

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
A. Einleitung	1
I. Die Geschichte der Verwaltungslehre im deutschsprachigen Raum	1
1. Zur Entstehung der Verwaltung	2
a) Erste Ansätze	2
b) Emanzipation der landesherrlichen Verwaltung	3
c) Ausdehnung der Verwaltung im Absolutismus	3
d) Merkantilismus und staatliche Wirtschaftspolitik	4
2. Die Kameral- und Polizeiwissenschaft	5
a) Die ältere Verwaltungslehre	5
b) Verwaltungslehre als Polizeiwissenschaft	5
c) Polizeiwissenschaft als Gebrauchswissenschaft	6
d) Der Niedergang der älteren Verwaltungslehre	7
aa) Ideologische und politische Gegenströmungen	7
bb) Die Lehre Robert Mohls	8
cc) Zerfall	8
3. Lorenz v Stein und seine Bedeutung für die Verwaltungslehre ...	9
a) Lebenslauf und Werk	9
b) Verwaltung als System	10
c) Nachfolger	10
4. Dominanz der rechtswissenschaftlichen Methode	11
5. Die Renaissance der Verwaltungslehre	12
a) Praktische Ansätze	12
b) Akademische Ansätze	13
c) Angloamerikanische Einflüsse	14
d) Europäische Einflüsse	15
II. Die aktuelle Lage der Verwaltungslehre	17
1. Monografische Darstellungen	17
2. Methodische Probleme	17
3. Mangelnde Praxisrelevanz	18
4. Mangelnde Wettbewerbsfähigkeit	19

III. Ein neuer Ansatz: Die Dynamische Verwaltungslehre	20
1. Die vier Dimensionen	20
2. Der dreifache Rationalitätsbegriff	21
3. Dynamische Verwaltungslehre als methodisches Risiko	22
B. Allgemeine Grundlagen	23
I. Verwaltungslehre als Integrationswissenschaft	23
1. Der sozialwissenschaftliche Ansatz der Verwaltungslehre	25
a) Objekt der Verwaltungslehre	25
b) Verwaltungslehre als Seinswissenschaft	26
2. Zum Verhältnis von Verwaltungslehre und Verwaltungsrechtslehre	27
a) Das Organisationskonzept des juristischen Verwaltungsbegriffs	27
aa) Hierarchisierung und Reduktion	27
bb) Kleinarbeitung und Formalisierung	28
cc) Verdrängung	29
b) Unterschiedliche Sichtweisen	29
c) Unterschiedliche Berufsbilder	30
d) Notwendigkeit der Synthese	30
3. Die einzelnen Disziplinen der Verwaltungslehre	31
a) Haupt-, Neben-, Hilfs-, Teil-, Nachbar- und Ergänzungsdisziplinen	31
b) Haupt- und Nebendisziplinen der Verwaltungslehre	33
4. Die Hauptdisziplinen	34
a) Die Rechtswissenschaft (Verwaltungsrechtswissenschaft) ...	34
b) Die Volkswirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre	34
aa) Zum Begriff Wirtschaft	34
bb) Volkswirtschaftslehre und öffentliche Finanzwirtschaft	35
cc) Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsmanagement	36
c) Die Politikwissenschaft	38
aa) Gliederung und Gegenstand	38
bb) Methodische Ansätze	39
cc) Fachliche Verknüpfungen	39
d) Soziologie	40
aa) Methodische Ansätze	40
bb) Spezialisierung	41
cc) Verwaltungssoziologie	41
5. Die Nebendisziplinen	42
a) Verwaltungskunde	42
b) Verwaltungspolitik	43
c) Verwaltungspsychologie	44
aa) Gegenstand	44
bb) Sozialpsychologie	44
cc) Verwaltungspsychologie	44
dd) Organisatorische Pathologie	45
d) Verwaltungsgeschichte	46
e) Verwaltungsreformkunde	46
6. Verwaltungswissenschaft oder Verwaltungswissenschaften?	46

