



Inhaltsverzeichnis

Geleitworte..... V
 Vorworte.....VII
 Inhaltsverzeichnis IX
 EinleitungXV

Kapitel 1

Ziel und Zweck eines Managements für den Staat..... 1

1.1 Bürokratie des 20. Jahrhunderts und die geänderten Anforderungen..... 3
 1.2 Ein neues Management für den Staat als Konsequenz? 8
 1.3 Verwaltungsmodernisierung aus internationaler Sicht 12
 1.3.1 Managementreformen seit den 1980er Jahren 12
 1.3.2 Internationale Reformentwicklungen 13
 1.4 Theoretische Grundlagen des Public Managements..... 15
 1.4.1 Public Choice und die Rolle der Bürokratie..... 15
 1.4.2 Neue Institutionenökonomie 18
 1.4.3 Managerialismus..... 21
 1.5 Spannungsfelder und Gefahren bei Reformen 24
 1.5.1 Ursachen von Verwaltungsreformen 24
 1.5.2 Staatsleitende Prinzipien und Public Management 27
 1.5.3 Ökonomische versus staatspolitische Rationalität 29
 1.5.4 Auswirkungen der Kombination von rechtlichen und ökonomischen Grundprinzipien 31
 Praxisfenster Nr. 1: Wirkungsorientierte Landesverwaltung in Oberösterreich 34
 1.5.5 Gefahren von Verwaltungsreformen..... 36

Kapitel 2

Das IOP-Führungskonzept für den öffentlichen Sektor..... 39

2.1 IOP-Führungskonzept..... 41
 2.2 Bedingungsgrößen der Führung im öffentlichen Sektor.. 43
 2.3 Steuerungsebenen im öffentlichen Sektor 45
 2.3.1 Ebene der politischen Steuerung 46
 2.3.2 Ebene der betrieblichen Steuerung..... 48
 2.3.3 Ebene der Leistungen und Wirkungen..... 49

2.4	Arten des Wandels	51
2.4.1	Strategiewandel.....	52
	<i>Fallstudie: Die Portfolioanalyse zur strategischen Entscheidungsfindung in der bernischen Kantonsverwaltung</i>	<i>64</i>
	<i>Praxisfenster Nr. 2: Erneuerung von Staatskanzleien zur effektiven Führungsunterstützung an der Schnittstelle von Politik und Verwaltung.....</i>	<i>72</i>
2.4.2	Kulturwandel.....	76
	<i>Praxisfenster Nr. 3: Wandel der Organisationskultur in Århus Amt (Dänemark).....</i>	<i>86</i>
2.4.3	Struktur- und Prozesswandel.....	90
2.5	Management des Wandels	91
2.5.1	Konzepte des Managements des Wandels	91
2.5.2	Widerstand gegen Wandel.....	95
2.5.3	Führungs- und Promotorenfunktionen im Wandel	103
2.5.4	Phasen des Veränderungsprojekts.....	108
	<i>Praxisfenster Nr. 4: Phasenmodell des Change Managements in der Polizei- und Militärdirektion des Kantons Bern</i>	<i>114</i>

Kapitel 3

Das Innovationsmanagement zur Neuausrichtung öffentlicher Institutionen	117	
3.1	Innovationsmanagement innerhalb des IOP-Konzepts..	119
3.2	Innovationen und der öffentliche Sektor	121
3.2.1	Bedeutung von Innovationen	121
3.2.2	Innovationshindernisse im öffentlichen Sektor	124
3.2.3	Voraussetzungen für Innovationen	127
3.3	Merkmale von Innovationen und Innovationsprozessen.....	131
3.3.1	Innovation und Innovationsaufgaben.....	131
3.3.2	Arten von Innovationen	133
3.3.3	Ablauf von Innovationsprozessen	135
	<i>Praxisfenster Nr. 5: Die Innovationsstrategie des Saarlandes: Vision - Konzeption - Umsetzung</i>	<i>138</i>
3.4	Instrumente des Innovationsmanagements	140
3.4.1	Verwaltungsexterne Innovationsinstrumente	141



3.4.2 Verwaltungsinterne Innovationsinstrumente 146
*Praxisfenster Nr. 6: Benchmarking eines internen
 IT-Dienstleisters* 154

3.4.3 Benchmarking 156

3.5 Innovations- und Wissensmanagement..... 157
*Fallstudie: Innovationsorientierung im Eidgenössischen
 Institut für Geistiges Eigentum (IGE)* 159

Kapitel 4

Das Informationsmanagement zur Transparenzsteigerung 165

4.1 Informationen als Teil der politisch-administrativen
 Steuerung 167
*Praxisfenster Nr. 7: Neue Herausforderungen staatlicher
 Kommunikation* 170

