

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
Vorworte der Autoren	VII
Abbildungsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1 Die öffentliche Verwaltung als Gegenstand modernen Managements: Funktionen, Strukturen und Probleme	1
1.1 Funktionen und Strukturen der Kommunalverwaltung	1
1.1.1 Funktionen und Aufgaben	2
1.1.2 Strukturen	5
1.1.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	10
1.2 Fallbeispiel Bürohausen	11
1.3 Was heißt Verwaltungsmanagement?	13
2 Kommunalverwaltung im stetigen Wandel	19
2.1 Neues Steuerungsmodell: Verheißungen und Realitäten	24
2.2 Megatrends	31
2.3 Auswirkungen der Megatrends auf das Organisations- und Personalmanagement des öffentlichen Sektors	34
3 Grundzüge des New Public Managements	38
3.1 Total Quality Management und Lean Management	38
3.2 Outcome- und outputorientierte Steuerung: der KGSt-Ansatz	42
3.3 Normatives Management: Leitbilder	49
3.3.1 Dreidimensionale Ausrichtung von Leitbildern	51
3.3.2 Äußere und innere Relevanz von Leitbildern	53
3.3.3 Entwicklung von Leitbildern	56
3.4 Strategisches Management	57
3.4.1 Grundlagen	57
3.4.2 Strategisches Controlling	60
3.4.3 Balanced Scorecard	63
3.4.4 Outcome: Wirkungsorientierte Steuerung und Qualitätsmanagement	72
3.4.4.1 Grundlagen	72

3.4.4.2	Qualität und Qualitätsmanagement	74
3.4.4.3	Qualitätsmanagement im Bürgeramt	80
3.4.4.4	Qualitätsindikatoren, Qualitätsstandards und kontinuierlicher Verbesserungsprozess	84
3.4.4.5	Qualität und Wettbewerb	87
3.4.4.6	Qualitätsmanagementsysteme	90
3.4.5	Produkte und Produktbildung	94
3.4.5.1	Was ist ein Produkt?	96
3.4.5.2	Notwendige Maßnahmen im Rahmen der Produktbildung	100
3.4.5.3	Kontraktmanagement	103
3.4.6	Organisation	108
3.4.6.1	Dezentrale Ressourcenverantwortung	109
3.4.6.2	Flache Hierarchien: Fachbereichsmodell	112
3.4.7	Personal	116
3.5	Operatives Management	118
3.5.1	Produktmanagement	118
3.5.2	Operatives Controlling	124
3.5.3	Budgetierung	125
3.5.4	Kosten- und Leistungsrechnung	126
3.5.5	Kennzahlen	128
3.5.6	Berichtswesen	131
3.5.7	Operatives Organisations- und Personal- management	135
4	Organisationsmanagement	139
4.1	Grundlagen der Organisation	139
4.2	Von der Gesamtaufgabe zur Organisation	142
4.2.1	Aufgabenanalyse	144
4.2.2	Arbeitsanalyse	147
4.2.3	Aufgabensynthese	147
4.2.4	Arbeitssynthese	148
4.3	Elemente der Aufbauorganisation	149
4.3.1	Merkmale von Organisationseinheiten und ihre Bildung	149
4.3.2	Stellen und Gremien als Arten von Organisationseinheiten	152
4.3.3	Zusammenfassung von Organisationseinheiten	158
4.3.4	Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	162
4.3.4.1	Gestaltung der Leitungsbeziehungen	163
4.3.4.2	Formale Koordinationsinstrumente	167
4.3.4.3	Informale Beziehungen	168
4.3.5	Primär- und Sekundärorganisation	170
4.4	Projektmanagement	172
4.4.1	Kennzeichnung eines Projektes	172

4.4.2	Grundprobleme des Projektmanagements	173
4.4.3	Sachliche Projektplanung	174
4.4.4	Projektorganisation	176
4.4.5	Personal und Projekte	179
4.4.6	Voraussetzungen für erfolgreich durchgeführte Projekte	181
4.5	Prozessmanagement	182
4.5.1	Grundlagen	182
4.5.2	Kennzeichnung eines Prozesses	185
4.5.3	Vorgehensmodell zur Prozessgestaltung	187
4.5.4	Aktionsträger im Prozessmanagement	192
4.6	Management des organisatorischen Wandels . . .	195
4.6.1	Vorbemerkungen	195
4.6.2	Vorgehensmodelle des organisatorischen Wandels	197
4.6.2.1	Organisationsgestaltung	198
4.6.2.2	Organisationsentwicklung	205
4.6.2.3	Organisationsentwicklung als konzept- orientierter Ansatz	207
4.6.2.4	Externe Berater	210
4.6.2.5	Erfolgs- und Misserfolgskonzepte von Veränderungsprozessen	214
4.7	Techniken der Organisation	217
4.7.1	Vorbemerkungen	217
4.7.2	Erhebungstechniken	217
4.7.3	Analysetechniken	223
4.7.4	Techniken der Würdigung	224
4.7.5	Techniken der Zielfindung	228
4.7.6	Bewertungstechniken	229
4.7.7	Entscheidungstechniken	230
4.7.8	Kreativitätstechniken	231
4.7.9	Qualitätszirkel als Methode der Kom- munikation	232
4.7.10	Zuordnung der Techniken zu den einzelnen Stufen des Organisationszyklus	233
5	Personalmanagement	237
5.1	Grundlagen des Personalmanagements	237
5.1.1	Begriffe	237
5.1.2	Entwicklungsstand des Personalmanagements . .	240
5.2	Aufgaben und Organisation des Personalbereichs	242
5.3	Personalführung	247
5.3.1	Menschenbilder als Basis für Personalführung . .	250
5.3.2	Motivationstheorien	252
5.3.3	Führungsstilmodelle	255
5.3.4	Führen durch Zielvereinbarung	266

5.3.5	Anforderungsprofil und Beurteilung des Führungsverhaltens	268
5.3.6	Praxisrelevante Führungsinstrumente	272
5.4	Personalbedarfsplanung	277
5.4.1	Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs (Personalbemessung)	278
5.4.1.1	Analytische Verfahren	280
5.4.1.2	Summarisch-empirische Verfahren	283
5.4.2	Ermittlung des Netto-Personalbedarfs	285
5.5	Personalbedarfsdeckung	289
5.5.1	Personalbeschaffung und Personalmarketing ...	290
5.5.1.1	Interne Personalbeschaffung	294
5.5.1.2	Externe Personalbeschaffung	295
5.5.1.3	Stellenanzeige	297
5.5.2	Personalauswahl	300
5.5.2.1	Anforderungsprofil	301
5.5.2.2	Instrumente der Personalauswahl	303
5.5.2.3	Auswahlentscheidung	314
5.5.3	Personaleinführung	315
5.6	Personalentwicklung	320
5.6.1	Ziele der Personalentwicklung	323
5.6.2	System der Personalentwicklung	324
5.6.2.1	Bedarfsermittlung	327
5.6.2.2	Arten der Personalentwicklung	330
5.6.2.3	Personalentwicklungsmethoden	339
5.6.3	Anforderungen an die Personalentwicklung in einer modernisierten Verwaltung	343
5.7	Ausgewählte Instrumente des Personalmanagements	345
5.7.1	Stellenbeschreibung	346
5.7.2	Stellenbewertungen	348
5.7.3	Personalcontrolling	354
5.7.4	Personalinformationssystem	358
6	Verwaltungsmanagement 2010	361
7	Literaturverzeichnis	369
8	Stichwortverzeichnis	385