Harald Bechberger

Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe

Kapitel 1: Auf der Suche nach effizienteren Führungsstrukturen

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Online im Internet:
URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_02.pdf
Online veröffentlicht am: 21.02.2006
Stand Informationen: 18.10.2005
Dokument aus dem Internetservice texte.online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung
http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp

Dieses Dokument wird unter folgender creative commons-Lizenz veröffentlicht:


http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/

Harald Bechberger (2005): Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe.
Kapitel 1: Auf der Suche nach effizienteren Führungsstrukturen

„Controlling reformierter Weiterbildungsbetriebe“ wendet sich an **Praktiker**, die Controlling als Führungskonzeption kennen lernen wollen, um aus verfügbaren Ressourcen mehr Dienstleistungen, bessere Qualität und mehr Kundenfreundlichkeit zu erreichen und dies unter reduzierten Kosten. Der Leser erhält eine strukturierte Anleitung zur Reorganisation mit zahlreichen praxiserprobten Lösungsvorschlägen.

Harald Bechberger umreißt das Spannungsfeld der Reformbemühungen im öffentlichen Dienst (Bürokratiekritik) und skizziert das Neue Steuerungsmodell (NSM) als konsequente Antwort hierauf. Dargestellt werden die vier Kernelemente des NSM (Zentrale Output-Steuerung, Vertragsmanagement, Budgetierung dezentraler Ressourcen-Verantwortung, Controlling), aber auch die mit diesem Modell erreichten Erfolge an der VHS Düsseldorf. Ein Flussdiagramm zur Reorganisation visualisiert die wesentlichen Ansatzpunkte der Reform und gibt eine Entscheidungshilfe für die Zielsetzung, wie weitgehend das Modell vor Ort eingeführt werden soll bzw. kann.

Autor

Harald Bechberger, Dr. phil., Dipl.-Betriebswirt, ist Fachbereichsleiter/Controller und Mitglied des Lenkungskreises der VHS Düsseldorf, außerdem Lehrbeauftragter am Studieninstitut für kommunale Verwaltung Düsseldorf.

Hinweise zum Download

Um lange Downloadzeiten zu vermeiden, wird der Leitfaden kapitelweise in einzelnen Dateien bereitgestellt, die untereinander verbunden sind. Der Leitfaden kann aber auch in einer Datei vollständig heruntergeladen (3.266 KB) werden.

Einleitung/Inhaltsverzeichnis
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_01.pdf
Kapitel 1: Auf der Suche nach effizienteren Führungsstrukturen
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_02.pdf
Kapitel 2: Einfluss der Systemumwelt auf das Zielsystem
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_03.pdf
Kapitel 3: Produkte und Kunden identifizieren
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_04.pdf
Kapitel 4: Produkte brauchen Produktmanager
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_05.pdf
Kapitel 5: Budgetierung: Zielvereinbarungen treffen
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_06.pdf
Kapitel 6: Produkte messen und steuern – mit Kennzahlen
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_07.pdf
Kapitel 7: Berichtswesen – genauer: Management Reporting
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_08.pdf
Kapitel 8: Kosten- und Leistungsrechnung des Controllers
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_09.pdf
Kapitel 9: Vom Operativen zum Strategischen Controlling - Praxisbeispiele
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_10.pdf
Stolpersteine in der Praxis/Literaturverzeichnis
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_11.pdf
Gesamtdatei
http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/bechberger05_12.pdf

▼ Wandel der Führungskultur

Auf der Suche nach effizienteren Führungsstrukturen

Kapitel 1

Das Wirtschaftlichkeitspostulat ist ein althergebrachter Haushaltsgrundsatz. *Controlling* ist ein der Wirtschaftlichkeit in besonderer Weise verpflichtetes Element des Neuen Steuerungsmodells (NSM). Es trägt also keine neue Zieldimension in die Unternehmens- und Verwaltungsreform, sondern nur ein methodisch neues Denken mit neuen Werkzeugen. Dies ist wesentlich für die Modernisierung: Sie kommt mit neuen Methoden und Instrumenten, die eine deutlich effektivere Ziel*erreichung* erlauben. Diese Tatsache allein bringt etwas Revolutionäres in die Praxis.

Die Methoden und Werkzeuge des NSM handhabbar zu machen ist Hauptanliegen dieses Leitfadens. Auf eine Darstellung und Reflexion des neuen Denkens soll hier weitgehend verzichtet werden, soweit es nicht bei der praktischen Einführung von Reformelementen von besonderer Relevanz ist. Die Heftigkeit des Kulturwandels in der Verwaltungspraxis aber lässt einige klarstellende Vorbemerkungen unerlässlich erscheinen.

