

Inhaltsübersicht

	Seite
Geleitwort	V
Vorwort	IX
Die Autoren	XI
1 Anforderungen an ein modernes Management im öffentlichen Sektor	1
1.1 Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung	1
1.2 Wegmarken veränderter Anforderungen im öffentlichen Sektor	4
1.3 „New Public Management“	10
1.4 „Good Governance“	14
1.5 „Bürgerkommune“ – bürgerorientierte Kommune	17
1.5.1 Begriff und Ziele	17
1.5.2 Praktische Ausprägungen	19
1.5.3 Grenzen und Probleme	22
2 Grundlagen der Organisation	25
2.1 Grundbegriffe und Zusammenhänge	25
2.1.1 Grundlagen	25
2.1.2 Merkmale von „Organisation“	27
2.1.3 Organisation, Disposition und Improvisation	28
2.1.4 Über- und Unterorganisation	29
2.2 Sichtweisen und Theorien der Organisation – Überblick	31
2.3 Klassische Ansätze	34
2.3.1 Physiologisch-technischer Ansatz („Scientific Management“) nach <i>Taylor</i>	34
2.3.2 Administrations- und Managementlehre nach <i>Fayol</i> ...	37
2.3.3 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre nach <i>Kosiol</i>	38
2.3.4 Bürokratiemodell nach <i>Weber</i>	39
2.4 Human-Relations-Ansatz	41
2.5 Human-Ressourcen-Ansatz	42
2.6 Systemtheoretische Ansätze	47
2.7 Situativer Ansatz	50

	Seite
2.8 Neue Institutionenökonomik	52
2.8.1 Theorie der Verfügungsrechte (Property-Rights-Ansatz)	53
2.8.2 Transaktionskosten-Theorie	56
2.8.3 Prinzipal-Agent-Theorie	59
2.9 Neo-Institutionalismus	61
2.9.1 Zentrale Fragestellung	61
2.9.2 Grundlegende Annahmen	62
2.9.3 Ausgewählte Schlussfolgerungen	62
3 Der Mensch und sein Handeln in Organisationen	65
3.1 Leistungsverhalten und Wohlergehen der Mitarbeiter	65
3.2 Leistungsvermögen	70
3.2.1 Arbeitsbezogenes Wissen	70
3.2.2 Intelligenz	70
3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale im engeren Sinne	73
3.2.4 Lebensalter	74
3.2.5 Gesundheit	75
3.2.6 Umweltbedingungen am Arbeitsplatz	80
3.2.7 Ergonomische Gestaltung von Arbeitsmitteln	83
3.2.8 Arbeitszeit	84
3.3 Leistungsbereitschaft	86
3.3.1 Persönlichkeitsmerkmal Leistungsmotivation	87
3.3.2 Bedürfnisse des Mitarbeiters	88
3.3.3 Motivatoren und Hygienefaktoren	90
3.3.4 Merkmale motivierender Arbeit	93
3.3.5 Entscheidungsprozesse der Mitarbeiter (VIE-Theorie nach Vroom)	94
3.3.6 Merkmale von Zielen	98
3.3.7 Arbeitszufriedenheit	99
3.4 Leistungsvermögen und -bereitschaft von Gruppen und in Gruppen	103
4 Aufgabenanalyse	109
4.1 Klassifizierungen von Aufgaben im öffentlichen Sektor	109
4.2 Grundlegende Zusammenhänge der Aufgabenanalyse	111
4.3 Durchführung der Aufgabenanalyse	115
4.4 Diskussion der Aufgabenanalyse	124
4.5 Aufgabensynthese als Zweck der Aufgabenanalyse	124

