

Bernd Rubel

**Organisatorische Gestaltung der Leistungsbeziehungen
in Kommunalverwaltungen**

WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Bernd Rubel

Organisatorische Gestaltung der Leistungsbeziehungen in Kommunalverwaltungen

Der Beitrag des New Public Management

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Erich Frese

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität zu Köln, 2006

1. Auflage Januar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Brigitte Siegel / Britta Göhrisch-Radmacher

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0684-3

Geleitwort

Die Struktur der Kommunalverwaltung ist wie die vieler anderer Institutionen seit einiger Zeit Gegenstand kritischer Analysen und tief greifender Änderungen. Die gegenwärtigen Reformbestrebungen sind durch eine Vielfalt von Problemperspektiven und Lösungskonzepten gekennzeichnet, in denen ein gestiegenes Interesse an der Entwicklung und Umsetzung neuer Formen des Public Management seinen Ausdruck findet. In der Betriebswirtschaftslehre ist die verstärkte Beschäftigung mit der wirtschaftlichen Gestaltung von Kommunen in hohem Maße durch mikroökonomische Theorien der Unternehmung beeinflusst. Diese zunehmende Rezeption hat der These, dass bürokratische Ineffizienz am besten durch Einbringung von Marktdruck in das Verwaltungshandeln überwunden werden kann, zu einer weiten Verbreitung verholfen. Das als Ergebnis dieser Entwicklung auf „mehr Markt“ ausgerichtete Angebot an Reformkonzepten trifft auf Seiten der Kommunen auf eine gestiegene Bereitschaft zu tief greifenden Reformen, die in hohem Maße durch die finanzielle Krise der öffentlichen Haushalte bestimmt ist und die Gewährleistung der Kostenwirtschaftlichkeit in den Mittelpunkt der Restrukturierungsmaßnahmen rückt.

Es kann angesichts dieser verschiedenen Strömungen und Problemperspektiven nicht überraschen, dass die gegenwärtig in Wissenschaft und Praxis geführte Diskussion um die Reform der Kommunalverwaltung relativ heterogen und intransparent ist. Jede wissenschaftliche Studie, die sich mit dem Anspruch methodischer Stringenz mit Fragen der Kommunalverwaltung auseinandersetzt, muss sich deshalb um ein theoretisch konsistentes Analysekonzept bemühen. Die Arbeit meines früheren Mitarbeiters Dr. Bernd Rubel wird dieser Anforderung in hohem Maße gerecht. Gegenstand der Studie ist die Sicherung kostenwirtschaftlichen Verhaltens in Kommunalverwaltungen bei der Bereitstellung und Nutzung von Ressourcen durch die effiziente Gestaltung von Kompetenz- und Steuerungsregelungen. Gestaltungsobjekt ist damit die Organisationsstruktur, die nach dem zu Grunde gelegten Konzept der entscheidungsorientierten Organisationsgestaltung über Koordinations- und Motivationseffekte die Kosteneffizienz beeinflusst. Die Fragestellung ist anspruchsvoll. Ihre Herausforderung liegt vor allem in der Tatsache, dass die Kommunen nur sehr begrenzt für ihre Leistungen am externen Markt Erlöse erzielen. Im Unterschied zur privatwirtschaftlichen Unternehmung kann die organisatorische Gestaltung in der Kommunalverwaltung Kosteneffizienz allenfalls über planbasierte Steuerungsmodelle oder über die Etablierung fiktiver Märkte sichern.

Der Verfasser legt seiner Analyse mit der Unterscheidung zwischen „primären Aufgaben“ und „Serviceaufgaben“ eine aussagefähige Typologie kommunaler Aufgaben zu Grunde. Die Ausprägungen dieser Aufgabentypen werden vom Verfasser prägnant herausgearbeitet. Hervorzuheben ist, dass in diesem Zusammenhang der Stellenwert der von den Kommunen verfolgten Strategien untersucht wird. Viele be-

triebswirtschaftliche Beiträge zur Organisation der Kommunalverwaltung übersehen, dass bei der Entwicklung von Gestaltungskonzepten die Gewichtung der Effizienzkriterien, die Identifizierung kritischer Ressourcenpotenziale und Interdependenzen sowie Aussagen zur Ausprägung von Komplexität und Ungewissheit nur durch Rückgriff auf strategische Vorgaben möglich sind. Auch in diesem Fall überträgt der Verfasser nicht undifferenziert die für den privatwirtschaftlichen Bereich entwickelten Strategiekonzepte. Er arbeitet vielmehr unter Verweis auf die besonderen Bedingungen der Produktpositionierung und der Marktbearbeitung den strategischen Spielraum in der Kommunalverwaltung heraus.