Nicht nur in den Belegschaften von Non-Profit-Organisationen gibt es vielfältige **Ressentiments** gegen betriebswirtschaftlich fundiertes Argumentieren. Insbesondere Controlling steht unter dem Verdacht, in erster Linie beschäftigungsfeindlichen Zielsetzungen verpflichtet zu sein.

Tatsächlich hat sich Controlling – auch nach dem Verständnis des Autors – in den Dienst bestehender **Primärziele** der jeweiligen Institution zu stellen. Die Primärziele – der Output – sind häufig qualitativer Natur und werden im Verständnis des Neuen Steuerungsmodells von der Politik vorgegeben. Mit anderen Worten: Wirtschaftlichkeit ist kein Selbstzweck, aber – und dies immerhin – die wichtigste Nebensache institutioneller Zielerreichung. Im Rahmen von Kultur und Weiterbildung dient es der Zielsetzung, aus den vorhandenen Ressourcen ein Mehr an Kultur, Bildung bzw. Dienstleistung jeder Art zu erreichen oder: gegebene Ziele mit geringst möglichem Ressourcenverbrauch umzusetzen. Diese Haltung ist sowohl einem verantwortungsvollen Umgang mit Steuermitteln wie auch einem kundenfreundlichen Dienstleisten geschuldet.

Die zweite Vorbemerkung betrifft das Neue Steuerungsmodell selbst, genauer: seine hoch konfliktbeladene **Systemumwelt**. Der Reformansatz geht zurück auf den Eindruck zweier Ölkrisen, die nicht nur die *„Grenzen des Wachstums"* (Dennis Meadows) bewusst werden ließen; erstmals wurde auch die bisherige Form der Ressourcenverteilung weltweit infrage gestellt. In der deutschen Unternehmenspraxis verhalf diese Diskussion dem Controlling zum Durchbruch. Es lieferte zugleich die Erfolgs-Blaupause auch für die öffentliche Verwaltung, die unter den finanziellen Restriktionen der 1980er Jahre ein ungewohntes Reforminteresse entwickelte. Zunächst zeigte die niederländische Gemeinde Tilburg (etwa 150.000 Einwohner), dass eine öffentliche Verwaltung mehr Leistung bei gleichzeitig geringerem Ressourcenverbrauch erreichen kann. Das ***Tilburger Modell der Verwaltungsorganisation und Verwaltungsführung***[1] war geboren. 1990 berichteten zwei Tilburger Spitzenbeamte auf einem Forum der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) in Karlsruhe von ihren Erfahrungen. Daraufhin prüften deutsche Kommunalwissenschaftler und Verwaltungspraktiker die Übertragbarkeit des Modells auf deutsche Verhältnisse und formulierten erste Grundzüge des ***Neuen Steuerungs-***

[1] KGSt 1992

modells,[2] das im Kern auf den Ausbau einer unternehmensähnlichen, betriebswirtschaftlich an Produkten orientierten, dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur ausgerichtet ist (Konzept der Dezentralen Ressourcen-Verantwortung – DRV). Dieses Modell stellt den deutschen Modernisierungsleitfaden für Bund, Länder und Kommunen dar und kann insofern als eigenständiger Beitrag im Rahmen des *Management Development* angesehen werden.

1.1 Von der Bürokratiekritik zum NSM

Unter bürokratiekritischen Aspekten kann das NSM als Versuch einer Binnenmodernisierung – einer Modernisierung aus eigener Kraft – verstanden werden; eine Option, die von einigen Kritikern grundsätzlich bezweifelt wird. In einem sehr kritischen Beitrag (visualisiert in der folgenden Grafik) führen zum Beispiel Fisahn/Gerstlberger[3] aus, dass sich die dem Bürokratieproblem zugrunde liegenden Strukturmerkmale einer sich verselbständigenden Herrschaft, gepaart mit fachbornierter und machtbesessener Ineffizienz, auch im Neuen Steuerungsmodell letztlich wieder durchsetzen werden. Die gescheiterte Binnendifferenzierung führt danach über den Umweg des Neuen Steuerungsmodells wieder zu „Lösung" 2: dem Rückzug des Staates durch Privatisierung.

