

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur vierten Auflage	V
Vorwort zur ersten Auflage	VI
Abkürzungsverzeichnis	XIII

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	1
1.1.2	Strukturen	4
1.1.3	Rechtliche Rahmenbedingungen	9
1.2	Was heißt Verwaltungsmanagement?	13

2	Kommunalverwaltung im stetigen Wandel	19
2.1	Neues Steuerungsmodell: Verheißungen und Realitäten	23
2.2	Relevante Trends	32
2.3	Auswirkungen der Trends auf das Organisations- und Personalmanagement des öffentlichen Sektors	36
	Wiederholungsfragen	38

3	Grundzüge des New Public Managements	39
3.1	Total Quality Management und Lean Management	39
3.2	Outcome- und outputorientierte Steuerung: der KGSt-Ansatz	43
3.3	Normatives Management: Leitbilder	48
3.3.1	Inhaltliche Gestaltung von Leitbildern	51
3.3.2	Funktionen und Adressaten von Leitbildern	52
3.3.3	Entwicklung von Leitbildern	56
3.3.4	Wirksamkeit von Leitbildern	57
3.4	Strategisches Management	58
3.4.1	Grundlagen	58
3.4.2	Strategisches Controlling	61
3.4.3	Balanced Scorecard	64
3.4.4	Outcome: Wirkungsorientierte Steuerung und Qualitätsmanagement	71
3.4.4.1	Grundlagen	71
3.4.4.2	Qualität und Qualitätsmanagement	73
3.4.4.3	Qualitätsmanagement im Bürgeramt	77
3.4.4.4	Qualitätsindikatoren, Qualitätsstandards und kontinuierlicher Verbesserungsprozess	81
3.4.4.5	Qualität und Wettbewerb	83
3.4.4.6	Qualitätsmanagementsysteme	86
3.4.5	Produkte und Produktbildung	89
3.4.5.1	Was ist ein Produkt?	91

3.4.5.2	Notwendige Maßnahmen im Rahmen der Produktbildung	94
3.4.5.3	Kontraktmanagement	97
3.4.6	Organisation	100
3.4.6.1	Dezentrale Ressourcenverantwortung	101
3.4.6.2	Flache Hierarchien: Fachbereichsmodell	104
3.4.7	Personal	107
3.5	Operatives Management	109
3.5.1	Produktmanagement	109
3.5.2	Operatives Controlling	114
3.5.3	Budgetierung	115
3.5.4	Kosten- und Leistungsrechnung	116
3.5.5	Kennzahlen	117
3.5.6	Berichtswesen	120
3.5.7	Operatives Organisations- und Personalmanagement	123
3.6	New Public Management und Good Governance	125
	Wiederholungsfragen	127
4	Organisationsmanagement	129
4.1	Grundlagen der Organisation	129
4.2	Von der Gesamtaufgabe zur Organisation	132
4.2.1	Aufgabenanalyse	134
4.2.2	Arbeitsanalyse	136
4.2.3	Aufgabensynthese	137
4.2.4	Arbeitssynthese	138
4.3	Elemente der Aufbauorganisation	139
4.3.1	Merkmale von Organisationseinheiten und ihre Bildung	139
4.3.2	Stellen und Gremien als Arten von Organisationseinheiten	142
4.3.3	Zusammenfassung von Organisationseinheiten	146
4.3.4	Gestaltung der Beziehungen zwischen Organisationseinheiten	150
4.3.4.1	Gestaltung der Leitungsbeziehungen	151
4.3.4.2	Formale Koordinationsinstrumente	155
4.3.4.3	Informale Beziehungen	155
4.3.5	Primär- und Sekundärorganisation	156
4.4	Projektmanagement	158
4.4.1	Kennzeichnung eines Projektes	158
4.4.2	Grundprobleme des Projektmanagements	159
4.4.3	Sachliche Projektplanung	160
4.4.4	Projektorganisation	161
4.4.5	Personal und Projekte	166
4.4.6	Voraussetzungen für erfolgreich durchgeführte Projekte	168
4.5	Prozessmanagement	169
4.5.1	Grundlagen	169
4.5.2	Kennzeichnung eines Prozesses	171
4.5.3	Vorgehensmodell zur Prozessgestaltung	173
4.5.4	Aktionsträger im Prozessmanagement	177

