

Burkhardt Krems

Online-Verwaltungslexikon olev.de

Definitionen und Kurzerläuterungen

Version 14.46, Stand: 22. August 2009

Online-Verwaltungslexikon - Management und Reform der öffentlichen Verwaltung - Impressum / © 2009

Version 14.46, Stand: 22.08.2009

Aktuelle Beiträge

- Management-Qualität: Deutschland im Mittelfeld von 30 OECD-Staaten nach den "Sustainable Governance Indicators" [Abkürzungen](#) [Zitierweise](#)
- KGSt empfiehlt den flächendeckenden Einsatz von QM [Konzept](#) [off-line-Version](#)
- Keine Verantwortung für externe Links
- Gesetzesfolgenabschätzung: international ist man weiter als in Deutschland
- Kompodium für strategisches Management der UK-"Strategic Survival Guide"

Personalkosten-Stundensätze				
einfacher	mittlerer	gehobener	höherer	D.
23	26	36	46	€/h

(C) Krems, olev.de, Version 1.2 - 2009-05

Weitere Beiträge ... [olev.de - Druckfassung](#)

10er-Regel der Fehlerkosten
Erfahrungsregel aus dem Qualitätsmanagement, dass die Kosten der Fehlerverhütung bzw. Fehlerbehebung in jeder Phase um den Faktor 10 steigen: wenn Fehler nicht bei Planung und Entwicklung verhütet werden, sondern erst durch Korrekturen bei der Gestaltung der Arbeitsschritte und Prozesse (Ablauforganisation) oder der Fertigung bemerkt werden ... [Mehr ...](#)

4-Kreise-Modell
Modell der Schweizer Bundesverwaltung, das die Aufgabenträger je nach politischem Steuerungsbedarf in 4 Kategorien einordnet: je geringer der politische Steuerungsbedarf, desto unabhängiger der Aufgabenträger. [Mehr ...](#)

80-20-Regel (Pareto-Prinzip, 80-Prozent-Methode, Ungleichverteilungsregel)
Erfahrungsregel einer typischen Ungleichverteilung: z. B. stehen [Ergebnis](#)

Wir brauchen

- Wirkungsorientierung
- empirische Orientierung (Management mit Daten und Fakten)

um Regierung und Verwaltung auf Reform zu programmieren.
<http://www.Verwaltungsmanagement.info>, 2007-07-04

Suche mit FreeFind Such-Tipp Speziell: KLR IT Aktuelles: [Verwaltungsmanagement.info](#)

Ausführlichere Beiträge zu einzelnen Stichwörtern sind im Internet verfügbar unter <http://www.olev.de>

Diese Publikation ist im Internet verfügbar:

URL: <http://www.olev.de/olev.pdf>

URL: <http://d-nb.info/996196161/34/>

URN: urn:nbn:de:101:1-20090824257

**Zur kostenlosen nicht-kommerziellen Nutzung
im Internet veröffentlicht, Internet-Quelle:**

<http://www.olev.de/olev.pdf>

© Copyright Dr. Burkhardt Krems, Köln, 2009

Alle Rechte vorbehalten.

Printed in Germany

**Ein Ausdruck dieser Veröffentlichung darf in den
Bestand von Bibliotheken aufgenommen werden**

10er-Regel der Fehlerkosten

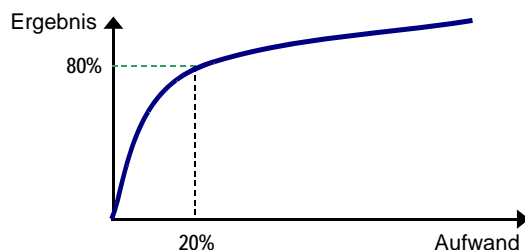
Erfahrungsregel aus dem [Qualitätsmanagement](#), dass die Kosten der Fehlerverhütung bzw. Fehlerbehebung in jeder Phase um den Faktor 10 steigen: wenn Fehler nicht bei Planung und Entwicklung verhütet werden, sondern erst durch Korrekturen bei der Gestaltung der Arbeitsschritte und [Prozesse \(Ablauforganisation\)](#) oder der Fertigung bemerkt werden ... [Mehr ...](#)

4-Kreise-Modell

Modell der Schweizer Bundesverwaltung, das die Aufgabenträger je nach politischem Steuerungsbedarf in 4 Kategorien einordnet: je geringer der politische Steuerungsbedarf, desto unabhängiger der Aufgabenträger. [Mehr ...](#)

80-20-Regel

(Pareto-Prinzip, 80-Prozent-Methode, Ungleichverteilungsregel) Erfahrungsregel einer typischen Ungleichverteilung: z. B. stehen Aufwand und Ertrag oft in einem nicht-linearen Verhältnis: 80% der Arbeit lässt sich mit 20% Aufwand erledigen. Die restlichen 20% erfordern dagegen 80% Aufwand, also vier mal so viel: "Perfektion" ist anstrengend und teuer (differenzierter das [Gossensche Gesetz des abnehmenden Grenznutzens](#)). Entsprechendes gilt für Fehler ... [Mehr ...](#), [ABC-Analyse](#), [Priorisierung](#)

**360°-Beurteilung / -Feedback**

Umfassende [Beurteilung](#) von [Mitarbeitenden](#) durch alle Personen, die etwas zur Einschätzung beitragen können: Selbsteinschätzung des/der Mitarbeitenden, Einschätzung der Kolleginnen und Kollegen, ggf. unterstellten Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden zusätzlich zur Einschätzung durch die Führungskraft. Entsprechend verwendbar in der Ausbildung: Selbsteinschätzung des/der Auszubildenden (damit auch Stärkung der [Lernkompetenz](#)), der Mitglieder der Lerngruppe und aller anderen, die an der Ausbildung beteiligt sind, bei Einsatz in der Praxis auch der Mitarbeitenden dort. [Mehr ...](#)

ABC-Analyse / Pareto-Analyse

Verfahren zur [Priorisierung](#) (von [Aufgaben](#), [Problemen](#), [Produkten](#) oder Aktivitäten) durch Dreiteilung: A = sehr wichtig oder dringlich, B = wichtig oder dringlich, C = weniger wichtig oder dringlich.

Um eine Priorisierung zu erzwingen (oft werden zu viele Prioritäten festgelegt ohne anzugeben, was nachrangig ist), kann es sinnvoll sein festzulegen, wie viel Prozent maximal mit "A" bzw. "B" klassifiziert werden dürfen. Bei der Priorisierung besteht z. T. ein Zusammenhang mit der [80-20-Regel](#): [Produkte](#) bestehen zu 80% aus 20% der Komponenten; 20% der Fehlerursachen sind für 80% der Fehler verantwortlich. Dann dient die ABC-Analyse dazu, die begrenzten Kapazitäten sinnvoll einzusetzen.

ABC/XYZ-Analyse

Erweiterung der ABC-Analyse um eine weitere Dimension, z. B. wird die Fehlerwahrscheinlichkeit mit ABC klassifiziert, die Fehlerschwere mit XYZ. Es ergibt sich eine Matrix mit 9 Feldern. Oberste Priorität haben die als A/X klassifizierten Ereignisse.

Ablauforganisation

Prozessorganisation: "Wie, wann, wo, womit wird die Aufgabe erfüllt?" Insbesondere die Gliederung der Arbeit in einzelne Schritte, zeitliche Reihenfolge der Arbeitsschritte, Einsatz von Sachmitteln (Computerprogramme, IT-gestützte Prozesse ([Workflow](#)), aber auch Vordrucke, die ein wichtiges Instrument der Ablaufgestaltung sind!), räumliche Gliederung des Arbeitsprozesses, usw.

Heute wird der Gestaltung der Ablauforganisation ("[Geschäftsprozessoptimierung](#)") zeitlicher und sachlicher Vorrang vor der Gestaltung der [Aufbauorganisation](#) eingeräumt ... [Mehr ...](#)

Absatz

1. eine [betriebliche Grundfunktion](#), die Abgabe und Verwertung der Leistung(en) des Betriebes gegenüber der Außenwelt (Kunden, Klienten), einschließlich der Aktivitäten zur Förderung des Absatzes (Werbung) bzw. des "[Marketing](#)"; 2. Menge und/oder Wert der abgesetzten Leistung; 3. die entsprechenden Einheiten eines Betriebes. Bei Dienstleistungen, entsprechend auch in der öffentlichen Verwaltung, fallen die Phasen "Produktion" und "Absatz" oft zusammen, z. B. bei Auskünften, Genehmigungen.

Abschreibung

1. [Kostenart](#), die die Wertminderung durch Nutzung von längerlebigen Wirtschaftsgütern (Anlagevermögen) erfasst. Die Wertminderung kann durch (bloßen) Zeitablauf entstehen (z. B. bei Gebäuden) und wird dann ermittelt durch Verteilung der Anschaffungsausgaben auf die Nutzungsdauer. Zusätzlich kann das Ausmaß der Nutzung (z. B. Fahrleistung eines PKW) zu berücksichtigen sein.

Die Verteilung der Abschreibung über die Jahre kann gleichmäßig (= linear) oder degressiv (= mit höherem Abschreibungssatz beginnend und dann schrittweise

abnehmend, entsprechend dem tatsächlichen Wertverlauf) erfolgen. Es handelt sich um [kalkulatorische Kosten](#).

2. Das **Verfahren** zur Ermittlung der anteiligen [Kosten](#) pro Rechnungsperiode.

Zur Vereinfachung werden Vermögensgegenstände bis zu einem Wert von 410 Euro (netto, d. h. ohne MWSt, brutto 475,60 Euro) sofort abgeschrieben (entsprechend der Regelung in § 6 Abs. 2 Einkommensteuergesetz). [Mehr ...](#)

Steuerliche Bezeichnung: AfA = Absetzung für Abnutzung.

Absentismus

Fernbleiben vom Arbeitsplatz, insbesondere auch Häufigkeit und/oder Dauer des Fernbleibens in einem bestimmten Zeitabschnitt als [Kennzahl](#). Grund kann - außer wirklicher Krankheit - das Unwohlsein aufgrund der Arbeitsbedingungen oder -umstände sein, im Einzelfall auch [Mobbing](#).

"Absentismus" als Quote der abwesenden Beschäftigten ist eine mögliche Kennzahl für das Betriebsklima, allerdings sollten regelmäßige Mitarbeiterbefragungen aussagefähigere Informationen für das [Personalmanagement](#) liefern. Gegenteil: [Präsentismus](#)

Abteilung

eine unbefristete Zusammenfassung von [Aktions-einheiten](#), z. B. [Referaten](#), unter einer gemeinsamen [Instanz](#). In der öffentlichen Verwaltung ist die Abteilung i. d. R. eine höhere Organisationsstufe, d. h. die Zusammenfassung von [Basiseinheiten](#), in der Privatwirtschaft wird dagegen die Zusammenfassung von [Ausführungsstellen](#) unter der (ersten) Instanz als Abteilung bezeichnet - sie ist dort also die Basiseinheit (vgl. etwa die Bezeichnung "Personalabteilung").

Abzinsung (Diskontierung)

Umrechnung einer zukünftigen Zahlung auf den Zeitwert. Zahlungen zu späteren Zeitpunkten sind wirtschaftlich weniger wert als Zahlungen heute, weil das Geld in der Zwischenzeit nicht nutzbringend verwendet, z. B. gegen Zinsen angelegt werden kann. Deshalb ist der später zu zahlende Geldbetrag abzuzinsen, um seinen aktuellen Wert (den Zeitwert) zu ermitteln. Abzinsung ist ein wichtiges Element der [Kapitalwertmethode](#) zur Beurteilung der monetären Seite von Alternativen, insbesondere bei [Investitionen](#) ([Investitionsrechnung](#)), aber auch der [Kosten-Nutzen-](#) und der [Kosten-Wirksamkeits-Analyse](#). Zur Berechnung der Abzinsungsfaktoren siehe die [Abzinsungstabelle](#).

ADV

Automatisierte Datenverarbeitung, synonym mit [DV](#), [EDV](#), [IT](#)

affektiv

gefühlsmäßig, die Einstellung zu Fragen/Dingen betreffend - im Gegensatz zu [rational](#) oder logisch und kontrolliert oder [kognitiv](#)

AfO [»Ausschuss für Organisationsfragen der Bundesministerien](#)

Agentur (engl.: Agency)

eine verselbständigte nachgeordnete Einrichtung (Behörde). Agenturen werden als weitere Form der "Steuerung auf Abstand" nach dem Vorbild anderer Staaten der OECD auch bei uns diskutiert. Sie unterliegen nicht der klassischen Fachaufsicht, sondern werden über [Zielvereinbarungen](#) und [Globalbudgets](#) gesteuert, soweit sie Aufgaben nicht noch stärker eigenverantwortlich wahrnehmen (wie z. B. Kartell- und Regulierungsbehörden, die [Bundesnetzagentur](#)). [Mehr ...](#), [»Globalsteuerung](#)

Agiles Projektmanagement

Oberbegriff für eine Reihe von Projektmanagementkonzepten, insbesondere für die Software-Entwicklung, die komplexe Vorhaben flexibel, aber mit geringem bürokratischen Aufwand und wenigen Regeln steuern und dazu spezifische Vorgehensweisen und Instrumente bereitstellen. Sie sind durch [Rollen](#) und wenige Regeln bei [iterativem](#) Vorgehen und [Feedback](#) auf allen Ebenen gekennzeichnet. Konzepte sind insbesondere [Scrum](#) (siehe dort exemplarisch zu Charakteristika agiles Projektmanagements), Crystal, Extreme Programming (XP), Feature Driven Development (FDD).

Akkreditierung

Anerkennung / Zulassung einer Stelle (z. B. des TÜV, eines Ingenieurbüros, eines Beratungsunternehmens oder einer speziell für diese Aufgabe gegründeten Firma), bestimmte Überprüfungen vorzunehmen und darüber Bescheinigungen auszustellen; im [Qualitätsmanagement](#): Anerkennung zur Vergabe von [Zertifikaten](#), im Hochschulbereich: u. a. zur Anerkennung eines Studienganges nach den Bologna-Kriterien bzw. nationalen Kriterien ... [Mehr ...](#)

Akte

Zusammenstellung von sachlich zusammengehörigen Dokumenten, die als Einheit behandelt und zitiert werden, i. d. R. mit dem [Aktenzeichen](#). Ziel ist, alle vorhandenen schriftlichen Informationen in der Angelegenheit jederzeit verfügbar zu halten. [Mehr ...](#)

Aktenmäßigkeit

siehe [Schriftlichkeit](#)

Aktenplan

Das Ordnungssystem für den Aktenbestand, nach der sich die Vergabe des [Aktenzeichens](#) und die Aufbewahrung ([Registratur](#)) richtet. [S. a. die RegR \(Registraturrichtlinie des Bundes\)](#)

Aktenvermerk [»Vermerk](#)

Aktenzeichen

Kennzeichnung einer [Akte](#) entsprechend der Systematik des [Aktenplans](#); gleichzeitig wichtiger Bestandteil des [Geschäftszeichens](#). Im Internet-Zeitalter sollten auch andere, nutzerfreundlichere Formen der Kennzeichnung möglich sein ... [Mehr ...](#)

Akteur

jemand (eine Organisation, ein Mitglied einer Organisation, eine Gruppe, auch: ein Netzwerk), der entweder selbst [Entscheidungen](#) treffen oder auf [Entscheidungen](#) Einfluss zu nehmen versucht. Mit der Absicht der Einflussnahme unterscheidet sich der Akteur vom "Betroffenen", dessen Situation zwar durch die Entscheidungen und Entwicklungen beeinflusst wird, der u. U. aber nicht versucht, darauf selbst Einfluss zu nehmen, sondern sich u. U. passiv verhält oder ausweicht / sich aus dem relevanten [System](#) entfernt. Akteur kann auch sein, wer nicht betroffen ist, sich aber dennoch engagiert, "einmisch", z. B. im allgemeinen / öffentlichen Interesse, aus politischer, ethischer, religiöser Überzeugung. Siehe [Stakeholder](#), [Arten von Stakeholdern](#). Die Aktivität kann nach [Aktivitätsniveaus](#) unterschieden werden. Siehe [Arten von Stakeholdern](#).

Aktionseinheit

allgemeine Bezeichnung für eine organisatorisch gebildete Einheit, der Aufgaben zugewiesen werden können: [Stelle](#) (= Dienstposten), [Basiseinheit](#) (z. B. Referat), [Abteilung](#), usw.

aktiv

tätig, tatkräftig, im Unterschied zu [reaktiv](#): mit der Absicht, die Entwicklung bewusst zu beeinflussen, die Führung, die Initiative zu übernehmen, Mängel/Fehlentwicklungen zu vermeiden statt ([reaktiv](#)) auf Probleme und Mängel erst zu reagieren wenn sie wahrgenommen werden. Aktives Verhalten erfordert Vorausdenken in die Zukunft. Im Unterschied zu [proaktiv](#) ist dieses Vorausdenken aber begrenzt: es wird nicht systematisch für unterschiedliche Entwicklungen der Verhältnisse geplant. Gegenteil: ist passiv: nicht reagieren. Siehe [Aktivitätsniveaus](#).

aktivierender Staat

Konzept einer "neuen Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft", das der Selbstregulierung Vorrang vor staatlicher oder hierarchischer

Aufgabenübernahme oder Steuerung einräumt. Umfassender das [Neue Steuerungsmodell](#). [Mehr ...](#)

Aktivitätsniveaus

das Verhalten gegenüber der Umwelt (im weitesten Sinne: natürliche, soziale, politische Umwelt) kann grob in folgende Aktivitätsniveaus eingeteilt werden (mehr jeweils bei den genannten Stichwörtern):

- passiv (keine Verhaltensänderung)
- [reaktiv](#)
- [aktiv](#)
- [proaktiv](#)

Siehe auch [Akteur](#), [Betroffene\(r\)](#), [Stakeholder](#), [Shareholder](#).

AKV-Prinzip

Forderung der Organisationslehre, dass "grundsätzlich" Aufgaben, Kompetenzen (= Befugnisse, vor allem das [Zeichnungsrecht](#)) und [Verantwortung](#) deckungsgleich sein sollten. In § 4 Abs. 5 der [GGO des Bundes](#) heißt es dazu: "Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung sollen auf der jeweiligen Bearbeitungsebene zusammengeführt werden." Im Rahmen des [Neue Steuerungsmodells](#) sollte mit der fachlichen Zuständigkeit auch die Ressourcenverantwortung übertragen werden. Eine weitergehende Stärkung der Ausführungsebene erfolgt, wenn das Instrument der [Zielvereinbarung](#) verwendet wird.

Gegensatz ist die [Rangspezialisierung](#).

Akzeptanz

Bereitschaft, Entscheidungen einschließlich ihrer Folgen anzuerkennen, sich darauf einzustellen und mit ihnen konstruktiv umzugehen. Wichtig vor allem für das Verhältnis zu Führung und Management allgemein und im Verhältnis zu Änderungen von Aufgaben, Organisation, Personaleinsatz, Verfahren und Verhalten: ein zentraler Aspekt von [Change Management \(Veränderungsmanagement\)](#): [Akzeptanzmanagement](#). Umgangssprachlich im weiteren Sinne auch als Bereitschaft, andere Ansichten usw. als möglich, zuverlässig usw. anzuerkennen. Auch: Aufnahmebereitschaft des Marktes für ein [Produkt](#) (Güter oder Dienstleistungen).

Akzeptanzmanagement

[Management](#) der [Akzeptanz](#) im Rahmen von Veränderungen, vor allem im [Change Management \(Veränderungsmanagement\)](#), aber auch bei [Projektmanagement](#), wenn es interne Veränderungen zum Gegenstand hat. [Mehr ... \(Informations-Instrumente\)](#)

Alltagstheorie

eine Aussage, die als erfahrungswissenschaftlich überprüfbare Verknüpfung von Fakten gemeint ist,

aber nicht durch wissenschaftliche Verfahren abgeleitet und/oder überprüft worden ist; "Praktikerlehre", die wegen des Fehlens wissenschaftlicher Theorien teils unumgänglich ist, teilweise aber unabhängig davon vertreten wird.

Amortisation

Wiedergewinnung von investierten Mitteln, d. h. der Anschaffungswert wird durch finanzielle Vorteile (Erlöse oder - für die öffentliche Verwaltung oft - Einsparungen) in der Folgezeit mindestens ausgeglichen. Die Zeitdauer wird ermittelt mit der [Amortisationsrechnung](#).

Amortisationsrechnung

Rechnung zur Ermittlung der **Sicherheit einer Investition**, d. h. der Zeitdauer der Kapitalbindung: die Dauer, bis der Anschaffungswert der Investition durch finanzielle Vorteile ausgeglichen sind - Amortisationsdauer oder "Pay-off-Periode". Vorteile können bestehen in (zusätzlichen) Erlösen oder - für die öffentliche Verwaltung oft - Einsparungen. Eine Investition ist um so sicherer (risikoärmer), je kürzer die Amortisationsdauer ist - eine in der öffentlichen Verwaltung nicht immer relevante Problematik. Das Verfahren beurteilt also nicht die [Wirtschaftlichkeit](#), dazu sind andere Verfahren besser geeignet, die zusätzliche Faktoren berücksichtigen, z. B. den Zinssatz für die Bewertung der Kapitalbindung: [Kostenvergleichsrechnung](#), den Zinsfuß- und Zeitfaktor: [Kapitalwertmethode](#).

Für die öff. Verw. ist immer auch der Nutzen der Alternativen zu prüfen, es gilt das [Gebot wirtschaftlichen Handels](#). Die Gefahr des Wegfalls des Nutzens (einschließlich der Wahrscheinlichkeit eines Wegfalls) kann auch in einer [Nutzwertanalyse](#) berücksichtigt und damit in eine für die öffentliche Verwaltung sinnvolle Gesamtbewertung einbezogen werden.

Analyse

Zerlegung, Untersuchung und Ordnung von Informationen oder (ermittelten) Sachverhalten (»[Aufgabenanalyse](#), [Arbeitsanalyse](#))

Änderungsmanagement

siehe [Change Management](#)

Anordnung

siehe [Weisung](#)

Anschaffungswert / Herstellungswert

(Anschaffungskosten / Herstellungskosten) **Anschaffungswert** ist die Summe aller [Aufwendungen](#), die geleistet werden, um einen Vermögensgegenstand nutzungsbereit zu erwerben. Er ist damit gleichzeitig der Anfangswert, der die Grundlage für die Ermitt-

lung [kalkulatorischer Kosten](#) ([Abschreibung](#), kalkulatorische Zinsen, Wagniskosten) bildet. Er errechnet sich aus dem Anschaffungspreis abzüglich Preiserminderungen zuzüglich der Anschaffungsnebenkosten, bei Immobilien z. B. Erschließungskosten, Grunderwerbsteuer, Notar- und Gerichtskosten. Der **Herstellungswert** entspricht der Summe der Material- und Fertigungseinzelkosten, unmittelbar zurechenbaren Material- und Fertigungsgemeinkosten können oder müssen einbezogen werden ... [Mehr ...](#)

Anspruchsgruppen

siehe [Stakeholder](#)

Antinomie

nicht aufhebbarer Widerspruch zwischen zwei Aussagen (so die allgemeine Bedeutung) bzw. der Gegensatz / das Spannungsverhältnis zwischen sozialen Positionen, Kräfte oder Gruppen, der/das nicht auflösbar ist, weil die Ursachen bzw. Hintergründe nicht in absehbarer Zeit behebbar sind (z. B. Gegensätze aufgrund unterschiedlicher ethnischer Herkunft, Religion, Sprache, wirtschaftlicher Stellung - sozialwissenschaftliche Bedeutung). Der Gegensatz erzeugt eine latente Spannung und muss kein offener Konflikt sein/werden.

Arbeit

Organisatorisch: Tätigkeit zur Erfüllung von [Aufgaben](#) oder [Aufträgen](#). *Ökonomisch:* menschliche Tätigkeit zur Befriedigung materieller oder geistiger Bedürfnisse des einzelnen oder der Allgemeinheit. Einer der [Produktionsfaktoren](#) der Volkswirtschafts- und der Betriebswirtschaftslehre. In der BWL wird zwischen ausführender (unmittelbar wertschöpfender) und dispositiver (leitender) Arbeit unterschieden.

Arbeitsablauf

der Arbeitsprozess, die Abfolge von Arbeitsschritten zur Erstellung von Leistungen/Produkten, heute vorwiegend ganzheitlich als [Geschäftsprozess](#) betrachtet.

Arbeitsanalyse

1. organisatorisch: als Fortsetzung der [Aufgabenanalyse](#) systematische Zerlegung (Gliederung) der [Aufgaben](#) in ihre gedanklich (!) unterscheidbaren Elemente für die Gestaltung der Aufgabenerfüllung im einzelnen ([Ablauforganisation](#)); auch: das Ergebnis dieser Gliederung; 2. personalwirtschaftlich: Ermittlung der an einem Arbeitsplatz vorhandenen Anforderungen als Grundlage für die Arbeitsbewertung (hauptsächlich nach den Anforderungsarten Können, Belastung, Verantwortung, Arbeitsbedingungen).

Arbeitsanweisung

[ablauforganisatorische](#) Regelung für konkrete Aufgaben, Arbeitsprozesse oder Teile davon, die sich an die daran beteiligten Beschäftigten richtet. Die Bezeichnung kann auch anders lauten, da es keinen Standard gibt.

