

**Inhaltsverzeichnis:**

<b>1 Forschungsgegenstand und Forschungsziel . . . . .</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Die Erfolgskontrolle als Herausforderung für die Rechnungshöfe . . . . .</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Die Personalqualifikationsstruktur und die Personalentwicklung         der Rechnungshöfe als Untersuchungsgegenstand . . . . .</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Stand der Forschung . . . . .</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Zielsetzung und Gang der Untersuchung . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>2 Die Erfolgskontrolle durch die Rechnungshöfe im Spannungsfeld     von Parlament, Regierung und Verwaltung . . . . .</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Aufgabenentwicklung von Regierung und Verwaltung vor dem         Hintergrund der Finanzsituation öffentlicher Haushalte . . . . .</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Konsequenzen für Regierung und Verwaltung . . . . .</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Aufgabe und Funktion der Rechnungshöfe . . . . .</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Erfolgskontrolle als Prüfungsmaßstab . . . . .</b>	<b>20</b>
<b>2.5 Erfolgskontrolle und ihre Abgrenzung zu artverwandten Begriffen . . . . .</b>	<b>25</b>
<b>2.6 Funktion und Gegenstand der Erfolgskontrolle . . . . .</b>	<b>28</b>
<b>2.7 Erfolgskontrolle der Rechnungshöfe als Eingriff in den politischen Bereich . . . . .</b>	<b>31</b>
<b>2.8 Erfolgskontrollen in der Praxis der Rechnungshöfe . . . . .</b>	<b>38</b>
<b>2.9 Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen der Erfolgskontrolle         durch die Rechnungshöfe . . . . .</b>	<b>40</b>
<b>2.9.1 Konkret formulierte Ziele, Zielindikatoren und Kontrollzeitpunkte der             Programme als Idealvoraussetzungen einer Erfolgskontrolle der             Rechnungshöfe . . . . .</b>	<b>42</b>
<b>2.9.2 Hintergründe für vage Zielformulierungen . . . . .</b>	<b>46</b>
<b>2.10 Rechnungshöfe, die Spezialisten der Erfolgskontrolle . . . . .</b>	<b>52</b>
<b>2.11 Hemmschwellen als Grenzen der Erfolgskontrolle . . . . .</b>	<b>58</b>
<b>3 Theoretische Analyse des Personals der Rechnungshöfe vor dem     Hintergrund der erfolgskontrollspezifischen Anforderungen . . . . .</b>	<b>62</b>
<b>3.1 Die Bedeutung des quantitativen und qualitativen Personalbestandes         der Rechnungshöfe . . . . .</b>	<b>62</b>
<b>3.2 Terminologische Grundlagen zur Qualifikations- und         Anforderungsanalyse der Qualifikationsforschung . . . . .</b>	<b>66</b>
<b>3.3 Ansatz zur Operationalisierung erfolgskontrollspezifischer Anforderungsmerkmale . . . . .</b>	<b>70</b>
<b>3.3.1 Die Anforderungen an die allgemeinen Fach- und Anwendungskenntnisse             der Erfolgskontrolleure . . . . .</b>	<b>71</b>

