

# Inhalt

## I. Strukturelle und instrumentelle Grundfragen der Verwaltungsführung

Öffentliche Verwaltung als soziales System . . . . .	3
--	---

*Klaus König*

1. Soziale Differenzierung und politisch-administratives System . . . . .	3
2. Politische Differenzierung und administrative Identität . . . . .	9
3. Verwaltungswissenschaft und systemtheoretischer Ansatz . . . . .	16

Instrumente und instrumentelles Dilemma der Verwaltungsführung . . . . .	31
--	----

*Andreas Remer*

1. Verwaltung und Verwaltungsführung . . . . .	31
2. Funktionen und Probleme instrumenteller Verwaltungsführung . . . . .	33
3. Entwicklungsperspektiven der Verwaltungsführung . . . . .	42

Verwaltungsführung und Strukturreform – Ansätze zu einer Neuorientierung . . . . .	51
--	----

*Herbert König*

1. Einführung . . . . .	51
2. Vom Organisations- zum Strukturbegriff . . . . .	53
3. Ansatz von Reorganisationen . . . . .	54
4. Zum Stand der Methodik in Regierung und Verwaltung . . . . .	55
5. Ausblick . . . . .	60

Das „magische Viereck“ der Verwaltungsführung: motivierter Mitarbeiter, gut funktionierende Organisation, abnahmefähige Leistungen, zufriedene Klienten . . . . .	71
--	----

*Friedhart Hegner*

1. Führungsprobleme im Verwaltungsalltag – Ein Beispiel . . . . .	71
2. Führung als Typus des Verwaltungshandelns . . . . .	73
3. Verwaltung ist nicht gleich Verwaltung . . . . .	75
4. Komponenten des „magischen Vierecks“ . . . . .	77
5. Struktur des „magischen Vierecks“ . . . . .	82

Theoretische Probleme der Beurteilung organisatorischer Effizienz der öffentlichen Verwaltung . . . . .	89
---	----

*Hans-Ulrich Derlien*

1. Einführung . . . . .	89
2. Zum Effizienzbegriff . . . . .	90
3. Aspekte eines Effizienzbegriffs für die öffentliche Verwaltung . . . . .	99

## II. Organisation und Kooperation in der öffentlichen Verwaltung

A. Bestandsaufnahme und Probleme . . . . .	109
Organisationsprinzipien und Führungsgrundsätze in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	109
<i>Armin Töpfer</i>	
1. Problemstellung . . . . .	109
2. Ziele der Verwaltungsorganisation und -führung . . . . .	110
3. Zusammenhang zwischen Organisationsprinzipien und Führungsgrundsätzen . . . . .	113
4. Organisationsprinzipien als struktur- und prozeßbezogene Gestaltungsmaximen . . . . .	116
5. Möglichkeiten der praktischen Anwendung . . . . .	122
6. Führungsgrundsätze als verhaltensbezogene Steuerungsmaximen . . . . .	125
7. Probleme der Umsetzung und Einführung . . . . .	130
8. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen . . . . .	132
Aufgabentyp und Organisationsstruktur von Verwaltungsbehörden – Strukturfolgen programmierter und nicht-programmierter Verwaltungsaufgaben . . . . .	141
<i>Bernd Becker</i>	
1. Vorbemerkungen . . . . .	141
2. Aufgabentyp und Struktur . . . . .	142
3. Schlußfolgerungen . . . . .	156
Information als Entscheidungsgrundlage und als Führungsmittel . . .	165
<i>Frieder Lauxmann</i>	
1. Das Informationswesen im Wandel . . . . .	165
2. Informationsaufwand . . . . .	167
3. Informationsverarbeitung in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	169
4. Formalisierung der Informationen . . . . .	171
5. Informationswege und -systeme . . . . .	173
6. Informationsverantwortung . . . . .	176
7. Informationsbewertung . . . . .	179
Die Bedeutung hierarchischer und monokratischer Strukturen in den öffentlichen Verwaltungen für die Gehorsampflicht und das Führungsverhalten . . . . .	181
<i>Hartmut Steinbach</i>	
1. Inhalt und Bedeutung der Gehorsampflicht . . . . .	181
2. Akzessorität der Gehorsampflicht . . . . .	182
3. Die Hierarchie – Eine Bestandsaufnahme . . . . .	183
4. Inhalt und Bedeutung der monokratischen Organisation . . . . .	189
5. Führungsstil . . . . .	191