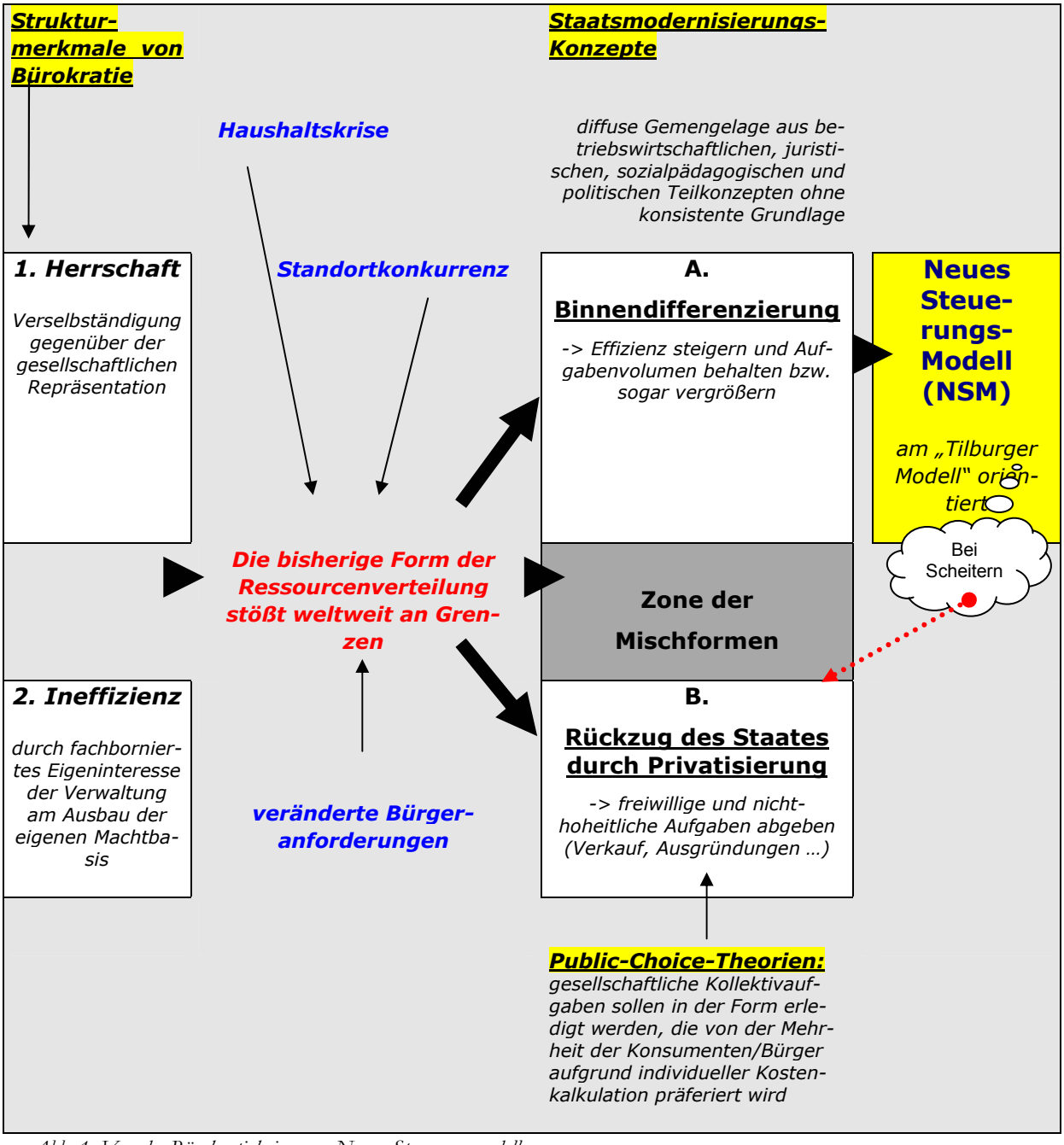
Diese Perspektive ist dem Reformalltag ohnehin nicht fremd: Der Modernisierungsprozess wird regelmäßig von Privatisierungsbestrebungen begleitet, die im Öffentlichen Dienst in dem seit Jahren zu beobachtenden Personalabbau ihren Niederschlag finden. Sie sind aber häufig nicht Ausdruck modellhaften Scheiterns, sondern des Scheiterns unvermögender Reformversuche.[4] Deutlich wird damit, dass das Neue Steuerungsmodell angetreten ist, mit Wirtschaft-

[2] KGSt 1993

[3] vgl. z. B. Fisahn/Gerstlberger (o. J.)

[4] vgl. Frigelj 2002

lichkeitserfolgen um die Behauptung staatlicher Aufgabenfelder zu kämpfen – und damit um den Erhalt von Arbeitsplätzen im Öffentlichen Dienst. Dadurch betritt es leider auch die Sphäre politischer Kontroversen.