Den Kern der Arbeit bildet die gründliche Auseinandersetzung mit der Beurteilung der zentralen und dezentralen Erfüllung von Serviceaufgaben. Bemerkenswert sind insbesondere die Ausführungen zur plan- und marktbasierter Steuerung der Leistungsbeziehungen hinsichtlich der Serviceaufgaben. Auch hier kommt der Verfasser bei seiner differenzierten Analyse der Steuerungsproblematik zur Sicherung der Koordinations- und Motivationseffizienz zu konkreten Ergebnissen. Eigenständig und weiterführend sind die Ergebnisse bezüglich der Motivationswirkungen, die auf der Basis eines organisationstheoretisch fundierten Indikatorsystems erfasst werden. Eindrucksvoll wird der Nachweis geführt, dass die Kriterien der Präzision, des Aufwands und der Akzeptanz von Indikatoren die differenzierte Bewertung kommunaler Steuerungsformen erlauben. Die Schlussfolgerungen sind bemerkenswert und für die aktuelle Reformdiskussion bedeutsam. Insgesamt beurteilt der Verfasser den flankierenden Einsatz marktbasierter Steuerungskonzepte zur Erzielung von Koordinations- und Motivationseffekten skeptisch. Man kann ihm zustimmen, wenn er zu dem Ergebnis kommt, dass die Empfehlungen des New Public Management und der zahlreichen nationalen Reformmodelle zur Ausgestaltung interner Strukturen einer organisationstheoretischen Prüfung nicht immer Stand halten. Vor diesem Hintergrund lässt sich als zentrales Ergebnis der Studie die These des Verfassers bezeichnen, dass in der Kommunalverwaltung die Planung nach wie vor das dominierende Steuerungskonzept bildet. Eine solche Schlussfolgerung ist für die weitere betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit Fragen der Kommunalorganisation von Bedeutung. Es muss bei der Reform der Kommunalverwaltung (auch) darum gehen, Planungskonzepte als Instrumente eines modernen Controllings weiter zu entwickeln.

Die Studie von Herrn Dr. Rubel leistet einen fundierten Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Weiterentwicklung der Theorie und Praxis der Organisationsgestaltung in der Kommunalverwaltung. Ich wünsche der Arbeit die verdiente Rezeption in der Fachwelt.

Erich Frese

Vorwort

Deutsche Kommunalverwaltungen befinden sich seit Jahren in einer anhaltenden Phase des Umbruchs. Strukturen, die schon über Jahrzehnte bestehen, müssen vor dem Hintergrund wachsenden Kostendrucks einer kritischen Überprüfung unterzogen werden. Reformbestrebungen, die auf den wirtschaftlich effizienteren Einsatz vorhandener Ressourcen abzielen, sind zumeist nachhaltig durch die Empfehlungen des New Public Management geprägt. Die Gesamtheit dieser Empfehlungen berührt auch Aspekte, die auf eine veränderte organisatorische Struktur der deutschen Kommunalverwaltungen gerichtet sind. In dieser Arbeit werden vor dem Hintergrund der Kriterien eines geschlossenen organisatorischen Gestaltungskonzepts die Gestaltungsempfehlungen des New Public Management auf ihre Effizienz hin überprüft und aufbauend auf den Ergebnissen der Effizienzanalyse konkretisiert bzw. angepasst. Das Hauptaugenmerk richtet sich dabei auf die Eingliederung von kommunalen Serviceaufgaben in die Organisationsstruktur der Kommunalverwaltung und die Steuerung des internen Leistungsaustauschs.

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre sowie am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensentwicklung und Organisation der Universität zu Köln. Sie ist durch die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität zu Köln als Inauguraldissertation angenommen worden.

Denjenigen, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben, sei Dank gesagt. Ohne ihre Unterstützung hätte dieses Buch nicht entstehen können.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Professor Dr. Erich Frese. Er weckte bereits zu Studienzeiten mein Interesse an organisatorischen Fragestellungen und meinen Wunsch zur tiefer gehenden Auseinandersetzung mit diesen. Von seinen zahlreichen Anregungen und seiner unermüdlichen Diskussionsbereitschaft hat diese Arbeit in erheblichem Maße profitiert. Als Seminardirektoren schufen Herr Professor Frese und sein Nachfolger, Herr Professor Dr. Mark Ebers, ein anregendes Umfeld sowie den nötigen Freiraum, in denen wissenschaftliche Forschung mit Freude möglich ist. Für die Übernahme des Korreferats bedanke ich mich bei Herrn Professor Dr. Ludwig Kuntz.