<b>3.3.2 Die Anforderungen an die speziellen Fach- und Anwendungskenntnisse der Erfolgskontrolleure . . . . .</b>	<b>78</b>
<b>3.3.3 Die Anforderungen an das Verhalten der Erfolgskontrolleure . . . . .</b>	<b>80</b>
<b>3.3.4 Die Anforderungen an die persönlichen Fähigkeiten der Erfolgskontrolleure . . . . .</b>	<b>85</b>
<b>3.4 Die erfolgskontrollspezifischen Personalqualifikationen . . . . .</b>	<b>91</b>
<b>3.4.1 Gesetzliche Vorgaben zur Personalqualifikation und zum Rekrutierungsverfahren der Rechnungshofmitglieder . . . . .</b>	<b>92</b>
<b>3.4.2 Rekrutierungsvoraussetzungen und -verfahren der Prüfungsbeamten . . . . .</b>	<b>95</b>
<b>3.4.3 Das Rekrutierungsfeld für den Prüfungsdienst der Rechnungshöfe . . . . .</b>	<b>99</b>
<b>3.4.4 Die Schwerpunkte der erforderlichen wissenschaftlichen Ausbildungsrichtungen . . . . .</b>	<b>109</b>
<b>3.4.4.1 Ausbildungen mit großer Verwendungsbreite . . . . .</b>	<b>111</b>
<b>3.4.4.2 prüfungsthemenabhängige fachwissenschaftliche Ausbildungen . . . . .</b>	<b>114</b>
<b>3.4.5 Der Stellenwert der Verwaltungserfahrung von Rechnungshofmitgliedern und Prüfungsbeamten . . . . .</b>	<b>118</b>
<b>3.5 Der Einsatz von externem Sachverständ . . . . .</b>	<b>125</b>
<b>3.6 Die in den Rechnungshöfen im Hinblick auf Erfolgskontrolle betriebene Personalentwicklung . . . . .</b>	<b>128</b>
<b>3.6.1 Beförderungsperspektiven als Anreizfunktion . . . . .</b>	<b>132</b>
<b>3.6.2 Beförderungskriterien als Aspekt der Karriereplanung . . . . .</b>	<b>135</b>
<b>3.6.3 Verantwortungs- und Entscheidungsdelegation . . . . .</b>	<b>136</b>
<b>3.6.4 Erfolgskontrollspezifische Fortbildung . . . . .</b>	<b>137</b>
<b>3.6.4.1 Methodenabteilungen . . . . .</b>	<b>139</b>
<b>3.6.4.2 Sonderaufgaben von Spezialeinheiten . . . . .</b>	<b>141</b>
<b>3.6.4.3 Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Rechnungshofes . . . . .</b>	<b>143</b>
<b>3.6.4.4 Arbeitsplatzwechsel zwischen Rechnungshof und externen Stellen . . . . .</b>	<b>147</b>
<b>3.6.4.5 Fortbildung außerhalb des Arbeitsplatzes . . . . .</b>	<b>150</b>
<b>3.6.4.6 Einführungsfortbildung . . . . .</b>	<b>156</b>
<b>3.6.4.7 Führungsfortbildung . . . . .</b>	<b>161</b>
<b>4 Empirische Analyse zur Feststellung der im Bereich der Personalqualifikation und Personalentwicklung liegenden Ursachen für die restriktive Handhabung der Erfolgskontrolle in den Rechnungshöfen . . . . .</b>	<b>166</b>
<b>4.1 Bezugsrahmen der empirischen Analyse . . . . .</b>	<b>168</b>
<b>4.2 Design der Untersuchung und Methoden der statistischen Auswertung . . . . .</b>	<b>170</b>

<b>4.3 Ergebnisse der Untersuchung . . . . .</b>	<b>177</b>
<b>4.3.1 Ergebnisse der Anforderungs- und Befähigungsmängelanalyse . . . . .</b>	<b>178</b>
<b>4.3.1.1 Allgemeine prüfungsthemenunabhängige Fach- und Anwendungskenntnisse . . . . .</b>	<b>178</b>
<b>4.3.1.2 Spezielle prüfungsthemenabhängige Fach- und Anwendungskenntnisse . . . . .</b>	<b>184</b>
<b>4.3.1.3 Schwachstellen des Personals der Rechnungshöfe hinsichtlich prüfungsthemenunabhängiger Kenntnisse . . . . .</b>	<b>187</b>
<b>4.3.1.4 Schwachstellen des Personals der Rechnungshöfe hinsichtlich prüfungsthemenabhängiger Kenntnisse . . . . .</b>	<b>193</b>
<b>4.3.1.5 Anforderungen an Kenntnisse über prüfungspsychologisches Verhalten . . . . .</b>	<b>194</b>
<b>4.3.1.6 Anforderungen an die persönlichen Fähigkeiten der Kontrolleure . . . . .</b>	<b>197</b>
<b>4.3.1.7 Schwachstellen des Personals hinsichtlich seiner prüfungspsychologischen Kenntnisse und persönlichen Fähigkeiten . . . . .</b>	<b>201</b>
<b>4.3.1.8 Zusammenfassung der Ergebnisse zur Anforderungs- und Befähigungsanalyse . . . . .</b>	<b>202</b>
<b>4.3.2 Analyseergebnisse zur Personalqualifikationsstruktur der Rechnungshöfe . . . . .</b>	<b>206</b>
<b>4.3.2.1 Die vorherige Tätigkeit und das Eintrittsalter der Rechnungsprüfer . . . . .</b>	<b>210</b>
<b>4.3.2.2 Die im Personalpool der Rechnungshöfe vertretenen Ausbildungen . . . . .</b>	<b>212</b>
<b>4.3.2.3 Die Ausbildungen der Rechnungsprüfer als Ursache für das Befähigungsdefizit . . . . .</b>	<b>222</b>
<b>4.3.2.4 Der Einsatz von externem Sachverstand . . . . .</b>	<b>227</b>
<b>4.3.3 Analyseergebnisse zur Personalentwicklung der Rechnungshöfe . . . . .</b>	<b>229</b>
<b>4.3.3.1 Methodenabteilungen und Spezialeinheiten . . . . .</b>	<b>229</b>
<b>4.3.3.2 Der geplante Arbeitsplatzwechsel . . . . .</b>	<b>231</b>
<b>4.3.3.3 Die zeitliche Intensität der Fortbildung außerhalb des Arbeitsplatzes . . . . .</b>	<b>235</b>
<b>4.3.3.4 Die Erfolgskontrolle als Gegenstand von Fortbildungsveranstaltungen . . . . .</b>	<b>245</b>
<b>4.3.3.5 Die Ausgaben der Rechnungshöfe für Fortbildung außerhalb des Arbeitsplatzes . . . . .</b>	<b>246</b>
<b>4.3.3.6 Die Einführung neuer Mitarbeiter . . . . .</b>	<b>247</b>
<b>5 Resümee der Untersuchungsergebnisse und Ausblick . . . . .</b>	<b>252</b>

