



Lehrstuhl für Public und  
Nonprofit Management



# **Strategisches Management im öffentlichen Sektor: Eine Übersicht über den aktuellen Stand der Forschung**

Prof. Dr. Isabella Proeller  
Universität Potsdam

Workshop der WK ÖBWL  
Uni Mannheim, 9.10.2009



## Strategisches Management – braucht der öffentliche Sektor das?



- Relevanz strategischen Managements im öffentlichen Sektor, insbesondere in der öffentlichen Verwaltung
  - gravierendede Herausforderungen im Handlungsfeld öffentlicher Verwaltung
  - Wachsende Bedeutung in Reformagenden (international)
  - Bisherigen Konzepte und konzeptionelle Beiträge zu strategischem Management im öffentlichen Kontext nicht zutreffend und wenig erfolgreich



- Ausgangsfrage: *Was wissen wir aus der akademischen Literatur über strategisches Management im öffentlichen Sektor und wie geht dieses Wissen in der akademischen Forschung ein?*
- 
- ***Welcher Gesamteindruck ergibt sich aus der (veröffentlichten) Forschung zum strategischen Managements in öffentlichen Organisationen und was sind die Implikationen für die weitere Forschung?***
  - Methode:
    - *Literaturanalyse ausgehend von Kangs Bibliographie in PPMR und eigenen Literatur-Datenbanken*
    - *Ausgewählte deskriptive Analyse*



Anstrengungen von Organisationen ihre  
Erfolgspotentiale in einem  
Entwicklungs- und Lernprozess  
systematisch  
zu entwickeln und zu nutzen

