

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>XV</b>
<b>VORWORTE ZUR 4. - 1. AUFLAGE.....</b>	<b>XVII</b>
<b>EINLEITUNG UND GRUNDLAGEN.....</b>	<b>1</b>
<b>1     DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND NEW PUBLIC        MANAGEMENT .....</b>	<b>3</b>
1.1     Verwaltung? oder Management? oder beides? .....	3
1.2     Grundlagen .....	5
1.2.1     Funktionen des Staates .....	6
1.2.2     Die öffentliche Verwaltung als Ausführungsstab des Staates.....	14
1.2.3     Krisen der öffentlichen Verwaltung .....	25
1.2.4     Ausweg aus der Krise .....	31
1.2.5     Public Governance.....	36
1.3     Das New Public Management als Reformmodell .....	37
1.4     Publikationen und Rhetorik zum New Public Management .....	39
1.4.1     Best Practice Ansätze .....	40
1.4.2     Theoretisch konzeptionelle Ansätze .....	42
1.4.3     Analyse prozessualer Elemente .....	42
1.4.4     Interdisziplinäre Betrachtung der Reform.....	43
1.5     Fragen zur Diskussion .....	45
<b>2     THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND        GRUNDPRÄMISSEN DES NPM .....</b>	<b>47</b>
2.1     Theoretische Grundlagen des NPM.....	47
2.2     Grundprämissen .....	52
2.2.1     Optimistisches Menschenbild.....	52

V

2.2.2	Staat und Verwaltung sind notwendig.....	53
2.2.3	Das zu lösende Problem der Verwaltung ist Effizienz und Effektivität, nicht Legalität oder Legitimation .....	54
2.2.4	Rationales Public Management ist möglich.....	55
2.2.5	Wettbewerb führt zu mehr Effizienz und Effektivität als Planung und Steuerung .....	56
2.2.6	Politik und Verwaltung sind lernfähig .....	56
2.3	Fragen zur Diskussion .....	58

## **STRATEGISCHE ELEMENTE IM KONZEPT DES NPM..... 59**

<b>3</b>	<b>STRATEGIE DES NPM .....</b>	<b>61</b>
3.1	Vision von der „menschlichen Verwaltung“ und vom „Dienstleister Staat“ .....	61
3.2	Prozesse und Akteure: Normativ-strategische Führung.....	63
3.2.1	Kompetenzverteilung zwischen Politik und Verwaltung im NPM.....	63
3.2.2	Rollenzuteilung nach Ämtern .....	66
3.3	Inhalte: Strategische Ziele des NPM .....	66
3.3.1	Kundenorientierung.....	67
3.3.2	Leistungs-/Wirkungsorientierung .....	71
3.3.3	Qualitätsorientierung.....	77
3.3.4	Wettbewerbsorientierung.....	81
3.4	Fragen zur Diskussion .....	84

## **STRUKTURELLE UND PROZESSUALE ELEMENTE IM KONZEPT DES NPM..... 85**

<b>4</b>	<b>DEZENTRALISIERUNG DER FÜHRUNGS- UND ORGANISATIONSSTRUKTUR .....</b>	<b>87</b>
4.1	Kennzeichen der neuen Führungs- und Organisationsstruktur .....	87