■ *Abb. 1: Von der Bürokratiekrise zum Neuen Steuerungsmodell*

Die Verquickung des NSM im öffentlichen Bewusstsein mit Personaleinsparungen ist unglücklich. Es entbehrt nicht

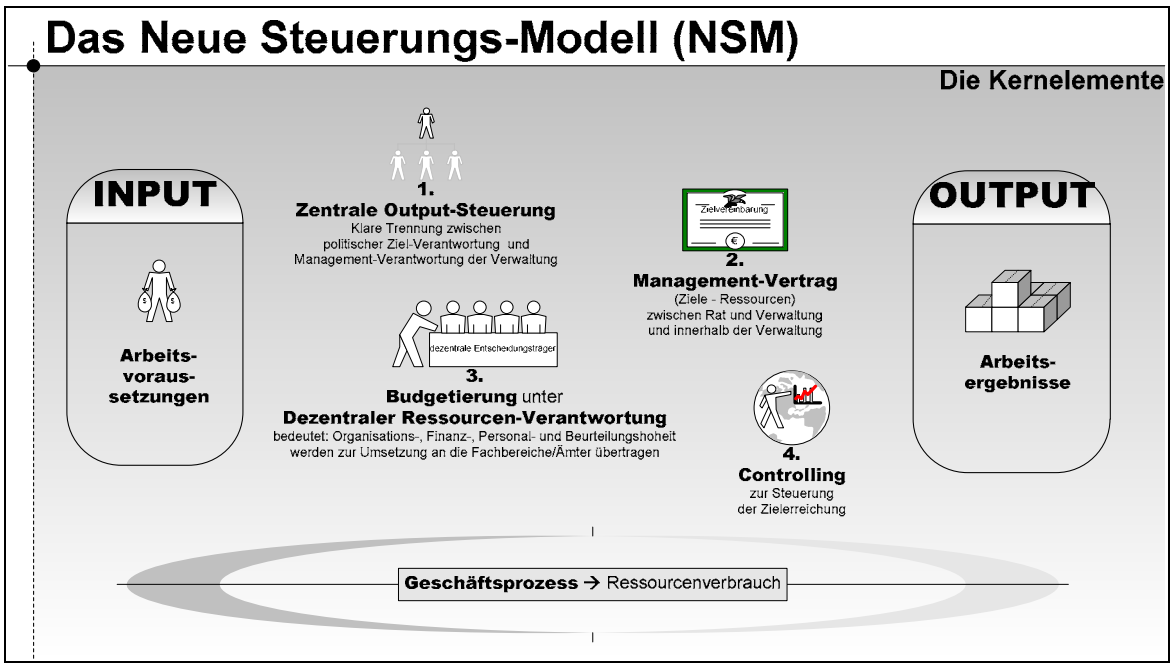
einer gewissen Tragik, dass die öffentlichen Reformbemühungen zusammen fielen mit einer Phase, in der Unternehmensberater Strategien betrieben, die für die rücksichtslosen Rationalisierungen der achtziger und neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts stehen. Mancher Kommunalpolitiker profilierte sich mit dem unsensiblen Abkupfern der in Unternehmen „erfolgreich" durchgeführten Kostenkillerprogramme – selbst jetzt noch, da Unternehmensberatungen wie McKinsey den *Produktionsfaktor Wissen mit steigenden Skalenerträgen* entdeckt haben und deshalb in demografisch degenerierten Gesellschaften den Kampf um die besten Köpfe für die Belegschaften ihrer Klienten entfachen.[5]

Tatsächlich müsste das NSM nicht zu Personalabbau führen, sondern könnte – wie jedes erfolgreich expandierende Unternehmen – sogar die Grundlage für personelles Wachstum schaffen. Letztlich belegt die – sehr unterschiedliche – Praxis lediglich, dass auch das Neue Steuerungsmodell nur ein sehr effektives Instrument oder Werkzeug ist, das man in den Dienst unterschiedlicher Interessen und Ziele stellen kann; es liefert diese Ziele aber nicht selbst.

Der Erfolg des Neuen Steuerungsmodells gründet wesentlich darauf, wie weitgehend es gelingt, die **vier Kernelemente** der neuen Steuerungsphilosophie in die Praxis umzusetzen:

1. Die zentrale Output-Steuerung
2. Vertragsmanagement
3. Budgetierung dezentraler Ressourcen-Verantwortung
4. Controlling