Arbeitsgruppe

eine i. d. R. aus konkretem Anlass und vorübergehend gebildete Gruppe mit nebenamtlichen Mitgliedern ohne die formale Struktur einer [Projektgruppe](#). Sie kann z. B. den [Auftrag](#) haben, ein Vorhaben, das zu klein für ein [Projekt](#) ist, durchzuführen, oder konkrete [Koordinationsaufgaben](#) erledigen.

Arbeitsleistung

geleistete (erbrachte) Arbeit pro Zeiteinheit; Arbeitsmenge (z. B. Zahl bearbeiteter Werkstücke), die in einer Zeiteinheit (Stunde, Schicht, Woche) erreicht wird; bei Verwaltungstätigkeiten häufig identisch mit der Netto-Arbeitszeit, wenn und soweit die Leistung nicht anders quantifiziert werden kann (vgl. [Normalarbeitsleistung](#)).

Arbeitsplatz

Der räumliche Ort, an dem *eine* Person arbeitet (ein Arbeitsplatz kann bei mehreren Arbeitsschichten im Laufe eines Tages von mehreren Arbeitskräften verwendet werden); in der öffentlichen Verwaltung häufig ungenau gleichbedeutend mit »[Stelle](#) bzw. »[Dienstposten](#) verwendet.

Arbeitsproduktivität

Ergiebigkeit von menschlicher Arbeit, gemessen als Verhältnis Output zu Arbeitseinsatz, z. B. Zahl bearbeiteter Werkstücke pro Arbeitsstunde oder Wertschöpfung pro Arbeitsstunde.

Arbeitsteilung

Zerlegung einer Aufgabe in Teilaufgaben, die von verschiedenen Akteuren (Menschen, Referaten, Unternehmen, Ländern (internationale Arbeitsteilung)) wahrgenommen werden. Die Zerlegung schafft das Folgeproblem der [Koordination](#), weil die Teilbeiträge so organisiert und gesteuert werden müssen, dass sie das gewünschte Ergebnis erreichen. Formen der Arbeitsteilung sind [Mengenteilung](#) und [Spezialisierung \(Zentralisierung\)](#). Arbeitsteilung ist ein Merkmal der [Aufbauorganisation](#). [Mehr ...](#)

Arbeitswissenschaft

siehe [Ergonomie](#)

Art(en)teilung

siehe [Spezialisierung](#), zusammenfassend s. [Arbeits-
teilung](#).

ASPA

[American Society for Public Administration](#), die führende US-amerikanische Vereinigung für Verwaltungsmanagement und Partner des [United Nations Global Online Network On Public Administration and Finance UNPAN](#). Sie dokumentiert u.a. den Stand der Wirkungsmessung und Leistungsbewertung von Bundesverwaltung und der Verwaltung der Einzelstaaten (Performance Measurement) und äußert sich gegenüber den neu gewählten Präsidenten mit Vorschlägen zur Reformpolitik.

Assessment

Einschätzung, Bewertung, vor allem der [Befähigung /
des Potenzials von Mit-
arbeitern](#)

Assessment Center (AC)

Eignungsdiagnostischen Verfahren zur Beurteilung der [Befähigung](#), indem mehrere geschulte Beobachter ("Assessoren") das Verhalten der Teilnehmenden z. B. in typischen Situationen aus dem betrieblichen Alltag nach festgelegten Kriterien bewerten. Jedes AC muss speziell für die betriebliche Situation entwickelt werden ... [Mehr ...](#)

Das Assessment Center aus Sicht des "[Peter-Prinzips](#)":

" Der Hauptunterschied zwischen getesteten und ungetesteten Angestellten liegt darin, dass die getesteten ihre Stufe der Unfähigkeit ... in kürzerer Zeit erreichen."

[Peter und Hull, Das Peter-Prinzip](#), 2001, S. 104

Audit (engl.: audit)

Systematische Überprüfung und Bewertung durch Fachleute nach vorgegebenen Checklisten. Definition in der Qualitätsnorm [ISO 9000:2000](#): "Systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Nachweisen und zu deren objektiver Auswertung, um festzustellen, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind". [Mehr ...](#)

Aufbauorganisation

(neuer Sprachgebrauch: "[Struktur](#)") "Wer macht was?": das Grundgefüge, die Verteilung der Aufgaben auf Aktionseinheiten, also insbesondere die [Arbeitsteilung](#) durch Bildung von [Stellen/Dienstposten](#), [Referaten](#), [Abteilungen](#), unter Berücksichtigung der Prob-

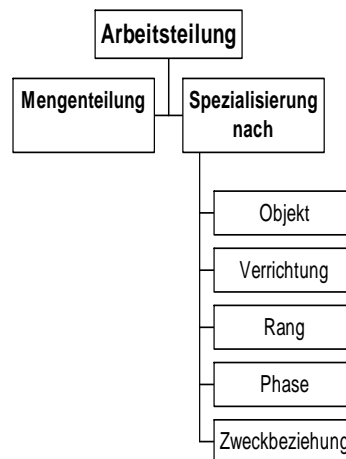


Abbildung: Formen der Arbeitsteilung und Spezialisierung

ematik der [Leitungsspanne](#), sowie die Festlegung der Beziehungen zwischen ihnen ([Delegation](#), [Strukturtyp](#)). Konkretere Regelungen (der "Prozesse") enthält die [Ablauforganisation](#).

Bisher wurde die Gestaltung der Aufbauorganisation als Voraussetzung für die Gestaltung der Abläufe betrachtet. ... [Mehr](#) ...

Aufgabe

Der Begriff wird üblicherweise definiert als die dauerhafte, generalisierte Aufforderung zum Tätigwerden im Interesse der Zielerreichung, im Unterschied zum [Auftrag](#) als Aufforderung zum *einmaligen* Tätigwerden. Allerdings ist das "Ziel" oft sehr allgemein beschrieben und/oder der Bezug zwischen der Tätigkeit und der Zielerreichung ist nicht steuerungsrelevant. Offen bleibt oft auch, wer [Kunde](#) der zu erbringenden [Leistung](#) ist - und deshalb befragt werden sollte, ob er mit der Leistung zufrieden ist ([Kundenbefragung](#)), und welche Wirkung ([Outcome](#)) das Tätigwerden haben soll. Deshalb trägt das traditionelle Denken in Aufgaben zur klassischen Fehlsteuerung der Verwaltung bei, die heute durch [Produkt-](#) und [Ergebnisorientierung](#) (Wirkungsorientierung) korrigiert werden soll, u. a. durch die präzisere Definition der zu erbringenden Leistungen als [Produkte](#), der mit der Leistung beabsichtigten Ergebnisse/Wirkungen ([Outcome](#)), präzisiert durch [Ziele und Kennzahlen](#) (s. im einzelnen [Neue Verwaltungssteuerung \(NSM/NPM/WoV\)](#)).

In der Sprache des [Qualitätsmanagements](#) ist das Denken in Aufgaben Denken aus der Lieferanten- und nicht aus der Kundenperspektive, davon ist also abzuraten.

Aufgabenanalyse

1. systematische Zerlegung (Gliederung) einer Aufgabe in ihre gedanklich (!) unterscheidbaren Elemente, um die "Bausteine" für die Gestaltung der [Aufbauorganisation](#) zu erhalten, insbesondere für die [Stellenbildung](#) (= Bildung der Dienstposten; siehe [Aufgabensynthese](#)); 2. das Ergebnis dieser Gliederung. Die Zerlegung erfolgt in Teilaufgaben entsprechend den [Aufgaben-](#) bzw. [Spezialisierungsarten](#). Eine detailliertere Zerlegung von Aufgaben erfolgt durch die [Arbeitsanalyse](#) für die Gestaltung der [Ablauforganisation](#).

Aufgabenarten / Aufgabentypen

1. Nach [Befugnissen](#) und organisatorischer Einordnung unterscheidet man [Ausführungsaufgaben](#) ("normale" Aufgaben, die *keine Weisungs- oder Anordnungsbefugnis* gegenüber unterstellten Mitarbeitern umfassen), [Leistungs- und Führungsaufgaben](#) (mit Weisungsbefugnissen gegenüber anderen Stel-

len verbundene Aufgaben) und [Unterstützungsaufgaben](#) (Stabsaufgaben, »[Stabsstelle](#));

2. Unterscheidung nach [Aufgabeninhalt](#): nach Verrichtung, Objekt, Rang, Phase, Zweckbeziehung, Ort des Tätigwerdens, usw.; »[Spezialisierungsarten](#).

3. [Aufgabentypologie](#) nach der Standard-KLR des Bundes gliedert nach Tätigkeitsstruktur (repetitive, Auftrags-, Projektstätigkeit), Wettbewerbsumfeld (marktlicher, Quasi-, kein Wettbewerb) und nach Entgeltorientierung (mit / ohne Entgelt).

Aufgabenkritik

Überprüfung der Aufgabenwahrnehmung auf Notwendigkeit (Zweckkritik: muss die Aufgabe wahrgenommen werden?) und Wirtschaftlichkeit (Vollzugskritik: ist die Art der Aufgabenwahrnehmung sinnvoll und wirtschaftlich?). Diese Aufgabe wurde in der öffentlichen Verwaltung – mangels anderer Zuständigkeiten und Instrumente - bisher von der Organisationsstelle wahrgenommen, sie ist heute dem [strategischen Management](#) oder dem [strategischen Controlling](#) zuzuordnen: „Tun wir die richtigen Dinge“. [Mehr](#) ...

Aufgabensynthese

siehe [Stellenbildung](#), [Synthese](#)

Aufgabenteilung

siehe [Arbeitsteilung](#)

Aufgabenträger

allgemeine Bezeichnung für denjenigen, der eine [Aufgabe](#) wahrnehmen soll. Aufgabenträger kann sein:

- ein (einzelner) Mensch (in der Organisationslehre werden nur Menschen als Aufgabenträger bezeichnet, keine Maschinen, Computersysteme usw.),
- eine [Stelle](#) als abstrakte Zuordnungseinheit von Aufgaben,
- eine [Organisationseinheit](#) ([Referat](#), Gruppe, [Abteilung](#) usw.)
- eine ganze [Organisation](#) (im Sinne einer [Institution](#)).

Aufsicht

Überwachung, [Kontrolle](#), Steuerung von anderen (Personen, der Tätigkeit von Stelleninhabern, [Organisationseinheit](#), [Institutionen](#), Funktionen innerhalb von [Institutionen](#), aber auch von technischen Einrichtungen). Siehe [Aufsichtsarten](#).

Aufsicht ist eine [Managementaufgabe](#), wird aber in der öffentlichen Verwaltung überwiegend juristisch-technisch, als Frage der rechtlich zulässigen Maß-

stäbe und Aufsichtsmittel, verstanden. Richtiger wäre ... [Mehr](#) ...

Aufsichtsarten

Bei der Aufsicht über "nachgeordnete Einrichtungen", also [Institutionen](#), wird herkömmlich unterschieden zwischen Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht, weil Aufsicht nicht als [Managementaufgabe](#) strukturiert wird.

- **Rechtsaufsicht** ist „nur“ Rechtmäßigkeitsaufsicht und deshalb darauf beschränkt zu überprüfen, ob Rechtsvorschriften ... eingehalten worden sind ...
- **Fachaufsicht** ist demgegenüber die umfassende Aufsicht sowohl über die Rechtmäßigkeit des Handelns wie die Zweckmäßigkeit.

Regelungen für die Fachaufsicht enthalten die "Grundsätze zur Ausübung der Fachaufsicht der Bundesministerien über den Geschäftsbereich" (Stand: 2. Mai 2008, [Online-Quelle](#) / [interne Quelle im Online-Archiv](#)).

- **Dienstaufsicht** bezieht sich auf Beschäftigte, Organisationseinheiten oder Aufbau und Abläufe ...

[Mehr](#) ...

Auftrag

1. Allgemeine Bedeutung, auch als [Zielfeld](#): der (gesetzliche) Auftrag einer Verwaltungseinheit / der Zweck einer nicht-gewinnorientierten Organisation (eines Non-Profit-Unternehmens), d. h. die ihr übertragene unmittelbare Aufgabe, ihre [Mission](#).

2. organisatorisch im Unterschied zu [Aufgabe](#): einmalige, spezielle Aufforderung zum Tätigwerden im Interesse der Zielerreichung (z. B. "Sonderauftrag" in Abweichung von der geschäftsplanmäßigen Aufgabenverteilung), also [Disposition](#) und nicht [Organisation](#).

Auftragserfüllung

die Erfüllung eines [Auftrages](#) entsprechend der ersten Bedeutung des Begriffs "[Auftrag](#)", dem Zweck einer öffentlichen Einrichtung, der ihre Existenzberechtigung darstellt bzw. sie konkretisiert. Auftragserfüllung, d. h. die Erbringung des Beitrages zum Gemeinwohl als nicht marktgängiges Gut, ist deshalb das oberste Ziel jeder Einheit, die *öffentliche* Aufgaben wahrnimmt und wegen eben dieser Besonderheit von der Allgemeinheit finanziert und/oder mit besonderen Rechten ausgestattet wird und ggf. mit den Mitteln des Sonderrechts der öffentlichen Verwaltung (Verwaltungsrecht) handelt. Die Auftragserfüllung ist in der Regel zunächst allgemein formuliert als [Mission](#) und muss für strategisches und operatives Management konkretisiert werden durch [Ziele](#)

und [Kennzahlen](#), dann ist es die Überschrift über ein Zielfeld/einen Zielbereich (siehe im [Beitrag "Ziele und Kennzahlen"](#)), eine Dimension/Perspektive in einer [Balanced Scorecard](#), oder ergibt den wesentlichen Inhalt für das 9. Kriterium im Rahmen der Qualitätsmanagement-Konzepte [EFQM-Modell](#) oder [CAF](#).

Auftraggeber / Auftragnehmer

im Public Management derjenige (als [Instanz](#)/Organ, der einen [Auftrag](#) zum Tätigwerden erteilt, Ergebnisse/Wirkungen zu erreichen, möglichst konkretisiert durch [Ziele](#), ggf. Bereitstellung von Befugnissen und von Finanz- und/oder Sachmitteln zur Erfüllung des [Auftrages](#). Der Adressat ist Auftragnehmer.

Auftraggeber kann das Parlament sein, das der Regierung Aufträge erteilt. Als Auftragnehmer ist die Regierung nicht zwangsläufig verpflichtet, den Auftrag selbst zu erfüllen, sie hat aber die Verpflichtung für die Erfüllung zu sorgen: indem sie den Auftrag selbst wahrnimmt oder an geeignete Dritte weitergibt, insbesondere an Einheiten der Verwaltung (Behörden des [Geschäftsbereichs](#)) oder an andere Dritte, ggf. konkretisiert / ergänzt. Innerhalb der Verwaltungshierarchie kann der Auftrag in Teilaufträge zerlegt werden.

Die Beauftragung kann erfolgen durch (einseitigen) Auftrag ([Leistungsauftrag](#)), durch Absprachen in einer [Zielvereinbarung](#), förmlichen öffentlich-rechtlichen oder privatrechtlichen Vertrag. In Deutschland ist eine Systematisierung noch nicht vorhanden, anders als in der [Schweiz](#).

Aufwand

in der betrieblichen Erfolgsrechnung: Geldwert der in einer Rechnungsperiode verbrauchten Güter und Leistungen einer Organisation oder einer Organisationseinheit, unabhängig von Zahlungsvorgängen und [Ausgaben](#). [Kosten](#) sind Aufwand der Rechnungsperiode, in der sie erfolgswirksam werden. »[Ertrag](#), [Wirtschaftlichkeit](#), [Kosten](#), [Mehr ...](#)

Ausführungsaufgaben

siehe [Aufgabenarten](#)

Ausführungsstelle

eine "normale" »[Stelle](#) (= Dienstposten) mit Ausführungsaufgaben ohne Weisungsbefugnis gegenüber anderen Stellen (s.a. »[Stab](#), »[Instanz](#)). Der Stelleninhaber/die Stelleninhaberin ist eine "Ausführungskraft": ein(e) Beschäftigte(r) ohne Weisungsbefugnisse anderen gegenüber, die einer [Instanz](#) untersteht.

Ausgaben

Zahlungen und andere finanzielle Vorgänge (z. B. Verrechnung des Kaufpreises mit Gegenforderung); wichtig: Ausgaben sind *nicht* automatisch »[Kosten](#), weil mit ihnen gleichzeitig Vermögenszugänge verbunden sein können, so dass keine Veränderung des Vermögens entsteht ("Tausch Geld gegen Ware") (»[Kosten](#), »[Einnahmen](#))

Auslastung (-sgrad)

Verhältnis der tatsächlichen Leistung (Ist-Leistung) oder der Nachfrage zur möglichen Leistung (»[Kapazität](#) = Kann-Leistung)

Ausschuss für Organisationsfragen (AfO)

der Bundesministerien: ressortübergreifender Ausschuss unter dem Vorsitz und der Geschäftsführung des Bundesministeriums des Innern (Referat O 1), gemäß § 20 Abs. 1 der [GGO](#) der Bundesministerien. Mitglieder sind die Leitungspersonen der Organisationsreferate der Bundesministerien an, beratend sind der Bundesrechnungshof und der Bundesbeauftragte für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung vertreten, ständige Gäste sind die Leitungen der Organisationsreferate von Bundestag, Bundesrat, Bundespressamt und Bundesverfassungsgericht.

Autopoiese

Fähigkeit von Systemen, die eigenen Elemente, aus denen sie bestehen, selbst zu produzieren, wie es für biologische Systeme typisch ist. Damit potenziert sich die Möglichkeit, sich von der Umwelt unabhängig zu machen. Entsprechendes gilt für Organisationen, bei ihnen ist jedoch die Gefahr eines Eigenlebens unabhängig von Umwelanforderungen und den vorgegebenen Aufgaben verbunden mit der Chance, Autopoiese zur Optimierung aus eigener Kraft zu nutzen. »[System](#), [Selbstreferenz](#)

AWV

Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e.V. Gemeinnütziger Verein zur Förderung von Effizienz und Effektivität der Verwaltung, sowohl der öffentlichen als auch der Verwaltung der Wirtschaft. [Website der AWV: http://www.awv-net.de](http://www.awv-net.de)

back office

Kundenfernes "Hintergrundbüro" im Gegensatz zum [front office](#), wo der Kunde sein Anliegen vorbringt. Im back office werden alle Tätigkeiten verrichtet, die nach der Tätigkeit im [front office](#) noch anfallen, z. B. Bewilligungsbescheid erstellen, Auszahlung anordnen. [Siehe die Abbildung zu E-Government](#). Die Unterscheidung wird auch für Funktionsbereiche von Software verwendet.

Balanced Scorecard (BSC)

"Ausgewogener Berichtsbogen": Ein Managementkonzept zur Umsetzung einer Unternehmenskonzeption ([Vision](#) und [Strategie](#)) in ein konsistentes System von "strategischen" Zielen und Maßnahmen. Ziele, Messgrößen und strategische Aktionen bilden die für den langfristigen Erfolg wichtigen Dimensionen ab: Finanz-, Kunden-, Prozess-, Lern- und Innovationsperspektive, also sowohl Ergebnisse (Spätindikatoren, insbesondere Finanzziele) als auch kritische Erfolgsfaktoren für die Zukunft (Frühindikatoren, insbesondere Lern- und Entwicklungsperspektive). Dabei stehen die Finanzziele an der Spitze der Zielpyramide, weil sie die Interessen der Anteilseigner repräsentieren, die Ziele der anderen Dimensionen tragen zur Erreichung der Finanzziele bei, sind Mittel zum Zweck. ... [Mehr ...](#)

Für die öffentliche Verwaltung ist das Konzept mit der Änderung verwendbar, dass Wirkungs- und Leistungsziele die erste Dimension bilden und an der Spitze der Zielpyramide stehen ... [Mehr ...](#)

Balkendiagramm (Gantt-Diagramm)

Allgemein: Grafische Darstellung von Werten oder Mengen durch unterschiedlich grosse Balken, verwandt: das Säulendiagramm, bei dem die Werte als senkrechte Blöcke dargestellt werden. **Zeitplanung:** eine einfach zu handhabende Darstellungstechnik für den zeitlichen Ablauf von Vorhaben und [Projekten](#). Es besteht aus einer Vorgangliste, der Balken parallel zur Zeitachse zugeordnet werden. Damit kann der Stand des Vorhabens sofort abgelesen werden. Für komplexere Vorhaben weniger geeignet, da die Abhängigkeiten und Pufferzeiten schlecht abzubilden sind, dafür wird dann ein [Netzplan](#) verwendet.

Basiseinheit

Erste - unterste - Organisationseinheit aus [Ausführungskräften](#) und der ersten »[Instanz](#), z. B. [Referat](#).

BBB

Die früher selbständige Bundesstelle für Büroorganisation und Bürotechnik mit speziellen Zuständigkeiten und hilfreichen Veröffentlichungen zu Fragen von Verwaltungsorganisation und -modernisierung wurde später in das [Bundesverwaltungsamt](#) integriert und existiert nicht mehr als eigenständige Organisationseinheit, das Angebot ist in dem [bund.de-Zielgruppenbereich „Verwaltung und Institutionen“](#) zu finden.

Bearbeiter / Bearbeiterin

Die Person, die für das Tätigwerden in einer Sache zuständig ist, unabhängig von der dienstlichen Stellung, d. h. "Bearbeiter/in" kann z. B. die [Referatsleitung](#) sein, wenn sie bestimmte Vorgänge selbst

bearbeitet, oder aber [Referent/in](#), [Sachbearbeiter/in](#), [Bürosachbearbeiter/in](#). Die [GGO des Bundes](#) definiert diese Funktion nicht, sondern setzt sie voraus, wenn sie in § 13 (Behandlung der Eingänge) Abs. 2 festlegt: [...] die Referatsleitung "leitet die Eingänge so schnell wie möglich der Bearbeiterin oder dem Bearbeiter zu".

Befähiger

Erfolgsfaktor, Einflussgröße auf den Erfolg, Potenzialfaktor. Bezeichnung aus dem [EFQM-Modell](#) für Excellence für die 5 Kriterienbereiche die erfassen, wie eine Organisation vorgeht ("Mittel und Wege"): Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaft und Ressourcen, Prozesse. Diese 5 Kriterien sind wesentlich für die Ergebnisse, die mit weiteren 4 Kriterien gemessen werden, wobei im Modell aber Befähiger und Ergebnisse jeweils mit 500 Punkten gewichtet sind. »[EFQM-Modell](#)

Befähigung

siehe [Potenzial](#)

Befähigungsbeurteilung

siehe [Potenzialbeurteilung](#)

Befugnis

Berechtigung, Kompetenz etwas zu tun, insbesondere: [Zeichnungs-](#) oder [Vertretungsbefugnis](#) (Befugnis zur verbindlichen schriftlichen Entscheidung für die Organisation).

Benchmark

Bezugsgröße, Standard (als Bezugsgröße für Vergleiche), auch: Zielwert / Vorgabewert (engl.: target), z. B. in der EU-Bildungspolitik.

Benchmarking

Vereinfacht:

- "Besser werden durch Lernen von anderen" ([Public Sector Benchmarking Service, UK](#))
- "Das Verfahren, vorbildliche Lösungen zu ermitteln und davon zu lernen" ([European Benchmarking Code of Conduct](#))

Vollständige Definition:

Objektiver Vergleich von [Kosten](#), [Leistungen](#), [Wirkungen](#) (im Sinne von [Outcome](#)), [Prozessen](#), [Technologien](#) oder [Strukturen](#) mit anderen Einheiten (intern / horizontal / intersektoral / vertikal / international) anhand von [Kennzahlen](#) oder Standards, um Möglichkeiten der Verbesserung und die dafür erforderlichen Bedingungen zu ermitteln und von anderen zu lernen: [best practice](#).

Bedeutung:

Für die öffentliche Verwaltung kann dadurch Quasi-Wettbewerb geschaffen werden, sogar für nationale

Bildungssysteme (s. [PISA](#)), andere nationale oder regionale Politikbereiche ... [Mehr ...](#)

Bericht

Jedes Schreiben einer nachgeordneten Behörde an die übergeordnete (Aufsichts-) Behörde. Schreiben in umgekehrter Richtung werden als [Erlass](#) bezeichnet. »[Verfügung](#)

Berichtsfelder / Zielfelder

Gliederung von [Zielen](#) und [Kennzahlen](#) im Rahmen einer systematischen und verdichteten Berichterstattung, für [Management](#) und [Controlling](#) (Managementunterstützung).

Gesamtkonzept für Zielfelder und Ziele (Version 2.11)	
Zielfeld / Berichtsfeld	Ziele (weitere Beispiele und Kennzahlen)
1. Auftragserfüllung	(= " Sachziel ")
1.1 Wirkungen ("Wozu" = Outcome , Effektivität)	z. B. Erfolg von Bildungs- und Fördermaßnahmen, verbesserte Sicherheit, Gesundheit; Kundenzufriedenheit mit der Leistung (= " Impact ")
1.2 Leistungen ("Was" = Output)	Menge, (Produkt-) Qualität , Zeit
2. Finanzziele ("Womit")	insbesondere Stückkosten, Kostendeckungsgrad / Deckungsbeitrag
3. Servicequalität ("Wie" = Kundenfreundlichkeit i. e. S.)	z. B. Öffnungszeiten, Freundlichkeit, Beratungsqualität
4. Mitarbeiterpotenzial	z. B. Motivation , Qualifikation, Zufriedenheit
5. Gesellschaftliche Verantwortung	soziale, ökologische, kulturelle Verantwortung, Beitrag zur lokalen Lebensqualität, Nachhaltigkeit .