II. Methodische Überlegungen zur Verwaltungslehre	49
1. Die zentralen Begriffe der Verwaltungslehre	49
2. Verwaltungslehre und Methode	50
3. Verwaltungslehre und typologische Betrachtungsweise	50
a) Verbindung von Empirie und Normativität	50
b) Typen als Brücke	51
c) Verfahren zur Typenbildung	52
aa) Anschauung als Vorstufe der Typenbildung	52
bb) Typologisches Denken als verdichtendes Denken	52
cc) Begriffsferne – Typennähe: Wiederannäherung an die Realität	53
d) Zum Nutzen der typologischen Betrachtungsweise	54
e) Anwendungsbereiche	54
4. Verwaltungslehre und Systembildung	55
a) Äußeres und inneres System	55
b) Verwaltungslehre als Darstellungssystem und inneres System	55
III. Verwaltungslehre als Entscheidungslehre	56
1. Allgemeines	56
2. Der systemtheoretische Forschungsansatz	57
3. Der verhaltenswissenschaftliche Forschungsansatz	58
4. Der vergleichende Forschungsansatz	58
5. Der entscheidungstheoretische Forschungsansatz	59
a) Die Herausforderung	59
b) Einbezug betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse	59
c) Einbezug sonstiger Erkenntnisse	60
d) Deskriptive oder präskriptive Verwaltungslehre	60
aa) Deskriptive Verwaltungslehre	61
bb) Präskriptive Verwaltungslehre	61
cc) Zur Verbindung von präskriptiven und deskriptiven Erkenntnissen	62
IV. Zwischenbilanz	64
C. Die Aufgaben der Verwaltung	65
I. Begriffsklärung	65
1. Aufgabe als Ziel oder als Tätigkeitseinhalt	65
2. Staatsziele, Staatszwecke, Staatsaufgaben	65
3. Staatsaufgaben, öffentliche Aufgaben, Verwaltungsaufgaben	66
4. Der staatswissenschaftliche Aufgabenbegriff	67
5. Der verwaltungswissenschaftliche Aufgabenbegriff	68
II. Die Entwicklung der Verwaltungsaufgaben	69
1. Aufgabenentwicklung als Teil der Wirtschafts- und Sozialgeschichte	71
2. Wirtschaftliche Entwicklungsstufen und Verwaltungsaufgaben	71
3. Entwicklungsstufen der Verwaltungsaufgaben	72
a) Protektionismus in der zweiten Hälfte des 19. Jh	72

b)	Ausbau der öffentlichen Wirtschaft, insb Kommunalwirtschaft	73
c)	Verwaltung als Lenkungsträger	73
d)	Die Erste Republik	74
e)	Der Anschluss	75
f)	Die Zweite Republik	75
aa)	Ausbau des Leistungsstaates und Stagnation	75
bb)	Verfassungsrechtliche Determinanten	76
cc)	Wachsende gesellschaftliche Selbstorganisation	76
Exkurs:	Der Dritte Sektor zwischen Markt und Staat	77
1.	Allgemeines	78
2.	Einzelne Sichtweisen	79
3.	Bausteine der NPOs	79
4.	Auftreten sowie Erscheinungsweisen der NPOs	82
5.	Die NPOs als öffentliche Leistungsträger	83
6.	Die Finanzierung des Non-Profit-Sektors	84
7.	Die globalen Modelle des dritten Sektors	85
dd)	Rückführung des Staates auf die Wahrnehmung seiner Kernaufgaben	86
ee)	Staatsmodernisierung	87
4.	Gegenwärtige Tendenzen	88
a)	Allgemeines	88
b)	Deregulierung und Optimierung	88
aa)	Quantitative Deregulierung	88
bb)	Qualitative Deregulierung	89
c)	Ausgliederung und Privatisierung	89
aa)	Ausgliederung	89
bb)	Privatisierung	90
cc)	Einteilung	90
d)	Public Private Partnership (PPP)	92
aa)	Zum Begriff	92
bb)	Anwendungsfelder und Partnerschaftsmodelle	93
e)	Regulierter und kontrollierter Wettbewerb	94
aa)	Allgemeines	94
bb)	Regulierter Wettbewerb versus natürliche Monopole	95
cc)	Der Wettbewerb um den Markt	96
dd)	Modalitäten der Dienstleistungserbringung	98
5.	Zusammenfassung: Zyklus der Verwaltungsaufgaben	100
III.	Die Einteilung der modernen Verwaltungsaufgaben	102
1.	Unterschiedliche Kataloge von Verwaltungsaufgaben	103
a)	Bisherige Versuche	103
b)	Unschärfe des Aufgabenbegriffs	104
2.	Verwaltungswissenschaftliche Aufgabentypologie	105
3.	Gefahrenabwehr	106
a)	Der wohlfahrtsstaatliche Polizeibegriff	106
b)	Die Wandlung zum rechtsstaatlichen Polizeibegriff	107