Darüber hinaus möchte ich mich bei allen Kolleginnen und Kollegen für viele interessante Diskussionen, aufmunternde Worte zur rechten Zeit und das sehr angenehme Arbeitsklima am Organisationsseminar bedanken. Hervorheben und besonders danken möchte ich Frau Dipl.-Kff. Simone Schiller und Herrn Dr. Markus Holzporz, mit denen ich in der Endphase unserer Dissertationen eine „verschworene Schicksalsgemeinschaft“ gebildet habe. Insbesondere die intensiven fachlichen Diskussionen

mit Herrn Dr. Holzporz und sein späteres Korrekturlesen haben zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen.

Bei allem fachlichen Beistand hat jedoch die persönliche Unterstützung durch Freunde und Familie einen unvergleichlichen Wert. Vielen Dank an all diejenigen, die mir in Phasen hoher Belastung und Resignation wieder Mut machten.

Sicherlich hat meine Freundin Frau Anne Hartwig während der letzten Monate einen außergewöhnlich großen Teil der Last getragen und ertragen. Ohne ihr Verständnis, ihre Geduld und Liebe wäre diese Arbeit nicht zustande gekommen.

Ganz besonderer Dank gilt meinen Eltern Frau Brigitte und Herrn Gerdt Rubel. Sie haben nicht nur meine Promotion, sondern meine gesamte Ausbildungszeit mit großer Fürsorge, viel Verständnis und einer unumstößlichen Ausdauer begleitet und gefördert.

Als Zeichen meines tiefen Dankes möchte ich meiner Freundin Anne und meinen Eltern Brigitte und Gerdt dieses Buch widmen.

Bernd Rubel

Inhaltsverzeichnis

| | |
|-----------------------------|------|
| Geleitwort | V |
| Vorwort | VII |
| Inhaltsverzeichnis | IX |
| Abbildungsverzeichnis | XIII |
| Abkürzungsverzeichnis | XV |

| | |
|---|----------|
| Erster Teil: Kommunale Modernisierungsansätze als organisatorische Herausforderung | 1 |
|---|----------|

| | |
|--|-----------|
| Zweiter Teil: Organisatorisches Konzept | 13 |
|--|-----------|

| | |
|--|-----------|
| A. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung als Fundament der Arbeit | 14 |
|--|-----------|

| | |
|---|----|
| I. Koordination | 15 |
| 1. Entscheidung und Information | 15 |
| 2. Komplexe Entscheidungsprobleme | 17 |
| II. Motivation | 19 |
| 1. Motivationsorientierte Organisationsgestaltung | 20 |
| 2. Erklärung des Aufgabenverhaltens | 20 |
| III. Kompetenz- und Steuerungssystem | 27 |

| | |
|--|-----------|
| B. Koordinationsdimension | 28 |
|--|-----------|

| | |
|--|----|
| I. Kompetenzsystem | 28 |
| 1. Strukturierung | 28 |
| 2. Segmentierung | 29 |
| 3. Entscheidungsinterdependenzen | 32 |
| II. Steuerungssystem | 34 |
| 1. Zentrale Elemente des Steuerungssystems | 35 |
| 2. Planung | 40 |
| 3. Interne Märkte | 43 |
| 4. Bereichsinterne Steuerung: Ausschöpfung von Potenzialen | 46 |
| 5. Bereichsübergreifende Steuerung | 48 |
| 5.1 Voraussteuerung | 49 |
| 5.2 Schnittstellenmanagement | 54 |
| 5.2.1 Horizontale Informationsautonomie | 55 |
| 5.2.2 Instrumente des Schnittstellenmanagements | 57 |
| 5.3 Abstimmungskosten | 60 |

