

# Inhaltsübersicht

	Seite
Geleitwort .....	V
Vorwort .....	IX
Die Autoren .....	XVII
<b>1 Modernes Management im öffentlichen Sektor .....</b>	<b>1</b>
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“ .....	11
1.4 „Good Governance“ .....	15
1.5 „Bürgerkommune“ – bürgerorientierte Kommune .....	18
1.5.1 Begriff und Ziele .....	18
1.5.2 Praktische Ausprägungen .....	20
1.5.3 Grenzen und Probleme .....	23
<b>2 Grundlagen der Organisation .....</b>	<b>25</b>
2.1 Grundbegriffe und Zusammenhänge .....	25
2.1.1 Grundlagen .....	25
2.1.2 Merkmale von „Organisation“ .....	27
2.1.3 Organisation, Disposition und Improvisation .....	28
2.1.4 Über- und Unterorganisation .....	29
2.2 Sichtweisen und Theorien der Organisation – Überblick .....	31
2.3 Klassische Ansätze .....	34
2.3.1 Physiologisch-technischer Ansatz („Scientific Management“) nach <i>Taylor</i> .....	34
2.3.2 Administrations- und Managementlehre nach <i>Fayol</i> ...	36
2.3.3 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre nach <i>Kosiol</i>	38
2.3.4 Bürokratiemodell nach <i>Weber</i> .....	39
2.4 Human-Relations-Ansatz .....	40
2.5 Human-Ressourcen-Ansatz .....	42
2.6 Systemtheoretische Ansätze .....	46
2.7 Situativer Ansatz .....	49
	XIX

	Seite
2.8 Neue Institutionenökonomik .....	52
2.8.1 Theorie der Verfügungsrechte (Property-Rights-Ansatz) .....	53
2.8.2 Transaktionskosten-Theorie .....	56
2.8.3 Prinzipal-Agent-Theorie .....	59
2.9 Neo-Institutionalismus .....	61
2.9.1 Zentrale Fragestellung .....	61
2.9.2 Grundlegende Annahmen .....	62
2.9.3 Ausgewählte Schlussfolgerungen .....	62
<b>3 Der Mensch und sein Handeln in Organisationen .....</b>	<b>65</b>
3.1 Leistungsverhalten und Wohlergehen der Mitarbeiter .....	65
3.2 Leistungsvermögen .....	70
3.2.1 Arbeitsbezogenes Wissen .....	70
3.2.2 Intelligenz .....	70
3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale im engeren Sinne .....	73
3.2.4 Lebensalter .....	74
3.2.5 Gesundheit .....	75
3.2.6 Umweltbedingungen am Arbeitsplatz .....	80
3.2.7 Ergonomische Gestaltung von Arbeitsmitteln .....	83
3.2.8 Arbeitszeit .....	84
3.3 Leistungsbereitschaft .....	87
3.3.1 Persönlichkeitsmerkmal Leistungsmotivation .....	87
3.3.2 Bedürfnisse des Mitarbeiters .....	88
3.3.3 Motivatoren und Hygienefaktoren .....	90
3.3.4 Merkmale motivierender Arbeit .....	93
3.3.5 Entscheidungsprozesse der Mitarbeiter (VIE-Theorie nach <i>Vroom</i> ) .....	94
3.3.6 Merkmale von Zielen .....	98
3.3.7 Arbeitszufriedenheit .....	99
3.4 Leistungsvermögen und -bereitschaft von Gruppen und in Gruppen .....	103
<b>4 Aufgabenanalyse .....</b>	<b>109</b>
4.1 Klassifizierungen von Aufgaben im öffentlichen Sektor .....	109
4.2 Grundlegende Zusammenhänge der Aufgabenanalyse .....	111
4.3 Durchführung der Aufgabenanalyse .....	115
4.4 Diskussion der Aufgabenanalyse .....	124
4.5 Aufgabensynthese als Zweck der Aufgabenanalyse .....	124

