

**Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XVII
1      Einleitung.....	1
1.1    Ausgangslage und Problemstellung .....	2
1.2    Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3    Vorgehensweise der Untersuchung.....	4
2      Rahmenbedingungen und strukturelle Besonderheiten im Reformprozess der Verwaltungsmodernisierung.....	9
2.1    Rahmenbedingungen und Entwicklungsstufen der Verwaltungsmodernisierung .....	9
2.1.1    Untersuchungsgegenstand und Begriffsabgrenzung.....	9
2.1.2    Rahmenbedingungen des Verwaltungsmanagements.....	14
2.1.3    Entwicklungsstufen der Verwaltungsmodernisierung .....	16
2.1.3.1    Entwicklung zum New Public Management.....	16
2.1.3.2    Elemente des Neuen Steuerungsmodells .....	19
2.1.3.3    Aktivierender Staat und Bürgerkommune .....	21
2.2    Strukturelle Besonderheiten im politisch-administrativen Kontext.....	22
2.2.1    Zielsystematisierung im politisch-administrativen System .....	23
2.2.2    Management- und Steuerungsprozesse im politisch-administrativen System.....	25
2.2.3    Führung im politisch-administrativen System.....	30
2.2.4    Integration der Bürger in die Gesamtsteuerung.....	36
2.2.4.1    Bedeutung der Kundenorientierung in der öffentlichen Verwaltung .	36
2.2.4.2    Möglichkeiten bürgerschaftlichen Engagements im politisch-administrativen System .....	39
2.2.5    Wettbewerbsformen im politisch-administrativen System.....	41
2.3    Implikationen für den weiteren Untersuchungsverlauf .....	43
3      „Wirkung“ als Zieldimension eines Controllings im politisch-administrativen System .....	47
3.1    Controlling-Verständnis in der Privatwirtschaft .....	47
3.2    Controlling-Verständnis im politisch-administrativen System.....	51
3.3    Motive für den Einsatz eines wirkungsorientierten Controllings .....	56
3.3.1    Gesetzliche Implikationen für ein Controlling .....	56
3.3.2    Nutzensteigerung durch fakultatives Controlling .....	62
3.4    Perspektiven eines wirkungsorientierten Controllings im politisch-administrativen System .....	64
3.4.1    Möglichkeiten eines wirkungsorientierten Controllings .....	64

3.4.2	Herausforderungen der Wirkungsoperationalisierung.....	66
3.5	Implikationen für den weiteren Untersuchungsverlauf .....	67
4	Systematisierung und Beurteilung wirkungsorientierter Modelle und Bewertungsinstrumente .....	71
4.1	Wirkungsorientierte Controlling-Konzepte und Modelle.....	71
4.1.1	Das 3-Ebenen-Konzept .....	71
4.1.2	Das 5-Ebenen-Konzept .....	74
4.1.3	Das Ziel- und Ergebnisebenenmodell öffentlicher Leistungserstellung.	77
4.2	Der Qualitätsbegriff im politisch-administrativen System .....	80
4.2.1	Begriff und Bestimmungsfaktoren.....	81
4.2.2	Qualitätsdimensionen im politisch-administrativen System.....	82
4.2.3	Qualitätsdimensionen eines aktivierenden Staates .....	84
4.2.4	Qualitätsmanagementmodelle in der öffentlichen Verwaltung .....	87
4.2.4.1	Das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management.....	87
4.2.4.2	Das Common Assessment Framework .....	89
4.3	Nutzen-Kosten-Methoden als Bewertungsinstrumente .....	91
4.3.1	Die Kosten-Nutzen-Analyse .....	91
4.3.2	Die Nutzwertanalyse .....	92
4.3.3	Die Kosten-Wirksamkeits-Analyse .....	92
4.4	Anforderungskategorien für die Bewertung eines integrierten Bezugsrahmens im politisch-administrativen System.....	93
4.5	Einordnung wirkungsorientierter Qualitätsmanagementmodelle und Bewertungsinstrumente .....	97
4.5.1	Einordnung der Qualitätsmanagementmodelle.....	97
4.5.2	Einordnung der Nutzen-Kosten-Methoden.....	98
4.6	Beurteilung wirkungsorientierter Controlling-Konzepte und Modelle .....	100
4.6.1	Beurteilung des 3-Ebenen-Konzepts .....	101
4.6.2	Beurteilung des 5-Ebenen-Konzepts .....	102
4.6.3	Beurteilung des Ziel- und Ergebnisebenenmodells öffentlicher Leistungserstellung.....	104
4.7	Notwendigkeit der Erweiterung eines bestehenden Controlling-Modells...	106
5	Entwicklung und Darstellung des Erweiterten Ziel- und Ergebnisebenen- modells öffentlicher Leistungserstellung als integrierter Bezugsrahmen für ein wirkungsorientiertes Controlling im politisch-administrativen System .....	107
5.1	Erweiterungen des Ziel- und Ergebnisebenenmodells öffentlicher Leistungserstellung im Überblick .....	107
5.2	Konstruktion und Bedeutung des Erweiterten Modells.....	109
5.2.1	Integration von Qualitätsdimensionen .....	110