[5] vgl. Piper 2000, S. 3



■ *Abb. 2: Kernelemente des Neuen Steuerungsmodells*

I. Die zentrale Output-Steuerung

Diskussionen über das Verhältnis von Aufsichtsrat und Vorstand in Unternehmen weisen mitunter interessante Parallelen zu jenen des „Konzerns Stadt“ auf: Es geht um ein effizienteres Verhältnis von Zuständigkeiten. Im NSM wird die Verantwortung zwischen Politik und Verwaltung neu abgegrenzt. Die Politik trägt die Ziel-Verantwortung; sie gibt klare Ziele und Handlungsergebnisse vor, ist ausschließlich für das WAS zuständig. Ziele werden in Produkten beschrieben. Die Verwaltung trägt die Management-Verantwortung und ist ausschließlich für die Erreichung dieser Ziele verantwortlich, das WIE. Diese neue Aufgabenverteilung funktioniert dann optimal, wenn sich beide Seiten an ihre neue Rolle halten: Die Politik darf nicht mehr in den Leistungs- oder Geschäftsprozess eingreifen, das Verwaltungsmanagement darf nicht mehr Ziele bestimmen wollen. Kostenbewertete Politikziele helfen, die Rationalität des politischen Systems zu steigern.

2. Vertragsmanagement

Die Ziele (Output) wie auch die hierfür erforderlichen Ressourcen (Input) werden von Politik und Verwaltung im Dialog über realistische Ziel-Mittel-Relationen ausgehandelt, dessen Ergebnis in einer für beide Seiten verbindlichen Zielvereinbarung festgehalten wird. Dies ermöglicht eine wirtschaftlichere Betriebsführung und schafft eine höhere Verantwortlichkeit und Motivation. Anstelle des „Dezember-Ausgaben-Fiebers" steuern Bonus-Malus-Regelungen den Erfolg der Vertragserfüllung.

3. Budgetierung dezentraler Ressourcen-Verantwortung

Das Herzstück der neuen Führungsphilosophie lautet „DRV": *Dezentrale Ressourcen-Verantwortung.* Der Erfolg des NSM ist umso größer, je konsequenter die zur Zielerreichung erforderlichen Ressourcen (Produktionsfaktoren) an produktverantwortliche Manager delegiert werden. Dies erfolgt in zwei Stufen. Zunächst wird über einen Management-Vertrag (vgl. Punkt 2) *die Verantwortung* für sämtliche Kosten und Leistungen im Institut von der Politik auf die Institutsleitung übertragen (bei der Einführung des NSM kann dies auch sukzessive erfolgen) und zugleich die Finanz-, Personal-, Organisations- und Beurteilungs*hoheit* zuerkannt – Verantwortung und Entscheidungsbefugnis gehören zusammen! Alle erforderlichen Ressourcen müssen im vereinbarten Umfang im alleinigen Zugriff der Verwaltung stehen.

Der gleiche Vorgang des Vertragsmanagements vollzieht sich auch im Betrieb/Amt/Institut selbst: *Produktmanager* übernehmen Ergebnisverantwortung für „ihr" Produkt; dafür erhalten sie die hierzu erforderlichen Ressourcen und Befugnisse im Wege der Budgetierung. Die Kostenverantwortung beschränkt sich auf dieser Managementebene in der Regel auf die produktbezogenen Teilkosten, mindestens aber die variablen Kosten; hierzu gehören andererseits zwingend Befugnisse zur Preisgestaltung. Dadurch werden die entscheidenden Voraussetzungen für Wirtschaftlich-

keitserfolge auf Produktebene geschaffen. Managementverantwortung soll dabei soweit wie möglich nach „unten" – markt- und kundennah – dezentralisiert, überflüssige oder gar hinderliche Hierarchieebenen abgeschafft werden *(lean management).* Hierdurch kann Legitimationsdruck im Mittelbau entstehen, wenn schlankere Leistungsprozesse zu erheblichen Kosteneinsparungen führen und die größere Kundennähe ein schnelleres Reagieren in der Wettbewerbsdynamik ermöglicht.

4. Controlling

Nach dem Prinzip der Output-Steuerung wurde die Verantwortung für die zu erbringenden Leistungen und die dafür erforderlichen Ressourcen (Kosten) an eine bestimmte Anzahl Produktmanager delegiert. *„Dezentrale Führung braucht Controlling – und umgekehrt!"*[6] Kosten und Leistungen treten jetzt in einen produktbezogen steuerbaren Zusammenhang. Hierzu wird ein neuartiges, produktbezogenes Rechnungswesen aufgebaut, das über Kostenstrukturen und -zusammenhänge im Leistungsprozess präzise informiert und damit die Voraussetzung zur Steuerung dieser Kosten und Prozesse liefert. Das Berichtswesen unterrichtet die Produktmanager über die Entwicklung ihres Bereiches und die Auswirkungen ihrer Entscheidungen. Die Betriebsleitung kann so jederzeit beurteilen, inwieweit die einzelnen Produktbereiche die vereinbarten Leistungen und Ergebnisse erreichen, ob ergänzende Steuerungsmaßnahmen erforderlich und wo diese anzusetzen sind.

