

Inhaltsverzeichnis

	Seite
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>IX</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis.....</i>	<i>XIII</i>
1. Einführung in das Thema	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Vorgehensweise	9
1.3. Grundlagen des Verwaltungsbegriffs	11
2. Vom Bürokratiemodell zum New Public Management	19
2.1. Bürokratiemodell	19
2.2. Öffentliche Betriebswirtschaftslehre	23
2.3. New Public Management.....	27
2.3.1. Gestaltungselemente und konzeptionelle Grundlagen	27
2.3.1.1. Leistungstiefenoptimierung und Einsatz von Wettbewerbselementen	31
2.3.1.2. Prozeßorganisation	40
2.3.1.3. Qualitätsmanagement	46
2.3.1.4. Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente	50
2.3.1.5. Neugestaltung der Personalarbeit	53
2.3.2. Reformen in der Verwaltungspraxis.....	59
2.3.2.1. Reformen auf internationaler Ebene.....	60
2.3.2.2. Reformen in der Bundesrepublik Deutschland	71
2.4. Resümee: Paradigmenwechsel vom Bürokratiemodell zum New Public Management?	85
3. Systematischer Einsatz von Methoden des Human Resource Management in der öffentlichen Verwaltung.....	91
3.1. Personalplanung.....	97

3.2. Personalauswahl	113
3.3. Personalbeurteilung	121
3.4. Entgeltgestaltung	147
3.4.1. Arbeitsbewertung	148
3.4.2. Beamtenbesoldung und Gehalt für Angestellte	158
3.4.3. Sozialleistungen und Gestaltung von Anreizsystemen	180
3.5. Personalentwicklung	193
3.5.1. Ausbildung	196
3.5.2. Fortbildung	206
3.5.3. Systematischer Wechsel des Arbeitsplatzes	216
3.5.4. Führungskräfteentwicklung	228
3.5.5. Systematisches Modell der Personalentwicklung	233
3.6. Personalfreisetzung	245
3.7. Konsequenzen für das Dienst-, Tarif- und Personalvertretungsrecht	253
3.7.1. Dienstrecht	253
3.7.2. Tarifrecht	258
3.7.3. Personalvertretungsrecht	260
3.8. Resümee: Übergang von der Personalverwaltung zum „Service Center Personal“?	265
4. Personalarbeit in Universitäten: Von der Personaladministration zum Human Resource Management?	275
4.1. New Public Management an Universitäten	275
4.2. Personalarbeit in bayerischen Universitäten	283
4.2.1. Erkenntnisinteresse und Vorgehensweise der Studie	283
4.2.2. Ergebnisse der Studie	285
4.2.3. Entwicklungsmöglichkeiten zum Human Resource Management	300
5. Schlußbetrachtung	309
<i>Literaturverzeichnis</i>	<i>311</i>

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1–1: Öffentliche und nicht-öffentliche Aufgaben.....	12
Abb. 1–2: Rechtsformen der staatlichen Verwaltung.....	13
Abb. 1–3: Mitglieder des öffentlichen Dienstes.....	14
Abb. 1–4: Hergebrachte Grundsätze des Berufsbeamtentums	16
Abb. 2–1: Entwicklung der öffentlichen Schulden in der Bundesrepublik Deutschland in Mio. DM.....	34
Abb. 2–2: Beschäftigte im öffentlichen Dienst in der Bundesrepublik Deutschland.....	35
Abb. 2–3: Personalausgaben der Gebietskörperschaften in Mrd. DM bis zum Jahr 2040.....	36
Abb. 2–4: Varianten der Leistungstiefe des öffentlichen Sektors	37
Abb. 2–5: Tayloristische Organisation vs. prozeßorientierte Organisation	42
Abb. 2–6: Modelle der Eingliederung von Funktionen in Prozesse.....	42
Abb. 2–7: „Kundenorientierung“ in der öffentlichen Verwaltung	48
Abb. 2–8: Abstimmung der Human Resource Management-Politikfelder im Harvard-Ansatz.....	56
Abb. 2–9: Unterschiede zwischen herkömmlicher Personalarbeit und Human Resource Management	58
Abb. 2–10: Entwicklung des Personalbestandes im öffentlichen Dienst ausgewählter OECD-Staaten	67
Abb. 2–11: Reinventing Human Resource Management	69
Abb. 2–12: Bürokratiemodell vs. New Public Management.....	86
Abb. 3–1: Erfolgskomponenten des Human Resource Management im Michigan-Ansatz	92
Abb. 3–2: Human Resource-Kreislauf	93
Abb. 3–3: Methoden der Personalplanung	102
Abb. 3–4: Periodische Beurteilung.....	124

