend die Messgrößen festgelegt werden, sondern dass aus der Strategie zunächst strategische Ziele abgeleitet werden, Kennzahlen zur Messung der Ziele festgelegt und dafür anspruchsvolle Vorgaben vereinbart werden, bevor daraus anschließend die Aktions- bzw. Maßnahmenprogramme abgeleitet werden.<sup>1541</sup>

<sup>1541</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 259.

*Vision*<sup>1542</sup> und *Strategie*<sup>1543</sup> der Einrichtung müssen vor Start eines BSC-Projektes bekannt sein, da die BSC immer auf bereits bekannter Vision und Strategie aufsetzt<sup>1544</sup> und daraus die strategischen Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen formuliert bzw. ableitet.<sup>1545</sup> Liegt keine formal beschriebene Strategie vor, können so genannte Business Driver, d. h. eine Liste von bereits vorhandenen strategischen Erfolgsfaktoren und Zielen, als Basis für die BSC-Entwicklung dienen.<sup>1546</sup>

Sollten weder Strategie noch Business Driver vorhanden sein, besteht die Möglichkeit, eine Strategie in einem ersten Schritt eines Projektes zur Implementierung der BSC zu entwickeln. Dazu bieten sich u. a. folgende Methoden an:<sup>1547</sup>

- Das EFQM-Modell, das Handlungsfelder als strategische Schwachstellen identifiziert, welche dann durch die BSC strukturiert, entwickelt und verbessert werden.<sup>1548</sup>
- Die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken- (SWOT-) Analyse, aus der sich strategische Stoßrichtungen, strategische Ziele und strategische Maßnahmenfelder ableiten lassen.<sup>1549</sup>

---

<sup>1542</sup> Mit der Vision wird das Zukunftsbild der Einrichtung beschrieben, was diese erreichen und wie sie sein will (vgl. Bernhard (2003b), S. 211).

<sup>1543</sup> Die Strategie zeigt, wie Vision und Mission (der Auftrag der Einrichtung) realisiert werden können (vgl. Bernhard (2003b), S. 212) und beantwortet die Frage „Where do we want to go, and how do we get there?“ (Skat-Rørdam (1999), S. 12).

<sup>1544</sup> Vgl. Stobbe (2003), S. 10, Krebber/Münch (2003), S. 146 und Bernhard (2003b), S. 207, 213. Die Strategie muss nicht nur bekannt, sondern sie muss auch vom Top Management komplett verstanden sein (vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 27).

<sup>1545</sup> Vgl. Bernhard (2003a), S. 25.

<sup>1546</sup> Vgl. Bernhard (2003a), S. 35, Bernhard (2003b), S. 216 und Bernhard (2003c), S. 272.

<sup>1547</sup> Eine weitere Methode, unternehmerische Grundstrategien zu gestalten bzw. zu optimieren ist die PUZZLE-Methodik (Phänomene, Untersuchungen, Ziele, Zentralprojekte, Lösungsideen, Entscheidungen), mittels der in 20 Teilphasen strategieorientierte Zentralprojekte entwickelt werden (vgl. Steinle/Eggers/Kolbeck (1999), S. 18, 19, 25, 43-111). Bryson hat einen 8-stufigen Strategieplanungsprozess speziell für öffentliche Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen entwickelt (vgl. Bryson (1993), S. 12-15).

<sup>1548</sup> Vgl. Walter (2003b), S. 64. Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) mit seinen neun Hauptkriterien und Gewichtungen findet sich z. B. bei Kirchner/Kaufmann/Schmid (2007), S. 70.

<sup>1549</sup> Denn eine Strategie spiegelt die Positionierung einer Einrichtung wieder, welche die Chancen (Opportunities) der Umwelt nutzt und Risiken (Threats) möglichst vermeidet unter Ausnutzen der bestehenden Stärken (Strengths) und Behebung der eigenen Schwächen (Weaknesses) (vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 18). Zur Grundstruktur einer SWOT-Analyse siehe z. B. Meier (2006), S. 113 und vgl. das Beispiel bei Lorenz/Doering (2003), S. 448.

Sollte der erste Schritt einer BSC-Entwicklung in der gerade beschriebenen Strategieentwicklung liegen, sollten hierbei bereits die Perspektiven der BSC sowie die strategischen Ziele für die einzelnen Perspektiven definiert werden.<sup>1550</sup> Wichtig ist, dass alle strategisch relevanten Prozesse identifiziert werden,<sup>1551</sup> denn Vision, Strategie und Zwischenziele müssen konzeptionell eine Einheit bilden.<sup>1552</sup>

Die Strategieentwicklung muss als kontinuierlicher Prozess gestaltet und dazu ein regelmäßiges strategisches Feedback eingeholt werden.<sup>1553</sup> Das Top Management soll deshalb die BSC für regelmäßige Strategiesitzungen nutzen. Damit diese Strategiesitzungen erfolgreich verlaufen, gilt es Folgendes zu beachten:<sup>1554</sup>

- In Strategiesitzungen werden keine Inhalte zum Tagesgeschäft besprochen.
- Die Sitzungen sollten vierteljährlich stattfinden.
- Während dieser Sitzungen können neue strategische Überlegungen angestellt, neue strategische Themen identifiziert und die Gültigkeit der aktuellen Strategie überprüft werden.
- Die Strategiesitzungen konzentrieren sich auf die Interpretation der strategischen Kennzahlen und Inhalte.

In diesen Strategiesitzungen sind sowohl der Erfüllungsgrad der vereinbarten Ziele als auch die Ziele selbst zu überprüfen,<sup>1555</sup> die ggf. an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen sind.<sup>1556</sup> Ausschlaggebend für den Erfolg der Strategie ist, wie bereits erwähnt, diese als einen kontinuierlichen Prozess anzusehen.<sup>1557</sup> Die Strategie der Einrichtung ist also stetig weiterzuentwickeln und zu verbessern.<sup>1558</sup>

---

<sup>1550</sup> Vgl. Bernhard (2003b), S. 216, 218.

<sup>1551</sup> Vgl. Bernhard (2003a), S. 25.

<sup>1552</sup> Vgl. Ackermann (2006), S. 59.

<sup>1553</sup> Vgl. Bernhard (2003b), S. 213.

<sup>1554</sup> Vgl. Bernhard (2003a), S. 34.

<sup>1555</sup> Vgl. Bernhard (2003b), S. 261.

<sup>1556</sup> Vgl. Bernhard (2003b), S. 263.

<sup>1557</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 15, 17.

<sup>1558</sup> Vgl. Skat-Rørdam (1999), S. 57.

### 5.5.2 Festlegung der Perspektiven der BSC und Aufbau der Strategy Map mit strategischen Zielen

Die Perspektivenwahl, durch die die strategisch relevanten Felder und Zielsetzungen gebündelt werden, erfolgt für jede Einrichtung individuell und spezifisch.<sup>1559</sup> Wichtig ist, dass sich die gewählten Perspektiven kaskadisch verknüpfen lassen.<sup>1560</sup> Auch sollten maximal sechs Perspektiven gebildet werden, damit die Komplexität nicht zu hoch wird.<sup>1561</sup>

Bei Bedarf kann die BSC so modifiziert werden, dass qualitative Aspekte in den Vordergrund treten können.<sup>1562</sup> In öffentlichen Einrichtungen wird häufig die Kundenperspektive/das gesellschaftliche Ziel und nicht die Finanzperspektive als oberste Priorität angesehen und an die Spitze der BSC gestellt.<sup>1563</sup> Eine Auflistung mit Beispielperspektiven von in öffentlichen Einrichtungen eingesetzten BSCs findet sich im Abschnitt „Analyse der BSC-Perspektiven für öffentliche Einrichtungen“.<sup>1564</sup>

Die Strategy Map mit ihrer Darstellung der Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den strategischen Zielen gibt eine allgemeine Struktur zur Beschreibung der Strategie vor.<sup>1565</sup>

### 5.5.3 Entwicklung von Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern sowie Festlegung von Maßnahmen zur Zielerreichung

Pro BSC sind 14 bis maximal 20 Kennzahlen ausreichend.<sup>1566</sup> Zu entwickeln sind Kennzahlen für kurz- und langfristige Ziele, finanzielle und nicht-finanzielle Ziele, sowohl Spätindikatoren (Ergebniskennzahlen) als auch Frühindikatoren (Leistungstreiber).<sup>1567</sup> Die

---

<sup>1559</sup> Vgl. Bernhard (2003b), S. 219.

<sup>1560</sup> Vgl. Bernhard (2003b), S. 219.

<sup>1561</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 64.

<sup>1562</sup> Vgl. Sandberg (2002), S. 465.

<sup>1563</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 120.

<sup>1564</sup> Siehe Abschnitt 2.4.2.

<sup>1565</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 63. Ein Beispiel einer Strategy Map für eine Gemeinde findet sich bei Kaplan/Norton (2001), S. 214. Eine ausführliche Darstellung über Strategy Maps findet sich bereits im Abschnitt 2.4.3 dieser Arbeit.

<sup>1566</sup> Vgl. Bernhard (2003a), S. 31, Horváth (2003), S. 185, Bernhard (2003b), S. 208, 221 und Bernhard (2003c), S. 269, 282, 284.

<sup>1567</sup> Vgl. Bernhard (2003a), S. 36 und Bernhard (2003c), S. 283. Zu den Merkmalen von Kennzahlen (Formalstruktur, Adressatenbezug, Informationsbasis, Zielorientierung, Objektbereiche, Funktionen, Interpretationsabhängigkeit sowie Voraussetzungen und Gütemaßstäbe) siehe Nullmeier (2005), S. 435-439.

Ergebniskennzahlen messen das Endziel der Strategie, während die Leistungstreiber das Einhalten der strategischen Ziele und damit der Strategie messen.<sup>1568</sup>

Alle Ziele und Messgrößen sind aus der Vision und der Strategie abzuleiten<sup>1569</sup> und möglichst klar zu definieren.<sup>1570</sup> Die Kennzahlen jeder BSC sind dabei spezifisch zu entwickeln und können nicht komplett aus anderen Modellen übernommen werden.<sup>1571</sup> Bei der Entwicklung der Kennzahlen ist zwischen dem Aufwand, der mit der Ermittlung der Kennzahl verbunden ist und der Bedeutung des Ziels, das durch diese Kennzahl gemessen werden soll, abzuwägen.<sup>1572</sup>

Bei der Zuordnung der Maßnahmen zu den strategischen Zielen kommt es häufig zu einer Neuausrichtung, evtl. sogar zu einer Bereinigung von laufenden Projekten.<sup>1573</sup> Maßnahmen und Projekte sind nach Einführung der BSC generell nur noch danach zu bewerten, was sie zu den strategischen Zielen der Balanced Scorecard beitragen.<sup>1574</sup> Grundsätzlich ist bei der Festlegung der Maßnahmen zu berücksichtigen, dass sich diese neben dem eigentlichen Geschäft mit den vorhandenen Ressourcen bewältigen lassen.<sup>1575</sup>

#### **5.5.4 Einbindung in bestehende Controlling-, Planungs- und Steuerungssysteme**

Alle bestehenden Management- und Steuerungssysteme bzw. Führungsmethoden (z. B. EFQM, Total Quality Management – TQM oder Benchmarking) müssen in ein Gesamtmanagementsystem integriert werden,<sup>1576</sup> um die Realisierung der Strategie dauerhaft zu gewährleisten.<sup>1577</sup> Das bedeutet, dass die Balanced Scorecard in die verschiedenen Managementprozesse (die Produktions- und Vertriebsprozesse, die Auftragsabwicklung

---

<sup>1568</sup> Vgl. Bernhard (2003b), S. 209.

<sup>1569</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 5.

<sup>1570</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 207.

<sup>1571</sup> Vgl. Bernhard (2003b), S. 207. Denn es gibt „... keine universell gültigen Messgrößen für Balanced Scorecards“ (Horváth & Partner (2001), S. 49). Trotzdem kann zum Teil auf Kennzahlen anderer Einrichtungen bzw. Unternehmungen zurückgegriffen werden. Eine umfangreiche Auswahl von Kennzahlen speziell im Personalwesen findet sich z. B. bei Fredersdorf (2003), S. 198, 199.

<sup>1572</sup> Vgl. Jähnig (2003), S. 127.

<sup>1573</sup> Vgl. Bernhard (2003c), S. 284.

<sup>1574</sup> Vgl. Bernhard (2003b), S. 260 und Bernhard (2003c), S. 292.

<sup>1575</sup> Vgl. Bernhard (2003c), S. 284.

<sup>1576</sup> Vgl. Walter (2003b), S. 59, 60 und Bernhard (2003c), S. 273.

<sup>1577</sup> Vgl. Bernhard (2003c), S. 286.

etc.) integriert werden muss.<sup>1578</sup> Die BSC stellt dabei das übergeordnete strategische Planungs- und Berichtssystem dar.<sup>1579</sup>

### 5.5.5 Roll-Out der Balanced Scorecard in der gesamten Einrichtung

Die Einführung einer Balanced Scorecard beginnt in der Regel mit einem Pilotprojekt mit einer übergeordneten BSC oder einer Balanced Scorecard für einen Bereich/eine Abteilung<sup>1580</sup> und erst nach einer erfolgreichen Evaluation dieser Pilot-BSC wird ein Roll-Out freigegeben.<sup>1581</sup> Die erste, übergeordnete Balanced Scorecard stellt dann die Rahmenbedingung für die zusätzlichen BSCs nachgelagerter Bereiche dar.<sup>1582</sup>

Auch wenn ein großflächiger Einsatz der Balanced Scorecard für Transparenz und Durchgängigkeit der Strategiekonkretisierung, für eine verbesserte Kommunikation über die Strategie in der gesamten Einrichtung sowie für Synergieeffekte durch die Nutzung gleicher Kennzahlen sorgt, ist ein Roll-Out in der gesamten öffentlichen Einrichtung nicht immer sinnvoll, wenn z. B. Einheiten sehr klein und einfach strukturiert sind oder nur einen geringen Einfluss auf den Erfolg haben.<sup>1583</sup> Bei der Überlegung, einen Roll-Out für die gesamte Einrichtung durchzuführen muss zusätzlich berücksichtigt werden, dass die Einheiten, für die eine eigene BSC erstellt werden soll, nicht zu klein gewählt werden, da „... der Aufwand und die Interdependenzen, die durch die Verknüpfung mit anderen Funktionsbereichen entstehen, um so größer werden, je kleiner der Bereich ist, auf den die BSC angewendet wird.“<sup>1584</sup>

So setzen größere Unternehmungen die BSC häufig ein, um einzelne Geschäftsfelder zu steuern, während mittelständische Unternehmungen mit der BSC die Strategie der gesamten Unternehmung umsetzen.<sup>1585</sup>

---

<sup>1578</sup> Vgl. Bernhard (2003b), S. 253, 255.

<sup>1579</sup> Vgl. Bernhard (2003b), S. 248.

<sup>1580</sup> Die erste BSC überprüft dabei, ob die Strategie in einer ausreichend konkreten Form vorhanden ist (vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 45).

<sup>1581</sup> Vgl. Gaiser/Landauer (2003), S. 78.

<sup>1582</sup> Vgl. Gottbehüt (2002), S. 107.

<sup>1583</sup> Vgl. Gaiser/Landauer (2003), S. 83.

<sup>1584</sup> Horváth (2003), S. 181.

<sup>1585</sup> Vgl. Horváth (2003), S. 179.



## **5.6 Zwischenfazit: Gestaltungsempfehlungen für die Einführung einer Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen sowie Hinweise für das weitere Vorgehen**

In der folgenden Abbildung 33 sind alle Elemente des vorgeschlagenen Change Management-Ansatzes für eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen zusammengefasst dargestellt.

Es wird deutlich, dass neue Aufgaben auf das Top Management zukommen und welches Führungsverhalten hierfür geeignet ist. Es werden die sich daraus ergebenden neuen Anforderungen an das Top Management und die Anforderungen an die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen zur Veränderung der Kultur aufgezeigt. Zusätzlich sind die grundsätzlichen Anforderungen für die Entwicklung und Implementierung einer BSC dargestellt. Flankiert wird der gesamte Prozess der Implementierung einer Balanced Scorecard durch begleitende Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

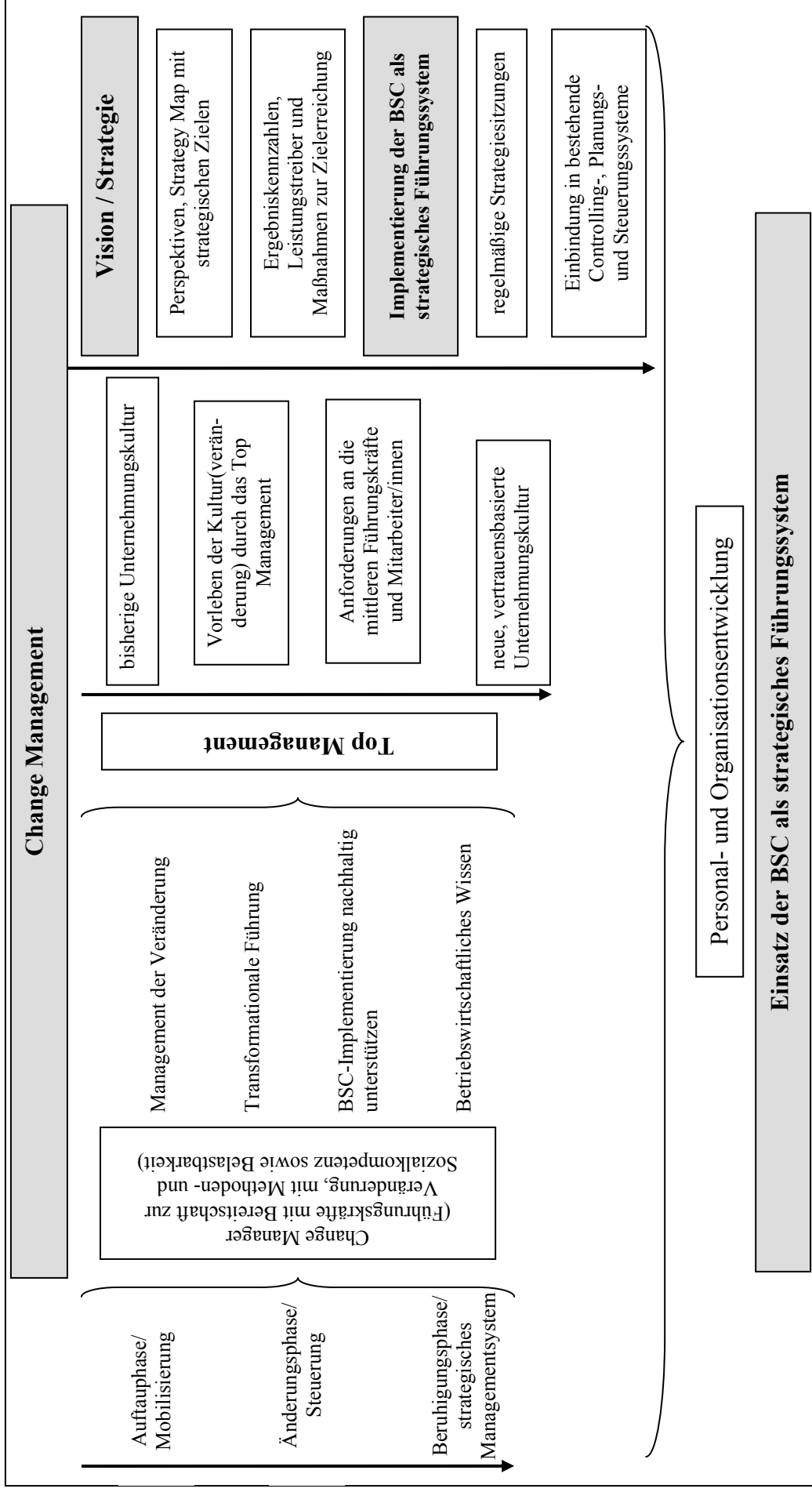


Abb. 33 Gesamtdarstellung des Change Management-Ansatzes für eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung der BSC  
 Quelle: Eigene Darstellung

Berücksichtigt werden muss, dass solche Change-Prozesse wie der hin zu einer öffentlichen Einrichtung mit einer strategischen Steuerung immer in Konkurrenz zur Abwicklung des Tagesgeschäfts stehen,<sup>1586</sup> d. h. dieser Wandel und die damit verbundenen Veränderungsprozesse müssen parallel zum Unternehmungsalltag erfolgen.<sup>1587</sup> Generell muss deshalb darauf geachtet werden, dass der Sättigungsgrad einer Einrichtung für Veränderungsprojekte (und damit auch für die Einführung eines neuen strategischen Führungssystems) nicht bereits erreicht ist.<sup>1588</sup> In bestimmten Fällen kann sogar „...Nicht-Verändern genauso notwendig sein [...] wie Wandel.“<sup>1589</sup>

Sollten Sanktionen notwendig werden (weil z. B. Führungskräfte ihre Aufgabe als Change Manager nicht wahrnehmen oder weiterhin autoritär führen anstatt Elemente der transformationalen Führung einzusetzen), kann z. B. über den Entzug von Statussymbolen oder die Versetzung auf unattraktive Stellen nachgedacht werden.<sup>1590</sup>

In der kritischen Phase kurz nach der Einführung der BSC kann es nach einer ersten Euphorie über das Neue zu einer zunehmenden Skepsis gegenüber diesem neuen Steuerungsinstrument kommen; dann darf es weder zu einem Nachlassen des Commitments durch das Top Management noch zu einer Zunahme des Drucks auf die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen kommen.<sup>1591</sup>

Jeder Veränderungsprozess sollte anschließend einer konzeptionell, methodisch und organisatorisch vorbereiteten Evaluation unterzogen werden.<sup>1592</sup> Auch sollte der Nutzen der BSC während ihrer Anwendung regelmäßig überprüft und diese ggf. wieder aus der Organisation entfernt werden.<sup>1593</sup>

---

<sup>1586</sup> Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 218.