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| C. Motivationsdimension | 61 |
|--------------------------------------|-----------|

| | |
|----------------------------|----|
| I. Kompetenzsystem | 61 |
| II. Steuerungssystem | 63 |

| | |
|---|------------|
| D. Effizienzkonzept..... | 69 |
| I. Zielproblematik der organisatorischen Gestaltung..... | 70 |
| II. Kriterien der Koordinationseffizienz..... | 72 |
| 1. Kompetenzsystem..... | 72 |
| 2. Steuerungssystem..... | 77 |
| III. Kriterien der Motivationseffizienz..... | 80 |
| 1. Kompetenzsystem..... | 80 |
| 2. Steuerungssystem..... | 82 |
| IV. Stellenwert von Gestaltungsphilosophien..... | 86 |
| E. Strategiebestimmte Organisationsgestaltung | 87 |
| F. Zentralbereichs- und Centerkonzepte..... | 91 |
| I. Zentralbereiche als Gestaltungsobjekt des Kompetenzsystems | 92 |
| II. Center als Gestaltungsobjekt des Steuerungssystems | 94 |
| Dritter Teil: Kommunalverwaltung als empirischer Bezugsbereich..... | 97 |
| A. Öffentliche Verwaltungen und ihre Aufgaben | 98 |
| I. Stellung der öffentlichen Verwaltung in der Bundesrepublik Deutschland | 98 |
| II. Öffentliche Aufgaben | 99 |
| III. Rechtliche Abgrenzung der Kommunalverwaltung..... | 105 |
| 1. Verfassungsrechtliche Stellung der Kommunalverwaltung | 106 |
| 2. Abgrenzung des politischen und administrativen Systems der Kommune..... | 107 |
| 3. Rechtliche Abgrenzung kommunaler Aufgaben | 111 |
| B. Typologie der Aufgaben der Kommunalverwaltung | 112 |
| I. Grundlegende Unterscheidung kommunaler Aufgaben..... | 113 |
| II. Primäre Aufgaben..... | 114 |
| III. Serviceaufgaben..... | 117 |
| C. Zielsystem der Kommunalverwaltung | 119 |
| I. Unterschiedliche Zielsysteme von Organisationen..... | 119 |
| II. Formal- und Sachziele in privaten und öffentlichen Organisationen..... | 122 |
| III. Konkretisierung der Formalzielfigur der Kommunalverwaltung | 126 |
| IV. Ableitung genereller Geschäftsfeldstrategien aus den Sachzielen der Kommunalverwaltung | 131 |
| D. Modernisierung der Kommunalverwaltung | 137 |
| I. Ausgangslage..... | 138 |
| II. Reformbewegung der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts | 138 |
| III. New Public Management..... | 140 |

| | | |
|----------------------|---|------------|
| IV. | Untersuchungsrelevante Kernelemente des Neuen Steuerungsmodells..... | 145 |
| V. | Gegenwärtiges Kompetenzsystem von Kommunalverwaltungen..... | 148 |
| 1. | Strukturierung der Entscheidungskompetenzen in Kommunalverwaltungen..... | 150 |
| 2. | Segmentierung der Entscheidungskompetenzen in Kommunalverwaltungen..... | 152 |
| Vierter Teil: | Gestaltung der Leistungsbeziehung zwischen Einheiten mit Standard- und Serviceaufgaben | 157 |
| A. | Konkretisierende Erläuterungen zu den relevanten Aufgabentypen | 159 |
| I. | Standardaufgaben..... | 159 |
| II. | Serviceaufgaben..... | 161 |
| B. | Untersuchung der Koordinationsdimension | 163 |
| I. | Kompetenzsystem..... | 164 |
| 1. | Koordinations-effizienz bei zentraler Verankerung von Serviceaufgaben | 164 |
| 2. | Koordinations-effizienz bei dezentraler Verankerung von Serviceaufgaben | 171 |
| 3. | Zielorientierte Bewertung | 175 |
| II. | Steuerungssystem..... | 177 |
| 1. | Kommunale Haushaltsplanung | 177 |
| 1.1 | Entwicklung des kommunalen Haushaltsrechts | 178 |
| 1.2 | Stellung und Funktion des Haushalts | 180 |
| 1.3 | Aufbau des kommunalen Haushaltsplans | 183 |
| 1.3.1 | Strategische Haushaltsplanung | 184 |
| 1.3.2 | Operative Haushaltsplanung..... | 186 |
| 2. | Operative Planungsebene..... | 190 |
| 3. | Prozessbezogene Planungsebene..... | 196 |
| 3.1 | Bereichsinterne Steuerung | 196 |
| 3.2 | Bereichsübergreifende Steuerung..... | 198 |
| III. | Zwischenfazit: Koordinationsdimension..... | 204 |
| C. | Untersuchung der Motivationsdimension | 205 |
| I. | Kompetenzsystem..... | 205 |
| 1. | Motivations-effizienz bei zentraler Verankerung von Serviceaufgaben | 206 |
| 2. | Motivations-effizienz bei dezentraler Verankerung von Serviceaufgaben | 209 |
| 3. | Zielorientierte Bewertung | 210 |
| II. | Steuerungssystem..... | 211 |
| 1. | Motivations-effizienz des planorientierten Steuerungssystems | 212 |

