

Norbert Thom | Adrian Ritz

Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor

4., aktualisierte Auflage

-*? f. Co



Inhaltsverzeichnis

Geleitworte.....	«... V
Vorworte.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Einleitung.....	XV

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
#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
<i>Praxisfenster. Nr. 1: Wirkungsorientierte Landesverwaltung in Ob er Österreich ...</i>	<i>34</i>
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

Inhaltsverzeichnis

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 Arhus 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>224</i>

f

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 Innöventionsaufgaben.....	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>238</i>
3.4	Instrumente des Innovationsmanagements.....	140
3.4.1	Verwaltungsexterne Innovationsinstrumente.....	141

3.4.2	Verwaltungsinterne Innovationsinstrumente.....	146
	<i>Praxisfenster Nr. 6: Benchmarking eines internen IT-Dienstleisters.....</i>	<i>254</i>
3.4.3	Benchmarking.....	156
3.5	Innovations- und Wissensmanagement.....	157
	<i>Fallstudie: Innovationsorientierung im Eidgenössischen Institut für Geistiges Eigentum (IGE).....</i>	<i>259</i>

Kapitel 4

Das Informationsmanagement zur Transparenzsteigerung.....165

4.1	Informationen als Teil der politisch-administrativen Steuerung.....	167
	<i>Praxisfenster Nr. 7: Neue Herausforderungen staatlicher Kommunikation.....</i>	<i>270</i>
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
f 4.3	Qualitätsmanagement.....	186
" 4.3.1	ISO und EFQM.....	190
	<i>Praxisfenster Nr. 8: Neue Verwaltungssteuerung, CAF und Qualitätsmanagement.....</i>	<i>294</i>
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
	<i>Praxisfenster Nr. 9: Einsatzmöglichkeiten der Policy-evaluation in der Verwaltungspraxis.....</i>	<i>204</i>
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

Inhaltsverzeichnis

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. 22: 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 Kantonschule 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.....f.....	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>i.</i>	
	<i>Praxisfenster Nr. 14: Herausforderungen, im Beamtenrecht: Neue Wege im öffentlichen Dienst in Deutschland.....</i>	<i>326</i>
6.3	Lösungsansätze durch ein umfassendes Personalmanagement.....	318
6.4	Steuerung und Organisation des Personalmanagements.....	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>Fallsirudie: 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