

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>XV</b>
<b>VORWORT ZUR 5. AUFLAGE .....</b>	<b>XVII</b>
<b>VORWORTE ZUR 4. - 1. AUFLAGE .....</b>	<b>XVIII</b>
<b>EINLEITUNG UND GRUNDLAGEN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND NEW PUBLIC MANAGEMENT .....</b>	<b>3</b>
1.1 Verwaltung? oder Management? oder beides?.....	3
1.2 Grundlagen .....	5
1.2.1 Funktionen des Staates .....	6
1.2.2 Die öffentliche Verwaltung als Ausführungsstab des Staates .....	15
1.2.3 Krisen der öffentlichen Verwaltung .....	27
1.2.4 Ausweg aus der Krise .....	33
1.2.5 Public Governance.....	39
1.3 Das New Public Management als Reformmodell.....	39
1.4 Publikationen und Rhetorik zum New Public Management .....	41
1.4.1 Best Practice Ansätze.....	42
1.4.2 Theoretisch konzeptionelle Ansätze.....	44
1.4.3 Analyse prozessualer Elemente .....	45
1.4.4 Interdisziplinäre Betrachtung der Reform .....	46
1.5 Fragen zur Diskussion.....	48

<b>2</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND GRUNDPRÄMISSEN DES NPM.....</b>	<b>49</b>
2.1	Theoretische Grundlagen des NPM.....	49
2.2	Grundprämissen.....	54
2.2.1	Optimistisches Menschenbild.....	54
2.2.2	Staat und Verwaltung sind notwendig.....	56
2.2.3	Das zu lösende Problem der Verwaltung ist Effizienz und Effektivität, nicht Legalität oder Legitimation.....	57
2.2.4	Rationales Public Management ist möglich.....	58
2.2.5	Wettbewerb führt zu mehr Effizienz und Effektivität als Planung und Steuerung.....	59
2.2.6	Politik und Verwaltung sind lernfähig.....	59
2.3	Fragen zur Diskussion.....	61
	<b>STRATEGISCHE ELEMENTE IM KONZEPT DES NPM.....</b>	<b>63</b>
<b>3</b>	<b>STRATEGIE DES NPM.....</b>	<b>65</b>
3.1	Vision von der „menschlichen Verwaltung“ und vom „Dienstleister Staat“.....	65
3.2	Prozesse und Akteure: Normativ-strategische Führung.....	67
3.2.1	Kompetenzverteilung zwischen Politik und Verwaltung im NPM.....	67
3.2.2	Rollenzuteilung nach Ämtern.....	70
3.3	Inhalte: Strategische Ziele des NPM.....	71
3.3.1	Kundenorientierung.....	71
3.3.2	Leistungs-/Wirkungsorientierung.....	76
3.3.3	Qualitätsorientierung.....	82
3.3.4	Wettbewerbsorientierung.....	86
3.4	Fragen zur Diskussion.....	90

<b>STRUKTURELLE UND PROZESSUALE ELEMENTE IM KONZEPT DES NPM.....</b>	<b>91</b>
<b>4 DEZENTRALISIERUNG DER FÜHRUNGS- UND ORGANISATIONSSTRUKTUR.....</b>	<b>93</b>
4.1 Kennzeichen der neuen Führungs- und Organisationsstruktur .....	93
4.1.1 Politische Führung und administratives Management .....	94
4.1.2 Dezentrale, flache Organisation .....	97
4.1.3 Trennung von Leistungsfinanzierer, -käufer und - erbringer (Auftraggeber-Auftragnehmer).....	101
4.1.4 Das Modell der Gewährleistungsverwaltung.....	116
4.2 Querschnitts- und Konzernfunktionen .....	119
4.2.1 Aufgaben und Steuerungsmechanismen von Querschnittsämtern.....	119
4.2.2 Organisationsstruktur und dezentrale Ressourcenverantwortung .....	122
4.2.3 Verhältnis der Querschnittsfunktionen zu anderen Verwaltungseinheiten .....	124
4.3 Auswirkungen und Folgen der neuen Führungs- und Organisationsstruktur.....	125
4.4 Fragen zur Diskussion.....	127
<b>5 ORGANISATORISCHE GESTALTUNG AUS KUNDEN- UND QUALITÄTSSICHT .....</b>	<b>129</b>
5.1 Koordination durch die Kundinnen und Kunden .....	130
5.2 Koordination durch Intermediäre .....	131
5.3 One-Stop Konzept.....	131
5.4 Kundensegment-orientierte Organisation .....	134