	Seite
<b>5 Die Stelle als kleinste aufbauorganisatorische Einheit</b> .....	127
5.1 Überblick .....	127
5.2 Stellenbildung .....	128
5.2.1 Merkmale von Stellen .....	128
5.2.2 Kriterien für die Stellenbildung .....	130
5.2.3 Stellenarten .....	132
5.2.4 Dokumentation der Stellenbildung .....	133
5.3 Stellenbemessung .....	137
5.3.1 Inhalt und Bedeutung .....	137
5.3.2 Methoden der Stellenbemessung .....	138
5.3.3 Grenzen der Stellenbemessung .....	147
5.4 Stellenbewertung .....	148
5.4.1 Begriffsklärung und rechtliche Grundlagen .....	148
5.4.2 Zielsetzung und Bedeutung .....	149
5.4.3 Methoden der Stellenbewertung .....	150
5.5 Stellenbesetzung .....	162
<b>6 Aufbauorganisation</b> .....	163
6.1 Arbeitsteilung und Koordination .....	163
6.2 Strukturelemente der Aufbauorganisation .....	165
6.2.1 Verrichtungs- und objektorientierte Bildung von Organisationseinheiten .....	165
6.2.2 Ein-Linienorganisation .....	167
6.2.3 Mehr-Linienorganisation .....	171
6.2.4 Matrix- und Tensororganisation .....	174
6.2.5 Stäbe und Assistenzstellen .....	175
6.2.6 Singular- und Pluralinstanzen .....	178
6.2.7 Arbeitsgruppen, Leitungsbesprechungen, Koordinatoren .....	180
6.2.8 Projektgruppen und Projektmanager .....	181
6.2.9 Produktmanager .....	182
6.2.10 Autonome Arbeitsgruppen und Teamorganisation ...	183
6.2.11 Weitere Strukturelemente .....	183
6.3 Bestimmungsgrößen für die Strukturierung einer Organisation .....	185
6.3.1 Organisatorische Gestaltungsprinzipien .....	185
6.3.2 Weitere Bestimmungsgrößen für die Strukturierung einer Organisation .....	188

	Seite
6.4 Dokumentation der Organisationsstruktur .....	189
6.5 Agile Verwaltung .....	192
6.6 Jenseits des Offiziellen: Informelle Organisation .....	193
<b>7 Prozessmanagement</b> .....	<b>197</b>
7.1 Grundlagen und Begriffsklärungen .....	197
7.1.1 Gründe für eine Prozessorientierung der Organisationen des öffentlichen Sektors .....	197
7.1.2 Begriffsklärungen .....	199
7.2 Ziele des Prozessmanagements .....	199
7.3 Prozessanalyse .....	201
7.3.1 Prozessmerkmale .....	201
7.3.2 Prozessarten .....	202
7.3.3 Bestimmung der Durchlaufzeit .....	204
7.4 Techniken der Prozessdarstellung .....	208
7.4.1 Einführung .....	208
7.4.2 Flussdiagramm .....	209
7.5 Prozessgestaltung .....	215
7.5.1 Optimierungskonzepte .....	215
7.5.2 Auswahl der Prozesse .....	216
7.5.3 Vorgehensweise bei der Prozessgestaltung .....	218
<b>8 E-Government</b> .....	<b>225</b>
8.1 Organisationen als informationsverarbeitende Systeme .....	225
8.2 Informations- und Kommunikationstechnik .....	229
8.3 E-Government und Digitalisierung .....	231
8.4 Open (Government) Data .....	240
8.5 EU-Dienstleistungsrichtlinie .....	242
8.6 EU-Datenschutz-Grundverordnung .....	244
<b>9 Projektmanagement</b> .....	<b>249</b>
9.1 Begriffsklärung: Projekt und Projektmanagement .....	249
9.2 Projektdefinition .....	251
9.3 Projektplanung .....	256
9.4 Projektorganisation .....	267
9.5 Projektdurchführung .....	272
9.6 Projektabschluss .....	280

	Seite
<b>10 Organisationaler Wandel</b> .....	281
10.1 Formen des Wandels .....	281
10.1.1 Geplanter und ungeplanter Wandel .....	281
10.1.2 Wandel 1. und 2. Ordnung .....	284
10.1.3 Widerstände gegenüber organisatorischen Veränderungen .....	286
10.2 Organisationaler Wandel durch Organisationsentwicklung .....	291
10.2.1 Grundlagen .....	291
10.2.2 Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin .....	291
10.2.3 Alternative Vorgehensweisen bei der Organisationsentwicklung .....	293
10.3 Change Management – Steuerung des Wandels .....	295
10.3.1 Grundlagen und transformativer Wandel .....	295
10.3.2 Handlungsfelder und -strategien des Change Managements .....	297
10.4 Lernende Organisation und Wissensmanagement .....	301
10.4.1 Grundverständnis der „Lernenden Organisation“ .....	301
10.4.2 Organisationales Lernen als ungeplanter Wandel ..	304
10.4.3 Individuelles und organisationales Lernen .....	305
10.4.4 Intensität und Ebenen des organisationalen Lernens .....	308
10.4.5 Wissensmanagement .....	311
10.5 Organisationskultur .....	319
10.5.1 Begriff und Merkmale der Organisationskultur ....	319
10.5.2 Die Erfassung von Organisationskulturen .....	320
<b>11 Organisationsuntersuchungen</b> .....	325
11.1 Ziele und Anwendungsbereiche der Organisationsuntersuchung .....	325
11.2 Organisation der Untersuchung .....	326
11.2.1 Organisationsformen .....	326
11.2.2 Durchführung als Projekt .....	328
11.3 Einbeziehung externer Berater .....	329
11.4 Ablauf der Organisationsuntersuchung .....	330
11.4.1 Anstoß zur organisatorischen Veränderung .....	332
11.4.2 Planung der Organisationsuntersuchung .....	332
11.4.3 Durchführung der Organisationsuntersuchung: Vorstudie, Hauptstudie und Teilstudien .....	333
11.4.4 Realisierung .....	335
11.4.5 Kontrolle und Weiterentwicklung .....	336

