

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

(von Rainer Paulic)

1	Moderne Verwaltung	21
	(von Alfred Reichwein)	
1.1	Grundlagen des Verwaltungsmanagements.....	24
1.1.1	Die Bezugsebene: Kommunalverwaltung	25
1.1.2	Woher wir kommen?	27
1.1.3	Die veränderten Rahmenbedingungen	30
1.1.4	Die Stadtgesellschaft	37
1.1.5	Wechsel der Leitbilder und Steuerungs- philosophien	41
1.2	Neue Organisations- und Steuerungskonzepte: New Public Management und das Neue Steuerungs- modell	42
1.3	Spannungsbögen der modernen Verwaltung	49
1.3.1	Von der Haushaltsstelle zur Output-Steuerung.....	49
1.3.2	Vom Inkrementalismus zur politischen Strategie	50
1.3.3	Von der Aufgabe zum Prozess	52
1.3.4	Steuern und Führen über Ziele/ Leistungs- vereinbarungen; TVöD	54
1.3.5	Von der Haushaltsüberwachungsliste über das NKF zur Business Intelligence	56
1.3.6	Von der Schwartz'schen Vakanzen-Zeitschrift zum Personalmarketing; vom deutschen Beamten zum Diversity-Management.....	58
1.3.7	Von der Einweg-Kommunikation (Die Behörde informiert...) zum Web-basierten Dialog über den Bürgerhaushalt.....	60
1.4	Was kommt, was bleibt?	61
2	Organisationstheorien	65
	(von Elisabeth Schilling)	
2.1	Die Bedeutung von Organisationstheorien für die Verwaltungspraxis.....	65
2.1.1	Was ist eine Theorie?	65
2.1.2	Wegmarken der Management- und Organisa- tionslehre.....	67
2.1.3	Theoretische Ansätze in der praktischen Manage- mentarbeit	68

2.2	Klassische Ansätze	69
2.2.1	Max Webers Bürokratiemodell	69
2.2.2	Taylors Scientific Management	71
2.3	Verhaltensorientierte Ansätze	72
2.3.1	Human-Relations-Ansatz	73
2.3.2	Motivationstheoretische Ansätze	74
2.4	Situativer Ansatz	79
2.5	Entscheidungsorientierte Ansätze	80
2.5.1	Entscheidungslogisch-orientierte Ansätze	80
2.5.2	Entscheidungsprozess-orientierte Ansätze	80
2.6	Systemtheorie	81
2.6.1	St. Galler Schule	81
2.6.2	Evolutionstheoretische Ansätze des Managements	82
2.6.3	Luhmanns systemtheoretischer Ansatz	83
2.7	Neue Institutionenökonomik	84
2.7.1	Transaktionskostentheorie	84
2.7.2	Principal-Agent-Theorie	85
2.7.3	Verfügungsrechteansatz	86
2.8	Abschlussbemerkung	87
3	Grundlagen der Verwaltungsorganisation	91
	<i>(von Wolfgang Pippke)</i>	
3.1	Systemischer Ansatz der Organisation	92
3.2	Grundlegende Begriffe	93
3.2.1	Organisation als Tätigkeit und Instrument	93
3.2.2	Organisation als Gebilde	95
3.2.3	Das organisatorische Gleichgewicht	95
3.2.4	Grundsätze erfolgreicher Organisationen	98
3.3	Systemelemente der Organisation	100
3.3.1	Aufgaben	100
3.3.2	Systemelement Mensch	103
3.3.3	Systemelement Sachmittel	107
3.3.4	Systemelement Information	108
4	Aufbauorganisation	113
	<i>(von Rainer Paulic)</i>	
4.1	Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese	114
4.1.1	Aufgabenanalyse	114
4.1.2	Aufgabensynthese	118

4.2	Stellen und Gremien als Grundbausteine der Aufbauorganisation	120
4.2.1	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung	121
4.2.2	Instanzen und Hierarchie	123
4.2.3	Unterstützende Stellen	124
4.2.4	Gremien, Projekt- und Arbeitsgruppen	125
4.3	Abteilungsbildung und Konfigurationsmodelle	126
4.3.1	Leitungsspanne und Leitungstiefe	126
4.3.2	Vertikales und horizontales Minimum	127
4.4	Koordination und Leitungssysteme	128
4.4.1	Einliniensystem	129
4.4.2	Mehrliniensystem	131
4.4.3	Stabliniensystem	132
4.5	Organisationsstrukturen in der Praxis	133
4.5.1	Funktionale Organisation	134
4.5.2	Divisionale Organisation	137
4.5.3	Matrixorganisation	139
4.5.4	Beispiel: Organisationsstruktur der Stadt Köln	140
4.5.5	Perspektiven der Umsetzung	143
4.6	Dokumentation der Aufbauorganisation	145
4.6.1	Stellenbeschreibung	146
4.6.2	Organigramm	147
4.6.3	Funktionendiagramm	148
4.7	Informale Organisation und Unternehmenskultur	149
5	Prozessmanagement	153
	<i>(von Torsten Fischer)</i>	
5.1	Grundlagen des Prozessmanagements	153
5.1.1	Prozess, Prozessorganisation, Prozessmanagement	154
5.1.2	Prozesskategorien	156
5.1.3	Workflow und Workflowmanagement	160
5.1.4	Prozessmanagementzyklus	162
5.2	Prozesszieldefinition	163
5.2.1	Operationalisierung von Zielen	164
5.2.2	Optimierungsziele im Rahmen des Prozessmanagements	165
5.3	Prozessmodellierung	171
5.3.1	Hauptanliegen der Prozessmodellierung	171
5.3.2	Vorgehensweise bei der Prozessmodellierung	172
5.3.3	Sichten der Prozessmodellierung	173
5.3.4	Rasterdarstellung für Prozesse	174
5.3.5	Flussdiagramm (Blockdiagramm)	176