[6] vgl. Weber/Schäffer 2000, S. 177

„Controlling ist als Führungskonzept …

… für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung und nachhaltige Existenzsicherung zu verstehen … Dabei helfen operative und strategische Werkzeuge, den Kurs des Unternehmens im Rahmen von Zielvereinbarungen unter Wahrung des finanziellen Gleichgewichts zu steuern."[7]

Damit wird die das Management ergänzende Funktion des Controllings deutlich: Es soll die Rationalität der Unternehmensführung durch Teamarbeit zwischen Managern und Controller sichern.

1.2 Praxishintergrund: Fundierte Erfahrungen

Nach nunmehr **zehnjähriger Reformpraxis** liegen fundierte Erfahrungen und überzeugende Erfolge mit dem Neuen Steuerungsmodell vor. Sie stehen mitunter in auffälligem Widerspruch zu dem leidenden Ruf des Modells, das vor Ort teilweise ohne hinreichende Erfolgsabsichten anzutreten hat. Es ist deshalb vordringlich, die immer wieder zu hörenden, ganz pragmatischen Fragestellungen sachlich und zuverlässig zu beantworten, etwa:

Ist Controlling nicht viel zu teuer? Müssen wir dazu einen Betriebswirt einstellen? Können Kulturschaffende oder Pädagogen diese neue Denkweise einüben, ohne dem eigenen Selbstverständnis Schaden zuzufügen? Ist Controlling als Führungskonzeption überhaupt erfolgreich?

Den folgenden Ausführungen liegen in der Praxis gewonnene Erfahrungen und Daten zugrunde. Seit 1995/96 ist die Volkshochschule Düsseldorf in einen wechselvollen und entwicklungsoffenen Modernisierungsprozess einge-

[7] vgl. Gabler Wirtschaftslexikon Band 2 (1993), S. 697

bunden, der am KGSt-Gedankengut orientiert ist: die sog. „Düsseldorfer Reformstrategie". Das verwendete Zahlenmaterial ist praxisfundiert, die Fallbeispiele sind wirklichkeitsnah konstruiert. Manche Vereinfachungen wurden vorgenommen, um nicht durch Detailreichtum zu langweilen, andererseits um das Wesentliche besser im Blick halten zu können.

VHS Düsseldorf Kennzahlen	**Ergebnis 1996**	**Ergebnis 2002**	Veränd. 1996-2002	**Ergebnis 2004**	Veränd. 1996-2004
Unterrichtsstunden	89.236	**101.125**	13 %	**109.233**	22 %
Teilnehmende	50.055	**55.493**	11 %	**56.448**	13 %
Teilnehmerstunden	1.054.372	**1.129.991**	7 %	**1.204.640**	14 %
Veranstaltungen	3.092	**3.835**	24 %	**4.100**	33 %
Kostendeckung 1 (Saldo)	533.286 €	**826.852 €**	55 %	**850.011 €**	59 %
Kostendeckungsgrad 1	138,2 %	**146,7 %**	9 %-P.	**143,0 %**	5 %-P.
Kostendeckung 1 u. 2	533.286 €	**950.840 €**	78 %	**962.595 €**	81 %
Zuschuss je Einwohner	4,70 €	**3,63 €**	-23 %	*)	

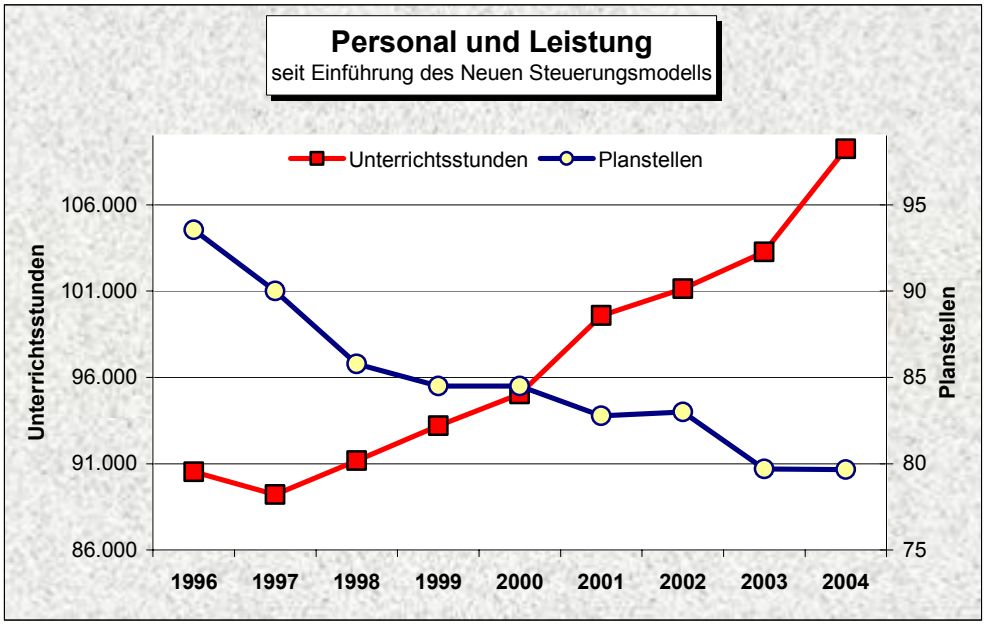
*) wegen Umstellung auf die doppische Buchhaltung für 2004 nicht darstellbar/vergleichbar