<sup>1587</sup> Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 20.

<sup>1588</sup> Vgl. Walter (2003b), S. 71.

<sup>1589</sup> Kolbeck/Nicolai (1996), S. 183.

<sup>1590</sup> Vgl. Reiß (1997b), S. 107.

<sup>1591</sup> Vgl. Grimmeisen (1997), S. 146.

<sup>1592</sup> Vgl. Hornberger (2000), S. 269.

<sup>1593</sup> Vgl. Stöger (2007), S. 30, 32.

## **6 Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung unter Berücksichtigung der Limitationen der durchgeführten Studie sowie Forschungsausblick**

### **6.1 Zusammenfassende Darstellung der wesentlichen empirischen Befunde und der Implikationen für die Praxis**

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und vor dem Hintergrund der beiden in Kapitel 1 formulierten Forschungsfragen diskutiert.

#### **Forschungsfrage 1:**

Wie wirken sich die „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung mit strategischen Führungssystemen in öffentlichen Einrichtungen aus?

#### **Forschungsfrage 2:**

Wie kann die Erfüllung des neuen Steuerungsbedarfs in öffentlichen Einrichtungen mit strategischen Führungssystemen unter Berücksichtigung des Einflusses der „weichen“ Faktoren gestaltet werden?

Anschließend werden die wesentlichen Limitationen der durchgeführten Studie dargestellt und auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse eingegangen. Darauf aufbauend werden Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung in öffentlichen Einrichtungen, bezogen auf die erfolgreiche Implementierung und den Einsatz eines neuen strategischen Führungssystems, identifiziert.

Zunächst konnte festgestellt werden, dass der Einfluss der „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen zwar anhand von Praxisberichten und theoretischen Überlegungen bereits ausführlich in der Literatur thematisiert worden ist,<sup>1594</sup> jedoch fehlte es bislang an einer empirischen Überprüfung dieser Aussagen.

Als Basis für eine genauere Untersuchung wurden in Kapitel 3, aufgrund einer umfassenden Literaturrecherche, die „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unterneh-

---

<sup>1594</sup> Siehe hierzu Kapitel 1 und 2.

mungskultur im Hinblick auf ihren Einfluss auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen als ein strategisches Führungssystem konkretisiert. Es zeigte sich, dass beim Führungsverhalten insbesondere die transformationale sowie die sie ergänzende transaktionale Führung als geeignete Führungsstile zu untersuchen waren. Für die Unternehmungskultur hat sich eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur, in der das Vertrauen gegenüber dem Misstrauen überwiegt, als die theoretisch geeignete Form der Kultur in öffentlichen Einrichtungen zum besseren Einsatz eines strategischen Führungssystems herauskristallisiert. Angenommen wurde, aufgrund der Literaturrecherche, eine Unterteilung der Einflüsse in die des Top Managements und die der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen, wobei insbesondere deren Eigeninitiative, Flexibilität und Lernbereitschaft einen Einfluss auf den Einsatz der BSC haben sollten.

Aus diesen Erkenntnissen wurde eine *Theorie*<sup>1595</sup> zum Einfluss der „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard mit den folgenden Variablen gebildet:

- Transformationale Führung des Top Managements,
- Transaktionale Führung des Top Managements,
- Vertrauensbasierte Unternehmungskultur,
- Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen,
- Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen,
- Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen,
- Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Mit „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ als abhängige Variable und den sechs oben aufgeführten unabhängigen Variablen wurden 28 vermutete Wirkbeziehungen in Form von Hypothesen gebildet.

Diese Hypothesen wurden anschließend durch eine empirische quantitative Studie untersucht. Aufbauend auf den Ergebnissen der quantitativen Studie wurden Gestaltungs-

---

<sup>1595</sup> Eine Theorie ist ein logisch widerspruchsfreies System von Hypothesen über einen Gegenstandsbereich (vgl. Kromrey (2006), S. 53).

empfehlungen zur Einführung einer Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen auf Basis einer weiteren Literaturrecherche abgeleitet.

Es wurden durch diese Arbeit die beiden in Kapitel 1 identifizierten Forschungsfragen beantwortet.

**Forschungsfrage 1:**

Wie wirken sich die „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung mit strategischen Führungssystemen in öffentlichen Einrichtungen aus?

Der Forschungsfrage 1 wurde in Kapitel 3 durch Formulierung von vermuteten Wirkbeziehungen in Form von Hypothesen und durch die Auswertung einer in einer öffentlichen Einrichtung, die bereits mit der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem arbeitet, durchgeführten Befragung (Kapitel 4) nachgegangen.

Zunächst wurde eine explorative Faktorenanalyse für die neu definierte Skala „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ durchgeführt und anschließend deren Reliabilität sowie die Reliabilität aller anderen verwendeten Skalen überprüft. Danach wurden die in Kapitel 3 formulierten Hypothesen durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse sowie einfache und multiple Regressionsanalysen überprüft.

Es zeigten sich die vermuteten positiven Einflüsse von transformationaler Führung durch das Top Management und vertrauensbasierter Unternehmungskultur auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem. Ebenso zeigten sich positive Einflüsse von transformationaler und transaktionaler Führung auf die vertrauensbasierte Unternehmungskultur. Auch beeinflusst die vertrauensbasierte Unternehmungskultur die Eigeninitiative und die Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen positiv. Der theoretisch ermittelte Einfluss des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen, also deren Eigeninitiative, Flexibilität und Lernbereitschaft auf den Einsatz der Balanced Scorecard konnte mittels dieser Untersuchung nicht bestätigt werden. Auch konnte der vermutete positive Einfluss der transformationalen Führung auf das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen nicht bestätigt werden. Die transformationale Führung führt aufgrund der Untersuchungsergebnisse sogar zu einer, aufgrund der Literaturrecherche nicht vermuteten, geringeren Lernbereitschaft. Ebenso

konnte der vermutete positive Einfluss der transaktionalen Führung auf die Eigeninitiative nicht bestätigt werden.

Die vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für das transformationale Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf Eigeninitiative und Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen. Außerdem ist die vertrauensbasierte Unternehmenskultur vollständiger Mediator für das transformationale Führungsverhalten bezogen auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem, d. h. die Wirkung der transformationalen Führung auf den Einsatz der BSC wird komplett durch die vertrauensbasierte Unternehmenskultur vermittelt.<sup>1596</sup>

Für transaktionale Führung ist die vertrauensbasierte Unternehmenskultur partieller Mediator in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem. Dies bedeutet, dass transaktionale Führung – entgegen der theoretischen Annahme – wahrscheinlich auch einen direkten Einfluss auf den Einsatz der BSC hat, dessen Wirkung durch eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur noch verstärkt wird.

Insgesamt lässt sich als wichtigste Aussagen zusammenfassen, dass eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur mit dem Einsatz der BSC signifikant korreliert und 28,0 % des Einsatzes der BSC als strategisches Führungssystem erklärt. Sowohl transformationales als auch transaktionales Führungsverhalten wirken auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur, wobei die transformationale Führung 19,1 % und die transaktionale Führung 16,9 % der vertrauensbasierten Unternehmenskultur erklärt.

Zwar spielen demnach auch noch andere Faktoren (z. B. jährlich gebundene Budgets ohne Übertragungsmöglichkeit der Mittel in Folgejahre, Einfluss der Politik auf die strategische Planung, feste Stellenpläne und das Beamtentum) eine Rolle, aber es wird deutlich, dass sich der Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen durch eine entsprechende Unternehmenskultur und ein neues Führungsverhalten optimieren lässt.

---

<sup>1596</sup> Vgl. Urban/Mayerl (2007), S. 1.

**Forschungsfrage 2:**

Wie kann die Erfüllung des neuen Steuerungsbedarfs in öffentlichen Einrichtungen mit strategischen Führungssystemen unter Berücksichtigung des Einflusses der „weichen“ Faktoren gestaltet werden?

Die neuen Anforderungen an öffentliche Einrichtungen<sup>1597</sup> führen zu Umbrüchen, die bisherige Strategien, Führung und Kulturen von Einrichtungen vor eine Belastungs- und Bewährungsprobe stellen.<sup>1598</sup> Jede Veränderung der Unternehmungskultur und der Führungsphilosophie bzw. des Führungsverhaltens braucht Zeit.<sup>1599</sup> Mit dem in Kapitel 5 entwickelten Change Management-Ansatz wurde ein strategiebezogener Wandlungsweg zur Einführung einer Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen unter Berücksichtigung des Einflusses dieser nur langsam zu verändernden Faktoren Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung vorgestellt.

Neben allgemeinen Anforderungen, die ein Change Management-Ansatz voraussetzt (mögliche Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Unterstützung des Prozesses, umfassende Information und Beteiligung der Betroffenen als Reaktion auf bzw. zur Vermeidung möglicher Widerstände und der Einsatz von Führungskräften als Change Manager), wurde insbesondere auf die Rolle des Top Managements eingegangen. Neben den neuen Anforderungen an das Fachwissen, das sich durch die Einführung eines strategischen Steuerungsinstruments ergibt, wurden die Anforderungen, die sich aus der transformationalen Führung und in Verbindung mit dem Wandel hin zu einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur ergeben, aufgeführt. Mit den Personalentwicklungsmaßnahmen zur Entwicklung und Einführung von Führungsgrundsätzen sowie zu Schulungen speziell für die Mitglieder des Top Managements wurden erste Lösungsansätze aufgezeigt, wie das Top Management auf diese neuen Anforderungen vorbereitet werden kann. Zusätzlich wurden kurz die neuen Anforderungen an die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen, die den Prozess z. B. als Promotoren unterstützen und voranbringen können, aufgezeigt.

---

<sup>1597</sup> Siehe Abschnitt 2.1.2.

<sup>1598</sup> Vgl. Mohn (2006), S. 209.

<sup>1599</sup> Vgl. Steel/Lewis/Brügger (2006), S. 205.



Da hier speziell ein Change Management-Ansatz für die Einführung und Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen entwickelt wurde, wurden am Ende die wichtigsten bzw. grundlegenden Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung einer BSC dargestellt.

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie und der Entwicklung eines Change Management Ansatzes zur Einführung einer BSC sind zusammengefasst:

- Eine Einführung der BSC ohne Berücksichtigung der vorherrschenden Unternehmenskultur und des Führungsverhaltens ist nicht sinnvoll.
- Ein Top Management, das transformational und transaktional führt, erleichtert die Einführung und den anschließenden Einsatz der Balanced Scorecard.
- Das Top Management muss als ein Team hinter der Veränderung stehen.
- Die Kultur der Einrichtung sollte von Vertrauen geprägt sein, nicht von Misstrauen.
- Rechtzeitige und umfassende Kommunikation ist eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung und den anschließenden Einsatz der BSC.
- Die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen sind an dem Veränderungsprozess zu beteiligen.
- Es wirken wohl andere, hier nicht untersuchte „harte“ Faktoren auf den Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem.

## **6.2 Wesentliche Limitationen der durchgeführten Studie und der Generalisierbarkeit der Ergebnisse**

Die Ergebnisse dieser Studie sind, wie im Folgenden gezeigt wird, nicht generalisierbar. Auch stoßen statistische Analysen in den Sozialwissenschaften generell an Grenzen, denn sie ermöglichen weder absolut gültige, umfassende noch überzeitliche Erkenntnisse.<sup>1600</sup> Folgende wesentliche Limitationen haben zur Einschränkung der empirischen Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse geführt.

---

<sup>1600</sup> Vgl. Atteslander (2006), S. 231.

### **Betrachtung eines Ausschnitts**

Die durchgeführte Studie hat nur einen Ausschnitt der Unternehmungspraxis untersucht, der nicht auf einer Zufallsstichprobe beruht, deshalb weisen die Ergebnisse der durchgeführten Studie keine Allgemeingültigkeit auf.<sup>1601</sup> Auch lag der Schwerpunkt der Untersuchung auf der Wirkung der „weichen“ Faktoren auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen. Nicht berücksichtigt wurden hierbei andere, „harte“ Einflussfaktoren, wie z. B. die Zielvorgaben aus der Politik, die jährlichen Budgets ohne Möglichkeiten zur Rücklagenbildung, das Beschäftigungsverhältnis auf Lebenszeit u. a. m., auch wurde keine Unterscheidung zwischen den verschiedenen öffentlichen Einrichtungen<sup>1602</sup> vorgenommen.

### **Einmalige Durchführung der Studie**

Die Aussagen dieser Studie sind begrenzt, da es sich hierbei um eine einmalig zu einem Zeitpunkt durchgeführte Studie handelt, d. h. es kann keine Angabe dazu gemacht werden, ob und wie sich das Führungsverhalten, die Unternehmungskultur und das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen auf den Einsatz der BSC nach mehreren Jahren auswirkt.

### **Kleine Stichprobengröße**

Bei der Gruppe der Befragten handelt es sich mit 30 Teilnehmer/innen um eine kleine Stichprobe. Hiermit ist zwar die Mindeststichprobengröße für die meisten durchgeführten Analysen erreicht, jedoch sind insbesondere die Ergebnisse der durchgeführten explorativen und der konfirmatorischen Faktorenanalysen sowie der Untersuchung der Mediatorbeziehungen zwar theoretisch plausibel, jedoch aufgrund der kleinen Stichprobe nur eingeschränkt reliabel.<sup>1603</sup> Auch ist die Untersuchung nur eingeschränkt repräsentativ, da nicht unterstellt werden kann, dass die Ausfälle (65 %) zufallsverteilt sind.<sup>1604</sup>

### **Soziale Erwünschtheit bei Fragen zum eigenen Verhalten**

Gerade bei den Fragen zum Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen, also zu deren Eigeninitiative, Flexibilität und Lernbereitschaft, kann es, da die Befragten sich jeweils selbst beurteilen sollten, zu unerwünschten Effekten, d. h.

---

<sup>1601</sup> Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 18.

<sup>1602</sup> Siehe Abschnitt 2.1.

<sup>1603</sup> Siehe Kapitel 4.

<sup>1604</sup> Vgl. Kromrey (2006), S. 407.

einer systematischen Verzerrung durch Berücksichtigung der sozialen Erwünschtheit bei der Beantwortung gekommen sein.<sup>1605</sup> Es kann also nicht ausgeschlossen werden, dass die Befragten ihre Eigeninitiative, ihre Flexibilität sowie ihre Lernbereitschaft höher eingeschätzt haben, als dies durch andere, möglichst neutrale Beobachter/innen, erfolgt wäre.

### **Neu entwickelte Konstrukte und Skalen**

Die Messskalen zum Einsatz der Balanced Scorecard und das Konstrukt der vertrauensbasierten Unternehmungskultur wurden selbst entwickelt. Auch wurde ein großer Teil der Hypothesen falsifiziert, einige wurden umformuliert. Diese Aspekte führen zu einer zusätzlichen Einschränkung der Untersuchung, da damit die Studie und die zugrunde liegende Theorie einen gewissen explorativen Charakter aufweist.

### **Dauer des Einsatzes der BSC in der untersuchten Einrichtung**

Bei der Analyse der Untersuchungsergebnisse ist weiterhin zu berücksichtigen, dass sich langfristige und nachhaltige Effekte der BSC erst nach ein bis zwei Jahren zeigen.<sup>1606</sup> Die BSC war zum Zeitpunkt der Untersuchung aber erst seit einem knappen Jahr in der untersuchten Einrichtung, der Technischen Informationsbibliothek, im Einsatz.

## **6.3 Bedeutung der Ergebnisse und Perspektiven für die zukünftige Forschung zum Einfluss der „weichen“ Faktoren auf die Steuerung mit der BSC in öffentlichen Einrichtungen**

Aus den Untersuchungsergebnissen sowie den daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen ergeben sich eine Reihe zusätzlicher Fragestellungen und Anregungen für die zukünftige Forschung.

### **Trennung zwischen Top Management und mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen**

In der vorliegenden Studie wurde eine bewusste Trennung zwischen Top Management und den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen vorgenommen. Da Studien, insbesondere der Führungsforschung, häufig nicht explizit zwischen verschiedenen

---

<sup>1605</sup> Vgl. Diekmann (2008), S. 447, 448.

<sup>1606</sup> Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 22.

Hierarchiestufen unterscheiden,<sup>1607</sup> sollte die hier vorgenommene Differenzierung bei anderen Untersuchungen in öffentlichen Einrichtungen übernommen oder sogar verfeinert werden.

### **Wirkung von transformationaler Führung auf Lernbereitschaft**

Interessant ist eine Überprüfung, ob ein transformationales Führungsverhalten des Top Managements wirklich zu einer geringeren Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen führt, da dies von der Theorie nicht bestätigt wird.

### **Überprüfung der neuen Skalen und Konstrukte sowie der neuen Hypothesen**

In den häufigsten Fällen stimmen die Testergebnisse nicht mit den vorher gemachten Vermutungen überein, so dass es im Laufe der Untersuchung zu Modifizierungen gekommen ist, die als neue Vermutungen wiederum zu überprüfen sind.<sup>1608</sup> Dies betrifft in der vorliegenden quantitativen Untersuchung zum einen die selbst entwickelten Skalen und Konstrukte, zum anderen aber auch die umformulierten Hypothesen (z. B. Hypothese 10a **neu**: „Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur ist vollständiger Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.“). Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse sollten deshalb durch nachfolgende Erhebungen und Untersuchungen in anderen öffentlichen Einrichtungen, die auch mit der Balanced Scorecard steuern, überprüft bzw. mit deren Ergebnissen verglichen werden.

### **Untersuchung in Einrichtungen, die bereits länger als ein Jahr mit der BSC steuern**

Wie schon in Abschnitt 6.2 festgestellt, zeigen sich langfristige Effekte der BSC in der Regel erst nach ein bis zwei Jahren. Deshalb könnte eine Wiederholung dieser Untersuchung in einer öffentlichen Einrichtung, die bereits über diesen Zeitraum die Balanced Scorecard im Einsatz hat, und der Abgleich der Ergebnisse beider Untersuchungen, sicherlich interessante neue Erkenntnisse ergeben. Möglich wäre auch eine Wiederholungsuntersuchung in der Technischen Informationsbibliothek zu einem späteren Zeitpunkt.

---

<sup>1607</sup> Vgl. Bruch/Vogel/Krummacker (2006b), S. 305.

<sup>1608</sup> Vgl. Dreier (1994), S. 100.

### **Zusätzliche Berücksichtigung der „harten“ Faktoren**

Die „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmungskultur erklären nicht die gesamte Varianz des Einsatzes der BSC als strategisches Führungssystem, so dass es interessant wäre, zusätzlich zu überprüfen, welche „harten“ Faktoren (z. B. Einfluss der Politik auf die strategischen Ziele,<sup>1609</sup> fehlende Flexibilität im Einsatz der finanziellen Mittel, Pflichtprodukte<sup>1610</sup> sowie feste Stellenpläne und Beamtentum) wie stark Einfluss auf den Einsatz der BSC nehmen.

---

<sup>1609</sup> Also der Einfluss der Faktoren „Gestaltungsspielraum“ und „Politiknähe“ (vgl. König/Rehling (2002), S. 15). Zur Arbeitsteilung und damit personellen Vermischung von Politik und Verwaltung s. Budäus (2002c), S. 325, 326, 332.

<sup>1610</sup> Einige Produkte öffentlicher Verwaltungen resultieren aus rechtlichen Vorgaben bzw. sind Pflichtaufgaben, die zu erfüllen sind (vgl. Budäus (2002c), S. 331).