Abb. 3-5:	Anteil der Angestellten und Anteil des einfachen und mittleren Dienstes an den Beschäftigten in Bund, Ländern und Gemeinden	132
Abb. 3-6:	Anteil der über 41-, 51- und 55-jährigen Beschäftigten in Bund Ländern und Gemeinden	133
Abb. 3-7:	Verfahren der Leistungsbeurteilung	138
Abb. 3-8:	Systematik der Entgeltfindung	147
Abb. 3-9:	Vergütungsgruppen, Fallgruppen und Tätigkeitsmerkmale in der Systematik des BAT	151
Abb. 3-10:	Stellenaufwertung durch Prozeßorganisation im Studenten Service Center	156
Abb. 3-11:	Aufstieg in der geplanten Neufassung des § 27 BBesG	160
Abb. 3-12:	Modelle zur Gewährung von Leistungsanreizen in den Kommunalverwaltungen	170
Abb. 3-13:	Entgeltsystem für den öffentlichen Dienst	178
Abb. 3-14:	Versorgungslasten von Bund, Ländern und Gemeinden von 1986 bis 2030 in Mrd. DM	186
Abb. 3-15:	Erwarteter Nutzen von betrieblichen Sozialleistungen	189
Abb. 3-16:	Übersicht über mögliche Auswahlkomponenten in Cafeteria-Systemen	191
Abb. 3-17:	Funktionen der Personalentwicklung	193
Abb. 3-18:	Methoden der Personalentwicklung für Beamte und Angestellte des öffentlichen Dienstes	196
Abb. 3-19:	Einstieg in den öffentlichen Dienst für Beamte	197
Abb. 3-20:	Anteil der wirtschaftswissenschaftlichen Lehrveranstaltungen an der Gesamtstundenzahl an den Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst ..	204
Abb. 3-21:	Anteil der Personalentwicklungskosten an der Lohn- und Gehaltssumme ..	214
Abb. 3-22:	Qualifikationsprofil für künftige Verwaltungsmitarbeiter mit Managementaufgaben	232
Abb. 3-23:	Systematisches Modell zur Personalentwicklung	234
Abb. 3-24:	Gespräche über berufliche Entwicklungsperspektiven	236
Abb. 3-25:	Strukturwandel des Lernens	242
Abb. 3-26:	Lechellers Thesen zur Zukunft des Berufsbeamtentums	255

Abb. 3–27:	Verhandlungssystem bei der Regulierung einer sozialverträglichen Personalkostenreduzierung in ostdeutschen Kommunalverwaltungen	259
Abb. 3–28:	Personalarbeit im Rahmen des Bürokratiemodells und des New Public Management	265
Abb. 3–29:	Organisation der Personalarbeit in den Modellen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle	267
Abb. 3–30:	Wertschöpfungscenter Personal	270
Abb. 4–1:	Unternehmensarchitektur im SOM-Ansatz	280
Abb. 4–2:	Prozeßgefüge einer Universität	282
Abb. 4–3:	Aufbauorganisation bayerischer Universitäten.....	285
Abb. 4–4:	Aufbauorganisation der Personalabteilungen an bayerischen Universitäten.....	286
Abb. 4–5:	Geschätzte Teilnehmerzahlen an den EDV-Kursen	293
Abb. 4–6:	Geschätzte Teilnehmerzahlen an Fortbildungsmaßnahmen externer Veranstalter.....	295
Abb. 4–7:	Budget für die Fortbildung nicht-wissenschaftlicher Mitarbeiter in DM	296