

Neue Steuerung

Bürokratische Organisation nach Max Weber

- Amtshierarchie
 - Rangfolge bestimmt den Instanzenweg und die Kontrollbefugnisse
- Arbeitsteilung
 - Funktionelle Spezialisierung
 - System abstrakter Regeln (konkrete Zuständigkeiten)
 - Zwischenmenschliche Kontakte bleiben unpersönlich.

Bürokratische Organisation nach Max Weber

- System abstrakter Anweisungen
 - Regelung des Arbeitsverfahrens
- System von Dienstwegen
 - Konzentration auf die Behördenspitze – Pyramide
- Arbeit mit Akten
 - Grundsatz der schriftlichen Information und Entscheidung

Bürokratische Organisation nach Max Weber

- Auswahl und Beförderung der Organisationsmitglieder nach Fachschulung und beruflicher Leistung
- Schematische Laufbahnen mit speziellen Zugangsvoraussetzungen
- Rationale Disziplin
 - Anordnungen werden ohne Rücksicht auf persönliche Vorstellungen und Wünsche durchgeführt.

Bürokratische Organisation nach Max Weber

- Hauptamtliche Anstellung auf Dauer und feste Besoldungsprinzipien nach dem Rang
 - Amtstreuepflicht des Beamten
 - Fürsorgepflicht des Staates

Kritik am herkömmlichen Modell

- Indirekte Steuerung des Verwaltungshandelns durch Zuteilung von Ressourcen (Input durch : Geld, Stellen, Sachmittel)
- Starre, bürokratische, hierarchische, zentralistische Aufbaustrukturen
- Lange Entscheidungswege
- Enge Entscheidungsspielräume: Alles ist bis aufs Kleinste von oben geregelt
- Viel Sand im Getriebe

Kritik am herkömmlichen Modell

- **Unflexible Kameralistik**
- **Dezemberfieber:** Einsparungen im laufenden Haushaltsjahr werden im Folgejahr bestraft
- **Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung**
- Doppelarbeit durch zu viel Arbeitsteilung
- Zu viele Zwischeninstanzen

Kritik am herkömmlichen Modell

- Egoistisches Spartendenken
- Fehlende Kooperationsbereitschaft bei Fachämtern
- Bürokratische Schwerfälligkeit
 - Kunden- und Fachferne der Querschnittsämter
- Mangelnde Transparenz von „zwangsläufigen“ Verwaltungsentscheidungen

Kritik am herkömmlichen Modell

- Potenzial der Mitarbeiter wird wenig ausgeschöpft
 - Wissen
 - Fähigkeiten
 - Verantwortungsbereitschaft
 - Motivation
- Entfremdete nachgeordnete Sachbearbeitung

Kritik am herkömmlichen Modell

- Frustrierte, „unlustige“, unterforderte Mitarbeiter
- Bürger müssen zu den Amtsstunden als Bittsteller vorsprechen
- Hoheitliche Verwaltung

Ziele der Neuordnung

- Output-/Outcomebetrachtung anstelle von Inputbetrachtung
 - Inputbetrachtung: Einsetzen von Ressourcen auf eine bestimmte Problemanzeige hin
 - Outputorientierte Betrachtung: Klare Definition im Vorfeld, welches Ergebnis bzw. welcher Output bei welcher Problematik erreicht werden soll: Menge des Outputs im Vordergrund
 - Outcomeorientierte Betrachtung: Qualität des Outputs entscheidend

Ziele der Neuordnung

- Kostenbewusstsein durch Kostentransparenz
- Abbau von Bürokratie
 - Abbau von Hierarchieebenen
- Mehr Wirtschaftlichkeit durch klar geregelte Verantwortlichkeit
- Steigerung der Effizienz durch Wettbewerb
- Erhöhung des Leistungspotenzials durch höhere Motivation der Mitarbeiter

Kernelemente der Neuen Steuerung

- Steuerung der Verwaltung an den Arbeitsergebnissen (Output/Outcome)
 - Kundenorientierung
 - Nachfrageorientierung
 - Dienstleistungsorientierung
 - Servicequalität/Produktivität
- Flexiblere Organisation
 - Ämter vor Ort: Finanzverantwortung mit fest umrissenem Budget

Kernelemente der Neuen Steuerung

- Flache Hierarchie
- Weitgehende Delegation von Entscheidungen
- Kurze schnelle Entscheidungswege
- Dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich
- Befreiung von den Fesseln der Kameralistik
 - Einführung der Doppik

