
Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz	1
<i>Norbert Thom und Robert J. Zaugg</i>	

Personalmanagement

Neue Tendenzen im HRM aus der Sicht der Praxis	21
<i>René A. Lichtsteiner</i>	
Zur Entwicklung der Executive Search-Branche	37
<i>Björn Johansson</i>	
Aufbau und Bewertung von Intellektuellem Kapital	51
<i>Manfred Becker</i>	
HRM im Spannungsfeld zwischen Mensch, Technik und Organisation	79
<i>Felix Zumbach und Eva Bilhuber</i>	
Personalmanagement – Quo vadis?	97
<i>Rolf Wunderer und Petra Dick</i>	
Personalmanagement – Überblick und Entwicklungstendenzen	117
<i>Norbert Thom</i>	

Organisationsmanagement

Organisationsdesign als Bewirtschaftung von Rationalitätslücken	133
<i>Egon Franck und Arnold Picot</i>	
Shareholder Value – ein Managementmythos?	157
<i>Alfred Kieser und Roman Grunwald</i>	
Eckpfeiler eines Integrationsmanagements.....	185
<i>Günter Müller-Stewens</i>	
Kernkompetenzen durch Wissens- und Motivationsmanagement.....	201
<i>Margit Osterloh, Jetta Frost und Iwan von Wartburg</i>	
Merger und Demerger	223
<i>Peter Weibel</i>	
Von der Swissair AG zum SAirGroup-Konzern	237
<i>Peter Keuzenkamp und Andreas Wenger</i>	

Wissens- und Innovationsmanagement

Die wissensbasierte Unternehmung	251
<i>Gilbert J. B. Probst</i>	
Organisationales Wissen und Praktikergemeinschaften	269
<i>Georg von Krogh und Yvonne Wicki</i>	
“Holderbank“: Eine schneller lernende Gruppe – von der Idee zur Umsetzung.....	291
<i>Walter Baumgartner</i>	
Technologie als Triebfeder für Innovationen.....	307
<i>Fritz Fahrni</i>	
Innovationsförderliche Ausrichtung von Führungsinstrumenten	319
<i>Norbert Thom</i>	

Public Management

Aktuelle Trends im Public Management aus der Sicht der Wissenschaft	343
<i>Reinbert Schauer</i>	
Netzwerkmanagement im modernen Gewährleistungsstaat	359
<i>Kuno Schedler</i>	
Kulturwandel – Ein Schlüsselproblem im Public Management	375
<i>Peter Hablützel</i>	
Die Neue Selbständigkeit fördern: „Modernisierte“ Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung.....	387
<i>Hermann Hill</i>	
Die Umsetzung des New Public Managements im Kanton Bern	403
<i>Hans Lauri</i>	
New Public Management im Schulwesen.....	419
<i>Rolf Dubs</i>	
Verzeichnis der Herausgeber	441
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	443

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abkürzungsverzeichnis	XXVII

Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz	1
<i>Norbert Thom und Robert J. Zaugg</i>	

1	Veränderungsdynamik als Ausgangspunkt.....	2
2	Excellence – eine ganzheitliche Sichtweise.....	4
3	Personal, Organisation und Wissen als Kernkompetenzen	6
	3.1 Vorbemerkungen.....	6
	3.2 Personalmanagement als Erfolgspotenzial	6
	3.3 Personalmanagement als Kernkompetenz	9
4	Modell der Excellence durch POWER-Kompetenzen.....	11
	4.1 Das Excellence-Modell im Überblick.....	11
	4.2 Personelle Aspekte: Berufsbild der Organisierenden	13
	4.3 Institutionelle Aspekte: Organisation des Personalmanagements.....	14
	4.4 Instrumentelle Aspekte: Innovationsinstrumente-Mix	16
5	Schlussfolgerungen	18
	Literaturverzeichnis.....	18

Neue Tendenzen im HRM aus der Sicht der Praxis	21
<i>René A. Lichtsteiner</i>	

1	Einführung.....	22
	1.1 Modell des Human Resources Management	22
	1.2 Perspektive und Zeithorizont der Tendenzen	23
	1.3 Praxis-Hinweise	23