5.5	Kunden- und Qualitätsorientierung im Lebenszyklus der Leistungserbringung.....	135
5.6	Fragen zur Diskussion.....	139
<b>6</b>	<b>ERGEBNISORIENTIERTE STEUERUNG DURCH LEISTUNGSVEREINBARUNGEN.....</b>	<b>141</b>
6.1	Steuerungsprozess im NPM.....	142
6.1.1	Planung Soll-Werte.....	144
6.1.2	Leistungserbringung.....	160
6.1.3	Erfassung der IST-Werte.....	161
6.2	Drei Schienen der Steuerung.....	162
6.2.1	Schwerpunktprogramm der Regierung.....	163
6.2.2	Integrierter Aufgaben- und Finanzplan.....	163
6.2.3	Jährlicher Produktehaushalt / Produktegruppenbudget.....	164
6.3	Kontraktmanagement.....	166
6.3.1	Abweichungen von Leistungsvereinbarungen .....	170
6.3.2	Notwendige Qualifikationen für das Kontraktmanagement .....	173
6.4	Fragen zur Diskussion.....	175
<b>7</b>	<b>STÄRKUNG DER FÜHRUNGSVERANTWORTUNG DURCH GLOBALBUDGETS UND CONTROLLING.....</b>	<b>177</b>
7.1	Anforderungen an die finanzielle Führung.....	177
7.1.1	Globalbudgetierung .....	177
7.1.2	Globalbudgets der internen Dienstleister.....	181
7.1.3	Berechnung der Kontraktsumme.....	182
7.2	Rechnungswesen und Controlling.....	185
7.2.1	Ausgestaltung des Rechnungswesens .....	186
7.2.2	Doppik als Grundlage.....	187
7.2.3	Kosten-Leistungsrechnung .....	188
7.2.4	Interne Verrechnungen.....	190

7.2.5	Leistungserfassung.....	192
7.2.6	Wirkungsbeurteilung.....	193
7.2.7	Nutzenerhebung .....	193
7.3	Kennzahlen für die Verwaltungsführung.....	194
7.3.1	Gestaltung eines umfassenden Controlling .....	198
7.3.2	Berichte und Cockpit-Systeme .....	199
7.4	Fragen zur Diskussion.....	202
<b>8</b>	<b>WETTBEWERB UND MARKTMECHANISMEN.....</b>	<b>203</b>
8.1	Wettbewerb in der öffentlichen Verwaltung.....	203
8.1.1	Managed competition .....	203
8.1.2	Staatliche Institutionen als Marktteilnehmer .....	205
8.2	Wettbewerbsmechanismen in der öffentlichen Verwaltung.....	206
8.2.1	Nicht-marktlicher Wettbewerb .....	207
8.2.2	Quasi-marktlicher Wettbewerb .....	211
8.2.3	Marktlicher Wettbewerb.....	213
8.3	Public Private Partnership – ein Ansatz zum partnerschaftlichen Einbezug von Privaten .....	217
8.4	Leistungstiefe im öffentlichen Sektor .....	221
8.4.1	Institutionelle Wahlmöglichkeiten .....	221
8.4.2	Leistungstiefenanalyse.....	222
8.4.3	Aufgabenkritik .....	225
8.5	Fragen zur Diskussion.....	228
<b>9</b>	<b>VERHÄLTNIS VON NPM UND RECHT.....</b>	<b>229</b>
9.1	Rechtssysteme – Funktionen und Ausgestaltungen des Rechts.....	229
9.2	Staatsleitende Prinzipien – Anforderungen und Leitlinien für das Verwaltungshandeln .....	232