Kernelemente der Neuen Steuerung

- Effizienz durch Konzentration Bearbeitung, Entscheidung und Verantwortung in einer Hand
 - Ganzheitliches Denken
- Sachnähe der Entscheider
- Eigenständigkeit führt zu mehr Verantwortungsbewusstsein
- Verantwortung führt zu mehr Kostenbewusstsein
- Mitverantwortung der Betriebsangehörigkeit stärken (Corporate Identity)

Kernelemente der Neuen Steuerung

- Viele Köpfe zum Denken zu bringen, führt zu mehr Kreativität und Motivation sowie zur besseren Nutzung von Reserven
- Optimierung der Verwaltungskultur
- Veränderte Bürger- und Leistungsansprüche
 - Bürgernähe

Kernelemente der Neuen Steuerung

- Dienstleistungsverantwortung

(Schulz, Neue Steuerung in der Jugendhilfe und Jugendarbeit, Deutscher Bundesjugendring, „selber lenken - Neue Steuerung in der Jugendarbeit, Schriftenreihe Nr. 27, Bonn 1995)

Modelle einer neuen Steuerung

- Beziehungsmodell
- Systemmodell
- Prozessmodell
- Zielmodell

(dazu umfänglich: Wöhrle, Armin: Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 2003, hier S. 71 bis 78)

Charakterisierung der Dienstleistungs- produktion Prozess und Input

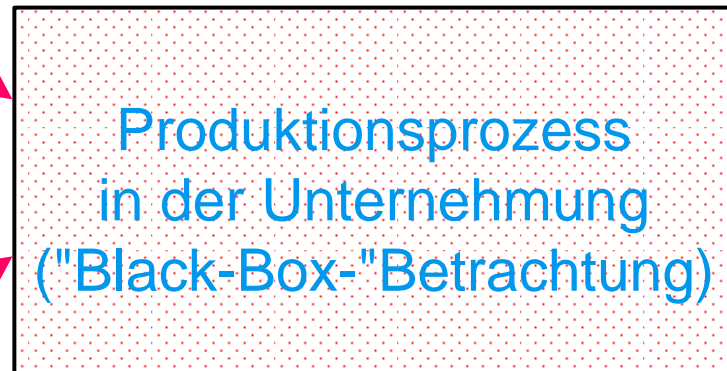
Traditionelle Güterproduktion:
(Gutenberg)