■ *Tab. 1: VHS Düsseldorf – Kennzahlenvergleich 1996 bis 2004*

Die Reformpraxis nach dem Neuen Steuerungsmodell an der Volkshochschule Düsseldorf bestätigt die Tilburger Erfahrung: Der städtische Zuschussbedarf konnte zwischen 1995 und 2004 um einen zweistelligen Millionenbetrag gesenkt und gleichzeitig die Leistung um ein gutes Fünftel gesteigert werden. Dauerhaft (!) bewirkt wurden:

1. ein beachtlicher Ausbau des Programms,
2. der Ausbau der Teilnehmerschaft und Stammkunden
3. und dies trotz steigender finanzieller Beteiligung der Nutzer
4. Personaleinsparungen im hauptamtlichen Bereich
5. damit einhergehende „Leistungsverdichtungen"
6. ein wachsender Beschäftigungsmarkt für Lehrkräfte
7. mit steigendem Stundenhonorare
8. deutliche kommunale Zuschussreduzierungen

Diese Erfolge sind auf das Neue Steuerungsmodell zurück zu führen, im Wesentlichen erreicht durch: Kundenorientierung, Prozessoptimierung, eine feingesteuerte Passung von Nachfrage und Kostendeckung, zu einem geringeren Teil auch durch Fixkostenrückbau (Personal).



■ *Abb. 3: Planstellen und durchgeführte Unterrichtsstunden VHS Düsseldorf 1996-2004*

Durchgeführte Kundenbefragungen ergaben, dass die Zufriedenheit der Teilnehmerschaft noch gewachsen ist – mit ein Verdienst des greifenden Beschwerdemanagements. Dahinter aber steht wesentlich, daß stärker eigenverantwortlich arbeitende Mitarbeiter qualitativ andere Kundenbeziehungen aufbauen: Der Kunde erlebt eine andere Wertschätzung. So ergibt sich ein klarer Zusammenhang: Mit weniger, aber höher motiviertem Personal die Leistungen ausbauen und die Qualitätsstandards verbessern, gleichzeitig den Zuschussbedarf reduzieren.

Derartige Erfolge sind auch andernorts erreichbar.

1.3 Flussdiagramm zur Reorganisation

Eine Entscheidungshilfe zur Reorganisation muss verdeutlichen, welche Reformelemente

- für den Erfolg des Neuen Steuerungsmodells insgesamt wichtig sind und
- welche trotz restriktiver Bedingungen vor Ort zur Verbesserung der Steuerung und des Erfolgs dennoch einführbar sind.

Im folgenden Flussdiagramm sind **die wesentlichen Ansatzpunkte der Reform** nach dem Neuen Steuerungsmodell benannt; zugleich kann es als didaktischer Fahrplan für die weiteren Ausführungen dienen. Dabei orientiert sich die Darstellung an unterschiedlichen Entwicklungszielen:

