

**Neue Steuerungsmodelle
für die öffentliche Verwaltung**

**Mitarbeiter zu Mitdenkern
und Mitgestaltern gewinnen**

von
Prof. Dr. H. E. Meixner

Herausgeber: Bundesleitung
der KOMBA-Gewerkschaft
Dreizehnmorgenweg 36
53175 Bonn
Telefon: 02 28/37 67 55, Telefax: 02 28/37 67 58

Autor: Prof. Dr. H. E. Meixner
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Köln

Gesamtherstellung: Deutscher Kommunal-Verlag
Dr. Naujoks & Behrendt GmbH
Bonner Straße 82
53332 Bornheim-Roisdorf
Telefon: 0 22 22/6 54 17
Telefax: 0 22 22/6 54 19

Gewerbestraße 1
99198 Vieselbach/Erfurt
Telefon: 03 61/6 43 80 50
Telefax: 03 61/6 43 80 50

© by Deutscher Kommunal-Verlag
Dr. Naujoks & Behrendt GmbH
und
HFW
Hanseatischer Fachverlag für Wirtschaft GmbH
Freiligrathstraße 13
18055 Rostock
Telefon und
Telefax: 03 81/2 71 33

Bonner Straße 82
53332 Bornheim
Telefon: 0 22 22/6 54 17
Telefax: 0 22 22/6 54 19

Alle Rechte vorbehalten. Auch die Vervielfältigung (Fotokopie, Mikrokopie) sowie die elektronische Speicherung des Werkes oder von Teilen daraus bedürfen der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Alle Angaben im Werk nach bestem Wissen; eine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben ist jedoch ausgeschlossen.

Gliederung

	Seite
Einleitung	1
1. Vom Reformzwang zu kontinuierlichen Veränderungsprozessen	3
1.1 Die erzwungene Reformeuphorie	4
1.2 Merkmale und Eigenschaften zukunftsorientierter Steuerungsmodelle	6
1.2.1 Merkmale einer Gewinner- bzw. Verlierer-Organisation	6
1.2.2 Visionen einer zukunftsorientierten Verwaltung	11
1.2.3 Neue Steuerungsmodelle erfordern neue Organisationsstrukturen und neue Qualifikationen	13
1.2.4 Ziel-, Macht- und Verteilungskonflikte überwinden	13
1.3 Durchgreifende Reformen statt Aktionismus: Wie können Reformideen Wirklichkeit werden?	15
1.3.1 Top-down und bottom-up-Ansatz	16
1.3.2 Objekt-, Prozeß- oder abteilungsbezogenes Vorgehen	18
1.3.3 Wettbewerb oder Pilotprojekte	21
1.4 Druck und Überzeugen	24
1.5 Das Drehbuch für die Führungskräfte muß neu geschrieben werden: Das gewandelte Rollenverständnis für Führungskräfte	28
1.5.1 Negative mentale Programmierungen überwinden	29
1.5.2 Neue Rollenbilder und Funktionen anstreben	31
2. Was kann die öffentliche Verwaltung von der Wirtschaft lernen?	33
2.1 Wege und Irrwege	33
2.2 Veränderung als Prozeß	36
2.3 Drei zentrale Aspekte des Qualitätsmanagements	37