2	Geschäftsstrategie und HRM-Strategie.....	24
2.1	Marktbasierte und Ressourcen-basierte Geschäftsstrategien	24
2.2	HRM-Strategie	25
3	HRM-Aktivitäten im Mitarbeitenden-Lebenszyklus	25
3.1	Personalmarketing und Selektion	25
3.2	Personaleinsatz.....	27
3.3	Personalbeurteilung und Honorierung	27
3.4	Personalentwicklung	29
4	Querschnittsaktivitäten.....	30
4.1	Fähigkeits- und Wissensmanagement.....	30
4.2	Organisationsentwicklung.....	31
4.3	Führung und Kooperation	31
4.4	Organisation des HRM	31
4.5	Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie	32
5	HR-Manager.....	34
5.1	Anforderungsprofile von HR-Managern	34
5.2	Ausbildung, Entwicklung und Karriere von HR-Managern.....	35
	Literaturverzeichnis.....	36

Zur Entwicklung der Executive Search-Branche **37**
Björn Johansson

1	Der Headhunter ist salonfähig geworden.....	38
2	Kein Spitzenjob ist sicher	39
3	Multinationale Management-Teams werden wichtiger	40
4	Die Schweizer brauchen mehr Unternehmergeist	41
5	Oberste Führungskräfte werden „Job-Hoppers“	42
6	Die Saläre steigen in astronomische Höhen.....	43
7	Neue Tendenzen beim ehrgeizigen Kadernachwuchs	43
8	Die Executive Search-Branche vor neuen Herausforderungen	45
9	Die Jäger werden zu Gejagten	46
10	Die Boutiquen im Vormarsch	47

11	Die aktuellen Trends im Management.....	48
12	Die Schweizer Wirtschaft ist gefordert.....	49
Aufbau und Bewertung von Intellektuellem Kapital		51
<i>Manfred Becker</i>		
1	Ausgangslage	52
2	Aufbau von Intellektuellem Kapital.....	53
	2.1 Definition Intellektuelles Kapital.....	53
	2.2 Segmentierung des Humankapitals.....	54
	2.3 Instrumente zum Aufbau von Intellektuellem Kapital	57
	2.3.1 Bestimmung der Anforderungen	58
	2.3.2 Auswahl von Mitarbeitern	59
	2.3.3 Personalpositionierung	60
	2.3.4 Bindung durch Attraktivitätsfaktoren.....	61
3	Bewertung von Intellektuellem Kapital.....	62
	3.1 Qualifikation als Humankapitalwert.....	63
	3.2 Kompetenzen als Humanvermögenswert	63
	3.3 Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Bewertung von Intellektuellem Kapital.....	65
	3.3.1 Beispiel Inputorientierung: Lernerfolgskontrollen.....	65
	3.3.2 Beispiel Outputorientierung: Strukturiertes Mitarbeitergespräch	66
	3.4 Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Humanvermögensrechnung	68
	3.4.1 Beispiel Inputorientierung: Errichtung von Humanvermögenskonten	70
	3.4.2 Beispiel Outputorientierung: Personalinvestitionsrechnung	72
4	Konzeptionelle Absicherung qualifikations- und kompetenzorientierter Personalarbeit	74
	Literaturverzeichnis.....	76

HRM im Spannungsfeld zwischen Mensch, Technik und Organisation 79
Felix Zumbach und Eva Bilhuber

1	Einleitung	80
2	Arbeitsteilung zwischen Mensch und Technik	81
3	Projekt HRMS von UBS	84
3.1	Ausgangslage	84
3.2	Ziele	85
3.3	Vorgehensplanung	86
3.4	Aufbau und Bestandteile von HRMS bei UBS.....	86
3.5	Benutzergruppen von HRMS bei UBS	87
3.6	Implementierung von HRMS bei UBS	87
4	Erfahrungen mit HRMS bei UBS	88
4.1	Evaluation	88
4.2	Erkenntnisse aus der Befragung	89
5	Reflexion der Erfahrungen mit HRMS bei UBS	91
5.1	Probleme mit der Technik.....	91
5.2	Probleme mit der Organisation	91
5.3	Probleme mit der Qualifikation	92
5.4	Möglichkeiten des Umgangs mit Problemen am Beispiel der UBS	92
5.4.1	Umgang mit Problemen im Bereich „Technik“	92
5.4.2	Umgang mit Problemen im Bereich „Organisation“	93
5.4.3	Umgang mit Problemen im Bereich „Qualifikation“	93
6	Schlussbemerkung.....	94
	Literaturverzeichnis.....	94

