

Die strategische Führung der öffentlichen Verwaltung

**Grundzüge eines Verfahrens zur
Bestimmung und Einführung einer
strategischen Führungskonzeption**

Thomas Bichsel

Verlag Rüegger AG

INHALTSVERZEICHNIS	13
VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN	29
LEITGEDANKEN	35
1. Einleitung	37
Teil I: THEORETISCHE GRUNDLAGEN FÜR DIE ER- ARBEITUNG DER GRUNDZÜGE EINES VER- FAHRENS ZUR BESTIMMUNG UND EINFÜH- RUNG EINER STRATEGISCHEN FÜHRUNGS- KONZEPTION EINER ÖFFENTLICHEN VER- WALTUNG	69
2. Bausteine des Subsystems 'öffentliche Verwaltung'	71
3. Bausteine der strategischen Führungskonzeption einer öffentlichen Verwaltung	115
4. Bausteine der heuristischen Entscheidungsmethodik	175
5. Zur Gestaltungs- und Implementierungsproblematik	193
6. Empfehlungen aufgrund der theoretischen Grundla- gen für die Gestaltung von Grundzügen eines heuri- stischen Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption einer öffent- lichen Verwaltung	201

Teil II:	DAS AKTIONSFORSCHUNGSPROJEKT ALS PRAKTISCHE GRUNDLAGE FÜR DIE ERARBEITUNG DER GRUNDZÜGE EINES VERFAHRENS ZUR BESTIMMUNG UND EINFÜHRUNG EINER STRATEGISCHEN FÜHRUNGSKONZEPTION EINER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG	203
7.	Darstellung der 'Berner - Heuristik' zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption der öffentlichen Verwaltung des Kantons Bern	205
8.	Erfahrungen mit der 'Berner - Heuristik' im Rahmen des Projekts EFFISTA	231
9.	Empfehlungen aufgrund des Aktionsforschungsprojekts für die Gestaltung von Grundzügen eines heuristischen Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption einer öffentlichen Verwaltung	249
Teil III:	GRUNDZÜGE EINES VERFAHRENS ZUR BESTIMMUNG UND EINFÜHRUNG EINER STRATEGISCHEN FÜHRUNGSKONZEPTION EINER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG	257
10.	Das Wesen der Grundzüge eines heuristischen Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption einer öffentlichen Verwaltung	259
11.	Überblick über die Grundzüge des heuristischen Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption einer öffentlichen Verwaltung	267

12. Darstellung der Strukturelemente der Grundzüge eines heuristischen Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption einer öffentlichen Verwaltung	287
13. Empfehlungen zu den Strukturelementen der Grundzüge des heuristischen Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption einer öffentlichen Verwaltung	329
14. Zusammenfassende Betrachtungen	351
ANHÄNGE	367
LITERATURVERZEICHNIS	377

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN	29
-----------------------------	----

LEITGEDANKEN	35
--------------	----

1. Einleitung	37
1.1. Ausgangslage	37
1.2. Problemstellung und Abgrenzung	39
1.2.1. <i>Wissen über den Problembereich</i>	40
1.2.2. <i>Methodenwissen</i>	44
1.2.3. <i>Zielsetzungen</i>	46
1.3. Stand der bisherigen Forschung	46
1.3.1. <i>Zur strategischen Führung der öffentlichen Verwaltung</i>	47
1.3.2. <i>Zum Methodenwissen</i>	51
1.4. Forschungsbedarf	53
1.5. Zielsetzungen	55
1.6. Aktionsforschungsprojekt	57
1.6.1. <i>Die Staatsverwaltung des Kantons Bern</i>	58
1.6.2. <i>Das Organisationsentwicklungsprojekt EFFISTA</i>	59
1.6.3. <i>Die Eignung des Projekts für die vorliegende Arbeit</i>	61
1.7. Forschungsmethodik	62
1.8. Aufbau der Arbeit	66