| | | |
|-----------------------|---|------------|
| 2. | Motivationaleffizienz des benchmarkingorientierten Steuerungssystems..... | 214 |
| 3. | Motivationaleffizienz des fiktiven internen Markts | 217 |
| 4. | Zielorientierte Bewertung | 220 |
| D. | Gestaltungsempfehlung | 222 |
| | | |
| Fünfter Teil: | Gestaltung der Leistungsbeziehung zwischen Einheiten mit Exklusiv- und Serviceaufgaben | 225 |
| | | |
| A. | Organisatorische Anforderungen durch die Berücksichtigung von Exklusivaufgaben | 226 |
| I. | Konkretisierung von Exklusivaufgaben | 226 |
| II. | Organisatorische Implikationen | 228 |
| B. | Untersuchung der Koordinationsdimension | 230 |
| I. | Kompetenzsystem | 230 |
| 1. | Koordinations-effizienz bei zentraler Verankerung von Serviceaufgaben | 230 |
| 2. | Koordinations-effizienz bei dezentraler Verankerung von Serviceaufgaben | 233 |
| 3. | Zielorientierte Bewertung | 236 |
| II. | Steuerungssystem | 239 |
| 1. | Operative Planungsebene | 239 |
| 2. | Prozessbezogene Planungsebene..... | 243 |
| 2.1 | Bereichsinterne Steuerung | 243 |
| 2.2 | Bereichsübergreifende Steuerung | 244 |
| III. | Zwischenfazit: Koordinationsdimension | 247 |
| C. | Untersuchung der Motivationsdimension | 248 |
| I. | Kompetenzsystem | 249 |
| II. | Steuerungssystem | 250 |
| 1. | Motivationaleffizienz des planorientierten Steuerungssystems | 250 |
| 2. | Motivationaleffizienz des benchmarkingorientierten Steuerungssystems..... | 253 |
| 3. | Motivationaleffizienz des fiktiven internen Markts | 255 |
| 4. | Zielorientierte Bewertung | 256 |
| D. | Gestaltungsempfehlung | 258 |
| | | |
| Sechster Teil: | Schlussbetrachtung | 261 |
| | | |
| | Literaturverzeichnis | 270 |
| | Rechtsquellenverzeichnis | 295 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abb. 1: Einnahmen- und Ausgabensituation in den Kommunen..... | 6 |
| Abb. 2: Aufbau der Arbeit | 12 |
| Abb. 3: Handlung..... | 15 |
| Abb. 4: Entscheidungsmodell | 16 |
| Abb. 5: Motivationsmodell | 22 |
| Abb. 6: Strukturierung von Entscheidungen | 29 |
| Abb. 7: Segmentierung von Entscheidungen | 30 |
| Abb. 8: Entscheidungsinterdependenz zwischen zwei Einheiten | 32 |
| Abb. 9: Instrumente des Schnittstellenmanagements..... | 60 |
| Abb. 10: Kosten der Koordination..... | 61 |
| Abb. 11: Wahrnehmungs- und Sucheﬀekt bei planorientierten Soll-Vorgaben..... | 65 |
| Abb. 12: Wahrnehmungs- und Sucheﬀekt bei fiktiven internen Märkten | 67 |
| Abb. 13: Felder der Effizienzanalyse | 70 |
| Abb. 14: Ersatzziele zur Bewertung von Organisationsstrukturen..... | 71 |
| Abb. 15: Effizienzkriterien zur Beurteilung von Maßnahmen der Segmentierung..... | 74 |
| Abb. 16: Determinanten der Koordinationseﬀizienz des Steuerungssystems | 78 |
| Abb. 17: Abstufungen der Indikatorprazision..... | 84 |
| Abb. 18: Einfluss der Geschaftsfeldstrategie auf die organisatorische Gestaltung..... | 90 |
| Abb. 19: Bürgermeister als Bindeglied zwischen politischem und administrativem System | 110 |
| Abb. 20: Haupttypen kommunaler Aufgaben..... | 113 |
| Abb. 21: Kommunale Leistungserstellungsprozesse..... | 114 |
| Abb. 22: Primäre Aufgaben der Kommunalverwaltung..... | 115 |
| Abb. 23: Typologie kommunaler Aufgaben..... | 119 |
| Abb. 24: Organisationstypen | 121 |
| Abb. 25: Ausmaße der Veränderung des Formalzielinhalts | 124 |
| Abb. 26: Operationalisierung des Formalziels Gemeinwohlmaximierung..... | 128 |
| Abb. 27: Duale Formalzielfigur von Kommunalverwaltungen | 130 |
| Abb. 28: Geschaftsfeldstrategie für kommunale Standardleistungen | 135 |

