

Norbert Thom /Adrian Ritz

# Public Management

Innovative Konzepte zur Führung  
im öffentlichen Sektor

2., aktualisierte Auflage



# *Inhaltsverzeichnis*

<b>Geleitwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>13</b>
<b>I. Ein neues Management für den Staat: tief greifende Wurzeln oder betriebswirtschaftlicher Imperialismus?</b> .....	<b>15</b>
1. Die Bürokratie des 20. Jahrhunderts und die geänderten Anforderungen .....	17
2. Ein neues Management für den Staat als Konsequenz?.....	22
3. Die theoretischen Grundlagen des NPM.....	24
3.1 Public Choice.....	24
3.2 Managerialismus.....	25
4. Zum Spannungsfeld von Rechtsstaatlichkeit und Management .....	27
4.1 Staatsleitende Prinzipien und NPM.....	27
4.2 Ökonomische versus staatspolitische Rationalität.....	30
4.3 Auswirkungen der Kombination von rechtlichen und ökonomischen Grundprinzipien.....	31
<b>II. Verwaltungsmodernisierung aus internationaler Sicht</b> .....	<b>35</b>
1. Unterschiedliche Länderentwicklungen.....	37
1.1 Deutschland.....	38
1.2 Österreich.....	43
1.3 Schweiz.....	49
2. Zusammenfassende Betrachtung internationaler Entwicklungen.....	55
2.1 Allgemeine Reformentwicklung.....	55
2.2 Personalmanagement.....	58
2.3 Strukturreformen.....	60

<b>III. Das IOP-Führungskonzept für den öffentlichen Sektor.....</b>	<b>63</b>
1. Das IOP-Führungskonzept.....	65
2. Die Bedingungsgrößen im öffentlichen Sektor.....	67
2.1 Externe Bedingungsgrößen für den öffentlichen Sektor.....	68
2.2 Interne Bedingungsgrößen für den öffentlichen Sektor.....	70
3. Die Steuerungsebenen im öffentlichen Sektor.....	70
3.1 Ebene der politischen Steuerung.....	71
3.2 Ebene der betrieblichen Steuerung.....	73
3.3 Ebene des betrieblichen Wandels.....	74
4. Arten des Wandels.....	75
4.1 Strategiewandel.....	75
<i>Fallstudie: Die Portfolioanalyse zur strategischen Entscheidungsfindung</i> <i>in der bernischen Kantonsverwaltung</i>	83
4.2 Kulturwandel.....	92
4.3 Struktur- und Prozesswandel.....	104
5. Das Management des Wandels.....	107
5.1 Unterschiedliche Konzepte des Managements des Wandels.....	107
5.2 Widerstand gegen Wandel.....	111
5.3 Führungs- und Promotorenfunktionen im Wandel.....	119
5.4 Phasen des Veränderungsprojekts.....	123
<b>IV. Das Innovationsmanagement zur Neuausrichtung öffentlicher</b> <b>Institutionen.....</b>	<b>129</b>
1. Das Innovationsmanagement innerhalb des IOP-Konzepts.....	131
2. Innovationen und der öffentliche Sektor.....	132
2.1 Die Bedeutung von Innovationen.....	133
2.2 Innovationshindernisse im öffentlichen Sektor.....	137
2.3 Voraussetzungen für Innovationen im öffentlichen Sektor.....	140
3. Merkmale von Innovationen und Innovationsprozessen.....	146
3.1 Innovation und Innovationsaufgaben.....	147
3.2 Arten von Innovationen.....	148
3.3 Innovationsziele.....	151
3.4 Ablauf von Innovationsprozessen.....	153
4. Instrumente des Innovationsmanagements im öffentlichen Sektor.....	155
4.1 Verwaltungsexterne Innovationsinstrumente.....	156
4.2 Verwaltungsinterne Innovationsinstrumente.....	161
<i>Fallstudie: Innovationsorientierung im Eidgenössischen Institut für</i> <i>Geistiges Eigentum (IGE)</i>	171

<b>V. Die organisatorischen Gestaltungselemente des Public Managements.....</b>	<b>179</b>
1. Die organisatorische Gestaltung innerhalb des IOP-Konzepts.....	181
1.1 Richtung organisatorischer Veränderungen in Reformprojekten.....	184
1.2 Organisatorische Gestaltungsfelder im Public Management.....	185
2. Die Konzernorganisation.....	187
2.1 Formen der Holding-Organisation.....	188
2.2 Regierung und Verwaltung als Management-Holding.....	188
2.3 Leistungskontrakt und Globalbudgetierung als zentrale Steuerungsinstrumente innerhalb der Holding-Organisation.....	192
2.4 Ausgestaltung der Regierungs-Holding.....	199
3. Die Leistungstiefe für staatliches Engagement.....	205
3.1 Stufengerechte staatliche Verantwortung durch alternative Organisationsformen.....	205
3.2 Bestimmung der Leistungstiefe.....	211
4. Gestaltung der Strukturen innerhalb von Institutionen.....	223
4.1 Bisherige und zukünftige Organisationsstrukturen in Reformprojekten.....	223
4.2 Organisatorische Folgen der Reform.....	224
4.3 Funktionale Organisation.....	225
4.4 Divisionale Organisation.....	228
<i>Fallstudie: Wirkungsorientierte Führungsstrukturen in der         Kantonsschule Zürcher Unterland (KZU)</i> .....	232
4.5 Matrixorganisation.....	239
4.6 Prozessorganisation.....	242
<i>Fallstudie: Von der divisionalen Organisation zur Prozessorganisation         im Bundesamt für Landestopographie (swisstopo)</i> .....	254
 <b>VI. Führung und Förderung durch ein erweitertes Personalmanagement.....</b>	 <b>261</b>
1. Die Personalfunktion innerhalb des IOP-Konzepts.....	263
2. Problembereiche im Personalmanagement staatlicher Institutionen.....	264
2.1 Fehlende Leistungsmotivation.....	264
2.2 Beamtenstatus.....	265
2.3 Fehlende Entwicklungs- und Ausbildungsmöglichkeiten.....	269
2.4 Mangelhafte Anreiz- und Belohnungsstrukturen.....	269
2.5 Eingeschränkte Personalauswahl.....	270
3. Lösungsansätze durch ein umfassendes Personalmanagement.....	271
3.1 Personalfunktion vor und nach dem Reformprozess.....	274
3.2 Organisation des Personalmanagements.....	275
3.3 Strategisches Personalmanagement.....	279

3.4	Personalgewinnung.....	281
3.5	Personalbeurteilung.....	293
3.6	Personalerhaltung.....	298
	<i>Fallstudie: Neues Anreizsystem in der Gemeinde Wohlen.....</i>	<i>309</i>
3.7	Personalentwicklung.....	315
3.8	Personalfreistellung.....	325
3.9	Personalführung.....	331
	<i>Fallstudie: Personalmanagement zur Unterstützung des Strategie-, Struktur- und Kulturwandels am Beispiel des Regionalspitals Thun (RST)</i>	<i>351</i>
	<b>Schlusswort.....</b>	<b>361</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>365</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>381</b>
	<b>Zu den Autoren.....</b>	<b>387</b>