Teil I:	THEORETISCHE GRUNDLAGEN FÜR DIE ER- ARBEITUNG DER GRUNDZÜGE EINES VER- FAHRENS ZUR BESTIMMUNG UND EINFÜH- RUNG EINER STRATEGISCHEN FÜHRUNGS- KONZEPTION EINER ÖFFENTLICHEN VER- WALTUNG	69
2.	Bausteine des Subsystems 'öffentliche Verwaltung'	71
2.1.	Das Wesen der öffentliche Verwaltung	71
2.1.1.	<i>Abgrenzungen des Begriffs 'öffentliche Ver- waltung'</i>	72
2.1.2.	<i>Konkretisierung des Begriffs 'öffentliche Verwaltung'</i>	76
2.1.3.	<i>Zur Gliederung des öffentlichen Sektors in der Schweiz</i>	84
2.2.	Der Policy-Zyklus	85
2.2.1.	<i>Begriffe 'Policy' und 'Policy-Zyklus'</i>	86
2.2.2.	<i>Phasen des Policy-Zyklus</i>	87
2.3.	Typologie der Aufgaben einer öffentlichen Verwaltung	90
2.3.1.	<i>Aufgaben einer öffentlichen Verwaltung</i>	90
2.3.2.	<i>Gliederung nach Zweck</i>	90
2.3.3.	<i>Gliederung nach dem Objekt</i>	91
2.3.4.	<i>Gliederung nach Handlungsspielraum</i>	92
2.4.	Grundzüge der Organisation einer öffentlichen Verwaltung	95
2.4.1.	<i>Begriff 'Organisation einer öffentlichen Verwaltung'</i>	96
2.4.2.	<i>Funktionen der Verwaltungsorganisation</i>	97

2.4.3.	<i>Typologie der Verwaltungsorganisation</i>	98
2.5.	Dimensionen der Rationalität von Verwaltungshandeln und -Organisation	99
2.5.1.	<i>Rationalität des Verwaltungshandelns</i>	100
2.5.2.	<i>Rationalität der Verwaltungsorganisation</i>	100
2.6.	Bürokratie in einer öffentlichen Verwaltung	101
2.6.1.	<i>Merkmale</i>	101
2.6.2.	<i>Auswirkungen</i>	102
2.6.3.	<i>Ursachen</i>	104
2.6.4.	<i>Empfehlungen zur Verminderung der Bürokratie</i>	105
2.7.	Bausteine der öffentlichen Verwaltung des Kantons Bern	105
2.7.1.	<i>Aufgaben der kantonale - bernische Verwaltung</i>	106
2.7.2.	<i>Organisation der kantonale - bernische Verwaltung</i>	108
2.7.3.	<i>Bürokratie - Ein Thema für die öffentliche Verwaltung des Kantons Bern?</i>	111
3.	Bausteine der strategischen Führungskonzeption einer öffentlichen Verwaltung	115
3.1.	Das Wesen der strategischen Führung und der strategischen Führungskonzeption	115
3.1.1.	<i>Begriff 'strategische Führung einer öffentlichen Verwaltung'</i>	116
3.1.2.	<i>Wirkungsbereiche der strategischen Führung im Policy-Zyklus</i>	129
3.1.3.	<i>Begriff 'strategische Führungskonzeption einer öffentlichen Verwaltung'</i>	142

3.2.	Überblick über Basisvarianten einer strategischen Führungskonzeption	147
3.2.1.	<i>Betriebswirtschaftliche Basisvariante nach Ulrich</i>	147
3.2.2.	<i>Betriebswirtschaftliche Basisvariante nach Bleicher</i>	148
3.2.3.	<i>Betriebswirtschaftliche Basisvariante nach Kühn und Grünig</i>	149
3.2.4.	<i>Verwaltungswissenschaftliche Basisvariante nach Senn</i>	150
3.2.5.	<i>Verwaltungswissenschaftliche Basisvariante nach Timmermann</i>	151
3.2.6.	<i>Verwaltungswissenschaftliche Basisvariante nach Bohret und Junkers</i>	151
3.3.	Überblick über Bausteine strategischer Führungskonzeptionen	152
3.4.	Zeitliche Geltungsdauer und Evaluation strategischer Führungskonzeptionen	160
3.5.	Generelle Führungsprobleme in öffentlichen Verwaltungen	161
3.5.1.	<i>Problemkreis 1: Demokratisches Umfeld</i>	161
3.5.2.	<i>Problemkreis 2: Ressortegoismus in der öffentlichen Verwaltung</i>	163
3.5.3.	<i>Problemkreis 3: Festhalten am Bestehenden und Bewährten</i>	164
3.5.4.	<i>Problemkreis 4: Mangelndes Verständnis für strategische Führung</i>	165
3.5.5.	<i>Problemkreis 5: Der Kanton zwischen Bund und Gemeinden</i>	166

