

# Inhalt

A. Vorbemerkungen . . . . .	9
I. Zum Thema . . . . .	9
II. Zum Inhalt der Darstellung . . . . .	9
III. Zur Form der Darstellung . . . . .	9
IV. Zum Leserkreis . . . . .	9
V. Zu den geistigen Anleihen . . . . .	10
B. Allgemeine Einführung . . . . .	11
I. Von den Schwierigkeiten einer Theorie der Führung. . . . .	11
II. Vom Entstehen interdisziplinärer Grundlagen . . . . .	12
III. Inhalte einer Theorie der Führung . . . . .	14
C. Führungsverhalten und Führungsstil . . . . .	18
I. Definitionen . . . . .	18
1. Führen . . . . .	18
2. Führungsverhalten . . . . .	18
3. Stil . . . . .	18
4. Führungsstil . . . . .	18
II. Organisation als soziales System . . . . .	19
1. Formelle und informelle Organisation . . . . .	19
* 2. Die Bestimmbarkeit eines Führungsstils . . . . .	19
3. Das klassische Modell: Vorgesetzter-Mitarbeiter . . . . .	20
4. Vorzüge und Grenzen des Bürokratie-Modells . . . . .	21
III. Verantwortung und Motivation . . . . .	23
1. »Verantwortung« in der Behördenorganisation . . . . .	23
2. Neuere sozialpsychologische Erkenntnisse . . . . .	24
3. »Motivation« als zentraler Begriff moderner Führungslehre . . . . .	25
4. Motivieren als Führungsaktivität . . . . .	27
IV. Die Diskussion um den »Führungsstil« und ihre Ergebnisse für die Praxis . . . . .	28

1. Die Typenlehre von Max Weber . . . . .	28
2. Der gegenwärtige Erkenntnisstand . . . . .	29
3. Die Abhängigkeit des Führungsstils von objektiven Gegebenheiten . . . . .	31
4. Beispiele aus dem Behördenalltag . . . . .	32
V. Die Verarbeitung von Fragen des Führungsstils in Management-Konzepten . . . . .	35
1. Führungsmodelle . . . . .	35
2. Das Delegationskonzept . . . . .	35
3. Projektorganisation . . . . .	36
4. Matrix-Organisation . . . . .	37
5. Umfassende Führungsmodelle . . . . .	38
6. Hypothesen und Thesen . . . . .	39
D. Verwaltungsführung und betriebliches Management . . . . .	43
I. Vorbemerkung . . . . .	43
II. Die Entwicklung des Dialogs zwischen betriebswirt- schaftlicher Organisationslehre und der öffentlichen Ver- waltung über die Führungsorganisation . . . . .	44
III. Managementmodelle und die politische Funktion der öffentlichen Verwaltung . . . . .	50
IV. Offene Fragen . . . . .	53
V. Erste Schritte in der Organisationspraxis . . . . .	54
Nachbemerkungen . . . . .	60
E. Zur Anwendung von Managementmodellen . . . . .	63
I. Zum Begriff: Managementmodell . . . . .	63
1. Definition . . . . .	63
2. Modell-Typen . . . . .	63
II. Allgemeine Probleme der Anwendung . . . . .	64
III. Das »Harzburger Modell« (HM) . . . . .	66
IV. Management by Objectives (MbO) . . . . .	71
V. Projekt-, Programm-, Systemmanagement . . . . .	72
Nachbemerkungen . . . . .	74
F. Führung von Ministerien . . . . .	76
I. Das Objekt . . . . .	76
1. Ministerien sind in ihrer Organisation nur bedingt miteinander vergleichbar . . . . .	76
2. In der Organisation lassen sich drei Funktionsbereiche: die Steuerung, die operativen Bereiche und der Ser- vice-Bereich unterscheiden . . . . .	77

i

- II. Grundzüge der herkömmlichen Organisation der öffentlichen Verwaltung ..... 79
  - 1. Die öffentliche Verwaltung hat sich vorwiegend nach Objekten bzw. Zielgruppen organisiert ..... 79
  - 2. Die Organisation der Querschnittsaufgaben wurde vernachlässigt ..... 80
- III. Trends, die auf die Entwicklung der Ministerialorganisation einwirken ..... 80
- IV. Beschränkungen bei der Auswahl organisatorischer Lösungen ..... 81
- V. Schwachstellen der Organisation ..... 82
  - 1. Die Schwachstellen der Ministerialorganisation sind weithin bekannt ..... 82
  - 2. Ein Schwachstellenkatalog deutet besonders auf Mängel in der Führungsorganisation hin ..... 82
- VI. Felder möglicher Verbesserungen der Organisation .... 84
  - 1. Management-Modelle können zur Lösung von Organisationsproblemen in Ministerien beitragen ..... 84
  - 2. Es ist möglich, umfassende, aber auch realisierungsfähige Verbesserungen der Ministerialorganisation zu benennen ..... 85
- Nachbemerkungen ..... 88

2

- G. Ausschüsse, Konferenzen und Gruppen in Projekten . . . . 94
  - I. Ausschüsse als Ergänzungen des hierarchischen Gliederungsprinzips. .... 94
    - 1. Erscheinungsformen ..... 94
    - 2. Typisierung ..... 95
    - 3. Beispiele aus der Praxis ..... 96
    - 4. Lenkungs- bzw. Steuerungsausschüsse ..... 103
    - 5. Weitere Ausschüsse ..... 103
    - 6. Kritische Bemerkungen ..... 103
    - 7. Zusammenfassung ..... 105
  - II. Konferenzen ..... 106
    - 1. Erscheinungsformen ..... 106
    - 2. Praktische Erfahrungen ..... 107
  - III. Gruppen in Projekten ..... 108
    - 1. Erscheinungsformen ..... 108
    - 2. Beispiele aus der Praxis der Ministerien ..... 110
    - 3. Gruppenarbeit im Modellversuch ..... 115
    - 4. Kritische Bemerkungen ..... 117
  - Nachbemerkungen ..... 118