5.2.2	Die Ebene des Leistungserstellungsprozesses .....	112
5.2.3	Darstellung der Finanzebene.....	117
5.2.3.1	Der Einsatz des kameralistischen Rechnungswesens .....	117
5.2.3.2	Beurteilung des kameralistischen Rechnungswesens vor dem Hintergrund aktueller Informationsbedürfnisse .....	119
5.2.4	Darstellung der Ressourcenebene.....	121
5.2.4.1	Der Einsatz der Kosten- und Leistungsrechnung.....	122
5.2.4.2	Der Einsatz eines Drei-Komponenten-Rechnungssystems.....	123
5.2.4.3	Beurteilung der Rechnungslegungskonzepte in Bezug auf deren Informationsgehalt .....	126
5.2.5	Darstellung der Outputebene .....	128
5.2.5.1	Der Einsatz von Kennzahlen zur Ermittlung des Outputs .....	129
5.2.5.2	Beurteilung der Erfüllung von Informations- und Steuerungsanforderungen auf der Ebene des Outputs.....	131
5.2.6	Darstellung der Impactebene .....	132
5.2.6.1	Ausgewählte Gestaltungsmöglichkeiten zur Optimierung der Kundenorientierung .....	134
5.2.6.2	Beurteilung der Informationsbedarfserfüllung einer Impact-Betrachtung .....	138
5.2.7	Darstellung der Outcomeebene.....	138
5.2.7.1	Die Bedeutung von Ursache-Wirkungsbeziehungen.....	142
5.2.7.2	Evaluationen im politisch-administrativen System.....	143
5.2.7.2.1	Anforderungen an Evaluationen.....	148
5.2.7.2.2	Vor- und Nachteile von Evaluationen.....	153
5.2.7.3	Der Einsatz von Indikatorensystemen.....	155
5.2.7.3.1	Anforderungen an Indikatoren .....	160
5.2.7.3.2	Vor- und Nachteile von Indikatorenrechnungen.....	161
5.2.7.4	Beurteilung der Informationszwecke von Indikatorenrechnungen und Verfahren der Outcome-Evaluation .....	163
5.2.8	Bewertung von institutionellen Vollzugsalternativen und Gesetzesfolgen .....	166
5.2.8.1	Materielle Gesetzesfolgenabschätzungen .....	167
5.2.8.2	Administrative Kosten des Gesetzes.....	169
5.2.8.3	Institutionen-Evaluation .....	170
5.3	Darstellung des Gesamtzusammenhangs zur potenziellen Integration von Ressourcen- und Wirkungsbetrachtungen.....	171
6	Integration der Ergebnisse in den Führungskreislauf des politisch-administrativen Systems .....	175
6.1	Gestaltungspotenziale und Wertschöpfungsbilanz .....	175
6.1.1	Identifikation von Gestaltungspotenzialen .....	176
6.1.2	Wertschöpfungsbeiträge politisch-administrativer Akteure .....	178
6.2	Die Balanced Scorecard zur Umsetzung politischer Programme .....	182
6.2.1	Die Grundidee und die Funktionsweise der Balanced Scorecard.....	183

6.2.2	Die Balanced Scorecard im politisch-administrativen Umfeld .....	185
6.3	Evolutionspfad für ein wirkungsorientiertes Controlling .....	189
7	Fallstudie: Wirkungsorientiertes Controlling beim Vollzug des Bundeserziehungsgeldgesetzes in NRW .....	193
7.1	Projektmanagement.....	194
7.2	Vollzug des Bundeserziehungsgeldgesetzes in NRW .....	197
7.3	Betriebswirtschaftliche Betrachtung des BErzGG-Vollzuges .....	201
7.3.1	Darstellung der Finanzebene.....	201
7.3.2	Darstellung der Kostenebene .....	203
7.3.3	Darstellung der Outputebene .....	207
7.3.3.1	Kennzahlenanalyse eines Versorgungsamtes.....	207
7.3.3.2	Kennzahlenanalyse und Kostenhochrechnung auf Basis weiterer verfügbarer Kosten .....	209
7.3.4	Darstellung der Impactebene .....	214
7.4	Systematisierung von Wirkungen und Messmethoden.....	219
7.4.1	Ziel- und Wirkungssystematik .....	220
7.4.2	Ziele, Evaluationsbereiche und Messmethoden.....	222
7.5	Analyse ausgewählter Wirkungen des BErzGG .....	224
7.5.1	Konsequenzen für die Erwerbsneigung .....	226
7.5.2	Bruttoentgelteinbuße .....	228
7.5.3	Nettoeinkommensänderung .....	230
7.5.4	Ausgaben und Ausgabenstruktur .....	233
7.5.5	Geburtenrate .....	234
7.5.6	Kindesentwicklung .....	237
7.5.7	Betriebliche Wirkungen .....	240
7.6	Integration von Ressourcen- und Wirkungsbetrachtung .....	243
7.6.1	Wirkungsmodell für Produkte zum BErzGG.....	244
7.6.2	Hochrechnungen einzelner Wirkungen für NRW .....	247
7.6.3	Wertschöpfungsbilanz für den Bereich BErzGG in NRW .....	253
7.6.4	Gestaltungsoptionen für eine Wertschöpfungsoptimierung .....	254
7.6.5	Relative Wertschöpfungsbetrachtung des BErzGG.....	257
7.6.6	Möglichkeiten und Grenzen eines wirkungsorientierten Controllings am Beispiel der Versorgungsverwaltung NRW.....	259
8	Resümee.....	263
	Literaturverzeichnis .....	267
	Quellenverzeichnis .....	289