Elementar-
faktoren

- Arbeit
- Werkstoffe
- Betriebsmittel

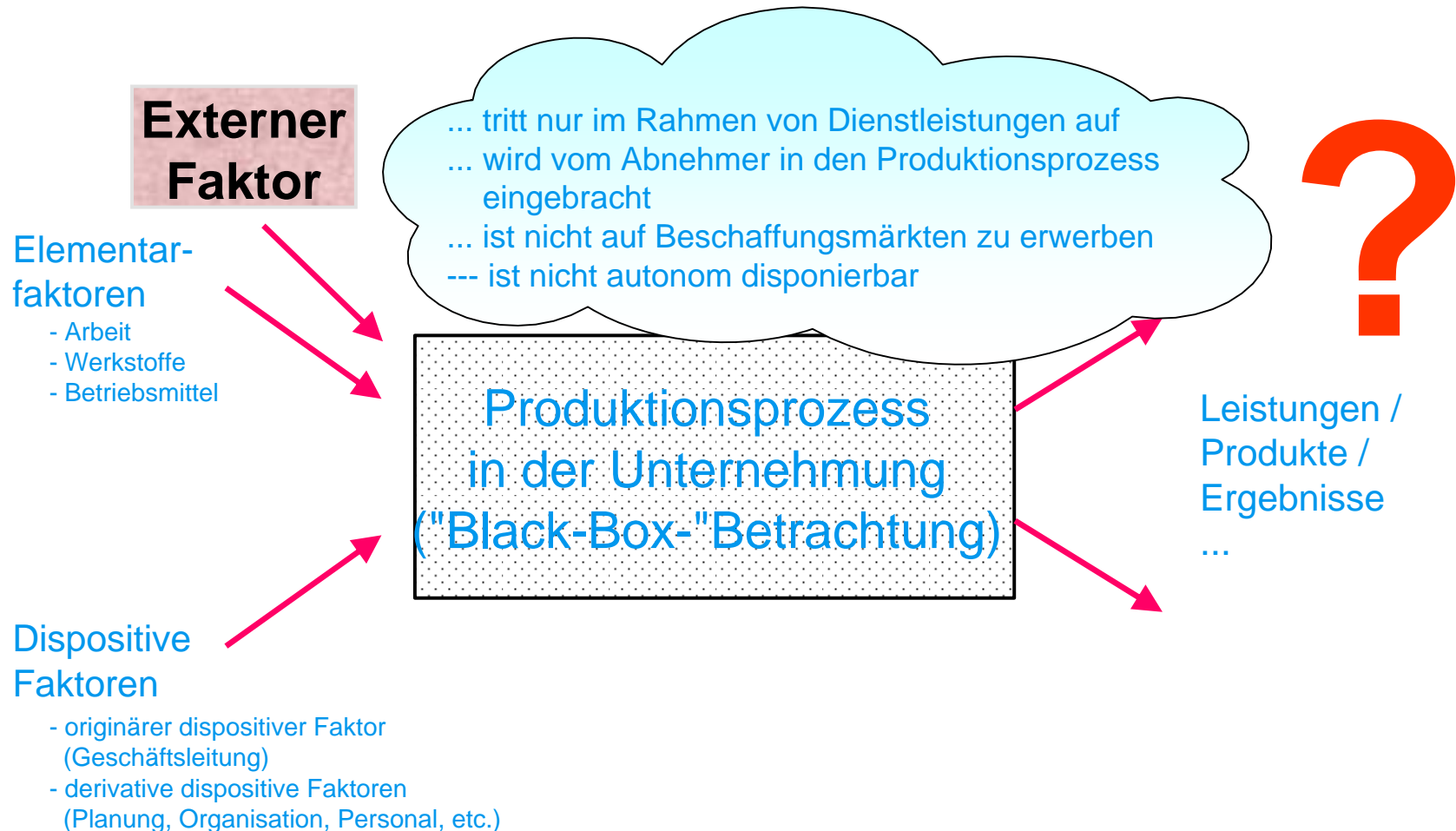
Dispositive
Faktoren

- originärer dispositiver Faktor
(Geschäftsleitung)
- derivative dispositive Faktoren
(Planung, Organisation, Personal, etc.)



Leistungen /
Produkte /
Ergebnisse
...

Dienstleistungsspezifische Ausweitung des Produktionsprozesses bei Maleri



Quelle: Maleri, R.: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin-Heidelberg-New York 1973, S. 76 ff

Der externe Faktor ...

-ist ein dienstleistungsspezifischer Produktionsfaktor
-kann ein materieller / immaterieller Faktor sein
-immaterielle Faktoren nach Maleri (Informationen, Nominalgüter (d.h. Geld)) sind um die Untergruppe "Rechte" zu ergänzen

Der externe Faktor erfüllt also keine Abgrenzungsfunktion gegenüber Objektfaktoren !!!

Der Produktionsprozess - die Faktorkombination

- Für den Bereich der Produktion von Dienstleistungen ist die Kombination der Input- / Produktionsfaktoren in eine Vor- und eine Endkombination zu unterscheiden
- Die Vorkombination...
 - ... hat vorbereitenden Charakter und dient dem Aufbau des Leistungspotenzials
 - ... dient der bestimmungsgemäßen Vorbereitung der zum Einsatz gelangenden internen Produktionsfaktoren
 - ... hat als Ergebnis die Leistungsbereitschaft (als sofort verfügbares Leistungspotenzial)