c)	Steigende Anforderungen an die Polizei	107
aa)	Sicherheitsqualität und Gebrauchstauglichkeit	107
bb)	Technik-Klauseln	108
d)	Polizei als formalisierter Rechtsakt	109
4.	Die Verwaltung als Leistungsträger	110
a)	Leistungsspektrum	110
b)	Gemeinwirtschaft	112
c)	Rechtsstaatliche Aufarbeitung	113
d)	Geberpflicht und Nehmerrecht	113
5.	Aufsicht	115
a)	Aufgabenstellung	115
b)	Instrumente	115
c)	Organisation	116
d)	Informelle Wirkung	116
6.	Schlichtung	116
7.	Öffentlichkeitsarbeit	118
a)	Maßnahmen	118
b)	Verhältnis Medien – Verwaltung/Politik	119
c)	Erwartung und Enttäuschung	119
8.	Systemerhaltung	120
a)	Beschaffungswesen	120
b)	Supportfunktionen	121
IV.	Zum Problem einer Verwaltungsaufgabenlehre	122
1.	„Natürliche“ Verwaltungsaufgaben?	122
2.	Formale Definitionen	123
3.	Normative Definition	123
4.	Typologische Definition	123
5.	Politische Definition	124
V.	Verwaltungsaufgaben und Verwaltungsaufbau	125
1.	Zum Verhältnis von Struktur und Aufgabe	125
2.	Ideale Aufgabenverteilung?	125
3.	Der „kleine Kreis“	126
a)	Begriff und Merkmale	126
b)	Verwaltungswissenschaftliche Begründung des „kleinen Kreises“	127
4.	Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse	128
VI.	Aufgabenplanung und Aufgabenkritik	130
1.	Aufgaben und Ausgaben	130
2.	Aufgabenkritik	131
3.	Aufgabenoptimierung als Element des Controlling	133
D.	Die Organisation	135
I.	Verwaltung als Organisation	135
1.	Der Organisationsbegriff	135
2.	Statische und dynamische Betrachtungsweise	136
a)	Die „tiefgekühlte“ Organisation	136
b)	Die „lebendige“ Organisation	137
c)	Zur Notwendigkeit der Synopse	137

3. Organisationsziele	138
4. Arbeitsteilung und Koordination	139
a) Arbeitsteilung und Spezialisierung	139
b) Koordination	140
5. Struktur und Kompetenz	141
Exkurs: Die Kunst der sachgerechten Kompetenzverteilung ...	142
1. Labyrinth der Zuständigkeiten	142
2. Tücken der kompetenzmäßigen „Kleinarbeitung“ anhand von Fallbeispielen	142
3. Die optimale Kompetenzverteilung als Aufgabe der Verwaltungsreform	146
a) Problemstellung	146
b) Die sachgerechte Kompetenz	146
c) Die lebensgerechte Kompetenz	147
d) Die funktionsgerechte Kompetenz	149
e) „Sachgerechtigkeit“ und personalpolitische Überlegungen	150
f) Das Gleichgewicht der Kompetenzen	151
g) Respekt vor den gewachsenen Kompetenzen	152
4. Schlussfolgerung	153
6. Schichten und Ebenen	153
a) Allgemeines	153
b) Verwaltungsschichten	154
c) Die Verwaltungsebenen	154
II. Die Organisationsprinzipien der Verwaltung	155
1. Allgemeines	155
2. Prinzipien als Eigenschaften der Organisationsdynamik	157
3. „Organisationsmix“	158
4. Die Hierarchie	159
a) Bedeutung	159
b) Die Kontrollspanne	159
5. Die Bürokratie	160
a) Begriff	160
b) Das Bürokratiemodell von Max Weber	161
c) Vom heutigen Wert der Bürokratie	162
6. Das monokratische und das kollegiale Organisationsprinzip ...	163
7. Zentralisation und Dezentralisation	164
8. Konzentration und Dekonzentration	165
9. Koordination und Kooperation	166
a) Begriffsabgrenzung	166
b) Die vertikale Koordination	166
c) Die horizontale Koordination	167
aa) Materielle Koordination	167
bb) Koordinierung durch Verfahren	168
cc) Institutionelle Koordinierung	169
d) Kooperation	172

