

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Motivation.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3 Vorgehensweise der Untersuchung.....	4
2 Grundlagen der Verwaltungsmodernisierung.....	7
2.1 Begriffliche Abgrenzung.....	7
2.2 Ursachen der Verwaltungsreform	10
2.3 Theoretische Grundlagen	13
2.3.1 Public Choice Theorie.....	15
2.3.2 Managerialismus	16
2.4 Strategische Ziele der Modernisierung	17
2.4.1 Leistungs- und Wirkungsorientierung	18
2.4.2 Kundenorientierung	20
2.4.3 Qualitätsorientierung.....	22
2.4.4 Wettbewerbsorientierung.....	24
2.4.5 Mitarbeiterorientierung	26
2.5 Umsetzungsstand.....	28
2.5.1 Ausland	28
2.5.2 Inland	32
2.5.2.1 Kommunen	32
2.5.2.2 Bundesländer.....	34
2.5.2.3 Bund.....	38
2.6 Grenzen und Probleme.....	40
3 Grundlagen der Evaluation.....	44
3.1 Entstehung der Evaluation und begriffliche Abgrenzung.....	44
3.1.1 Entstehung der Evaluation	45
3.1.2 Abgrenzung gegenüber anderen Ansätzen der Erfolgskontrolle	47
3.2 Ziele der Evaluation	50
3.3 Arten der Evaluation	53
3.4 Durchführung einer Evaluation.....	59
3.4.1 Evaluationsstandards.....	59
3.4.2 Prozess der Evaluation.....	63
3.5 Möglichkeiten und Probleme der Evaluation von Verwaltungsmodernisierungsprojekten.....	68

3.6	Praktische Beispiele	72
3.6.1	Evaluation von FLAG in der Schweizer Bundesverwaltung.....	73
3.6.2	Evaluation der NSI in der Landesverwaltung Baden-Württemberg.....	76
3.6.3	Evaluation des NSM in der deutschen Kommunalverwaltung.....	78
4	Konzept der Reformevaluation in der Landesverwaltung NRW	82
4.1	Rahmenbedingungen und genereller Hintergrund der Modernisierung in NRW.....	83
4.2	Ziele der Befragung und daraus abgeleitete Vorüberlegungen.....	86
4.3	Typisierung nach Leistungs- und Größenmerkmalen.....	91
4.3.1	Generelle Ableitung von Leistungstypen in der BWL	92
4.3.2	Abgrenzung der Merkmale zur Verwaltungstypisierung.....	94
4.4	Zieldimensionen der Evaluation	99
4.4.1	Effizienz versus Effektivität	100
4.4.2	Zieldimensionen der Umsetzungserfolge	103
4.5	Instrumentenauswahl	108
4.5.1	Leitbild.....	109
4.5.2	Personalentwicklungskonzept.....	112
4.5.3	Strukturierte Mitarbeitergespräche	114
4.5.4	Mitarbeiterbefragungen.....	116
4.5.5	Mitarbeiterfortbildung.....	118
4.5.6	Budgetierung.....	119
4.5.7	Produktdefinition	121
4.5.8	Zielvereinbarungen innerhalb von Verwaltungen	124
4.5.9	Benchmarking	126
4.5.10	Kostenrechnung	128
4.5.11	Leistungsrechnung und -analyse.....	131
4.5.12	Berichtswesen	133
4.5.13	Wirkungsrechnung.....	135
4.5.14	Qualitätsmanagement.....	137
4.5.15	Prozessanalysen und -optimierung	140
4.5.16	Projektmanagement.....	142
4.5.17	Kundenbefragungen.....	143
4.5.18	Beschwerdemanagement.....	145
4.5.19	E-Government.....	147
4.5.20	Zusammenfassung.....	148
4.6	Herleitung von Hypothesen auf Grundlage der Befragungssystematik.....	150
4.6.1	Thesen zu den Behördencharakteristika	151
4.6.2	Thesen zu den Rahmenbedingungen des Instrumenteneinsatzes	157
4.6.3	Thesen zum kombinierten Instrumenteneinsatz.....	162
5	Evaluationsergebnisse und Handlungsempfehlungen	168
5.1	Evaluationsergebnisse.....	168
5.1.1	Ansprache und Rücklauf.....	169
5.1.2	Deskriptive Auswertungen.....	171
5.1.2.1	Strukturdaten und Leistungsangebot.....	171

