

Inhaltsübersicht

	Seite
Geleitwort zur fünften Auflage	V
Geleitwort zur dritten Auflage	VII
Geleitwort	IX
Vorwort zur fünften Auflage	XI
Vorwort zur ersten Auflage	XI
Die Autoren	XV
1 Modernes Management im öffentlichen Sektor	1
1.1 Der öffentliche Sektor und seine Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung	1
1.2 Wegmarken veränderter Anforderungen im öffentlichen Sektor	5
1.3 „New Public Management“	9
1.4 „Good Governance“	13
1.5 „Bürgerkommune“ – bürgerorientierte Kommune	15
1.5.1 Begriff und Ziele	15
1.5.2 Praktische Ausprägungen	16
1.5.3 Grenzen und Probleme	19
1.6 E-Government/Digitalisierung	20
1.6.1 Informationen als Grundlage administrativen Handelns	20
1.6.2 Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik	21
1.6.3 E-Government-Leistungen	22
1.6.4 Bedeutsame gesetzliche Regelungen mit Bezug zu E-Government	24
1.6.5 Chancen und Risiken des E-Governments	27
1.6.6 Open (Government) Data	30
2 Grundlagen der Organisation	33
2.1 Grundbegriffe und Zusammenhänge	33
2.1.1 Grundlagen	33
2.1.2 Merkmale von „Organisation“	34
2.1.3 Organisation, Disposition und Improvisation	35
2.1.4 Über- und Unterorganisation	36
2.2 Wissenschaft und Theorie in der Organisationslehre	38
2.3 Klassische Ansätze	43
2.3.1 („Scientific Management“) nach Taylor	43
2.3.2 Administrations- und Managementlehre nach Fayol	45
2.3.3 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre nach Kosiol	47
2.3.4 Bürokratiemodell nach Weber	47
2.4 Human-Relations-Ansatz	48
2.5 Human-Ressourcen-Ansatz	49
2.6 Systemtheoretische Ansätze	53
2.6.1 Theorie Sozialer Systeme	53
2.6.2 Entscheidungstheoretische Ansätze	56
2.6.3 Evolutionstheoretische Ansätze	57

	Seite
2.7 Situativer Ansatz	58
2.8 Neue Institutionenökonomik	60
2.8.1 Theorie der Verfügungsrechte (Property-Rights-Ansatz)	61
2.8.2 Transaktionskosten-Theorie	63
2.8.3 Prinzipal-Agent-Theorie	65
2.9 Neo-Institutionalismus	67
2.9.1 Zentrale Fragestellung	67
2.9.2 Grundlegende Annahmen	68
2.9.3 Ausgewählte Schlussfolgerungen	68
3 Der Mensch und sein Handeln in Organisationen	71
3.1 Leistungsverhalten und Wohlergehen der Beschäftigten	71
3.2 Leistungsvermögen	74
3.2.1 Arbeitsbezogenes Wissen	74
3.2.2 Intelligenz	74
3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale	76
3.2.4 Lebensalter	77
3.2.5 Gesundheit	79
3.2.6 Umweltbedingungen am Arbeitsplatz	83
3.2.7 Ergonomische Gestaltung von Arbeitsmitteln	85
3.2.8 Arbeitszeit	86
3.3 Leistungsbereitschaft	88
3.3.1 Persönlichkeitsmerkmal Leistungsmotivation	88
3.3.2 Bedürfnisse der Beschäftigten	90
3.3.3 Motivatoren und Hygienefaktoren	91
3.3.4 Merkmale motivierender Arbeit	93
3.3.5 Motivation als Ergebnis von Entscheidungen	94
3.3.6 Merkmale motivierender Ziele	97
3.3.7 Arbeitszufriedenheit als Grundlage für Motivation	98
3.4 Leistungsvermögen und -bereitschaft von Gruppen und in Gruppen	100
4 Aufgabenanalyse	105
4.1 Klassifizierungen von Aufgaben im öffentlichen Sektor	105
4.2 Grundlegende Zusammenhänge der Aufgabenanalyse	106
4.3 Durchführung der Aufgabenanalyse	109
4.4 Diskussion der Aufgabenanalyse	113
4.5 Aufgabensynthese als Zweck der Aufgabenanalyse	114
5 Die Stelle als kleinste aufbauorganisatorische Einheit	115
5.1 Überblick	115
5.2 Stellenbildung	115
5.2.1 Merkmale von Stellen	115
5.2.2 Kriterien für die Stellenbildung	118
5.2.3 Stellenarten	119
5.2.4 Dokumentation der Stellenbildung	120