5.3.6	Swimlane-Diagramm.....	179
5.3.7	Netzplantechnik	181
5.3.8	Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK).....	189
5.3.9	ARIS – Architektur integrierter Informations- systeme.....	191
5.4	Prozessoptimierung	194
5.4.1	Prozessanalyse.....	195
5.4.2	Prozessreorganisation	198
5.5	Implementierung der Sollprozesse	201
6	Stellenbedarfsermittlung und Stellenbewertung.....	205
	<i>(von Wolfgang Pippke)</i>	
6.1.	Stellenbedarfsermittlung	205
6.2	Stellenbewertung	209
6.3	Stellenplan	217
7	Changemanagement	219
	<i>(von Brigitte Herwartz)</i>	
7.1	Der Wandel in der öffentlichen Verwaltung als kontinuierlicher Prozess.....	219
7.1.1	Hemmnisse des Changemanagements in der traditionell hierarchischen Organisation	219
7.1.2	Historische Entwicklung zur modernen bürger- nahen Verwaltung	220
7.1.3	Handlungsfelder des Changemanagements.....	221
7.2	Konzepte und Instrumente des Changemanagements.....	223
7.2.1	Organisationsentwicklung	223
7.2.2	Von der Organisationsentwicklung zum Change- management	225
7.2.3	Notwendigkeit der Beteiligung und Begleitung der Betroffenen in Veränderungsprozessen.....	226
7.3	Praktische Umsetzung von Veränderungsprozessen	229
7.3.1	Organisation von Veränderungsprozessen.....	229
7.3.2	Methoden und Maßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen	232
8	Techniken der organisatorischen Gestaltung	237
	<i>(von Wolfgang Pippke)</i>	
8.1	Ziele von Organisationsuntersuchungen	237
8.2	Prozess einer Organisationsuntersuchung	239
8.3	Methoden und Instrumente	241
8.3.1	Dokumentenanalyse	241
8.3.2	Arbeitsbeschreibung	242

8.3.3	Dauerbeobachtung.....	242
8.3.4	Multimomentverfahren	243
8.3.5	Tägliche Arbeitsaufschreibungen.....	245
8.3.6	Laufzettelfverfahren	246
8.3.7	Interview.....	248
8.3.8	Fragebogen.....	249
8.3.9	Aufgabenanalyse	250
8.3.10	Kommunikationsanalyse	251
8.3.11	SWOT-Analyse	251
8.3.12	Kriterien zur Auswahl von Erhebungstechniken.....	252
8.4	Bewertungstechnik.....	252
9	Projektmanagement	259
	<i>(von Katrin Möltgen)</i>	
9.1	Grundlagen des Projektmanagements	259
9.1.1	Definition und Kennzeichen von Projekten	259
9.1.2	Definition Projektmanagement.....	260
9.1.3	Exkurs: Entwicklung des Projektmanagement- konzeptes.....	262
9.1.4	Projektverlauf/ -phasen	263
9.1.5	Grundtypen der Projektorganisation	265
9.1.6	Instrumente und Methoden des Projekt- managements	267
9.2	Erfolgsfaktoren von Projekten.....	270
9.3	Moderne Entwicklungen im Projektmanagement.....	274
10	e-Government	277
	<i>(von Torsten Fischer)</i>	
10.1	Begriffsbestimmung	277
10.2	Grundlagen des e-Government	279
	10.2.1 e-Government im Kontext des New Public Managements	280
	10.2.2 Kommunikationsbeziehungen des e-Government	281
	10.2.3 Entwicklungsstufen des e-Government.....	283
10.3	Kernelemente des e-Government.....	285
	10.3.1 One-Stop-Government.....	286
	10.3.2 Multi-Channel-Management.....	287
	10.3.3 Online-Transaktionen	289
	10.3.4 Elektronische Signatur	293
	10.3.5 Prozessoptimierung im Rahmen des e-Government	296
	10.3.6 Interoperabilität und Standardisierung	298

10.4	Praxis des e-Government	299
10.4.1	Verlauf innerorganisatorischer IT-Innovationen	299
10.4.2	Umsetzung elektronischer Geschäftsprozesse auf kommunaler Ebene	300
10.4.3	Reorganisation des Kfz-Wesens im Rahmen von Deutschland Online	302
10.4.4	Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie auf Kommunal- und Landesebene	302
10.4.5	Umsetzung von e-Government auf Bundesebene	305
10.4.6	Elektronische Beschaffung	306
11	Qualitätsmanagement	309
	(von Loes Broekmate)	
11.1	Was ist Qualität?	309
11.1.1	Qualität ist relativ	309
11.1.2	Qualitätsorientierung ist Kundenorientierung	309
11.1.3	Alle relevanten Qualitätsanforderungen werden einbezogen	310
11.1.4	Der Bürger als Kunde oder „Interessengruppe“	311
11.1.5	Qualität ist dreidimensional	312
11.1.6	Qualität ist messbar	313
11.2	Was ist Qualitätsmanagement?	314
11.2.1	Hintergrund und Entwicklung des Qualitäts- managements	314
11.2.2	Ganzheitliches Qualitätsmanagement	315
11.2.3	Qualitätsmanagement im aktuellen Kontext	317
11.3	Konzepte des Qualitätsmanagements	317
11.3.1	DIN EN ISO 9001:2008	318
11.3.2	Das EFQM-Modell	321
11.3.3	Das CAF-Modell	325
11.4	Motive und Nutzen des Qualitätsmanagements	327
11.5	Wege der praktischen Umsetzung	328
11.6	Fördernde Faktoren	329
	Herausgeber und Autoren	331