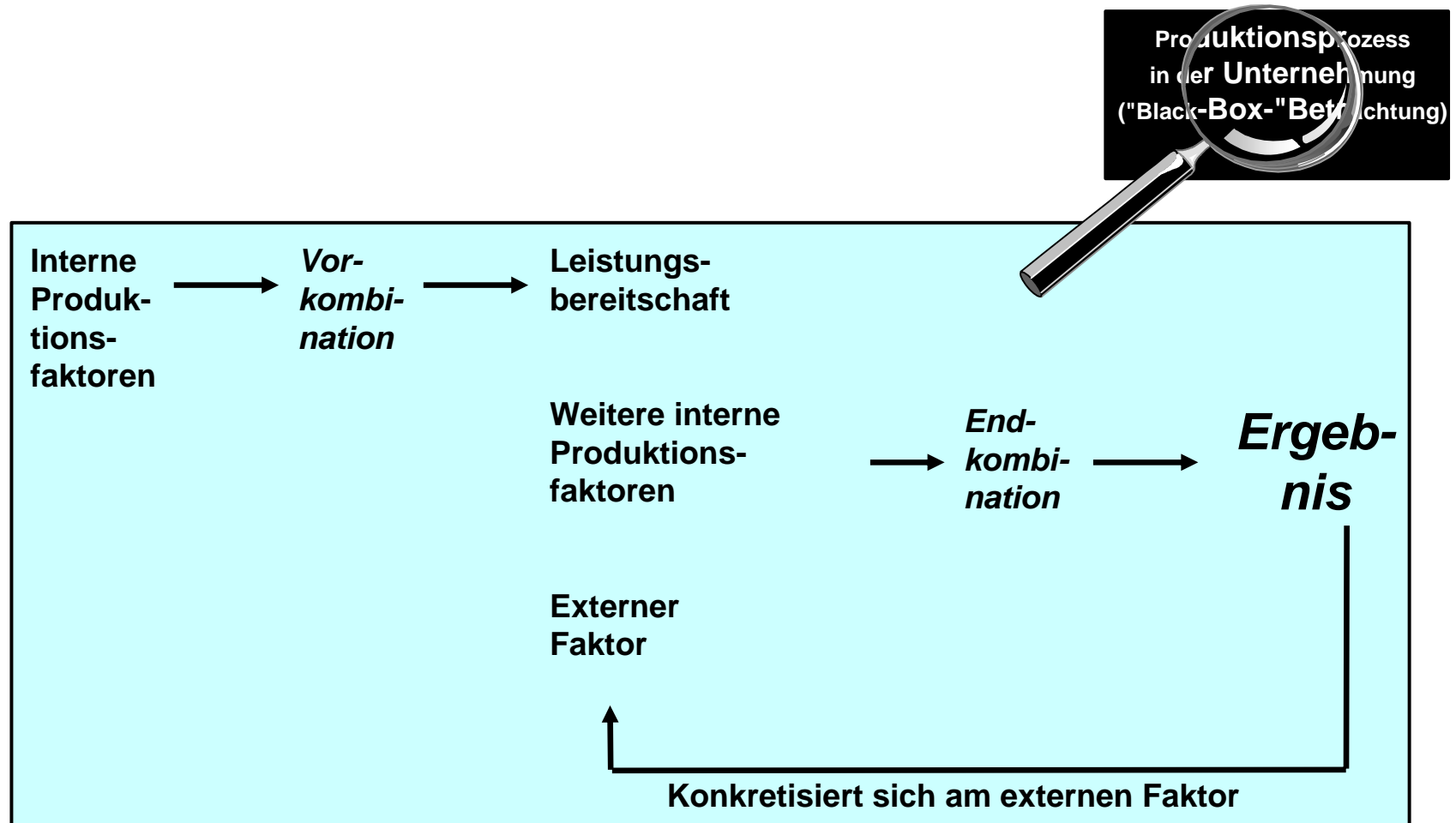
- **Die Endkombination ...**

- ... soll durch den Einsatz von Leistungsbereitschaft, weiterer interner Produktionsfaktoren und durch die Integration des Externen Faktors absetzbare Leistungen erbringen (Produktion der Marktleistung)
- ... beinhaltet eine Unsicherheitskomponente:
 - die sachliche Eignung der Produktionsfaktoren und deren räumlich-zeitliche Zuordnung ist nicht ausschließlich dem dispositiven Faktor (d.h. der Unternehmensleitung) überlassen

- **Der externe Faktor ...**

- ist im Faktorkombinationsprozess die grundlegende Voraussetzung für die Endkombination

Wie gestaltet sich nun dieser interne Faktorkombinationsprozess ?