10. Functional Analysis and Legal Analysis	172
a) Erfahrungswerte	172
b) Legal Analysis	173
c) Checkliste für Veränderungen	173
d) Nutzenanwendung	175
11. Institution Building	176
a) Legal, Financial, Functional und Gap Analysis	176
b) Parameter des Institution Buildings	176
III. Die Verwaltungsschichten	177
1. Entscheidungssysteme der Verwaltung	179
a) Politisches, administratives und operatives Entscheidungssystem	179
b) Subsysteme und Verwaltungsschichten	180
c) Zur Korrelation von Schichtung und New Public Management	180
2. Die politische Schicht	181
a) Regierung im funktionalen Sinn	181
b) Regierung im institutionellen Sinn	182
c) Sozialpartnerschaft	183
3. Die administrative Schicht (Planung)	184
a) Allgemeines	184
b) Die programmatische Besonderheit der Planung	185
c) Bedeutungswandel der Planung	186
d) Gliederungsmöglichkeiten	186
e) Einzelne Planungsarten	188
aa) Raumplanung	188
bb) Entwicklungsplanung	189
cc) Finanzplanung	191
f) Das Planungsverfahren	193
g) Planungsstufen	194
h) Planentschädigungsanspruch und Planwertausgleich	196
4. Die operative Schicht	196
a) Das Legalitätsprinzip	196
b) Das Gebot der inhaltlichen Bestimmtheit der Gesetze	197
c) Unbestimmte Gesetzesbegriffe und freies Ermessen	198
d) Die Krise des Gesetzes	198
e) Stand der Gesetzgebungslehre	199
f) Gesetzesfolgenabschätzung	200
g) Fazit	201
IV. Die Verwaltungsebenen	203
1. Vorbemerkung	204
2. Die einzelnen Verwaltungsebenen	204
a) Die Mikrokommunen (Teilgemeinden)	205
b) Die Ortsgemeinden	205
c) Die Agglomerationen (Metropolen)	206
d) Die Gemeindeverbände	206
e) Die Lokalverwaltung höherer Stufe	207
f) Der Verwaltungsbezirk	208
g) Regionen	208
h) Gliedstaaten	210
i) Zentralstaat	211

V. Sonderverwaltungen	213
1. Erscheinungsformen	213
2. Selbstverwaltungskörper	213
3. Öffentliche Unternehmen als Sonderverwaltungen	214
4. Vor- und Nachteile	214
VI. Lebendige Verwaltungsorganisation	216
1. Horizontale und vertikale Vernetzung	216
2. Gebietsreformen als Kompromiss	216
3. Wirkungszusammenhänge von Gebietsreformen	217
4. Internationale Territorialreformen	219
a) Der Bericht der OECD	219
b) Spannungen zwischen den Gestaltungsprinzipien	219
aa) Bipolaritäten	219
bb) Autonomie und Weisungsbefugnis	220
cc) Vielfalt und Uniformität	220
dd) Verantwortung und Effizienz	222
c) Schlussfolgerungen	222
E. Die Personen	223
I. Allgemeines	223
1. Mensch und Organisation	223
a) Mensch als Organisationsfaktor	223
b) Mensch als Modell	224
c) Mensch als künstlicher Realtyp	225
d) Die Kunst der Menschenführung	225
2. Einzelne Teildisziplinen des Personalwesens	226
a) Personalstatus und Personalführung	226
b) Verwaltungslehre als Brückenbauerin	227
3. Beamtentypen	228
a) Der Formalist	228
b) Der zielorientierte Beamte	229
II. Die Verwaltungsführung	230
1. Die Funktion der Führung	230
2. Die Wissenschaft von der Führung	231
a) Dominanz der Betriebswirtschaftslehre	231
b) Staatswissenschaftliche Dimension der Führung	231
c) Management als funktionaler und institutioneller Begriff	232
3. Führungsgrundsätze und Unternehmenskultur	232
a) Grundsätze und Leitbilder	232
b) Evolution der Verwaltungskultur	233
4. Führungstechniken und -modelle	234
a) Allgemeines	234
b) Einzelne Führungstechniken	234
aa) Gemeinsamer Ansatzpunkt	234
bb) Gemeinsame Erwartungen	235
cc) Management by Objectives	235
dd) Management by Exception	236
ee) Management by Delegation	236
ff) Management by System	237