## Literaturverzeichnis

### **Abel, R. D. (1993)**

Thesen und Lösungen am Beispiel des öffentlichen Hochbaus; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 191-199

### **Ackermann, J. (2006)**

Führung im globalen Unternehmen; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 57-63

### **Adamaschek, B. (2005)**

Kosten- und Leistungsrechnung für den öffentlichen Sektor; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 360-373

### **Ahr, H./Vaupel, M. (2002)**

Entwicklung der wertorientierten Führungsperformance in der ERGO Versicherungsgruppe AG; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 153-178

### **Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (2006) (Hrsg.)**

Akademie-Studie 2006 – Auf gut Glück oder alles unter Kontrolle: Wie vertrauen deutsche Manager? – Befragung von 350 Führungskräften der Wirtschaft, Überlingen 2006

[http://www.die-akademie.de/download/studien/Akadmie\\_Studie\\_2006.pdf](http://www.die-akademie.de/download/studien/Akadmie_Studie_2006.pdf)

(Abrufdatum: 28.02.2008)

### **Alt, J. M. (2002)**

Balanced Government – Die Eignung der Balanced Scorecard als Organisationsentwicklungsprozess in der Öffentlichen Verwaltung; in: Scherer, A. G./Alt, J. M. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 43-72

**Arnsfeld, T./Friggemann, P./Wolf, K. (2006)**

Balanced Scorecard-Einführung bei Cost-Centern am Beispiel eines IT-Dienstleisters der S-Finanzgruppe; in: CM – Controller Magazin 5/06, S. 414-417

**Atteslander, P. (2006)**

Methoden der empirischen Sozialforschung, 11., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2006

**Avolio, B. J./Bass, B. M./Jung, D. I. (1999)**

Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire; in Journal of Occupational and Organizational Psychology (1999), 72, pp. 441-462

**Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2006)**

Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 11., überarbeitete Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 2006

**Backstrom, C. H./Hursh-César, G. (1981)**

Survey Research, 2nd edition, New York/Chichester/Brisbane/Toronto 1981

**Bakker, A. B./Schaufeli, W. B. (2008)**

Editorial – Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations; in: Journal of Organizational Behavior 29 (2008), pp. 147-154

**Bals, H. (2005)**

Neue Haushaltssteuerung; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 329-341

**Balzer, K. (2005)**

Produkte als Informationsträger; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 422-430

**Bandemer, S. v. (2005)**

Qualitätsmanagement; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 452-460

**Banner, G. (1993)**

Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen – ein neues Steuerungsmodell für Städte; in: Schriftenreihe des Niedersächsischen Städtetages, Heft 23, Göttingen 1993

**Banner, G. (1995)**

Arbeitsgruppe I: Auf dem Weg zu einem neuen Verhältnis von Bürger, Politik und Verwaltung; in: Naschold, F./Pröhl, M. (Hrsg.), Produktivität öffentlicher Dienstleistungen – Band 2: Dokumentation zum Symposium, Gütersloh 1995, S. 127-166

**Baron, R. M./Kenny, D. A. (1986)**

The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations; in: Journal of Personality and Social Psychology; 1986, Vol. 51, No. 6, pp. 1.173-1.182

**Barrow, J. C. (1977)**

The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework; in: The Academy of Management Review, Vol. 2, No. 2. (Apr., 1977), pp. 231-251

**Bass, B. M. (1960)**

Leadership, Psychology, and Organizational Behavior, New York/Evanston 1960

**Bass, B. M. (1981)**

Stogdill's Handbook of Leadership – A Survey of Theory and Research, Revised and Expanded Edition, New York 1981

**Bass, B. M. (1998)**

Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact, Mahwah 1998



**Bayreder, C. (2007)**

Die BSC-Einführung in der Wirtschaftskammer Oberösterreich (WKOÖ); in: Helmig, B./Purtschert, R./Schauer, R./Witt, D. (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen und Märkte – 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz, Wiesbaden 2007, S. 229-240

**Beck, K. (1995)**

Die öffentliche Verwaltung der Zukunft; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Lernen von Spitzenverwaltungen – Eine Dokumentation des 2. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1994, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 3-13

**Becker, F. G. (1995)**

Anreizsysteme als Führungsinstrumente; in: Kieser, S./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 34-45

**Becker, L. (2000)**

Unterstützung des Wandels durch Systeme; in: Krüger, W. (Hrsg.), Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000, S. 291-324

**Becker, M. (2005)**

Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Stuttgart 2005

**Becker, R./Weise, F. (2003)**

Die spezifische Ausgestaltung des Performance Management für den öffentlichen Bereich; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performancesteigerung und Kostenoptimierung – Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart 2003, S. 427-442

**Becker, W./Schwertner, K./Seubert, C.-M. (2004)**

Erfolgsgarant Balanced Scorecard; in: PERSONAL, Heft 12/2004, S. 12-15

**Becker, W./Schwertner, K./Seubert, C.-M. (2005)**

Strategieumsetzung mit BSC-basierten Anreizsystemen – Ergebnisse einer empirischen Studie; in: Controlling, Heft 1, Januar 2005, S. 33-39

**Behrens, F. (1995)**

Eine Behörde im Wandel – Zwischenbilanz der Modernisierungsmaßnahmen bei der Bezirksregierung Düsseldorf; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Lernen von Spitzenverwaltungen – Eine Dokumentation des 2. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1994, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 41-57

**Behrens, H. (1993)**

Stadt Herzberg am Harz; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Spitzenverwaltungen im Wettbewerb – Eine Dokumentation des 1. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992, Baden-Baden 1993, S. 119-130

**Beile, J. (2007)**

Ansatzpunkte zur Messung von Unternehmenskulturen. Grundlage für die Entwicklung eines Audit „Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur“; in: Nerdinger, F. W. (Hrsg.), Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument, Arbeitspapier Nr. 7 aus dem Projekt TiM der Universität Rostock, Rostock 2007, S. 26-43

[http://www.projekt-tim.org/downloads/tim\\_arbeitspapier\\_07.pdf](http://www.projekt-tim.org/downloads/tim_arbeitspapier_07.pdf)

(Abrufdatum: 24.04.2008)

**Benninghaus, H. (2005)**

Deskriptive Statistik – Eine Einführung für Sozialwissenschaftler, 10., durchgesehene Auflage, Wiesbaden 2005

**Bergmann, M. (2004)**

Balanced Scorecard in Non-Profit-Organisationen – Einsatzmöglichkeiten und Adaptionserfordernisse; in: Controlling, Heft 4/5, April/Mai 2004, S. 229-236

**Bernhard, M. G. (2003a)**

Grundprinzipien der Balanced Scorecard; in: Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 21-44

**Bernhard, M. G. (2003b)**

Strategieumsetzung durch Balanced Scorecard: Kennzahlensysteme entwickeln und Managementprozesse steuern; in: Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 207-267

**Bernhard, M. G. (2003c)**

Der Einführungsprozess – Die Kunst liegt in der gelungenen Implementierung; in: Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 269-293

**Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (2003a)**

Eine Strategie umsetzen, aber wie?; in: Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 13-18

**Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (2003b)**

Zusammenfassung und Ausblick; in: Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 327-334

**Beyer, L./Kinzel, H. G. (2005)**

Öffentliches Rechnungswesen: Kameralistik oder Doppik?; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 351-360

**Bigley, G. A./Pearce, J. L. (1998)**

Straining for Shared Meaning in Organizational Science: Problems of Trust and Distrust; in: The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3. (Jul., 1998), pp. 405-421

**Binninger, C. (2004)**

Die Balanced Scorecard als Controllingansatz für die Polizei – Erfolgsgeschichte oder Irrtum?; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 327-344

**Blanke, B./Schridde, H. (2003)**

Wenn Mitarbeiter ihre Orientierung verlieren; in: Eckardstein, D. v./Ridder, H.-G. (Hrsg., unter Mitarbeit von Neumann, S.), Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München/Mering 2003, S. 203-224

**Bleicher, K. (1991)**

Zum Verhältnis von Kulturen und Strategien der Unternehmung; in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur – Phänomen – Philosophie - Technologie, 2., erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 111-128

**Bleicher, K. (1995)**

Vertrauen als kritischer Faktor einer Bewältigung des Wandels; in: zfo, Zeitschrift Führung + Organisation, 64 (6/1995), S. 390-395

**Bleher, N./Götz, K. (1999)**

Managementkonzepte in europäischen Automobilunternehmen; in: Götz, K. (Hrsg.), Führungskultur – Teil 2: Die organisationale Perspektive, München/Mering 1999, S. 67-89

**Bock, F. (2008)**

Lernen als Element der Wettbewerbsstrategie; in: Kremin-Buch, B./Unger, F./Walz, H. (Hrsg.), Lernende Organisation, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Sternenfels 2008, S. 9-45

**Böhret, C./Junkers, M. T. (1976)**

Führungskonzepte für die öffentliche Verwaltung, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1976

**Böllhoff, D./Wewer, G. (2005)**

Zieldefinition in der Verwaltung; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 147-153

**Boerger, M. (1979)**

Moderne Führung von Mitarbeitern in Wirtschaft und Verwaltung – Ein Leitfaden für die Praxis der Personalführung, Frankfurt 1979

**Böttcher, T. (2002)**

Unternehmungsvitalisierung durch leitbildorientiertes Change Management – Konzept – Fallstudie – Gestaltungsempfehlungen, München/Mering 2002

**Bogumil, J. (2005)**

Die Umgestaltung des Verhältnisses von Politik und Verwaltung; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 494-502

**Bogumil, J./Jann, W. (2005)**

Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland – Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Wiesbaden 2005

**Bogumil, J./Kuhlmann, S. (2004)**

Zehn Jahre kommunale Verwaltungsmodernisierung; in: Jann, W./Bogumil, J./Bouckaert, G./Budäus, D./Holtkamp, L./Kißler, L./Kuhlmann, S./Mezger, E./Reichard, C./Wollmann, H., Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Berlin 2004, S. 51-63

**Bohrnstedt, G. W. (1983)**

Measurement; in: Rossi, P. H./Wright, J. D./Anderson, A. B. (editors), Handbook of Survey Research, New York/London 1983, pp. 69-121

**Bombosch, R./Rüdiger, C. (2003)**

Balanced Scorecard etabliert sich in der Bundeswehrführung – Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) wertet Erfahrungen als sehr positiv; in: innovative Verwaltung 6/2003, S. 22-25

**Bono, M. L. (2007)**

Wirkungsmessung im öffentlichen Sektor; in: Helmig, B./Purtschert, R./Schauer, R./Witt, D. (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen und Märkte – 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz, Wiesbaden 2007, S. 195-205

**Bonorden, V. (1995)**

Konzepte und Aktivitäten der Freien und Hansestadt Hamburg; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg, Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 119-128

**Borg, I./Staufenbiel, T. (1997)**

Theorien und Methoden der Skalierung – Eine Einführung, 3., überarbeitete Auflage, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1997

**Born, A. (2000)**

Gemeinsam oder einsam? – Arbeitsorganisation im Dienstleistungssektor; in: Nordhause-Janz, J./Pekruhl, U. (Hrsg.), Arbeiten in neuen Strukturen? – Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland, München/Mering 2000, S. 103-138

**Bortz, J./Döring, N. (2006)**

Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4., überarbeitete Auflage, Heidelberg 2006

**Bosetzky, H. (1974)**

Veränderung der Organisationsstruktur im Wandel des Führungsverhaltens; in: Macharzina, K./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.), Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung, Wiesbaden 1974, S. 229-252

**Boyd, H. W./Westfall, R./Stasch, S. F. (1985)**

Marketing Research – Text and Cases, 6th edition, Homewood 1985

**Boyle, R./Bonacich, P. (1970)**

The Development of Trust and Mistrust in Mixed-Motive Games; in: Sociometry, Vol. 33, No. 2 (Jun., 1970), pp. 123-139

**Brede, H. (2001)**

Grundzüge der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, München/Wien 2001

**Brehm, C. (2000)**

Kommunikation im Unternehmungswandel; in: Krüger, W. (Hrsg.), Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000, S. 261-290

**Brehm, C./Jantzen-Homp, D. (2000)**

Organisation des Wandels; in: Krüger, W. (Hrsg.), Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000, S. 177-220

**Brettel, M./Endres, J./Plag, M./Weber, J. (2002)**

Grundgedanken zu einer Theorie des Veränderungsmanagements, WHU-Forschungspapier Nr. 89, August 2002

**Briam, K.-H. (2001)**

Die Genese der Initiative; in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Praxis Unternehmenskultur – Herausforderungen gemeinsam bewältigen – Band 1: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Gütersloh 2001, S. 25-35

**Brinckmann, H. (1995)**

Arbeitsgruppe IV: Freiheit und Verantwortung – Dezentrales Management im öffentlichen Dienst; in: Naschold, F./Pröhl, M. (Hrsg.), Produktivität öffentlicher Dienstleistungen – Band 2: Dokumentation zum Symposium, Gütersloh 1995, S. 211-226

**Brodtrick, O. (1993)**

Die lernende Organisation; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 201-210

**Bruch, H. (2006)**

Handeln von Leadern – Energie, Fokus und Willenskraft erfolgreicher Führungskräfte; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 13-24

**Bruch, H./Vogel, B./Krummacker, S. (2006a)**

Leadership – Best Practices und Trends; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 3-9

**Bruch, H./Vogel, B./Krummacker, S. (2006b)**

Leadership – Trends in Praxis und Forschung; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 301-308

**Bruer, A. (1987)**

Vorwort des Herausgebers; in: Deal, T./Kennedy, A., Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn 1987, S. 7-12

**Brunner-Salten, R. (2003)**

Handbuch Public Change Management – Effizientes Veränderungsmanagement für öffentliche Verwaltungen, Frankfurt am Main 2003

**Bryson, J. M. (1993)**

A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations; in: Bryson, J. M. (editor), Strategic Planning for Public Service and Non-Profit Organizations, Oxford/New York/Seoul/Tokyo 1993, pp. 11-19

**Buchholtz, K. (1999)**

Anforderungen an eine aussagefähige Kosten- und Leistungsrechnung; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in



innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 83-97

**Budäus, D. (1995)**

Berichte aus den Arbeitsgruppen – Arbeitsgruppe IV; in: Naschold, F./Pröhl, M. (Hrsg.), Produktivität öffentlicher Dienstleistungen – Band 2: Dokumentation zum Symposium, Gütersloh 1995, S. 265-267

**Budäus, D. (1998)**

Public Management – Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen, 4., unveränderte Auflage, Berlin 1998

**Budäus, D. (1999)**

Neues öffentliches Rechnungswesen – Notwendigkeiten, Probleme und Perspektiven; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 321-341

**Budäus, D. (2002a)**

Operatives und strategisches Verwaltungscontrolling im aktuellen Reformprozess des öffentlichen Sektors (Teil 1); in: Controlling, Heft 4/5, April/Mai 2002, S. 205-211

**Budäus, D. (2002b)**

Operatives und strategisches Verwaltungscontrolling im aktuellen Reformprozess des öffentlichen Sektors (Teil 2); in: Controlling, Heft 7, Juli 2002, S. 389-394

**Budäus, D. (2002c)**

Strategisches Management in öffentlichen Verwaltungen – Zur Funktion und Leistungsfähigkeit der Balanced Scorecard als strategisches Planungs- und Managementkonzept; in: Scherer, A. G./Alt, J. M. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 319-337

**Budäus, D. (2004)**

Modernisierung des öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesens; in: Jann, W./Bogumil, J./Bouckaert, G./Budäus, D./Holtkamp, L./Kißler, L./Kuhlmann, S./Mezger, E./Reichard, C./Wollmann, H., Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Berlin 2004, S. 75-86

**Budäus, D./Gronbach, P. (1999)**

Vorwort der Herausgeber; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 5-7

**Bühl, A. (2008)**

SPSS 16 – Einführung in die moderne Datenanalyse, 11., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2008

**Bühlmann, B. (2004)**

Der Spagat des mittleren Kaders – Erfordernisse der Organisation und Bedürfnisse der Mitarbeitenden; in: Public Management 1/2004, S. 14-17

**Bühner, M. (2006)**

Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, München 2006

**Bundesministerium der Finanzen (2004) (Hrsg.)**

Instrumente des Controllings, 03.09.2004

[http://www.bundesfinanzministerium.de/lang\\_de/DE/Finanz\\_und\\_Wirtschaftspoliti...](http://www.bundesfinanzministerium.de/lang_de/DE/Finanz_und_Wirtschaftspoliti...)

(Abrufdatum: 05.06.2007)

**Bundesministerium der Finanzen (2007) (Hrsg.)**

Einführungsstand der Kosten- und Leistungsrechnung in der Bundesverwaltung – Fortschrittsbericht an den Rechnungsprüfungsausschuss des Deutschen Bundestages, Berlin, Januar 2007

**Bundesministerium des Innern (2001) (Hrsg.)**

Moderner Staat – Moderne Verwaltung – Behördenbeispiel: KLR beim Bundeseisenbahnvermögen, Berlin, Oktober 2001

**Bundesministerium des Innern (2002a) (Hrsg.)**

Moderner Staat – Moderne Verwaltung. Bilanz 2002, Berlin, Februar 2002

**Bundesministerium des Innern (2002b) (Hrsg.)**

Moderner Staat – Moderne Verwaltung – Praxisbeispiel: KLR beim Bundesamt für Strahlenschutz, Berlin, Juni 2002

**Bundesministerium des Innern (2004) (Hrsg.)**

Modernisierung der Bundesverwaltung – Strategie für die 2. Phase des Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“, Berlin, Juni 2004

**Bundesministerium des Innern (o. J.) (Hrsg.)**

Neue Steuerungsinstrumente

[http://www.bmi.bund.de/cln\\_028/nn\\_164466/Internet/Content/Themen/Moderne\\_Ve...](http://www.bmi.bund.de/cln_028/nn_164466/Internet/Content/Themen/Moderne_Ve...)

(Abrufdatum: 27.03.2008)

**Bungard, W. (1990)**

Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikationen; in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel – Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S. 197-230

**Burke, V./Collins, D. (2005)**

Optimising the effects of leadership development programmes – A framework for analysing the learning and transfer of leadership skills; in: Management Decision, Vol. 43, No. 7/8, 2005, pp. 975-987

**Busch, R. (2000)**

Change Management; in: Busch, R. (Hrsg.), Change Management und Unternehmenskultur – Konzepte in der Praxis, München/Mering 2000, S. 7-25

**Butler, J. K. Jr. (1991)**

Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory; in: Journal of Management 1991, Vol. 17, No. 3, pp. 643-663

**Butz, W. (1995)**

Verwaltungsstrukturelle Veränderungen der Samtgemeinde Wesendorf; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Lernen von Spitzenverwaltungen – Eine Dokumentation des 2. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1994, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 113-122

**Butzer, H. (2005)**

Wirtschaftlichkeit im Verwaltungsrecht; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 392-402

**Chang, L. (1994)**

A Psychometric Evaluation of 4-Point and 6-Point Likert-Type Scales in Relation to Reliability and Validity; in: Applied Psychological Measurement, Volume 18, Number 3, September 1994, pp. 205-215

**Claassen, U. (2006)**

Wissensmanagementbasiertes Leadership: Führungsmodell und Umsetzung bei EnBW AG; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 231-238

**Cohen, J. (1988)**

Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd edition, Hillsdale 1988

**Coleman, J. S. (1994)**

Grundlagen der Sozialtheorie – Band 3: Die Mathematik der sozialen Handlung, München 1994

**Conger, J. A./Kanungo, R. N. (1998)**

Charismatic leadership in organizations, Thousand Oaks 1998

**Cordini, M. (2007)**

Vertrauen im Prozess komplexer Systeme – Zur Führungsfunktion des Mittelmanagements als Hauptträger personellen Vertrauens, Hannover 2007

**Crant, J. M. (2000)**

Proactive Behavior in Organizations; in: Journal of Management, 2000, Vol. 26, No. 3, pp. 435-462

**Currall, S. C./Judge, T. A. (1995)**

Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons; in: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES, Vol. 64, No. 2, November 1995, pp. 151-170

**Deal, T./Kennedy, A. (1987)**

Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn 1987

**Deeg, J./Weibler, J. (2000)**

Organisationaler Wandel als konstruktive Destruktion; in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden 2000, S. 143-193

**Diehl, J. M./Staufenbiel, T. (2007)**

Statistik mit SPSS für Windows – Version 15, Eschborn bei Frankfurt am Main 2007

**Diekmann, A. (2008)**

Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 19. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2008

**Dietel, B. (1997)**

Unternehmenskultur: eine Herausforderung für die Theorie der Unternehmung?; in: Heinen, E. (Begr.)/Fank, M. (Hrsg.), Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997, S. 211-237

**Dill, P./Hügler, G. (1997)**

Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management; in: Heinen, E. (Begr.)/Fank, M. (Hrsg.), Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997, S. 141-209

**Dissler, R./Zollikofer, V. (2005)**

Swiss Re: Mit der Balanced Scorecard die Strategie erfolgreich umsetzen; in: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hrsg.), Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme, Stuttgart 2005, S. 123-147

**Doppler, K./Lauterburg, C. (2005)**

Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Auflage, Frankfurt/Main 2005

**Dott, B./Pook, M. (2004/2005)**

Von der Kostenrechnung zum Kostenmanagement – Mehr Transparenz bei den Kosten der kommunalen Leistungen, in: innovative Verwaltung Special 2004/2005, S. 25-27.