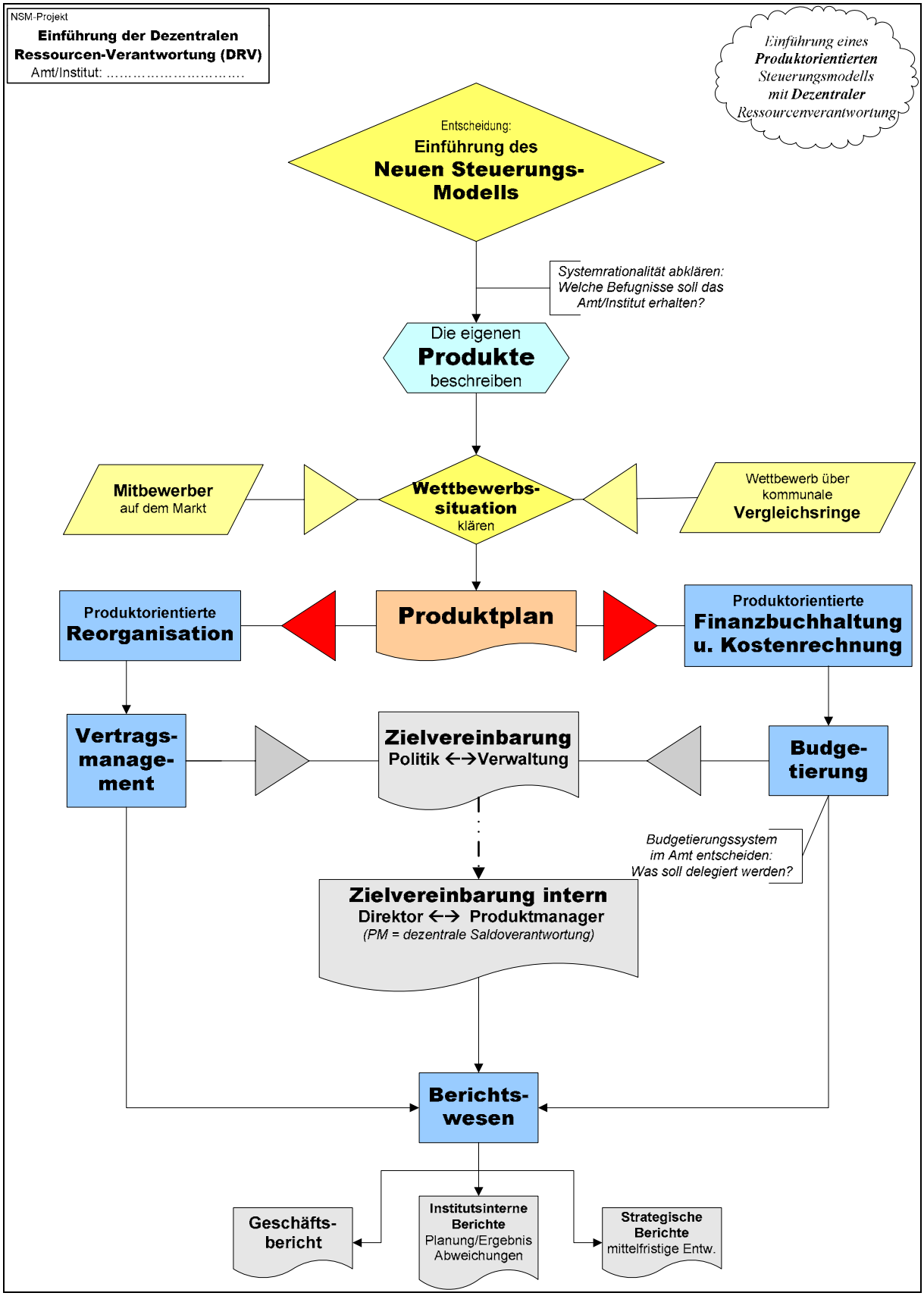
(1) Die **Voraussetzungen** zur Reform **schaffen**: durch Umdenken. Hier geht es im Wesentlichen um ein produktbezogenes Denken, die Produktmanagement-Philosophie, an deren Ende der fertige Produktplan der Weiterbildungseinrichtung steht.

(2) Das Produkt-Controlling mit allen **Kernelementen** eines erfolgreichen Systems. Es ist häufig auch unter ungünstigen Systemumwelten realisierbar. Zugleich ist es hauptursächlich für den Erfolg, da es alle variablen Kosten in die Steuerung einbezieht.

(3) Für den **professionellen Ausbau** des Controllings werden erweiterte Werkzeuge vorgestellt, die auch die Fixkostenbereiche (insbes. Personal, Gebäude) berücksichtigen, die allerdings stärker auf eine „reform-kompatible“ Systemumwelt abstellen, da sie in konservativen Verwaltungen regelmäßig zentral bewirtschaftet werden.

Zunächst aber wird die Kompatibilität bestehender Systemumwelten im Hinblick auf eine zu betreibende Verwaltungsmodernisierung genauer beleuchtet, um eine

realistische Auswahl des einzuführenden Controlling-modells vorbereiten zu können.



■ *Abb. 4: Flussdiagramm zur Verwaltungsreform nach dem NSM*

WEITER ZU KAPITEL 2: EINFLUSS DER SYSTEMUMWELT