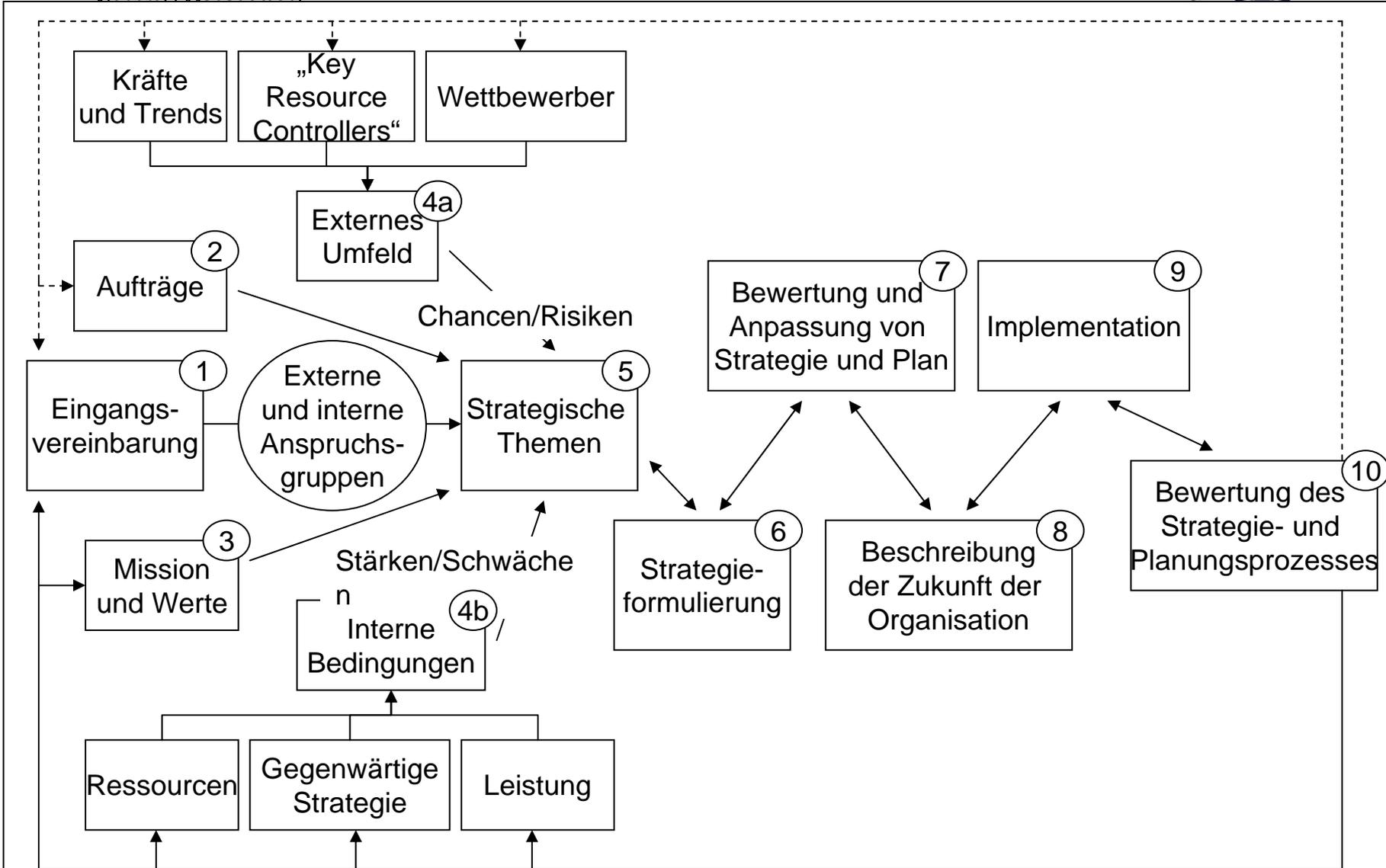


## Dimensionen der Analyse



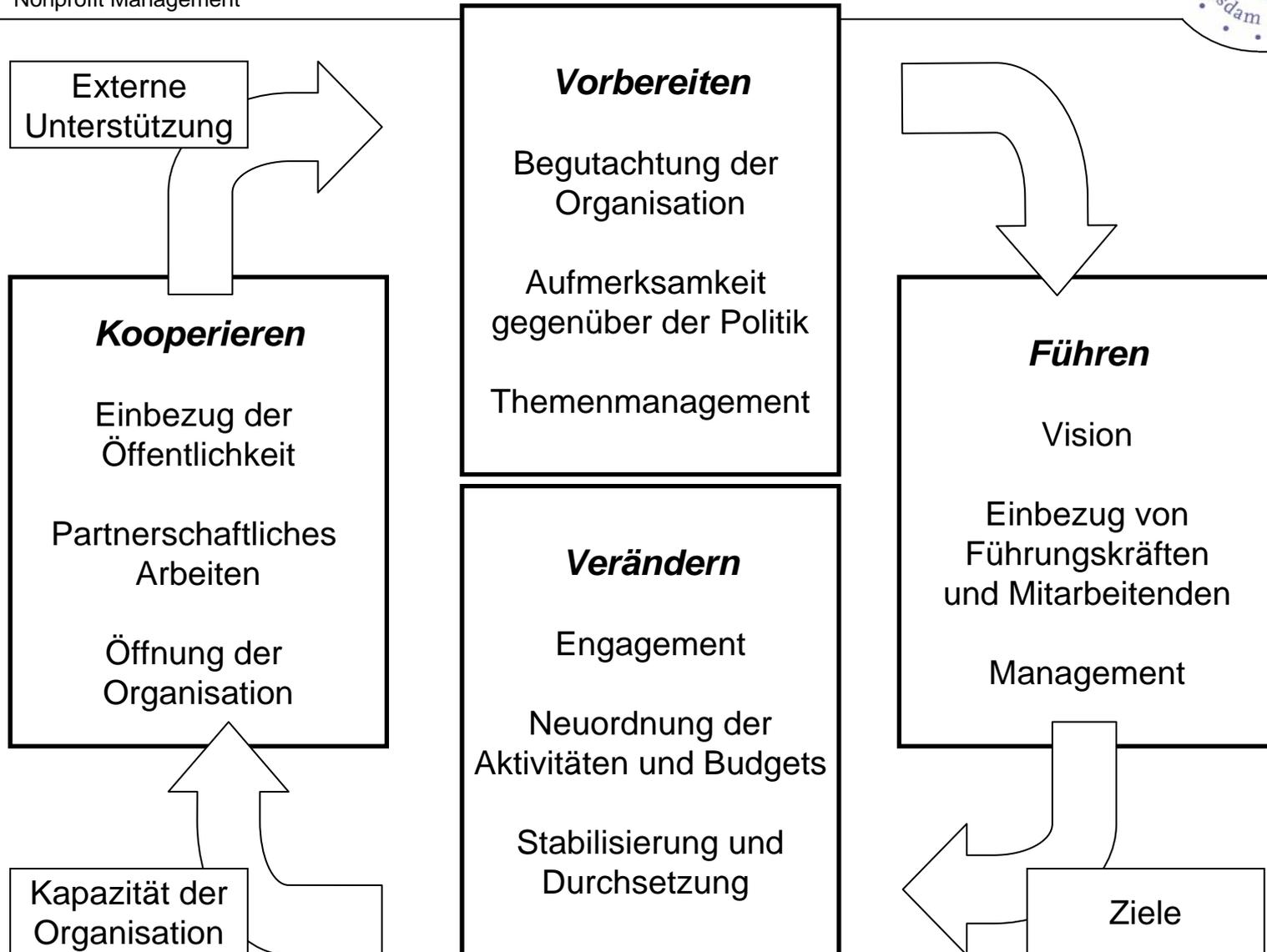
- *Inhalt*: Was ist der Kern strategischen Managements, z.B. Konzepte wie Ziele, Strategien, strategische Handlungen, Entscheidungen und Ergebnisse?
- *Prozess*: Inwieweit behandelt die Literatur die Entstehung, die Formulierung, Implementierung und Evaluation von Strategien und von “Strategy as Practice”?
- *Akteure*: Wer sind die individuellen und institutionellen Teilnehmer im Strategieprozess?
- *Instrumente*: Was sind die Techniken und Management Methoden, die zur Unterstützung von strategischer Analyse, Formulierung und Implementierung verwendet werden?
- *Ausrichtung und Wandel*: Wie werden diese Dimensionen integriert und wie tragen sie zum strategischen Wandel der betreffenden Organisationen bei?