Personalmanagement – Quo vadis? 97
Rolf Wunderer und Petra Dick

1	Das Projekt	98
1.1	Inhalte und Zielsetzungen	98
1.2	Vorgehen	99
1.3	Grenzen	100

2	Personalmanagement 2010 – zentrale Ergebnisse	100
2.1	Umwelt 2010	100
2.2	Strategie 2010	102
2.3	Programme 2010	104
2.4	Personalfunktionen 2010	106
2.5	Steuerungsfunktionen 2010	108
2.6	Organisation 2010	110
2.7	Personalmanagerinnen und Personalmanager 2010	111
3	Die zentralen Folgerungen für das HRM	112
	Literaturverzeichnis	115

Personalmanagement – Überblick und Entwicklungstendenzen **117**
Norbert Thom

1	Einleitung	118
2	Die Metafunktion „strategisches Personalmanagement“	119
3	Prozessfunktionen des Personalmanagements	119
3.1	Personalbedarfsermittlung	119
3.2	Personalgewinnung	120
3.3	Personalentwicklung	121
3.4	Personaleinsatz	122
3.5	Personalerhaltung	123
3.6	Personalfreistellung	124
4	Querschnittsfunktionen des Personalmanagements	125
4.1	Personalcontrolling	125
4.2	Personalmarketing	126
4.3	Personalinformation	127
4.4	Organisation des Personalmanagements	127
5	Schlussfolgerungen	128
	Literaturverzeichnis	129

Organisationsdesign als Bewirtschaftung von Rationalitätslücken		133
<i>Egon Franck und Arnold Picot</i>		
1	Problemstellung und Vorgehensweise	134
2	Arten von Rationalitätslücken.....	134
2.1	Informationslücken	135
2.2	Integritätslücken.....	136
2.3	Risikobereitschaftslücken	136
3	„Schadensklassen“ bzw. Problemtypen durch Rationalitätslücken..	136
3.1	Das Koordinationsproblem als Folge reiner Informationslücken	137
3.2	Motivationsprobleme als Folge kombinierter Informations- und Integritätslücken.....	138
3.2.1	Hold Up-Probleme.....	138
3.2.2	Moral Hazard-Probleme	140
3.2.3	Adverse Selection	141
3.3	Das Versicherungsproblem als Folge kombinierter Informations- und Risikobereitschaftslücken	142
3.4	Das Versicherungs-Motivations-Problem als Folge kombinierter Informations-, Risikobereitschafts- und Integritätslücken.....	144
4	Institutionen als Rationalitätssurrogate.....	146
4.1	Informationsinstrumente gegen Informationslücken.....	147
4.1.1	Informationsinstrumente gegen das Koordinationsproblem	147
4.1.2	Informationsinstrumente gegen das Motivationsproblem.....	148
4.1.3	Informationsinstrumente gegen das Versicherungsproblem.....	149
4.1.4	Informationsinstrumente gegen das Versicherungs-Motivations-Problem	150
4.2	Anreizinstrumente gegen Integritätslücken	151
4.2.1	Anreizinstrumente gegen das Motivationsproblem.....	151
4.2.2	Anreizinstrumente gegen das Versicherungs-Motivations-Problem	153

4.3	Risikoallokationsinstrumente gegen Risikobereitschaftslücken	153
4.3.1	Risikoallokationsinstrumente gegen das Versicherungsproblem	153
4.3.2	Risikoallokationsinstrumente gegen das Versicherungs-Motivations-Problem.....	154
5	Weiterer Forschungsbedarf.....	154
	Literaturverzeichnis.....	155

Shareholder Value – ein Managementmythos?	157
<i>Alfred Kieser und Roman Grunwald</i>	