4.2 Controlling als Denkhaltung..... 172

4.2.1 Berichtswesen und Managementinformationssysteme.. 176

4.2.2 Kennzahlen und Kennzahlensysteme..... 180

4.2.3 Balanced Scorecard 182

4.3 Qualitätsmanagement 186

4.3.1 ISO und EFQM 190
*Praxisfenster Nr. 8: Neue Verwaltungssteuerung, CAF
 und Qualitätsmanagement* 194

4.3.2 CAF 196

4.4 Evaluation staatlicher Maßnahmen..... 197

4.4.1 Arten von Evaluationen 198

4.4.2 Verwendungszweck von Evaluationen..... 200

4.4.3 Vorgehensmodell einer Wirkungsevaluation..... 201
*Praxisfenster Nr. 9: Einsatzmöglichkeiten der Politik-
 evaluation in der Verwaltungspraxis*..... 204

4.5 E-Government 207

Kapitel 5

**Die organisatorischen Gestaltungselemente des Public
 Managements 211**

5.1 Organisatorische Gestaltung innerhalb des
 IOP-Konzepts 213

5.1.1 Organisatorische Gestaltungsfelder 215

5.1.2	Grundprinzipien und Kriterien der organisatorischen Gestaltung	217
5.2	Leistungstiefe für staatliches Engagement	219
5.2.1	Bestimmung der Leistungstiefe	219
5.2.2	Alternative Organisationsformen der Leistungserbringung	229
	<i>Praxisfenster Nr. 10: Auslagerung von Geschäftsprozessen in der öffentlichen Verwaltung.....</i>	<i>234</i>
	<i>Praxisfenster Nr. 11: Public Private Partnership in der Schweiz</i>	<i>238</i>
5.3	Konzernorganisation	241
5.3.1	Formen der Holding-Organisation.....	242
5.3.2	Steuerungsinstrumente der Holding-Organisation	245
	<i>Praxisfenster Nr. 12: Gemeindereform Riehen: Neue Steuerungsinstrumente im Anwendungstest</i>	<i>246</i>
5.3.3	Ausgestaltung der Regierungs-Holding.....	260
5.4	Gestaltung der Strukturen innerhalb von Institutionen .	267
5.4.1	Bisherige und zukünftige Organisationsstrukturen in Reformprojekten	267
5.4.2	Klassische Organisationsformen.....	269
	<i>Fallstudie: Wirkungsorientierte Führungsstrukturen in der Kantonsschule Zürcher Unterland (KZU)</i>	<i>275</i>
5.4.3	Prozessorganisation.....	284
	<i>Praxisfenster Nr. 13: Von der Bundesanstalt für Arbeit zum modernen Dienstleister</i>	<i>296</i>
	<i>Fallstudie: Von der divisionalen Organisation zur Prozessorganisation im Bundesamt für Landestopographie</i>	<i>298</i>

Kapitel 6

	Führung und Förderung durch ein erweitertes Personalmanagement.....	305
6.1	Personalfunktion innerhalb des IOP-Konzepts	307
6.2	Problembereiche im Personalmanagement	308
6.2.1	Fehlende Leistungsmotivation.....	308
6.2.2	Beamtenstatus.....	309
6.2.3	Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten	313

6.2.4	Mangelhafte Anreiz- und Belohnungsstrukturen	314
6.2.5	Eingeschränkte Personalauswahl	315
	<i>Praxisfenster Nr. 14: Herausforderungen im Beamtenrecht: Neue Wege im öffentlichen Dienst in Deutschland.....</i>	<i>316</i>
6.3	Lösungsansätze durch ein umfassendes Personalmanagement	318
6.4	Steuerung und Organisation des Personal- managements.....	321
6.4.1	Strategisches Personalmanagement	321
6.4.2	Organisation des Personalmanagements.....	324
6.5	Prozessfunktionen	328
6.5.1	Personalgewinnung	328
6.5.2	Personalbeurteilung.....	339
6.5.3	Personalerhaltung	343
	<i>Fallstudie: Neues Anreizsystem in der Gemeinde Wohlen.....</i>	<i>354</i>
6.5.4	Personalentwicklung	358
	<i>Praxisfenster Nr. 15: Gezielte Führungskräfteentwicklung und Laufbahnplanung mit Assessments</i>	<i>366</i>
6.5.5	Personalfreistellung	370
	<i>Praxisfenster Nr. 16: Personalabbau – Eine neue Herausforderung für die öffentliche Verwaltung.....</i>	<i>376</i>
	<i>Fallstudie: Personalmanagement zur Unterstützung des Strategie-, Struktur- und Kulturwandels am Beispiel des Regionalspitals Thun (RST).....</i>	<i>378</i>
6.6	Personalführung und Leadership im öffentlichen Sektor.....	386
6.6.1	Grundlagen und Verantwortlichkeiten des Führungshandelns.....	386
6.6.2	Führungstheorien	396
6.6.3	Führungskonzepte und Führungsstile.....	401
	Schlusswort.....	415
	Literaturverzeichnis.....	419
	Stichwortverzeichnis.....	447
	Zu den Autoren	453