

# Management in der öffentlichen Verwaltung

Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Helmut Hopp, Astrid Göbel

4., überarbeitete und erweiterte Auflage 2013. Buch. 405 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 7910 3317 4  
Format (B x L): 17 x 24 cm

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

# Inhaltsverzeichnis

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

---

<b>1</b>	<b>Die öffentliche Verwaltung als Gegenstand modernen Managements: Funktionen, Strukturen und Probleme .....</b>	<b>1</b>
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

---

<b>2</b>	<b>Kommunalverwaltung im stetigen Wandel .....</b>	<b>19</b>
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

---

<b>3</b>	<b>Grundzüge des New Public Managements .....</b>	<b>39</b>
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
<b>4</b>	<b>Organisationsmanagement .....</b>	<b>129</b>
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 Misserfolgskriterien von Veränderungsprozessen ....	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 Würdigung .....	216
4.8.5	Techniken der Zielfindung .....	218
4.8.6	Bewertungstechniken .....	219
4.8.7	Entscheidungstechniken .....	221
4.8.8	Kreativitätstechniken .....	222
4.8.9	Großgruppenveranstaltungen als Bühne für Kreativität .....	223
4.8.10	Qualitätszirkel als Methode der Kommunikation .....	225
	Wiederholungsfragen .....	226
<b>5</b>	<b>Personalmanagement .....</b>	<b>229</b>
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	Personalführung .....	238
5.3.1	Menschenbilder als Basis für Personalführung .....	240
5.3.2	Motivationstheorien .....	243
5.3.3	Führungsstilmodelle .....	245
5.3.4	Führen durch Zielvereinbarung .....	255
5.3.5	Anforderungsprofil und Beurteilung des Führungsverhaltens ....	257
5.3.6	Praxisrelevante Führungsinstrumente .....	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
<b>6</b>	<b>Die Zukunft des Verwaltungsmanagements . . . . .</b>	<b>357</b>
	Lösungshinweise . . . . .	365
	Literaturverzeichnis . . . . .	383
	Stichwortverzeichnis . . . . .	403
	Die Autoren . . . . .	407