	Seite
5.3 Stellenbemessung	123
5.3.1 Inhalt und Bedeutung	123
5.3.2 Methoden der Stellenbemessung	124
5.3.3 Grenzen der Stellenbemessung	131
5.4 Stellenbewertung	131
5.4.1 Begriffsklärung und rechtliche Grundlagen	131
5.4.2 Zielsetzung und Bedeutung	133
5.4.3 Methoden der Stellenbewertung	133
5.5 Stellenbesetzung	141
6 Aufbauorganisation	143
6.1 Arbeitsteilung und Koordination	143
6.2 Strukturelemente der Aufbauorganisation	145
6.2.1 Verrichtungs- und objektorientierte Bildung von Organisationseinheiten	145
6.2.2 Ein-Linienorganisation	146
6.2.3 Mehr-Linienorganisation	149
6.2.4 Matrix- und Tensororganisation	151
6.2.5 Unterstützende Stellen: Stäbe, Assistenz- und Dienstleistungsstellen	153
6.2.6 Singular- und Pluralinstanzen	156
6.2.7 Arbeitsgruppen, Leitungsbesprechungen, Koordinatoren	158
6.2.8 Projektgruppen und Projektmanager	159
6.2.9 Produktmanager	159
6.2.10 Autonome Arbeitsgruppen und Teamorganisation	160
6.2.11 Weitere Strukturelemente	160
6.3 Bestimmungsgrößen für die Strukturierung einer Organisation	161
6.3.1 Organisatorische Gestaltungsprinzipien	161
6.3.2 Weitere Bestimmungsgrößen für die Strukturierung einer Organisation	163
6.4 Dokumentation der Organisationsstruktur	164
6.5 Agile Verwaltung und New Work	167
6.6 Jenseits des Offiziellen: Informelle Organisation	168
7 Prozessmanagement	171
7.1 Grundlagen und Begriffsklärungen	171
7.1.1 Gründe für eine Prozessorientierung der Organisationen des öffentlichen Sektors	171
7.1.2 Begriffsklärungen	172
7.2 Ziele des Prozessmanagements	173
7.3 Prozessanalyse	174
7.3.1 Prozessmerkmale	174
7.3.2 Prozessarten	175
7.3.3 Bestimmung der Durchlaufzeit	176

	Seite
7.4 Techniken der Prozessdarstellung	179
7.4.1 Einführung	179
7.4.2 Flussdiagramm	180
7.4.3 Der Modellierungsansatz BPMN – Business Process Model and Notation	187
7.5 Prozessgestaltung	189
7.5.1 Optimierungskonzepte	189
7.5.2 Auswahl der Prozesse	191
7.5.3 Vorgehensweise bei der Prozessgestaltung	192
8 Projektmanagement	199
8.1 Jenseits der Routine	199
8.2 Klassisches Projektmanagement	201
8.2.1 Projektdefinition	201
8.2.2 Projektplanung	205
8.2.3 Projektdurchführung	218
8.2.4 Projektabschluss	224
8.3 Agiles Projektmanagement mit Scrum	225
8.3.1 Agilität: mehr als ein Modebegriff?	225
8.3.2 Anwendungsfälle für Scrum	226
8.3.3 Scrum: Eigenarten und Ablauf	229
9 Organisationaler Wandel	233
9.1 Formen des Wandels	233
9.1.1 Geplanter und ungeplanter Wandel	233
9.1.2 Wandel 1. und 2. Ordnung	236
9.1.3 Widerstände gegenüber organisationalen Veränderungen	237
9.2 Organisationaler Wandel durch Organisationsentwicklung	241
9.2.1 Grundlagen	241
9.2.2 Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin	242
9.2.3 Alternative Vorgehensweisen bei der Organisationsentwicklung	243
9.3 Change Management – Steuerung des Wandels	245
9.3.1 Grundlagen und transformativer Wandel	245
9.3.2 Handlungsfelder und -strategien des Change Managements	247
9.3.3 Handlungsstrategien des organisationalen Wandels	247
9.4 Lernende Organisation und Wissensmanagement	254
9.4.1 Grundverständnis der „Lernenden Organisation“	254
9.4.2 Organisationales Lernen als ungeplanter Wandel	256
9.4.3 Individuelles und organisationales Lernen	257
9.4.4 Intensität und Ebenen des organisationalen Lernens	259
9.4.5 Wissensmanagement	262
9.5 Organisationskultur	268
9.5.1 Begriff und Merkmale der Organisationskultur	268
9.5.2 Die Erfassung von Organisationskulturen	270