3.6.	Bausteine der strategischen Führungskonzeption in der öffentlichen Verwaltung des Kantons Bern	167
3.6.1.	<i>Darstellung der strategischen Führungskonzeption</i>	167
3.6.2.	<i>Grobbeurteilung der strategischen Führungskonzeption</i>	170
3.6.3.	<i>Spezifische Führungsprobleme in der öffentlichen Verwaltung des Kantons Bern</i>	172
4.	Bausteine der heuristischen Entscheidungsmethodik	175
4.1.	Begriff 'heuristisches Verfahren'	175
4.1.1.	<i>Begriff 'Heuristik / heuristisch'</i>	175
4.1.2.	<i>Begriff 'Verfahren'</i>	176
4.1.3.	<i>Begriff 'heuristische Entscheidungsmethodik'</i>	176
4.2.	Arten heuristischer Entscheidungsmethoden	178
4.2.1.	<i>Allgemeine und spezielle heuristische Entscheidungsmethoden</i>	179
4.2.2.	<i>Elementare und strategische heuristische Entscheidungsmethoden</i>	179
4.3.	Arten heuristischer Entscheidungsregeln	180
4.3.1.	<i>Allgemeine und spezielle heuristische Entscheidungsregeln</i>	180
4.3.2.	<i>Elementare und strategische heuristische Entscheidungsregeln</i>	181
4.3.3.	<i>Allgemeine heuristische Entscheidungsregel zur Problemumschreibung</i>	181
4.3.4.	<i>Allgemeine heuristische Entscheidungsregel zur Strukturierung von Problemkomplexen</i>	182

4.3.5.	<i>Allgemeine heuristische Entscheidungsregel zur Umwandlung schlecht-definierter Elementarproblemen</i>	183
4.3.6.	<i>Allgemeine heuristische Entscheidungsregel zur Erarbeitung von Lösungen für Problemkomplexe</i>	184
4.3.7.	<i>Weitere allgemeine heuristische Entscheidungsregeln</i>	187
4.4.	Kriterien zur Beurteilung heuristischer Entscheidungsmethoden	188
4.4.1.	<i>Allgemeinheit</i>	189
4.4.2.	<i>Ressourcenmächtigkeit bezüglich der Inputinformationen und anderer Ressourcen</i>	190
4.4.3.	<i>Lösungsqualität</i>	190
4.4.4.	<i>Lösungswahrscheinlichkeit</i>	190
5.	Zur Gestaltungs- und Implementierungsproblematik	193
5.1.	Abgrenzung der Problematik	193
5.2.	Wesen der Problematik	193
5.3.	Bedeutung der Problematik	194
5.4.	Hindernisse des Gestaltungs- und Implementierungsprozesses	195
5.4.1.	<i>Menschliches Streben nach Sicherheit und Beharrung</i>	195
5.4.2.	<i>Das unberechenbare Schicksal strategischer Ideen im Realisierungsprozess</i>	196
5.4.3.	<i>Die Angst vor Machtverlust</i>	196
5.5.	Faktoren für einen erfolgreichen Prozess	197
5.5.7.	<i>Politische und sozio-ökonomische Kultur</i>	197

5.5.2.	<i>Primat der Langfristigkeit</i>	198
5.5.3.	<i>Ergebnisorientierte Prozesssteuerung</i>	198
5.5.4.	<i>Macht-und Sachpromotoren</i>	198
5.5.5.	<i>Verfügbarkeit von Ressourcen</i>	199
5.5.6.	<i>Information und Transparenz</i>	199
5.6.	Nebenwirkungen des Prozesses	199
5.6.1.	<i>Voraussehbare Nebenwirkungen</i>	199
5.6.2.	<i>Unberechenbare Nebenwirkungen</i>	200
6.	Empfehlungen aufgrund der theoretischen Grundlagen für die Gestaltung von Grundzügen eines heuristischen Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption einer öffentlichen Verwaltung	201
6.1.	Empfehlung 1: Ambivalenter Wirkungsbereich der strategischen Führung	201
6.2.	Empfehlung 2: Strategischer Prozess	202
6.3.	Empfehlung 3: Grundzüge einer speziellen heuristischen Entscheidungsstrategie	202