c)	Zur Bestimmung der Delegationskriterien	237
d)	Einzelne Führungsmodelle	239
aa)	Das St. Galler Managementmodell	239
bb)	Lean-Management	239
cc)	Total Quality Management (TQM)	240
e)	Fazit	240
5.	Führungsstil und Unternehmenskultur	241
a)	Unterschiedliche Stile	241
b)	„Stilfrage“	241
c)	Moderne Verwaltungskulturen	242
III.	New Public Management	243
1.	Verheißung und Wirklichkeit	244
2.	Reform durch NPM	245
3.	Allgemeine Zielsetzungen	245
a)	Ganzheitlicher Ansatz	245
b)	Verkaufbarkeit	246
c)	Konkrete Reformziele	247
aa)	Staatsumbau	247
bb)	Verwaltungsmodernisierung	247
cc)	Verwaltungsoptimierung	248
4.	Die Grundgedanken des New Public Management	249
a)	Elemente des NPM	249
b)	Thematische Strukturierung durch den Rechnungshof	252
5.	NPM und Verwaltungsrealität	253
a)	Reform außerhalb von NPM	253
b)	Durch NPM bewirkte Reformen	254
c)	Mögliche Entwicklungen	256
IV.	Controlling	257
1.	Zum Begriff des Controlling	257
a)	Ausgangslage	257
b)	Anforderungen	258
2.	Funktionsweise	259
a)	Führungsunterstützung	259
b)	Koordination und Integration	261
c)	Ziel- und Ergebnisorientierung	261
d)	Informations- und Methodenversorgung	262
3.	Nutzen von Controlling	262
4.	Formen des Controlling	263
a)	Strategisches Controlling	264
b)	Operatives Controlling	264
5.	Organisatorische Aspekte des Controlling	265
6.	Voraussetzungen für die Einführung von Controlling	266
a)	Rahmenbedingungen	266
b)	Qualität des Controllingkonzepts	266
c)	Akzeptanz der Betroffenen	266
7.	Controlling und NPM	267

V. Der öffentliche Dienst im Umbruch	268
1. Geschichtliche Wurzeln des öffentlichen Dienstes	269
2. Allgemeines	271
3. Das Berufsbeamtentum	272
a) Das Berufsbild	272
b) Die Pragmatisierung	274
c) Vertragliches Dienstverhältnis	275
4. Einzelne Rechte und Pflichten der öffentlich Bediensteten	277
a) Dienst- und Fachaufsicht	277
b) Amtsverschwiegenheit und Auskunftspflicht	277
c) Streikrecht	278
d) Besondere Verantwortlichkeit	278
e) Die Besoldung der Bundesbeamten	279
f) Versetzungsschutz	280
5. Die Ausbildung	280
a) Schulische und akademische Ausbildung	280
b) Dienstliche Fortbildung	281
aa) Verwaltungsakademie des Bundes	281
bb) Sonstige Ausbildungseinrichtungen	282
6. Zukünftige Perspektiven	283
a) Politik und Beamte	283
b) Beamte in der Politik	284
c) Der öffentliche Dienst in der öffentlichen Wahrnehmung	285
d) Die Zukunft des öffentlichen Dienstes	285
F. Die Entscheidung	287
I. Grundfragen der Entscheidungsrationaltät	287
1. Entscheidung als wissenschaftlicher Gegenstand	287
2. Juristische Entscheidungsrationaltät	288
a) Entscheidungslogik als Normlogik	288
b) Entscheidungsrationaltät in der Verwaltung	289
3. Verwaltung und Entscheidung	289
4. Zur Rationalität der Verwaltungsentscheidung	290
a) Vorbemerkung	290
b) Optimierung des Mitteleinsatzes	291
c) Grenzen der „rational choice“	292
d) Entscheidung als Individualakt	292
5. Programm – Prinzip – Prozess – Psyche	293
II. Entscheidungsprinzipien	295
1. „Rules und Principles“	296
a) Rechtsstaatliche Richtigkeitsgewähr: Die Bedeutung der Regeln (rules)	296
b) Grenzen	297
c) Offenheit der Entscheidung: Die Bedeutung der principles	298