[Mehr ... \(Bedeutung, andere Konzeptionen, Beispiele für Ziele und Kennzahlen usw.\)](#)

Bertelsmann-Stiftung

private Stiftung, die wesentliche Arbeiten auf dem Gebiet der Verwaltungsmodernisierung angestoßen oder gefördert hat und weitere wichtige Projekte betreibt, u.a. Kernkennzahlen in der Kommunalverwaltung - KiK - und KOMPASS - Kommunales Projekt zum Aufbau einer strategischen Steuerung.

Beschaffung

[betriebliche Grundfunktion](#): Gewinnung und Bereitstellung der [Produktionsfaktoren](#) (Arbeit, Betriebsmit-

tel, Werkstoffe) für die Erfüllung der Zwecke der Institution.

Bescheid

verwaltungsrechtlich: schriftlicher [Verwaltungsakt](#), im allgemeinen Sprachgebrauch: Information über eine Entscheidung.

best practice

("hervorragende Praxis") 1. Vorbildliche und nachahmenswerte Verfahrensweisen: Lösungen oder Verfahrensweisen, die zu Spitzenleistungen führen und als Modell für eine Übernahme in Betracht kommen ([Voraussetzungen für eine Übernahme](#); vor einer mechanischen Übernahme ist zu warnen!). 2. Das Vorgehen, solche Verfahren zu ermitteln und für die Verbesserung der eigenen Prozesse zu nutzen, oft als Weiterführung von [Benchmarking](#). Best practice ist ein pragmatisches Verfahren. Es systematisiert Erfahrungen erfolgreicher Organisationen (oft auch Konkurrenten) oder Anwender usw., vergleicht unterschiedliche Lösungen, die in der Praxis eingesetzt werden, bewertet sie anhand betrieblicher [Ziele](#), und legt auf dieser Grundlage fest, welche Gestaltungen und Verfahrensweisen am besten zur Zielerreichung beitragen. Wichtige Elemente sind also: [Mehr ...](#)

"Best Practice" heißt: **Mit Stolz abkupfern.**

Best-Practice-Kriterien

Kriterien für die Bewertung von Beispielen als vorbildlich und nachahmenswert. [Mehr ... \(Kriterienliste\)](#)

Betrieb

Wirtschaftseinheit, die Güter oder Dienstleistungen (= [Produkte](#)) für den Bedarf Außenstehender (Fremdbedarf) erstellt und abgibt. In diesem Sinne sind auch Behörden, Ämter, öffentliche Einrichtungen "Betriebe", sie werden z. T. als "Verwaltungsbetriebe" bezeichnet. Betrieb wird häufig auch ([normativ](#)) definiert als planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der [Produktionsfaktoren](#) unter Beachtung des ökonomischen Prinzips eingesetzt werden, um Sachgüter oder Dienstleistungen zu erzeugen und abzusetzen. Gegensatz: Familie, [Haushalt](#) (Wirtschaftseinheit zur Deckung des eigenen Bedarfs). Die Abgrenzung zu [Unternehmen](#) (Unternehmung) ist problematisch, das Wort "Betrieb" wird teilw. synonym verwendet.

betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

umfasst alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies kann durch eine Verknüpfung fol-

gender Ansätze erreicht werden: Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung Stärkung persönlicher Kompetenzen.

Betriebsmittel

alle Einrichtungen und Anlagen, die technische Voraussetzung für die betriebliche [Produktion](#) sind, ohne beim Produktionsprozess verbraucht zu werden (im Gegensatz zu [Werkstoffen](#)), z. B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Büroeinrichtungen, auch Computersysteme, Werkzeuge aller Art. [»Produktionsfaktoren](#)

Betroffene(r), Betroffenheit

jemand, bei dem Auswirkungen von Entscheidungen und Entwicklungen eintreten (objektive Betroffenheit) oder der solche Auswirkungen für möglich, wahrscheinlich oder sicher hält (subjektive Betroffenheit). Die Kennzeichnung als Betroffene(r) lässt offen, wie diejenige/derjenige dazu steht und ob sie/er ggf. darauf reagiert: durch Versuch der Einflussnahme auf die Entwicklung ([aktiv](#)) oder durch angepasstes Verhalten ([reaktiv](#)), im Extremfall: Verzicht auf Aktivitäten, Investitionen, Wegzug: siehe [Aktivitätsniveaus](#). Betroffenen sind also nicht zwangsläufig auch [Akteure](#), siehe [Arten von Stakeholdern](#).

Beurteilung (Personal-/Mitarbeiterbeurteilung)

Bewertung von Leistung ([Leistungsbeurteilung](#)) und Befähigung ([Potenzialbeurteilung](#)) als Grundlage für Personalplanung und Personalmaßnahmen (Personaleinsatz, [Personalentwicklung](#), Beförderungen). [Mehr ...](#)

Bewertungskriterium

siehe [Kriterium](#)

Bewertungstechnik(en)

Technik(en) zum möglichst rationalen Vergleich von Lösungs- (Entscheidungs-) alternativen nach einheitlichen Kriterien als Grundlage für die Auswahl derjenigen Alternative, mit der die gesetzten [Ziele](#) am besten erreicht werden können; insbesondere [Kostenvergleichsrechnung](#), [Nutzwertanalyse \(Studienmaterial...\)](#). Die Auswahl der Technik steht ihrerseits unter dem Rationalitätsgebot, muss also selbst rational - auch im Sinne einer vertretbaren Zweck-Mittel-Relation ([Wirtschaftlichkeit](#)) - sein.

BHO - Bundeshaushaltsordnung

Bundesgesetz, das die Haushaltswirtschaft des Bundes einschließlich Rechnungslegung und Prüfung durch den [Bundesrechnungshof](#) regelt. Die BHO übernimmt, konkretisiert und ergänzt die für Bund und Länder gemeinsamen Regelungen des [Haus-](#)

[haltsgrundsätzegesetzes](#) (HGrG) - die derzeit (Anfang 2009) überarbeitet werden.

Wichtig für die Interpretation und Anwendung des Gesetzes sind die ausführlichen Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung (VV-BHO), die der [Bundesfinanzminister](#) aufgrund der Ermächtigung in § 5 BHO erlassen hat. Sie werden durch weitere Regelungen ergänzt, z. B. durch die "[Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen](#)" des [Bundesfinanzministeriums](#).

Bilanz

Gegenüberstellung des nach bestimmten Regeln bewerteten Vermögens und der Verbindlichkeiten zu einem Stichtag, um den Erfolg bzw. den Stand des Vermögens zu ermitteln. Anlage- und Umlaufvermögen werden auf der Aktivseite aufgeführt, Verbindlichkeiten auf der Passivseite. Die Differenz ergibt das Eigenkapital, vgl. § 266 HGB. Zum Gesamtkonzept eines neuen Rechnungswesens siehe den [Beitrag zur Doppik](#).

Im übertragenen Sinne: Gesamtsicht mit zusammenfassender Bewertung der Vor- und Nachteile.

Bildungscontrolling

[Controlling](#) von Bildungsaktivitäten, insbes. von betrieblicher [Fort- oder Weiterbildung](#) mit dem Ziel, Planung, Durchführung und Kontrolle der Bildungsaktivitäten durch kontinuierliche Informationen zu unterstützen, diese aufzubereiten und Empfehlungen zu geben. Es unterstützt damit auch [Personalentwicklung](#) und [Personalmanagement](#). [Mehr ...](#)

BIP

[siehe Bruttoinlandsprodukt](#)

Blog

[siehe Weblog](#)

Blended Learning

"gemischtes" Lernen, das technikunterstütztes Lernen ([CBT](#) oder [WBT](#)) mit Präsenzlernen (Lernen mit Lehrperson, Gruppen- oder Projektarbeit usw.) kombiniert.

Bonität

Kreditwürdigkeit, oft durch [Rating](#) ermittelt und in standardisierten Kategorien ausgedrückt. Die öffentliche Verwaltung ist i. d. R. kreditwürdig und deshalb auch in der Lage, Kredite zu besonders günstigen Bedingungen zu erhalten. Anders u. U. bei privaten Anbietern, auf die ein Teil der Leistungserbringung übertragen worden ist ([Outsourcing](#)), oder bei der Gründung von Gesellschaften des privaten Rechts im Rahmen [materieller Privatisierung](#).

bottom up

Vorgehensweise von unten nach oben, z. B. bei der Planung, der Entwicklung von Konzeptionen wie einem Leitbild, von Zielen/Zielvereinbarungen usw. Vorschläge werden an der Basis entwickelt und dann nach oben weitergegeben. Gegensatz: [top down](#). Kombination ist das [Gegenstromverfahren](#).

BPMN (Business Process Modelling Notation)

Ein von der internationalen [Object Management Group OMG](#) entwickelter offener Standard für die Darstellung, Modellierung, Implementierung und Ausführung von Geschäftsprozessen. Die Darstellung soll für alle am Prozess Beteiligten intuitiv verständlich, gleichzeitig aber auch für komplexe Geschäftsprozesse geeignet und schließlich unabhängig von bestimmten Werkzeugen/Software (und damit herstellerunabhängig) sein ... [Mehr ...](#)

Brainstorming

[Kreativitäts-](#) und Ideenfindungstechnik, bei der eine Gruppe durch Beachtung bestimmter Spielregeln mit besonderer Kreativität Ideen, Lösungen und Einsichten zu einem vorgegebenen Problem entwickeln soll. Kann aber auch für das schnelle Sammeln von Informationen und Vorschlägen nicht-kreativer Art verwendet werden, z. B. im Rahmen von Projektmanagement. Wichtig: Spinnen ist erlaubt, Kritik ist verboten. Sortiert und bewertet werden Ideen erst nach Abschluss des B.

Break Even (Point, Break-Even-Analyse)

"Umschlagpunkt", "Kritische Menge" oder ähnliche Formulierungen in deutsch. Es ist der Schnittpunkt zweier Funktionen, ab diesem Punkt ändert sich die Bewertung. Bei der [Kostenvergleichsrechnung](#) ist es diejenige Ausbringungsmenge (Produktionsmenge), bei der beide Alternativen in den Kosten gleich sind, das ist dann auch der "Umschlagpunkt", die bisher kostengünstigere Alternative wird ab diesem Punkt bei einer größeren Produktionsmenge die teurere Variante, bzw. umgekehrt. Bei **Absatzentscheidungen** ist der Break Even Point die Absatzmenge, bei der eine Vollkostendeckung erreicht wird (Schnittpunkt der Funktionen für Deckungsbeitrag bzw. Fixkosten in Relation zu Absatzmenge).

BRH

[Bundesrechnungshof](#), die Finanzkontrolle des Bundes, errichtet aufgrund von Art. 114 Abs. 2 Grundgesetz: "Der Bundesrechnungshof, dessen Mitglieder richterliche Unabhängigkeit besitzen, prüft die Rechnung sowie die Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit der Haushalts- und Wirtschaftsführung. Er hat außer der Bundesregierung unmittelbar dem Bun-

Bruttoinlandsprodukt - BIP

destage und dem Bundesrate jährlich zu berichten. Im übrigen werden die Befugnisse des Bundesrechnungshofes durch Bundesgesetz geregelt."

"Wirtschaftlichkeit" in diesem Sinne umfasst auch die [Wirksamkeit](#) (§ 4 Abs. 3 der [Prüfungsordnung des Bundesrechnungshofes](#)) und die [Kosten-Wirksamkeit](#).

Der Präsident bzw. die Präsidentin des Bundesrechnungshofs ist traditionell auch "Beauftragte(r) der Bundesregierung für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung" ([mehr ... \(externer Link\)](#)).

Bruttoinlandsprodukt - BIP

[Kennzahl](#) für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes, ermittelt aus der Entwicklung des privaten Konsums, den Investitionen der Unternehmen, den Ausgaben des Staates und der Differenz zwischen Exporten und Importen

Bruttosozialprodukt - BSP

[Kennzahl](#) für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes, ermittelt aus der Entwicklung des Einkommens aus Erwerbstätigkeit und Vermögen. Heute wird überwiegend das [Bruttoinlandsprodukt - BIP - als Kennzahl verwendet](#).

Budget (Globalbudget), Budgetierung

- "Budget" bedeutet allgemein: Haushalt, Haushaltsansatz, verfügbare Finanzmittel,
- "Budgetierung" die Festlegung von Budgets.
- Im Rahmen einer [Neuen Verwaltungssteuerung](#) ist damit eher gemeint ein **Finanzrahmen** im Sinne eines Globalbudgets, d. h.
 - Finanzmittel, die einer Organisation, einem Teil (Abteilung, Referat) oder z. B. einem Produktverantwortlichen zur weitgehend eigenverantwortlichen Bewirtschaftung übertragen sind, damit definierte Ziele (Produktziele bei [Output](#)-Budgetierung- oder Wirkungsziele bei [Outcome](#)-Budgetierung) verfolgt werden können.
 - Im Unterschied zum herkömmlichen Haushalt wird auf die detaillierte Vorgabe von Einnahme- und Ausgabearten und -beträgen verzichtet, um eine flexible Verwendung zu ermöglichen.
 - **Ziel** ist es, Anreize für einen effizienten Mitteleinsatz zu schaffen und die Sachkunde vor Ort dafür zu nutzen.

[Mehr ...](#), Budgets (in Sinne von Globalbudgets) als Bestandteil von [Zielvereinbarungen](#).

CAF (Common Assessment Framework)**Bürokratie**

nach Max Weber im Vergleich zu historisch früheren (!) die leistungsfähigste Herrschaftsform für den Staat und die Privatwirtschaft (!) mit folgenden Merkmalen:

- **positives Recht**, das "rational, zweckrational oder wertrational orientiert" geschaffen wird, (Weber, WuG 125)
- einer **professionelle Verwaltung** mit der Aufgabe der "rationale(n) Pflege von, durch Verbandsordnungen vorgesehenen, Interessen, innerhalb der Schranken von Rechtsregeln, und: nach allgemein angebbaren Prinzipien" (ebd.)
 - ein **personales Konzept** mit hauptberuflichen und fachlich ausgebildeten Beschäftigten
 - ein **organisatorisches Konzept**, das Leistungsfähigkeit und Berechenbarkeit durch Arbeitsteilung einerseits, Amtshierarchie, Dienst- und Fachaufsicht und Aktenmäßigkeit, andererseits, gewährleistet.

Max Weber über die Verwaltung:

- Das ihr Spezifische ist, dass sie "die **Freiheit und Herrschaft des Individuellen** in Anspruch" nimmt;
 - "hinter jeder Tat echt bürokratischer Verwaltung (steht) ein System rational diskutabler 'Gründe', das heißt entweder: Subsumtion unter Normen, oder: **Abwägung von Zwecken und Mitteln.**" (Hervorh. ergänzt. [Mehr ...](#))

Umgangssprachlich oft als negative Kennzeichnung (nur) der öffentlichen Verwaltung als starre, kundenunfreundliche und unwirtschaftliche Organisation verwendet. [Mehr ...](#)

Bürosachbearbeiter/in

Beamten/Beamtin des mittleren Dienstes bzw. vergleichbare/r Tarifbeschäftigte/r mit Bearbeitungsaufgaben. Sie können einer [Instanz](#) unterstehen, in der Praxis häufig ist aber auch eine nur fachliche Unterstellung unter einen [Sachbearbeiter/ eine Sachbearbeiterin](#) oder die Regelung, dass sie ihnen fachlich zuarbeiten, oder eine begrenzte [Vorgesetztenfunktion](#) z. B. eines [Sachgebietsleiters](#) / einer [Sachgebietsleiterin](#).

Business Process Modelling Notation

siehe [BPMN](#)

CAF (Common Assessment Framework)

Gemeinsames europäisches Qualitätsbewertungssystem unter dem Motto "Verbesserung der Organisation durch Selbstbewertung", ein an das [EFQM-Modell](#) angelehntes Konzept zur Selbstbewertung für

die öffentlichen Verwaltungen in Europa als Weg zu [umfassendem Qualitätsmanagement](#) und ständiger Verbesserung. [Mehr ...](#) / [Links](#)

Case Management / Fallmanagement

(Casemanagement) ganzheitlicher Ansatz vor allem im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen, bei dem der Patient/der Klient bzw. die Patientin/die Klientin im Mittelpunkt steht. Durch die Gesamtsicht der Situation, kurz-, mittel- und ggf. langfristig und Nutzung aller Möglichkeiten aller Beteiligten (einschließlich des Klienten/der Klientin und der Akteure im familiären und gesellschaftlichen Umfeld) wird angestrebt, Wirksamkeit, Qualität und Effizienz der Hilfe zu steigern und damit mittel- und langfristig auch Kosten zu senken. Dies soll insbesondere durch schnelle, abgestimmte Reaktion und Berücksichtigung auch längerfristiger Entwicklungen (und Chancen und Risiken) im Rahmen eines Gesamtkonzepts für den einzelnen Fall erreicht werden. [Mehr ...](#)

Cash Flow (Cashflow, Cash-Flow)

Finanzmittelüberschuss (Einzahlungsüberschuss) der Rechnungsperiode. [Kennzahl](#) zur Beurteilung der Finanzkraft, insbes. des Innenfinanzierungsspielraums (der Fähigkeit, die laufende Geschäftstätigkeit, Investitionen und ggf. Gewinnausschüttungen an die Eigentümer aus eigenen Mitteln zu bestreiten). Als [Kennzahl](#) wird oft auch der Cash Flow in % des Gesamtkapitals verwendet. [Mehr ...](#)

CBT

Computer Based Training: Lernen mit Computer-Lernprogramm, das auf einem Datenträger bereit gestellt wird, üblich heute CD-ROM, u. U. als Teil von "blended learning": s. [E-Learning](#). (WBT: über das "Web" = Internet erreichbares Lernprogramm).

Change Management (CM)

1. als Aufgabe: [Management](#) des geplanten organisatorischen Wandels, als [nachhaltige](#) Veränderung mit dem Ziel der besseren Erfüllung des [Auftrages](#) der Institution bzw. der daraus abgeleiteten [Ziele](#);

2. als Lehre: systematisiertes Erfahrungswissen und aufbereitete wissenschaftliche Erkenntnisse für den geplanten organisatorischen Wandel;

3. als Prozess: der Prozess des Wandels, der durch das [Management](#) (die M.-Personen) in Gang gesetzt wird.

Veränderungsvorhaben müssen, um [nachhaltig](#) erfolgreich zu sein, immer die [Existenz mehrere Ziele](#) berücksichtigen und die besonderen Schwierigkeiten der Beeinflussung hoch komplexer offener sozio-technischer Systeme. [Mehr ...](#)

Chaos

allgemein: Unordnung, nicht geordnete Situation, auch: überkomplexe, nicht erfassbare und/oder beherrschbare Systemzustände (bei dieser Betrachtung wird nicht die - scheinbare - Unordnung, sondern die zu große Zahl von Elementen und Beziehungen betont).

Chaosmanagement

Aus der [Chaostheorie](#) abgeleiteter Ansatz. Unternehmen werden als überkomplexe Systeme betrachtet, die nicht vollständig verstanden und rational gesteuert werden können. Wirksame Steuerung zur Erreichung der gesteckten Ziele muss deshalb (a) grundsätzlich den chaotischen Charakter akzeptieren und zulassen und (b) die Selbstorganisation des Systems nutzen. Wichtige Impulse kommen auch aus der Theorie der sozialen Systeme, die ihnen die Eigenschaft, sich auf sich selbst beziehen und sich selbst zu gestalten und zu erneuern, zuschreiben ([Selbstreferenz](#), [Autopoiese](#)). [Mehr ...](#)

Chaostheorie

Theorie, nach der auch das Chaos eine Ordnung hat, sich aus einer endlichen Zahl von Bausteinen zusammensetzt und diese in bestimmter Weise miteinander kombiniert, indem jeweils Einheiten mit hohem Organisationsgrad nach den gleichen Regeln zu größeren Gebilden zusammengesetzt werden. Anschauliches Beispiel: fraktale Geometrie. Umgekehrt kann aus der Chaostheorie abgeleitet werden, dass es Systeme gibt, die nicht rational beherrschbar sind und dennoch als Systeme existieren können. Darauf beruht das Konzept des [Chaosmanagement](#). [Mehr ...](#)

Checkliste(n)

Zusammenstellung von [Prüffragen](#) / Anforderungen / Kriterien, damit das Handeln vollständiger, sicherer, qualitativ besser oder [effizienter](#) wird; ein einfaches, aber wirksames Mittel zur Verbesserung des Handelns, zur Weitergabe von Erfahrungswissen. Gute Checklisten stellen Erfahrungen für andere bereit, weil sie diejenigen Aspekte auswählen, die für praktisch erfolgreiches Handeln erforderlich sind oder helfen, diesen Erfolg effizienter zu erreichen. »[Audit](#), »[Prüffragen](#) (für Rechtssetzungsvorhaben). Ggf. ist eine [Priorisierung](#) der Elemente der Checkliste erforderlich.

In klassischer guter Verwaltung gehören sie in die Grundsatzakten, sie gehören auch gepflegt. Checklisten sind auch typisches Instrument von [Qualitätsmanagement](#), das die Pflege dieser Checklisten selbst regelt.

Coach

Person, die einen anderen (zumeist eine Führungskraft) für einen vereinbarten Zeitraum und für die Erreichung eines bestimmten Ziels fachlich, aber auch oder vor allem bei der Weiterentwicklung der Sozial- und Führungskompetenz und oft auch mental unterstützt. Anlass können Führungsprobleme, neue Anforderungen oder die Absicht der Weiterentwicklung des Führungsverhaltens sein.

Coaching

Die unterstützende Tätigkeit durch einen [Coach](#).

Code of Conduct (CoC)

Verhaltenskodex, Leitbild verantwortlichen Verhaltens. Verhaltenskodices sind in anglo-amerikanischen Ländern verbreitete Mittel, um ethisches Verhalten zu definieren und durch Selbstverpflichtung sicherzustellen. Das Instrument ist inzwischen auch in Deutschland übernommen worden, z. B. - auf gesetzlicher Grundlage - als [Corporate Governance Kodex](#). S. a. [Corporate Governance](#).

Commitment

Bindung an, Engagement, Verpflichtung, Hingabe, Bekenntnis zu: die Einstellung, eine besondere Verpflichtung für das Unternehmen / die Behörde usw. oder für ein Anliegen zu haben. Commitment bezeichnet die innere Einstellung eines Menschen einer Sache oder Organisation gegenüber, dass er sich damit identifiziert und zu Engagement dafür bereit ist, bzw. das Ausmaß, zu dem diese Einstellung besteht. Commitment ist damit ein wichtiges Maß für die Bindung der Mitarbeiter und Führungskräfte an das Unternehmen/die Organisation.

Compliance

Einhaltung von Regeln, Erfüllung von Forderungen, in der aktuellen Diskussion gemeint ist vor allem die Erfüllung der Forderungen nach wirksamen Kontrollmechanismen im Rahmen einer guten Unternehmensführung: [Corporate Governance](#). Diese Forderungen haben durch die US-amerikanische Gesetzgebung (Sarbanes-Oxley Act von 2002 ([mehr dazu](#))) besondere Bedeutung erhalten: sie wurden präzisiert, um die Wirksamkeit der internen Kontrollen sicherzustellen, und ihre Verletzung kann zur persönlichen Haftung der Führungspersonen führen. [Mehr ...](#)

Computerdiktat

Erstellung von Text mit einem Spracherkennungssystem, d. h. mit einem entsprechend ausgestatteter Computer mit Spracherkennungsprogramm, im Unterschied z. B. zum [Phonodiktat](#). [Mehr ...](#)

Content Management

[siehe im IT-Lexikon](#)

Contracting Out

ein Außenstehender wird beauftragt, die Leistung zu erbringen, Empfänger ist unmittelbar der Kunde bzw. der Bürger. Es bezieht sich also auf externe [Produkte](#), im Unterschied zum [Outsourcing](#): der Vergabe von Teilleistungen für externe [Produkte](#) oder die Erbringung interner Serviceleistungen (Erstellung interner [Produkte](#)). Dabei erbringt gegenüber dem Bürger immer noch die Verwaltung die eigentliche Leistung. [»Privatisierung](#)

Controlling

Managementunterstützung durch Informationen und Vorschläge: Begleitender betriebswirtschaftlicher Service für das Management durch Informationen und Vorschläge für Planung, Steuerung, Kontrolle und Systemgestaltung (einschließlich der Gestaltung des Führungs- und Controllingsystems).

Sammlung und Aufbereitung steuerungsrelevanter Informationen betreffen insbesondere die [Kosten](#) der [Produkte](#) ([Kostenrechnung](#)), [Leistungen](#) und (soweit vorhanden) [Erlöse](#), in der öff. Verw. über die Kosten- und Leistungsrechnung ([KLR](#) - Erfassung der Leistungsmengen und der Kosten nach Art, Ort und Träger/Verursacher) hinaus auch die Qualität der Leistungen sowie die Wirkungen/[Outcome](#) (s. [Effektivität](#), [Wirkungsrechnung](#) und zum Gegenstand des Controlling die Übersicht in der [Materialsammlung](#)). Die zusammenfassende Dokumentation der Entwicklung und Managementleistung kann sich an den [Berichtsfeldern](#) orientieren, die [KGSt](#) und [Bertelsmann Stiftung](#) als "Kernkennzahlen" entwickelt haben und die die Verpflichtung der öffentlichen Verwaltung zu Transparenz und Rechenschaftspflicht konkretisieren (so die hier vertretene Meinung). Auch die [Balanced Scorecard](#) kommt dafür in Betracht.

