

Inhaltsübersicht

	Seite
Geleitwort	V
Vorwort	IX
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“	10
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
2 Grundlagen der Organisation	25
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

	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
3 Der Mensch und sein Handeln in Organisationen	65
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	81
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
4 Aufgabenanalyse	109
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	123
4.5 Aufgabensynthese als Zweck der Aufgabenanalyse	124

	Seite
5 Die Stelle als kleinste aufbauorganisatorische Einheit	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	166
6 Aufbauorganisation	167
6.1 Arbeitsteilung und Koordination	167
6.2 Strukturelemente der Aufbauorganisation	169
6.2.1 Verrichtungs- und objektorientierte Bildung von Organisationseinheiten	169
6.2.2 Ein-Linienorganisation	171
6.2.3 Mehr-Linienorganisation	175
6.2.4 Matrix- und Tensororganisation	178
6.2.5 Stäbe und Assistenzstellen	179
6.2.6 Singular- und Pluralinstanzen	182
6.2.7 Arbeitsgruppen, Leitungsbesprechungen, Koordinatoren	184
6.2.8 Projektgruppen und Projektmanager	185
6.2.9 Produktmanager	186
6.2.10 Autonome Arbeitsgruppen und Teamorganisation ...	187
6.2.11 Weitere Strukturelemente	187
6.3 Bestimmungsgrößen für die Strukturierung einer Organisation	190
6.3.1 Organisatorische Gestaltungsprinzipien	190
6.3.2 Weitere Bestimmungsgrößen für die Strukturierung einer Organisation	192

	Seite
6.4 Dokumentation der Organisationsstruktur	194
6.5 Agile Verwaltung	196
6.6 Jenseits des Offiziellen: Informelle Organisation	197
7 Prozessmanagement	201
7.1 Grundlagen und Begriffsklärungen	201
7.1.1 Gründe für eine Prozessorientierung der Organisationen des öffentlichen Sektors	201
7.1.2 Begriffsklärungen	203
7.2 Ziele des Prozessmanagements	203
7.3 Prozessanalyse	205
7.3.1 Prozessmerkmale	205
7.3.2 Prozessarten	206
7.3.3 Bestimmung der Durchlaufzeit	208
7.4 Techniken der Prozessdarstellung	212
7.4.1 Einführung	212
7.4.2 Flussdiagramm	213
7.4.3 Prozessmodellierung als Kooperationsprojekt im öffent- lichen Sektor – der Fachmodellierungsstandard	219
7.5 Prozessgestaltung	220
7.5.1 Optimierungskonzepte	220
7.5.2 Auswahl der Prozesse	222
7.5.3 Vorgehensweise bei der Prozessgestaltung	223
8 E-Government	231
8.1 Organisationen als informationsverarbeitende Systeme	231
8.2 Informations- und Kommunikationstechnik	235
8.3 E-Government und Digitalisierung	237
8.4 Open (Government) Data	245
8.5 EU-Dienstleistungsrichtlinie	247
9 Projektmanagement	251
9.1 Begriffsklärung: Projekt und Projektmanagement	251
9.2 Projektdefinition	253
9.3 Projektplanung	258
9.4 Projektorganisation	269
9.5 Projektdurchführung	274
9.6 Projektabschluss	282

	Seite
10 Organisationaler Wandel	283
10.1 Formen des Wandels	283
10.1.1 Geplanter und ungeplanter Wandel	283
10.1.2 Wandel 1. und 2. Ordnung	286
10.1.3 Widerstände gegenüber organisatorischen Veränderungen	288
10.2 Organisationaler Wandel durch Organisationsentwicklung ...	293
10.2.1 Grundlagen	293
10.2.2 Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin	294
10.2.3 Alternative Vorgehensweisen bei der Organisationsentwicklung	296
10.3 Change Management – Steuerung des Wandels	298
10.3.1 Grundlagen und transformativer Wandel	298
10.3.2 Handlungsfelder und -strategien des Change Managements	300
10.4 Lernende Organisation und Wissensmanagement	303
10.4.1 Grundverständnis der „Lernenden Organisation“	303
10.4.2 Organisationales Lernen als ungeplanter Wandel	306
10.4.3 Individuelles und organisationales Lernen	307
10.4.4 Intensität und Ebenen des organisationalen Lernens	310
10.4.5 Wissensmanagement	312
10.5 Organisationskultur	321
10.5.1 Begriff und Merkmale der Organisationskultur	321
10.5.2 Die Erfassung von Organisationskulturen	322
11 Organisationsuntersuchungen	327
11.1 Ziele und Anwendungsbereiche der Organisationsuntersuchung	327
11.2 Organisation der Untersuchung	328
11.2.1 Organisationsformen	328
11.2.2 Durchführung als Projekt	330
11.3 Einbeziehung externer Berater	331
11.4 Ablauf der Organisationsuntersuchung	332
11.4.1 Anstoß zur organisatorischen Veränderung	334
11.4.2 Planung der Organisationsuntersuchung	334
11.4.3 Durchführung der Organisationsuntersuchung: Vorstudie, Hauptstudie und Teilstudien	335

	Seite
11.4.4 Realisierung	337
11.4.5 Kontrolle und Weiterentwicklung	338
11.5 Techniken der Organisationsgestaltung	338
11.5.1 Überblick	338
11.5.2 Erhebungstechniken	340
11.5.3 Analysetechniken	348
11.5.4 Techniken der Zielfindung	350
11.5.5 Techniken der Lösungssuche	351
11.5.6 Bewertungstechniken	353
12 Qualitätsmanagement	363
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
13 Neuere Organisations- und Finanzierungskonzepte	401
13.1 Netzwerkstrukturen der öffentlichen Aufgabenerledigung ...	401
13.2 Dienstleistungspartnerschaften – Kommunale Ansätze ...	403
13.2.1 Lokale und Regionale Dienstleistungs- partnerschaften	403

	Seite
13.2.2 Der Zweckverband	407
13.2.3 Einfache Kooperationen	409
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
14 Strategisches Management und Planung	425
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	447
14.5.4 Realisierungs- und Kontrollphase	453
15 Managementinstrumente im öffentlichen Sektor	457
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
16 Abkürzungsverzeichnis	487
17 Quellenverzeichnis	491
18 Stichwortverzeichnis	519