	Seite
5 Die Stelle als kleinste aufbauorganisatorische Einheit	127
5.1 Überblick	127
5.2 Stellenbildung	128
5.2.1 Merkmale von Stellen	128
5.2.2 Kriterien für die Stellenbildung	130
5.2.3 Stellenarten	132
5.2.4 Dokumentation der Stellenbildung	133
5.3 Stellenbemessung	137
5.3.1 Inhalt und Bedeutung	137
5.3.2 Methoden der Stellenbemessung	138
5.3.3 Grenzen der Stellenbemessung	147
5.4 Stellenbewertung	148
5.4.1 Begriffsklärung und rechtliche Grundlagen	148
5.4.2 Zielsetzung und Bedeutung	149
5.4.3 Methoden der Stellenbewertung	150
5.5 Stellenbesetzung	166
6 Aufbauorganisation	169
6.1 Arbeitsteilung und Koordination	169
6.2 Strukturelemente der Aufbauorganisation	171
6.2.1 Verrichtungs- und objektorientierte Bildung von Organisationseinheiten	171
6.2.2 Ein-Linienorganisation	173
6.2.3 Mehr-Linienorganisation	177
6.2.4 Matrix- und Tensororganisation	180
6.2.5 Stäbe und Assistenzstellen	181
6.2.6 Singular- und Pluralinstanzen	184
6.2.7 Arbeitsgruppen, Leitungsbesprechungen, Koordinatoren	186
6.2.8 Projektgruppen und Projektmanager	187
6.2.9 Produktmanager	188
6.2.10 Autonome Arbeitsgruppen und Teamorganisation ...	189
6.2.11 Weitere Strukturelemente	189
6.3 Bestimmungsgrößen für die Strukturierung einer Organisation	192
6.3.1 Organisatorische Gestaltungsprinzipien	192
6.3.2 Weitere Bestimmungsgrößen für die Strukturierung einer Organisation	195

	Seite
6.4 Dokumentation der Organisationsstruktur	196
6.5 Jenseits des Offiziellen: Informelle Organisation	199
7 Prozessmanagement	203
7.1 Grundlagen und Begriffsklärungen	203
7.1.1 Gründe für eine Prozessorientierung der Organisationen des öffentlichen Sektors	203
7.1.2 Begriffsklärungen	205
7.2 Ziele des Prozessmanagements	205
7.3 Prozessanalyse	207
7.3.1 Prozessmerkmale	207
7.3.2 Prozessarten	208
7.3.3 Bestimmung der Durchlaufzeit	210
7.4 Techniken der Prozessdarstellung	214
7.4.1 Einführung	214
7.4.2 Flussdiagramm	215
7.4.3 Prozessmodellierung als Kooperationsprojekt im öffentlichen Sektor – der Fachmodellierungsstandard	221
7.5 Prozessgestaltung	222
7.5.1 Optimierungskonzepte	222
7.5.2 Auswahl der Prozesse	224
7.5.3 Vorgehensweise bei der Prozessgestaltung	225
8 Informationsmanagement/E-Government	233
8.1 Organisationen als informationsverarbeitende Systeme	233
8.2 Informations- und Kommunikationstechnik	237
8.3 E-Government	238
8.4 Open Data	245
8.5 EU-Dienstleistungsrichtlinie	248
9 Projektmanagement	251
9.1 Begriffsklärung: Projekt und Projektmanagement	251
9.2 Projektdefinition	253
9.3 Projektplanung	255
9.4 Projektorganisation	267
9.5 Projektdurchführung	271
9.6 Projektabschluss	279

	Seite
10 Organisationaler Wandel	281
10.1 Formen des Wandels	281
10.1.1 Geplanter und ungeplanter Wandel	281
10.1.2 Wandel 1. und 2. Ordnung	284
10.1.3 Widerstände gegenüber organisatorischen Veränderungen	286
10.2 Organisationaler Wandel durch Organisationsentwicklung	291
10.2.1 Grundlagen	291
10.2.2 Der Drei-Phasen-Ansatz von Lewin	291
10.2.3 Alternative Vorgehensweisen bei der Organisationsentwicklung	293
10.3 Change Management – Steuerung des Wandels	295
10.3.1 Grundlagen und transformativer Wandel	295
10.3.2 Handlungsfelder und -strategien des Change Managements	297
10.4 Lernende Organisation und Wissensmanagement	300
10.4.1 Grundverständnis der „Lernenden Organisation“	300
10.4.2 Organisationales Lernen als ungeplanter Wandel ..	304
10.4.3 Individuelles und organisationales Lernen	304
10.4.4 Intensität und Ebenen des organisationalen Lernens	307
10.4.5 Wissensmanagement	310
10.5 Organisationskultur	318
10.5.1 Begriff und Merkmale der Organisationskultur ...	318
10.5.2 Die Erfassung von Organisationskulturen	319
11 Organisationsuntersuchungen	325
11.1 Ziele und Anwendungsbereiche der Organisationsuntersuchung	325
11.2 Organisation der Untersuchung	326
11.2.1 Organisationsformen	326
11.2.2 Durchführung als Projekt	328
11.3 Einbeziehung externer Berater	329
11.4 Ablauf der Organisationsuntersuchung	330
11.4.1 Anstoß zur organisatorischen Veränderung	332
11.4.2 Planung der Organisationsuntersuchung	332
11.4.3 Durchführung der Organisationsuntersuchung: Vorstudie, Hauptstudie und Teilstudien	333
11.4.4 Realisierung	335
11.4.5 Kontrolle und Weiterentwicklung	336