| | |
|---|-----|
| Abb. 29: Geschäftsfeldstrategie für kommunale Exklusivleistungen..... | 136 |
| Abb. 30: Vom Bürokratiemodell zum New Public Management..... | 143 |
| Abb. 31: Produktorientierte Gliederung der Bereichsebene der Kommunalverwaltung..... | 154 |
| Abb. 32: Produktorientierte Struktur der Kommunalverwaltung | 156 |
| Abb. 33: Zentrale Erfüllung von Serviceaufgaben | 165 |
| Abb. 34: Effizienz koordinationsorientierter Kompetenzregelungen bei zentralen Serviceabteilungen..... | 171 |
| Abb. 35: Dezentrale Erfüllung von Serviceaufgaben | 172 |
| Abb. 36: Effizienz koordinationsorientierter Kompetenzregelungen bei dezentralen Serviceaufgaben..... | 175 |
| Abb. 37: Funktionen des kommunalen Haushalts | 182 |
| Abb. 38: Kommunales Haushaltssystem | 183 |
| Abb. 39: Strategische Finanzplanung im Ergebnis- und Finanzplan | 184 |
| Abb. 40: Aufteilung der Fachbereichsbudgets | 189 |
| Abb. 41: Operative Planung der Serviceleistungen | 193 |
| Abb. 42: Effizienz motivationsorientierter Kompetenzregelungen bei zentralen Serviceaufgaben | 209 |
| Abb. 43: Effizienz motivationsorientierter Kompetenzregelungen bei dezentralen Serviceaufgaben | 210 |
| Abb. 44: Motivationseffizienz alternativer Steuerungssysteme..... | 220 |
| Abb. 45: Koordinationseffizienz bei zentral verankerten Serviceaufgaben | 233 |
| Abb. 46: Koordinationseffizienz bei dezentral verankerten Serviceaufgaben | 236 |
| Abb. 47: Motivationseffizienz alternativer Steuerungssysteme..... | 256 |

Abkürzungsverzeichnis

| | | |
|--------------|---|--|
| Abb. | – | Abbildung |
| Abs. | – | Absatz |
| Anm. | – | Anmerkung |
| Art. | – | Artikel |
| Aufl. | – | Auflage |
| BGBI. | – | Bundesgesetzblatt |
| BHO | – | Bundshaushaltsordnung |
| bspw. | – | beispielsweise |
| BVerfG | – | Bundesverfassungsgericht |
| bzw. | – | beziehungsweise |
| d.h. | – | das heißt |
| et al. | – | und andere(n) |
| etc. | – | et cetera |
| f. | – | folgende |
| ff. | – | fortfolgende |
| Fn | – | Fußnote |
| GemHVO NW | – | Gemeindehaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen |
| GemO | – | Gemeindeordnung |
| GemO BW | – | Gemeindeordnung Baden-Württemberg |
| GemO Rh.-Pf. | – | Gemeindeordnung Rheinland-Pfalz |
| GG | – | Grundgesetz |
| GK | – | Gemeindegrößenklassen |
| GO NW | – | Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen |
| Hrsg. | – | Herausgeber |
| hrsg. | – | herausgegeben |
| Jg. | – | Jahrgang |
| KGSt | – | Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement |
| LHO | – | Landshaushaltsordnung |
| NPM | – | New Public Management |
| Nr. | – | Nummer |
| NSM | – | Neues Steuerungsmodell |
| o.ä. | – | oder ähnliche(s) |
| o.J. | – | ohne Jahr(gang) |
| S. | – | Seite |
| SächsGemO | – | Sächsische Gemeindeordnung |
| sog. | – | so genannte |
| Sp. | – | Spalte |
| ThürKO | – | Thüringer Kommunalordnung |
| u.a. | – | unter anderem |
| vgl. | – | vergleiche |
| z. B. | – | zum Beispiel |