Anhang I : Tabellen zur empirischen Untersuchung .....	268
Anhang II : Anforderungsfragebogen, Personalfragebogen .....	272

#### **Abbildungsverzeichnis:**

Abb. 1: Abgrenzung Erfolgskontrolle - Aufgabenkritik .....	27
Abb. 2: Bezugsrahmen zur empirischen Untersuchung .....	169
Abb. 3: Meinungsbild über den Stellenwert der allgemeinen prüfungsthemenunabhängigen Kenntnisse .....	179
Abb. 4: Abweichungen vom Meinungsbild prüfungsthemenunabhängiger Kenntnisse ..	182
Abb. 5: Unterstützungsnutzen von wissenschaftlich ausgebildeten Mitarbeitern .....	185
Abb. 6: Unterstützungsnutzen durch Mitarbeiter der einzelnen fachwissenschaftlichen Ausbildungsrichtungen .....	186
Abb. 7: Abweichungen vom Meinungsbild Beratungsnutzen .....	187
Abb. 8: Meinungsbild zu prüfungsthemenunabhängigen Kenntnismängeln .....	190
Abb. 9: Fortbildungsinteresse der Rechnungsprüfer .....	193
Abb. 10: Meinungsbild über unzureichende Personalunterstützung nach Fachbereichen unterteilt .....	194
Abb. 11: Meinungsbild zu Kenntnissen in Prüfungspsychologie .....	197
Abb. 12: Meinungsbild zur Intensität der erforderlichen persönlichen Fähigkeiten ..	199
Abb. 13: Abweichungen vom Meinungsbild zur Intensität der erforderlichen persönlichen Fähigkeiten .....	201
Abb. 14: Meinungsbild zu Kenntnisdefiziten in Prüfungspsychologie .....	202
Abb. 15: Meinungsbild zu den im Bereich der persönlichen Fähigkeiten liegenden Defiziten .....	203
Abb. 16: Meinungsbild über die in Fachbereiche zusammengefaßten allgemeinen Anforderungen .....	206
Abb. 17: Personalbestand der Rechnungshöfe .....	213
Abb. 18: Die im Prüfungsdienst der Rechnungshöfe vertretenen Ausbildungen .....	214
Abb. 19: Die Ausbildungen der Prüfungsgebietsleiter .....	215
Abb. 20: Abweichungen der in den einzelnen Rechnungshöfen vertretenen Ausbildungen vom Durchschnitt der gesamten Rechnungshöfe .....	220
Abb. 21: Gegenüberstellung der in dem Personalpool der Rechnungshöfe Bayern und Berlin vertretenen Ausbildungen .....	222
Abb. 22: Die Intensität der in den Rechnungshöfen betriebenen Pilot- und Beispielsprüfungen .....	231