1	Das Konzept des Shareholder Value: Verbreitung und Auswirkungen	158
2	Nimmt der Shareholder-Druck in Deutschland zu?.....	159
2.1	Was ist eigentlich Shareholder-Druck und wer übt ihn aus?....	159
2.2	Entwicklung des Shareholder-Drucks in Deutschland	161
3	Auswirkungen der Steuergröße Shareholder Value auf die Unternehmensstrategie.....	164
3.1	Die „Equity-Story“ und ihre Kommunikation als wesentliches Mittel der Wertsteigerung	164
3.2	Ausrichtung des Führungssystems am Shareholder Value.....	165
3.3	Bereinigung des Portfolios der Marktaktivitäten.....	166
3.4	Fusionen und Joint-Ventures	166
3.5	Downsizing	167
3.6	Outsourcing	168
3.7	Kurzfristige Wertsteigerungen durch Finanzoperationen.....	169
4	Ist das Shareholder-Value-Konzept ein Managementmythos?.....	171
4.1	Lässt sich die Vorteilhaftigkeit des Shareholder Value „beweisen“?.....	171
4.2	Eine theoretische Erklärung der Verbreitung des SV-Konzepts..	173
4.3	Wer „macht“ den Rationalitätsmythos Shareholder Value?....	176
5	Schlussbetrachtung.....	179
	Literaturverzeichnis.....	180

Eckpfeiler eines Integrationsmanagements 185
Günter Müller-Stewens

1	Die Integration als „Flaschenhals“ im Akquisitionsprozess.....	186
2	Bestimmung des Integrationsansatzes	189
	2.1 Integrationsmodelle.....	189
	2.2 Integrationstyp	190
	2.3 Integrationssynchronisierung.....	192
3	Integrationsprojekt	194
	3.1 Integrationsorganisation.....	194
	3.2 Integrationsablauf	195
	3.3 Integrationscontrolling.....	197
4	Integration jenseits der Konzepte.....	199
	Literaturverzeichnis.....	199

Kernkompetenzen durch Wissens- und Motivationsmanagement 201
Margit Osterloh, Jetta Frost und Iwan von Wartburg

1	Von der markt- zur ressourcenorientierten Unternehmensstrategie .	202
2	Merkmale von Kernkompetenzen.....	204
3	Kernkompetenzen, Produkte und Fähigkeiten.....	206
	3.1 Verwertungsaspekt von Kernkompetenzen	206
	3.2 Generierungsaspekt von Kernkompetenzen	208
4	Wissensbasierter Ansatz der Unternehmensführung	209
	4.1 Die Unterscheidung von Wissen und Information	209
	4.2 Die Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen	209
	4.3 Die Ausbreitung von Wissen in der Unternehmung.....	210
	4.4 Implizites Wissen, Unternehmensspezifität und Nicht- Imitierbarkeit von Kernkompetenzen	212
	4.5 Die Bedeutung organisationalen Vorwissens für neues Wissen: Absorptive Kapazität	213
	4.6 Kritik des wissensbasierten Ansatzes der Unternehmensführung.....	213

5	Motivationsbasierter Ansatz der Unternehmensführung	214
5.1	Extrinsische und intrinsische Motivation	214
5.2	Verdrängungseffekt zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation	216
5.3	Das Management der intrinsischen und extrinsischen Motivation	216
6	Fazit	218
	Literaturverzeichnis	219

Merger und Demerger	223
<i>Peter Weibel</i>	

1	Einleitung	224
2	Merger-Prozess	224
2.1	Orientierung	225
2.2	Vertrauensbildung	226
2.3	Rollen-/Zieldefinitionen	226
2.4	Merger Agreement	227
2.5	Umsetzung	227
2.6	Erfolgsausweis	228
2.7	Erneuerung	228
3	Begründung des Demergers	229
4	Demerger-Prozess	229
4.1	Orientierung	230
4.2	Lösungsalternativen	231
4.3	Value Sharing	232
4.4	Demerger Agreement	233
4.5	Umsetzung	233
4.6	Erfolgsausweis	234
4.7	Erneuerung	234
5	Schlussfolgerungen	235
	Literaturverzeichnis	236

<hr/>	
Von der Swissair AG zum SAirGroup-Konzern	237
<i>Peter Keuzenkamp und Andreas Wenger</i>	
<hr/>	
1	Turnaroundsituation als Chance 238
2	Von der Swissair zur SAirGroup 242
2.1	Ausgangslage 242
2.2	Strategie der SAirGroup 245
2.3	Struktur der SAirGroup..... 246
2.4	Kultur der SAirGroup 247
3	Schlussfolgerungen und Ausblick..... 249
	Literaturverzeichnis..... 250
<hr/>	
Die wissensbasierte Unternehmung	251
<i>Gilbert J. B. Probst</i>	
<hr/>	
1	Eine integrierte Betrachtungsweise für Wissensunternehmen 252
2	Elemente und Trends in der Wissensunternehmung..... 255
2.1	Normatives Management in der Wissensunternehmung 256
2.1.1	Wissenspolitik..... 256
2.1.2	Wissenskultur 256
2.1.3	Wissensverfassung..... 257
2.2	Strategisches Management in der Wissensunternehmung..... 258
2.2.1	Wissensprogramme..... 259
2.2.2	Wissensorganisation und Wissensmanagement- Systeme 260
2.2.3	Wissensbezogenes Problemverhalten..... 263
2.3	Operatives Management in der Wissensunternehmung 264
2.3.1	Wissensaufträge 264
2.3.2	Wissensprozesse und Wissensdispositions-Systeme.... 265
2.3.3	Wissensorientiertes Leistungs- und Kooperationsverhalten..... 266
3	Zusammenfassung und Ausblick 266
	Literaturverzeichnis..... 268