**Dotzler, H.-J. (1997)**

Gestaltung der internen Kommunikation als Grundlage marktorientierter Veränderungsprozesse – am Beispiel der HYPO-BANK; in Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 333-345

**Dreier, V. (1994)**

Datenanalyse für Sozialwissenschaftler, München 1994

**Dreyer, M./Richter, W. (2005)**

Dezentrale Organisationsformen im Neuen Steuerungsmodell; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 171-178

**Driskill, G. W./Brenton, A. L. (2005)**

Organizational Culture in Action – A Cultural Analysis Workbook, Thousand Oaks 2005

**Drucker, P. F. (2005)**

Was ist Management? – Das Beste aus 50 Jahren, 3. Auflage, Berlin 2005

**Dumont du Voitel, R. (1993)**

Contracting-Out – die letzte Antwort; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 301-311

**Dvir, T./Eden, D./Avolio, B. J./Shamir, B. (2002)**

Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment; in: The Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 4, (Aug., 2002), pp. 735-744

**Dziarnowski, L. (2007a)**

Arbeitsklima: Eine Einführung; in: Dziarnowski, L./Schütze, S. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Arbeitsklima – Vergleichende Analysen und empirische Ansätze, Köln 2007, S. 1-15

**Dziarnowski, L. (2007b)**

Arbeitsklima und Corporate Identity Prozesse in unruhigen Zeiten; in: Dziarnowski, L./Schütze, S. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Arbeitsklima – Vergleichende Analysen und empirische Ansätze, Köln 2007, S. 17-45

**Ebers, M. (1995)**

Organisationskultur und Führung; in: Kieser, S./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1.664-1.682

**Eckey, H.-F./Kosfeld, R./Türck, M. (2005)**

Wahrscheinlichkeitsrechnung und Induktive Statistik – Grundlagen – Methoden – Beispiele, Wiesbaden 2005

**Eckstein, P. P. (2006)**

Angewandte Statistik mit SPSS – Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, 5., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2006

**Eichenberg, T. (2007)**

Distance Leadership – Modellentwicklung, empirische Überprüfung und Gestaltungsempfehlungen, Wiesbaden 2007

**Eidgenössisches Personalamt EPA (2005) (Hrsg.)**

Personalpolitik der Bundesverwaltung – Evaluationsbericht über die Erhebung 2005 mit Schwerpunkt Mitarbeitergespräch/Personalbeurteilung, September 2005

[http://www.epa.admin.ch/dokumentation/zahlen/00273/index.html?lang=de&download=M3wBPgDB\\_8ull6Du36WenojQ1NTTj...](http://www.epa.admin.ch/dokumentation/zahlen/00273/index.html?lang=de&download=M3wBPgDB_8ull6Du36WenojQ1NTTj...)

(Abrufdatum: 08.05.2008)

**Eigenbrodt, J./Kornmesser, C. (2003)**

Elemente des Steuerungskonzepts der Gruppe Deutscher Herold; in: Greischel, P. (Hrsg.), Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003, S. 55-71

**Elenkov, D. S./Judge, W./Wright, P. (2005)**

Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study; in: Strategic Management Journal, 26, 2005, pp. 665-682

**Engelbrecht, A./Schmaus, C. (2003)**

Die Verknüpfung der Balanced Scorecard und des Risikomanagements als Instrument zur wertorientierten Unternehmensführung der schlott sebaldu AG; in: Greischel, P. (Hrsg.), Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003, S. 111-132

**Engelbrecht, C. (2004)**

Logistikoptimierung durch Outsourcing: Erfolgswirkung und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2004

**Fank, M. (1997)**

Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie; in: Heinen, E. (Begr.)/Fank, M. (Hrsg.), Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissen-



schaft und Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997, S. 239-262

**Felfe, J. (2006a)**

Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire „ (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995); in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2006) 50 (N.F.24) 2, S. 61-78

**Felfe, J. (2006b)**

Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen; in: Zeitschrift für Personalpsychologie, 5 (4), 2006, S. 163-176

**Felfe, J./Six, B. (2006)**

Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment; in: Fischer, L. (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit – Konzepte und empirische Befunde, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen/Bern/Wien/Toronto/Seattle/Oxford/Prag 2006, S. 37-60

**Ferrari, E./Tausch, C. (2002)**

Balanced Scorecard – und die Verwaltung findet ihren Weg; in: Controlling, Heft 4/5, April/Mai 2002, S. 245-255

**Finger, J. (1999)**

Konzeption und Stand der Verwaltungsreform in Niedersachsen am Beispiel des Projekts P 53; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 219-242

**Fischer, L. (1990)**

Kooperative Führung: Mythos, Fiktion oder Perspektive?; in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel – Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S. 131-156

**Fleschhut, P./Kudernatsch, D. (2005a)**

Management Excellence – Die sieben Kernkompetenzen für Spitzenleistungen; in: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hrsg.), Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme, Stuttgart 2005, S. 3-37

**Fleschhut, P./Kudernatsch, D. (2005b)**

Strategisches Lernen – Mit Kurskorrekturen zu neuen Ufern; in: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hrsg.), Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme, Stuttgart 2005, S. 457-472

**Fredersdorf, F. (2003)**

Kennzahlen im Personalwesen – Sind menschliche Qualitäten messbar?; in: Bernhard, M. G./Hoffschröer, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 189-204

**Frese, M./Fay, D. (2001)**

Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century; in: Staw, B. M./Sutton, R. I. (editors), Research in Organizational Behavior – An annual series of analytical essays and critical reviews, Volume 23, Amsterdam/London/New York/Oxford/Paris/Shannon/Tokyo 2001, pp.133-187

**Frey, B. S./Benz, M. (2007)**

Can Private Learn From Public Governance?; in: Helmig, B./Purtschert, R./Schauer, R./Witt, D. (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen und Märkte – 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz, Wiesbaden 2007, S. 9-35

**Frey, D./Peus, C./Traut-Mattausch, E. (2005)**

Innovative Unternehmenskultur und professionelle Führung – entscheidende Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft?; in: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hrsg.), Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme, Stuttgart 2005, S. 351-376

**Friedag, H. R. (2005)**

Die Balanced Scorecard als ein universelles Managementinstrument, Hamburg 2005

**Friedag, H. R./Schmidt, W. (2002)**

Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem, 4. Auflage, Freiburg i. Br. 2002

**Frischmuth, B. (1999)**

Erfahrungen mit der Budgetierung in öffentlichen Verwaltungen; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 139-154

**Fritsch, M. (1985)**

Führungskräftefortbildung bei innovationsorientierter Unternehmensführung – Determinanten und Aktionsfelder innovationsorientierter Fortbildung, Frankfurt am Main/Bern/New York 1985

**Gaiser, B./Landauer, W. (2003)**

Die Bank Austria Gruppe – Strategien müssen auch gelebt werden; in: Bernhard, M. G./Hoffschröer, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 75-87

**Gaiser, B./Wunder, T. (2004)**

Strategy Maps und Strategieprozess – Einsatzmöglichkeiten, Nutzen, Erfahrungen; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 55-70

**Gambetta, D. (1988)**

Can We Trust Trust?; in: Gambetta, D. (editor), Trust – Making and Breaking Cooperative Relations, Oxford 1988, pp. 213-237

**Gambetta, D. (2001)**

Können wir dem Vertrauen vertrauen?; in: Hartmann, M./Offe, C. (Hrsg.), Vertrauen – Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, Frankfurt am Main 2001, S. 204-237

**Gebert, D. (2002)**

Führung und Innovation, Stuttgart 2002

**Gebert, D./Boerner, S./Lanwehr, R. (2003)**

Innovation durch Empowerment – eine Chance für die Führung?; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performancesteigerung und Kostenoptimierung – Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart 2003, S. 21-35

**Geffken, R. (2001)**

Neue Steuerung oder alte Sparpolitik? – Neues Steuerungsmodell und Kosten-Leistungsrechnung am Beispiel Berlin; in: Der Personalrat 11/2001, S. 443-452

**Geisler, K. (1993)**

Stadt Elmshorn – eine moderne Verwaltung?!; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Spitzenverwaltungen im Wettbewerb – Eine Dokumentation des 1. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992, Baden-Baden 1993, S. 103-112

**Geisberger, S. (2005)**

LUK Fahrzeug-Hydraulik GmbH & Co. KG – Spitzenleistung hat System; in: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hrsg.), Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme, Stuttgart 2005, S. 275-297

**Gerber, P./Klingelhöfer, S. (2006)**

Führung veränderungsorientierter, strategischer Großprojekte: Das Projekt „D-Check“ der Deutschen Lufthansa; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 131-144

**Gerhardt, E. (2002)**

Strategische Steuerung in der Öffentlichen Verwaltung – Umsetzung durch ganzheitlichen Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden und Informationstechnologie; in: Verwaltung und Management 8. Jg. (2002), Heft 6, S. 368-371

**Gerstlberger, W./Grimmer, K./Wind, M. (1999)**

Innovationen und Stolpersteine in der Verwaltungsmodernisierung, Berlin 1999

**Geyer, A. L. J./Steyrer, J. (1994)**

Transformationale Führung, klassische Führungstheorien und Erfolgsindikatoren von Bankbetrieben; in: ZfB, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg. (1994), H. 8, S. 961-979

**Geyer, A. L. J./Steyrer, J. (1998)**

Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung; in: ZfP, Zeitschrift für Personalforschung 4/98, S. 377-401

**Giesler, M. (2003)**

Kreativität und organisationales Klima – Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Erfassung von Kreativitäts- und Innovationsklima in Betrieben, Münster 2003

**Götz, K./Häfner, M. (1999)**

Erfolgsgeheimnisse der Natur – Denkanstöße zur Führung von Organisationen?; in: Götz, K. (Hrsg.), Führungskultur – Teil 2: Die organisationale Perspektive, München/Mering 1999, S. 91-106

**Gottbehüt, C. (2002)**

Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument für Kommunalverwaltungen; in: Scherer, A. G./Alt, J. M. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 93-115

**Gränicher, W. (2006)**

Leadership und Identität: Untrennbar für Erfolg bei ALSTOM Power Service; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 219-230

**Graßhoff, J./Kothcier, V. (2006)**

Balanced Scorecard für öffentliche Forschungseinrichtungen; in: CM – Controller Magazin 3/06, S. 207-210

**Greipel, P. (1990)**

Unternehmenskultur – Ansatzpunkt für ein erweitertes Verständnis strategischen Managements?; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 319-338

**Greischel, P. (2003)**

Grundlagen und Einführung der Balanced Scorecard; in: Greischel, P. (Hrsg.), Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003, S. 1-35

**Greve, G. (1993)**

High Performance Administration – Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit im öffentlichen Sektor; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 167-181

**Grimmeisen, M. (1997)**

Controllingunterstützung im Change Management; in Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 145-158

**Gronbach, P. (1999)**

Verwaltungssteuerung mit Standardsoftware; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 293-302

**Gruber, K. (1998)**

Dezentrale Budgetierung, Kosten-Leistungsrechnung und Controlling – Instrumente des modernen Verwaltungsmanagements, Kronach/München/Bonn/Potsdam 1998

**Gruß, C. (2005)**

Kosten- und Leistungsrechnung als Controllinginstrument: Einheitliche Standards versus individuelle Lösungen?; KGSt Info 09/2005, Auszug, S. 1-4

**Güldner, B./Lettner, T. (2003)**

Die Einführung der Balanced Scorecard am Beispiel eines Unternehmens der Telekommunikationsbranche – Siemens; in: Greischel, P. (Hrsg.), Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003, S. 133-172

**Günther, U. (2005)**

Strategieumsetzung im Rahmen von Public Private Partnerships; in: Horváth, P. (Hrsg.), Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern, Stuttgart 2005, S. 309-314

**Hair, J. F./Black, W. C./Babin, B. J./Anderson, R. E./Tatham, R. L. (2006)**

Multivariate Data Analysis, 6th edition, Upper Saddle River 2006

**Hall, J./Johnson, S./Wysocki, A./Kepner, K. (2002)**

Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates, EDIS document HR 020, July 2002

<http://edis.ufl.edu/pdf/HR/HR0200.pdf>

(Abrufdatum: 03.04.2008)

**Hamacher, K./Borrmann, R. (2003)**

Strategische Steuerung außeruniversitärer Forschung – dargestellt am Beispiel der Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performancesteigerung und Kostenoptimierung – Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart 2003, S. 491-504

**Hamner, W. C./Organ, D. W. (1978)**

Organizational Behavior – an applied psychological approach, Dallas 1978

**Hanisch, C. (1993)**

Vom Werden und Weg einer Verwaltung – Kreisverwaltung Cottbus-Land 1990 bis 1992; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Spitzenverwaltungen im Wettbewerb – Eine Dokumentation des 1. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992, Baden-Baden 1993, S. 72-90

**Hanke, S. (2003)**

Konstruktion eines Fragebogens und Durchführung einer Befragung – Grundprinzipien, 14.02.2003

<http://www2.bibliothek.uni-augsburg.de/kbb/Befragung-Grundprinzipien.pdf>

(Abrufdatum: 16.05.2008)

**Harms, J. C. (1999)**

Die Reform des öffentlichen Rechnungswesens als wesentliches Element zukünftiger leistungsfähiger Verwaltungen; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 23-38

**Hartog, D. N. Den/Belschak, F. D. (2007)**

Personal initiative, commitment and affect at work; in: Journal of Occupational and Organizational Psychology (2007), 80, pp. 601-622

**Hartung, A./Hyttl, K. (2005)**

Produktorientiertes Controlling in Magdeburg; KGSt Info 05/2005, Auszug, S. 1-7

**Hatch, M. J. (1993)**

The Dynamics of Organizational Culture; in: The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4. (Oct., 1993), pp. 657-693

**Haubner, O. (1993)**

Spitzenverwaltungen im Wettbewerb: Konzept und Ergebnisse des „1. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992“; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgs-



orientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 313-325

**Heinen, E. (1997)**

Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre; in: Heinen, E. (Begr.)/Fank, M. (Hrsg.), Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997, S. 1-48

**Heinitz, K./Rowold, J. (2007)**

Gütekriterien einer deutschen Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2007) 51 (N.F.25) 1, S. 1-15

**Heinrich, W. (1993)**

Drei kritische Erfolgsfaktoren öffentlicher Verwaltung; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 281-300

**Helmers, S. (1993)**

Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung; in: Dierkes, M./Rosenstiel, L. v./Steger, U. (Hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt am Main/New York 1993, S. 147-187

**Helmich, D. L./Erzen, P. E. (1975)**

Leadership Style and Leader Needs; in: The Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 2. (Jun., 1975), pp. 397-402

**Henseler, J./Jonen, A./Lingnau, V. (2006)**

Die Rolle des Controllings bei der Ein- und Weiterführung der Balanced Scorecard – Eine empirische Untersuchung, Beiträge zur Controlling-Forschung des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Kaiserslautern, Nr. 7, 2. Auflage, August 2006

[http://www-bior.wiwi.uni-kl.de/rewe/Forschung/Beitraege\\_Controlling-Forschung/07\\_BSC\\_Umfrage.pdf](http://www-bior.wiwi.uni-kl.de/rewe/Forschung/Beitraege_Controlling-Forschung/07_BSC_Umfrage.pdf)

(Abrufdatum: 18.04.2008)

**Hertel, G./Bretz, E./Moser, K. (2000)**

Freiwilliges Arbeitsengagement: Begriffsklärung und Forschungsstand; in: Gruppendynamik, 31. Jahrg., Heft 2, 2000, S. 121-140

**Hilbertz, H.-J. (2004/2005)**

Veränderungen und Mühen zahlen sich in Zukunft aus; in: innovative Verwaltung Special 2004/2005, S. 9

**Hilgenstock, R./Jirmann, R. (2001)**

Mitarbeiterführung in der öffentlichen Verwaltung – Konzepte, Beispiele, Checklisten, Wiesbaden 2001

**Hill, H. (1993a)**

Strategische Erfolgsfaktoren in der öffentlichen Verwaltung; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 19-35

**Hill, H. (1993b)**

Qualität in der öffentlichen Verwaltung – Annäherungen und Zugänge aus juristischer Sicht; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Spitzenverwaltungen im Wettbewerb – Eine Dokumentation des 1. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992, Baden-Baden 1993, S. 13-31

**Hill, H. (1995)**

Das Management eines Landes; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 25-37

**Hill, H. (2004)**

Aufgabenkritik, Privatisierung und Neue Verwaltungssteuerung – Einführung und Bilanz; in: Hill, H. (Hrsg.), Aufgabenkritik, Privatisierung und Neue Verwaltungssteuerung, Baden-Baden 2004, S. 9-17

**Hiller, K. (2004)**

Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard – das Beispiel Polizeidirektion Offenburg; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 345-362

**Hinterhuber, H. H. (2003)**

Die Bedeutung von Leadership für die strategische Unternehmensführung; in: Ringlstetter, M. J./Henzler, H. A./Mirow, M. (Hrsg.), Perspektiven der strategischen Unternehmensführung – Theorien – Konzepte – Anwendungen, Wiesbaden 2003, S. 255-276

**Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (2001)**

Leadership – mehr als Management – Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 3. Auflage, Wiesbaden 2001

**Hinterhuber, H. H./Raich, M. (2006)**

Leadership als zentrale Kompetenz von und in Unternehmen; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 49-56

**Hinterhuber, H. H./Winter, L. G. (1991)**

Unternehmenskultur und Corporate Identity; in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur – Phänomen – Philosophie – Technologie, 2., erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 189-200

**Hirschfelder, R. (1995)**

Steuerung durch Qualität – Das Saarbrücker Total Quality Management-Programm; in: Lernen von Spitzenverwaltungen – Eine Dokumentation des 2. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1994, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 209-221

**Höfer, B. J./Senden, M. J. (2005)**

Das Geschäftsprozessmanagement-Modell des DLR – Beispiel der administrativen Unterstützungsprozesse – Ein Bericht aus der Praxis; in: Horváth, P. (Hrsg.),

Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern, Stuttgart 2005, S. 259-277

**Höflinger, P. (2002)**

Restrukturierung und Strategische Steuerung bei der SSB AG, in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 261-274

**Högl, M. (1998)**

Teamarbeit in innovativen Projekten – Einflußgrößen und Wirkungen, Wiesbaden 1998

**Holm, K. (1986a)**

Kausalität; in: Holm, K. (Hrsg.), Die Befragung 1 – Der Fragebogen – Die Stichprobe, 3. Auflage, Tübingen 1986, S. 22-31

**Holm, K. (1986b)**

Die Frage; in: Holm, K. (Hrsg.), Die Befragung 1 – Der Fragebogen – Die Stichprobe, 3. Auflage, Tübingen 1986, S. 32-91

**Holtmann, D. (2005)**

Grundlegende multivariate Modelle der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse, Potsdam 2005

**Honegger, J./Kehl, T. (2003)**

Reicht ein perfektes Cockpit zum Fliegen – Der Beitrag des „Vernetzten Denkens und Handelns“ zur BSC anhand der Zürcher Höhenklinik Davos; in: Greischel, P. (Hrsg.), Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003, S. 173-189

**Hoon, C. (2003a)**

Reformen öffentlicher Verwaltungen – Ein Beitrag zur Strategieprozessforschung, Wiesbaden 2003

**Hoon, C. (2003b)**

Einführung von Personalentwicklung in einer Hochschulverwaltung – eine Prozessbetrachtung; in: Eckardstein, D. v./Ridder, H.-G. (Hrsg., unter Mitarbeit von Neumann, S.), Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München/Mering 2003, S. 225-250

**Hornberger, S. (2000)**

Evaluation in Veränderungsprozessen; in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden 2000, S. 239-277

**Horsmann, C. S./Nerdinger, F. W./Jahnke, A./Zschorlich, C. (2006)**

Trend-Report ‚Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur‘. Eine Inhaltsanalyse praxisorientierter Literatur, Arbeitspapier Nr. 2 aus dem Projekt TiM der Universität Rostock, Rostock 2006

[http://www.projekt-tim.org/downloads/tim\\_arbeitspapier\\_02.pdf](http://www.projekt-tim.org/downloads/tim_arbeitspapier_02.pdf)

(Abrufdatum: 24.04.2008)

**Horváth, P. (2003)**

Wissensmanagement steuern: Die Balanced Scorecard als innovatives Controllinginstrument; in: Bernhard, M. G./Hoffschröer, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 177-187

**Horváth & Partner (2001) (Hrsg.)**

Balanced Scorecard umsetzen, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2001

**Horváth & Partners (2005a) (Hrsg.)**

„Balanced Scorecard Studie 2005“ – unveröffentlichter Fragebogen

**Horváth & Partners (2005b) (Hrsg.)**

Ergebnisbericht „Highlights der Balanced Scorecard Studie 2005“ (unveröffentlicht)

**Horváth & Partners (2006) (Hrsg.)**

Studie „Zusammenarbeit und Instrumente in der Führung öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen“ 2006 – Ergebnisbericht (unveröffentlicht)

**Horváth & Partners (2008) (Hrsg.)**

Ergebnisbericht der „Horváth & Partners Balanced Scorecard Studie 2008“ für die Technische Informationsbibliothek, April 2008 (unveröffentlicht)

**Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (2007) (Hrsg.)**

Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen – Zweiter Zwischenbericht zu Verwaltungsstrukturreform, Bürokratieabbau und Binnenmodernisierung, Düsseldorf, Juni 2007

**Jähnig, M. (2003)**

Die S-Bahn Hamburg: Mit der Balanced Scorecard auf Erfolgskurs; in: Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 123-129

**Jahnke, B./Sassmann, T. (2002)**

Leadership-orientierte Führungsinformationssysteme, Arbeitsberichte zur Wirtschaftsinformatik, Band 24, Tübingen 2002

[http://www.uni-tuebingen.de/wi/forschung/Arbeitsberichte\(3\)/ab\\_wi24/ab\\_wi24.pdf](http://www.uni-tuebingen.de/wi/forschung/Arbeitsberichte(3)/ab_wi24/ab_wi24.pdf)

(Abrufdatum: 21.10.2008)

**Jann, W. (1993)**

Neue Wege in der öffentlichen Verwaltung; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 77-90

**Jann, W. (2004a)**

Einleitung: Instrumente, Resultate und Wirkungen – die deutsche Verwaltung im Modernisierungsschub?; in: Jann, W./Bogumil, J./Bouckaert, G./Budäus, D./Holtkamp,

L./Kißler, L./Kuhlmann, S./Mezger, E./Reichard, C./Wollmann, H., Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Berlin 2004, S. 9-21

**Jann, W. (2004b)**

Verwaltungsmodernisierung auf Bundesebene; in: Jann, W./Bogumil, J./Bouckaert, G./Budäus, D./Holtkamp, L./Kißler, L./Kuhlmann, S./Mezger, E./Reichard, C./Wollmann, H., Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Berlin 2004, S. 100-111

**Jann, W. (2005a)**

Verwaltungswissenschaft und Managementlehre; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 50-60

**Jann, W. (2005b)**

Neues Steuerungsmodell; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 74-84

**Jann, W. (2005c)**

Hierarchieabbau und Dezentralisierung; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 154-162

**Janz, A./Krüger, W. (2000)**

Topmanager als Promotoren des Wandels; in: Krüger, W. (Hrsg.), Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000, S. 139-176

**Jöns, I./Hodapp, M./Weiss, K. (2006)**

Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur

<http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2006/690/>

(Abrufdatum: 12.11.2007)

**Judge, T. A./Woolf, E. F./Hurst, C./Livingston, B. (2006)**

Charismatic and Transformational Leadership – A Review and an Agenda for Future Research; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2006) 50 (N.F.24) 4, S. 203-214

**Jung, D. I./Avolio, B. J. (1999)**

Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions; in: The Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 2. (Apr., 1999), pp. 208-218

**Kaatz, C. (2005)**

Strategieumsetzung als Steuerungsinstrument eines kennzahlengestützten Controllings im deutschen Heer; in: Horváth, P. (Hrsg.), Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern, Stuttgart 2005, S. 315-328

**Kahle, E. (1999)**

Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen organisatorischen Wandels, Arbeitsbericht Nr. 01/99 der Universität Lüneburg – Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie FOKUS, Lüneburg 1999

**Kanning, U. P. (2007)**

Diagnostik sozialer Kompetenzen, Vortrag, 34 Folien, 03.12.2007

[http://www.psychologie.uni-bonn.de/wiorg/doku/vortraege/kaning\\_03-12-07\\_diagnostik\\_sozialer\\_kompetenzen-bonn.pdf](http://www.psychologie.uni-bonn.de/wiorg/doku/vortraege/kaning_03-12-07_diagnostik_sozialer_kompetenzen-bonn.pdf)

(Abrufdatum: 14.09.2008)

**Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997)**

Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997

**Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2001)**

Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001



**Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2004)**

The strategy map: guide to aligning intangible assets; in: STRATEGY & LEADERSHIP, Vol. 32, No. 5, 2004, pp. 10-17

**Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2006)**

Alignment – Mit der Balanced Scorecard Synergien schaffen, Stuttgart 2006

**Karg, P. W./Lurse, K./Meister, H.-P. (2001)**

Unternehmenskultur gestalten – die zentrale Führungsaufgabe; in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Praxis Unternehmenskultur – Herausforderungen gemeinsam bewältigen – Band 1: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Gütersloh 2001, S. 37-55

**Kaschube, J. (1993)**

Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-) psychologischer Sicht; in: Dierkes, M./Rosenstiel, L. v./Steger, U. (Hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt am Main/New York 1993, S. 90-146

**Kaschube, J./Gasteiger R. M. (2005)**

Berufliches Handeln in Dilemmasituationen – Führungskräfte zwischen Pflichterfüllung und Eigenverantwortung; in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 36. Jahrg., Heft 2, 2005, S. 191-206

**Kaschube, J./Koch, S. (2005)**

Ein neuer Weg zur Beschreibung beruflicher Leistung: Eigenverantwortung; in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 36. Jahrg., Heft 2, 2005, S. 141-156

**Kasper, H./Holzmüller, H. H. (1990)**

Organisationskulturelle Muster als Determinanten des Exporterfolges; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 207-239

**Kastrup, M./Weise, F. (2002)**

Das Land Baden-Württemberg auf dem Weg in die Neue Steuerung – das Neue Rechnungswesen im Spannungsfeld von Konzeption, Organisation und Technik; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 277-314

**Keilmann, U. (2002)**

Ausgabensteuerung in Rheinland-Pfalz – Budgetierung und erste Leistungsaufträge; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 431-447

**Kenny, D. A. (2008)**

Measuring Model Fit, January 29, 2008, pp. 1-4

<http://davidakenny.net/cm/fit.htm>

(Abrufdatum: 19.08.2008)

**Kersten, B. (o. J.)**

Strukturgleichungsmodelle: Nachweis der Mediation, o. S.

<http://vision.unibe.ch/~bkersten/SPSS/Pfadmodelle/Mediation.pdf>

(Abrufdatum: 19.08.2008)

**KGSt (1993) (Hrsg.)**

Das neue Steuerungsmodell – Begründung, Konturen, Umsetzung – Bericht Nr. 5/1993, Köln 1993

**KGSt (1995a) (Hrsg.)**

Budgetierung: Ein neues Verfahren der Steuerung kommunaler Haushalte – Bericht Nr. 6/1993, Köln 1995

**KGSt (1995b) (Hrsg.)**

Verwaltungscontrolling im Neuen Steuerungsmodell – Bericht Nr. 15/1994, Köln 1995

**KGSt (2004) (Hrsg.)**

Einführungsstrategien für das Neue Haushalts- und Rechnungswesen – Bericht Nr. 2/2004, Köln 2004

**Kiechl, R. (1985)**

Macht im kooperativen Führungsstil – Theorie und Praxis, mit drei Testbeispielen und einem Diagnoseinstrument, Bern/Stuttgart 1985

**Kipker, I./Siekmann, A./Wildhagen, E. (2003)**

Schlankeres Planungs-, Steuerungs- und Berichtswesen mit der Balanced Scorecard; in: Betriebswirtschaftliche Blätter – Best Practice Betrieb, SH/2003, 52. Jahrgang, S. 1-7

[http://www2.horvath-partners.com/fileadmin/media/PDF/de/04\\_Publikationen/Horvath\\_Partners\\_Schlankes\\_Planungs-Steuerungs-und\\_Berichtswesen\\_mit\\_der\\_BSC.pdf](http://www2.horvath-partners.com/fileadmin/media/PDF/de/04_Publikationen/Horvath_Partners_Schlankes_Planungs-Steuerungs-und_Berichtswesen_mit_der_BSC.pdf)

(Abrufdatum: 29.04.2008)

**Kirchner, A./Kaufmann, H./Schmid, D. (2007)**

Qualitätsmanagement – Arbeitsschutz und Umweltmanagement, Haan-Gruiten 2007

**KiBler, L./Bogumil, J. (1995)**

Der Bürgerladen Hagen – Kundenorientierung und Produktivitätssteigerung durch mehr Arbeitsqualität; in: Naschold, F./Pröhl, M. (Hrsg.), Produktivität öffentlicher Dienstleistungen – Band 2: Dokumentation zum Symposium, Gütersloh 1995, S. 65-77

**Kjærgaard, J. (1993)**

TQM and Modernization of the Public Sector in Denmark; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 259-264

**Klages, H. (1993)**

Möglichkeiten der Qualitätsmessung und -bewertung in der öffentlichen Verwaltung; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 37-56

**Klages, H. (1995)**

Modernisierung als Prozeß; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 7-23

**Klages, H./Hippler, G. (1989) (Hrsg. / Mitverfasserin)**

Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung; durchgeführt am Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Gütersloh 1989

**Klages, H./Hippler, G. (1991)**

Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive: Ergebnisse eines Forschungsprojektes über „Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung“; durchgeführt am Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Gütersloh 1991

**Klages, H./Schmidt, R. W. (1978)**

Methodik der Organisationsänderung – Ein kurzgefaßter Überblick, Baden-Baden 1978

**Klenk, T./Nullmeier, F. (2005)**

Leistungsstruktur und Reformen der Leitungsorganisation; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 162-171

**Klimecki, R. G./Probst, G. J. B. (1990)**

Entstehung und Entwicklung der Unternehmungskultur; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 41-65

**Kobi, J.-M. (1994)**

Management des Wandels – Die weichen und harten Bausteine erfolgreicher Veränderung, Bern/Stuttgart/Wien 1994

**Kobi, J.-M./Wüthrich, H. A. (1986)**

Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg/Lech 1986

**Koch, S. (2005)**

Berufliches Selbstkonzept und eigenverantwortliche Leistung; in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 36. Jahrg., Heft 2, 2005, S. 157-174

**Kockläuner, G. (2000)**

Multivariate Datenanalyse – Am Beispiel des statistischen Programmpakets SPSS, Braunschweig/Wiesbaden 2000

**König, S./Rehling, M. (2002)**

Zur Übertragbarkeit der Balanced Scorecard auf ein zukunftsgerichtetes Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung, PerMit-Diskussionspapier 01-02, im August 2002

<http://www.uni-oldenburg.de/orgpers/DiskussionsPapier-01-02.pdf>

(Abrufdatum: 13.09.2008)

**Königswieser, R. (o. J.)**

Phänomen Leadership.

[http://www.koenigswieser.net/publikationen/denkfutter/denkbilder/artikel/Phaenomen\\_Leadership.pdf](http://www.koenigswieser.net/publikationen/denkfutter/denkbilder/artikel/Phaenomen_Leadership.pdf)

(Abrufdatum: 21.10.2008)

**Köppel, M. (1995)**

Unternehmenskultur und individuenorientierte Managementmethoden – Eine kritische Betrachtung aus soziologischer Sicht, Bamberg 1995

**Koetz, A. G. (1993)**

Auf dem Weg zum „Als-Ob“-Wettbewerb; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 145-166

**Kolbeck, C./Nicolai, A. (1996)**

Von der Organisation der Kultur zur Kultur der Organisation – Kritische Perspektive eines neueren systemtheoretischen Modells, Marburg 1996

**Konradt, U./Fary, Y. (2006)**

Determinanten der Motivation und der Bereitschaft zur Teilnahme an Fragebogenstudien; in: Zeitschrift für Psychologie, 214 (2), 2006, S. 87-96

**Konzendorf, G. (2004)**

Aufgabenkritik in Rheinland-Pfalz; in: Hill, H. (Hrsg.), Aufgabenkritik, Privatisierung und Neue Verwaltungssteuerung, Baden-Baden 2004, S. 37-47

**Korintenberg, W. (1993)**

Anforderungen an die öffentliche Verwaltung aus der Sicht der Mitarbeiter; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 127-137

**Kouzmin, A. (1993)**

The Dimensions of Quality in Public Management – Australian Perspectives and Experiences; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 211-249

**Kraus, G. (2007)**

Unternehmenskultur hat erhebliche Auswirkungen auf Ertrag und Marktanteil; in: Zentralmarkt, Ausgabe 21/2007, S. 22-24

<http://www.brainguide.de/data/publications/PDF/pub63975.pdf>

(Abrufdatum: 29.04.2008)

**Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T. (2006)**

Handbuch Change Management – Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Einflussfaktoren und Beteiligte, Konzepte, Instrumente und Methoden, 2. Auflage, Berlin 2006

**Kraus, H. (1999)**

Umstrukturierung des öffentlichen Rechnungswesens im Hinblick auf den IT-Einsatz; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 189-208

**Krebber, W./Münch, H. (2003)**

Die Polizei Bremen – Manager von Ruhe, Sicherheit und Ordnung; in: Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 131-146

**Krems, B. (2007)**

Unternehmenskultur / Organisationskultur – Beitrag im Online-Verwaltungslexikon olev.de, V. 1.32, S. 1-11 (im Ausdruck)

<http://www.olev.de/uv/untkultur.htm>

(Abrufdatum: 26.02.2008)

**Kretschmann, B. (2006)**

Organizational Citizenship Behavior – Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, Berlin 2006

<http://www.diss.fu-berlin.de/2006/352/index.html>

(Abrufdatum: 03.12.2007)

**Kriegesmann, B./Kerka, F./Kley, T. (2007)**

Fehlertoleranz: (k)ein Humus für Innovationserfolge? – Eine empirische Analyse; in: OrganisationsEntwicklung Nr. 4/2007, 26. Jahrgang, S. 76-84

**Kromrey, H. (2006)**

Empirische Sozialforschung – Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 11., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2006

**Krüger, W. (2000a)**

Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement; in: Krüger, W. (Hrsg.), Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000, S. 15-29

**Krüger, W. (2000b)**

Strategische Erneuerung: Probleme, Programme und Prozesse; in: Krüger, W. (Hrsg.), Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000, S. 31-98

**Krüger, W. (2006)**

Führungsstile für erfolgreichen Wandel; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 107-122

**Krulis-Randa, J. S. (1990)**

Einführung in die Unternehmungskultur; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 1-20

**Krummacker, S. (2006)**

Changekompetenz von Führungskräften; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 65-74

**Krummacker, S. (2007)**

Wandlungskompetenz von Führungskräften – Konstrukterschließung, Modellentwicklung und empirische Überprüfung, Wiesbaden 2007

**Krystek, U./Zumbrock, S. (1993)**

Planung und Vertrauen – Die Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen, Stuttgart 1993

**Kühnle, B. A. (2002)**

Mit dem Balanced Scorecard-Konzept politische Programme steuern; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 379-400



**Kuhne, U./Schmidt, D. (1997)**

Polizei im Wandel – Wandel in der Polizei – Veränderungsprozeß in der Kreispolizeibehörde (KPB) Soest; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Modernisierungserfolge von Spitzenverwaltungen – Eine Dokumentation zum 3. Speyerer Qualitätswettbewerb 1996, Stuttgart/Berlin/Bonn/Budapest/Düsseldorf/Heidelberg/Prag/Wien 1997, S. 227-247

**Kuhnke, R. (2007)**

Pretestung des Baseline-Fragebogens und Entwicklung einer Strategie zur Validitätsprüfung von Einzelfragen – Arbeitsbericht im Rahmen einer Dokumentationsreihe: Methodische Erträge aus dem „DJI-Übergangspanel“; Arbeitspapier 1/2007 des Deutschen Jugendinstituts e. V., Forschungsschwerpunkt „Übergänge in Arbeit“

[http://www.dji.de/bibs/276\\_7021\\_Expertise\\_zur\\_Itemvalidität.pdf](http://www.dji.de/bibs/276_7021_Expertise_zur_Itemvalidität.pdf)

(Abrufdatum: 27.05.2008)

**Kupka, E. (1995)**

Verwaltungsreform aus der Sicht des Bayerischen Landtags; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 41-48

**Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2004) (Hrsg.)**

Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen - Führung, Köln 2004

**Lange, W./Lampe, S. (2002)**

Balanced Scorecard als ganzheitliches Führungsinstrument in Non-Profit-Organisationen; in: krp – Kostenrechnungspraxis, 46. Jg., 2002, H. 2, S. 101-108

**Lattmann, C. (1975)**

Führungsstil und Führungsrichtlinien, Bern, Stuttgart 1975

**Lattmann, C. (1990)**

Der Erkenntnisgehalt des Ergebnisses der Auseinandersetzungen mit der Unternehmenskultur; Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 339-347

**Laux, E. (1972)**

Aspekte des Führungsprozesses in Verwaltungen der öffentlichen Hand; in: Ausschuss für wissenschaftliche Verwaltung (Hrsg.): AWV-Fachbericht 17 – Führungsorganisation in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Frankfurt am Main/Oberursel (Ts.) 1972, S. 29-35

**Laux, E. (1975)**

Führung und Führungsorganisation in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1975

**Lehmann, P. (2004/2005)**

Bürokratieabbau durch Prozessoptimierung – Die Ablauforganisation bietet Spielraum für Verbesserungen, in: innovative Verwaltung Special 2004/2005, S. 14-17

**Leibniz-Gemeinschaft (o. J.) (Hrsg.)**

Evaluierung – Verfahren, o. S.

<http://www.leibniz-gemeinschaft.de/?nid=veva&nidap=>

(Abrufdatum: 15.07.2008)

**LHO (2001)**

Niedersächsische Landeshaushaltsordnung (LHO) in der Fassung vom 30. April 2001, § 7

<http://www.nds-voris.de/jportal/portal/t/9cr/page/bsvorisprod.psml?action=controls.jw...>

(Abrufdatum: 05.02.2008)

**Likert, R. (1972)**

Neue Ansätze der Unternehmungsführung, Bern/Stuttgart 1972

**Löffler, E. (1998)**

Verwaltungsmodernisierung im internationalen Vergleich: Meßkriterien und Implementationsstrategien in Deutschland, Großbritannien und in den USA, Stuttgart/Berlin/Bonn/Budapest/Düsseldorf/Heidelberg/Prag/Wien 1998

**Lorenz, K./Doering, C. (2003)**

Strategieorientierte Steuerung der beruflichen schulischen Bildung in Baden-Württemberg; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performancesteigerung und Kostenoptimierung – Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart 2003, S. 443-456

**Lüder, K. (1999)**

Entwicklung des öffentlichen Rechnungswesens im internationalen Vergleich; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 39-53

**Lühr, H. (1995)**

Personal als wichtigste Ressource des Landes – Ein Praxisbericht; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 183-195

**Lühr, H. (2004)**

Neue Verwaltungssteuerung in Bremen; Hill, H. (Hrsg.), Aufgabenkritik, Privatisierung und Neue Verwaltungssteuerung, Baden-Baden 2004, S. 167-182

**Lührs, J./Vernau, K./Lysk, U. (2002)**

Ergebnisorientierte Steuerung von Großstädten mit Hilfe von Balanced Scorecards; in: Scherer, A. G./Alt, J. M. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 117-140

**Luhmann, N. (2000)**

Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Auflage, Stuttgart 2000

**Maanen, J. V./Barley, S. R. (1985)**

Cultural Organization: Fragments of a Theory; in: Frost, P. J./Moore, L. F./Louis, M. R./Lundberg, C. C./Martin, J. (editors), *Organizational Culture*, Beverly Hills 1985, pp. 31-53

**Maas, P./Schüller, A. (1990)**

Organisationskultur und Führung; in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.): *Führung im Wandel – Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis*, Stuttgart 1990, S. 157-179

**Macharzina, K. (1974)**

Erhöhung der Qualität des Arbeitslebens unter dem Aspekt von Zufriedenheit und Leistung; in: Macharzina, K./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.), *Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung*, Wiesbaden 1974, S. 129-133

**Mäding, H. (2005)**

Öffentliche Haushalte zwischen demokratischer Steuerung und administrativer Effizienz; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 341-351

**Mahr, H. (2003)**

Die Balanced Scorecard bei Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH (LASG); in: Greischel, P. (Hrsg.), *Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte*, München 2003, S. 73-81

**Malik, F. (1990)**

Die Unternehmungskultur als Problem von Managementlehre und Managementpraxis; in: Lattmann, C. (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*, Heidelberg 1990, S. 21-39

**Martins, E. (2007)**

Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur: Konzept und Messung; in: Nerdinger, F. W. (Hrsg.), *Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und*

Konsequenzen für ein neues Instrument, Arbeitspapier Nr. 7 aus dem Projekt TiM der Universität Rostock, Rostock 2007, S. 44-73

[http://www.projekt-tim.org/downloads/tim\\_arbeitspapier\\_07.pdf](http://www.projekt-tim.org/downloads/tim_arbeitspapier_07.pdf)

(Abrufdatum: 24.04.2008)

**Martins, E./Pundt, A./Nerdinger, F. W. (2005)**

Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur. Zum Konzept der Beteiligungsorientierung in Organisationen, Arbeitspapier Nr. 1 aus dem Projekt TiM der Universität Rostock, Rostock 2005

[http://www.projekt-tim.org/downloads/tim\\_arbeitspapier\\_01.pdf](http://www.projekt-tim.org/downloads/tim_arbeitspapier_01.pdf)

(Abrufdatum: 21.04.2008)

**Matell, M. S./Jacoby, J. (1971)**

Is There an Optimal Number of Alternatives for Likert Scale Items? – Study I: Reliability and Validity; in: Educational and Psychological Measurement, 1971, 31, pp. 657-674

