
Inhaltsverzeichnis

Einleitung

(von Rainer Paulic)

1	Moderne Verwaltung	23
	(von Alfred Reichwein)	
1.1	Grundlagen des Verwaltungsmanagements	26
1.1.1	Die Bezugsebene: Kommunalverwaltung	27
1.1.2	Woher wir kommen?	29
1.1.3	Die veränderten Rahmenbedingungen	32
1.1.4	Die Stadtgesellschaft	39
1.1.5	Wechsel der Leitbilder und Steuerungs- philosophien	43
1.2	Neue Organisations- und Steuerungskonzepte: New Public Management und das Neue Steuerungs- modell	44
1.3	Spannungsbögen der modernen Verwaltung	51
1.3.1	Von der Haushaltsstelle zur Output-Steuerung.....	51
1.3.2	Vom Inkrementalismus zur politischen Strategie	52
1.3.3	Von der Aufgabe zum Prozess	54
1.3.4	Steuern und Führen über Ziele/ Leistungs- vereinbarungen; TVöD	56
1.3.5	Von der Haushaltsüberwachungsliste über das NKF zur Business Intelligence	58
1.3.6	Von der Schwartz'schen Vakanzen-Zeitschrift zum Personalmarketing; vom deutschen Beamten zum Diversity-Management	60
1.3.7	Von der Einweg-Kommunikation (die Behörde informiert...) zum Web-basierten Dialog über den Bürgerhaushalt	62
1.4	Was kommt, was bleibt?	63
2	Organisationstheorien	67
	(von Elisabeth Schilling)	
2.1	Die Bedeutung von Organisationstheorien für die Verwaltungspraxis.....	67
2.1.1	Was ist eine Theorie?	67
2.1.2	Wegmarken der Management- und Organisa- tionslehre.....	69
2.1.3	Theoretische Ansätze in der praktischen Manage- mentarbeit	70

2.2	Klassische Ansätze.....	71
2.2.1	Max Webers Bürokratiemodell.....	71
2.2.2	Taylors Scientific Management.....	73
2.3	Verhaltensorientierte Ansätze.....	74
2.3.1	Human Relations-Ansatz.....	75
2.3.2	Motivationstheoretische Ansätze.....	76
2.4	Situativer Ansatz.....	81
2.5	Entscheidungsorientierte Ansätze.....	82
2.5.1	Entscheidungslogisch-orientierte Ansätze.....	82
2.5.2	Entscheidungsprozess-orientierte Ansätze.....	82
2.6	Systemtheorie.....	83
2.6.1	St. Galler Schule.....	83
2.6.2	Evolutionstheoretische Ansätze des Managements.....	84
2.6.3	Luhmanns systemtheoretischer Ansatz.....	85
2.7	Neue Institutionenökonomik.....	86
2.7.1	Transaktionskostentheorie.....	86
2.7.2	Principal-Agent-Theorie.....	87
2.7.3	Verfügungsrechteansatz.....	88
2.8	Abschlussbemerkung.....	89
3	Grundlagen der Verwaltungsorganisation.....	93
	<i>(von Wolfgang Pippke)</i>	
3.1	Systemischer Ansatz der Organisation.....	94
3.2	Grundlegende Begriffe.....	95
3.2.1	Organisation als Tätigkeit und Instrument.....	95
3.2.2	Organisation als Gebilde.....	97
3.2.3	Das organisatorische Gleichgewicht.....	97
3.2.4	Grundsätze erfolgreicher Organisationen.....	100
3.3	Systemelemente der Organisation.....	102
3.3.1	Aufgaben.....	102
3.3.2	Systemelement Mensch.....	105
3.3.3	Systemelement Sachmittel.....	109
3.3.4	Systemelement Information.....	110
4	Aufbauorganisation.....	115
	<i>(von Rainer Paulic)</i>	
4.1	Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese.....	116
4.1.1	Aufgabenanalyse.....	116
4.1.2	Aufgabensynthese.....	120

