

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	XIII
TABELLENVERZEICHNIS	XV
VORWORT ZUR 5. AUFLAGE	XVII
VORWORTE ZUR 4. - 1. AUFLAGE	XVIII
EINLEITUNG UND GRUNDLAGEN	1
1 DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND NEW PUBLIC MANAGEMENT	3
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

2	THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND GRUNDPRÄMISSEN DES NPM.....	49
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
	STRATEGISCHE ELEMENTE IM KONZEPT DES NPM	63
3	STRATEGIE DES NPM.....	65
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

STRUKTURELLE UND PROZESSUALE ELEMENTE IM KONZEPT DES NPM.....	91
4 DEZENTRALISIERUNG DER FÜHRUNGS- UND ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	93
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
5 ORGANISATORISCHE GESTALTUNG AUS KUNDEN- UND QUALITÄTSSICHT	129
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
6	ERGEBNISORIENTIERTE STEUERUNG DURCH LEISTUNGSVEREINBARUNGEN.....	141
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
7	STÄRKUNG DER FÜHRUNGSVERANTWORTUNG DURCH GLOBALBUDGETS UND CONTROLLING.....	177
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
8	WETTBEWERB UND MARKTMECHANISMEN.....	203
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
9	VERHÄLTNIS VON NPM UND RECHT.....	229
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
POTENTIALE – RESSOURCEN DES NPM.....		243
10	HUMANPOTENTIAL: PERSONALMANAGEMENT.....	245
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
11	TECHNISCHES POTENTIAL: INFORMATIONSTECHNOLOGIE.....	263
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
KULTURELLE ASPEKTE IM KONZEPT DES NPM.....		281
12	DIE VERWALTUNGSKULTUR DES NPM.....	283
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
REFLEXIONEN ZUM MODELL		297
13	DAS MODELL DES NEW PUBLIC MANAGEMENT UNTER DER LUPE	299
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
STICHWORTVERZEICHNIS.....		315
LITERATURVERZEICHNIS		325