**Mayer, R. C./Davis, J. H./Schoorman, F. D. (1995)**

An Integrative Model of Organizational Trust; in: The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3. (Jul., 1995), pp. 709-734

**McAllister, D. J. (1995)**

Affect- and Cognition-Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations; in: The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1. (Feb., 1995), pp. 24-59

**Meier, H. (2006)**

Unternehmensführung – Aufgaben und Techniken betrieblichen Managements – (Unternehmenspolitik und Strategische Planung; Unternehmensplanung und Organisation; Human Resources Management), 3., vollständig überarbeitete Auflage, Herne/Berlin 2006

**Menzl, A. (1990)**

Der Einfluss gesamtwirtschaftlicher Vorgänge und Gegebenheiten auf die Unternehmenskultur; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 67-80

**Michalak, D./Steinle, C./Eßeling, V. (2007)**

Nutzung emotionaler Intelligenz von Führungskräften in Wandlungsprozessen – Konzept und Gestaltungsempfehlungen, Saarbrücken 2007

**Mölleney, M. (2006)**

Persönliche Erfahrungen aus dem Unternehmenszusammenbruch der Swissair; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 39-48

**Mohn, L. (2006)**

Unternehmenskultur und Führung: Erfolgsfaktoren zur Gestaltung der Zukunft in Wirtschaft und Unternehmen; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 209-218

**Mohn, R. (2004)**

Grußwort; in: Sackmann, S. A./Bertelsmann Stiftung, Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele, Wiesbaden 2004, S. 5-6

**Mohn, R./Simon, N. (2001)**

Vorwort; in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Praxis Unternehmenskultur – Herausforderungen gemeinsam bewältigen – Band 1: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Gütersloh 2001, S. 9-12

**Müller, C. (2008)**

Entrepreneurship und Leadership – Erfolgsfaktoren am Beispiel eines Familienunternehmens; in: Raich, M./Pechlaner, H./Hinterhuber, H. H. (Hrsg.), Entrepreneurial Leadership – Profilierung in Theorie und Praxis, Wiesbaden 2008, S. 117-130

**Müller, G. (1991)**

New Venture Management: Ein Weg zu einer innovativen Organisationskultur?; in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur – Phänomen – Philosophie – Technologie, 2., erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 215-230

**Muhr, P. (2003)**

Balanced Scorecard – Mit Erfolgsfaktoren zum Erfolg – Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG, Coburg; in: Greischel, P. (Hrsg.), Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003, S. 37-54

**Munding, M. (2004)**

Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument für die öffentliche Verwaltung?; in: Hill, H. (Hrsg.), Aufgabenkritik, Privatisierung und Neue Verwaltungssteuerung, Baden-Baden 2004, S. 19-26

**Näder, R. (2005)**

Fresenius Medical Care – Managing Excellence in Operations: Opportunities are always there; in: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hrsg.), Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme, Stuttgart 2005, S. 225-242

**Nagel, E./Müller, W. R. (1999)**

New Public Management: (k)ein Wandel ohne Kulturentwicklung(!), WWZ-Forschungsbericht, Basel 1999

**Nagel, J. (1995)**

Modernisierungskonzept des Landes Berlin; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 103-118

**Nedden, B. (1995)**

Das Modernisierungskonzept des Landes Niedersachsen; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften

Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 91-102

**Neubach, B./Schmidt, K.-H./Hollmann, S./Heuer, H. (2003)**

„Mitarbeiterorientierung“ als Bestandteil eines Controlling-Systems in einer großen Landesverwaltung; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2003) 47 (N.F.21) 1, S. 36-44

**Neubauer, W. (1997)**

Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen; in: Schweer, M. K. W. (Hrsg.), Interpersonales Vertrauen – Theorien und empirische Befunde, Opladen/Wiesbaden 1997, S. 105-120

**Neubauer, W./Rosemann, B. (2006)**

Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, Stuttgart 2006

**Neuberger, O. (1974)**

Wandel des Führungsverhaltens im Wandel der Ziele; in: Macharzina, K./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.), Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung, Wiesbaden 1974, S. 69-82

**Neuberger, O. (1990)**

Führung (ist) symbolisiert – Plädoyer für eine sinnvolle Führungsforschung; in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.), Führung im Wandel – Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S. 89-129

**Neuberger, O. (2002)**

Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2002

**Neuberger, O./Allerbeck, M. (1978)**

Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit – Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“, Bern/Stuttgart/Wien 1978



**Nevis, E. C. (2000)**

An Integrated Approach to Transformational Change; in: Busch, R. (Hrsg.), Change Management und Unternehmenskultur – Konzepte in der Praxis, München/Mering 2000, S. 45-61

**Niedersächsisches Innenministerium (1997) (Hrsg.)**

Die niedersächsische Landesverwaltung durch Personalentwicklung zukunftsfähig gestalten – Das Rahmenkonzept der Personalentwicklung in Niedersachsen, Hannover 1997

**Niven, P. R. (2005)**

Balanced Scorecard Diagnostics – Maintaining Maximum Performance, Hoboken 2005

**NLBV (o. J.) (Hrsg.)**

Leistungsentgelt für Beschäftigte nach dem TV-L

<http://www.nlbv.niedersachsen.de/cda/pages/printpage.jsp?C=43289554&N=6966215...>

(Abrufdatum: 15.01.2008)

**Noe, H. (2004)**

Neue Verwaltungssteuerung in Hessen; in: Hill, H. (Hrsg.), Aufgabenkritik, Privatisierung und Neue Verwaltungssteuerung, Baden-Baden 2004, S. 149-160

**Nordhause-Janzen, J./Pekruhl, U. (2000)**

Managementmethoden oder Zukunftskonzepte? – Zur Entwicklung von Arbeitsstrukturen und von Gruppenarbeit in Deutschland; in: Nordhause-Janzen, J./Pekruhl, U. (Hrsg.), Arbeiten in neuen Strukturen? – Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland, München/Mering 2000, S. 13-68

**Nullmeier, F. (2005)**

Output-Steuerung und Performance Measurement; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 431-444

**Oechsler, W. A. (2001)**

Unternehmenskultur und Human Resource Management; in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Praxis Unternehmenskultur – Herausforderungen gemeinsam bewältigen – Band 1: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Gütersloh 2001, S. 81-101

**Oechsler, W. A. (2002)**

Leistungsorientierte Führung und Vergütung in der öffentlichen Verwaltung; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 363-377

**Oehler, K. (2002)**

Balanced Scorecard und Budgetierung – (wie) passt das zusammen?; in: Controlling, Heft 2, Februar 2002, S. 85-92

**Oertli-Cajacob (1993)**

Die Hochleistungsorganisation; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 271-280

**Offe, C. (2001)**

Nachwort: Offene Fragen und Anwendungen in der Forschung; in: Hartmann, M./Offe, C. (Hrsg.), Vertrauen – Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, Frankfurt am Main 2001, S. 364-369

**Ogilvie, E. (1992)**

Die Kulturperspektive von Unternehmungen – Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Sicht, Frankfurt am Main 1992

**Olfert, K./Rahn, H.-J. (2008)**

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 2008

**Orth, K.-A. (1993)**

Qualität in der Sparkasse; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 327-338

**Osner, A. (1999)**

Praktische Konzepte und Erfahrungen mit der Kosten- und Leistungsrechnung am Beispiel der Stadt Detmold; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 99-118

**Pallant, J. (2005)**

SPSS Survival Manual – A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 12), 2. edition, Maidenhead/New York 2005

**Pekruhl, U. (2000)**

Macht Gruppenarbeit glücklich? – Arbeitsstrukturen, Belastungssituation und Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten; in: Nordhause-Janz, J./Pekruhl, U. (Hrsg.), Arbeiten in neuen Strukturen? – Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland, München/Mering 2000, S. 173-201

**Penley, L. E./Hawkins, B. (1985)**

Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application; in: The Academy of Management Journal, Vol. 28, No. 2. (Jun., 1985), pp. 309-326

**Pesendorfer, E. (2006)**

Wirkungsorientierte Landesverwaltung in Oberösterreich; in: Thom, N./Ritz, A., Public Management – Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 34-35

**Peters, T. J./Waterman, R. H. Jr. (1984)**

Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech 1984

**Pettigrew, A. M. (1979)**

On Studying Organizational Cultures; in: Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology. (Dec., 1979), pp. 570-581

**Pfreundschuh, G. (2003)**

Von der Balanced Scorecard zum »Erfolgsorientierten Zielzahlen-System« – Von der Theorie zur Praxis am Beispiel der Sozialhilfe; in: Verwaltung und Management, 9. Jg. (2003), Heft 5, S. 237-244

**Pfreundschuh, G. (2004)**

Steuern mit Zielen und Zahlen in Zeiten knapper Kassen – Anforderungen an Kennzahlen- und Zielsysteme der öffentlichen Verwaltung; in: innovative Verwaltung 9/2004, S. 21-23

**Pifczyk, A./Kleinbeck, U. (2000)**

Zum Einfluß leistungs- und anschlufthematischer Variablen auf die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit in einem anschlufthematisch geprägten Arbeitsfeld; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2000) 44 (N.F.18) 2, S. 57-68

**Pinnow, D. F. (2005)**

Führen – Worauf es wirklich ankommt, Wiesbaden 2005

**Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Moorman, R. H./Fetter, R. (1990)**

Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors; in: Leadership Quarterly, 1(2), pp. 107-142

**Pössel, A./Steinle, C./Eichenberg, T. (2007)**

Führung von Führungskräften – Optimierung des Führungs- und Kooperationserfolgs von Führungskräften der mittleren Ebene, Saarbrücken 2007

**Pospeschill, M. (2006)**

SPSS für Fortgeschrittene – Durchführung fortgeschrittener statistischer Analysen, RRZN-Handbuch, 6., vollständig überarbeitete Auflage (SPSS Version 13.0), Saarbrücken 2006

**Prätorius, G./Tiebler, P. (1993)**

Ökonomische Literatur zum Thema »Unternehmenskultur« – Ein Forschungsüberblick –; in: Dierkes, M./Rosenstiel, L. v./Steger, U. (Hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt am Main/New York 1993, S. 23-89

**Pröhl, M. (1995)**

Leitgedanken zur Verbesserung der Führungs- und Organisationsstrukturen im kommunalen Kulturbereich; in: Naschold, F./Pröhl, M. (Hrsg.), Produktivität öffentlicher Dienstleistungen – Band 2: Dokumentation zum Symposium, Gütersloh 1995, S. 41-49

**Proeller, I./Schedler, K. (2005)**

Verwaltung im Gewährleistungsstaat; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 94-101

**Protz, J. (2004)**

Unternehmenskultur und Personalführung im betrieblichen Alltag – Begriffliche Zusammenhänge und empirische Erkenntnisse, München/Mering 2004

**Prüfer, P./Rexroth, M. (1996)**

Verfahren zur Evaluation von Survey-Fragen: Ein Überblick; ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 96/05

[http://www.gesis.org/Publikationen/berichte/ZUMA\\_Arbeitsberichte/96/96\\_05.pdf](http://www.gesis.org/Publikationen/berichte/ZUMA_Arbeitsberichte/96/96_05.pdf)

(Abrufdatum: 02.06.2008)

**Pümpin, C./Kobi, J.-M./Wüthrich, H. A. (1985)**

Unternehmenskultur – Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen, Schriftenreihe „Die Orientierung“ Nr. 85, Bern 1985

**Pümpin, C./Koller, H. (1990)**

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Unternehmensstrategie; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 303-317

**Punch, K. F. (2005)**

Introduction to Social Research – Quantitative and Qualitative Approaches, 2nd Edition, London/Thousand Oaks/New Delhi 2005

**Radatz, S. (o. J.)**

Evolutionäres Denken: Der Paradigmenwechsel in Management und Führung

[http://www.isct.net/isct/html/left/g\\_verlag/leseproben/evo\\_leseprobe.pdf](http://www.isct.net/isct/html/left/g_verlag/leseproben/evo_leseprobe.pdf)

(Abrufdatum: 21.10.2008)

**Raeder, S./Grote, G. (2001)**

Flexibilität ersetzt Kontinuität – Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität; in: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 3, Jg. 10 (2001), S. 352-364

**Raeder, S./Grote, G. (2005)**

Eigenverantwortung als Element eines neuen psychologischen Vertrages; in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 36. Jahrg., Heft 2, 2005, S. 207-219

**Rafferty, A. E. /Griffin, M. A. (2004)**

Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions; in: The Leadership Quarterly 15 (2004), pp. 329-354

**Reichard, C. (2004)**

Verwaltungsmodernisierung in den Bundesländern; in: Jann, W./Bogumil, J./Bouckaert, G./Budäus, D./Holtkamp, L./Kißler, L./Kuhlmann, S./Mezger, E./Reichard, C./Wollmann, H., Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Berlin 2004, S. 87-99

**Reinermann, H. (1993)**

Eröffnung und Begrüßung der 61. Staatswissenschaftlichen Fortbildungstagung 1993 der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 11-18

**Reiss, H. (2004)**

Die Balanced Scorecard bei HP – Integraler Bestandteil der neuen Führungskultur; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 163-174

**Reiß, M. (1997a)**

Change Management als Herausforderung; in: Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 5-29

**Reiß, M. (1997b)**

Instrumente der Implementierung; in: Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 91-108

**Reiß, M. (1997c)**

Optimierung des Wandels; in: Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 123-144

**Reppel, R. (2001)**

Unternehmenskultur und Mitbestimmung; in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Praxis Unternehmenskultur – Herausforderungen gemeinsam bewältigen – Band 1: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Gütersloh 2001, S. 103-128

**Ridder, H.-G. (2005)**

Materielle und immaterielle Leistungsanreize; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 270-280

**Ridder, H.-G./Hoon, C. (2000)**

Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen: eine inhalts- und prozessanalytische Untersuchung, Diskussionspapier 231 (Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Hannover), Mai 2000

**Ridder, H.-G./Hoon, C. (2006)**

Führung in Teams: „Geteilte Führung“ als Beitrag zum Führungsprozess; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 157-165

**Ridder, H.-G./Schirmer, F. (2005)**

Führung; in: Blanke, B./ Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 251-260

**Rieg, R. (2004)**

Strategische Steuerung und Budgetierung – Notwendigkeit oder Widerspruch?; in: Controlling, Heft 8/9, August/September 2004, S. 473-479

**Riekhof, H.-C. (2002)**

Einleitung: Personal- und Managemententwicklungsstrategien in der Praxis; in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung – Mit Praxisberichten von Bosch, Gore, Hamburg-Mannheimer, Opel, Philips, Siemens, Volkswagen, Weidmüller und Weka, 5. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 3-11

**Rienäß, U. (1999)**

Entwicklungsperspektiven des Reformprozesses in der Hauptstadt Berlin; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 305-320

**Rigall, J./Wolters, G./Goertz, H./Schulte, K./Tarlatt, A. (2005)**

Change Management für Konzerne – Komplexe Unternehmensstrukturen erfolgreich verändern, Frankfurt am Main 2005



**Ripperger, T. (1998)**

Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen 1998

**Röber, M. (2005)**

Wandel der Verwaltung zwischen Erneuerungselan und Reformmüdigkeit; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 473-481

**Römer, M. (2000)**

Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells auf der Basis der Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung; in: apf – Zeitschrift für die staatliche und kommunale Verwaltung, Juni 2000, S. 101-107

**Rogg, B. (2007)**

Führung durch Vertrauen – Als Manager und Führungskraft zum Erfolg, Eurasburg 2007

**Rohmann, E./Bierhoff, H. W./Müller, G. F. (2000)**

Förderung freiwilligen Arbeitsengagements in Organisation[e]n; in: Gruppendynamik, 31. Jahrg., Heft 2, 2000, S. 213-224

**Rosenstiel, L. v. (1974)**

Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit; in: Macharzina, K./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.), Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung, Wiesbaden 1974, S. 117-128

**Rosenstiel, L. v. (1990)**

Der Einfluss des Wertewandels auf die Unternehmenskultur; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 131-152

**Rosenstiel, L. v. (1993)**

Unternehmenskultur – einige einführende Anmerkungen; in: Dierkes, M./Rosenstiel, L. v./Steger, U. (Hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt am Main/New York 1993, S. 8-22

**Rosenstiel, L. v. (1997)**

Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen; in Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 191-212

**Rosenstiel, L. v. (2006)**

Leadership und Change; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 145-156

**Rosenstiel, L. v./Comelli, G. (2003)**

Führung zwischen Stabilität und Wandel, München 2003

**Rüegg-Stürm, J. (2000)**

Jenseits der Machbarkeit – Idealtypische Herausforderungen tiefgreifender unternehmerischer Wandelprozesse aus einer *systemisch-relational-konstruktivistischen* Perspektive; in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden 2000, S. 195-237

**Rühli, E. (1990)**

Ein methodischer Ansatz zur Erfassung und Gestaltung von Unternehmungskulturen; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 189-206

**Rühli, E. (1992)**

Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmungsführung – Führungsstil, Führungsmodelle, Führungsrichtlinien, Mitwirkung und Mitbestimmung, Bern/Stuttgart/Wien 1992

**Rüter, K. (1995)**

Verwaltungsmodernisierung in Rheinland-Pfalz; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 81-89

**Russo, W. M./Ilg, A. T. (2003)**

Using the Balanced Scorecard to Regain Profitability; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performancesteigerung und Kostenoptimierung – Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart 2003, S. 199-207

**Sackmann, S. A. (1990)**

Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 153- 188

**Sackmann, S. A. (2007)**

Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur; in: Nerdinger, F. W. (Hrsg.), Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument, Arbeitspapier Nr. 7 aus dem Projekt TiM der Universität Rostock, Rostock 2007, S. 6-25

[http://www.projekt-tim.org/downloads/tim\\_arbeitspapier\\_07.pdf](http://www.projekt-tim.org/downloads/tim_arbeitspapier_07.pdf)

(Abrufdatum: 24.04.2008)

**Sackmann, S. A./Bertelsmann Stiftung (2004)**

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele, Wiesbaden 2004

**Sandberg, B. (2002)**

Performance Measurement im Hochschulbereich als Instrument staatlicher Rahmensteuerung; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 449-469

**Saß, J./Krüger, K. (2008)**

Doppik mit Controlling als Basis der Neuen Steuerung – Verbesserung des Verwaltungshandelns erfordert die Nutzung der Daten; in: innovative Verwaltung 3/2008, S. 27-29

**Schäffer, U. (2008)**

Eine Zwischenbilanz der Balanced Scorecard; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 53, 03. März 2008, S. 20

**Schäffer, U./Matlachowsky, P. (2008)**

Warum die Balanced Scorecard nur selten als strategisches Managementsystem genutzt wird – Eine fallstudienbasierte Analyse der Entwicklung von Balanced Scorecards in deutschen Unternehmen; in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung (2008) 19, S. 207-232

**Schedler, K. (2005)**

Verwaltungscontrolling; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 413-422

**Schedler, K./Proeller, I. (2006)**

New Public Management, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2006

**Schein, E. H. (1984)**

Coming to a New Awareness of Organizational Culture; in: Sloan Management Review, 25:2 (1984:Winter), pp. 3-16

**Schein, E. H. (1991)**

Organisationskultur: Ein neues unternehmenstheoretisches Konzept; in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur – Phänomen – Philosophie – Technologie, 2., erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 23-37

**Schein, E. H. (1995)**

Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main/New York 1995

**Schein, E. H. (2003)**

Organisationskultur – »The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide«, Bergisch Gladbach 2003

**Scherer, A. G. (2002)**

Besonderheiten der strategischen Steuerung in Öffentlichen Institutionen und der Beitrag der Balanced Scorecard; in: Scherer, A. G./Alt, J. M. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 3-25

**Schily, O./Heesen, P./Bsirske, F. (2004)**

Neue Wege im öffentlichen Dienst, Eckpunktepapier

[http://www.fueak.bw21.de/PortalData/5/Resources/servicebereich/veroeffentlichungen/Eckpunktepapier\\_Neue\\_Wege\\_im\\_%C3%B6ffentlichen\\_Dienst.pdf](http://www.fueak.bw21.de/PortalData/5/Resources/servicebereich/veroeffentlichungen/Eckpunktepapier_Neue_Wege_im_%C3%B6ffentlichen_Dienst.pdf)

(Abrufdatum: 27.03.2008)

**Schlehuber, E./Molzahn, R. (2007)**

Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels – Warum wir ohne kulturelle Kompetenz nicht mit Veränderungen klarkommen, Offenbach 2007

**Schmall, T. (2004)**

Balanced Scorecard als Führungsinstrument – Umsetzung bei der VW-Slovakia; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 175-204

**Schmidt, K.-H./Neubach, B./Heuer, H. (2007)**

Arbeitseinstellungen, Wohlbefinden und Leistung – Eine Zusammenhangsanalyse auf Organisationsebene; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2007) 51 (N.F.25) 1, S. 16-25

**Schmidt, M. (1995)**

Unternehmenskultur – Integration des kulturtheoretischen Forschungsansatzes in die Betriebs- und Genossenschaftslehre, Wien 1995