<hr/>	
Organisationales Wissen und Praktikergemeinschaften	269
<i>Georg von Krogh und Yvonne Wicki</i>	
<hr/>	
1	Einführung..... 270
2	Der Gemeinschaftsbegriff..... 272
2.1	Hintergrund 272
2.2	Ausprägungen und Typen von Gemeinschaften 273
3	Praktikergemeinschaften..... 275
3.1	Abgrenzung zu anderen Organisationsformen 275
3.2	Konzeptionalisierung der Praktikergemeinschaften 276
3.3	Wissen und Wissensgenerierung von Praktikergemeinschaften . 278
3.4	Sozialisierung und Teilnahme in Praktikergemeinschaften 280
4	Praktikergemeinschaften in Organisationen 280
4.1	Das Erkennen von Praktikergemeinschaften 281
4.2	Organisieren, unterstützen oder belassen?..... 281
4.3	Praktikergemeinschaften im Spannungsfeld des Unternehmens: Implikationen für das Management..... 282
5	Zusammenfassung und Forschungsagenda..... 285
	Literaturverzeichnis..... 286
<hr/>	
“Holderbank“: Eine schneller lernende Gruppe	291
<i>Walter Baumgartner</i>	
<hr/>	
1	Warum schneller lernen? 292
2	Wie sehen wir die Lernende Organisation? 293
3	Wie können wir Lernen beschleunigen?..... 297
3.1	Gruppenweite Lernanlässe (Corporate Learning Events)..... 298
3.2	“Holderbank“ Projekt-Management-Ansatz..... 299
3.3	Wissensgemeinschaften (Communities of Practice) 300
3.4	HolderSpace – das “Holderbank“ Intranet 301
4	Resultate 303
5	Ausblick 305
	Literaturverzeichnis..... 306

Technologie als Triebfeder für Innovationen **307**
Fritz Fahrni

1	Einleitung.....	308
2	Innovation nur für die „neue Wirtschaft“?.....	309
3	Technologie als Innovationstriebfeder.....	312
	3.1 Beispiel Nahrungsmittelindustrie	312
	3.2 Beispiel Maschinenindustrie.....	312
	3.3 Innovationen in Supportprozessen.....	314
4	Konsequenzen für die Unternehmensführung	315
	4.1 Lebenszyklen erfordern ein anderes Führungsverhalten	315
	4.2 Business Excellence: Kreativität und Effizienz.....	317

Innovationsförderliche Ausrichtung von Führungsinstrumenten **319**
Norbert Thom

1	Einführung.....	320
2	Kennzeichnung von Innovationen	320
	2.1 Merkmale von Innovationsaufgaben	321
	2.2 Innovationsarten.....	322
	2.3 Ablauf von Innovationsprozessen.....	324
	2.4 Menschen im Innovationsprozess.....	326
3	Innovationsförderliche Ausrichtung genereller Führungsinstrumente.....	327
	3.1 Innovationsförderliche Unternehmenskultur	328
	3.2 Innovationsförderliches Ziel- und Strategiesystem	329
	3.3 Innovationsförderliche Anreizsysteme	331
	3.4 Innovationsförderliche Rollen und Organisationsstrukturen....	333
	3.5 Innovationsförderlicher Führungsstil.....	337
	3.6 Bezugsrahmen des Innovationsmanagements	338
4	Schlusswort	339
	Literaturverzeichnis.....	340