	Seite
2.3.1 Der nächste Prozeß ist der Kunde	37
2.3.2 Zielarten und Zielobjekte: Auf welche Art können Ressourcen effektiver genutzt werden?	40
2.3.3 Qualitätsstandards: eine Herausforderung für Führungskräfte	44
2.4 Fordern Sie mehr Qualität von sich und anderen	46
3. Die beiden Seiten des neuen Steuerungsmodells unter dem gemeinsamen Dach einer corporate identity	49
3.1 Beziehungen und Eigenschaften des neuen Steuerungsmodells	49
3.2 Ziel- und produktorientierte Führung	53
3.2.1 Zielfindung und Zielsetzung im politisch-administrativen System	54
3.2.2 Management-by-Techniken unter besonderer Berücksichtigung des Management-by-Objectives	55
3.2.3 Zielfindungsgespräch: Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter	57
3.3 Dezentralisation, Holding-Struktur und Lean-Management	59
3.3.1 Dezentralisation und Holding-Struktur im kommunalen Bereich	59
3.3.2 Dezentralisierung der mittelbaren Aufgaben und Budgetierung als Kernstück des neuen Weges	60
3.3.3 Lean-Management	62
3.4 Kontraktmanagement, Outputorientierung und Kostenrechnung	63
3.4.1 Kontraktmanagement	63
3.4.2 Von der inputgesteuerten zur outputgesteuerten Leitung	64
3.4.3 Rechnungswesen	67
3.5 Controlling, Berichtswesen und Informationsmanagement	70
3.5.1 Controlling	70
3.5.2 Berichtswesen	71
3.5.3 Informationsmanagement	72

	Seite
3.5.4 Das Verfahren zur Tätigkeits-, Organisations- und Anforderungsanalyse (TOA) als Basis eines Informationsmanagements	73
3.6 Neue Wege der Personalsteuerung	75
3.6.1 Personalmanagement und die neuen Steuerungsmodelle	76
3.6.2 Kapazitätsorientierter variabler Personaleinsatz	76
3.6.3 Ergänzende Wege der Personalentwicklung	79
4. Die andere Seite des Steuerungsmodells: Die personale Seite	85
4.1 Organisationspolitische Prinzipien	88
4.1.1 Linien einer Organisationspolitik	88
4.1.2 Strategische Aspekte der Organisationspolitik	90
4.1.3 Operative Organisationspolitik	92
4.1.4 Die Auswirkungen neuer Technologien auf die Arbeitswelt	93
4.2 Personalpolitische Prinzipien und Schwerpunktbereiche	96
4.2.1 Strategische Personalpolitik	96
4.2.2 Operative Personalpolitik	98
4.3 Flexibilisierungskonzepte und Arbeitszeitpolitik	100
4.3.1 Herausforderungen flexibler Arbeitszeitmodelle	100
4.3.2 Flexibilisierung der Arbeitszeit als Zielfindungsprozeß	103
4.3.3 Voraussetzungen flexibler Arbeitszeitmodelle	104
4.3.4 Modelle einer Flexibilisierung	105
4.3.5 Wege zur Realisierung flexibler Arbeitszeitmodelle	107
4.3.6 Leitbilder zur Aussteuerung der flexiblen Arbeitszeitmodelle	110
4.4 Leistungsorientierte Anreizsysteme	113
4.4.1 Komponenten des Anreizsystems	113
4.4.2 Visionen und Utopien: die Leistungszulagen	116
4.4.3 Ausgestaltung und Weiterentwicklung der Anreizsysteme	117

Gliederung

	Seite
4.5 Fortbildungsmanagement	119
4.5.1 Lernen als permanente Aufgabe: Ein tiefgreifender Einstellungswandel ist gefordert!	120
4.5.2 Permanentes Lernen am Arbeitsplatz	121
4.5.3 Operative und strategische Aspekte eines Fortbildungsmanagements	126
4.6 Partizipation: das Miteinander von Personalvertretung und Verwaltung	130
4.7 Arbeitssicherheit und Humanisierung der Arbeit dürfen nicht wegrationalisiert werden!	132
4.8 Frauenförderung und Problemgruppen	134
5. Das gemeinsame Dach: corporate identity	135
5.1 Wandel der Leit- und Menschenbilder	137
5.2 Von den harten Managementfaktoren hin zu einer Kultur des fairen Miteinanderumgehens	141
5.3 Schritte zur Realisierung einer „corporate identity“	143
6. Mitarbeiter zu Mitgestaltern gewinnen	147
Glossar	151
Literaturverzeichnis	155