**Was man misst,
das bekommt man.**

(What you measure
is what you get)

Grundlegend ist auch die Unterscheidung in

- [strategisches Controlling](#) (machen wir die richtigen Dinge? - langfristig und grundsätzlich), in der öffentlichen Verwaltung oft vernachlässigt oder unbekannt, und
- operatives Controlling (machen wir die Dinge richtig?) - die Frage nach der effizienten Aufgabenerfüllung in kurz- und mittelfristiger Perspektive. (s. [Übersicht über die Managementebenen](#))

Weiterentwicklungen orientieren sich am Konzept der [Balanced Scorecard](#) und/oder beziehen auch

Umfassendes Qualitätsmanagement (TQM, EFQM) mit ein, d. h. insbesondere "Befähiger"/"Leistungstreiber" für künftigen Erfolg sowie die soziale und gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen/Behörden. [Mehr ...](#)

Corporate Governance (Corporate Behavior)

Gute Unternehmensführung, d. h. Art und Weise, wie Unternehmen gut (verantwortungsvoll, ethisch einwandfrei) geführt werden sollen, international auch als "Corporate Behavior" bezeichnet. Es gibt zahlreiche Regelwerke (Leitlinien, Prinzipien, Kodices), die gute Unternehmensführung definieren ... [Mehr ...](#) ([der deutsche Kodex](#), [Leitlinien der OECD](#), [die japanische Charter for Good Corporate Behavior](#)). Für Regierung und Verwaltung: [Good \(Public\) Governance](#).

Corporate Identity

Ein "Identitätskonzept nach innen und nach außen": Ein bewusst gestaltetes Bild einer Institution, mit dem sich die Mitarbeiter und Führungskräfte identifizieren und das Außenstehende mit ihr verbinden sollen, um eine positive Einstellung zur Institution zu schaffen, sie zu unterstützen oder zu festigen. C. I. umfasst ein einheitliches Erscheinungsbild mit einprägsamen Symbolen, Bildern oder Farben (Corporate Design), ein einheitliches Auftreten, das sich an bestimmten Regeln orientiert ([Leitbild](#), Corporate Culture), und das entsprechende Kommunikationsverhalten (Corporate Communications). Ausgeweitet auf ethische Regeln des Verhaltens von Unternehmen spricht man auch von Corporate Behavior (s. [Corporate Governance](#)).

Corporate Social Responsibility (CSR)

"Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den [Stakeholdern](#) zu integrieren" (Grünbuch der Kommission „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“, 2001, KOM(2001) 366 endg.). Damit überlappt sich dieses Konzept mit dem - weit verstandenen - Konzept der [Corporate Governance](#), das über die Berücksichtigung der Interessen der Eigentümer ([Shareholder](#)) und Kreditgeber hinaus auch ökologische, soziale und kulturelle Belange einbezieht. Institutionen, die [Umfassendes Qualitätsmanagement \(TQM\)](#), z. B. nach dem [EFQM-Modell](#) oder dem [CAF](#) verwenden, praktizieren damit auch gleichzeitig "CSR": gesellschaftliche Verantwortung.

CSR - siehe [Corporate Social Responsibility](#).

Darstellungs- und Analysetechniken

Techniken zur Darstellung von Fakten, Meinungen, Bewertungen, z. B.: Tabellen (z. B. Arbeitsablaufdarstellung), Matrizen ("Kreuztabellen", z. B. Funktionsdiagramm), graphische Darstellungstechniken, z. B. Flussdiagramm, [BPMN](#), Aufgabenstrukturbild, [Balkendiagramm](#), [Netzplan](#), usw. Die mit der übersichtlichen und/oder komprimierten Darstellung verbundene Auswertungsmöglichkeit verleiht bestimmten Darstellungstechniken gleichzeitig die Eigenschaft eines Hilfsmittels der Analyse.

Daten, Datenbank, Datenschutz

siehe [IT-Lexikon](#)

Datensicherheit

siehe [Informationssicherheit](#)

Deckungsbeitrag

Im Unterschied zu Vollkosten: der Beitrag der [Erlöse](#) zur Deckung (auch) der [Fixkosten](#) bzw. der [Gemeinkosten](#). Dazu müssen zunächst die mit der Leistung selbst verursachten [variablen Kosten](#) / [Einzelkosten](#) gedeckt werden. ... Die Errechnung des Deckungsbeitrages kann ein- oder mehrstufig erfolgen. Die englische Bezeichnung "direct costing" bedeutet ... die einstufige Deckungsbeitragsrechnung. [Mehr ...](#)

Definition

die Bedeutung eines Begriffes und damit die Abgrenzung zu anderen Begriffen und Erscheinungen. Logisch steht zwischen dem Begriff (Definiendum: das zu Definierende) und der Definition (Definiens) ein Gleichheitszeichen, beides kann also durch das jeweils Andere ersetzt werden. Ein einfacher Test für die Korrektheit einer Definition ("Gedankentest") ist, an allen Stellen, an denen der Begriff vorkommt, dafür die Definition einzusetzen. Verändert sich damit der Sinn, ist die Definition nicht richtig:

- sie ist ungenau oder falsch, wenn sie Aspekte einschließt, die nicht gemeint sind, oder Aspekte ausschließt, obwohl sie nach Ansicht des Verfassers dazu gehören,
- sie ist unvollständig, wenn sie die gewünschte Abgrenzung nicht ausreichend leistet,
- sie ist unbrauchbar, wenn sich nicht sagen lässt, ob sich der Sinn verändert: dann ist sie ohne Trennschärfe.

Es muss unterschieden werden, ob ein Begriff [normativ](#) oder [deskriptiv](#) ist! - [Mehr ...](#)

Dekonzentration

(nur) räumliche Aufteilung der Aufgabenwahrnehmung, z. B. durch Einrichtung von Außen-, Zweig-

Delegation

oder Geschäftsstellen, die jedoch keine abgegrenzten sachlichen Zuständigkeitsbereiche haben und voll in die [Aufbau-](#) und [Ablauforganisation](#) der Institution eingegliedert sind, im Unterschied zur [Dezentralisierung](#).

Delegation

Allgemein: Übertragung. Im organisatorischen Sinne kommen in Betracht: die Übertragung von **Aufgaben**, von (Entscheidungs-) Befugnissen und von Verantwortung. **Ohne weitere Hinweise wird mit Delegation zumeist die Übertragung der Entscheidungsbefugnis in Gestalt des Zeichnungsrechts verstanden.** *Nicht* identisch mit kooperativer Führung: diese bezieht Mitarbeiter bei *Führungsentscheidungen* ein, Delegation dagegen überträgt i.d.R. Entscheidungsbefugnisse bei *Sachentscheidungen*!

Delphi-Technik

Prognosetechnik (Technik zur Abschätzung künftiger Entwicklungen), bei der Experten in mehreren Befragungsrunden einzeln befragt werden, mit Rückkopplung der Ergebnisse vor jeder neuen Befragungsrunde. Dadurch wird die Qualität der Ergebnisse verbessert, weil die Experten ihre eigene Einschätzung aufgrund der Meinung der anderen Experten überprüfen können.

Deregulierung

Reduzierung von [Normen](#) ([Rechtsnormen](#), d. h. Gesetzen, Verordnungen, Verwaltungsvorschriften, u. U. auch technischer Normen z. B. im Bauwesen) bzw. der Regelungsdichte und Intensität, um die Steuerbarkeit zu verbessern, mehr Eigeninitiative und Selbstregulierung zuzulassen und bürokratische Gängelung ebenso wie Verwaltungsaufwand zu verringern.

deskriptiv

(nur) *beschreibend* - den Ist-Zustand darstellend - im Gegensatz zu »[normativ](#) oder präskriptiv = *vorschreibend* - eine Soll-Aussage. Ein häufiges Kommunikationsproblem entsteht, wenn eine Beschreibung (Begriffe werden deskriptiv verwendet) als normative Aussage (miss-)verstanden wird.

Gegen derartige Missverständnisse ist auch die Managementlehre nicht gefeit. So wird Max Webers Beschreibung der [Bürokratie](#) als Herrschaftsform häufig als Gestaltungsempfehlung missverstanden (nicht selten auch noch falsch zitiert ([Belege dazu](#)), auf jeden Fall als heute überholt bewertet).

Dezentralisierung / Dezentralisation

Verteilung einer [Aufgabe](#) auf mehrere, nachgeordnete [Stellen](#) mit eigener sachlicher Zuständigkeit, ggf.

Dienstanweisung

auch mit spezieller örtlicher Zuständigkeit (z. B. bei Übertragung von staatlichen Aufgaben auf die Städte und Gemeinden). Sie ist in der Regel mit - zumindest begrenzten - Entscheidungsbefugnissen bei der Wahrnehmung der übertragenen Aufgaben verbunden und ist deshalb etwas anderes als die Einrichtung von Geschäfts-/Zweig-/Außenstellen, was als "[Dekonzentration](#)" bezeichnet wird. Gegensatz zur Dezentralisierung ist die [Zentralisation](#).

Die Dezentralisierung ist eine der Maßnahmen im Rahmen einer [neuen Verwaltungssteuerung / des Neuen Steuerungsmodells](#). Die Dezentralisation (nur) von Entscheidungsbefugnissen ... wird als [Delegation des Zeichnungsrechts](#) bezeichnet. [Mehr ...](#)

Dezernat

Bezeichnung für eine Organisationseinheit oder ein Verantwortungsbereich mit unterschiedlicher Bedeutung: in der Kommunalverwaltung z. T. die Bezeichnung für den Zuständigkeitsbereich eine politisch verantwortlichen Führungskraft, die (mindestens) ein Amt (eine kommunale Behörde), u. U. aber auch mehrere Ämter leitet. In der Landes- und Bundesverwaltung zumeist die Bezeichnung für eine [Basiseinheit](#), die sonst oft "[Referat](#)" genannt wird.

Dezernent/Dezernentin/Dezernatsleitung

Führungskraft, die ein [Dezernat](#) leitet.

Didaktik

Wissenschaft vom Lehren und Lernen, einschließlich der Bedingungen, die den Lehr- und Lernprozess und seine Wirkungen beeinflussen. Pragmatische Definition (nach H. Siebert): Die Lehre von der Organisation von Lehr-Lernprozessen durch die Auswahl von Zielen, Inhalten und Arbeitsformen. Sie ist damit **Grundlage für die Professionalität aller Lehrenden**, auch wenn in der Erwachsenenbildung und in den Hochschulen die Auffassung weit verbreitet ist, dass es vorrangig auf die Fachkompetenz der Lehrenden ankomme. Diese begrenzte Sichtweise widerspricht auch den EU-Bildungszielen für lebenslanges Lernen. Es erfordert [Lernkompetenz](#), die durch die Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenz entwickelt und gefördert werden muss. ([Weitere Materialien](#)) - Nach **anderen Definitionen** wird zwischen Didaktik ("Was" und "Wozu"= Auswahl der Lernziele und Lerninhalte) und Methodik ("Wie" des Lehrens) unterschieden, z.T. wird die Methodik als Teil der Didaktik angesehen (Didaktik als Oberbegriff).

Dienstanweisung

eine innerdienstliche, generelle Regelung der Leitung für einen konkret benannten Mitarbeiterkreis

(Erlass ohne Beteiligung der Personalvertretung möglich). [Dienstordnung](#)

Dienstgüte

Arbeitsqualität (Ist-Größe oder Soll-Größe: die als erforderlich erachtete Arbeitsqualität). Bei der Ermittlung des Personalbedarfs rechtfertigt die angestrebte Dienstgüte ggf. einen Zu- oder Abschlag zu den ermittelten Bearbeitungszeiten, BMI-Handbuch Personalbedarfsermittlung, 2. Aufl., A-11

Dienstordnung

eine innerdienstliche, generelle Regelung der Leitung für alle Mitarbeiter (Beteiligung der Personalvertretung ist erforderlich, wenn Inhalt beteiligungspflichtige Regelungen enthält). [Dienstabweisung](#)

Dienstposten

[Stelle](#) im organisatorischen Sinne, siehe dort sowie [Stellenbeschreibung](#)

Dienststelle

Begriff, der personalvertretungsrechtlich wichtig ist (§ 6 Abs. 1 BPersVG: eine einzelne Behörde, Verwaltungsstelle, ein Betrieb einer ö.-r. Körperschaft, ein Gericht, u. U. eine Außenstelle auf Beschluss der Beschäftigten), organisatorisch aber teilweise abweichend davon verwendet wird. Deshalb ist im Zweifel zu definieren, was gemeint ist.

Dienstvereinbarung

eine Vereinbarung zwischen der Leitung und der Personalvertretung über Regelungen, bei denen eine Beteiligung der Personalvertretung möglich oder notwendig ist (Inhalt kann also eine [Dienstordnung](#) oder eine andere Regelung sein, z. B. über den Einsatz von Informationstechnik in einem Teil der Dienststelle)

Dienstvorgesetzter

Wer für die Entscheidung über die persönlichen Angelegenheiten eines ihm nachgeordneten Mitarbeiters zuständig ist (in Anlehnung an § 3 Abs. 2 Satz 1 BBG). Dazu gehören neben den Entscheidungen über den Status (Anstellung, Beförderung usw.) auch alle anderen Entscheidungen, mit denen die Rechte und Pflichten des Mitarbeiters konkretisiert werden, also z. B. dienstliche Beurteilung, Gewährung von Urlaub. Diese Entscheidungen sind wegen ihrer rechtlichen Wirkung i.d.R. anfechtbar. »[Vorgesetzter](#), »[Fachvorgesetzter](#)

Dienstweg

Der vorgeschriebene Weg für die Kommunikation zwischen Stellen, heute z.T. flexibel geregelt (die [GGO](#) des Bundes enthält keine ausdrückliche Regelung mehr), es gilt die allgemeine Regelung, dass sachgemäß zu informieren ist. Das dürfte größtenteils

dazu führen, dass z. B. Vorlagen weiterhin über alle Zwischeninstanzen zum Empfänger laufen und in grundsätzlichen Angelegenheiten die Vorgänge über den ersten gemeinsamen Vorgesetzten geleitet werden. [Mehr ... \(Studententext\)](#)

DIN, DIN-Norm(en)

1. "Eingetragener gemeinnütziger Verein mit Sitz in Berlin (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., gegründet 1917). Das DIN ist die für die Normungsarbeit zuständige Institution in Deutschland und vertritt die deutschen Interessen in den europäischen und weltweiten Normungsorganisationen. Dieser Status wurde im Vertrag mit der Bundesrepublik Deutschland am 5. Juni 1975 anerkannt." (übernommen von der [Website des DIN](#)).

2. Norm des DIN. Siehe auch: [EN](#), [ISO](#), [Norm](#). Zur Bedeutung von Normen: "Wirtschaftswachstum wird durch Normen stärker beeinflusst als durch Patente und Lizenzen." So die Ergebnisse einer vom [DIN](#) veröffentlichten [Studie \(4.6.2001\)](#).

Bedeutung der DIN-Normen (entsprechend: [ISO-Normen](#)): Sie sind zwar keine Rechtsnormen, definieren aber oft den Stand des Wissens, der Technik, der Verfahren zur Gewährleistung von Sicherheit und/oder Qualität und können deshalb von Gerichten herangezogen werden, um unbestimmte Rechtsbegriffe auszufüllen, zum Beispiel die Anforderungen an ein Verhalten, das nicht als fahrlässig zu bewerten ist, die anerkannten Regeln der Technik, usw.

Disposition

fallweise Regelung, z. B. Erteilung eines »[Auftrages](#), einen bestimmten Vorgang zu erledigen; Steuerung der Erledigung von Geschäftsvorfällen durch »[Geschäftsgangvermerke](#) mit Weisungscharakter.

Diversität / Diversity Management

Verschiedenartigkeit von Menschen im Hinblick auf Geschlecht, Herkunft, Religion, sexueller Orientierung usw. Diversity Management strebt an, die Verschiedenartigkeit der Menschen zu einem Gewinn für die Organisation zu machen. Beispielhaft die "[Die Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland](#)", die auch von der Bundesregierung unterstützt wird. Weitere Links zum Thema siehe die [Website der Charta](#) sowie zur Schweiz die [Website des Eidgenössischen Personalamts](#). Es definiert "Diversity Management" wie folgt:

Diversity Management ist ein Personalmanagement und eine Personalpraxis, welches die Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen (wie Geschlechter, Sprachgruppen, Altersgruppen usw.) integriert. Der Einbezug unterschiedlicher Kernkompetenzen und Perspektiven und deren laufende Nutzung führen zu

einem Gewinn an Human- und Wissenspotenzial, zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit und zu

2. „Doppik“ wird in der öffentlichen Verwaltung aber auch synonym verwendet für das *neue Rech-*

Das neue - doppische - Planungs- und Rechnungswesen der öffentlichen Verwaltung				
Planung	Produkthaushalt Wirkungen, Leistungen, Kosten)	Ergebnishaushalt (-plan) (Erträge, Aufwände)	Finanzhaushalt (-plan) (Einnahmen, Ausgaben)	
Bericht- erstattung	KLR (Kosten- und Leistungsrechnung), Wirkungsrechnung	Ergebnisrechnung	Finanzrechnung	Vermögensrechnung (Bilanz)
Doppische Verbundrechnung				
© Krems - olev.de - 1.1 - 2008-10-12				

Stabilität in Arbeitsteams. Diversity Management ist ein Unternehmenskulturkonzept und ermöglicht, alle Potenziale einer Organisation zu Gunsten des Service Public zu nutzen. ([Online-Quelle am 28.04.2008](#))

divisional(e Organisation), Spartenorganisation

Gliederung einer Unternehmung nach Produkt- oder Dienstleistungsarten ("Sparten"), also nach »Objekten, vor allem wegen der Erleichterung der Koordination aller Funktionen ([Beschaffung](#), [Produktion](#), [Absatz](#), [Finanzierung](#)) und Verrichtungen, die für den Erfolg des Produktes am Markt erbracht werden müssen (Gegensatz: funktionale = verrichtungsbezogene Organisation, Gliederung des Unternehmens nach den [betrieblichen Grundfunktionen](#)).

Dokument

[Information](#) und ihr Trägermedium (ISO 9000-2005-12), bei Schriftstücken also die Information zusammen mit dem körperlichen Träger, auf dem sie festgehalten ist, bei elektronischen Dokumenten die Datei an einem bestimmter Speicherort ("Datei x auf Server y"). Das ist wichtig, um festzustellen, was das Original ist, um also auch Authentizität und die Nachweispflicht zu erfüllen, auch um Qualitätsmanagementanforderungen zu erfüllen.

Doppik / Staatliche Doppik / Neues Rechnungswesen

1. „Doppik“ ist die Bezeichnung für das *kaufmännische Rechnungswesen* mit "doppelter Buchführung" (Geschäftsvorfälle führen zu Buchungen auf zwei Konten), im Gegensatz zur [Kameralistik](#) der öffentlichen Verwaltung.

nungswesen der öffentlichen Verwaltung als Gesamtkonzept, einschließlich der Grundsätze, Bewertungsregeln usw., das die Doppik der Privatwirtschaft an die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung anpasst.

3. Im Sprachgebrauch des Bundes wird von "staatlicher Doppik" gesprochen (vgl. den [Entwurf eines neuen HGrG](#), §§ 1a, 7a).

Mit dem neuen Rechnungswesen sollen die Mängel der [Kameralistik](#) behoben werden ... [Mehr ...](#)

Durchlaufzeit

Die Gesamtdauer für die Erledigung einer Aufgabe, in einer Behörde: gesamte "Verweildauer" eines Vorgangs in der Behörde oder in einem Teil ("im Untersuchungsbereich"), vom Eingang(simpuls) bis zur abschließenden Erledigung; Summe aus Bearbeitungszeit(en), Transportzeit(en) und Liegezeit(en).

Dabei sind

- **Bearbeitungszeit(en)** nur die Zeiten, in denen Arbeit zur Herstellung des Produkts / der Erbringung der Dienstleistung aufgewendet wird,
- **Transportzeit(en)** die Zeit, die durch die Notwendigkeit des Transports oder der Übermittlung (auch elektronisch) an einen anderen Ort verstreicht, d. h. die Zeit ab Bereitstellung zum Transport bis zum Eintreffen am Bestimmungsort mit der Möglichkeit des Zugriffs für die weitere Bearbeitung,
- **Liegezeit(en)** sind Zeiten, die verstreichen, ohne dass eine Bearbeitung oder ein Transport stattfindet.

Lange Durchlaufzeiten entstehen zumeist durch die Liegezeiten, die wiederum mit der zur benötigten Zeit

DV siehe EDV

EFQM, EFQM-Modell (für Excellence)

nicht vorhandenen Bearbeitungskapazität zusammenhängen. Die Optimierung der Durchlaufzeit ist ein klassisches Problem der [Ablauforganisation](#) / der [Geschäftsprozessoptimierung](#).

DV siehe EDV

Datenverarbeitung; heute [IT](#) ([Informationstechnik](#)), früher auch [EDV](#) (elektronische DV) oder [ADV](#) (automatisierte DV) genannt.

EAPAA

European Association for Public Administration Accreditation: ein Zusammenschluss von europäischen Hochschulen zur [Akkreditierung](#) von Studiengängen bzw. Studienprogrammen im "Public Management". Damit sollen Qualität der Studienprogramme und die wechselseitige Anerkennung von Studienleistungen erleichtert werden - entsprechend den Zielsetzungen des Bologna-Prozesses. [EAPAA-Website](#)

EDV

elektronische Datenverarbeitung; heute [IT](#) ([Informationstechnik](#)), früher auch [ADV](#) (automatisierte DV) genannt.

Effektivität (engl.: effectiveness)

Wirksamkeit, Grad der Zielerreichung, d. h. das Ausmaß, in dem die Leistungen der Verwaltung ([Output](#)) die gewünschten bzw. geplanten Wirkungen ([Outcome](#)) erreichen ([Systemmodell](#)). Es geht also um die Frage "Tun wir **richtigen** Dinge". Auch: Nutzen für den "[Kunden](#)" bzw. den Adressaten oder die Allgemeinheit. Z. T. abweichend (allgemeiner) formuliert [ISO 9000:2005](#): "Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden" (ISO 9000:2005 Nr. 3.2.14).

Effektivität = Die richtigen Dinge tun
Effizienz = Die Dinge richtig tun
 (Peter F. Drucker)

In dieser Bedeutung politisch wichtiger als [Effizienz](#) oder [Wirtschaftlichkeit](#). Denn: effizient in die falsche Richtung zu rudern führt nie zum Ziel, Effizienzsteigerung bringt keine besseren Ergebnisse. Siehe auch [Wirkungsrechnung](#), [Controlling](#) sowie die [Mehr ...](#)

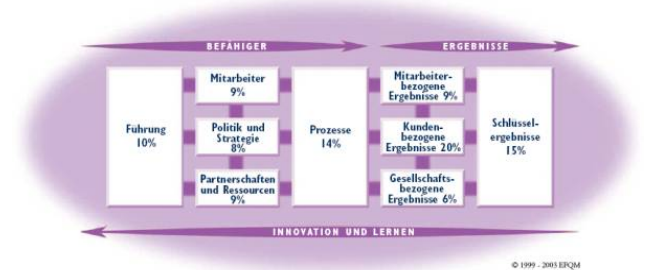
Effizienz (engl.: efficiency)

Verhältnis [Input](#) zu [Output](#), der [Leistung](#) zu den [Kosten](#) und/oder zu anderen Nachteilen/Opfern. Damit entspricht "Effizienz" in vielen Fällen der [Wirtschaftlichkeit](#). Vereinfacht: "Die Dinge **richtig** tun", im Unterschied zur [Effektivität](#) ("Die **richtigen** Dinge tun"). Effizienz ist wichtig, aber effizient die falschen Dinge zu tun bleibt Verschwendung und

verletzt den Auftrag der öffentlichen Verwaltung. [Effektivität](#) ist also wichtiger, [Strategie](#) geht vor Effizienz. Beispiel: größere Schulklassen steigern die Effizienz (geringere Kosten pro Unterrichtsstunde pro Schüler), aber nicht die Effektivität, d. h. die Erreichung der Bildungs- und Erziehungsziele. Umgangssprachlich und in der Praxis teilweise abweichend verwendet. [Mehr ...](#)

EFK

Eidgenössische Finanzkontrolle, die Rechnungsprüfung der Schweiz auf Bundesebene, vergleichbar dem deutschen [Bundesrechnungshof \(BRH\)](#). Dabei hat die Wirkungskontrolle einen besonderen Stellenwert durch den Auftrag in [Art. 170 der Schweizer Bundesverfassung](#), Maßnahmen des Bundes auf ihre Wirkungen zu überprüfen. Die EFK arbeitet an der Umsetzung dieses Verfassungsauftrags z. B. durch Evaluationen und die Entwicklung von Standards für eine Wirkungskontrolle, siehe den Bericht "Wie messen die Ämter die Wirkungen ihrer Handlungen? Evaluation des Informationssystems in zehn Bundesämtern": [deutsche Kurzfassung, publiziert von der SGVW](#) / [im Online-Archiv](#), [Gesamtbericht auf französisch](#).



EFQM, EFQM-Modell (für Excellence)

[European Foundation for Quality Management](#) (Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement), eine gemeinnützige Organisation, der über 800 Mitglieder (Firmen, nationale Qualitätsorganisationen) aus den meisten europäischen Ländern angehören (Stand: Januar 2000). Sie hat das EFQM-Modell für Excellence entwickelt (s. Grafik, übernommen von <http://www.deutsche-efqm.de> am 08.01.2004) und vergibt jährlich den Europäischen Qualitätspreis (EQA) auf der Grundlage dieses Modells. Verschiedene Bundesländer vergeben einen Qualitätspreis ebenfalls auf dieser Grundlage, auf nationaler Ebene ist es der [Ludwig-Erhard-Preis](#).