**Aktuelle Trends im Public Management aus der Sicht der
Wissenschaft** **343**
Reinbert Schauer

1	Der Bezugsrahmen für Public Management-Überlegungen.....	344
2	Die Dimensionen des Public Management-Konzepts	346
	2.1 Bildung von dezentralen Kompetenzzentren.....	346
	2.2 Prozessorientierung und Vernetzung.....	347
	2.3 Wettbewerbsorientierung.....	348
	2.4 Adressatenorientierung („Kunden“orientierung).....	348
	2.5 Mitarbeiterorientierung	349
	2.6 Führungsorientierung.....	349
3	Aktuelle Herausforderungen	350
	3.1 Die Ergänzung des Public Management-Konzepts um eine staatspolitische Dimension.....	350
	3.2 Staat und globale Vernetzung	351
	3.3 Soziale und rechtliche Aspekte des Kontraktmanagements	352
	3.4 Verwaltungsreform durch Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien („electronic government“).....	353
	3.5 Dynamik und Lernfähigkeit des öffentlichen Sektors	355
4	Ausblick	356
	Literaturverzeichnis.....	356

Netzwerkmanagement im modernen Gewährleistungsstaat **359**
Kuno Schedler

1	Gewährleistungsstaat	360
	1.1 Ein neuer Begriff entwickelt sich	361
	1.2 Elemente des Gewährleistungsstaates: Abkopplung von Gewährleistung und Eigentum.....	364
	1.2.1 Der Staat als Gewährleister	364
	1.2.2 Der Staat als Eigentümer	366

2	Vom Einzelanbieter zum Netzwerk	367
2.1	Produktions-Netzwerke sind für den Gewährleistungsstaat typisch	368
2.2	Stärkung des Bewusstseins für Netzwerke im Public Management.....	369
2.2.1	Bedeutung der „weichen“ Faktoren erkennen.....	369
2.2.2	Unterschiedliche Rationalitäten fordern das System stärker.....	370
3	Schlussfolgerungen	371
	Literaturverzeichnis.....	372

Kulturwandel – Ein Schlüsselproblem im Public Management 375
Peter Hablützel

1	Staat und Verwaltung in einem veränderten Umfeld.....	376
2	Strategie – Struktur – Kultur	377
2.1	Strategische Dimension: Zielorientierung	377
2.2	Strukturelle Dimension: Flexibilität	378
2.3	Kulturelle Dimension: Kommunikationsfähigkeit	379
3	Entbürokratisierung als Lernprozess.....	381
3.1	Vom Anpassungslernen zum Veränderungslernen.....	381
3.2	Organisationales Lernen	382
4	Personalpolitik und Kulturwandel	384

**Die Neue Selbständigkeit fördern:
„Modernisierte“ Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung** 387
Hermann Hill

1	Zwei Welten?	388
2	Wandel im öffentlichen Sektor und „Neue Selbständigkeit“	391
3	Die Neue Selbständigkeit fördern	395
	Literaturverzeichnis.....	399

Die Umsetzung des New Public Managements im Kanton Bern 403

Hans Lauri

1	NEF 2000 als Antwort auf künftige Herausforderungen des Kantons Bern	404
2	Zielsetzungen und Erfahrungen von NEF 2000	405
2.1	Stossrichtung und Ziele des Projekts	405
2.1.1	Ziel: führungsorientiert	406
2.1.2	Ziel: leistungsorientiert	406
2.1.3	Ziel: wirkungsorientiert	406
2.1.4	Ziel: kostenorientiert	406
2.2	Erfahrungen und Konsequenzen aus dem Projekt	406
3	Besondere Ausprägungen des Projekts NEF 2000 im Vergleich zur NPM-Lehre	410
3.1	Steuerungsmodell NEF SOLL	410
3.2	Kulturwandel und Veränderungsprozess	411
3.3	Gemeinsamer Entwicklungsprozess	413
3.4	Die zunehmende politische Unterstützung des Grossen Rates	414
4	Ausblick auf die breitere, definitive Einführung von NEF 2000	416
5	Schlussfolgerungen	417
	Literaturverzeichnis	417

New Public Management im Schulwesen 419

Rolf Dubs

1	Ausgangslage	420
2	Schule und New Public Management	420
3	Praktische Probleme mit teilautonomen Schulen	422
4	Konzept der teilautonomen Schule auf der Grundlage des NPM	426
5	Eine Checkliste zur Einführung der teilautonomen Schule	436
6	Nachwort	439
	Literaturverzeichnis	439

Verzeichnis der Herausgeber	441
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	443