4.2	Stellen und Gremien als Grundbausteine der Aufbauorganisation	122
4.2.1	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung	123
4.2.2	Instanzen und Hierarchie	125
4.2.3	Unterstützende Stellen	126
4.2.4	Gremien, Projekt- und Arbeitsgruppen	127
4.3	Abteilungsbildung und Konfigurationsmodelle	128
4.3.1	Leitungsspanne und Leitungstiefe	128
4.3.2	Vertikales und horizontales Minimum	129
4.4	Koordination und Leitungssysteme	130
4.4.1	Einliniensystem	131
4.4.2	Mehrliniensystem	133
4.4.3	Stabliniensystem	134
4.5	Organisationsstrukturen in der Praxis	135
4.5.1	Funktionale Organisation	136
4.5.2	Divisionale Organisation	139
4.5.3	Matrixorganisation	141
4.5.4	Beispiel: Organisationsstruktur der Stadt Köln	142
4.5.5	Perspektiven der Umsetzung	145
4.6	Dokumentation der Aufbauorganisation	147
4.6.1	Stellenbeschreibung	148
4.6.2	Organigramm	149
4.6.3	Funktionendiagramm	150
4.7	Informale Organisation und Unternehmenskultur	151
5	Prozessmanagement	155
	<i>(von Torsten Fischer)</i>	
5.1	Grundlagen des Prozessmanagements	155
5.1.1	Prozess, Prozessorganisation, Prozessmanagement	156
5.1.2	Prozesskategorien	158
5.1.3	Workflow und Workflowmanagement	162
5.1.4	Prozessmanagementzyklus	164
5.2	Prozesszieldefinition	165
5.2.1	Operationalisierung von Zielen	166
5.2.2	Optimierungsziele im Rahmen des Prozessmanagements	167
5.3	Prozessmodellierung	173
5.3.1	Hauptanliegen der Prozessmodellierung	173
5.3.2	Vorgehensweise bei der Prozessmodellierung	174
5.3.3	Sichten der Prozessmodellierung	175
5.3.4	Rasterdarstellung für Prozesse	176
5.3.5	Flussdiagramm (Blockdiagramm)	178

5.3.6	Swimlane-Diagramm	181
5.3.7.	Netzplantechnik.....	183
5.3.8	Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK).....	188
5.3.9	ARIS – Architektur integrierter Informations- systeme.....	192
5.4	Prozessoptimierung	194
5.4.1	Prozessanalyse	194
5.4.2	Prozessreorganisation	198
5.5	Implementierung der Sollprozesse	200
6	Stellenbedarfsermittlung und Stellenbewertung.....	203
	(von Birgit Beckermann)	
6.1	Stellenbedarfsermittlung	204
6.1.1	Ziele und Rahmenbedingungen	204
6.1.2	Qualitative Stellenbedarfsermittlung	205
6.1.3	Verfahren der quantitativen Stellenbedarfsermittlung im Überblick	206
6.1.4	Summarisch-empirische Stellenbedarfsermittlung ...	208
6.1.5	Analytische Stellenbedarfsermittlung	210
6.1.6	Möglichkeiten und Grenzen der quantitativen Stellenbedarfsermittlung	212
6.2	Stellenbewertung	214
6.2.1	Ziele und Rahmenbedingungen	214
6.2.2	Verfahren der Stellenbewertung im Überblick	217
6.2.3	Summarische Stellenbewertung	218
6.2.4	Analytische Stellenbewertung	222
6.2.5	Möglichkeiten und Grenzen der Stellenbewertungs- verfahren	230
6.3	Stellenplan	231
7	Changemanagement	235
	(von Brigitte Herwartz)	
7.1	Der Wandel in der öffentlichen Verwaltung als kontinuierlicher Prozess.....	235
7.1.1	Hemmnisse des Changemanagements in der traditionell hierarchischen Organisation	235
7.1.2	Historische Entwicklung zur modernen bürger- nahen Verwaltung	236
7.1.3	Handlungsfelder des Changemanagements.....	237