Das EFQM-Modell ist ein Modell zur Umsetzung von [TQM](#) und hat weite Verbreitung und hohe Akzeptanz gefunden ... [Mehr ...](#), [CAF](#)

EG

Europäische Gemeinschaft (Vorläufer der [EU](#)). Der Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft liefert die Rechtsgrundlage für bestimmte Rechtsakte der EU, weshalb die Abkürzung "EG" bei der Benennung dieser Rechtsakte weiter verwendet

hat das Ziel, Kontakte und den Austausch zwischen verwaltungswissenschaftlichen Wissenschaftlern und Praktikern zu fördern, u. a. durch jährliche Tagungen. [EGPA-Website](#)

"eh-da-Kosten"

nicht haushaltswirksame [Kosten](#), also der Verbrauch

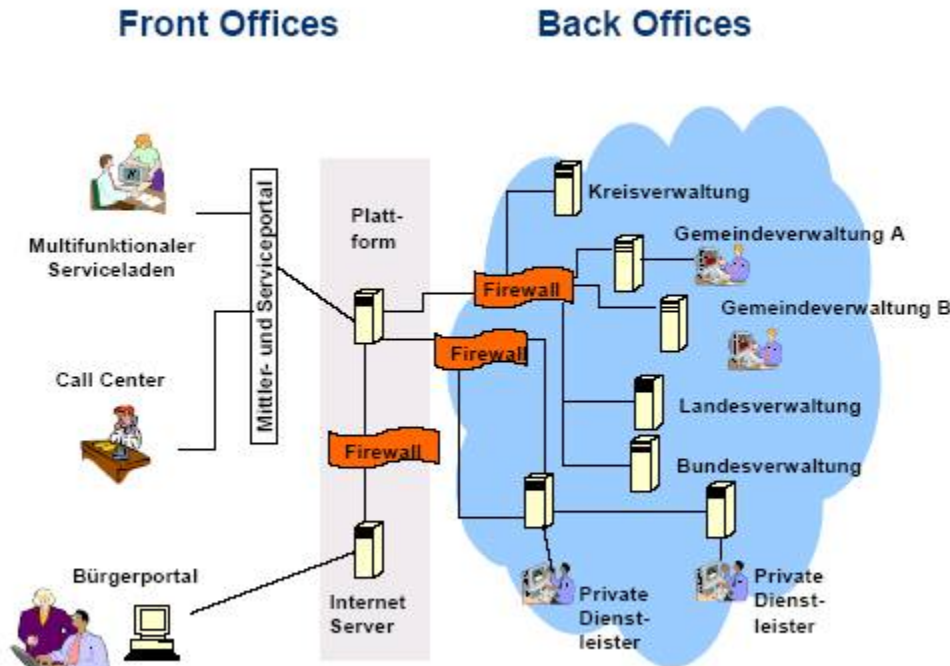


Abbildung: E-Government-Struktur.

Quelle: Schuppan/Reichard: Grundarchitektur öffentlicher Leistungserbringung

wird, z. B. für auf diesen Vertrag gestützte Verordnungen der Kommission der Europäischen Gemeinschaft: "Verordnung (EG) Nr. X/Y" (Zählnummer/Jahr der Verkündung).

E-Government

"Elektronisches" Regieren und Verwalten, d. h. unter Nutzung des Internets, um Informationen bereit zu stellen (Information), Informationen auszutauschen (Kommunikation) oder Verwaltungsvorgängen abzuwickeln (Transaktion).

Als [Kunden](#)/Adressaten kommen in Betracht Bürger (G2C), private Unternehmungen (G2B), andere öffentliche Stellen (G2G) und die Beschäftigten (G2E). Die Gesamtstruktur könnte wie in der Abbildung gestaltet sein. Aus Bürgersicht ... [Mehr ...](#)

EGPA

[European Group of Public Administration](#), Brüssel, eine Regionalgruppe der [IIAS](#), dem Internationale Institut für Verwaltungswissenschaften. Die EGPA

von [Ressourcen](#) (Arbeitszeit, interne Dienstleistungen, Sachmittel (Räume, technische Ausstattung) usw.), die "schon bezahlt" und deshalb "eh da" sind, der nicht zu [Ausgaben](#), der Inanspruchnahme von Haushaltsmitteln, führt. Die Verwendung dieser Ressourcen wird in der [Kameralistik](#), dem klassischen Haushalt der öffentlichen Hände, nicht gesondert erfasst, bedarf also keiner Rechtfertigung durch eine Leistung für einen externen oder internen [Kunden/Empfänger](#), die diese Kosten wert ist. Die fehlende Erfassung dieser Kosten ist ein Kernpunkt der Kritik an der [Kameralistik](#).

Eingangsempfänger

der Funktionsträger, der als erster eine von außen eingegangene Geschäftssache inhaltlich zur Kenntnis nimmt; i.d.R. einer [Instanz](#) vorbehalten. ([»Geschäftsgang](#))

Einlinienorganisation (-system)

ein »[Strukturtyp](#), bei dem eine Stelle nur von *einer* übergeordneten Stelle Weisungen erhält, im Gegensatz zum [Mehrliniensystem](#).

Einnahmen

Geldeingänge durch Einzahlung oder Verrechnung; [Erlöse](#), [Ertrag](#), [Ausgabe](#)

Einzelkosten (direkte Kosten)

unmittelbar und verursachungsgerecht zurechenbare [Kosten](#), z. B. beim Produkt "Führerschein" die Personalkosten des Prüfers und die Materialkosten des Führerscheins. Gegensatz: [Gemeinkosten](#). Einzelkosten plus [Gemeinkosten](#) ergeben [Vollkosten](#) - wobei allerdings fraglich ist, ob Entscheidungen auf der Grundlage von Vollkosten getroffen werden sollten ([mehr dazu](#)). Einzelkosten können [variabel](#) oder [fix](#) sein.

Gegenstand der Ermittlung von Einzelkosten ... [Mehr ...](#)

EIPA

European Institute of Public Administration (Europäisches Institut für öffentliche Verwaltung). Das 1981 anlässlich des ersten Europäischen Rates in Maastricht gegründete Institut wird von den Verwaltungen der Mitgliedstaaten der EU und der Europäischen Kommission finanziert, die auch im Verwaltungsrat vertreten sind. Aufgaben sind Fortbildung, Forschung und Beratung. Das EIPA ist auch an dem Europäischen Qualitätsmanagementsystem [CAF](#) beteiligt und [dokumentiert es im Internet](#). [EIPA-Website: http://www.eipa.nl](#)

E-Learning

"elektronisches Lernen", [Lernen](#) mit Hilfe von elektronischen Medien, insbesondere [Computer Based Training \(CBT\)](#), [Web Based Training \(WBT\)](#), auch "webucation" genannt, [Virtual Classroom \(VC\)](#), Tele-Teaching (aufgezeichnete konventionelle Unterrichtsveranstaltung, ggf. ergänzt um eine parallele Folien-Präsentation). Es kann durch weitere Elemente unterstützt werden, z. B. durch Tutoren per E-Mail, Chats (gleichzeitige Anwesenheit der Beteiligten im virtuellen Chatroom erforderlich), usw. Heute besteht die Tendenz, E-Learning einzubinden in gemischte Lernprozesse: blended learning, weil ausschließliches "distant learning" sich als problematisch erweist.

E-Mail

(Schreibweise lt. Duden, üblich auch "eMail" oder "Mail" oder "mail"): Elektronische Nachricht, die in Netzen übermittelt und auf einem Server in einem elektronischen Postfach bereitgestellt wird. Die E-

Mail-Adresse ist der Name des elektronischen Postfachs, unter dem die Nachricht eingesehen oder abgerufen werden kann.

EMAS

„Eco-Management and Audit Scheme“, [zertifiziertes](#) freiwilliges Umwelt-Management nach der EG-Öko-Audit-Verordnung

- ursprünglich Verordnung (EWG) Nr. 1836/93 des Rates vom 29. Juni 1993,
- jetzt Verordnung (EG) Nr. 761/2001 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. März 2001 über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS)
- und international jetzt ISO-Norm 19000.
- Zur Umsetzung in Deutschland wurde das [Umweltauditgesetz](#) erlassen.

Der Aufbau eines UMS und die Abläufe entsprechen seit 2001 auch bei EMAS der ISO 14001, EMAS geht aber über ISO 14001 hinaus.

Informationen im Internet <http://www.emas-logo.de/> und [Umweltbundesamt](#).

emergent

entstanden und sichtbar werdend; nicht bewusst gestaltet, sondern im Laufe einer Entwicklung gewachsen, wie z. B. [Organisationskultur](#), Tradition, [implizite](#) (nicht ausdrücklich formulierte) Entscheidungsregeln, [Strategien](#); also genuin soziale Phänomene, die erst dadurch entstehen und bedeutsam werden, dass sich übereinstimmende Vorstellungen und/oder Verhaltensweisen bei einer größeren Zahl von Organisationsmitgliedern entwickeln bzw. vorhanden sind. Gegensatz: intendiert, (positiv) gesetzt, bewusst gestaltet. Vgl. [Schreyögg, Organisation, 2. Aufl.](#), 6. Kapitel.

emotional

gefühlsmäßig im Gegensatz zu [rational](#).

Empathie

Einfühlungsvermögen, Fähigkeit zu Mitgefühl, die Welt durch die Augen eines anderen zu sehen.

Empfindlichkeitsanalyse

»[Sensibilitätsanalyse](#), [Nutzwertanalyse](#)

empirisch

erfahrungswissenschaftlich, d. h. an Tatsachen, Beobachtungen in der Realität überprüft. Diese Beobachtungen testen theoretische Aussagen mit der Ziel der [Falsifizierung](#). »[Wahrheit](#), »[Wissenschaft](#)

Empowerment

engl.: Ermächtigung, Einräumung von Handlungsbeugnissen, im übertragenen Sinne im Management und in der Verwaltungsmodernisierung: Eigenverantwortlichkeit ermöglichen, um die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu nutzen und ineffiziente zentrale Steuerung durch effizientes Handeln der Akteure vor Ort zu ersetzen.

EN

Europäische Norm, herausgegeben vom [CEN](#), dem Comité Européen de Normalisation (Europäisches Komitee für Normung / European Committee for Standardization), Brüssel (www.cen.eu). Viele »[DIN-Normen](#)« sind Übernahmen europäischer Normen oder sind ihrerseits in EN übernommen worden, ebenso beruhen europäische Normen u. U. auf internationalen Normen der [ISO](#).

Entscheidung

verbindliche Festlegung künftigen Verhaltens, Auswahl unter mehreren Alternativen (Handlungs- oder Gestaltungsmöglichkeiten). Durch die *Verbindlichkeit* hebt sich die Entscheidung von Bewertungen ab, die lediglich einen *Vorschlag* darstellen. Bewertung und Entscheidung können organisatorisch getrennt sein: [Rangspezialisierung](#). Typisch ist diese Trennung im Verhältnis [Stab](#) zur [Instanz](#), [Controlling](#) im Verhältnis zum [Management](#) sowie die Funktionen der Steuerungsunterstützung der [Querschnittseinheiten](#), z. B. der Organisationsstelle (das Organisationsreferat). Äußeres Merkmal der Entscheidung ist - nach dem Prinzip der [Schriftlichkeit](#) - die [Zeichnung](#). Inhalt der Entscheidung kann ein Einzelfall sein oder eine Regelung und damit eine [Meta-Entscheidung](#): eine Entscheidung über künftige Entscheidungen, sei es als [Planung](#)(entscheidung), [Organisation](#)(entscheidung), Erlass einer [Norm](#).

Entwurf

im [Geschäftsgang](#) ein schriftlicher und förmlicher Entscheidungsvorschlag für eine [Verfügung](#); mit der abschließenden [Zeichnung](#) wird die [Verfügung](#) wirksam.

EPSA

[European Public Sector Award](#), ein Preis für vorbildliche Modernisierungsvorhaben von Verwaltungen in Europa, der jährlich gemeinsam von der Bertelsmann Stiftung, der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und der [European Group of Public Administration \(Brüssel\)](#) vergeben wird. Es ist kein Qualitätspreis, da nicht erfolgreiches [Qualitätsmanagement](#) ausgezeichnet wird. [EPSA-Website](#)

E-Procurement

elektronische Beschaffung, elektronischer Einkauf (über das Internet).

Erfolgskontrolle

Nr. 2.2 der [VV zu § 7 BHO](#) (Auszug): Die Erfolgskontrolle umfasst grundsätzlich folgende Untersuchungen:

- **Zielerreichungskontrolle**

Mit der Zielerreichungskontrolle wird durch einen Vergleich der geplanten Ziele mit der tatsächlich erreichten Zielrealisierung (Soll-Ist-Vergleich) festgestellt, welcher Zielerreichungsgrad zum Zeitpunkt der Erfolgskontrolle gegeben ist. Sie bildet gleichzeitig den Ausgangspunkt von Überlegungen, ob die vorgegebenen Ziele nach wie vor Bestand haben.

- **Wirkungskontrolle**

Im Wege der Wirkungskontrolle wird ermittelt, ob die Maßnahme für die Zielerreichung geeignet und ursächlich war. Hierbei sind alle beabsichtigten und unbeabsichtigten Auswirkungen der durchgeführten Maßnahme zu ermitteln.

- **Wirtschaftlichkeitskontrolle**

Mit der Wirtschaftlichkeitskontrolle wird untersucht, ob der Vollzug der Maßnahme im Hinblick auf den Ressourcenverbrauch wirtschaftlich war (Vollzugswirtschaftlichkeit) und ob die Maßnahme im Hinblick auf übergeordnete Zielsetzungen insgesamt wirtschaftlich war (Maßnahmenwirtschaftlichkeit).

Siehe auch: [Wirtschaftlichkeit](#), [Effektivität / Wirkung](#), [Outcome](#), [Ziele und Kennzahlen](#) sowie die [Arbeitsanleitung für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen des BMF](#)

Ergebnis

in der öffentlichen Verwaltung wird "Ergebnis" zum Teil gleichbedeutend mit [Wirkung \(Outcome\)](#) verwendet. In der Doppik der öffentlichen Verwaltung (im Neuen Rechnungswesen) bezeichnet es das monetäre Ergebnis der Tätigkeit als Gegenüberstellung von Ertrag und Aufwand (für eine Maßnahme, ein Projekt, Gesamtrechnung für die Verwaltungseinheit ergibt die (Gesamt-) [Ergebnisrechnung](#).

Ergebnisrechnung

in der Doppik der öffentlichen Verwaltung die zusammenfassende Darstellung von Ertrag und Aufwand einer Verwaltungseinheit, vergleichbar der [Gewinn- und Verlustrechnung](#) eines privaten Unternehmens. Damit wird die Tätigkeit der Verwaltungseinheit nur mit ihren monetären Folgen erfasst, im

Unterschied zur [Kosten- und Leistungsrechnung](#), die um die [Wirkungsrechnung](#) zu ergänzen ist.

Ergonomie (Arbeitswissenschaft)

Wissenschaft von den Leistungsmöglichkeiten und -grenzen des Menschen und den Belastungsfaktoren bei der Arbeit sowie der besten wechselseitigen Anpassung zwischen dem Menschen und seinen Arbeitsbedingungen; E. umfasst auch die Entwicklung von Gestaltungsregeln für Arbeitsplätze (z. B. für Bildschirmarbeit) und von Verhaltensregeln bei der Arbeit (z. B. Pausenregelungen).

Besondere Bedeutung hat heute die **Software-Ergonomie**, ... [Mehr ... \(u. a. ergonomische Anforderungen nach ISO 9241\)](#)

Erhebungstechnik(en)

Technik(en) zur möglichst objektiven, aber auch [wirtschaftlichen](#) Ermittlung von Fakten *ohne Bewertung*, z. B. Dokumentenanalyse, [Interview](#), Multimomentaufnahme, Selbstaufschreibung. [Mehr ... \(Studienmaterial\)](#)

Erlass

Schreiben einer obersten Bundes- oder Landesbehörde, gleich welchen Inhalts, an eine ihr unterstellte Behörde oder Institution, insbesondere die Schreiben der Ministerien an die Behörden ihres Geschäftsbereichs. Schreiben anderer Aufsichtsbehörden werden als [Verfügung](#) bezeichnet. Der Inhalt eines Erlasses ist traditionell mit Verbindlichkeit ausgestattet, in modernen Verwaltungsbereichen inzwischen aber nur, wenn dies ausdrücklich gesagt wird, da die Beziehungen zwischen den Einheiten eines [Konzerns](#), wie das Verhältnis im Rahmen einer [Neuen Verwaltungssteuerung](#) sein sollte, nicht immer Weisungsbeziehungen in einem Über-/Unterordnungsverhältnis, sondern z. B. durch [Zielvereinbarungen](#) geregelt sind. Die Kommunikation mit Erlassen und Berichten hat die Tendenz zu autoritärer Kommunikation ... [Mehr ...](#), »[Bericht](#)«.

Erlöse

[Einnahmen](#), die ein Unternehmen/eine Behörde als Entgelt für eine [Leistung](#) erhält.

Ertrag

in Geld bewerteter Wertzuwachs einer Organisation oder einer Organisationseinheit innerhalb einer Abrechnungsperiode; [Aufwand](#), [Wirtschaftlichkeit](#)

Evaluation

Bewertung, Begutachtung von [Leistung](#), [Wirkung](#), Erfolg und/oder [Effizienz/Wirtschaftlichkeit](#) von Bildungs- oder anderen Prozessen, mit beratender Funktion für die an den evaluierten Prozessen Beteiligten. Die nur beratende Funktion der Evaluation

stärkt die Eigenverantwortlichkeit der an den Prozessen Beteiligten (z. B. der Hochschulangehörigen), sie eignet sich deshalb besonders für Bildungseinrichtungen. Für Hochschulen fordert das Hochschulrahmengesetz die Evaluation von Forschung und Lehre. Dabei sind die "Studierenden ... bei der Bewertung der Qualität der Lehre zu beteiligen" (§ 6 Satz 2 HRG). Durch die beratende Funktion unterscheidet sich Evaluation von anderen Verfahren ... [Mehr ...](#)

Excellence

„Exzellenz“ (deutsche Schreibweise) steht allgemein für "hervorragende Leistung, Verfassung, Zustand", "Excellence" steht im [EFQM](#) für „überragende Praktiken in der Führung einer Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen entsprechend dem EFQM-Konzept“.

explizit

ausdrücklich, deutlich, in Worten und Zahlen formulierbar, z. B. von [Zielen](#), [Wissen](#), das Gegenteil von [implizit](#).

Fachaufgaben

die Aufgaben mit Außenwirkung, auch "unmittelbare Aufgaben" genannt, im Gegensatz zu den [Querschnittsaufgaben](#).

Fachaufsicht

siehe [Aufsicht](#), [Aufsichtsarten](#)

Fachvorgesetzter

"Vorgesetzter" im üblichen Sprachgebrauch und nach § 3 Abs. 2 Satz 2 [BBG](#); wer für die dienstliche Tätigkeit eines Mitarbeiters Anordnungen erteilen kann, im Unterschied zum [Dienstvorgesetzten](#). Entscheidungen des Fachvorgesetzten sind i. d. R. rechtlich nicht anfechtbar, im Gegensatz zu Entscheidungen des [Dienstvorgesetzten](#).

Es ist zu beachten, dass es "Spezialvorgesetzte" und damit auch mehrere "Fachvorgesetzte" geben kann ... [Mehr ...](#)

Facility Management

Management von Liegenschaften, das sich von bisheriger Liegenschaftsverwaltung durch Einsatz teils spezialisierter betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente unterscheidet. In der öffentlichen Verwaltung bedeutet der Übergang zu F. M. oft auch, dass für die Nutzung von Liegenschaften nicht nur die - haushaltswirksamen - laufenden Kosten, sondern auch [kalkulatorische Kosten](#) (Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen (alternativ: kalkulatorische Miete), Wagniskosten) in Rechnung gestellt werden, die bisher bei Entscheidungen unberücksichtigt geblieben sind (sprich: die Nutzung von Liegenschaften war bisher zu billig ... [Mehr ...](#)

falsifizieren, Falsifizierung

Widerlegen, insbesondere durch Überprüfung in der Realität (ein wichtiges Mittel des Erkenntnisgewinns). [empirisch](#), [Wissenschaft](#)

Federführung

Hauptverantwortung für einen Vorgang (ein Vorhaben), an dem andere Stellen (Organisationseinheiten, Ressorts) zu beteiligen sind, und in der Regel derjenige, der dieses Vorhaben auch aus eigenem Interesse betreibt. Geregelt für den Bund in § 15 [GGO](#) (intern) bzw. § 19 (im Verhältnis der Ressorts). [Mitzeichnung](#), [Zeichnung](#)

Feedback [»Rückmeldung](#), Rückkoppelung

Fehler

"Nichterfüllung einer Anforderung" (ISO 9000:2005 Nr. 3.1.2, Nichtkonformität), also eine Abweichung, wobei nicht feststeht, ob diese Abweichung Folgen hat. Für die Charakterisierung als Fehler kommt es auf "Verantwortung" oder gar "Verschulden" nicht an, das ist eine grundlegende Einsicht im Qualitätsmanagement.

Fehler sind auch als Lernimpulse zu interpretieren, auf die mit der Suche nach Beseitigung der Fehlerursache und der Möglichkeit der Fehlerentstehung ([»10er-Regel der Fehlerkosten](#)) ([FMEA](#)) reagiert werden sollte. Fehler gehören untrennbar zum Lernprozess, er muss die Möglichkeit des Ausprobierens und damit auch des Fehlermachens umfassen. In dynamischen Organisationen gilt entsprechendes: Kreativität kann sich nur in einem Klima entfalten, in dem nicht Fehlervermeidung oberste Priorität hat, sondern Fehler als unvermeidliche Folge von Kreativität akzeptiert werden.

Beachte den Unterschied zu "[Mangel](#)": er liegt vor, wenn der Fehler zu einem Nachteil für die Gebrauchstauglichkeit führt.

Fehlerkosten

Kosten, die durch [Fehler](#) verursacht werden und dazu führen, dass das Produkt / die Leistung nicht oder nur unter Inkaufnahme von Mehrkosten oder Mindererlös verwendungsfähig ist. Sie umfassen insbesondere Kosten für

- Fehlprodukte
- Nacharbeit
- Ausschuss
- nicht planmäßige Prüfung
- Wiederholungsprüfung
- qualitätsbedingte Ausfallzeit
- Gewährleistung

- Produzentenhaftung.

Im Rahmen von Qualitätsmanagement werden sie zu den qualitätsbezogenen Kosten gerechnet (andere qualitätsbezogene Kosten entstehen durch Maßnahmen zur Gewährleistung von Qualität, z. B. durch Kontrollen).

Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)

(engl. Failure Mode and Effect Analysis) Technik im Qualitätsmanagement, mit der für Prozesse oder Systeme potenzielle Fehler, deren mögliche Folgen und Ursachen ermittelt sowie die Wahrscheinlichkeit des Auftretens abgeschätzt wird. Damit wird die systematische Fehlervermeidung unter Berücksichtigung der Prioritäten unterstützt. [10er-Regel der Fehlerkosten](#).

Fehlertoleranz

Eigenschaft von Geräten, Systemen oder Prozessen, das vom Nutzer beabsichtigte Ergebnis trotz erkennbar fehlerhafter Eingabe oder Bedienung zu liefern, wobei der Nutzer keinen oder nur einen minimalen Korrekturaufwand hat (in Anlehnung DIN EN ISO 9241-10, Abschnitt 3.6).

Finanzierung

[betriebliche Grundfunktion](#), Beschaffung und Verwaltung ("Bewirtschaftung") der betriebsnotwendigen Geldmittel (soweit nicht übertragen, im Rahmen dezentraler Haushaltswirtschaft bzw. umfassender bei Übertragung der Ressourcenverantwortung auf die Facheinheiten im Rahmen des [Neuen Steuerungsmodells](#)). Aufgabe ist die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit.

Fixkosten

[Kosten](#) der Leistungsbereitschaft, sie sind deshalb unabhängig davon, ob eine Leistung erbracht wird bzw. in welchem Umfang: beschäftigungsunabhängige Kosten, z. B. [Abschreibungen](#) und andere [kalkulatorische Kosten](#), i. d. R. die Gemeinkosten. Gegensatz: [variable Kosten](#). "Die fixen Kosten entstehen nicht durch die Produktion, sondern sind das Resultat vorangegangener Entscheidungen zum Aufbau eines bestimmten Produktionspotentials" ([W. Fischer 2002](#), 81).

FLAG = "[Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget](#)": Zentrales Element der Schweizer Variante des [New Public Management](#) auf Bundesebene. [Mehr ...](#)

Flexibilität

Anpassungsfähigkeit, insbesondere an wechselnde Aufgaben oder Bedingungen der Aufgabenerfüllung. Es besteht ein Spannungsverhältnis zu Stabilität,

ebenfalls einem wichtigen Systemziel bzw. einer Systemeigenschaft.

Fremdbedarf

Bedarf für Außenstehende, nicht für das [System](#) / den [Betrieb](#) selbst bzw. Mitglieder des Betriebs. Die Frage, ob die wirtschaftliche Betätigung für die Deckung des Eigen- oder des Fremdbedarf erfolgt, beantwortet sich also nach dem Systembezug.