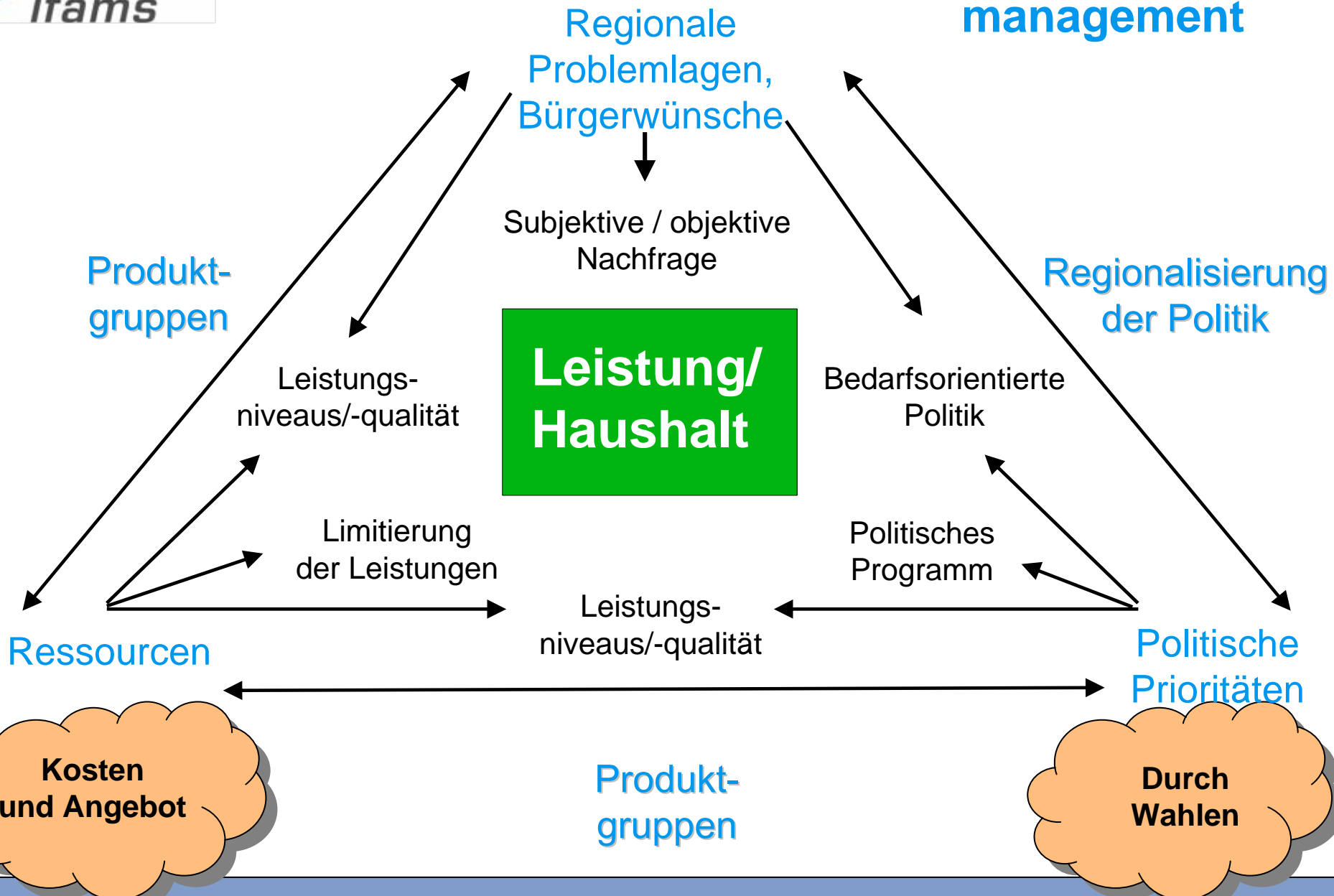


Der externe Faktor ...

- ist im Faktorkombinationsprozess die grundlegende Voraussetzung für die Endkombination; Ohne zusätzliche, in der Unternehmung nicht vorhandene Produktionsfaktoren ist die Endkombination nicht möglich
- ... ist in zeitlicher Hinsicht in manchen Dienstleistungsunternehmungen - rein technisch – nicht erforderlich

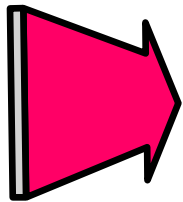
GEFAHR: die technisch erbrachte Leistung wird nicht in eine Marktleistung umgewandelt

Zusammenhänge: Politik und Ressourcenmanagement



Festlegen von Leistungsangeboten

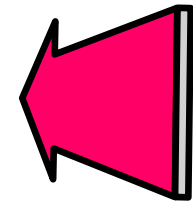
Bedarf



Festlegung des "Produkt-Mix"