7.2	Konzepte und Instrumente des Changemanagements.....	239
7.2.1	Organisationsentwicklung	239
7.2.2	Von der Organisationsentwicklung zum Change- management	241
7.2.3	Notwendigkeit der Beteiligung und Begleitung der Betroffenen in Veränderungsprozessen.....	242
7.3	Praktische Umsetzung von Veränderungsprozessen	245
7.3.1	Organisation von Veränderungsprozessen	245
7.3.2	Methoden und Maßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen	248
8	Techniken der organisatorischen Gestaltung	253
	<i>(von Wolfgang Pippke)</i>	
8.1	Ziele von Organisationsuntersuchungen	253
8.2	Prozess einer Organisationsuntersuchung	255
8.3	Methoden und Instrumente	257
8.3.1	Dokumentenanalyse	257
8.3.2	Arbeitsbeschreibung	258
8.3.3	Dauerbeobachtung.....	258
8.3.4	Multimomentverfahren	259
8.3.5	Tägliche Arbeitsaufschreibungen.....	261
8.3.6	Laufzettelfahren	262
8.3.7	Interview.....	264
8.3.8	Fragebogen.....	265
8.3.9	Aufgabenanalyse	267
8.3.10	Kommunikationsanalyse	267
8.3.11	SWOT-Analyse	267
8.3.12	Kriterien zur Auswahl von Erhebungstechniken.....	268
8.4	Bewertungstechnik.....	268
9	Projektmanagement	275
	<i>(von Katrin Möltgen)</i>	
9.1	Grundlagen des Projektmanagements	275
9.1.1	Definition und Kennzeichen von Projekten	275
9.1.2	Definition Projektmanagement	276
9.1.3	Exkurs: Entwicklung des Projektmanagement- konzeptes.....	278
9.1.4	Projektverlauf/-phasen	279
9.1.5	Grundtypen der Projektorganisation	281
9.1.6	Instrumente und Methoden des Projekt- managements	283
9.2	Erfolgsfaktoren von Projekten.....	286
9.3	Moderne Entwicklungen im Projektmanagement.....	289

10	e-Government	293
	<i>(von Torsten Fischer)</i>	
10.1	Begriffsbestimmung	293
10.2.	Grundlagen des e-Government	295
10.2.1	e-Government im Kontext des New Public Managements	296
10.2.2	Kommunikationsbeziehungen des e-Government	297
10.2.3	Entwicklungsstufen des e-Government.....	299
10.3	Kernelemente des e-Government.....	301
10.3.1	One-Stop-Government.....	302
10.3.2	Multi-Channel-Management.....	303
10.3.3	Online-Transaktionen.....	305
10.3.4	Elektronische Signatur	309
10.3.5	Prozessoptimierung im Rahmen des e-Government	312
10.3.6	Interoperabilität und Standardisierung	314
10.4	Praxis des e-Government	315
10.4.1	Verlauf innerorganisatorischer IT-Innovationen	315
10.4.2	Umsetzung elektronischer Geschäftsprozesse auf kommunaler Ebene	316
10.4.3	Reorganisation des Kfz-Wesens im Rahmen von Deutschland Online.....	318
10.4.4	Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie auf Kommunal- und Landesebene	318
10.4.5	Umsetzung von e-Government auf Bundesebene	321
10.4.6	Elektronische Beschaffung.....	322
11	Qualitätsmanagement	325
	<i>(von Loes Broekmate)</i>	
11.1	Was ist Qualität?	325
11.1.1	Qualität ist relativ.....	325
11.1.2	Qualitätsorientierung ist Kundenorientierung.....	325
11.1.3	Alle relevanten Qualitätsanforderungen werden einbezogen.....	326
11.3.4	Der Bürger als Kunde oder „Interessengruppe“	327
11.3.5	Qualität ist dreidimensional	328
11.3.6	Qualität ist messbar	329
11.2	Was ist Qualitätsmanagement.....	330
11.2.1	Hintergrund und Entwicklung des Qualitäts- managements	330
11.2.2	Ganzheitliches Qualitätsmanagement	331
11.2.3	Qualitätsmanagement im aktuellen Kontext	333

11.3	Konzepte des Qualitätsmanagements	333
11.3.1	DIN EN ISO 9001:2008	334
11.3.2	Das EFQM-Modell.....	337
11.3.3	Das CAF-Modell.....	341
11.4	Motive und Nutzen des Qualitätsmanagements	343
11.5	Wege der praktischen Umsetzung.....	344
11.6	Fördernde Faktoren	345
	Herausgeber und Autoren	347