Inhalt	IX
6. Politische Kritik	192
7. Entwicklungstendenzen allgemeiner Art	194
Grenzen der Organisierbarkeit von Verwaltungsorganisationen	197
<i>Helmut Klages</i>	
1. Organisierbarkeit als „Ressource“: Das Überangebot der Managementlehre und die Skepsis der Organisationsforschung	197
2. Das „Organisationsdilemma“: Problemfolgen organisatorischer Modernisierung, Kosten von Reorganisationsstrategien	199
3. Die besondere Situation der öffentlichen Verwaltung: Folgen der „Allzuständigkeit“	210
4. Ableitung von Folgerungen: Regeln zur Enttäuschungsverhinderung	213
Systemimmanente Grenzen einer planvollen Verwaltungsführung	219
<i>Horst Bosetzky</i>	
1. Ausgangspunkte	219
2. Abweichendes Verhalten und organisationsinterne Anomie	220
3. Anarchische Tendenzen	221
4. Arbeitsplatzautonomie und das Überflüssigwerden von Vorgesetzten	224
5. Resümee	228
B. Perspektiven der Organisations- und Kooperationsentwicklung	231
Bürokratien und Kader, Parteien und Beteiligung – Grenzformen sozialer Steuerung	231
<i>Wolfgang Lipp</i>	
1. Einleitung: Soziale Steuerung – Begriffliches	231
2. Begriffe und Begriffsbezüge: Typologische Zuordnungen	233
3. Grenzformen sozialer Steuerung – Funktionsanalysen	235
4. Grenzformen sozialer Steuerung – Leistungsvergleich	249
5. Steuerungsverbundsysteme – Zusammenfassung und Kritik	252
Situative Verwaltungsführung durch umweltdifferenzierten Organisationswandel	269
<i>Rainer Pitschas</i>	
1. Verwaltungsführung „durch“ Organisation	269
2. Verwaltungsführung „durch“ Organisation und Verwaltungswandel	274
3. Situativ-integrierte Verwaltungsführung durch umweltdifferenzierte Reorganisation	279
4. Strukturelle Restriktionen und rechtliche Kosten organisationaler Verwaltungsführung	282
5. Zusammenfassung	286

Kontingente Organisationsentwicklung in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	293
<i>Rolf Wunderer</i>	
1. Konzepte und Strategien der Organisationsentwicklung . . . . .	293
2. Zur Rationalität von Bürokratiekonzepten . . . . .	298
3. Einflußfaktoren für eine kontingente Organisationsentwicklung . . . . .	303

### III. Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung

A. Reformprobleme des öffentlichen Dienstes . . . . .	319
Reform des öffentlichen Dienstes: Ein Beispiel für die Schwierigkeiten der Verwaltungsreform . . . . .	319
<i>Niklas Luhmann</i>	
1. Reformbereiche . . . . .	319
2. Politische Thematik . . . . .	321
3. Das Dilemma der Studienkommission . . . . .	323
4. Karriere-Rekrutierung versus Positions-Rekrutierung . . . . .	325
5. Politik und Technik: Neue Symbiosen . . . . .	327
6. Konsequenzen für die Verbandspolitik . . . . .	330
7. Rückwirkungen auf Wahrnehmungen, Einstellungen, Motive . . . . .	331
8. Schwierigkeiten der Realisierung . . . . .	333
9. Anschlußzwang und Abstraktion . . . . .	335
Zur Reform des Rechts des öffentlichen Dienstes . . . . .	341
<i>Erich Feindt</i>	
1. Gegenstand . . . . .	341
2. Geschichtliche Grundlagen . . . . .	342
3. Reformbestrebungen . . . . .	347
4. Ergebnis und Ausblick . . . . .	351
Berufsethos und Rollenausführung öffentlicher Bediensteter – Zur Bedeutung einer beruflichen Basismotivation für die Verwaltungsführung . . . . .	355
<i>Rainer Koch</i>	
1. Einführung: Bürokratiekritik und Berufsethos . . . . .	355
2. Ursachen und Folgen eines veränderten Berufsethos . . . . .	359
3. Wirkungen der behördeninternen Sozialisation . . . . .	363
4. Berufsethos und Professionalisierung . . . . .	367
Die Funktionen des Beförderungssystems im öffentlichen Dienst . . . . .	375
<i>Renate Mayntz</i>	
1. Funktionsarten des Beförderungssystems . . . . .	375

Inhalt	XI
2. Theoretische Prämissen	375
3. Die Auswahlfunktion	377
4. Die Anreizfunktion	379
5. Schlußfolgerungen	382
Beförderungskriterien in der öffentlichen Verwaltung	385
<i>Wolfgang Pippke</i>	
1. Theoretischer Ansatz	385
2. Die in der öffentlichen Verwaltung vorherrschenden Beförderungskriterien	389
3. Beförderungskriterien und Organisationsziele	393
4. Beförderungsaussichten und -enttäuschungen	401
B. Methoden und Bedingungen moderner Personalarbeit	407
Instrumente der Personalplanung und ihre Anwendungsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung	407
<i>Dieter Grunow</i>	
1. Zum Begriff und den Bestandteilen der Personalplanung	407
2. Grundprobleme der Personalplanung	412
3. Rechtsgrundlagen der Organisations-, Personal- und Haushaltsstruktur als Restriktionen der PP in der öffentlichen Verwaltung	423
Inhalt und Strategie eines Konzepts der Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung	431
<i>Christoph Reichard</i>	
1. Personalentwicklung im Management- und Personalsystem der öffentlichen Verwaltung	431
2. Komponenten und Instrumente der Personalentwicklung	438
3. Einführung eines Personalentwicklungs-Konzepts	451
Autorenverzeichnis	459
Sachregister	461

