

1 Warum Controlling in öffentlichen Institutionen?

Stetig steigende Schulden bei Bund, Ländern und Kommunen, anspruchsvolle Bürger, die schneller denn je mit der Abwahl »ihrer« Politiker drohen und der Ruf nach einem wirkungsvollen Bürokratieabbau – selten stand die öffentliche Verwaltung vor so gewaltigen und vielschichtigen Herausforderungen wie heute. Die alte Tradition, dass juristische Konsequenzen von Gesetzen geprüft, abgewogen werden und deren Durchführung nach Regeln geschieht (vergleiche Maravic/Priddat 2008, S. 7), erscheint für viele öffentliche Institutionen nicht mehr zeitgemäß.

Als Alternative wird ein New Public Management (NPM) vorgeschlagen, das sich in Deutschland als Neues Steuerungsmodell (NSM) etabliert hat. Die jeweiligen Ausprägungs- und Umsetzungsmuster des NPM beziehungsweise NSM in einzelnen öffentlichen Institutionen sind jedoch höchst unterschiedlich. Aufgrund starr festgeschriebener Vorgaben für das Verwaltungshandeln fehlt es oftmals an geeigneten Instrumenten zur modernen Steuerung der Organisation und des Veränderungsprozesses (vergleiche Hunold 2003, S. 1; Tauberger 2008, S. 1).

Gemeinsam ist das Ziel aller Modernisierungsbemühungen, die Versorgung

der Bevölkerung mit Produkten der Verwaltung und die Wahrnehmung der öffentlichen Aufgabe sicherzustellen. Vermieden werden sollen eine anhaltende Steigerung der Haushaltsdefizite und eine daraus resultierende marode und perspektivenlose Verwaltungsrealität. In diesem Kontext der modernen Steuerung öffentlicher Verwaltungen fällt immer häufiger der Blick auf die Bedeutung und die Rolle eines Verwaltungs-Controllings.

Als ein Steuerungsinstrument, das sich in privatwirtschaftlichen Unternehmen bewährt hat, erhält es infolge der Modernisierungsbemühungen in öffentlichen Institutionen seit Anfang der 1990er-Jahre eine zunehmende Bedeutung, da es – richtig eingesetzt – zu einer höheren Wirtschaftlichkeit und zu besseren Entscheidungen der Verwaltungsspitze beitragen kann. So kann das Controlling unter anderem durch die Schaffung von Transparenz, durch die Sicherung der Rationalität von Entscheidungsträgern und durch die Unterstützung der Verwaltungsführung mit betriebswirtschaftlichem Sachverstand einen wichtigen Beitrag zum Erfolg öffentlicher Institutionen leisten (vergleiche allgemein Weber/Schäffer 2006, S. 5 ff.; Hirsch/Mäder/Weber 2008, S. 233 ff.).

Starre Vorgaben verhindern oftmals den Einsatz geeigneter Instrumente

**Die Bedeutung
des Controllings
in öffentlichen
Institutionen
wächst**

Dieser Advanced Controlling-Band greift die zunehmende Bedeutung des Controllings für öffentliche Verwaltungen auf. Bevor wir erfolgreiche Praxisbeispiele der Einführung und Verwendung von Controllinginstrumenten und die dahinter liegenden konzeptionellen Vorentscheidungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene aufzeigen (Kapitel 3 bis 5), skizzieren wir das Umfeld und theoretische Überlegungen, mit denen das Controlling im öffentlichen Kontext konfrontiert wird. So ge-

hen wir in Kapitel 2 dieses Bandes auf die konzeptionellen Überlegungen zum New Public Management (NPM) und zum Neuen Steuerungsmodell (NSM) ein. Im Anschluss an die bereits angekündigten Praxisbeispiele werden wir in Kapitel 6 in einem letzten Schritt die aus unserer Sicht kritischen Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen einer Einführung beziehungsweise Weiterentwicklung des Controllings in öffentlichen Institutionen aufzeigen.