Flussdiagramm

Technik zur Darstellung des logischen Ablaufs, verwendet im wesentlichen Symbole für Anfang und Ende, Operation, Verzweigung und Flusslinie. Verfeinert als Grafische Beschreibung. Für die Darstellung von Prozessen differenzierter die [BPMN](#), die sich zum Standard entwickelt. [Darstellungstechniken](#),

Formalisierung

Merkmal der [Organisation](#), das Art und Ausmaß schriftlicher Festlegungen misst. Gegensatz: [informelle Organisation](#)

Formalziel(e)

ökonomische(s) [Ziel\(e\)](#) eines Betriebes/einer öffentlichen Einrichtung im Gegensatz zum [Sachziel](#), insbesondere die betrieblichen Erfolgsziele (Gewinn, Umsatz, Rendite) sowie die überlebenswichtigen Finanzziele der Liquidität und Sicherheit vor Überschuldung. Für die öffentliche Verwaltung können dazu (Kosten-) [Wirtschaftlichkeit](#), Kostendeckung/Deckungsbeitrag, Zahlungsfähigkeit, Kapitalerhaltung, Vermögenserhaltung gerechnet werden.

Üblicherweise wird gesagt, dass in privaten Unternehmungen das Formalziel dominiert, in der öffentlichen Verwaltung das [Sachziel](#) ... [Mehr ...](#)

Fortbildung »[Personalmanagement-Begriffe](#)

Fremdkontrolle

Überprüfung von Leistung, Ergebnis oder Verhalten durch einen Dritten, im Gegensatz zur [Selbstkontrolle](#). Fremdkontrolle ist ein typisches Element herkömmlicher Organisation, insbesondere bei hochgradiger Arbeitsteilung. Zu modernem Management gehört vermehrte Selbst- statt Fremdkontrolle, ggf. auch durch die teilautonome Gruppe in der Fertigung. Ergänzung ggf. durch [Controlling](#) bzw. [Audit](#).

front office

siehe [back office](#)

Führung

als *beschreibender* Begriff: 1. Die mit der Aufgabe der Führung betraute(n) [Instanz\(en\)](#). 2. Die Tätigkeit der Steuerung des Arbeitsvollzuges von unterstellten

Mitgliedern der Organisation. 3. Die Steuerung (als Ergebnis von 2); z. T. synonym mit "[Management](#)" verwendet; als *normativer* Begriff: [Führungsaufgabe](#). Führung hat Verantwortung nicht nur für eigene Entscheidungen, sondern auch [Führungsverantwortung](#) für das Verhalten der Personen, denen gegenüber Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse bestehen.

Führung ist eine für den Erfolg der Organisation ebenso wie für Änderungsprozesse ([Change Management](#)) zentrale wichtige Aufgabe ... Mehr siehe im Beitrag [Personalmanagement](#).

Führungsaufgabe

Die umfassende Aufgabe eines Vorgesetzten, den unterstellten Bereich in seinen Elementen, seiner Struktur und seiner Funktion sowie seinen Beziehungen zur Systemumwelt so zu beeinflussen, dass die Organisationsziele bestmöglich erreicht werden bzw. den unterstellten Bereich mit der gleichen Zielsetzung zu repräsentieren.

Führungsentscheidungen

Entscheidungen in Wahrnehmung der [Führungsaufgabe](#), d. h. mit Bezug auf die Gruppe der unterstellten Mitarbeiter oder auf die Person eines Mitarbeiters oder übergeordnete Fragen wie Planung, Organisation, im Unterschied zu [Sachentscheidungen](#), also Entscheidungen, die sich auf die übertragene Sachaufgabe beschränken, z. B. über den Antrag eines Bürgers.

Führungskraft

Person mit [Führungsaufgaben](#), gleich welche dienstrechtliche/personalrechtliche Stellung sie im übrigen hat (z. B. können auch Beschäftigte unteren Vergütungsgruppen Führungsaufgaben haben, z. B. als Leiter/Leiterin von Servicekräften, auf Baustellen der "Polier", usw.).

Führungskräfte-Feedback = Vorgesetzten-Feedback

Befragung der Mitarbeitenden, wie sie das Verhalten der Führungskraft sehen und bewerten und bewerten, als wichtige Rückmeldung und Anlass zur Kommunikation zwischen den Beteiligten. Wichtiges Element von Führungs- und Personalentwicklungskonzepten und z. B. vom Land Berlin gesetzlich vorgeschrieben ([»VGG](#)). [Mehr ...](#)

Führungsstil

die generelle Orientierung bzw. Art und Weise des Führungsverhaltens, beschrieben insbesondere nach dem Ausmaß, in dem die Mitarbeiter an [Führungsentscheidungen](#) beteiligt werden (direktiver, kooperativer, demokratischer F.) oder dem Ausmaß der Orientierung des Führungsverhaltens an den

Aufgaben (Sachorientierung) oder an den Belangen der unterstellten Mitarbeiter (Personorientierung).

Funktion

1. einer Person: Aufgabe, Amt, Zweck, Stellung, die jemand in einem größeren Ganzen hat, auch: die Leistung, die eine Person, eine Rolle, eine Aktivität für andere hat, oder auch der mit der Rolle oder der Tätigkeit, verfolgte Zweck, u. U. unausgesprochen.
2. Funktion einer Regelung, eines Instruments usw.: die Aufgabe, der Zweck, die Stellung, die sie / es in einem größeren Ganzen hat, die Leistung, die sie / es erfüllen soll.
3. Systemtheoretisch: Aufgabe oder Leistung, die ein System für seine Umwelt zu erfüllen hat.

"Funktion" ist hier [normativ](#) definiert (als Soll, Funktion als Aufgabe und Verpflichtung), wird aber auch [deskriptiv](#) verwendet (Ist: die tatsächliche Funktion, Leistung usw.). Begrifflich ist zwischen Soll- und Ist-Funktion zu unterscheiden!

Funktion, betriebliche

(auch "Grundfunktion", "Hauptfunktion"): typische Aufgabenstellung im Betrieb: [Beschaffung](#), [Produktion](#), [Absatz](#), [Finanzierung](#). Bei Dienstleistungen fallen Produktion und Absatz oft zusammen. Die Funktionen sind organisatorisch getrennt, d. h. unterschiedlichen Bereichen zugewiesen. Ist ein Betrieb / eine Verwaltung nach den Funktionen gegliedert, spricht man von [funktionaler Organisation](#). Sie hat den Charakter einer [Verrichtungsspezialisierung](#) und wird deshalb im Interesse der Produktverantwortlichkeit u. U. aufgegeben zu Gunsten einer [Spartenorganisation](#).

Funktionalreform

Veränderung der Zuständigkeiten zwischen den Verwaltungsebenen in den Bundesländern, insbesondere Stärkung der unteren Verwaltungsebenen und der Kommunen (Städte und Gemeinden) durch Übertragung zusätzlicher Aufgaben und [Befugnisse](#). Die Funktionalreform wird als zwangsläufige Folge einer Gebietsreform (Bildung größerer Verwaltungseinheiten und Kommunen) angesehen, aber auch als Daueraufgabe einer Überprüfung, ob Zuständigkeiten auf niedrigere Verwaltungsebenen übertragen, ortsnah zusammengefasst und wahrgenommen werden können. Dies entspricht auch den Konzepten des [aktivierenden Staates](#) und des [Neuen Steuerungsmodells](#). Im Rahmen modernen Managements können heute auch andere Instrumente in Betracht kommen, z. B. die Aufgabenübertragung im Rahmen von [Ziel-](#) oder [Leistungsvereinbarungen](#) oder definierter Prozesse und Prozessketten im Rahmen von

[Qualitätsmanagement](#) und einer virtuellen Verwaltung.

funktionale Organisation

Gliederung der Institution nach den betrieblichen (Grund-) [Funktionen](#) Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung, im Gegensatz zur Gliederung nach Produktarten (divisionale oder [Spartenorganisation](#))

Funktionsmeister (-system)

Form der [Mehrlinienorganisation](#) mit Mehrfachunterstellung der Führungskräfte unter acht Funktionsmeister nach F. Taylor. [Mehr ...](#)

ganzheitlicher Ansatz

für Veränderungen und Modernisierungsprojekte: aus den Erfahrungen abgeleiteter Ansatz, der die Voraussetzungen erfolgreicher Veränderungen betont und in fünf Merkmalen formuliert. Ganzheitliches oder Systemdenken wird im Zusammenhang mit der Modernisierung häufig gefordert, wobei nicht immer klar wird, wie die damit verbundene höhere Komplexität bewältigt werden soll. [Mehr ...](#)

Gebietskörperschaft

eine Körperschaft des öffentlichen Rechts, deren Mitglieder die Bewohner eines bestimmten Gebietes sind und der die "Gebietshoheit" dafür eingeräumt ist, also die grundsätzliche Befugnis, für dieses Gebiet verbindliche Regelungen und Entscheidungen zu treffen. Typische Gebietskörperschaften sind die Gemeinden, Kreise (Landkreise), (Bundes-) Länder, der Bund als übergeordnete Gebietskörperschaft. Keine Gebietskörperschaften sind die Regierungsbezirke: sie sind nicht mitgliedschaftlich verfasst (ihre Organe beruhen nicht auf der Wahl durch die Bürgerinnen und Bürger des Regierungsbezirks, sie handeln vielmehr als Behörde des Landes mit regionaler Zuständigkeit).

Aufgrund dieses gestuften Aufbaus gibt es keine umfassende Gebietshoheit, sie ist durch die Zuständigkeit(en) der Gebietskörperschaft(en) der anderen Ebenen begrenzt. Den Gebietskörperschaften entsprechen Regierungs- und Verwaltungsebenen.

Nach der zwischenzeitlichen Entwicklung hat auch die Europäische Union die meisten Merkmale einer Gebietskörperschaft, wenn sie auch nicht über eigene Exekutivorgane verfügt, mit der Entscheidungen durchgesetzt werden können.

Gegenstromverfahren

Vorgehensweise bei der Planung, der Entwicklung von Konzeptionen wie einem Leitbild, von Zielen/Zielvereinbarungen usw., das [top down](#) und [bottom up](#) kombiniert, Vorschläge kommen also so-

wohl vom Management wie von der Basis und werden dann in einem mehrphasigen, sich wiederholenden ("[iterativen](#)") Diskussionsprozess zusammengeführt.

Gemeinkosten (Indirekte Kosten)

Kosten, die gemeinsam für mehrere Kalkulationsobjekte anfallen, insbesondere Kosten, die keinem [Produkt](#) (keiner Leistung) als [Kostenträger](#) oder keiner Organisationseinheit/[Kostenstelle](#) allein zugeordnet werden können. Beispiele: die Kosten der Infrastruktur, der Verwaltung, des Managements. Gemeinkosten werden deshalb nach einem Schlüssel, also pauschal umgelegt oder aber über die [innerbetriebliche Leistungsverrechnung](#) z. B. für Serviceleistungen der [Querschnittseinheiten](#). **Gegensatz:** [Einzelkosten](#). Links: »[Kostenarten](#), »[Kostenrechnung](#). Englisch: "Overheads", neudeutsch "[Overheadkosten](#)".

Eine verursachungsgerechte Zuordnung der Gemeinkosten ... [Mehr ...](#)

Gemeinsame Geschäftsordnung (GGO)

von Landes- oder Bundesministerien. Über die Regelungen einer normalen [Geschäftsordnung](#) von Ämtern und anderen öffentlichen Institutionen hinaus regeln die "Gemeinsamen Geschäftsordnungen" die Mitwirkung der Ministerien an der Gesetzgebung, einschließlich der Zusammenarbeit der Ministerien untereinander, im Verhältnis zu den anderen an der Gesetzgebung beteiligten Verfassungsorganen und mit anderen [Gebietskörperschaften](#) und ihren Organen.

Die [GGO des Bundes](#) ist ... [Mehr ...](#). Siehe auch [Gesetzesfolgenabschätzung](#), [Aufsichtsarten](#).

Gender Mainstreaming

ein ganzheitlicher Ansatz zur Verwirklichung der Gleichstellung von Frau und Mann (Chancengleichheit) als Querschnittspolitik, indem die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen beider Geschlechter in allen Bereichen von Politik und Verwaltung als leitendes Prinzip mit zu berücksichtigen sind. Die Verpflichtung zu Gender Mainstreaming ist europarechtlich verankert. [Mehr ...](#)

Geschäftsbereich

Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich, in der öffentlichen Verwaltung vor allem der Zuständigkeitsbereich der Regierungsmitglieder (Bundeskanzler/in bzw. Ministerpräsident/in und Minister/innen), sowohl sachlich als auch institutionell: zum "Geschäftsbereich" gehören auch alle "nachgeordneten" Einrichtungen, die der [Aufsicht](#) des jeweiligen Regierungsmitgliedes bzw. der von ihm oder ihr geleiteten Ministerium unterstehen. Festlegungen des Ge-

schäftsbereichs erfolgen für den Bund in der [Geschäftsordnung der Bundesregierung](#) und dem aufgrund § 9 dieser [GO BReg](#) ergangenen Organisationserlass des Bundeskanzlers bzw. der Bundeskanzlerin. Regeln für die Beachtung der Geschäftsbereiche und die Zusammenarbeit zwischen den Ministerien und den Geschäftsbereichen anderer Ministerien enthält u. a. die [Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien](#) in § 26.

Geschäftsgang

der vorgeschriebene Verfahrensgang bei der Behandlung von Geschäftsvorfällen (Behandlung der Eingänge und Bearbeitung von Geschäftsvorfällen); der von Eingängen entsprechend diesen Regelungen zu durchlaufende Weg (Abkürzung: GG oder Gg.).

Geschäftsgangvermerk

"[»Vermerk](#)" (im engeren Sinne) oder [Verfügung](#), im [Geschäftsgang](#) verwendet, z. B. Sichtvermerk, "Rücksprache" als Weisung zur Vorsprache beim verfügenden Vorgesetzten, Zeichnungsvorbehalt

Geschäftsordnung (GO)

abgekürzt: GO; Sammlung von grundlegenden Regelungen über Aufbau- und Ablauforganisation, ggf. zusätzlich Führungsgrundsätze sowie Regelungen zur Dienst- und Hausordnung; enthält insbesondere Regeln über den [Geschäftsgang](#) als Teil der [Ablauforganisation](#)

Geschäftsprozess

Eine Abfolge von Tätigkeiten, die zur Schaffung eines [Produktes](#) dient und deshalb in der Regel eine funktionsübergreifende Verkettung dieser Tätigkeiten darstellt. Sie sollte als [Prozess](#) verstanden und gestaltet werden. In der Ausrichtung auf das [Produkt](#) unterscheidet sich die Betrachtung von Geschäftsprozessen von der klassischen [Ablauforganisation](#). In der öffentlichen Verwaltung oft gleichbedeutend mit "Verwaltungsprozess" verwendet.

Die systematische Gestaltung der Geschäftsprozesse hat zentrale Bedeutung im [Qualitätsmanagement](#), von allem nach ISO 9001, denn nur mit beherrschten Prozessen ist es möglich, Qualität zu gewährleisten (siehe den [4. und 5. Grundsatz des Qualitätsmanagements nach ISO 9000](#)).

Bei der Darstellung und Analyse werden drei Prozessarten unterschieden: [Kern-](#), Führungs- und Unterstützungsprozesse. Diese Gliederung ist auch grundlegend für die [Prozessoptimierung](#) im Rahmen von Qualitätsmanagement nach ISO 9001: Wertschöpfung durch Erfüllung der Kundenanforderungen und -wünsche findet in den Kernprozessen statt.

»[Geschäftsprozessmanagement](#),
[Geschäftsprozessoptimierung](#)

Geschäftsprozessmanagement

Management der [Geschäftsprozesse](#), d. h. systematische Gestaltung und Pflege der [Geschäftsprozesse](#) vor allem im Hinblick auf Kundenfreundlichkeit und [Effizienz](#) als besonderer Teil der [Ablauforganisation](#). Es wird auch oft als [Geschäftsprozessoptimierung](#) bezeichnet, ist aber nicht eine "gelegentliche", sondern eine ständige Aufgabe, so dass dies die treffendere Bezeichnung ist. Wie die [Ablauforganisation](#) hat Geschäftsprozessmanagement das "Dilemma" einander widersprechender Anforderungen zu bewältigen: geringer Ressourceneinsatz, einerseits, kurze Durchlaufzeiten, andererseits. In moderner Sichtweise sind auch die Anforderungen anderer [Stakeholder](#) zu berücksichtigen, z. B. der Beschäftigten nach [ergonomisch](#) gestalteter Arbeit, die Anforderungen der Lieferanten, Umweltbelange, usw. Zur Umsetzung siehe [Geschäftsprozessoptimierung](#).

Geschäftsprozessoptimierung

Verfahren zur Überprüfung und Verbesserung der [Geschäftsprozesse](#) mit dafür besonders entwickelten Methoden und Techniken. Dabei können neben den [Kern-](#), Führungs- und Unterstützungsprozessen auch noch Gelegenheits- und Hebelprozesse betrachtet werden. Ein allgemein verwendbares Vorgehensmodell enthält PAS 1021, die Entwicklung einer verwaltungsspezifischen DIN-Norm (DIN 16566-3, Elektronisches Geschäftswesen — Teil 3: Geschäftsprozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung; Vorgehensmodell) ist in Arbeit. Ein international entwickelter offener Standard für die Modellierung von Prozessen ist [BPMN](#), ein Anwendungsbeispiel für E-Government dokumentiert der [Beitrag von Lienhard \(Beitrag im Online-Archiv\)](#). In der Schweiz wird die Geschäftsprozessoptimierung im Rahmen von E-Government von dem [cVerein eCH](#) unterstützt, der zahlreiche [E-Government-Standardprozesse](#) entwickelt hat und Werkzeuge für eine einfache und übertragbare Standardisierung und Optimierung bereit stellt. »[E-Government](#)

Geschäftsverteilungsplan

- GVPI. -, Darstellung der Zuständigkeiten aller Organisationseinheiten, vor allem detaillierte Aufzählung der Aufgaben der Basiseinheiten (Referate) sowie der Funktionen (Leitungsperson, Vertretung, Mitarbeitende). (Gute Praxis ist es, den GVPI. nach den Aufgaben (und nicht nach den Stellen) zu gliedern und den Aufgaben die zuständigen Mitarbeiter zuzuordnen.)

Geschäftszeichen

Kennzeichen für den Geschäfts-(Brief-)verkehr einer Verwaltungseinheit, mit dem die Zuordnung von Schriftgut und damit die zügige Erledigung erleichtert werden soll; setzt sich zusammen aus der Kurzbezeichnung der [Organisationseinheit](#) und dem [Aktenzeichen](#).

Gesetzesfolgenabschätzung (GFA)

Verfahren zur Ermittlung und Beurteilung der voraussichtlichen Folgen und Nebenwirkungen von Normsetzungsvorhaben, international als "Regulatory Impact Analysis (RIA)" bezeichnet. "Sie soll insbesondere bei Rechtsvorschriften mit beträchtlicher Wirkungsbreite und erheblichen Folgen angewendet werden. Sie muss Zukunftsperspektiven und Entwicklungen (Gesellschaft, Umwelt; Europäisierung, Globalisierung) berücksichtigen und in die Folgenabschätzung einbeziehen." (Aus dem [Leitfaden zur Gesetzesfolgenabschätzung \(Böhret / Konzendorf\), Juni 2000](#), S. 6, übernommen am 30.06.2002).

In der Europäischen Union und in anderen Ländern ist das Instrument wesentlich weiter entwickelt und umfasst regelmäßig eine [Kosten-Nutzen-Analyse](#) ...
[Mehr ...](#)

Gewinn

Überschuss des [Ertrags](#) über den [Aufwand](#). Gewinnerzielung ([Rentabilität](#)) ist für private Betriebe eine Existenzbedingung. Für die öffentliche Verwaltung gilt statt dessen das Gebot der [Wirtschaftlichkeit](#), da die Leistungen nicht auf einem Markt abgesetzt werden (können), die Erzielung von Erträgen nicht (wesentlicher, die Existenz rechtfertigender) Maßstab sein kann. Deshalb ist auch die [Kosten- und Leistungsrechnung](#) anders strukturiert ([Leistungsrechnung](#), [Wirkungsrechnung](#)).

Gewinn- und Verlustrechnung

bei Unternehmen: Gegenüberstellung von [Aufwand](#) und [Ertrag](#) einer Rechnungsperiode und dadurch Ermittlung von Überschuss/Gewinn oder Verlust. Sie ergänzt die [Bilanz](#) und ist Teil des [Jahresabschlusses](#). Im Neuen Rechnungswesen der öffentlichen Verwaltung wird statt dessen eine [Ergebnisrechnung](#) aufgestellt.

GGO siehe [Gemeinsame Geschäftsordnung](#)

Gliederungsarten

siehe [Aufgabenarten](#), [Spezialisierungsarten](#)

Gliederungstiefe

Zahl der hierarchischen Ebenen in einer Organisation, abhängig vor allem von der [Leitungsspanne](#)

Globalhaushalt (Globalbudget)

Haushaltsplan mit weitgehend zusammengefassten Titeln, um die Flexibilität der Mittelverwendung zu erhöhen.

»[Budget](#), »[Budgetierung](#), »[Globalsteuerung](#). Im Rahmen des [Schweizer FLAG-Konzepts](#) umfasst das Globalbudget einen Zeitraum von vier Jahren, wird aber durch jährliche Bewilligungen ergänzt/umgesetzt. »[WoV](#), [NSM](#)

Globalsteuerung

sachliche und zeitliche Beschränkung der Steuerung und Verzicht auf Einzeleingriffe, z. B. Beschränkung auf die Festlegung jährlicher Wirkungs-, Leistungs- und Finanzziele (siehe [Zielstruktur](#)) bei Autonomie in der Art und Weise, wie die Ziele erreicht werden, verbunden mit Berichtspflichten und [Controlling](#). Instrumente sind u. a. ... [Mehr ...](#)

Good Governance (Public Governance)

Leitlinien für "gutes" Regieren bzw. Verwalten in Parallele zu [Corporate Governance](#), von der [EU-Kommission](#) ebenso wie von der [OECD](#) in Prinzipien formuliert. Darüber hinaus wird darunter aber auch ein neues Verständnis von Regierung und Verwaltung verstanden, das eine Gesamtsteuerung der gesellschaftlichen Entwicklung unter Einbeziehung der "Zivilgesellschaft", d. h. gesellschaftlicher Akteure (Verbände der Sozialpartner, Kirchen und Religionsgemeinschaften, Sozial- und Umweltverbände und andere [NGOs](#)) umfasst und das Konzept des [aktivierenden Staates](#) weiterentwickelt. [Mehr ...](#)

Good Practice ("gute Praxis")

1. Praktisch erfolgreiche Lösungen oder Verfahrensweisen, auch auf längere Sicht und in einer Gesamtschau aller Belange ([nachhaltig](#)). Sie beachten ggf. vorhandene anerkannte Standards. Good-Practice-Lösungen müssen nicht [best practice](#) sein, zumal oft schwierig sein kann, die - einzig - beste Lösung zu ermitteln bzw. sich an ihr zu orientieren. 2. Das Vorgehen, solche Lösungen zu ermitteln und für Verbesserungen zu nutzen. [Mehr ...](#), [Good-Practice-Sammlung \(im Aufbau\)](#)

Governance, Governance-Konzept

Das Governance-Konzept will über Verhaltenskodices (Leitlinien) "gutes", d. h. gesellschaftlich verantwortliches und faires Management bzw. Regieren und Verwalten fördern. Die Prinzipien verantwortlichen Handelns werden definiert und publiziert. Damit können sie über gesellschaftliche Prozesse wirksam werden, einerseits durch Selbstverpflichtung der Adressaten, die öffentliche Rechenschaftslegung über die Einhaltung, oder dadurch, dass sie zur Voraussetzung für Fördermaßnahmen oder die Zusammenarbeit gemacht werden. Adressaten können

private Unternehmungen ebenso wie Einrichtungen der öffentlichen Hand und Regierungen sein. Die Prinzipien umfassen nicht nur eigenes Handeln, sondern auch die aktive Einbeziehung der Außenwelt: [stakeholder](#), insbesondere Bürger und [NGO's](#). [Mehr ...](#)

Grenzkosten (Marginalkosten)

[variable Kosten](#), deren Höhe abhängig ist von der Veränderung der Leistungsmenge in der Spitze (Leistungsmenge plus 1 oder minus 1) oder die bei Wegfall eines Teils bisher erbrachter Leistungen entfallen. Grenzkosten sind relevant, wenn die variablen Kosten nicht proportional zur Leistungsmenge steigen oder fallen, z. B. aufgrund von Kostenvorteilen bei höherer Leistung.

Größenklassen

(kommunaler Gebietskörperschaften) Einordnung von Gemeinden und Städten einerseits, Kreisen (Landkreisen) andererseits, nach der Zahl ihrer Einwohner: [Mehr ...](#)

Group Think

Tendenz in Gruppen, Konsens und Einmütigkeit anzustreben und eigene Meinungen zu ändern, die ohne die Gruppensituation nicht verändert worden wären. Dadurch kann die Qualität der Meinungsbildung beeinträchtigt werden. Besonders problematisch kann in Gruppen der "Risikoschub" sein, d. h. die Bereitschaft zu riskanteren Entscheidungen, die ein einzelnes Mitglied allein nie akzeptiert hätte.