Festlegung alternativer Leistungsangebote

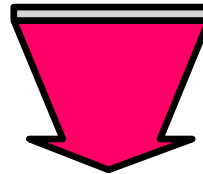
Darstellung der Kosten / Leistungen



**Politische
Prioritäten**

Politische Entscheidung
über Leistungsniveaus

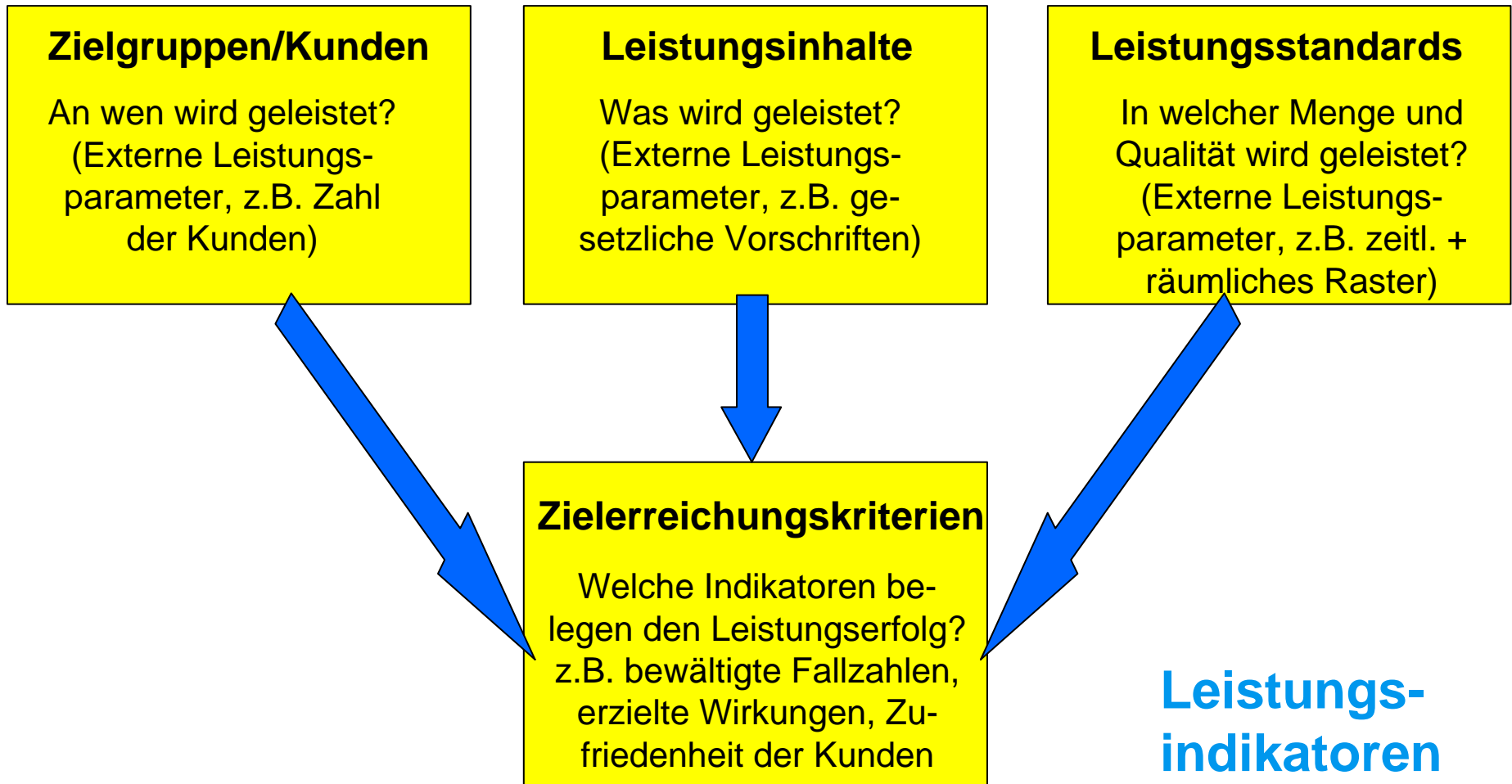
Auswahl der Leistungsalternativen



**Festlegung der Gesamtleistung
und damit des Haushalts**

Leistungsziele müssen messbar sein!

Leistungsziele



Dezentrale Ressourcenverantwortung

Globalvorgaben

Zielvorgaben

- ✚ Leistungsspektrum
- ✚ Leistungsstandards
- ✚ Kosten

Handlungsrahmen

- ✚ Ressourceneinsatz
- ✚ Organisation
- ✚ Personal
- ✚ Technischeinsatz
- ✚ Beschaffung