# Strategiewandel nach Bryson





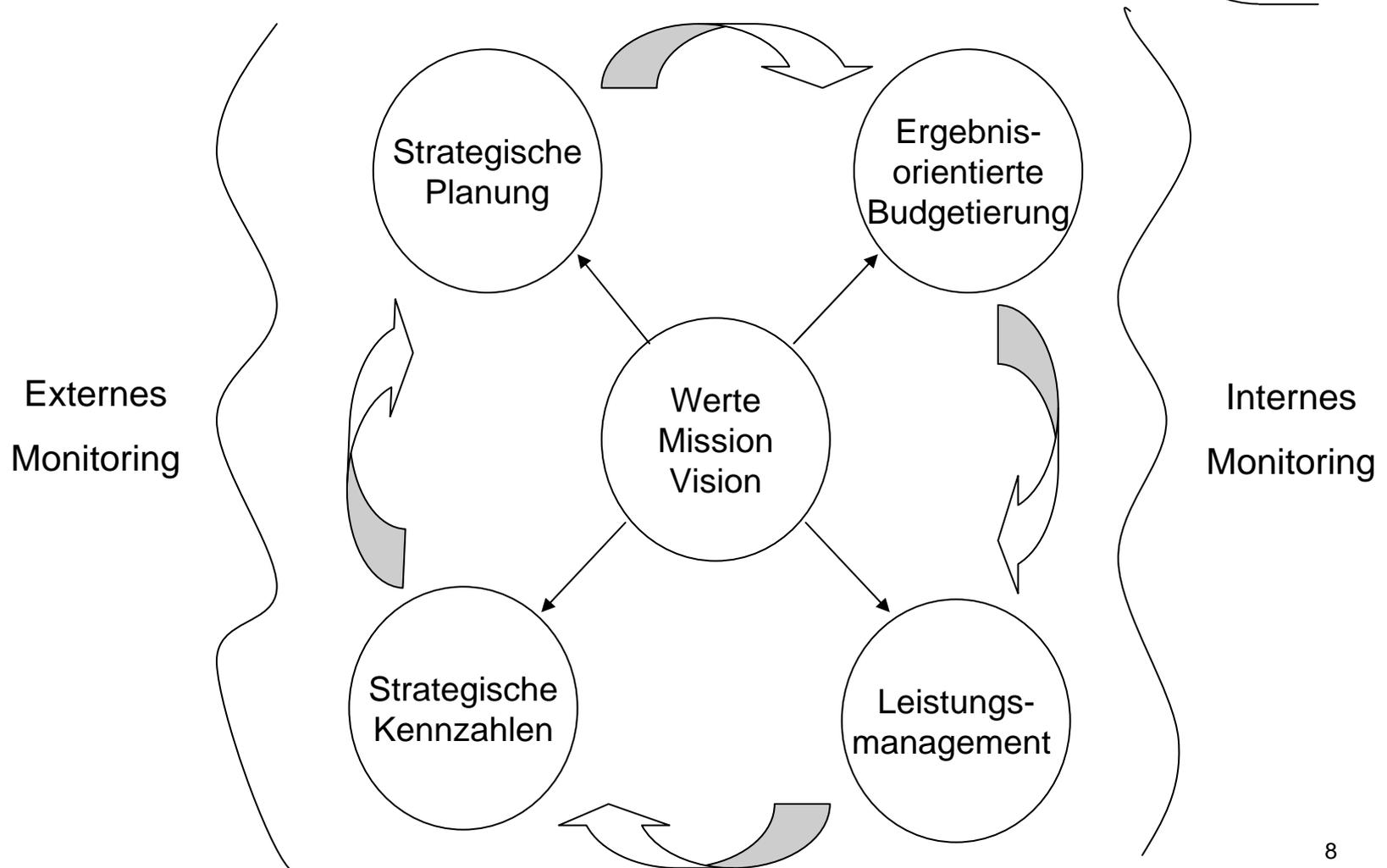
## Elemente des Strategischen Wandels nach Paul Joyce



