

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV
Erster Teil: Kommunale Modernisierungsansätze als organisatorische Herausforderung	1
Zweiter Teil: Organisatorisches Konzept	13
A. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung als Fundament der Arbeit	14
I. Koordination	15
1. Entscheidung und Information	15
2. Komplexe Entscheidungsprobleme	17
II. Motivation	19
1. Motivationsorientierte Organisationsgestaltung	20
2. Erklärung des Aufgabenverhaltens	20
III. Kompetenz- und Steuerungssystem	27
B. Koordinationsdimension	28
I. Kompetenzsystem	28
1. Strukturierung	28
2. Segmentierung	29
3. Entscheidungsinterdependenzen	32
II. Steuerungssystem	34
1. Zentrale Elemente des Steuerungssystems	35
2. Planung	40
3. Interne Märkte	43
4. Bereichsinterne Steuerung: Ausschöpfung von Potenzialen	46
5. Bereichsübergreifende Steuerung	48
5.1 Voraussteuerung	49
5.2 Schnittstellenmanagement	54
5.2.1 Horizontale Informationsautonomie	55
5.2.2 Instrumente des Schnittstellenmanagements	57
5.3 Abstimmungskosten	60
C. Motivationsdimension	61
I. Kompetenzsystem	61
II. Steuerungssystem	63

D. Effizienzkonzept.....	69
I. Zielproblematik der organisatorischen Gestaltung.....	70
II. Kriterien der Koordinationseffizienz.....	72
1. Kompetenzsystem.....	72
2. Steuerungssystem.....	77
III. Kriterien der Motivationseffizienz.....	80
1. Kompetenzsystem.....	80
2. Steuerungssystem.....	82
IV. Stellenwert von Gestaltungsphilosophien.....	86
E. Strategiebestimmte Organisationsgestaltung	87
F. Zentralbereichs- und Centerkonzepte.....	91
I. Zentralbereiche als Gestaltungsobjekt des Kompetenzsystems	92
II. Center als Gestaltungsobjekt des Steuerungssystems	94
Dritter Teil: Kommunalverwaltung als empirischer Bezugsbereich.....	97
A. Öffentliche Verwaltungen und ihre Aufgaben	98
I. Stellung der öffentlichen Verwaltung in der Bundesrepublik Deutschland	98
II. Öffentliche Aufgaben.....	99
III. Rechtliche Abgrenzung der Kommunalverwaltung.....	105
1. Verfassungsrechtliche Stellung der Kommunalverwaltung	106
2. Abgrenzung des politischen und administrativen Systems der Kommune.....	107
3. Rechtliche Abgrenzung kommunaler Aufgaben	111
B. Typologie der Aufgaben der Kommunalverwaltung	112
I. Grundlegende Unterscheidung kommunaler Aufgaben.....	113
II. Primäre Aufgaben.....	114
III. Serviceaufgaben.....	117
C. Zielsystem der Kommunalverwaltung	119
I. Unterschiedliche Zielsysteme von Organisationen	119
II. Formal- und Sachziele in privaten und öffentlichen Organisationen.....	122
III. Konkretisierung der Formalzielfigur der Kommunalverwaltung	126
IV. Ableitung genereller Geschäftsfeldstrategien aus den Sachzielen der Kommunalverwaltung	131
D. Modernisierung der Kommunalverwaltung	137
I. Ausgangslage.....	138
II. Reformbewegung der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts	138
III. New Public Management.....	140

IV. Untersuchungsrelevante Kernelemente des Neuen Steuerungsmodells.....	145
V. Gegenwärtiges Kompetenzsystem von Kommunalverwaltungen.....	148
1. Strukturierung der Entscheidungskompetenzen in Kommunalverwaltungen.....	150
2. Segmentierung der Entscheidungskompetenzen in Kommunalverwaltungen.....	152

Vierter Teil: Gestaltung der Leistungsbeziehung zwischen Einheiten mit Standard- und Serviceaufgaben157

A. Konkretisierende Erläuterungen zu den relevanten Aufgabentypen	159
I. Standardaufgaben.....	159
II. Serviceaufgaben.....	161
B. Untersuchung der Koordinationsdimension	163
I. Kompetenzsystem.....	164
1. Koordinationseffizienz bei zentraler Verankerung von Serviceaufgaben	164
2. Koordinationseffizienz bei dezentraler Verankerung von Serviceaufgaben	171
3. Zielorientierte Bewertung	175
II. Steuerungssystem.....	177
1. Kommunale Haushaltsplanung	177
1.1 Entwicklung des kommunalen Haushaltsrechts	178
1.2 Stellung und Funktion des Haushalts	180
1.3 Aufbau des kommunalen Haushaltsplans	183
1.3.1 Strategische Haushaltsplanung	184
1.3.2 Operative Haushaltsplanung.....	186
2. Operative Planungsebene.....	190
3. Prozessbezogene Planungsebene.....	196
3.1 Bereichsinterne Steuerung	196
3.2 Bereichsübergreifende Steuerung.....	198
III. Zwischenfazit: Koordinationsdimension.....	204
C. Untersuchung der Motivationsdimension	205
I. Kompetenzsystem.....	205
1. Motivationseffizienz bei zentraler Verankerung von Serviceaufgaben	206
2. Motivationseffizienz bei dezentraler Verankerung von Serviceaufgaben	209
3. Zielorientierte Bewertung	210
II. Steuerungssystem.....	211
1. Motivationseffizienz des planorientierten Steuerungssystems	212

2.	Motivationseffizienz des benchmarkingorientierten Steuerungssystems.....	214
3.	Motivationseffizienz des fiktiven internen Markts	217
4.	Zielorientierte Bewertung	220
D.	Gestaltungsempfehlung	222
Fünfter Teil:	Gestaltung der Leistungsbeziehung zwischen Einheiten mit Exklusiv- und Serviceaufgaben	225
A.	Organisatorische Anforderungen durch die Berücksichtigung von Exklusivaufgaben	226
I.	Konkretisierung von Exklusivaufgaben.....	226
II.	Organisatorische Implikationen	228
B.	Untersuchung der Koordinationsdimension	230
I.	Kompetenzsystem	230
1.	Koordinations-effizienz bei zentraler Verankerung von Serviceaufgaben	230
2.	Koordinations-effizienz bei dezentraler Verankerung von Serviceaufgaben	233
3.	Zielorientierte Bewertung	236
II.	Steuerungssystem.....	239
1.	Operative Planungsebene.....	239
2.	Prozessbezogene Planungsebene.....	243
2.1	Bereichsinterne Steuerung	243
2.2	Bereichsübergreifende Steuerung	244
III.	Zwischenfazit: Koordinationsdimension.....	247
C.	Untersuchung der Motivationsdimension	248
I.	Kompetenzsystem	249
II.	Steuerungssystem.....	250
1.	Motivationseffizienz des planorientierten Steuerungssystems	250
2.	Motivationseffizienz des benchmarkingorientierten Steuerungssystems.....	253
3.	Motivationseffizienz des fiktiven internen Markts	255
4.	Zielorientierte Bewertung	256
D.	Gestaltungsempfehlung.....	258
Sechster Teil:	Schlussbetrachtung	261
	Literaturverzeichnis	270
	Rechtsquellenverzeichnis	295