2.	Zur Leitfunktion der Entscheidungsprinzipien	299
a)	Allgemeines	299
b)	Unspezifische Einflussfaktoren	300
c)	Die einzelnen Prinzipien	300
d)	Zur Auflösung von Prinzipienkollisionen	300
3.	Optimierung als grundlegende Maxime	302
a)	Optimierung als Gesinnung	302
b)	Optimieren durch Konkordanz	302
c)	Gesetzliche Konkretisierungen	302
4.	Nachhaltigkeit	303
a)	„Sustainability“	303
b)	Ganzheitliche Perspektive	305
c)	Zukunftshorizont	305
5.	Wirtschaftlichkeit	306
a)	Das Maximal- und Minimalprinzip	306
b)	Quantifizierungsprobleme	307
c)	Kosten-Nutzen-Analysen	307
aa)	Kosten-Nutzen-Rechnung	307
bb)	Kosten-Wirksamkeits-Analyse	308
cc)	Nutzwertanalyse	308
6.	Sparsamkeit	309
7.	Zweckmäßigkeit	310
8.	Effektivität	310
9.	Effizienz	311
10.	Raschheit	312
a)	Allgemeines	312
b)	Raschheit und Katastrophe	312
c)	Raschheit und gute Verwaltung	313
11.	Die Umsetzung der Entscheidungsprinzipien: die Logistik	313
a)	Umsatzorientiertheit und Funktionstüchtigkeit	313
b)	Was ist Logistik?	314
aa)	Systemdenken	315
bb)	Fließprinzip	316
c)	Availability (Verfügbarkeit)	316
d)	Maintainability (Erhaltbarkeit)	317
e)	Supportability (Versorgbarkeit, Unterstützbarkeit)	318
Exkurs: Grundsätze der militärischen Logistik		318
1.	Der Krieg als logistische Herausforderung	319
2.	Systematische Zuordnungen	320
3.	Die Aufgaben der Logistik	320
a)	Die Organisationsziele des österreichischen Bundesheeres	320
b)	Internationale Verflechtung	321
c)	Logistische Aufgaben	322
aa)	Materielle Sicherstellung	322
bb)	Sanitätsdienstliche Leistungen	323
cc)	Territoriale Sicherstellung	323
dd)	Bereitstellung von Transportleistungen	323
4.	Prinzipien der militärischen Logistik	324

5. Ablauf und Einrichtungen der Logistik	325
a) Logistische Verfahren	325
b) Logistische Einrichtungen und Kräfte	326
6. Logistische Grundsätze in der Praxis am Beispiel des Beschaffungsvorganges betreffend Abfangjäger	326

12. Logistik und „good governance“	332
--	-----

III. Entscheidung als Prozess 334

1. Das „klassische“ Entscheidungsmodell	336
2. Entscheidungsmodell und Entscheidungspraxis	336
a) Zur Relativität der Ablauflogik	336
b) Mangelnde Praxiskraft	339
c) Moderne Entscheidungsmodelle	339
3. Entscheidung und Kommunikation	339
a) Begriff der Kommunikation und Formen	339
b) Verwaltungsverfahren als Kommunikationsprozess	341
aa) Ansatzpunkte	341
bb) Probleme	342
cc) Behördliche Anforderungen und Pflichten	342
c) Dialogisches Verwaltungshandeln	343

Exkurs: Der verwaltungsrechtliche oder öffentlich-rechtliche

Vertrag 344

1. Rechtsnatur	344
2. Funktion	345
3. Rechtsschutzfragen	346
d) Mediation	346
aa) Begriff	346
bb) Verhältnis der Mediation zum Verwaltungsverfahren	347
cc) Praktische Bedeutung	348
e) Partizipation	349
aa) Ziele	349
bb) Betroffenheit	349
cc) Bürgerinitiativen	350
dd) Sonstige Partizipationsmöglichkeiten	351
f) Ergebnis	352
4. Administration Process Reengineering (APR)	352
a) Vom Programm zur Performance	352
b) APR und New Public Management	354
c) Reengineering-Technik	354
d) Entscheidungsschritte	356
e) APR als Revolving Process	358
f) APR als Optimierungsprozess	358
g) Assessment und Accountability	359
h) Ausblick	360

