

Inhaltsverzeichnis

Geleitworte	V
Vorworte	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Einleitung	XV

Kapitel 1

Ziel und Zweck eines Managements für den Staat 1

1.1 Bürokratie des 20. Jahrhunderts und die geänderten Anforderungen.....	3
1.2 Ein neues Management für den Staat als Konsequenz?	8
1.3 Verwaltungsmodernisierung aus internationaler Sicht....	12
1.3.1 Managementreformen seit den 1980er Jahren	12
1.3.2 Internationale Reformentwicklungen	13
1.4 Theoretische Grundlagen des Public Managements.....	15
1.4.1 Public Choice und die Rolle der Bürokratie.....	15
1.4.2 Neue Institutionenökonomie	18
1.4.3 Managerialismus.....	21
1.5 Spannungsfelder und Gefahren bei Reformen	24
1.5.1 Ursachen von Verwaltungsreformen	24
1.5.2 Staatsleitende Prinzipien und Public Management	27
1.5.3 Ökonomische versus staatspolitische Rationalität	29
1.5.4 Auswirkungen der Kombination von rechtlichen und ökonomischen Grundprinzipien	31
<i>Praxisfenster Nr. 1: Wirkungsorientierte Landesverwaltung in Oberösterreich</i>	34
1.5.5 Gefahren von Verwaltungsreformen.....	36

Kapitel 2

Das IOP-Führungskonzept für den öffentlichen Sektor..... 39

2.1 IOP-Führungskonzept.....	41
2.2 Bedingungsgrößen der Führung im öffentlichen Sektor..	43
2.3 Steuerungsebenen im öffentlichen Sektor	45
2.3.1 Ebene der politischen Steuerung	46
2.3.2 Ebene der betrieblichen Steuerung.....	48
2.3.3 Ebene der Leistungen und Wirkungen.....	49

Inhaltsverzeichnis

2.4	Arten des Wandels	51
2.4.1	Strategiewandel	52
	<i>Fallstudie: Die Portfolioanalyse zur strategischen Entscheidungsfindung in der bernischen Kantonsverwaltung</i>	64
	<i>Praxisfenster Nr. 2: Erneuerung von Staatskanzleien zur effektiven Führungsunterstützung an der Schnittstelle von Politik und Verwaltung.....</i>	72
2.4.2	Kulturwandel.....	76
	<i>Praxisfenster Nr. 3: Wandel der Organisationskultur in Århus Amt (Dänemark).....</i>	86
2.4.3	Struktur- und Prozesswandel.....	90
2.5	Management des Wandels	91
2.5.1	Konzepte des Managements des Wandels	91
2.5.2	Widerstand gegen Wandel.....	95
2.5.3	Führungs- und Promotorenfunktionen im Wandel	103
2.5.4	Phasen des Veränderungsprojekts.....	108
	<i>Praxisfenster Nr. 4: Phasenmodell des Change Managements in der Polizei- und Militärdirektion des Kantons Bern</i>	114

Kapitel 3

Das Innovationsmanagement zur Neuausrichtung öffentlicher Institutionen	117	
3.1	Innovationsmanagement innerhalb des IOP-Konzepts..	119
3.2	Innovationen und der öffentliche Sektor	121
3.2.1	Bedeutung von Innovationen.....	121
3.2.2	Innovationshindernisse im öffentlichen Sektor	124
3.2.3	Voraussetzungen für Innovationen	127
3.3	Merkmale von Innovationen und Innovationsprozessen.....	131
3.3.1	Innovation und Innovationsaufgaben.....	131
3.3.2	Arten von Innovationen	133
3.3.3	Ablauf von Innovationsprozessen	135
	<i>Praxisfenster Nr. 5: Die Innovationsstrategie des Saarlandes: Vision - Konzeption - Umsetzung</i>	138
3.4	Instrumente des Innovationsmanagements	140
3.4.1	Verwaltungsexterne Innovationsinstrumente.....	141