4.1.1	Politische Führung und administratives Management.....	88
4.1.2	Dezentrale, flache Organisation .....	90
4.1.3	Trennung von Leistungsfinanzierer, -käufer und -erbringer (Auftraggeber-Auftragnehmer) .....	95
4.1.4	Das Modell der Gewährleistungsverwaltung .....	110
4.2	Querschnitts- und Konzernfunktionen .....	113
4.2.1	Aufgaben und Steuerungsmechanismen von Querschnittsämtern.....	113
4.2.2	Organisationsstruktur und dezentrale Ressourcenverantwortung .....	116
4.2.3	Verhältnis der Querschnittsfunktionen zu anderen Verwaltungseinheiten .....	118
4.3	Auswirkungen und Folgen der neuen Führungs- und Organisationsstruktur .....	119
4.4	Fragen zur Diskussion .....	121
<b>5</b>	<b>ORGANISATORISCHE GESTALTUNG AUS KUNDEN- UND QUALITÄTSSICHT .....</b>	<b>123</b>
5.1	Koordination durch die Kundinnen und Kunden.....	124
5.2	Koordination durch Intermediäre .....	125
5.3	One-Stop Konzept.....	125
5.4	Kundensegment-orientierte Organisation .....	127
5.5	Kunden- und Qualitätsorientierung im Lebenszyklus der Leistungserbringung .....	128
5.6	Fragen zur Diskussion .....	132
<b>6</b>	<b>ERGEBNISORIENTIERTE STEUERUNG DURCH LEISTUNGSVEREINBARUNGEN .....</b>	<b>133</b>
6.1	Steuerungsprozess im NPM.....	134
6.1.1	Planung Soll-Werte .....	136
6.1.2	Leistungserbringung.....	151
6.1.3	Erfassung der IST-Werte .....	152
6.2	Drei Schienen der Steuerung.....	153

6.2.1	Schwerpunktprogramm der Regierung .....	153
6.2.2	Integrierter Aufgaben- und Finanzplan .....	154
6.2.3	Jährlicher Produktehaushalt / Produktgruppenbudget .....	155
6.3	Kontraktmanagement .....	156
6.3.1	Abweichungen von Leistungsvereinbarungen .....	161
6.3.2	Notwendige Qualifikationen für das Kontraktmanagement .....	164
6.4	Fragen zur Diskussion .....	165
<b>7</b>	<b>STÄRKUNG DER FÜHRUNGSVERANTWORTUNG DURCH GLOBALBUDGETS UND CONTROLLING .....</b>	<b>167</b>
7.1	Anforderungen an die finanzielle Führung .....	167
7.1.1	Globalbudgetierung .....	167
7.1.2	Globalbudgets der internen Dienstleister .....	171
7.1.3	Berechnung der Kontraktsumme .....	172
7.2	Rechnungswesen und Controlling .....	174
7.2.1	Ausgestaltung des Rechnungswesens .....	176
7.2.2	Doppik als Grundlage .....	176
7.2.3	Kosten-Leistungsrechnung .....	177
7.2.4	Interne Verrechnungen .....	179
7.2.5	Leistungserfassung .....	181
7.2.6	Wirkungsbeurteilung .....	182
7.2.7	Nutzenerhebung .....	183
7.3	Kennzahlen für die Verwaltungsführung .....	183
7.3.1	Gestaltung eines umfassenden Controlling .....	187
7.3.2	Berichte und Cockpit-Systeme .....	188
7.4	Fragen zur Diskussion .....	191
<b>8</b>	<b>WETTBEWERB UND MARKTMECHANISMEN .....</b>	<b>193</b>
8.1	Wettbewerb in der öffentlichen Verwaltung .....	193
8.1.1	Managed competition .....	193
8.1.2	Staatliche Institutionen als Marktteilnehmer .....	195

