

Hierarchie und Management im Wandel der öffentlichen Verwaltung

von
Dr. jur. Hermann Schöfelder
Regierungsdirektor



**Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik
Bad Harzburg
1972**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einführung	11
1. Strukturen der gegenwärtigen Personalführung	13 – 38
Zuständigkeit	16 – 21
Arbeitsteilung und hierarchischer Aufbau – Die Zuständigkeit als sachbezogenes Ordnungsprinzip – Die Führungskompetenz – Ungeordnete Zuständigkeitskonkurrenz	
Verantwortung	21 – 28
Verantwortung im Falle der Zuständigkeitsdelegation – Weisungsrecht und Verantwortung – Rechtmäßigkeit und Zweckmäßigkeit – Zeichnungsrecht und Verantwortung – Teilverantwortung und Risikogemeinschaft – Verantwortung im BAT	
Autoritäre Führung	28 – 33
Verwaltungsmentalität	33 – 38
Anpassung bei den Mitarbeitern – Leistungsabfall bei den Vorgesetzten – Delegation von Verantwortung	
2. Das Harzburger Modell	39 – 91
Darstellung des Harzburger Modells	39 – 42
Kritik am Harzburger Modell	42 – 71
Formalismus und dogmatische Strenge – Eignung der Bediensteten – Führung, insbesondere Kontrolle von Spezialisten – Ausnahmemanagement statt Kontrolle – Harzburger Modell und Arbeitsabläufe – Harzburger Modell und Gemeindeverfassung – Einführungsaufwand – Personalrat und Wertigkeit der Delegationsbereiche	
Harzburger Modell und Leistungsfähigkeit	71 – 75
Harzburger Modell und Wirtschaftlichkeit	76 – 91
Finanzwirtschaftliche Ausgangspunkte – Nutzen-Kosten-Analysen – Ausschöpfung des Leistungspotentials – Zusammenfassende Bewertung	

3. Innovation der öffentlichen Verwaltung	92 – 141
Innovationsklima	94 – 124
Selbstverwirklichungsspielraum – Leistungsprinzip – Beurteilungswesen – Stellenbeschreibungen, Dienstpostenbewertungen, Zielvorstellungen und -vorgaben – Mobilität – Die Hierarchie – Die Forderung nach Enthierarchisierung – Stabsorganisation – Funktionen, Teams und Projektgruppen – Hierarchie und autoritäre Führung – Hierarchie und Steuerung der Arbeitsabläufe – Hierarchie und Management – Pluralismus organisatorischer Formen – Zahl der hierarchischen Stufen	
Organisation und Überwachung der obersten Leitung	124 – 132
Präsidial- oder Vorstandsverfassung – Aufsichts- oder Verwaltungsrat – Die Personalversammlung	
Kooperation mit dem Personalrat	132 – 141
Die Mitbestimmungsdiskussion – Sinn und Zweck der Beteiligung des Personalrates – Grundhaltung der Leitung zur Beteiligung des Personalrates – Interessenkollision – Personalrat und Leistungsprinzip	
4. Integration der öffentlichen Verwaltung	142 – 162
Planung	143 – 160
Vorbehalte und Widerstände – Verhältnis der Planung zum Management – Das Planning-Programming-Budgeting-System (PPBS) – Netzplantechnik (NPT) – Information und Kommunikation – Nutzen der Kommunikation – Voraussetzungen für eine optimale Kommunikation – Management-Informationssysteme (MIS)	
Koordination	160 – 162
Schlußbemerkung	163 – 165
Abkürzungen	166
Quellenverzeichnis	167 – 177
Personenverzeichnis	178 – 180
Sachregister	181 – 191