3.4.2	Verwaltungsinterne Innovationsinstrumente	146
	<i>Praxisfenster Nr. 6: Benchmarking eines internen IT-Dienstleisters</i>	154
3.4.3	Benchmarking	156
3.5	Innovations- und Wissensmanagement.....	157
	<i>Fallstudie: Innovationsorientierung im Eidgenössischen Institut für Geistiges Eigentum (IGE)</i>	159
Kapitel 4		
Das Informationsmanagement zur Transparenzsteigerung		165
4.1	Informationen als Teil der politisch-administrativen Steuerung	167
	<i>Praxisfenster Nr. 7: Neue Herausforderungen staatlicher Kommunikation</i>	170
4.2	Controlling als Denkhaltung	172
4.2.1	Berichtswesen und Managementinformationssysteme..	176
4.2.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	180
4.2.3	Balanced Scorecard	182
4.3	Qualitätsmanagement	186
4.3.1	ISO und EFQM	190
	<i>Praxisfenster Nr. 8: Neue Verwaltungssteuerung, CAF und Qualitätsmanagement</i>	194
4.3.2	CAF	196
4.4	Evaluation staatlicher Maßnahmen	197
4.4.1	Arten von Evaluationen	198
4.4.2	Verwendungszweck von Evaluationen.....	200
4.4.3	Vorgehensmodell einer Wirkungsevaluation.....	201
	<i>Praxisfenster Nr. 9: Einsatzmöglichkeiten der Politik- evaluation in der Verwaltungspraxis</i>	204
4.5	E-Government	207
Kapitel 5		
Die organisatorischen Gestaltungselemente des Public Managements		211
5.1	Organisatorische Gestaltung innerhalb des IOP-Konzepts	213
5.1.1	Organisatorische Gestaltungsfelder	215

Inhaltsverzeichnis

5.1.2	Grundprinzipien und Kriterien der organisatorischen Gestaltung	217
5.2	Leistungstiefe für staatliches Engagement	219
5.2.1	Bestimmung der Leistungstiefe	219
5.2.2	Alternative Organisationsformen der Leistungs-erbringung	229
	<i>Praxisfenster Nr. 10: Auslagerung von Geschäftsprozessen in der öffentlichen Verwaltung.....</i>	234
	<i>Praxisfenster Nr. 11: Public Private Partnership in der Schweiz</i>	238
5.3	Konzernorganisation	241
5.3.1	Formen der Holding-Organisation.....	242
5.3.2	Steuerungsinstrumente der Holding-Organisation	245
	<i>Praxisfenster Nr. 12: Gemeindereform Riehen: Neue Steuerungsinstrumente im Anwendungstest.....</i>	246
5.3.3	Ausgestaltung der Regierungs-Holding.....	260
5.4	Gestaltung der Strukturen innerhalb von Institutionen.....	267
5.4.1	Bisherige und zukünftige Organisationsstrukturen in Reformprojekten	267
5.4.2	Klassische Organisationsformen.....	269
	<i>Fallstudie: Wirkungsorientierte Führungsstrukturen in der Kantonsschule Zürcher Unterland (KZU)</i>	275
5.4.3	Prozessorganisation	284
	<i>Praxisfenster Nr. 13: Von der Bundesanstalt für Arbeit zum modernen Dienstleister.....</i>	296
	<i>Fallstudie: Von der divisionalen Organisation zur Prozess-organisation im Bundesamt für Landestopographie</i>	298

Kapitel 6

	Führung und Förderung durch ein erweitertes Personal- management.....	305
6.1	Personalfunktion innerhalb des IOP-Konzepts	307
6.2	Problembereiche im Personalmanagement	308
6.2.1	Fehlende Leistungsmotivation.....	308
6.2.2	Beamtenstatus.....	309
6.2.3	Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten.....	313

6.2.4	Mangelhafte Anreiz- und Belohnungsstrukturen	314
6.2.5	Eingeschränkte Personalauswahl	315
	<i>Praxisfenster Nr. 14: Herausforderungen im Beamtenrecht: Neue Wege im öffentlichen Dienst in Deutschland</i>	316
6.3	Lösungsansätze durch ein umfassendes Personalmanagement	318
6.4	Steuerung und Organisation des Personal- managements.....	321
6.4.1	Strategisches Personalmanagement	321
6.4.2	Organisation des Personalmanagements.....	324
6.5	Prozessfunktionen	328
6.5.1	Personalgewinnung	328
6.5.2	Personalbeurteilung.....	339
6.5.3	Personalerhaltung	343
	<i>Fallstudie: Neues Anreizsystem in der Gemeinde Wohlen</i>	354
6.5.4	Personalentwicklung	358
	<i>Praxisfenster Nr. 15: Gezielte Führungskräfteentwicklung und Laufbahnplanung mit Assessments</i>	366
6.5.5	Personalfreistellung	370
	<i>Praxisfenster Nr. 16: Personalabbau – Eine neue Herausforderung für die öffentliche Verwaltung</i>	376
	<i>Fallstudie: Personalmanagement zur Unterstützung des Strategie-, Struktur- und Kulturwandels am Beispiel des Regionalspitals Thun (RST)</i>	378
6.6	Personalführung und Leadership im öffentlichen Sektor	386
6.6.1	Grundlagen und Verantwortlichkeiten des Führungshandelns	386
6.6.2	Führungstheorien	396
6.6.3	Führungskonzepte und Führungsstile.....	401
	Schlusswort	415
	Literaturverzeichnis	419
	Stichwortverzeichnis.....	447
	Zu den Autoren	453