Teil II:	DAS AKTIONSFORSCHUNGSPROJEKT ALS PRAKTISCHE GRUNDLAGE FÜR DIE ERARBEITUNG DER GRUNDZÜGE EINES VERFAHRENS ZUR BESTIMMUNG UND EINFÜHRUNG EINER STRATEGISCHEN FÜHRUNGSKONZEPTION EINER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG	203
7.	Darstellung der 'Berner - Heuristik' zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption der öffentlichen Verwaltung des Kantons Bern	205
7.1.	Überblick über die 'Berner - Heuristik'	205
7.2.	Die Gestalt der 'Berner - Heuristik' im einzelnen	208
	<i>7.2.7. Die Voranalyse und ihre Vorgehensschritte</i>	<i>208</i>
	<i>7.2.2. Die Hauptphase und ihre Projektbereiche, Teilprojekte und Vorgehensschritte</i>	<i>211</i>
	<i>1.23. Die Schlussphase und ihre Vorgehensschritte</i>	<i>229</i>
8.	Erfahrungen mit der 'Berner - Heuristik' im Rahmen des Projekts EFFISTA	231
8.1.	Erfahrungen mit dem Wesen der 'Berner-Heuristik'¹	231
8.2.	Erfahrungen mit den Hauptmerkmalen der 'Berner - Heuristik'	232
	<i>8.2.1. Die Gliederung der 'Berner - Heuristik' in vier Hauptmerkmale</i>	<i>232</i>
	<i>8.2.2. Die Vorgehensphasen</i>	<i>233</i>
	<i>8.2.3. Die Vorgehensschritte</i>	<i>233</i>
	<i>8.2.4. Die Projektbereiche</i>	<i>234</i>

8.2.5. <i>Die Teilprojekte</i>	238
8.3. Erfahrungen im Umgang mit der Reorganisations- Problematik	239
8.3.1. <i>Der Umgang mit Hindernissen</i>	240
8.3.2. <i>Der Umgang mit Erfolgsfaktoren</i>	241
8.3.3. <i>Der Umgang mit Nebenwirkungen</i>	242
8.4. Erfahrungen mit den organisationspolitischen Leitsätzen des Regierungsrates	243
8.4.1. <i>Der Leitsatz I 'Effizienz und Effektivität'</i>	244
8.4.2. <i>Der Leitsatz II 'Transparenz und Bü rgernähe'</i>	244
8.4.3. <i>Der Leitsatz III 'Lernfähigkeit und Flexibilität'</i>	245
8.4.4. <i>Der Leitsatz IV 'Zukunftsorientierung und Innovation'</i>	245
8.4.5. <i>Der Leitsatz V 'Führung und Delegation'</i>	246
8.4.6. <i>Der Leitsatz VI 'Personal-und Kaderent- wicklung'</i>	247
9. Empfehlungen aufgrund des Aktionsforschungsprojekts für die Gestaltung von Grundzügen eines heuristischen Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption einer öffentlichen Verwaltung	249
9.1. Empfehlung 1: Methodenmix	249
9.2. Empfehlung 2: Steuerung des Problemlösungs- Verfahrens	250
9.3. Empfehlung 3: Dauer der Problemanalyse	250
9.4. Empfehlung 4: Gestaltung der Vorgehensschritte	251
9.5. Empfehlung 5: Einsatz der Projektorganisation	251

9.6.	Empfehlung 6: Zusammenfassung von Themenbereichen	252
9.7.	Empfehlung 7: Zeitpunkt der Reorganisation	253
9.8.	Empfehlung 8: Brennpunkt 'Wirkungsbereich'	253
9.9.	Empfehlung 9: Grundlage des Vertrauens	254
9.10.	Empfehlung 10: Leitsätze der Exekutive	254