**Schmidt, S. J. (2005)**

Unternehmenskultur – Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, 2. Auflage, Weilerswist 2005

**Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2005)**

Methoden der empirischen Sozialforschung, 7., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 2005

**Schönebeck, D. (1993)**

Schwerpunkte eines Entwicklungsprogramms für die Stadtverwaltung Essen; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Spitzenverwaltungen im Wettbewerb – Eine Dokumentation des 1. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992, Baden-Baden 1993, S. 113-118

**Scholz, C. (1991)**

Informationskultur als Innovationsdeterminante; in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur – Phänomen – Philosophie – Technologie, 2., erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 241-251

**Scholz, C. (2000)**

Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, München 2000

**Scholz, G. (2003)**

Restrukturierung der Verwaltung als Beitrag zur Strategie der Johannes Gutenberg-Universität Mainz – Effektivität und Effizienz steigern; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performancesteigerung und Kostenoptimierung – Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart 2003, S. 505-524

**Schreyögg, G. (2000)**

Neuere Entwicklungen im Bereich des Organisatorischen Wandels; in: Busch, R. (Hrsg.), Change Management und Unternehmenskultur – Konzepte in der Praxis, München, Mering 2000, S. 26-44

**Schreyögg, G./Noss, C. (2000)**

Von der Episode zum fortwährenden Prozeß – Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel; in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden 2000, S. 33-62

**Schridde, H. (2005)**

Verwaltungskultur, Change Management und lernende Organisation; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 216-225

**Schrijvers, A. P. M. (1999)**

New Public Management – Konzeption, Elemente und praktische Erfahrungen; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 243-253

**Schröter, E./Wollmann, H. (2005)**

New Public Management; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 63-74

**Schuh, Günther (2006)**

Change Management – Prozesse strategiekonform gestalten, Berlin/Heidelberg 2006

**Schuler, H./Prochaska, M. (2001)**

LMI – Leistungsmotivationsinventar – Dimension berufsbezogener Leistungsorientierung – Manual; unter Mitarbeit von Frintrup, A., Göttingen 2001

**Schumacher, P. C. (1990)**

Change and Corporate Culture; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 261-276

**Schuster, B. (1999)**

Organisatorische und personale Probleme bei der Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung am Beispiel der Bundeswehr; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 209-218

**Schwaninger, M./Kaiser, C. (2006)**

Tragfähiger organisatorischer Wandel: Eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren von Organisations- und Veränderungsprojekten, Diskussionspapier des Instituts für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen Nr. 54, Januar 2006

[http://www.ifb.unisg.ch/org/IfB/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag54/\\$FILE/DB54.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/IfB/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag54/$FILE/DB54.pdf)

(Abrufdatum: 25.04.2008)

**Schwarber, P. D. (2005)**

Leaders and the decision-making process; in: Management Decision, Vol. 43, No. 7/8, 2005, pp. 1.086-1.092

**Schwarting, G. (1999)**

Anforderungen an die Budgetierung im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells (NSM); in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 119-138

**Schwarz, G. (1989)**

Unternehmungskultur als Element des Strategischen Managements, Berlin 1989

**Schwarze, J. (1999)**

Funktionen und Leistungsfähigkeit der Prozeßkostenrechnung für öffentliche Verwaltungen; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 55-80

**Schweer, M. K. W. (1997)**

Interpersonales Vertrauen im Spiegel aktueller Forschung; in: Schweer, M. K. W. (Hrsg.), Interpersonales Vertrauen – Theorien und empirische Befunde, Opladen/Wiesbaden 1997, S. 9-12

**Schweer, M. K. W. (1998)**

Vertrauen, Landau 1998



**Schweer, M. K. W./ Thies, B. (2003)**

Vertrauen als Organisationsprinzip – Perspektiven für komplexe soziale Systeme, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 2003

**Seidenschwarz, B. (1992)**

Entwicklung eines Controllingkonzeptes für öffentliche Institutionen – dargestellt am Beispiel einer Universität, München 1992

**Seidenschwarz, W. (1999)**

Balanced Scorecard – Ein Konzept für den zielgerichteten strategischen Wandel; in: Horváth, P. (Hrsg.), Controlling & Finance – Aufgaben, Tools und Kompetenzen effektiv koordinieren, Stuttgart 1999, S. 247-276

**Seidler, H. H. (2004)**

Staatliche Universitäten im Aufbruch – Das Beispiel der Technischen Universität Darmstadt: Strategie und Strategieumsetzung; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 293-303

**Seifert, M. (2001)**

Vertrauensmanagement in Unternehmen – Eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften, München/Mering 2001

**Seiling, H. (1994)**

Der neue Führungsstil, München/Wien 1994

**Sell, F. L./Wiens, M. (2006)**

Vertrauen: Substitut oder Komplement zu formellen Institutionen?; in: Schmollers Jahrbuch 126 (2006), Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 4/2006, S. 605-633

**Servatius, H.-G. (2002)**

Integration des Performance Measurement in die Führungsprozesse; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 179-204

**Simon, H. A. (1981)**

Entscheidungsverhalten in Organisationen – Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung, Übersetzung der 3., stark erweiterten und mit einer Einführung versehenen englischsprachigen Auflage, Landsberg am Lech 1981

**Simon, V. (2000)**

Management, Unternehmungskultur und Problemverhalten, Wiesbaden 2000

**Six, B./Felfe, J. (2006)**

Arbeitszufriedenheit im interkulturellen Vergleich; in: Fischer, L. (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit – Konzepte und empirische Befunde, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen/Bern/Wien/Toronto/Seattle/Oxford/Prag 2006, S. 243-272

**Skat-Rørdam, P. (1999)**

Changing Strategic Direction – Practical Insights into Opportunity Driven Business Development, Forlag 1999

**Smircich, L. (1985)**

Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?; in: Frost, P. J./Moore, L. F./Louis, M. R./Lundberg, C. C./Martin, J. (editors), Organizational Culture, Beverly Hills 1985, pp. 55-72

**Speckbacher, G./Bischof, J. (2000)**

Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem – Konzeptionelle Grundlagen und Stand der Anwendung in deutschen Unternehmen; in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg. (2000), Heft 6, S. 795-810

**Speier-Werner, P. (2006)**

Public Change Management – Erfolgreiche Implementierung neuer Steuerungsinstrumente im öffentlichen Sektor, Wiesbaden 2006

**Sperling, H.-J. (1999)**

Verwaltungsmodernisierung und Partizipation – Trendreport Partizipation und Organisation III, Marburg 1999

**Sprenger, R. K. (2002)**

Vertrauen führt – Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, Frankfurt am Main 2002

**Sprenger, R. K. (2006)**

Vertrauen: wichtiger als Strategie!, in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 77-86

**Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2005) (Hrsg.)**

Abschlussbericht über den Verwaltungsmodernisierungsprozess der Landessozialverwaltung im Geschäftsbereich des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz, voran, Schriften zur Verwaltungsmodernisierung in Rheinland-Pfalz, Heft 17, 10/2005

**Stadelhofer, E. C. (2002)**

Managemententwicklung in Nonprofit-Organisationen; in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung – Mit Praxisberichten von Bosch, Gore, Hamburg-Mannheimer, Opel, Philips, Siemens, Volkswagen, Weidmüller und Weka, 5. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 157-182

**Staudt, E. (2004)**

Reporting und strategische Steuerung im Profifußball – Das Projekt BalPlan des VfB Stuttgart; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 33-54

**Staufenbiel, T./Hartz, C. (2000)**

Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meß-instruments; in: Diagnostica, 46, Heft 2, 2000, S. 73-83

**Steel, G./Lewis, P./Brügger, E. (2006)**

Firmenspezifische Führungsphilosophie und deren konsequente Umsetzung: Das Beispiel der ABB; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 193-207

**Steger, U. (1993)**

Unternehmenskultur aus forschungstheoretischer und praktischer Sicht – Ergebnisse eines Delphi-Prozesses; in: Dierkes, M./Rosenstiel, L. v./Steger, U. (Hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt am Main/New York 1993, S. 188-199

**Steinbuch, P. A. (2000)**

Organisation, 11., überarbeitete und erweiterte Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 2000

**Steinle, C. (1975)**

Leistungsverhalten und Führung in der Unternehmung – Das Harzburger Führungsmodell im Vergleich mit einem motivationstheoretisch fundierten Leistungs-Verhaltensmodell, Berlin 1975

**Steinle, C. (1978a)**

Führungsstilforschung in der Sackgasse – Konzepte und ein alternativer Lösungsweg für hohe Mitarbeiter-Leistung und -Zufriedenheit, Diskussionspapier 41 der Wirtschaftswissenschaftlichen Dokumentation Technische Universität Berlin, Berlin 1978

**Steinle, C. (1978b)**

Führung – Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung, Stuttgart 1978

**Steinle, C. (1983)**

Der Weg zur partizipativen Unternehmungsführung – Führungsumstellung zur Unternehmungssicherung, Sonderdruck aus: Jahrbuch für Betriebswirte 1983 – Aktuelle Informationen für Wirtschaftspraktiker, Stuttgart/Wien/Zürich 1983, S. 82-90

**Steinle, C. (1995)**

Führungsdefinitionen; in: Kieser, S./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 523-533

**Steinle, C. (2005)**

Ganzheitliches Management – Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmungsführung, Wiesbaden 2005

**Steinle, C./Ahlers, F./Gradtke, B. (2000)**

Vertrauensorientiertes Management – Grundlegung, Praxisschlaglicht und Folgerungen; in: zfo, Zeitschrift Führung + Organisation, 69 (4/2000), S. 208-217

**Steinle, C./Eggers, B./Ahlers, F. (2008)**

Change Management – Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen – Mit Fallbeispielen, München/Mering 2008

**Steinle, C./Eggers, B./Kolbeck, F. (1999)**

Wandel planen und umsetzen mit PUZZLE – Herausforderungen erfolgreich mit einer ganzheitlichen Methodik lösen, Frankfurt am Main 1999

**Steinle, C./Eggers, B./ter Hell, A. (1992)**

Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen von Unternehmungskulturen, Diskussionspapier Nr. 174, Hannover 1992

**Steinle, C./Eichenberg, T./Stolberg, M. (2008)**

„Full Range Leadership“-Modell: Kritische Würdigung und Anregungen zur Weiterentwicklung; in: ZfM – Zeitschrift für Management, Heft 2/2008, 3. Jahrgang, S. 101-124

**Steinle, C./Krummaker, S./Oehr, D. (2004)**

Einsatzpotentiale einer wertkettenorientierten Balanced Scorecard in Touristik-Unternehmen: Konzept und Gestaltungshinweise; in: Wildemann, H. (Hrsg.), Organisation und Personal – Festschrift für Rolf Bühner, München 2004, S. 865-883

**Steinle, C./Thiem, H./Lange, M. (2001)**

Die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung von Strategien – Praxiserfahrungen und Gestaltungshinweise; in: CM – Controller Magazin, 26. Jahrgang 1/2001, S. 29-37

**Sterrer-Pichler, C. (2005)**

Auf dem Weg zu einem Best in Class-Controlling im Bundesministerium der Finanzen, Wien; in: Horváth, P. (Hrsg.), Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern, Stuttgart 2005, S. 279-290

**Stevens, J. (1996)**

Applied multivariate statistics for the social sciences, 3rd edition, Mahwah 1996

**Stobbe, D. (2003)**

Vorwort; in: Bernhard, M. G./Hoffschröer, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 9-11

**Stöbe-Blossey, S. (2005)**

Mitarbeiterbeteiligung; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 280-290

**Stöger, R. (2007)**

Balanced Scorecard – Eine Bilanz; in: OrganisationsEntwicklung Nr. 4/2007, 26. Jahrgang, S. 25-33

**Strasser, H./Voswinkel, S. (1997)**

Vertrauen im gesellschaftlichen Wandel; in: Schweer, M. K. W. (Hrsg.), Interpersonales Vertrauen – Theorien und empirische Befunde, Opladen/Wiesbaden 1997, S. 217-236

**Stratthaus, G. (2003)**

Plädoyer für eine Reform unserer Verwaltung; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performancesteigerung und Kostenoptimierung – Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart 2003, S. 423-426

**Strehl, F./Innreiter-Moser, C. (1995)**

Führung in der öffentlichen Verwaltung; in: Kieser, S./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 444-453

**Streitferdt, L./Schölzig, K./Hoffers, M. (2004)**

Die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem – Praxisbeispiel der Fachdienste der Zentralen Personaldienste der Stadt Hamburg; in: Verwaltung und Management, 10. Jg. (2004), Heft 6, S. 291-297

**Strupat, R. R. (2008)**

Leitbild statt Leidbild – Ohne Mitarbeiter-Begeisterung bleibt alles Wissen nur graue Theorie

[http://www.dashoefler.de/cgi-bin/news\\_more/news\\_more\\_print.pl?mitte=01&rechts=...](http://www.dashoefler.de/cgi-bin/news_more/news_more_print.pl?mitte=01&rechts=...)

(Abrufdatum: 24.06.2008)

**Svoboda, M. (2004)**

Balanced Scorecard in der Finanzverwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Finanzen (BMF), Österreich; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 305-325

**Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (TIB/UB) (2008) (Hrsg.)**

Jahresbericht 2007, Hannover 2008

**Thom, N./Ritz, A. (2006)**

Public Management – Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. Auflage, Wiesbaden 2006

**Thompson, K. R./Luthans, F. (1990)**

Organizational Culture: A Behavioral Perspective; in: Schneider, B. (editor), Organizational Climate and Culture, San Francisco 1990, pp. 319-344

**Tiemann, S. (1993)**

Anforderungen an die öffentliche Verwaltung aus Sicht der Bürger/Steuerzahler; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 111-116

**Tischler, T. (1999)**

Strategie und Change – Ein integrativer Ansatz zur Strategiegenerierung im Unternehmen, Wiesbaden 1999

**Töpfer, A./Lindstädt, G./Förster, K. (2002)**

Balanced Score Card – Hoher Nutzen trotz zu langer Einführungszeit; in: Controlling, Heft 2, Februar 2002, S. 79-84

**Tomas, J. (2005)**

Wissensmanagement, eine Frage der Führung?; in: wissensmanagement online, November 2005

[http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2005/11\\_2005/tomas.shtml?print](http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2005/11_2005/tomas.shtml?print)

(Abrufdatum: 12.01.2006)

**Treuner, J.-H. (2005)**

Beteiligungscontrolling des Staates; in: Horváth, P. (Hrsg.), Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern, Stuttgart 2005, S. 345-354

**TV-L (2006)**

Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) vom 12. Oktober 2006, § 18

<http://www.tdl.bayern.de/TV-Laender-Reform/TV-L%20Volltest%20Inter.pdf>



(Abrufdatum: 05.02.2008)

**TVöD (2005)**

Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) vom 13. September 2005, § 18

<http://www.fzd.de/BRF/Tarif/TVoeD.pdf>

(Abrufdatum: 05.02.2008)

**Unger, A. (2008)**

Neue Ansätze in der Organisation; in: Kremin-Buch, B./Unger, F./Walz, H. (Hrsg.),  
Lernende Organisation, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Sternenfels 2008, S.  
175-213

**Urban, D./Mayerl, J. (2007)**

Mediator-Effekte in der Regressionsanalyse (direkte, indirekte und totale Effekte),  
Version 1.3; Januar 2007

[http://www.uni-stuttgart.de/soz/soziologie/regression/Mediator-Effekte\\_v1-3.pdf](http://www.uni-stuttgart.de/soz/soziologie/regression/Mediator-Effekte_v1-3.pdf)

(Abrufdatum: 19.08.2008)

**VDA-QMC (2007) (Hrsg.)**

Das gemeinsame Qualitätsmanagement in der Lieferkette – Produktherstellung und -lieferung – Robuster Produktionsprozess – Voraussetzungen, Standards, Controlling, Beispiele, VDA-QMC Projektdokumentation, Oberursel 2007

**Verbeke, W./Volgering, M./Hessels, M. (1998)**

Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: organizational climate und organizational culture; in: Journal of Management Studies 35:3 May 1998, pp. 303-329

**Voigt, T. (2007)**

Systematik zur qualitätsgerechten Umsetzung organisatorischer Veränderungsprozesse – CHANGE-Anwenderleitfaden, FQS-DGQ-Band 88-03, Frankfurt am Main 2007

**Voigt, R./Walkenhaus, R. (2006) (Hrsg.)**

Handwörterbuch zur Verwaltungsreform, Wiesbaden 2006

**Vranken, U. (1997)**

Führung durch Prozeßmanagement; in: Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 213-221

**Vroom, V. H./Jago, A. G. (1991)**

Flexible Führungsentscheidungen – Management der Partizipation in Organisationen, Stuttgart 1991

**Wagner, D. (1993)**

Qualitäts- und erfolgsorientiertes Management bei der BASF; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 339-349

**Waldman, D. A./Javidan, M./Varella, P. (2004)**

Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory; in: The Leadership Quarterly 15 (2004), pp. 355-380

**Waldman, D. A./Ramírez, G. G./House, R. J./Puranam, P. (2001)**

Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty; in: The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 1, (Feb., 2001), pp. 134-143

**Walter, A. (2003a)**

Balanced Scorecard – die logische Konsequenz von strategischen Managementphilosophien; in: Bernhard, M. G./Hoffschröer, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 45-54

**Walter, A. (2003b)**

Das EFQM-Modell: Der erste Schritt auf dem Weg zum Integrierten Management; in: Bernhard, M. G./Hoffschröer, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 55-71

**Wargin, J./Feurer, R./Kirn, B./Bürgel, O. (1997)**

Der Mensch im Mittelpunkt – Konzepte des Management von Veränderungsprojekten bei Hewlett-Packard, in Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 347-362

**Weber, B. (2002)**

Produktorientierte Steuerung mit Zielen und Kennzahlen am Beispiel des Neuen Haushalts der Stadt Heidelberg; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 401-430

**Weber, J./Radtke, B./Schäffer, U. (2006)**

Erfahrungen mit der Balanced Scorecard Revisited, Weinheim 2006

**Weber, J./Schäffer, U. (2000)**

Balanced Scorecard & Controlling – Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2000

**Wegge, J./Dick, R. v. (2006)**

Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation; in: Fischer, L. (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit – Konzepte und empirische Befunde, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen/Bern/Wien/Toronto/Seattle/Oxford/Prag 2006, S. 11-36

**Weiner, N./Mahoney, T. A. (1981)**

A Model of Corporate Performance as a Function of Environmental, Organizational, and Leadership Influences; in: The Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 3. (Sept., 1981), pp. 453-470

**Weinert, A. B. (2004)**

Organisations- und Personalpsychologie, 5., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim/Basel 2004

**Welge, M. K./Al-Laham, A. (2008)**

Strategisches Management – Grundlagen – Prozess – Implementierung, 5., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2008

**Wenning, B. (1999)**

Public Performance Management (PPM) – ein innovativer Ansatz zur Verwaltungssteuerung; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 277-292

**Werdemann, G. (1995)**

Der Bochumer Weg zur Verwaltungsmodernisierung; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Lernen von Spitzenverwaltungen – Eine Dokumentation des 2. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1994, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 123-131

**Werner, H. (2002)**

Entwicklung einer Strategie und eines Leitbildes am Beispiel des Rhein-Neckar-Kreises; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 331-361

**Wessel, G. (2005)**

Value-Based Management und Lean Six Sigma bei ITT Industries Inc. – ein Garant für nachhaltige Unternehmensentwicklung; in: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hrsg.), Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme, Stuttgart 2005, S. 99-120

**Westphal, V.-G. (2004)**

Aufgabenkritik in Brandenburg – Ein Überblick über die aktuellen Aktivitäten; in: Hill, H. (Hrsg.), Aufgabenkritik, Privatisierung und Neue Verwaltungssteuerung, Baden-Baden 2004, S. 27-35

**Wewer, G. (1995)**

Leitbild für eine moderne Landesverwaltung in Schleswig-Holstein; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 129-143

**Wewer, G. (2004/2005)**

Freiräume schaffen und zu Beteiligung aktivieren – Aktivierender Staat, Output-Orientierung und öffentlich-private Partnerschaften, in: innovative Verwaltung Special 2004/2005, S. 10-11

**Whorton, J. W./Worthley, J. A. (1981)**

A Perspective on the Challenge of Public Management: Environmental Paradox And Organizational Culture; in: The Academy of Management Review 1981, Vol. 6, No. 3. (Jul., 1981), pp. 357-361

**Wiemer, A. (1995)**

Optimierung durch Organisationsuntersuchungen – Ein Bericht aus der Sächsischen Landesverwaltung; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 69-77

**Wiendieck, G. (1990)**

Führung 2000 – Perspektiven und Konsequenzen; in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel – Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S. 39-51

**Wiener, Y. (1988)**

Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance; in: The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 4. (Oct., 1988), pp. 534-545