Quelle: Joyce



## Strategieprozesse in öffentlichen Institutionen

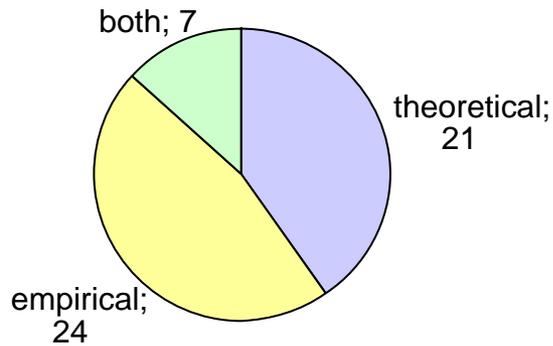




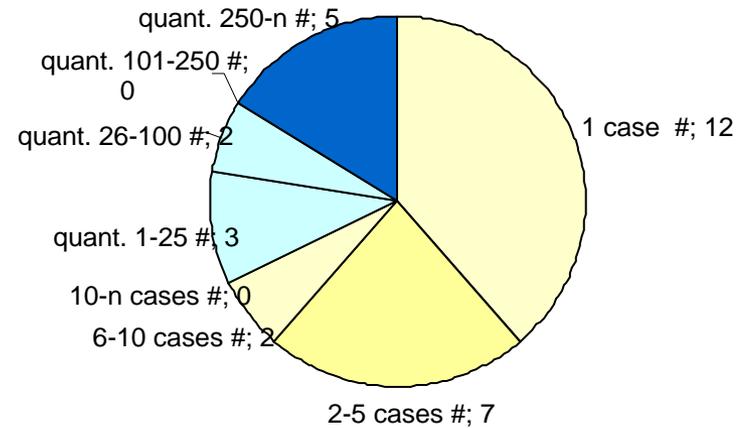
# Ausgewählte Ergebnisse

**Theoretischer vs. empirischer Ansatz**

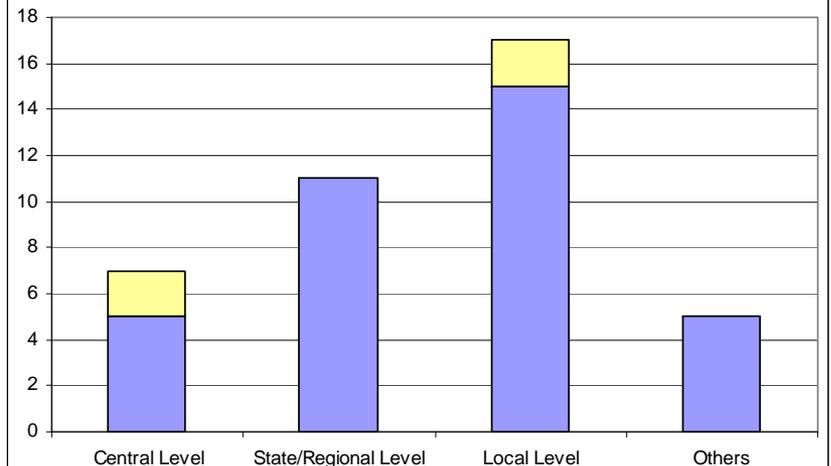
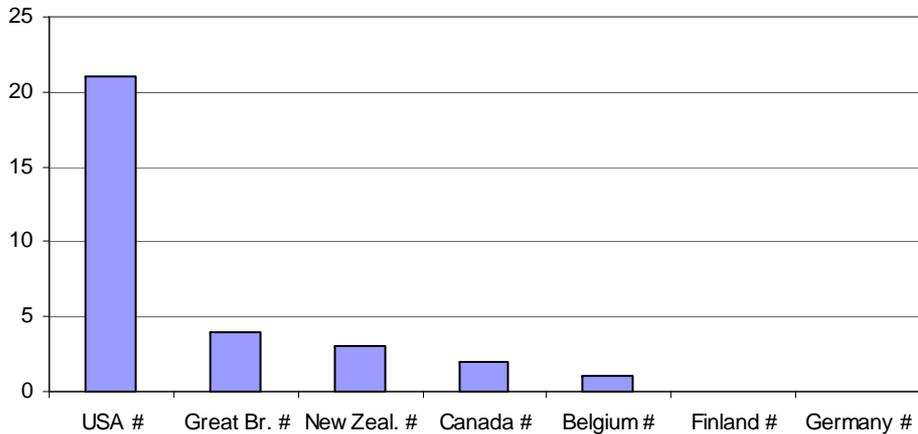
N=52