Teil III: GRUNDZÜGE EINES VERFAHRENS ZUR BESTIMMUNG EINFÜHRUNG EINER STRATEGISCHEN FÜHRUNGSKONZEPTION EINER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG	257
10. Das Wesen der Grundzüge eines Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption einer öffentlichen Verwaltung	259
10.1. Begriff Grundzüge eines heuristischen Verfahrens	259
10.2. Strukturelemente der Grundzüge	260
<i>10.2.1. Strukturelement 'Vorgehensphasen'</i>	<i>262</i>
<i>10.2.2. Strukturelement 'Vorgehensschritte'</i>	<i>262</i>
<i>10.2.3. Strukturelement 'Vorgehensprozesse'</i>	<i>263</i>
11. Überblick über die Grundzüge des heuristischen Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption einer öffentlichen Verwaltung	267
11.1. Grundsätzliche Begründungen für die Struktur Grundzüge	267
'Überblick über die Vorgehensphasen	269
Überblick über die Vorgehensprozesse	272
»Überblick über die Vorgehensschritte	274
<i>11.4.1. Vorgehensschritte der Vorgehensphase 1 'Initialisierung'</i>	<i>275</i>
<i>11.4.2. Vorgehensschritte der Vorgehensphase 2 'Diagnose'</i>	<i>275</i>
<i>11.4.3. Vorgehensschritte der Vorgehensphase 3 'Zielvereinbarung'</i>	<i>276</i>

11.4.4. <i>Vorgehensschritte der Vorgehensphase 4 'Gestaltung'</i>	276
11.4.5. <i>Vorgehensschritte der Vorgehensphase 5 'Implementierung'</i>	278
11.4.6. <i>Vorgehensschritte der Vorgehensphase 6 'Evaluation'</i>	278
11.5. Gesamtsicht der Grundzüge des heuristischen Verfahrens	279
12. Darstellung der Strukturelemente der Grundzüge eines heuristischen Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption einer öffentlichen Verwaltung	287
12.1. Darstellung der Vorgehensprozesse und Vorge- hensschritte im Rahmen der Vorgehensphase 1 'Initialisierung'	288
12.1.1. <i>Ziele und Inhalte der Vorgehensphase 1 'Initialisierung'</i>	288
12.1.2. <i>Spezifische Ziele und Inhalte der Vorgehens- prozesse</i>	288
12.1.3. <i>Ziele und Inhalte der Vorgehensschritte</i>	289
12.1.4. <i>Wechselseitige Bedeutung von Vorgehens- prozessen und Vorgehensschritten</i>	292
12.2. Darstellung der Vorgehensprozesse und Vorge- hensschritte im Rahmen der Vorgehensphase 2 'Diagnose'	293
12.2.1. <i>Ziele und Inhalte der Vorgehensphase 2 'Diagnose'</i>	294
12.2.2. <i>Spezifische Ziele und Inhalte der Vorgehens- prozesse</i>	294
12.2.3. <i>Ziele und Inhalte der Vorgehensschritte</i>	295

12.2.4. <i>Wechselseitige Bedeutung von Vorgehensprozessen und Vorgehensschritten</i>	299
12.3. Darstellung der Vorgehensprozesse und Vorgehensschritte im Rahmen der Vorgehensphase 3 'Zielvereinbarung'	300
12.3.1. <i>Ziele und Inhalte der Vorgehensphase 3 'Zielvereinbarung'</i>	300
12.3.2. <i>Spezifische Ziele und Inhalte der Vorgehensprozesse</i>	301
12.3.3. <i>Ziele und Inhalte der Vorgehensschritte</i>	301
12.3.4. <i>Wechselseitige Bedeutung von Vorgehensprozessen und Vorgehensschritten</i>	305
12.4. Darstellung der Vorgehensprozesse und Vorgehensschritte im Rahmen der Vorgehensphase 4 'Gestaltung'	306
12.4.1. <i>Ziele und Inhalte der Vorgehensphase 4 'Gestaltung'</i>	306
12.4.2. <i>Spezifische Ziele und Inhalte der Vorgehensprozesse</i>	306
12.4.3. <i>Ziele und Inhalte der Vorgehensschritte</i>	307
12.4.4. <i>Wechselseitige Bedeutung von Vorgehensprozessen und Vorgehensschritten</i>	315
12.5. Darstellung der Vorgehensprozesse und Vorgehensschritte im Rahmen der Vorgehensphase 5 'Implementierung'	316
12.5.1. <i>Ziele und Inhalte der Vorgehensphase 5 'Implementierung'</i>	316
12.5.2. <i>Spezifische Ziele und Inhalte der Vorgehensprozesse</i>	316
12.5.3. <i>Ziele und Inhalte der Vorgehensschritte</i>	317