5. e-Government	361
a) Einleitung	361
b) Begriff des e-Government	361
c) Anwendungsfelder	363
d) Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für e-Government	364
aa) Technische Infrastruktur	364
bb) Sicherheitsaspekt	364
cc) Rechtliche Rahmenbedingungen	365
e) Umsetzung	366
f) Nutzen von e-Government	368
g) Ausblick	369
IV. Entscheidungskunde	371
1. Allgemeines	371
a) Motive	371
b) Strategien	372
2. Die Mikropolitik der Verwaltung	373
3. Die Überlebenskunst als Gegenstand der Verwaltungslehre	373
4. Positionssicherung als Wettbewerb	375
a) Zwischen Motivation und Sicherheit	375
b) Einwirkungstechniken	375
5. Konflikt als Impuls und Chance	376
a) Konfliktursachen	376
b) Konfliktmanagement	376
c) Konflikt und Rationalität	377
6. Die Intrige	377
a) Zur Definition der Intrige	377
b) Der erfolgreiche Intrigant	379
c) Die Taktik des Intriganten	380
d) Der Abschuss	380
e) Die Einsamkeit des Intriganten	381
f) Intrige und Organisationshygiene	381
7. Mobbing	382
8. Sonstige Mikrotechniken zur Positionssicherung	382
a) Techniken der Eigenstilisierung	383
b) Technik der Gegnerdisqualifizierung	383
V. Ergebnis	385
G. Die Reform	387
I. Methodik und Grundlagen der Verwaltungsreform	387
1. Allgemeines	388
a) Gute und schlechte Reformen	388
b) Äußere und innere Reformschritte	389
2. Verwaltungsreformkunde	390
a) Formelle Verwaltungsreformkunde	391
b) Materielle (funktionale) Verwaltungsreformkunde	392
3. Einteilungsgesichtspunkte	392
a) Allgemeines	392
b) Einzelne Einteilungsgesichtspunkte	392

II. Einzelne Reformschritte	394
1. Einleitung	394
a) Reformentschluss	394
b) Reformziele	394
c) Terms of Reference	395
d) Erste gezielte Querschüsse	395
2. Vorbereitung	396
a) Die reformorientierte Erhebung	396
b) Orientierungsmittel	397
c) Mündliche Befragung	398
d) Die Erhebung als Lernprozess	399
3. Umsetzung	399
a) Befürworter und Gegner	399
b) Der „Entscheidungssog“	400
c) Fortgesetzte Evaluierung	400
4. Konkrete Reformmassnahmen	401
III. Verwaltungsreform in Österreich	402
1. Allgemeines	402
2. Die Rechtsreform	403
3. Die Aufgabenreform	404
4. Die Organisationsreform	406
a) VerwaltungsreformG 2001	406
b) Sonstige Reformen der Bundesverwaltung	407
c) Verwaltungsreformmassnahmen in den Ländern	407
d) Fazit	408
5. New Public Management	408
a) Allgemeines	408
b) Die Personalmanagement-Reform	409
aa) Die Ausgangslage	409
bb) Ziele	409
cc) Inhalt	410
dd) Ablauf	410
ee) Ausblick	411
c) Die „Bürgerkarte“	411
d) Stand der Realisation	412
6. Zwischenbilanz	413
IV. Die europäische Verwaltungsreform im Zuge der Osterweiterung	414
1. Auf dem Weg zur europäischen Verwaltung	414
a) Die Heranführungsstrategie	414
b) Harmonisierung – Beitritt – Reform	414
2. Der Status quo in den Reformstaaten	415
a) Der Zustand der Verwaltung	415
b) Der Zustand der Wirtschaft	416
3. Gemeinschaftshilfe für die Reformländer	417
a) Allgemeines	417
aa) Staatengruppen	417
bb) Förderungsprogramme	417
cc) Institutioneller Rahmen	418

4. Ziele der Gemeinschaftshilfe	419
a) PHARE	419
b) CARDS	421
c) TACIS	421
5. Schwerpunkte der Gemeinschaftshilfe	421
a) Überblick	421
b) Wirtschaftliche Reformen	422
c) Materielle Reform einzelner Verwaltungszweige	423
d) Ausbildung und Schulung	423
6. Die Durchführung der Gemeinschaftshilfe	423
a) Allgemeines	424
b) Einzelne Schritte (Project Cycle Management – PCM)	424
aa) Ausschreibungen	424
bb) Terms of Reference	425
cc) Auswahlverfahren und Zuschlag	425
dd) Reporting	425
ee) Final Report und Evaluation	425
H. Schluss	427
1. Wissenschaft von den Schnittflächen	427
2. Prinzip und Typus	428
3. Vergleich und Typenbildung	428
4. Interferenzrahmen für Verwaltungsmuster	429
5. Vom Stufenbau zum Kreislauf	429
6. Verwaltungslehre als internationale Implementierungskunde	430
Literaturverzeichnis	433
Sachverzeichnis	457