

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 Manages- ments | 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 | Verfügungsrrechteansatz | 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 Leistungstiefe | 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 |
| | (von Torsten Fischer) | |
| 5.1 | Grundlagen des Prozessmanagements..... | 153 |
| 5.1.1 | Prozess, Prozessorganisation, Prozess- management | 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 Prozess- managements | 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 Informationssysteme..... | 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 | Hemmisse 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 | Laufzettelverfahren | 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 |