12.5.4. <i>Wechselseitige Bedeutung von Vorgehensprozessen und Vorgehensschritten</i>	322
12.6. Darstellung der Vorgehensprozesse und Vorgehensschritte im Rahmen der Vorgehensphase 6 'Evaluation'	323
12.6.1. <i>Ziele und Inhalte der Vorgehensphase 6 'Evaluation'</i>	323
12.6.2. <i>Spezifische Ziele und Inhalte der Vorgehensprozesse</i>	324
12.6.3. <i>Ziele und Inhalte der Vorgehensschritte</i>	324
12.6.4. <i>Wechselseitige Bedeutung von Vorgehensprozessen und Vorgehensschritten</i>	328
13. Empfehlungen zu den Strukturelementen der Grundzüge des heuristischen Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption einer öffentlichen Verwaltung	329
13.1. Allgemeine Empfehlungen zu den Strukturelementen	329
13.1.1. <i>Zu den Vorgehensphasen</i>	329
13.1.2. <i>Zu den Vorgehensprozessen</i>	331
13.1.3. <i>Zu den Vorgehensschritten</i>	331
13.2. Spezifische Empfehlungen zu den Vorgehensprozessen und Vorgehensschritten im Rahmen der Vorgehensphase 1 'Initialisierung'	334
13.2.1. <i>Zur Vorgehensphase 1 'Initialisierung'</i>	334
13.2.2. <i>Zu den Vorgehensprozessen</i>	335
13.2.3. <i>Zu den Vorgehensschritten</i>	335

13.3. Spezifische Empfehlungen zu den Vorgehensprozessen und Vorgehensschritten im Rahmen der Vorgehensphase 2 'Diagnose'	337
13.3.1. Zur Vorgehensphase 2 'Diagnose'	337
13.3.2. Zu den Vorgehensprozessen	338
13.3.3. Spezifische Hinweise zu den Vorgehensschritten	338
13.4. Spezifische Empfehlungen zu den Vorgehensprozessen und Vorgehensschritten im Rahmen der Vorgehensphase 3 'Zielvereinbarung'	340
13.4.1. Zur Vorgehensphase 3 'Zielvereinbarung'	340
13.4.2. Zu den Vorgehensprozessen	341
13.4.3. Zu den Vorgehensschritten	342
13.5. Spezifische Empfehlungen zu den Vorgehensprozessen und Vorgehensschritten im Rahmen der Vorgehensphase 4 'Gestaltung'	342
13.5.1. Zur Vorgehensphase 4 'Gestaltung'	343
13.5.2. Zu den Vorgehensprozessen	343
13.5.3. Spezifische Hinweise zu den Vorgehensschritten	344
13.6. Spezifische Empfehlungen zu den Vorgehensprozessen und Vorgehensschritten im Rahmen der Vorgehensphase 5 'Implementierung'	346
13.6.1. Zur Vorgehensphase 5 'Implementierung'	346
13.6.2. Zu den Vorgehensprozessen	347
13.6.3. Spezifische Hinweise zu den Vorgehensschritten	347
13.7. Spezifische Empfehlungen zu den Vorgehensprozessen und Vorgehensschritten im Rahmen der Vorgehensphase 6 'Evaluation'	348
13.7.1. Zur Vorgehensphase 6 'Evaluation'	348
13.7.2. Zu den Vorgehensprozessen	349

13.7.3. Zu den Vorgehensschritten	349
14. Zusammenfassende Betrachtungen	351
14.1. Zusammenfassung der Ergebnisse und Erkenntnisse	351
14.1.1. Zusammenstellung der Ergebnisse	351
14.1.2. Zusammenstellung der Erkenntnisse	357
14.2. Beurteilung der Ergebnisse	362
14.2.1. Beitrag zum Thema 'strategische Führung einer öffentlichen Verwaltung'	362
14.2.2. Spezifische 'Berner - Heuristik'	363
14.2.3. Allgemeingültige Grundzüge eines heuristischen Verfahrens	364
14.2.4. Praxisorientierte Empfehlungen	365
14.3. Empfehlungen für künftige Beiträge aus Theorie und Praxis	365
ANHANGE	367
Anhang A: Detailorganisationen der Direktionen der öffentlichen Verwaltung des Kantons Bern	367
Anhang B: Organisationspolitische Leitsätze des Regierungsrates des Kantons Bern	375
LITERATURVERZEICHNIS	377