8.2	Wettbewerbsmechanismen in der öffentlichen Verwaltung .....	196
8.2.1	Nicht-marktlicher Wettbewerb.....	196
8.2.2	Quasi-marktlicher Wettbewerb .....	200
8.2.3	Marktlicher Wettbewerb .....	202
8.3	Public Private Partnership – ein Ansatz zum partnerschaftlichen Einbezug von Privaten.....	206
8.4	Leistungstiefe im öffentlichen Sektor .....	210
8.4.1	Institutionelle Wahlmöglichkeiten.....	210
8.4.2	Leistungstiefenanalyse.....	211
8.4.3	Aufgabenkritik.....	214
8.5	Fragen zur Diskussion .....	216
<b>9</b>	<b>VERHÄLTNIS VON NPM UND RECHT .....</b>	<b>217</b>
9.1	Rechtssysteme – Funktionen und Ausgestaltungen des Rechts.....	217
9.2	Staatsleitende Prinzipien – Anforderungen und Leitlinien für das Verwaltungshandeln.....	220
9.3	Verwaltungsrechtliche Anforderungen – ausgewählte Fragestellungen und Spannungsfelder ....	223
9.3.1	Wirkungs- und Leistungsorientierung vs. Legalitätsprinzip.....	224
9.3.2	Dezentrale Führungsstrukturen vs. Organisationsrecht .....	225
9.3.3	Globalbudgetierung vs. Finanz- und Haushaltsrecht .....	226
9.4	Fragen zur Diskussion .....	228
	<b>POTENTIALE – RESSOURCEN DES NPM .....</b>	<b>229</b>
<b>10</b>	<b>HUMANPOTENTIAL: PERSONALMANAGEMENT .....</b>	<b>231</b>
10.1	Personalpolitik .....	232
10.2	Anforderungen des NPM an das Führungsverhalten .....	234

10.3	Führung durch Zielvereinbarung .....	236
10.4	Elemente des modernen Personalmanagements .....	238
10.4.1	Mitarbeiterselektion im NPM .....	241
10.4.2	Mitarbeiterbeurteilung im NPM .....	242
10.4.3	Mitarbeiterhonorierung im NPM .....	243
10.4.4	Personal- und Organisationsentwicklung .....	245
10.5	Fragen zur Diskussion .....	247
<b>11</b>	<b>TECHNISCHES POTENTIAL:</b>	
	<b>INFORMATIONSTECHNOLOGIE .....</b>	<b>249</b>
11.1	Anwendungsstufen der Informationstechnologie .....	250
11.2	Zielgruppen und Schnittstellen .....	252
11.3	Electronic Government .....	253
11.4	Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens für E-Government .....	256
11.5	Hürden für E-Government .....	261
11.5.1	Datenschutz .....	261
11.5.2	Datensicherheit .....	262
11.5.3	Digital Divide .....	263
11.6	Fragen zur Diskussion .....	264
	<b>KULTURELLE ASPEKTE IM KONZEPT DES NPM .....</b>	<b>265</b>
<b>12</b>	<b>DIE VERWALTUNGSKULTUR DES NPM .....</b>	<b>267</b>
12.1	Was ist Verwaltungskultur? .....	267
12.2	Bedeutung der Verwaltungskultur .....	271
12.3	Wie verändert NPM die Verwaltungskultur? .....	272
12.3.1	Bewusstsein für Verwaltungskultur fehlt .....	272
12.3.2	Kundenorientierung konnte gesteigert werden .....	274
12.3.3	Kundenorientierung vs. Legalität .....	274
12.3.4	Bürokraten erleben sich selbst nicht als bürokratisch .....	275
12.3.5	Das mittlere Management wird nicht wahrgenommen .....	275

12.4	Politische Kultur .....	276
12.5	Fragen zur Diskussion .....	279
<b>REFLEXIONEN ZUM MODELL .....</b>		<b>281</b>
<b>13</b>	<b>DAS MODELL DES NEW PUBLIC MANAGEMENT UNTER DER LUPE.....</b>	<b>283</b>
13.1	Wie kann die Umsetzung des NPM beurteilt werden? .....	284
13.1.1	Soll-Ist Vergleich: Erreicht die Reform ihre eigenen Ziele? .....	284
13.1.2	Vergleich mit anderen Reformbestrebungen .....	286
13.2	Das NPM in Diskussion gestellt .....	289
13.3	Das Kontrollierer-Kontrollierten-Dilemma des NPM...	293
13.4	Fragen zur Diskussion .....	297
<b>STICHWORTVERZEICHNIS .....</b>		<b>299</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>		<b>307</b>