Grundfunktion, betriebliche

siehe [Funktion, betriebliche](#)

Grundzahl(en)

quantitative Informationen, die die Grundlage für [Struktur-](#) oder [Kennzahlen](#) oder ihre Interpretation liefern. Sie lassen sich nicht weiter aufschlüsseln, sind für sich betrachtet nicht steuerungsrelevant, beschreiben im allgemeinen Sachverhalte, die kurz- und mittelfristig nicht oder kaum zu beeinflussen sind (z. B. die Einwohnerzahl, Zahl erteilter Genehmigungen), sind i. d. R. absolute Zahlen. Aus mehrere Grundzahlen werden durch Verknüpfungen [Kennzahlen](#) abgeleitet, z. T. auch für die Interpretation erforderliche [Strukturzahlen](#). - Wichtig für [Leistungsvergleiche/ Benchmarking](#) und für [Controlling](#). (Die Definition folgt dem Kennzahlen-System der [KGSt](#), das auch in anderen Verwaltungsbereichen verwendet wird.)

Grundzeiten

die zur unmittelbaren Aufgabenerledigung notwendige Arbeitszeit (ohne [Verteilzeiten](#)).

Güter

Mittel zur Erfüllung von Bedürfnissen gleich welcher Art (Nahrungsmittel (Konsumgüter), Maschinen (Investitionsgüter), Informationen (Beratung, Bauplanung: Dienstleistungen) usw. Wegen der prinzipiellen Unbegrenztheit menschlicher Bedürfnisse sind die meisten Güter "knapp". Das gilt bereits in der Pflanzen- und Tierwelt (Konkurrenz um Licht, Wasser, Nährstoffe/Nahrung, Zuwendung, Stellung in der Herde/im Rudel usw.), ist also entgegen einer weit verbreiteten Ideologie kein Ergebnis menschlicher (System-) Entscheidungen und deshalb prinzipiell nicht änderbar.

Für den Menschen werden knappe Güter in der Regel zu Wirtschaftsgütern, es stellt sich die Frage des [Wirtschaftens ... Mehr ... \(Güterarten, Abgrenzung staatlicher Tätigkeit usw.\)](#)

Hauptsachbearbeiter/in

siehe [Sachbearbeiter/in](#)

Haushalt

öffentlicher Haushalt: die finanzielle Ausstattung und die Regelung der finanziellen Mittel eines Trägers der öffentlichen Verwaltung; **privater** Haushalt (auch: "Haushaltung"): private Wirtschaftseinheit zur Deckung des individuellen Eigenbedarfs, im Unterschied zum [Betrieb](#), der die Deckung von Fremdbedarf anstrebt.

Hawthorne-Effekt

Der - unbeabsichtigte - Einfluss, den die Beobachtung von Menschen im Arbeitsprozess auslöst und der es erschwert, gültige Aussagen über das menschliche Arbeitsverhalten zu gewinnen; z. B.: die Arbeitsleistung im Schreibdienst steigt während der Sammlung von Schriftgut für eine Schriftgutanalyse - obwohl *keine* Überprüfung der Arbeitsleistung erfolgt; Bezeichnung geht zurück auf Experimente zur Erforschung des Einflusses der Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung in den Hawthorne-Werken in den USA Ende der 20er Jahre.

Herstellungswert

siehe [Anschaffungswert](#)

Hierarchie

Rangordnung, ein System von Über- und Unterordnungsverhältnissen; org.: die Hierarchie der [Stellen](#).

Ideenmanagement

Management des **Potenzials der Mitarbeitenden** für [Innovationen](#), d. h. die Umsetzung von neuen Ideen, früher als Vorschlagswesens bezeichnet. Es umfasst insbesondere Verfahren für das Einreichen von Ideen (bei wem, wie), die Bewertung der Ideen und Anreize (Prämien und nicht-materiellen Anerken-

nung) usw. Das nach dem Reformprogramms "Moderner Staat - Moderne Verwaltung" neu gestaltete Vorschlagswesen in der Bundesverwaltung wird als "Idee 21" bezeichnet ([Programm der Bundesregierung von 1999, weitere Informationen zu "Idee 21"](#)). Zum Ideenmanagement in der Ländern siehe z. B. in NRW die [Richtlinien](#), veröffentlicht vom Innenministerium.

IGC

[International Group of Controlling](#), "eine internationale Kooperation der auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung sowie der Forschung und Entwicklung im Controlling tätigen Institutionen" (§ 2 Abs. 1 der Satzung) mit Sitz in St. Gallen, Schweiz. [Website der IGC](#)

IIAS / IISA

[Internationales Institut für Verwaltungswissenschaften](#) in Brüssel, eine internationale Organisation mit nationalen Sektionen. (IIAS = International Institute of Administrative Sciences, IISA = Institut international des Sciences administratives).

IKO-Netz der [KGS](#)

realisiert interkommunale Vergleiche (horizontales [Benchmarking](#)) in Vergleichsringen (problemspezifisch von interessierten Mitgliedern gegründet) als Instrument zur Verbesserung von [Effizienz](#) und [Effektivität](#) der kommunalen Verwaltung, indem es diese unterstützt, berät und begleitet, vor allem aber Software und eine Datenbank dafür zur Verfügung stellt. [Externer Link zum IKO-Netz](#)

IMF - International Monetary Fund

(deutsch: Internationaler Währungsfonds, IWF): eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen mit Sitz in Washington, USA. Der IMF wurde 1944 im Rahmen der Beschlüsse der Konferenz in Bretton Woods, USA, zum Weltwirtschaftssystem gegründet. Aufgabe des IWF ist es, die gesamtwirtschaftliche Stabilität in seinen 184 Mitgliedstaaten und in der Weltwirtschaft zu fördern. Er ist eine Schwesterorganisation der Weltbank-Gruppe. Im Rahmen seiner Tätigkeit engagiert sich der IMF auch für [Good Governance](#) und das öffentliche Haushalts- und Rechnungswesen. [Externer Link zum IMW](#)

Impact

Reaktion der Zielgruppen auf Leistungen/[Output](#) oder auf die (objektiven) Wirkungen/[Outcome](#) der Leistungen.

Nicht einheitlich verwendeter Begriff, der die "subjektive" Wirkung / die subjektive Seite des Outcome darstellt. Beispiele:

- a. Die Einschätzung der Betroffenen, z. B. die Wirkung polizeilicher Maßnahmen auf das Sicherheitsgefühl der Bürger, unabhängig von der objektiven Wahrscheinlichkeit, Opfer einer Straftat zu werden; und/oder
- b. das Ausmaß der Verhaltensbeeinflussung, z. B. Ausmaß, zu dem die Bürger
 1. sich aufgrund von Informationen energiebewusst verhalten, oder
 2. angebotene Förderungen für Investitionen zur Energieeinsparung annehmen;
- c. auch: die Zufriedenheit der [Kunden](#) mit der [Leistung](#).

Die Differenzierung des [Systemmodells](#) wird z. B. in der Schweiz im Konzept der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung verwendet und hat Auswirkungen auf die Zielstruktur (s. [Zielfelder/Ziele](#)). [Mehr](#) ...

implizit

nicht ausdrücklich gesagt, aber mit gemeint, unausgesprochen, aus dem Zusammenhang zu erschließen. Oft sind z. B. [Ziele](#) zum Teil implizit; eine Forderung im Rahmen des [Neuen Steuerungsmodells](#) ist die Abkehr von Zielunklarheiten durch (nur) implizite Zielvorstellungen, also die Formulierung [expliziter Ziele](#). Implizites [Wissen](#) ist nicht in Worten und Zahlen formuliert oder formulierbar und u. U. unbewusst.

Improvisation

Organisatorisch: eine vorläufige oder befristete oder eine ad hoc-Regelung, z. B. Aufgabenerledigung für die Dauer des Umzugs in ein neues Gebäude, im Gegensatz zu [Organisation](#) als auf Dauer angelegte, für eine unbestimmte Zahl von Fällen geltende Regelung. Umgangssprachlich: Handeln ohne Vorbereitung, aus dem Stegreif.

Indikator

[Kennzahl](#) oder "Anzeiger" für bestimmte Systemzustände, -eigenschaften oder -leistungen und Aspekte der Systemumwelt. [Mehr](#) ...

Information

jedwede Aussage über Sachverhalte und Sachverhaltselemente (Fakten, Meinungen, auch Aussagen über Normen, Kunstwerke usw.). Informationen müssen für den Austausch zwischen Menschen untereinander, zwischen Menschen und Maschinen oder Maschinen untereinander ([Kommunikation](#)) durch Zeichen nach vorgegebenen Regeln dargestellt werden, um übermittelt werden zu können; vgl. [Wissen](#), [Nachricht](#), [Daten](#), [Kanal](#).

Informatik

Wissenschaft von der automatisierten Informationsverarbeitung

Informationsbedarf

Der Informationsbedarf beschreibt die Art, Menge und Qualität der Daten und Informationen, die für Planung, Entscheidung oder Kontrolle benötigt werden. Die Merkmale des Informationsbedarfs können sein:

- Art der Information (z. B. geordnet nach Funktionen, [Produkten](#), Organisationseinheiten usw.)
- Grad der Verdichtung (der Aggregation)
- Dringlichkeit
- Verwendungszweck
- Darstellungs- und Aufbereitungsform ([Darstellungstechniken](#))

Informationsbedarfsanalyse

Die systematische Erhebung des Informationsbedarfs beim Nutzer der Information unter Verwendung von [Erhebungstechniken](#).

Informationsmanagement

Management des Produktionsfaktors "Information", insbesondere der Beschaffung und Bereitstellung von Informationen, durch Management der Daten, Prozesse und Anwendungen und Planung und Realisierung einer geeigneten Systemarchitektur, durch [Controlling](#) unterstützt. »[Wissensmanagement](#)

Informationssicherheit

(IT-Sicherheit / Datensicherheit): Gewährleistung von

1. Integrität,
2. [Verfügbarkeit](#),
3. [Vertraulichkeit](#),
4. Verbindlichkeit (siehe dazu [unten](#))

der [Daten](#) und der für ihre Verarbeitung benötigten Vorgänge *im Interesse der informationsverarbeitenden Stelle* (durch diese Zielrichtung unterscheidet sich Informationssicherheit vom [Datenschutz](#)).

Informationssicherheit/IT-Sicherheit ist eine Aufgabe, mit diesem Begriff wird aber auch der gewünschte oder erreichte Sicherheitsstand bezeichnet. Informationssicherheit als Aufgabe ist Folge der Verpflichtung zum [Datenschutz](#), aber auch der Verpflichtung zur Gewährleistung der Funktionsfähigkeit der Verwaltung.

Der Vorschlag der Konferenz der Datenschutzbeauftragten 1999 für die Neuformulierung von § 14 BDSG ersetzt den 4. Aspekt, "Verbindlichkeit" durch:

4. Zurechenbarkeit (wer hat welche Daten oder Systemfunktionen in welcher Weise genutzt)
5. Revisionsfähigkeit (Rechtsverbindlichkeit: Beweisbarkeit aller Daten und Vorgänge gegenüber Dritten im Rechtsverkehr)

Informationstechnik - IT -

Alle technischen Mittel, die der maschinellen oder maschinell unterstützten Erzeugung, Speicherung, Verarbeitung oder Übertragung von Informationen dienen; alle dazu erforderlichen Komponenten einschließlich der Programme und der technischen Voraussetzungen für die Kommunikation. International und in der Bundesverwaltung gängige Bezeichnung für die (Fragen der) technikunterstützte Informationsverarbeitung. Synonym: Informations- und Kommunikationstechnik (IuK), technikunterstützte Informationsverarbeitung (TUI). Frühere Bezeichnungen: EDV, ADV, DV

informelle Organisation

tatsächlich bestehende Strukturen in einer Institution neben oder sogar entgegen der formal festgelegten [Organisation](#); insbesondere Informations- und Abstimmungsstrukturen. »[Formalisierung](#)

innerbetriebliche Leistungsverrechnung

Verrechnung von internen Leistungen, z. B. Serviceleistungen der Querschnittseinheiten, auf die externen Leistungen. Als Bestandteil der [Gemeinkosten](#), [Einzelkosten](#)

Innovation

allgemein "Erneuerung", Neuerung, Verbesserung, fachlich: die **Umsetzung** von (neuen) Ideen in Produkte, Dienstleistungen, Service, Prozesse, Strukturen, Verhaltensweisen. Dabei können [Kreativitätstechniken](#) eine wichtige Rolle spielen. Die **Entwicklung** neuer Ideen wird "[Invention](#)" genannt. Die Nutzung des **Potenzials der Mitarbeitenden für Innovationen** ist Ziel von [Ideenmanagement](#) bzw. des Vorschlagswesens.

Innovationsforschung

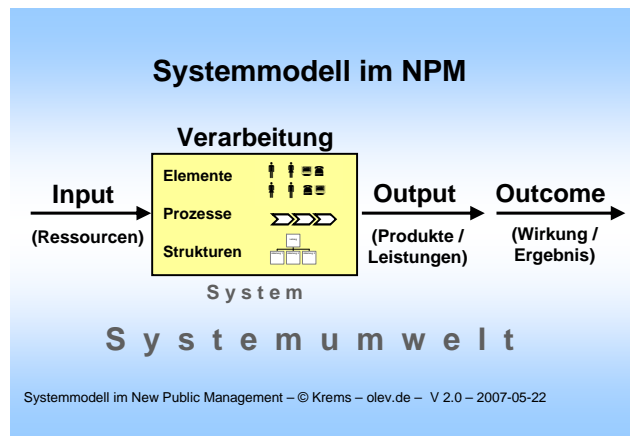
untersucht die Voraussetzungen für das Entstehen und die Durchsetzung von [Innovationen](#), bekannt ist u. a. das von Eberhard Witte beschriebene [Promotorenmodell](#) zur Umsetzung von Innovationen.

Input, Inputsteuerung

im Public Management die Ressourcen, die verwendet werden, um die Leistungen, den [Output](#), zu erzeugen ([Systemmodell](#)). Allgemein in der Systembetrachtung jedwede Art von Eingabe(n): das, was in ein Verfahren, einen Arbeitsprozess oder allgemein in ein [System](#) an Arbeit, Energie, Material, Informati-

onen eingegeben und vom System verarbeitet wird. »[Throughput](#), [Output](#), [System](#).

Im Verwaltungsmanagement wird als Input die Eingabe von Finanzmitteln und andere Ressourcen in das System "Verwaltung" bezeichnet, die Steuerung der Verwaltung über den kamerale Haushalt wird als **Inputsteuerung** der - notwendigen - [Outputsteuerung](#) gegenübergestellt. Beispiel für die klassische Inputsteuerung ist, dass der Haushaltsplan vorgibt, wie der Hausmeister bezahlt wird, aber nicht, wie viele Leistungen in welcher Qualität vom Amt/der Behörde erbracht werden, und Umfang und Qualität der erbrachten Leistungen auch nicht erfasst werden, darüber keine Rechenschaft abgelegt wird. [Produkthaushalt](#), [Neues Steuerungsmodell](#), [System](#). [Mehr ...](#)



Inputsteuerung

siehe [Input](#)

Insourcing

1. Privatwirtschaftlich oft: Vor-Ort-Service von Externen: Leistungen werden zwar durch Auftragnehmer erbracht, aber im eigenen Unternehmen / in der eigenen Behörde, weitgehend eingegliedert in die internen Prozesse. Dadurch unterscheidet sich dieser Fremdbezug von Teilleistungen von [Outsourcing](#), bei dem Leistungen oder Teilleistungen in eigener Regie des Auftragnehmers (des Outsourcers) erbracht werden. Da "Outsourcer" oft beide Arten der Leistungserbringung anbieten, könnte Insourcing auch als eine modifizierte Art des Outsourcing verstanden werden. Die Abgrenzung kann im Einzelfall schwierig sein, z. B. bei der Betreuung der IT durch einen externen IT-Dienstleister, der z. T. Leistungen "vor Ort" erbringt.

2. Z. T. verwendet als Bezeichnung für das Gegenteil von [Outsourcing](#), d. h. die Übernahme von bisher extern vergebenen (Teil-)Leistungen in Eigenherstellung.

3. In der öffentlichen Verwaltung auch verwendet für die Erbringung von Leistungen für Externe außerhalb des öffentlichen Auftrags, um z. B. eine bessere Auslastung oder Einnahmen/Erlöse zu erzielen, z. B. Leistungen für Externe durch die kommunalen Werkstätten und andere Service-Einrichtungen, Druckaufträge für Externe durch Behördendruckereien. Da dies in Konkurrenz zu privaten Anbietern geschieht, problematisch, zumal wenn die Preisgestaltung sich an der Erzielung (nur) eines [Deckungsbeitrages](#) orientiert statt an den [Vollkosten](#) und die Befreiung von der Mehrwertsteuer ausgenutzt wird, also ungleiche Wettbewerbsbedingungen bestehen. »[Privatisierung](#), [Contracting Out](#)

Instanz

1. Stellenart: [Stelle](#) (Dienstposten) mit Weisungsbefugnis 2. Leitungsorgan, Ebene in der [Hierarchie](#) (Rangordnung) der Institution

Institution

Einrichtung, gängige Bezeichnung für eine [Organisation](#) im Sinne eines sozialen [Systems](#) (s. die Grafik); z. B. eine Behörde, ein Amt, eine Firma, ein Betrieb, ein Unternehmen. Eine Institution "hat" eine "[Organisation](#)" im Sinne der [Struktur](#), in ihr laufen [Prozesse](#) ab, sie erbringt [Leistungen](#) (gibt Leistungen nach außen ab). Davon zu unterscheiden ist der juristische Begriff der Institution i. S. der "institutionellen Garantie" z. B. des Eigentums.

Interview

mündliche Befragung, d. h. [Erhebungstechnik](#), bei der Informationen durch die Auskünfte von Personen gewonnen werden. Damit wird eine sofortige Reaktion auf Fragen erreicht, im Unterschied zur schriftlichen Befragung mit Fragebögen oder durch "Selbstaufschreibung". Durch den Einsatz von Interviewern arbeitsaufwändig, liefert aber u. U. bessere Ergebnisse. [Mehr ...](#)

Bei der **Personalgewinnung** wird das Interview mit Bewerbern als Auswahlgespräch bezeichnet, siehe [strukturiertes Interview](#) und zur **Interviewtechnik** bei der Personalauswahl den [Beitrag von Litzcke](#).

Invention

"Erfindung", Entwicklung einer neuen Idee. Sie kann abstrakt oder konkret sein. Die Umsetzung der neuen Idee in ein neues Produkt, Verfahren usw. wird als [Innovation](#) bezeichnet. »[Ideenmanagement](#),

Investition

allgemein die Verwendung finanzieller Mittel. In der öffentlichen Verwaltung wird damit zumeist eine **Sachinvestition** verstanden, d. h. die Anlage von Finanzmitteln in Vermögensgegenstände, um öffent-

liche Aufgaben überhaupt oder besser oder kostengünstiger oder [wirtschaftlicher](#) zu erfüllen. Für diese Sachinvestitionen ist wesentlich die *Bindung von Mitteln für einen Zeitraum länger als ein Jahr*. Deshalb dürfen die investierten Finanzmittel nicht unmittelbar als [Kosten](#) angesetzt werden. Für die Betrachtung der [Wirtschaftlichkeit](#) ist wichtig, dass Sachinvestitionen [Fixkosten](#) verursachen, die unabhängig von der Nutzung des Vermögensgegenstandes anfallen (siehe [Investitionsrechnung](#)).

Weitere Investitionsarten sind

- **Finanzinvestitionen** (Anlage in Wertpapieren, in der öffentlichen Verwaltung ein Spezialgebiet für Experten)
- **immaterielle Investitionen**
 - Entwicklung von Verfahren, vergleichbar mit der Privatwirtschaft rechnen dazu z. B. die Entwicklung von Spezialsoftware für die öffentliche Verwaltung, u. U. auch von Patenten, Gebrauchsmustern, im Hinblick auf die Aufgabenstellung der öffentlichen Verwaltung sollten aber auch andere Verfahrensentwicklungen als immaterielle Investitionen verstanden werden, die z. B. eine bessere Leistungserstellung, größere Wirksamkeit der Tätigkeit (etwa der Polizei) erreichen können,
 - **Ausbildungsinvestitionen** im weiteren Sinne, d. h. Investitionen in die Qualifikation des Personals. Der Investitionscharakter solcher Aufwendungen wird in der öffentlichen Verwaltung noch kaum gesehen und müsste auch in der [KLR](#) berücksichtigt werden. Die besondere Bedeutung für erfolgreiches Management wird aber im [Umfassenden Qualitätsmanagement TQM](#) ebenso gesehen wie in der Konzeption der [Balanced Scorecard](#) mit der Perspektive "Innovation und Lernen". Siehe auch [Bildungscontrolling](#).

Investitionsrechnung

Verfahren zur Bewertung von [Investitionen](#), insbesondere um Alternativen vergleichbar zu machen, z. B. [Kostenvergleichs-](#), Rentabilitätsrechnung, [Kapitalwertmethode](#), [Nutzwertanalyse](#) (bezieht nicht-monetären Nutzen ein). Einzelheiten s. die [Arbeitsanleitung des BMF für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen](#).

IPSAS

International Public Sector Accounting Standards, ein internationales Regelwerk zur Rechnungslegung für die öffentliche Verwaltung und andere nicht-kommerzielle Einrichtungen (Non-Profit-

Unternehmen), geschaffen von dem [International Public Sector Accounting Standards Board \(IPSASB\)](#). IPSAS wird u. a. bereits von OECD und NATO verwendet, ist Grundlage des "Neuen Rechnungsmodells (NRM)" der Schweizer Bundesverwaltung, die Verwendung durch die Europäische Kommission ... [Mehr ...](#)

irrational

nicht folgerichtig, unlogisch, nicht konsequent auf die Erreichung eines Zweckes ausgerichtet. »[Rational](#)

ISO

1. [International Organization for Standardization, Internationaler Normenausschuss](#).

2. Abkürzung für Norm der ISO, z. B. [ISO 9000:2000](#) ff. = Normen zum Qualitätsmanagement der ISO. [DIN](#), [EN](#), [Mehr ...](#)

ISO 9000 (DIN EN ISO 9000)

1. Kurzbezeichnung für die internationale Qualitätsmanagement-Normenfamilie ISO 9000 bis 9004 der [ISO](#),

2. die Grundnorm dieser Qualitätsmanagement-Normenfamilie, aktuell gültig in der Fassung ISO 9000:2005-12 (vorherige Fassung: ISO 9000:2000).

Die ISO-Normen der Normenfamilie 9000 sind als europäische und deutsche Normen übernommen worden und werden deshalb in Deutschland vollständig zitiert mit dem Zusatz "DIN EN". Ein weiterer Zusatz gibt die Fassung an, z. B. "DIN EN ISO 9001:2000" für die Zertifizierungsnorm 9001 ([»Zertifizierung](#)) der Normenfamilie in der Fassung des Jahres 2000.

Die Begriffe des Qualitätsmanagements sind ergänzend in einer eigenen deutschen Norm festgelegt: DIN 55350-11 Begriffe zum Qualitätsmanagement (2008-05).

»[Qualitätsmanagement, Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements nach ISO 9000](#).

IT, IKT, IuK - Informationstechnik

alle Systeme und ihre Elemente, die der maschinellen oder maschinell unterstützten Erzeugung, Speicherung, Verarbeitung oder Übertragung von Informationen dienen, einschließlich der Programme und der technischen Voraussetzungen für die Kommunikation, oft auch einschließlich des Personals, der Wissensbestände, der IT-spezifischen [Organisation](#) und der [Prozess](#). International und in der Bundesverwaltung gängige Bezeichnung für die (Fragen der) technikerunterstützte Informationsverarbeitung. Synonym: Informations- und Kommunikationstechnik, abgekürzt IKT oder IuK, technikerunterstützte Informa-

tionsverarbeitung (TUI). Frühere Bezeichnungen: EDV, ADV, DV

Computer sind die aufregendste technische Errungenschaft zur wirksamen Verzögerung der Büroarbeit.

(Parkinson)

ITIL

Abkürzung für "Information Technology Infrastructure Library" und Trademark des Office of Government Commerce (OGC), UK, eine öffentlich verfügbare fachliche Dokumentation zur Planung, Erbringung und Unterstützung von IT-Serviceleistungen und ein Best Practice Leitfaden für Service Management, international als Standard verwendet

IT-Wibe

frühere Bezeichnung für [Wibe](#)

IWF

Internationaler Währungsfond, siehe [IMF](#)

iterativ

sich schrittweise in wiederholten Verfahrensschritten der endgültigen Lösung annähern, z. B. bei Entwicklungsvorhaben nach dem [Gegenstromverfahren](#).

Jahresabschluss

zum Ende eines Geschäftsjahres von allen Kaufleuten (im Sinne des Handelsrechts) vorzunehmende Dokumentation des Geschäftsjahres durch [Bilanz](#), [Gewinn- und Verlustrechnung](#) und ggf. Lagebericht.

Jahresarbeitszeit

verfügbare Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft als Rechenwert für die [Personalbedarfsberechnung](#). Der Wert berücksichtigt: 365 Kalendertage *abzüglich*: - 104 Tage am Wochenende - durchschnittlich auf einen sonst arbeitspflichtigen Wochentag fallenden Feiertage (10) - die durchschnittlichen Ausfälle durch Urlaub und ganztägige Dienstbefreiungen - die durchschnittlichen Ausfälle durch Krankheit, Kur- und Heilverfahren usw., multipliziert mit der durchschnittlichen Arbeitszeit pro Tag. Es ergibt sich die durchschnittliche gesetzliche/tarifliche Anwesenheitszeit eines Mitarbeiters. Für eine einheitliche Berechnung werden diese Werte von verschiedenen amtlichen Stellen veröffentlicht, z. B. vom Bundesfinanzministerium im Rahmen der Bekanntgabe der [Personalkostensätze](#). (**Berechnung: [Druckfassung](#), [Excel95-Datei](#)**)

Bei der Ermittlung des [Personalbedarfs](#) sind ggf. noch die persönlichen Verteilzeiten zu berücksichtigen, wenn sie nicht in den [Grundzeiten](#) enthalten sind.