	Seite
11.5 Techniken der Organisationsgestaltung	336
11.5.1 Überblick	336
11.5.2 Erhebungstechniken	338
11.5.3 Analysetechniken	346
11.5.4 Techniken der Zielfindung	348
11.5.5 Techniken der Lösungssuche	349
11.5.6 Bewertungstechniken	352
12 Qualitätsmanagement	363
12.1 Historische Entwicklung zum Qualitätsmanagement	363
12.2 Der Qualitätsbegriff	365
12.2.1 Was ist Qualität?	365
12.2.2 Der objektive und der subjektive Anteil von Qualität	365
12.2.3 Dienstleistungsqualität	366
12.3 Die Bedeutung der Qualität für den öffentlichen Sektor ...	367
12.3.1 Der verfassungsmäßige Auftrag der öffentlichen Verwaltung	367
12.3.2 Der Kundenbegriff in der öffentlichen Verwaltung	368
12.4 Die drei Dimensionen des Qualitätsbegriffs	369
12.5 Qualitätsmanagement	373
12.6 Zwei Wege zur Einführung von Qualitätsmanagement	375
12.6.1 Einstieg über Teillösungen	375
12.6.2 TQM – Qualitätsmanagement als ganzheitlicher Ansatz	383
12.7 Umsetzungsmodelle des Qualitätsmanagements	387
12.7.1 Die Normenfamilie der ISO 9000 ff.	387
12.7.2 Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell)	393
12.7.3 Common Assessment Framework (CAF)	398
13 Neuere Organisations- und Finanzierungskonzepte	403
13.1 Netzwerkstrukturen der öffentlichen Aufgabenerledigung	403
13.2 Dienstleistungspartnerschaften – Kommunale Ansätze	405
13.2.1 Lokale und Regionale Dienstleistungspartnerschaften	405
13.2.2 Der Zweckverband	408
13.2.3 Einfache Kooperationen	410

	Seite
13.3 Dienstleistungspartnerschaften als „Public Private Partnership“	411
13.3.1 Begriff und Verständnis	411
13.3.2 „PPP“ vs. Privatisierung	416
13.3.3 Grundstruktur	417
13.3.4 Erscheinungsformen: Finanzierungsmodelle	419
13.3.5 Erscheinungsformen: Organisationsmodelle	422
14 Strategisches Management und Planung	427
14.1 Begriff und Verständnis von „Strategie“	427
14.2 Strategische, taktische und operative Planung	428
14.3 Herausforderung und Bedarf an strategischer Steuerung ..	430
14.3.1 Strategierelevante Entwicklungen	430
14.3.2 Aufgabenkritik als strategische Aufgabe	433
14.4 Entstehung eines „strategischen Plans“	436
14.5 Phasenmodell des strategischen Managements	438
14.5.1 Initiierungsphase	439
14.5.2 Analysephase	440
14.5.3 Konzeptionsphase	448
14.5.4 Realisierungs- und Kontrollphase	454
15 Managementinstrumente im öffentlichen Sektor	459
15.1 Steuern und Führen mit Zielen/Management by Objectives	459
15.2 Controlling	463
15.3 Steuern mit Kennzahlen	468
15.4 Balanced Scorecard	473
15.5 Benchmarking	478
15.6 Risikomanagement	482
16 Abkürzungsverzeichnis	489
17 Quellenverzeichnis	493
18 Stichwortverzeichnis	519