5.1.2.2	Allgemeine Einschätzung der Modernisierungserfolge.....	173
5.1.2.3	Auswertung der Einzelinstrumente.....	176
5.1.2.4	Vergleichende Bewertungen der Einzelinstrumente.....	185
5.2	Überprüfung der Thesen.....	194
5.2.1	Statistische Auswertungsmethoden.....	194
5.2.2	Analyse der Behördencharakteristika.....	196
5.2.2.1	Überprüfung der Thesen zu den Behördencharakteristika.....	196
5.2.2.2	Ableitung von Behördentypen in der Landesverwaltung.....	202
5.2.2.3	Implikationen für die ermittelten Behördentypen.....	206
5.2.3	Überprüfung der Thesen zu den Einsatzrahmenbedingungen.....	212
5.2.4	Überprüfung der Thesen zum kombinierten Instrumenteneinsatz.....	218
5.3	Zusammenfassende Handlungsempfehlungen.....	225
5.3.1	Grundlegende Handlungsempfehlungen.....	225
5.3.2	Handlungsempfehlungen für spezifische Behördenmerkmale.....	230
6	Resümee und Ausblick.....	235
	Anhang.....	241
	Literaturverzeichnis.....	253

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Schematische Darstellung des Untersuchungsverlaufs.....	6
Abbildung 2:	Auslöser des Reformdrucks in Deutschland	11
Abbildung 3:	Vom Bürokratiemodell zum New Public Management.....	14
Abbildung 4:	Strategische Ziele der Verwaltungsmodernisierung	18
Abbildung 5:	Verwaltungsmodernisierung in den Bundesländern	38
Abbildung 6:	Merkmale von Erfolgskontrollen	50
Abbildung 7:	Zielfunktionen von Evaluationen.....	51
Abbildung 8:	Evaluationsstandards.....	60
Abbildung 9:	Prozess der Evaluation	64
Abbildung 10:	Vergleich der betrachteten Evaluationen zum NPM	81
Abbildung 11:	Fahrplan zur Verwaltungsmodernisierung NRW (Umsetzungsstand: 2003).....	85
Abbildung 12:	Dimensionen des Wettbewerbs in der öffentlichen Verwaltung	97
Abbildung 13:	Merkmale zur Typologisierung von öffentlichen Verwaltungen.....	99
Abbildung 14:	Abgrenzung von Effizienz und Effektivität.....	103
Abbildung 15:	Funktionen von Leitbildern.....	111
Abbildung 16:	Produkte im Budgetierungsprozess.....	124
Abbildung 17:	Übersicht Kostenrechnung	130
Abbildung 18:	Das Berichtswesen als Grundlage der Informationsversorgung.....	134
Abbildung 19:	Zusammenfassung der Hypothesen	167
Abbildung 20:	Position der Befragten und Mitarbeiteranzahl in den Behörden.....	171
Abbildung 21:	Zusammensetzung der Behördenstruktur.....	173
Abbildung 22:	Auswirkungen der Verwaltungsmodernisierung	175
Abbildung 23:	Umsetzungsstand der Einzelinstrumente der Verwaltungsmodernisierung	186
Abbildung 24:	Eingeschätzte Bedeutung der Einzelinstrumente.....	188
Abbildung 25:	Vergleich von Soll- und Ist-Umsetzungsstand.....	190
Abbildung 26:	Vergleich der Effizienz- und der Effektivitätsergebnisse der Einzelinstrumente.....	192
Abbildung 27:	Darstellung der Verwaltungstypologie in Abhängigkeit vom Kundenkontakt und vom Wettbewerb	205
Abbildung 28:	Ergebnisse der Hypothesenauswertung	224

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Verbesserungen in Abhängigkeit von der Mitarbeiterzahl.....	197
Tabelle 2:	Verbesserungen in Abhängigkeit von der Tätigkeitsstruktur.....	199
Tabelle 3:	Verbesserungen in Abhängigkeit von dem Wettbewerbsumfeld.....	200
Tabelle 4:	Verbesserungen in Abhängigkeit von der Entgeltorientierung.....	201
Tabelle 5:	Verbesserungen in Abhängigkeit von dem Kundenkontakt.....	202
Tabelle 6:	Identifizierte Verwaltungstypen.....	204
Tabelle 7:	Vergleich der eingeschätzten Bedeutung mit der Verbesserung der Einzelinstrumente.....	213
Tabelle 8:	Vergleich des Einführungsanlasses mit der Verbesserung der Einzelinstrumente.....	214
Tabelle 9:	Vergleich des Umsetzungsstatus mit der Verbesserung der Einzelinstrumente.....	215
Tabelle 10:	Vergleich der Einsatzintensität mit der Verbesserung.....	216
Tabelle 11:	Gesamtverbesserungen in Abhängigkeit von der Anzahl der eingesetzten Instrumente.....	217
Tabelle 12:	Ergebnisse der Kostenrechnung in Kombination mit anderen Instrumenten.....	219
Tabelle 13:	Verbesserungen durch den Einsatz der Budgetierung, von Zielvereinbarungen und von Produktdefinitionen.....	220
Tabelle 14:	Einzel- und Gesamtverbesserungen durch die Einsatzkombinationen von sechs Instrumenten.....	222
Tabelle 15:	Verbesserungen durch den Einsatz der Mitarbeiter- und Kundenbefragungen sowie des Qualitätsmanagements.....	223