

Vorwort	9
Einleitung: Ist der öffentliche Dienst reformierbar?	11

Teil I

Psychologische Grundlagen der neuen Steuerung im öffentlichen Dienst

<i>Kapitel 1: Psychologische Grundlagen des Modernisierungsprozesses im öffentlichen Dienst</i>	27
1.1 Das Selbstverständnis der Organisation: »Bürokratie« im Gegensatz zu »professioneller Dienstleistung«	27
1.2 Systemsteuerung: Verhaltens- versus Ergebniskontrolle	32
1.3 Selbstverständnis der Mitarbeiter: Zuständigkeitsdenken versus Kundenorientierung	38
<i>Kapitel 2: Zukunftsvisionen für den öffentlichen Dienst ...</i>	46
2.1 Das Thatcher-Modell: Schrumpfung auf bürokratische Restbestände	47
2.2 Effizienzsteigerung durch Neustrukturierung: das Dezernentenmodell	50
2.3 Haushaltskonsolidierung und Organisationsreform	53
2.4 Systemgrundlagen der neuen Steuerung: das Amts- leiter-Modell	55
2.5 Die Umsetzung der neuen Steuerung: das Zentren- modell	57

2.6	Die große Gefahr: Kompromisse zwischen unverträglichen Systemansätzen	58
-----	---	----

<i>Kapitel 3: Psychologische Kernpunkte der neuen Steuerung im öffentlichen Dienst</i>	61
--	----

3.1	Auswirkungen von Organisationsstrukturen auf die Persönlichkeit der Mitarbeiter	61
3.2	Akzeptanz von Kunden oder Auftraggebern	66
3.3	Ergebnisorientierte Definition von Produkten oder Dienstleistungen	72
3.4	Bejahung von Wettbewerbs- und Leistungsvergleichen	75

<i>Kapitel 4: Qualität und Qualitätssicherung im öffentlichen Dienst</i>	79
--	----

4.1	»Qualitätsfreie« Produkt- und Leistungsbeschreibung: der sichere Weg zur Reduktion von Lebensqualität	80
4.2	Prinzipien qualitätsorientierter Dienstleistungsorganisationen	82
4.3	Qualitätscontrolling als Gestaltungshilfe	85

<i>Kapitel 5: Fragen der Organisationskultur im Rahmen der neuen Steuerung</i>	88
--	----

5.1	Das eiserne Gesetz der Oligarchie	88
5.2	Kontraktmanagement als Grundlage der Organisationsführung	90
5.3	Das Fairneßprinzip: Homogenität in der Behandlung aller relevanten »Schnittstellen«	94

Teil II

Psychologische Grundlagen von Veränderungsprozessen im öffentlichen Dienst

<i>Kapitel 6: Widerstände gegen Modernisierungsprozesse</i>	99
--	----

6.1	Verantwortungsübernahme für verbesserungsbedürftige Verhältnisse	99
6.2	Das Prinzip der subjektiven Nutzenmaximierung	105
6.3	Das Trägheitsmoment: die Phase des Auftauens	109

<i>Kapitel 7: Techniken zur Überwindung von Widerständen gegen Reformen</i>	112
7.1 Grundsatz 1: Das Gelingen der Reform setzt eine entschlossene und gemeinsam handelnde Verwaltungsspitze voraus	112
7.2 Grundsatz 2: Der Reformprozeß muß nach dem Gegenstromprinzip gestaltet werden	116
7.3 Grundsatz 3: Die Reform kann nur gelingen, wenn möglichst vielen Betroffenen ein möglichst weiter Gestaltungsfreiraum eingeräumt wird	118
7.4 Grundsatz 4: Die Modernisierung muß als offener Prozeß gestaltet werden	121

<i>Kapitel 8: Strategien zur Einführung der Reform und ihre psychologischen Begleiterscheinungen</i>	124
8.1 Die Strategie des »Mächtigen«: der Paukenschlag	124
8.2 Die Strategie der einflußreichen Minderheit: das Schaffen von Netzen	127
8.3 Die Strategie der Kompromißfreudigen: das Schaffen von Inseln	129
8.4 Die Strategie der Strategen: der Rohbau	131

Teil III

Die Einführung der neuen Steuerungsmodelle in Stadtverwaltungen

<i>Kapitel 9: Vom (Nicht-)Wollen zum Tun: der Umsetzungsprozeß</i>	136
9.1 Explikation der Reformziele	136
9.2 Vorschlag eines »Ablaufplanes« bei der Einführung der neuen Steuerung	142
9.3 Führungsinstrumente	159

<i>Kapitel 10: Die Aufgaben der Politik bei der Einführung der neuen Steuerungsmodelle</i>	173
10.1 Formen der politischen Machtausübung unter den alten Bedingungen und in der neuen Steuerung	174

10.2	Was macht eigentlich Spaß? Fragen persönlicher Machtmotivation	179
10.3	Möglichkeiten und Grenzen bei Einführung des Kontraktmanagements	180
<i>Kapitel 11: Die Aufgaben der Verwaltungsspitze im Rahmen der neuen Steuerung</i>		183
11.1	Reifestadien der Macht – und wie die Verwaltungsspitze damit umgeht	184
11.2	Das Problem der Machtdistanz in Leitungsgremien	189
11.3	Gestaltungsmotivation über die eigene Amtszeit hinaus	192
<i>Kapitel 12: Die Rolle der mittleren Führungskräfte bei der Einführung der neuen Steuerung</i>		194
12.1	Motivation zur Reform	195
12.2	Umorientierung der Rollendefinition »Führung«	196
12.3	Die Behandlung von Konflikten während des Reformprozesses	198
<i>Kapitel 13: Die »neuen Mitarbeiter« in zukunftsorien- tierten Stadtverwaltungen</i>		201
13.1	Motivationsprobleme	202
13.2	Sicherung der Arbeitsmotivation nach Einführung der neuen Steuerung	208
13.3	Maßnahmen der Personalentwicklung	216
13.4	Die Rolle der Mitarbeitervertretung	221
<i>Kapitel 14: Die dauerhafte Etablierung des Modernisie- rungsprozesses</i>		226
14.1	Psychologische Grundlagen selbsttragender Erneuerungsprozesse	227
14.2	Der Umgang mit nichtveränderungsbereiten Angehörigen der Stadtverwaltung	230
14.3	Die Organisationskultur »Organismus« als Ziel	232
Ausblick: Die Stadtverwaltung der Zukunft		240
Abbildungsverzeichnis		243