Ergebnisbericht

Bericht

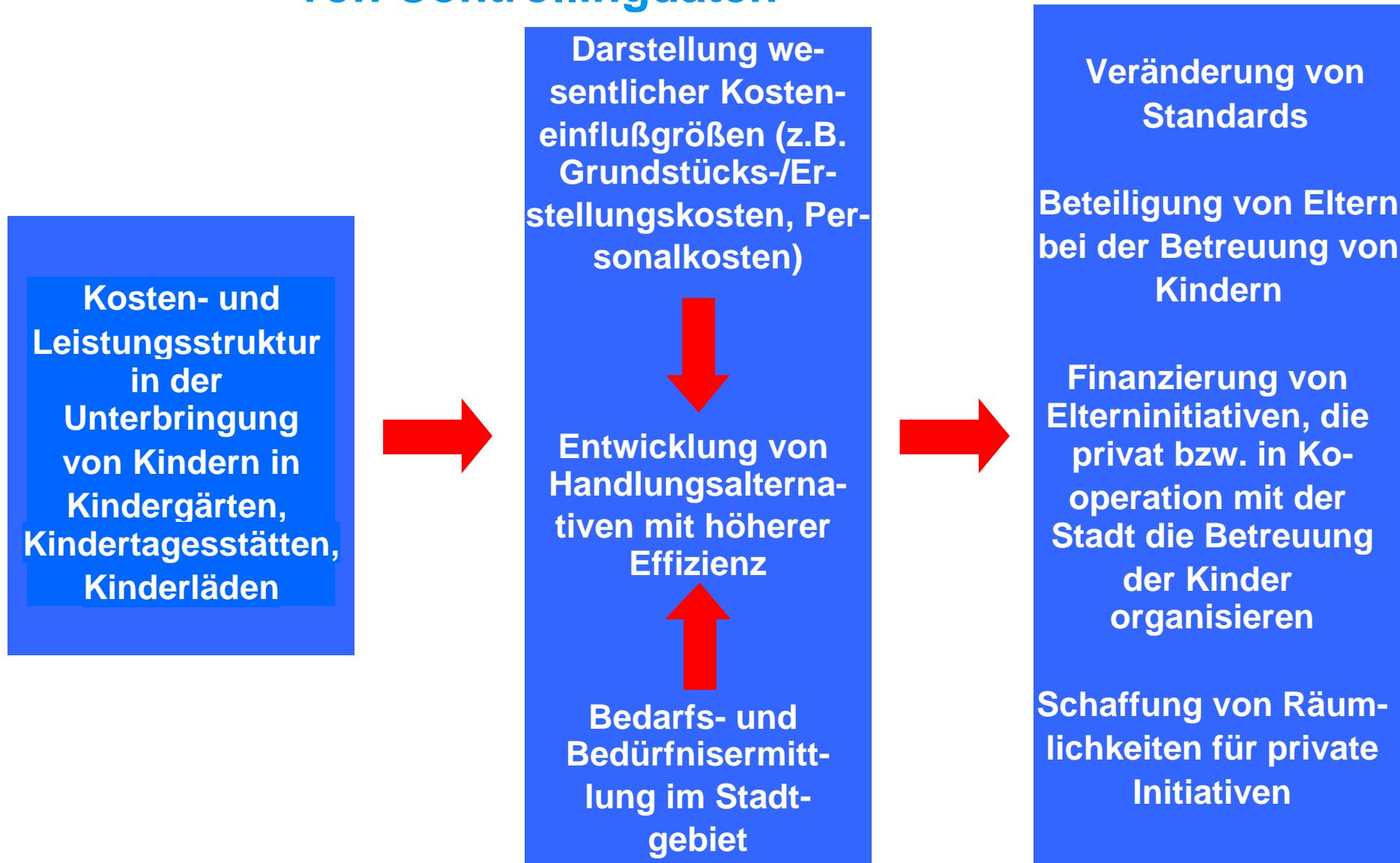
- ✚ Grad der Zielerreichung
- ✚ Kosten der Leistungen
- ✚ Akzeptanz beim Bürger

Handlungsfelder der Stadtverwaltung

- ✚ Explizite Leistungsvorgaben?
- ✚ Veranschlagungsregeln?
- ✚ Bewirtschaftungsregeln?
- ✚ Zentrale Leistungen?
- ✚ Berichtswesen?