9.3	Verwaltungsrechtliche Anforderungen – ausgewählte Fragestellungen und Spannungsfelder....	235
9.3.1	Wirkungs- und Leistungsorientierung vs. Legalitätsprinzip.....	236
9.3.2	Dezentrale Führungsstrukturen vs. Organisationsrecht.....	238
9.3.3	Globalbudgetierung vs. Finanz- und Haushaltsrecht.....	239
9.4	Fragen zur Diskussion.....	241
<b>POTENTIALE – RESSOURCEN DES NPM.....</b>		<b>243</b>
<b>10</b>	<b>HUMANPOTENTIAL: PERSONALMANAGEMENT.....</b>	<b>245</b>
10.1	Personalpolitik.....	246
10.2	Anforderungen des NPM an das Führungsverhalten.....	248
10.3	Führung durch Zielvereinbarung .....	250
10.4	Elemente des modernen Personalmanagements .....	252
10.4.1	Mitarbeiterselektion im NPM.....	255
10.4.2	Mitarbeiterbeurteilung im NPM .....	257
10.4.3	Mitarbeiterhonorierung im NPM.....	258
10.4.4	Personal- und Organisationsentwicklung .....	259
10.5	Fragen zur Diskussion.....	262
<b>11</b>	<b>TECHNISCHES POTENTIAL: INFORMATIONSTECHNOLOGIE.....</b>	<b>263</b>
11.1	Anwendungsstufen der Informationstechnologie .....	264
11.2	Zielgruppen und Schnittstellen .....	266
11.3	Electronic Government .....	267
11.4	Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens für E-Government.....	270

11.5	Hürden für E-Government .....	276
11.5.1	Datenschutz .....	276
11.5.2	Datensicherheit.....	277
11.5.3	Digital Divide .....	278
11.6	Fragen zur Diskussion.....	279
<b>KULTURELLE ASPEKTE IM KONZEPT DES NPM.....</b>		<b>281</b>
<b>12</b>	<b>DIE VERWALTUNGSKULTUR DES NPM.....</b>	<b>283</b>
12.1	Was ist Verwaltungskultur?.....	283
12.2	Bedeutung der Verwaltungskultur .....	287
12.3	Wie verändert NPM die Verwaltungskultur?.....	288
12.3.1	Bewusstsein für Verwaltungskultur fehlt.....	289
12.3.2	Kundenorientierung konnte gesteigert werden .....	290
12.3.3	Kundenorientierung vs. Legalität .....	291
12.3.4	Bürokraten erleben sich selbst nicht als bürokratisch.....	291
12.3.5	Das mittlere Management wird nicht wahrgenommen .....	291
12.4	Politische Kultur.....	293
12.5	Fragen zur Diskussion.....	295
<b>REFLEXIONEN ZUM MODELL .....</b>		<b>297</b>
<b>13</b>	<b>DAS MODELL DES NEW PUBLIC MANAGEMENT UNTER DER LUPE .....</b>	<b>299</b>
13.1	Wie kann die Umsetzung des NPM beurteilt werden?.....	300
13.1.1	Soll-Ist Vergleich: Erreicht die Reform ihre eigenen Ziele? .....	300
13.1.2	Vergleich mit anderen Reformbestrebungen .....	302
13.2	Das NPM in Diskussion gestellt .....	305

13.3	Das Kontrollierer-Kontrollierten-Dilemma des NPM ..	309
13.4	Fragen zur Diskussion.....	314
<b>STICHWORTVERZEICHNIS.....</b>		<b>315</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>		<b>325</b>