**Fallstudien vs. Quantitative Studien**



**Geographic distribution of empirical research**





## Beobachtungen (1)



- Strategisches Management ist nicht im Fokus der “mainstream” Public Management Forschung der letzten Jahrzehnte gewesen.
- Die Literatur ist überwiegend präskriptiv, basierend auf (unüberprüften) Modellen.
- Die typische Form der Veröffentlichung ist das Lehrbuch. Diese sind generell, inhaltlich umfassend und präskriptiv ausgerichtet. Sie richten sich hauptsächlich an Praktiker und Public Management Studenten und nicht an die Wissenschaft.
- Die Anzahl der akademischen Veröffentlichungen zum Thema ist sehr begrenzt.
- Empirische Publikationen sind oft Fallstudien, die zur Illustration präskriptiver Empfehlungen oder in explorativen Designs verwendet werden.



## Beobachtungen (2)

- Es gibt nur wenige Studien, in denen (Elemente des )strategischen Managements Teil eines umfassenden erklärenden Modells sind.
- Es ist schwierig zwischen Policy und Strategie zu trennen.
- Die englische akademische Literatur fokussiert vor allem den englischsprachigen Raum. (vor allem: die USA)
- Es existiert eine große Anzahl von Studien zu strategischem Wandel auch wenn dieser oft anders genannt wird.



- Wir wissen sehr wenig darüber **wie strategisches Management** in Organisationen des öffentlichen Sektors **wirklich funktioniert**.
- Wir wissen fast nichts über erklärende Faktoren, die **strategisches Management als abhängige Variable** beeinflussen, wie beispielsweise institutionelle, kulturelle, individuelle oder Policy-Faktoren.
- Wir wissen wenig über den **Einfluss von strategischem Management** auf andere Schlüsselvariablen des Public Management wie
  - Organisations-Performance (Effektivität, Effizienz, Qualität, Zielerreichung...)
  - Leistungsfähigkeiten und Kapazitäten von Organisationen
  - Spezifische Management Funktionen
  - Responsivität, Legitimität und Vertrauen.
- Es sind nur wenige **quantitative und vergleichende Studien** vorhanden.
- Wir wissen fast nichts über strategisches Management im **nicht-englischsprachigen Raum**.



- Es ist sehr schwierig festzustellen, welche Forschungsergebnisse im Public Management für das Verständnis von strategischem Management - zumindest zu einem gewissen Grad - *NICHT* relevant sind. -> **Komplexität**
- Es gibt keinen Konsens darüber, wie Schlüsselkonzepte und –ideen in der Wissenschaft definiert und verstanden werden sollen. -> **Ambiguität**
- Noch sind keine ausreichende Forschungsmittel verfügbar. -> **Kapazität**
- Es existieren Defizite hinsichtlich Koordination und Netzwerken in der Wissenschaft. -> **Desintegration**
- Es existiert eine große Vielfalt an Forschungsinteressen, theoretischen Einflüssen und disziplinären Hintergründen -> **Heterogenität**



- Ein Forum für Forscher des strategischen Managements im öffentlichen Sektor ist absolut notwendig
  - Neuere Entwicklung - permanent study group der EGPA
  - Netzwerke/Plattformen?
  - Publikationen?
  - Austausch mit Praktikern?
- Gerade junge Forscher könnten Potential bieten, Themen in diesem Feld aufzugreifen.
- Ein gewisses Maß an Koordination der Forschungsagenden, Klärung von Schlüsselbegriffen und –konzepten sowie zwischendurch eine Durchsicht bzw. Einstufung des Forschungsstandes sind notwendig.



---

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

...und wenn Sie auch an diesem Thema arbeiten...:

Prof. Dr. Isabella Proeller  
LS Public und Nonprofit Management  
Universität Potsdam

[proeller@uni-potsdam.de](mailto:proeller@uni-potsdam.de)