	Seite
11.5 Techniken der Organisationsgestaltung .....	336
11.5.1 Überblick .....	336
11.5.2 Erhebungstechniken .....	338
11.5.3 Analysetechniken .....	346
11.5.4 Techniken der Zielfindung .....	348
11.5.5 Techniken der Lösungssuche .....	349
11.5.6 Bewertungstechniken .....	352
<b>12 Qualitätsmanagement .....</b>	<b>363</b>
12.1 Historische Entwicklung zum Qualitätsmanagement .....	363
12.2 Der Qualitätsbegriff .....	365
12.2.1 Was ist Qualität? .....	365
12.2.2 Der objektive und der subjektive Anteil von Qualität .....	365
12.2.3 Dienstleistungsqualität .....	366
12.3 Die Bedeutung der Qualität für den öffentlichen Sektor ...	367
12.3.1 Der verfassungsmäßige Auftrag der öffentlichen Verwaltung .....	367
12.3.2 Der Kundenbegriff in der öffentlichen Verwaltung	368
12.4 Die drei Dimensionen des Qualitätsbegriffs .....	369
12.5 Qualitätsmanagement .....	373
12.5.1 Begriff des Qualitätsmanagements .....	373
12.5.2 TQM – Qualitätsmanagement als ganzheitlicher Ansatz .....	375
12.5.3 Elemente eines Qualitätsmanagementsystems .....	380
12.5.4 Einstieg mit Pilotbereichen .....	386
12.6 Umsetzungsmodelle des Qualitätsmanagements .....	387
12.6.1 Die Normenfamilie der ISO 9000 ff. ....	387
12.6.2 Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell) .....	392
12.6.3 Common Assessment Framework (CAF) .....	396
<b>13 Neuere Organisations- und Finanzierungskonzepte .....</b>	<b>401</b>
13.1 Netzwerkstrukturen der öffentlichen Aufgabenerledigung	401
13.2 Dienstleistungspartnerschaften – Kommunale Ansätze ....	403
13.2.1 Lokale und Regionale Dienstleistungspartnerschaften .....	403
13.2.2 Der Zweckverband .....	407
13.2.3 Einfache Kooperationen .....	409

	Seite
13.3 Dienstleistungspartnerschaften als „Public Private Partnership“ .....	410
13.3.1 Begriff und Verständnis .....	410
13.3.2 „PPP“ vs. Privatisierung .....	415
13.3.3 Grundstruktur .....	416
13.3.4 Erscheinungsformen: Finanzierungsmodelle .....	418
13.3.5 Erscheinungsformen: Organisationsmodelle .....	421
<b>14 Strategisches Management und Planung .....</b>	<b>425</b>
14.1 Begriff und Verständnis von „Strategie“ .....	425
14.2 Strategische, taktische und operative Planung .....	426
14.3 Herausforderung und Bedarf an strategischer Steuerung ..	428
14.3.1 Strategierelevante Entwicklungen .....	428
14.3.2 Aufgabenkritik als strategische Aufgabe .....	431
14.4 Entstehung eines „strategischen Plans“ .....	434
14.5 Phasenmodell des strategischen Managements .....	436
14.5.1 Initiierungsphase .....	437
14.5.2 Analysephase .....	438
14.5.3 Konzeptionsphase .....	446
14.5.4 Realisierungs- und Kontrollphase .....	452
<b>15 Managementinstrumente im öffentlichen Sektor .....</b>	<b>457</b>
15.1 Steuern und Führen mit Zielen (Management by Objectives) .....	457
15.2 Controlling .....	461
15.3 Steuern mit Kennzahlen .....	466
15.4 Balanced Scorecard .....	471
15.5 Benchmarking .....	476
15.6 Risikomanagement .....	480
<b>16 Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>487</b>
<b>17 Quellenverzeichnis .....</b>	<b>491</b>
<b>18 Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>519</b>