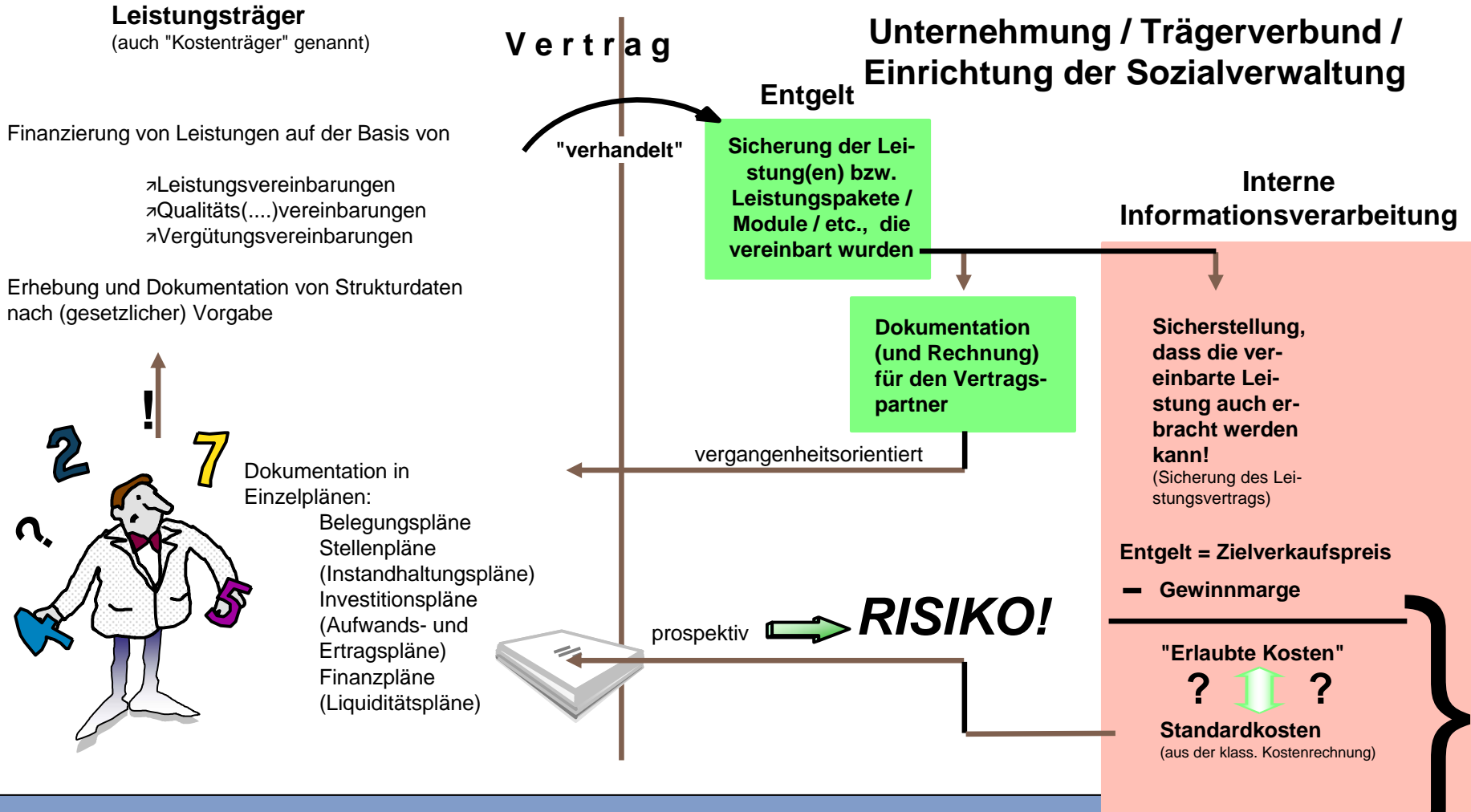
**Ergebnisverantwortliche
Organisationseinheit**

Beispiel für Führungsunterstützung auf Basis von Controllingdaten



Qualität der Informationen I

Rechnungssysteme mit integrierten Finanzierungs- und Steuerungsinformationen





Qualität der Informationen II

Vertrag Entgelt

"verhandelt" Sicherung der Leistung(en) bzw. Leistungspakete / Module / etc., die vereinbart wurden

Dokumentation (und Rechnung) für den Vertragspartner

vergangenheitsorientiert

prospektiv **RISIKO!**

Interne Informationsverarbeitung

Sicherstellung, dass die vereinbarte Leistung auch erbracht werden kann!
(Sicherung des Leistungsvertrags)

Entgelt = Zielverkaufspreis
- Gewinnmarge

"Erlaubte Kosten"

? ?

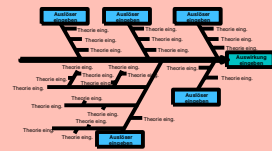
Standardkosten
(aus der klass. Kostenrechnung)

Rechnung für interne Informationszwecke (Kostenrechnung mit Vollkosten)

Unternehmung / Trägerverbund / Einrichtung der Sozialverwaltung

Rechnung für interne Informationszwecke (Kostenrechnung mit Prozesskosten)

- "Auskömmlichkeit" von Standardangeboten
- Zusatzleistungen?
- Individualleistungen
- "Make or Buy"-Entscheid.
- Grenzbetrachtungen
- Qualitätsentscheide
-



Übereinstimmung mit der Dokumentation der erbrachten Leistung ?!

Kundenwertorientierung?

Weiterentwicklung des Evidence based Medicine-Ansatzes (EBM)?