	Seite
10 Organisationsgestaltung durch Organisationsuntersuchungen	275
10.1 Ziele und Anwendungsbereiche der Organisationsuntersuchung	275
10.2 Organisation der Untersuchung	276
10.3 Einbeziehung externer Beratungsfachkräfte	278
10.4 Ablauf der Organisationsuntersuchung	279
10.5 Techniken der Organisationsgestaltung	282
10.5.1 Überblick	282
10.5.2 Erhebungstechniken	284
10.5.3 Analysetechniken	290
10.5.4 Techniken der Zielfindung	291
10.5.5 Techniken der Lösungssuche	293
10.5.6 Bewertungstechniken	295
11 Qualitätsmanagement	303
11.1 Historische Entwicklung zum Qualitätsmanagement	303
11.2 Der Qualitätsbegriff	304
11.2.1 Was ist Qualität?	304
11.2.2 Der objektive und der subjektive Anteil von Qualität	305
11.2.3 Dienstleistungsqualität	305
11.3 Die Bedeutung der Qualität für den öffentlichen Sektor	306
11.3.1 Der verfassungsmäßige Auftrag der öffentlichen Verwaltung	306
11.3.2 Der Kundenbegriff in der öffentlichen Verwaltung	307
11.4 Die drei Dimensionen des Qualitätsbegriffs	308
11.5 Qualitätsmanagement	310
11.5.1 Begriff des Qualitätsmanagements	310
11.5.2 TQM – Qualitätsmanagement als ganzheitlicher Ansatz	313
11.5.3 Elemente eines Qualitätsmanagementsystems	317
11.5.4 Einstieg mit Pilotbereichen	322
11.6 Umsetzungsmodelle des Qualitätsmanagements	323
11.6.1 Die Normenfamilie der ISO 9000 ff.	323
11.6.2 Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell)	327
11.6.3 Common Assessment Framework (CAF)	329
12 Organisations- und Finanzierungskonzepte	335
12.1 Netzwerkstrukturen der öffentlichen Aufgabenerledigung	335
12.2 Dienstleistungspartnerschaften – Kommunale Ansätze	338
12.2.1 Lokale und regionale Dienstleistungspartnerschaften	338
12.2.2 Der Zweckverband	341
12.2.3 Einfache Kooperationen	342
12.3 Dienstleistungspartnerschaften als „Public Private Partnership“	343
12.3.1 Begriff und Verständnis	343
12.3.2 „PPP“ vs. Privatisierung	346
12.3.3 Grundstruktur	348
12.3.4 Erscheinungsformen: Finanzierungsmodelle	350
12.3.5 Erscheinungsformen: Organisationsmodelle	352

	Seite
13 Strategisches Management und Planung	355
13.1 Begriff und Verständnis von „Strategie“	355
13.2 Strategische, taktische und operative Planung	356
13.3 Herausforderung und Bedarf an strategischer Steuerung	358
13.3.1 Strategierelevante Entwicklungen	358
13.3.2 Aufgabenkritik als strategische Aufgabe	360
13.4 Entstehung eines „strategischen Plans“	361
13.5 Phasenmodell des strategischen Managements	363
13.5.1 Initiierungsphase	364
13.5.2 Analysephase	365
13.5.3 Konzeptionsphase	371
13.5.4 Realisierungs- und Kontrollphase	376
13.6 Integratives Management: Das St. Galler Management-Modell	379
14 Managementinstrumente im öffentlichen Sektor	383
14.1 Steuern und Führen mit Zielen (Management by Objectives)	383
14.2 Controlling	386
14.3 Steuern mit Kennzahlen	390
14.4 Balanced Scorecard	394
14.5 Benchmarking	398
14.6 Risikomanagement	402
15 Abkürzungsverzeichnis	409
16 Quellenverzeichnis	413
Stichwortverzeichnis	439