4.6	Management des organisatorischen Wandels	180
4.6.1	Vorbemerkungen	180
4.6.2	Vorgehensmodelle des organisatorischen Wandels	185
4.6.2.1	Organisationsgestaltung	186
4.6.2.2	Organisationsentwicklung	191
4.6.2.3	Organisationsentwicklung als konzeptorientierter Ansatz	194
4.6.2.4	Externe Berater	198
4.6.2.5	Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren von Vernderungsprozessen	203
4.7	Organisationscontrolling	206
4.8	Techniken der Organisation	211
4.8.1	Vorbemerkungen	211
4.8.2	Erhebungstechniken	212
4.8.3	Analysetechniken	215
4.8.4	Techniken der Wrldigung	216
4.8.5	Techniken der Zielfindung	218
4.8.6	Bewertungstechniken	219
4.8.7	Entscheidungstechniken	221
4.8.8	Kreativittstechniken	222
4.8.9	GroBgruppenveranstaltungen als Buhne fr Kreativitt	223
4.8.10	Qualittszirkel als Methode der Kommunikation	225
	Wiederholungsfragen	226
5	Personalmanagement	229
5.1	Grundlagen des Personalmanagements	229
5.1.1	Begriffe	229
5.1.2	Entwicklungsstand des Personalmanagements	232
5.2	Aufgaben und Organisation des Personalbereichs	234
5.3	Personalfhrung	238
5.3.1	Menschenbilder als Basis fr Personalfhrung	240
5.3.2	Motivationstheorien	243
5.3.3	Fhrungsstilmodelle	245
5.3.4	Fhren durch Zielvereinbarung	255
5.3.5	Anforderungsprofil und Beurteilung des Fhrungsverhaltens	257
5.3.6	Praxisrelevante Fhrungsinstrumente	260
5.4	Personalbedarfsplanung	265
5.4.1	Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs (Personalbemessung)	266
5.4.1.1	Analytische Verfahren	267
5.4.1.2	Summarisch-empirische Verfahren	271
5.4.2	Ermittlung des Netto-Personalbedarfs	272
5.5	Personalbedarfsdeckung	275
5.5.1	Personalbeschaffung und Personalmarketing	276
5.5.1.1	Interne Personalbeschaffung	282
5.5.1.2	Externe Personalbeschaffung	283
5.5.1.3	Stellenanzeige	285
5.5.2	Personalauswahl	288

5.5.2.1	Anforderungsprofil	289
5.5.2.2	Instrumente der Personalauswahl	291
5.5.2.3	Auswahlentscheidung	301
5.5.3	Personaleinführung	301
5.6	Personalentwicklung	306
5.6.1	Ziele der Personalentwicklung	308
5.6.2	System der Personalentwicklung	310
5.6.2.1	Bedarfsermittlung	312
5.6.2.2	Arten der Personalentwicklung	321
5.6.2.3	Personalentwicklungsmethoden	330
5.6.3	Anforderungen an die Personalentwicklung in einer modernisierten Verwaltung	334
5.7	Ausgewählte Instrumente des Personalmanagements	338
5.7.1	Stellenbeschreibung	339
5.7.2	Stellenbewertung	341
5.7.3	Personalcontrolling	348
5.7.4	Personalinformationssystem	352
	Wiederholungsfragen	354
<hr/>		
6	Die Zukunft des Verwaltungsmanagements	357
	Lösungshinweise	365
	Literaturverzeichnis	383
	Stichwortverzeichnis	403
	Die Autoren	407