**Wild, J. (1972)**

Organisation des Führungsprozesses; in: Ausschuss für wissenschaftliche Verwaltung (Hrsg.): AWW-Fachbericht 17 – Führungsorganisation in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Frankfurt am Main, Oberursel (Ts.) 1972, S. 5-27

**Wilkins, A. L./Dyer, W. G. Jr. (1988)**

Toward Culturally Sensitive Theories of Cultural Change; in: The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 4. (Oct., 1988), pp. 522-533

**Will, H. (1993)**

Die öffentliche Verwaltung als Dienstleistungsunternehmen: das „Bürgeramt Mellrichstadt“; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Spitzenverwaltungen im Wettbewerb – Eine Dokumentation des 1. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992, Baden-Baden 1993, S. 151-162

**Wiswede, G. (1990a)**

Führungsforschung im Wandel; in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel – Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S. 1-38

**Wiswede, G. (1990b)**

Führung und Macht – Nachlese zu einer Podiumsdiskussion; in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel – Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S. 271-287

**Wolff, G./Göschel, G. (1990)**

Erfolgsfaktor Führung – Kommunikation und Kooperation als Antwort auf den Wertewandel, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1990

**Wollnik, M. (1991)**

Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur; in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur – Phänomen – Philosophie – Technologie, 2., erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 65-92

**Wunderer, R. (2006a)**

Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre, 6., überarbeitete Auflage, München 2006

**Wunderer, R. (2006b)**

Internes Unternehmertum: Gestaltungsempfehlungen; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 265-274

**Yapp, C. (2005)**

„Innovation, Futures Thinking and Leadership“; in: PUBLIC MONEY AND MANAGEMENT, January 2005, pp. 57-60

**Yin, R. K. (2003)**

Case Study Research – Design and Methods, 3rd Edition, Thousand Oaks/London/New Delhi 2003

**Yukl, G. (2006)**

Leadership in Organizations, 6th edition, Upper Saddle River 2006

**Zdrowomyslaw, N./Eckern, V. v./Meißner, A. (2003)**

Akzeptanz und Verbreitung der Balanced Scorecard; in: Betrieb und Wirtschaft 9/2003, S. 356-359

**Zielinski, H. (2003)**

Management im öffentlichen Sektor, Opladen 2003

**Zimmermann, G./Jöhnk, T. (2004)**

Balanced Scorecard und öffentliche Unternehmen; in: Verwaltung und Management, 10. Jg. (2004), Heft 2, S. 89-91

**Züfle, H.-P./Römer, M. (2005)**

Strategische Steuerung einer gemeinnützigen Konzernorganisation – Von der diakonischen Einrichtung zu einem modernen diakonischen Unternehmen; in: Horváth,

P. (Hrsg.), Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern, Stuttgart 2005, S. 329-343



**Anhang**

Fragebogen: „Befragung zur Nutzung der Balanced Scorecard (BSC) als Planungs- und Steuerungsinstrument in öffentlichen Einrichtungen“

**Befragung zur  
Nutzung der Balanced Scorecard (BSC)  
als Planungs- und Steuerungsinstrument  
in öffentlichen Einrichtungen**

Dieser Fragebogen dient der oben aufgeführten Untersuchung, die ich im Rahmen meiner Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät (Institut für Unternehmensführung und Organisation) der Leibniz Universität Hannover bei Prof. Dr. Claus Steinle schreibe.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen ganz offen! **Ich versichere Ihnen hiermit, dass Ihre Anonymität gewahrt bleibt und Ihre Daten nur für diese Untersuchung verwendet und Dritten nicht zur Verfügung gestellt werden.**

Kreuzen Sie bitte jeweils das Antwortfeld an, welches Ihrer eigenen Meinung am besten entspricht.

Für das Beantworten der Fragen und die Rückgabe des Fragebogens bedanke ich mich im Voraus!

### Einsatz der Balanced Scorecard (BSC) in der Einrichtung

Seit wann setzen Sie die BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument in Ihrer Einrichtung ein?

Seit weniger als ½ Jahr.

Seit mehr als einem ½, aber weniger als 1 Jahr.

Seit mehr als 1, aber weniger als 2 Jahren.

Seit mehr als 2 Jahren.

### BSC-Entwicklung

Waren Sie an der BSC-Entwicklung beteiligt?

Ja.

Nein.

### Nutzung der Balanced Scorecard als Planungs- und Steuerungsinstrument

Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument...

	stimme über- haupt nicht zu	stimme nicht zu	neu- tral	stimme weitge- hend zu	stimme völlig zu
... hat sich meine Aufgabenerfüllung insgesamt verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wurde ein gemeinsam getragenes Verständnis der Strategie unserer Einrichtung geschaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat sich die strategische Steuerung insgesamt verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Nutzung der Balanced Scorecard als Planungs- und Steuerungsinstrument</b>					
Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument...					
	stimme über- haupt nicht zu	stimme nicht zu	neu- tral	stimme weitge- hend zu	stimme völlig zu
... hat sich die Verbindlichkeit von Zielen erhöht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat sich das Reportingsystem verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... erfolgt eine bessere Übertragung vager strategischer Aussagen in Aktionsprogramme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wurde die Budgetierung verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat sich der Planungsprozess verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wurde die Jahresplanung inhaltlich verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... erfolgt eine Unterstützung einer erfolgreichen Strategierealisierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wurde das funktionsübergreifende Denken in Zusammenhängen gestärkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat sich die strategische Projektpriorisierung verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wurde die Jahresplanung zeitlich verkürzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat sich das „strategische Lernen“ verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Führung</b>					
Die Person (Leiter/in der Einrichtung bzw. Abteilungsleiter/in <sup>1611</sup> ), die ich einschätze...					
	<b>nie</b>	<b>selten</b>	<b>manch- mal</b>	<b>oft</b>	<b>immer</b>
... hat mir neue Wege gezeigt, an Dinge heranzugehen, die für mich unverständlich waren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten für die Abteilung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat Ideen, die mich dazu gebracht haben, einige meiner eigenen Gedanken zu überdenken, die ich vorher nicht infrage gestellt habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zeichnet ein interessantes Bild der Zukunft unserer Arbeitsgruppe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zeigt offen, dass sie viel von uns erwartet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... gibt mir immer positive Rückmeldung, wenn ich gute Leistungen erbringe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... pflegt die Zusammenarbeit unter Arbeitsgruppen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... handelt, ohne meine Gefühle zu beachten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ermutigt ihre Mitarbeiter/innen dazu, „team player“ zu sein (d. h. gruppenorientiert zu arbeiten).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... führt eher durch „Taten“ denn durch „Anweisungen“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... bringt die Gruppe dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat ein klares Verständnis dafür, wo sich unsere Arbeitsgruppe hinbewegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zeigt Respekt für meine persönlichen Gefühle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>1611</sup> Abteilungsleiter/innen beurteilen bitte die Leiterin/den Leiter der Einrichtung.

Alle weiteren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen beurteilen bitte die/den jeweilige/n Abteilungsleiter/in.

<b>Führung</b>					
Die Person (Leiter/in der Einrichtung bzw. Abteilungsleiter/in <sup>1612</sup> ), die ich einschätze...					
	nie	selten	manchmal	oft	immer
... hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... erkennt meine gute Leistung nicht immer an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... handelt auf eine Art und Weise, die meine persönlichen Gefühle berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... entwickelt ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeiter/innen ihrer Abteilung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... inspiriert durch ihre Pläne für die Zukunft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... lobt mich, wenn meine Arbeit besser ist als das Mittelmaß.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... besteht auf Höchstleistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... schafft es, andere an ihre Zukunftsträume zu binden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... behandelt mich auf eine Art und Weise, ohne auf meine persönlichen Gefühle Rücksicht zu nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wird sich nicht mit dem Zweitbesten zufrieden geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... führt durch beispielhaftes Verhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... beglückwünscht mich persönlich, wenn ich herausragende Arbeit leiste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>1612</sup> Abteilungsleiter/innen beurteilen bitte die Leiterin/den Leiter der Einrichtung.

Alle weiteren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen beurteilen bitte die/den jeweilige/n Abteilungsleiter/in.

<b>Unternehmenskultur</b>					
	stimme über- haupt nicht zu	stimme nicht zu	neu- tral	stimme weitge- hend zu	stimme völlig zu
Bei Fehlern und Problemen wird als erstes nach Ursachen gesucht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter/innen-Information hat einen hohen Stellenwert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Führungskräfte setzen großes Vertrauen in die Mitarbeiter/innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter/innen werden an Entscheidungen beteiligt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Über betriebliche Aktivitäten und Entscheide werden wir laufend umfassend orientiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Einrichtung hat man Vertrauen in die Mitarbeiter/innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserer Einrichtung werden wir nicht ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Einrichtung fühlt man sich als Mitarbeiter/in stark kontrolliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt hier sehr viele Regeln und Vorschriften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nichteinhaltung des offiziellen Dienstwegs gilt als schwerer Verstoß gegen die Betriebsregeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter/innen betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die „Hierarchie“ hat in unserer Einrichtung eine große Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir können eigenständig Veränderungen im Arbeitsablauf einführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das gegenseitige Vertrauen ist unter uns Kolleg(inn)en so groß, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen, reden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Unternehmenskultur</b>					
	stimme über- haupt nicht zu	stimme nicht zu	neu- tral	stimme weitge- hend zu	stimme völlig zu
Wir können Kolleg(inn)en um Rat bitten, ohne dass uns das bei nächster Gelegenheit als Unfähigkeit angekreidet wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich einen Fehler gemacht habe, wird mir das nicht nachgetragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partizipation gilt bei uns als Selbstverständlichkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Eigeninitiative</b>					
	trifft gar nicht zu	trifft we- nig zu	trifft teils teils zu	trifft ziem- lich zu	trifft völlig zu
Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen in unserer Einrichtung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich informiere mich über neue Entwicklungen in unserer Einrichtung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich mache innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Abteilung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bilde mich laufend fort, um meine Arbeit besser machen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich ergreife die Initiative, um unsere Einrichtung vor möglichen Problemen zu bewahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



<b>Flexibilität</b>	<b>trifft gar nicht zu</b>	<b>trifft we- nig zu</b>	<b>trifft teils teils zu</b>	<b>trifft ziem- lich zu</b>	<b>trifft völlig zu</b>
Neuen Situationen stehe ich zunächst immer etwas skeptisch gegenüber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Alltag ist voller Dinge, die mich interessieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist zwar schön, gelegentlich etwas Neues anzufangen, aber beim Bewährten fühle ich mich doch wohler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe schon auf manche interessante Sache verzichtet, weil ich befürchtet habe, sie nicht zu schaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Wahl meiner Ziele bin ich lieber etwas vorsichtiger, als zu große Risiken einzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin allem Neuen gegenüber aufgeschlos- sen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich suche mir gern Aufgaben, an denen ich meine Fähigkeiten prüfen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Um etwas Neues auszuprobieren, gehe ich schon einmal ein Risiko ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt vieles, das ich gern einmal ausprobieren würde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann mir viele Aufgabenbereiche vor- stellen, in denen ich mich wohlfühlen würde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Lernbereitschaft</b>					
	<b>trifft gar nicht zu</b>	<b>trifft we- nig zu</b>	<b>trifft teils teils zu</b>	<b>trifft ziem- lich zu</b>	<b>trifft völlig zu</b>
Wenn ich etwas Neues erfahre, bemühe ich mich, mir möglichst viel davon zu merken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann eine Vielzahl von Weiterbildungen nachweisen, zu denen ich nicht verpflichtet gewesen wäre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verfolge regelmäßig die Fachzeitschriften in meinem Arbeitsgebiet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich lese gern wissenschaftliche Bücher und Abhandlungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seine Freizeit sollte man verwenden, um sich zu erholen und nicht, um noch etwas dazuzulernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich musste in meinem Leben schon so viel lernen, dass die Fortbildung im Rahmen meines Berufs ruhig ein bisschen kleiner geschrieben werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Fernsehen schaue ich mir besonders gern Informationssendungen an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einen großen Teil meiner Zeit verbringe ich damit, Neues zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich eigne mir lieber neue Kenntnisse an, als mich mit Dingen zu beschäftigen, die ich schon beherrsche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin erst zufrieden, wenn ich eine Sache wirklich verstanden habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Position in der Einrichtung</b>	
Sie sind...	
... als Führungskraft Mitglied des Top-Managements (Leiter/in der Einrichtung bzw. Abteilungsleiter/in).	<input type="checkbox"/>
... eine der weiteren Führungskräfte.	<input type="checkbox"/>
... Mitarbeiter/in.	<input type="checkbox"/>

<b>Alter</b>	
Sie sind...	
... unter 31 Jahre alt.	<input type="checkbox"/>
... 31 – 40 Jahre alt.	<input type="checkbox"/>
... 41 – 50 Jahre alt.	<input type="checkbox"/>
... 51 – 60 Jahre alt..	<input type="checkbox"/>
... über 60 Jahre alt.	<input type="checkbox"/>

<b>Geschlecht</b>	
Sie sind...	
... weiblich.	<input type="checkbox"/>
... männlich.	<input type="checkbox"/>

# Schriften zum Management

herausgegeben von Claus Steinle

- Band 1: Andreas Daum: **Erfolgs- und Mißerfolgsk Faktoren im Büro-Projektmanagement.**  
ISBN 3-87988-054-9, München und Mering 1993, 412 S., € 28.40
- Band 2: Uwe Wolfgang Botschatzke: **Informationsverarbeitungs-Controlling in Dienstleistungsunternehmen. Zielorientierte Steuerung der betrieblichen Informationsverarbeitung.**  
ISBN 3-87988-068-9, München und Mering 1993, 266 S., € 23.40
- Band 3: Ulrich Bertram: **Früherkennungsorientierte Steuerung. Theoretische Grundlagen und Anwendung für Versicherungsunternehmen.**  
ISBN 3-87988-076-X, München und Mering 1993, 329 S., € 23.40
- Band 4: Friedel Ahlers: **Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung über Hochschulkontakte. Empfehlungen zum Management personalbeschaffungsorientierter Hochschulkontakte auf Grundlage einer Unternehmensbefragung.**  
ISBN 3-87988-078-6, München und Mering 1994, 325 S., € 23.40
- Band 5: Holger Beiersdorf: **Informationsbedarf und Informationsbedarfsermittlung im Problemlösungsprozeß „Strategische Unternehmensplanung“.**  
ISBN 3-87988-104-9, München und Mering 1995, 349 S., € 24.90
- Band 6: Volker Kirschbaum: **Unternehmungserfolg durch Zeitwettbewerb. Strategie, Implementation und Erfolgsfaktoren.**  
ISBN 3-87988-137-5, München und Mering 1995, 354 S., € 24.90
- Band 7: Anastassios Anastassiou: **Personalführung in Deutschland und Griechenland im Vergleich.**  
ISBN 3-87988-138-3, München und Mering 1995, 405 S., € 29.90
- Band 8: Claudia Schmidt: **Personalmanagement-Konzept für Dienstleistungsunternehmen. Theoretisches Gerüst und Anwendungsfall.**  
ISBN 3-87988-186-3, München und Mering 1996, 395 S., € 28.40
- Band 9: Rüdiger Kraege: **Controlling strategischer Unternehmenskooperationen. Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen.**  
ISBN 3-87988-212-6, München und Mering 1997, 330 S., € 23.40
- Band 10: Felix Kolbeck: **Entwicklung eines integrierten Umweltmanagementsystems. Konzeption, Empirie und Ausgestaltung.**  
ISBN 3-87988-224-X, München und Mering 1997, 356 S., € 24.90
- Band 11: Joachim Rehn: **Integrative Planungs- und Kontrollsysteme für mittlere Unternehmen: Konzeption, Gestaltung und empirisches Schlaglicht.**  
ISBN 3-87988-296-7, München und Mering 1998, 414 S., € 31.40
- Band 12: Kai Böttcher: **Ökologisch-innovative Unternehmensführung: Entwicklungsstand – Empirie – Gestaltungskonzept.**  
ISBN 3-87988-390-4, München und Mering 1999, 487 S., € 37.80
- Band 13: Manola Märten: **Ethik als Grundlage für moralisches Handeln in Unternehmen. Ein ganzheitlicher Ansatz.**  
ISBN 3-87988-437-4, München und Mering 2000, 239 S., € 24.80
- Band 14: Carmen Riechmann: **Deklarierte und ‘gelebte’ Ökologieorientierung in Unternehmen. Konzept – Fallstudien – Gestaltungshinweise.**  
ISBN 3-87988-488-9, München und Mering 2000, 368 S., € 29.65
- Band 15: Alexander Grewe: **Implementierung neuer Anreizsysteme. Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen.**  
ISBN 3-86618-000-4, München und Mering, 3. aktual. Aufl. 2006, 252 S., € 24.80
- Band 16: Martin Eickhoff: **Unternehmungsentwicklung durch ein Konzept wissensbasierter Strategieentwicklung.**  
ISBN 3-87988-589-3, München und Mering 2001, 325 S., € 27.20

- Band 17: Thomas Böttcher: **Unternehmungsvitalisierung durch leitbildorientiertes Change Management. Konzept – Fallstudie – Gestaltungsempfehlungen.**  
ISBN 3-87988-688-1, München und Mering 2002, 336 S., € 29.80
- Band 18: Marco Morawietz: **Integrative Wissensnetzwerke zur Unternehmungsvitalisierung. Konzeptentwicklung – Fallstudie – Gestaltungsempfehlungen**  
ISBN 3-87988-692-X, München und Mering 2002, 440 S., € 34.80
- Band 19: Florian Reiter: **Chancenorientiertes Change Management in ökologisch affinen Mittelstandsunternehmungen. Theoretische Grundlagen, Empirische Untersuchung, Gestaltungsempfehlungen.**  
ISBN 3-87988-759-4, München und Mering 2003, 333 S., € 29.80
- Band 20: Anne Draeger-Ernst: **Vitalisierendes Intrapreneurship. Gestaltungskonzept und Fallstudie.**  
ISBN 3-87988-765-9, München und Mering 2003, 400 S., € 32.80
- Band 21: Marco Spreider: **Integratives Kommunikationsmanagement in Projekten. Konzept – Fallstudien – Gestaltungsempfehlungen.**  
ISBN 3-87988-817-5, München und Mering 2004, 352 S., € 32.80
- Band 22: Nicolas Nasner: **Strategisches Kernkompetenz-Management. Prozessorientierte Konzepte – Implementierungshinweise – Praxisbeispiele.**  
ISBN 3-87988-828-0, München und Mering 2004, 324 S., € 29.80
- Band 23: Katja Schumann: **Kooperationen zwischen technologieorientierten Gründungsunternehmungen und Forschungseinrichtungen. Erfolgskonzept, empirische Untersuchung und Gestaltungshinweise.**  
ISBN 3-87988-894-9, München und Mering 2005, 337 S., € 32.80
- Band 24: Hanno Saade: **Strategisches Kooperationsmanagement am Beispiel mittelständischer Tageszeitungsverlage. Konzept – Empirische Untersuchung – Gestaltungsempfehlungen.**  
ISBN 3-87988-939-2, München und Mering 2005, 335 S., € 32.80
- Band 25: Christian E. Lauterbach: **Regionale Wertschöpfungssysteme und Kernkompetenzen. Konzept – Empirische Untersuchung – Gestaltungsempfehlungen.**  
ISBN 3-87988-964-3, München und Mering 2005, 306 S., € 29.80
- Band 26: Stephan A. Glaschak: **Strategiebasiertes Multiprojektmanagement. Konzept – Unternehmungsbefragung – Gestaltungsempfehlungen.**  
ISBN 3-86618-026-8, München und Mering 2006, 350 S., € 32.80
- Band 27: Marcus Brose: **Entwicklungsflexible Anreizsysteme für junge Unternehmungen. Konzept, Empirische Untersuchung, Gestaltungshinweise**  
ISBN 3-86618-033-0, München und Mering 2006, 387 S., € 34.80
- Band 28: Wolfgang Ebert: **Anreizgestützte Innovationsförderung in technologieorientierten KMU. Konzept, Empirische Untersuchung, Gestaltungsempfehlungen.**  
ISBN 978-3-86618-085-7, München und Mering 2006, 348 S., € 29.80
- Band 29: Tobias Tennstedt: **Mitarbeiterführung und Kulturbezug. Konzept, Empirie und Gestaltungsempfehlungen am Beispiel Chinas und Deutschlands.**  
ISBN 978-3-86618-129-8, München und Mering 2007, 306 S., € 29.80
- Band 30: Claus Steinle, Bernd Eggers, Friedel Ahlers: **Change Management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen. Mit Fallbeispielen.**  
ISBN 978-3-86618-197-7, München und Mering 2008, 208 S., € 29.80
- Band 31: Patrick S. Maurenbrecher: **Sanierung mittelständischer Unternehmungen durch Private Equity-Gesellschaften. Fallstudienuntersuchungen, Modellentwicklung, Gestaltungsempfehlungen.**  
ISBN 978-3-86618-284-4, München und Mering 2008, 350 S., € 29.80