Jahresarbeitszeitbedarf

siehe [Jahresnettoarbeitszeit](#)

JAM (Jahresarbeitsminuten)

In der Praxis übliche, aber unglückliche Bezeichnung für die in Minuten pro Person und Jahr [$\text{Min}/(\text{Person} \cdot \text{Jahr})$] nach gesetzlichen und tariflichen Regelungen verfügbare Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft. [Jahresarbeitszeit Mehr ...](#)

kalkulatorische Kosten

Kosten, denen kein [Aufwand](#) (Zusatzkosten) oder ein Aufwand in anderer Höhe (Anderskosten) entspricht, die aber für die wirtschaftliche Betrachtung als Ressourcenverzehr bzw. für die Vergleichbarkeit von Alternativen berücksichtigt werden müssen: [Abschreibung](#) (Ausgleich für die Wertminderung durch Nutzung von Anlagevermögen), kalkulatorische Zinsen (Ausgleich für Kapitalbindung), kalkulatorische Miete (Ausgleich für die Nutzung von Grundstücken, Räumen usw., deren Eigentümer die Institution selbst ist), Wagniskosten (für nicht versicherte Risiken). Siehe auch [KLR-Glossar](#). Kalkulatorische Kosten sind **nicht "haushaltswirksam"**, eine der Gründe, warum die [Kameralistik](#) zur Unwirtschaftlichkeit beiträgt: diese Kosten werden deshalb bei Entscheidungen, die sich nur am "kamerale Haushalt" orientieren, nicht berücksichtigt, diese Entscheidungen verletzen damit das [Wirtschaftlichkeitsgebot](#).

Kameralistik

Das traditionelle Rechnungssystem der öffentlichen Verwaltung im Gegensatz zur [Doppik](#), der kaufmännischen doppelten Buchführung. Es beschränkt sich auf den Nachweis von Einnahmen und Ausgaben (Ressourcen-Input), erfasst nicht den [Output](#) (Art und Zahl der [Produkte](#)) und auch nicht Wertveränderungen durch Ressourcenverbrauch, das Vermögen oder die [Effizienz](#) der Mittelverwendung. Um Ressourcenverbrauch und [Effizienz](#) zu erfassen, wird die [Kosten- und Leistungsrechnung \(KLR\)](#) benötigt, insgesamt eine doppische Verbundrechnung (siehe [Doppik](#)).

Mängel der Kameralistik:

Das unwichtige Detail wird präzise (fehl-) gesteuert, die politisch bedeutsamen Entscheidungen treffen Regierung und Verwaltung im Rahmen eines unzureichenden Steuerungssystems mit Anreizen zu falschem Verhalten; das Parlament will gar nicht wissen, was erreicht werden soll und erreicht worden ist, und erfährt es auch nicht! [Mehr ...](#)

Kapazität

Leistungsfähigkeit einer Einheit in einem bestimmten Zeitabschnitt (Leistungspotenzial, unabhängig von der tatsächlichen [Leistung](#)); Aufnahmefähigkeit, Fassungsvermögen; auch: hervorragender Fachmann. Da Kapazität die Bereitstellung aller Faktoren für die Leistung bedeutet, verursacht sie [Fixkosten](#) und stellt sich das Problem einer optimalen [Auslastung](#).

Kapitalwertmethode

(Barwertmethode, Discounted Cash Flow Method): dynamisches Verfahren der [Investitionsrechnung](#), das Alternativen nach ihren finanziellen (kostenmäßigen) Folgen bewertet, indem alle Aus- und Einzahlungen (bzw. Einsparungen) auf den Zeitwert (= "Barwert") zu Beginn der Investition abgezinst werden. [Mehr ...](#), [Abzinsungstabelle](#) (Abzinstabelle, Zinseszinstabelle) sowie die [Arbeitsanleitung des BMF für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen](#).

Kategorischer Imperativ

Von Immanuel Kant formulierte und weithin als Grundnorm für ethisches/moralisches Handeln akzeptierte Forderung für jegliches Handeln:

"Handle so, dass die Maxime Deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne." (Immanuel Kant: Kritik der praktischen Vernunft, 1788, S. 52)

Eine (nur) scheinbar einfache Forderung, die unmittelbaren Ertrag bringt, sie wäre auch in der aktuellen Finanzkrise verwendbar (regele das Verhalten auf den Finanzmärkten so, dass sie auch noch funktionsfähig sind, wenn sich alle so verhalten wie einzelne Marktteilnehmer (z. B. Hedgefonds)). [Mehr ...](#)

KBSt

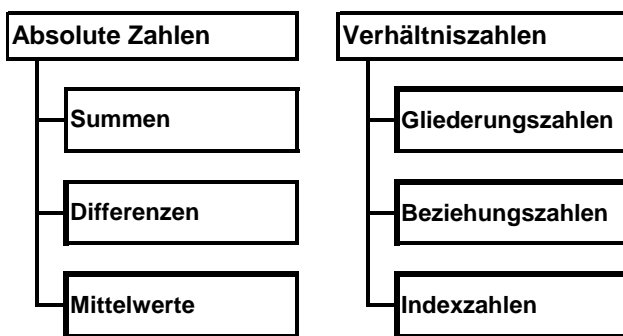
Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung im Bundesministerium des Innern. Website <http://www.kbst.bund.de>.

Kennzahlen / Kennzahlenwert

Allgemein: quantitative Informationen mit besonderer Aussagekraft, z. B. über Zustände, Eigenschaften, Leistungen oder Wirkungen des [Systems](#) oder der Systemumwelt, die Ziele (Soll-Werte) und die Zielerreichung (Ist-Werte), s. [operationale Ziele](#). Synonym: [Indikator](#). Der Sprachgebrauch ist nicht einheitlich, z. T. werden nur Zahlen mit Relevanz für die Zielerreichung als Kennzahlen bezeichnet, bzw. wird "Indikator" als "Kennzahl" mit besonderen Eigenschaften verstanden. **Kennzahlenwert** ist der Zahlenwert mit Maßeinheit. Beispiel: "Kosten pro Antrag" ist die Kennzahl, "125 €/Antrag" der Kennzahlenwert für Anträge der Arbeitseinheit X im Jahr Y.

Kennzahlen sind ein unverzichtbares Element wirkungsvollen Managements: Sie ersetzen intuitive Urteile durch nachprüfbar Daten. Sie machen eine komplexe Realität überschaubar, sensibilisieren für Aspekte, die sonst nicht wahrgenommen werden würden, präzisieren [Ziele](#) und erlauben die Beurteilung der Zielerreichung. Sie sind Grundlage für informierte Managemententscheidungen, [Controlling](#) und Leistungsvergleiche ([Benchmarking](#)). Für die Verwaltung sind sie unverzichtbar um die Erfüllung der verfassungsrechtlichen Verpflichtung zu wirtschaftlichem Handeln (Art. 114 II GG) erkennen und nachweisen zu können.

Arten von Kennzahlen



© Online-Verwaltunglexikon olev.de - 2007

Beachte: "Daten sprechen nicht", Kennzahlenwerte bedürfen immer der Interpretation. [Mehr ...](#) sowie [Ziele und Kennzahlen](#), [Grundzahlen](#), [IKO-Netz](#).

Kernkompetenz

Fähigkeit, etwas, wofür es einen Markt gibt, [besser](#) zu können als andere. Darin liegt ein [strategischer](#) Vorteil, weshalb die "Konzentration auf die Kernkompetenz(en)" eine häufige Unternehmensstrategie vor allem in schwierigen Zeiten ist. Übertragen auf die öffentliche Verwaltung ... [Mehr ...](#)

Kernprozesse/Kernprozess

Prozesse zur Erzeugung der wesentlichen externen [Produkte](#), im Unterschied zu Unterstützungs- und Führungsprozessen. Die Kernprozesse erbringen die eigentliche Wertschöpfung, für die öffentliche Verwaltung: sie dienen unmittelbar der [Auftragserfüllung](#) und rechtfertigen damit ihre Existenz. Sie sollten deshalb auch der [Kernkompetenz](#) entsprechen. Die Definition hat Bedeutung für KLR und Controlling und die [Geschäftsprozessoptimierung](#), die auch noch weitere Prozesse unterscheidet: Gelegenheitsprozesse, Hebelprozesse.

KGSt

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement. Die von Städten, Gemeinden und

Kreisen gemeinsam getragene KGSt ist "Entwicklungszentrum des kommunalen Managements" (so die Selbstdarstellung) . Sie wurde 1949 in Köln als privatrechtlicher Verein gegründet und hat Management und Organisation der Städte und Gemeinden nach dem 2. Weltkrieg maßgeblich geprägt. Der Beginn des Reformprozesses in Deutschland nach dem [Neuen Steuerungsmodell](#) geht wesentlich auf ihre Initiative zurück. [Kurzdarstellung der KGSt](#), [KGSt-Website](#)

KLR

siehe [Kosten- und Leistungsrechnung](#)

KMU

Abkürzung für "Kleinere und mittlere Unternehmen", heute meist verwendet in der Definition der Verordnung (EG) Nr. 70/2001, Anhang I: sie beschäftigen weniger als 250 Personen und haben einen Jahresumsatz von höchstens 40 Mio. EUR oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 27 Mio. EUR und sind unabhängig. [Mehr ...](#)

kognitiv

das Denken und Erkennen betreffend (im Gegensatz zu [affektiv](#) - Gefühle und Einstellungen betreffend)

Kommunikation

Übermittlung von [Informationen](#) und [Nachrichten](#) vom Sender zum Empfänger. Technisch wird der Prozess der Kommunikation als Phasenschema dargestellt (sich Abbildung).

Phasenschema der Kommunikation				
1	2	3	4	5
Information	Nachricht	Kanal	Nachricht	Information
Sprache	Zeichen	Signale	Zeichen	Sprache

Zwischen den Phasen findet jeweils eine Umwandlung statt, die misslingen kann: sie kann dazu führen, dass der Empfänger nicht die Information erhält, die er erhalten sollte. Probleme der informationstechnischen Kommunikation sollen u. a. durch genormte Definitionen vermieden werden, wie sie z. B. das [OSI-7-Schichten-Modell](#) bereitstellt.

Menschliche Kommunikation ist noch einmal komplizierter, Grundstruktur und Probleme werden heute oft unter Verwendung des von [Schulz von Thun](#) entwickelten Konzepts (u. a. mit dem "Kommunikationsquadrat") beschrieben.

Kompetenz

1. [Zuständigkeit](#) = Berechtigung und Verpflichtung zum Tätigwerden ("formale Kompetenz"); [Befugnis](#), (z. B. für Entscheidungen, [Zeichnungsrecht](#)).
2. "Fachliche" Kompetenz von Organisationen (Unternehmen, Behörden) als Fähigkeit zur Wahrneh-

mung von Aufgaben / Erbringung von Leistungen; dafür reicht [Zuständigkeit](#) nicht aus, Voraussetzungen sind z. B. entsprechende Ressourcen, [Prozesse](#) und [Strukturen](#) und andere Faktoren organisatorischer Leistungsfähigkeit, insbesondere im Bereich der [»Kernkompetenz](#). Darüber hinaus kann aber auch die (bloße) Zuständigkeit im Sinne von 1 gemeint sein, unabhängig von der Fähigkeit zur erfolgreichen Wahrnehmung.

3. "Berufliche" Kompetenz von Menschen: Handlungsfähigkeit, Sachkunde/Befähigung, unabhängig von formaler Zuständigkeit, auf der Grundlage von Wissen/Fertigkeiten, Erfahrung und Einstellungen: ([Definition allgemein](#), [Befähigungs-/Kompetenzbereiche von Mitarbeitern](#)).

4. Kompetenz als Bildungsziel: Erwerb von Handlungsfähigkeit, nicht lediglich von Wissen ... [Mehr ...](#)

Die Aussage, etwas sei "komplex", kann auch "nicht verstanden", "nicht beherrschbar", "nicht diskutierbar" bedeuten.

Komplexität

Eigenschaft eines [Systems](#) (auch: einer Organisation, einer Gesellschaft, eines gesellschaftlichen Teilsystems), durch die Menge der Verknüpfungen zwischen seinen Elementen in seinem Verhalten nur schwer beschreibbar und vorhersagbar zu sein. Komplexität entsteht also nicht durch die Vielzahl der Elemente, sondern der Verknüpfungsmöglichkeiten (zwischen einer möglicherweise begrenzten und überschaubaren Zahl von Elementen). Davon zu unterscheiden ist [Kompliziertheit](#). Siehe [dort](#) zu Unterschied und Bedeutung auch für die Praxis, ferner [System](#), [Emergenz](#), [Autopoiese](#), [Chaostheorie](#). [Mehr](#)
...

**Fortschritt ist der Weg vom Primitiven
über das Komplizierte zum Einfachen.**

Kurt H. Biedenkopf, 1994

Kompliziertheit

Eigenschaft eines [Systems](#) (auch: einer Organisation, einer Gesellschaft, eines gesellschaftlichen Teilsystems), durch die Vielzahl seiner Elemente in seinem Verhalten schwer beschreibbar und vorhersagbar zu sein. Erfolgreiche [Systeme](#) zeichnen sich eher durch [Komplexität](#) als durch Kompliziertheit aus. Denn auf Komplexität als strukturierte Vielfalt lässt sich mit leistungsfähigeren Mitteln reagieren (Reduktion von Komplexität z. B. durch Regeln, [Normen](#), Marktmechanismen, Selbstorganisation, usw.), auch wenn dies schwierig ist (vgl. "Ashby's Law": Lö-

sungssysteme müssen dieselbe Variabilität zulassen wie die Probleme, die gelöst werden sollen). Für soziale Systeme, Organisationen, Verwaltungen, Unternehmen ist es deshalb wichtig, Kompliziertheit zu vermeiden, weil die Bewältigung von Kompliziertheit viel aufwändiger ist als die Beherrschung von Komplexität.

Der Unterscheidung zwischen Komplexität und Kompliziertheit ist auch Grundlage der These: "Fortschritt ist der Weg vom Primitiven über das Komplizierte zum Einfachen" und der daran anknüpfenden Überlegungen für die Bewältigung gesellschaftlicher Probleme von Kurt H. Biedenkopf im Informatik-Spektrum 1994, 82-86.

Kongruenzprinzip (= AKV-Prinzip)

Organisatorische Forderung, wonach Aufgabe, Entscheidungsbefugnisse ("[Kompetenz](#)") und [Verantwortung](#) übereinstimmen sollen. Folge ist insbes. [Delegation](#) von Befugnissen (vor allem: des [Zeichnungsrechts](#)) und damit von [Verantwortung](#) (mit der Folge unterschiedlicher [Arten von Verantwortung](#)). Das Kongruenzprinzip ist heute nach den Konzepten für eine neue/moderne Verwaltungsführung ([NSM](#) / [WoV](#)) zu erweitern um die Ressourcenverantwortung und damit die volle Produktverantwortung auf der dafür angemessenen Handlungsebene.

Konkurrenz

siehe [Wettbewerb](#)

kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

(jap.: Kaizen) Ständiger Prozess zur Verbesserung der Leistungserstellung, der Kundenbetreuung, des Umfeldes, der Situation der Mitarbeiter oder anderer relevanter Faktoren des betrieblichen Geschehens nach dem Motto: "Viele kleine Schritte ergeben einen großen Schritt". Dazu werden entsprechende Prozesse eingerichtet, die in festgelegten Perioden durchlaufen werden, und die Voraussetzungen für eine kontinuierliche Beteiligung der Mitarbeiter an Verbesserungen geschaffen. Wichtiges Element des [Umfassenden Qualitätsmanagements TQM](#).

Kontraktmanagement

Steuern mit [Zielvereinbarungen](#)

Kontrolle

Überprüfung des Verhaltens und/oder des Ergebnisses mit dem Ziel der Einwirkung auf das Verhalten (von Menschen, Organisationen oder technischen System). Bei der Kontrolle findet ein Soll/Ist-Vergleich statt. Kontrolle darf nicht mit [Controlling](#) verwechselt werden: Kontrolle ist nur eine [Controlling](#)-Funktion.

Kontrolle ist gut, Beratung ist besser!

Da Kontrolle in der Regel *nachträglich* stattfindet, ist die Steuerungswirkung begrenzt. Auch die [Effizienz](#) der Kontrolle wird oft falsch eingeschätzt: durch klare Vorgaben, auch für die Prozesse, und Beratung bei der Umsetzung der Vorgaben und/oder Standards unter Wahrung der Interessen des Kontrollierten, auch durch die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit, kann u. U. mehr erreicht werden - und mit weniger [Kosten](#) - als durch (externe) Kontrollen, die wegen des Aufwandes (der Kontrollkosten) oft nicht mit ausreichender Kontrolldichte durchgeführt werden.

Wesentliche Wirkungen kann auch die Definition von Standards kombiniert mit einer Möglichkeit der [Zertifizierung](#) haben.

Die Nutzung derartiger Instrumente (Stärkung der Eigenverantwortung, Definition von Standards, Möglichkeit der Zertifizierung, Beratung bei der Erfüllung aller Anforderungen) ist ein typisches Element von [Wirkungsorientierter Verwaltungsführung](#).

Kontrolldimensionen

Fragerichtungen einer [Kontrolle](#), Unterscheidung nach der Grundsätzlichkeit und Tragweite der Kontrolle, entsprechend den [Managementebenen](#) ([operativ](#) bzw. [strategisch](#)). Unterschieden werden können folgende drei Kontrolldimensionen:

Kontrolldimension	Erläuterung
1. Ist der Soll-Zustand erreicht?	Soll-Ist-Vergleich. Weitere Prüfdimension: War das Handeln der kontrollierten Einheit für den erreichten Zustand ursächlich? (Eher operative Fragestellung)
2. Sind die Ziele erreicht?	Ziele und Soll-Zustand sind nicht identisch, Soll-Zustand ist die Durchführung der festgelegten Maßnahmen zur Zielerreichung oder die Erreichung der Vorgabewerte, die als Messgrößen für die Zielerreichung definiert wurden. Ergebnis kann sein, dass die Maßnahmen / Vorgabewerte nicht geeignet waren, die Ziele zu erreichen. (Eher strategische Fragestellung)
3. Waren es die richtigen Ziele?	Überprüfung der Ziele im Hinblick auf übergeordnete Ziele/Werte und weitere Zieli-

	mensionen (Risiken und Nebenwirkungen). (Strategische Fragestellung , Frage nach Wirkung/Outcome)
Kontrolldimensionen. V. 1.0 - © Krems - olev.de - 2009-03-09	

Konzern

Zusammenfassung von Firmen/Unternehmungen mit definierter Selbständigkeit; Modell der Neugestaltung von Verwaltungsbereichen, z. B. einer Stadt, zur Entlastung der Managementebene (der Politik und Verwaltungsleitung) von Detailentscheidungen. Die Steuerung findet vor allem durch [Zielvereinbarungen](#) statt. »[Neues Steuerungsmodell](#)

Kooperation

Zusammenarbeit aufgrund eigener Entscheidung, wobei sich die Beteiligten miteinander abstimmen und bei Bedarf Kompromisse schließen.

kooperativer Führungsstil

[Führungsstil](#), bei dem die Mitarbeiter an Führungsentscheidungen weitgehend beteiligt werden, Entscheidung und Verantwortung aber beim Vorgesetzten bleiben; Merkmale: frühzeitige und umfassende Information der Mitarbeiter, Gelegenheit zu Diskussion und Meinungsäußerung, Begründung getroffener Entscheidungen, soweit erforderlich.

Koordination

Abstimmung und Steuerung, insbesondere von arbeitsteiligen Prozessen auf die wechselseitigen Anforderungen und/oder Ausrichtung der Aktivitäten der Organisationsmitglieder auf die Organisationsziele. Koordination ist das Folgeproblem der [Arbeitsteilung](#) und gilt als zweites **Hauptproblem der Organisation**, dessen Stellenwert in der traditionellen Verwaltung oft ebenso wenig erkannt wird wie das der [Prozessorganisation](#) (= [Ablauf-organisation](#)).

Nach Ablauf und Ergebnis werden negative und positive Koordination unterschieden:

Negative Koordination ergibt

- sachlich: Entscheidungen auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner (jeder kann Bedenken vorbringen ("so nicht"), ohne verpflichtet zu sein, konstruktive Lösungen vorzuschlagen ("aber so könnte es gehen ..."): keine kreativen, neuartigen Lösungen
- zeitlich: u. U. langwierige Entscheidungsprozesse: Entscheidungen nach Zustimmung aller Beteiligter damit wenig leistungsfähige Entscheidungsprozesse und insgesamt eine u. U. unzureichende Problemlösungskapazität.

Negative Koordination kann eine Folge der [Spezialisierung](#) sein (parzellierte Zuständigkeit tendiert zu "Kästchendenken"), die durch fehlende Gesamtorientierung (kein [Leitbild](#)), eine ungünstige [Organisationskultur](#) und durch das [Mitzeichnungsverfahren](#) begünstigt wird.

Positive Koordination ergibt zügige Lösungen auf hohem Niveau. Die Beteiligten leisten Beiträge zur Verbesserung von Lösungsvorschlägen oder entwickeln Teilbeiträge für ein Gesamtkonzept, die auch die Belange anderer Beteiligter berücksichtigen, nutzen schnelle Kommunikationsmöglichkeiten und reagieren zügig, usw.

[Mehr ...](#)

Koordinationsinstrumente

Regelungen oder Maßnahmen, die für die [Koordination](#) verwendet werden können, z. B. (Einzel-) Weisungen, Pläne, Verfahrensrichtlinien, Prozessorganisation bis hin zur Systematisierung aller Prozessen im Rahmen von [Qualitätsmanagement](#), [Mitzeichnung](#), aber auch [Leitbilder](#), [Zielvereinbarung](#), ferner die Schaffung von Abstimmungsgremien oder die [Projektorganisation](#) (dazu genauer: [Projekt und alternative Handlungsformen](#)). Nicht-strukturelle Koordinationsinstrumente (Kieser-Kubicek) sind z. B. Rotation, weil sich durch den Arbeitsplatzwechsel die Verständigungsmöglichkeit in einer Organisation verbessert. Koordinationsleistungen erbringen aber auch **Märkte** zwischen den Marktteilnehmern. In moderner Sichtweise können auch interne Märkte bestehen. Die Schaffung von Märkten und damit von Wettbewerb ist ein wichtiges Instrument der Verwaltungsmodernisierung ([Neues Steuerungsmodell, aktivierender Staat](#)). S. a. [Koordinationskosten](#)

Koordinationskosten

Der in der Praxis oft unterschätzte Aufwand der Abstimmung und Steuerung arbeitsteiliger Prozesse, einschließlich der Kosten unterbliebener Koordination und damit der unproduktiven Arbeit, vermehrter Fehler usw. Moderne Steuerungsinstrumente versuchen, diesen Aufwand z. B. durch vermehrte Globalsteuerung (Zielvereinbarungen, Budgetierung usw.) zu verringern. Die Abwägung zwischen Koordinations- und [Transaktionskosten](#) ist wichtig für die Frage der [Privatisierung](#).

Korruption

Missbrauch eines Amtes für den privaten Vorteil. Korruption verletzt die grundlegende Trennung von Amt und Person des Amtswalters, wie sie mit der Herausbildung der [Bürokratie](#) entstanden und Voraussetzung für die Leistungs- und Funktionsfähigkeit einer modernen (öffentlichen wie privaten) Verwal-

tung ist: für *fremde* Zwecke übertragende Befugnisse werden für *persönliche* Vorteile missbraucht. - Die Frage der Korruption ist entscheidend für die Leistungsfähigkeit von Politik und Verwaltung - ebenso wie für eine die Vorteile der Marktwirtschaft realisierende Wirtschaft - und spielt deshalb in der Entwicklungshilfe und in vielen anderen Bereichen (einschließlich der Beitrittsbedingungen zur Europäischen Union) eine zentrale Rolle, sie ist ein Aspekt von [Good \(Public\) Governance](#).

Der Vorbeugung und Bekämpfung von Korruption international widmet sich [Transparency International](#), national [Transparency International Deutschland e. V.](#) Zur Korruptionsbekämpfung trägt auch der Schutz von [Whistleblowing](#) bei.

Kosten

"Wertverzehr" im Unterschied zu "[Ausgaben](#)" in der kameralistischen Haushaltsführung:

in Geld bewerteter Verbrauch von [Produktionsfaktoren](#): [Arbeitsleistung](#), [Betriebsmitteln](#) und [Werkstoffen](#) und/oder von Dienstleistungen Dritter (einschließlich der dabei ggf. anfallenden öffentlichen Abgaben) bei der Erfüllung der Aufgaben (Erstellung und Abgabe von Leistungen). Im Rahmen der Kostenrechnung: betriebsbedingter und betriebstypischer Wertverzehr während einer Rechnungsperiode.

"Kosten" ist ein Zentralbegriff für die [Wirtschaftlichkeit](#) der Verwaltung und im Rahmen moderner Steuerung, weil damit nicht Einnahmen und [Ausgaben](#), also Zahlungsvorgänge, sondern die tatsächlichen Wertveränderungen erfasst werden. "Vom Geldverbrauchs- zum Ressourcenverbrauchs-konzept" ist deshalb auch der Titel des KGSt-Berichts Nr. 1/1995, der die zentrale Botschaft für die Neuorientierung des Umganges mit Ressourcen auf eine kurze Formel brachte.

Kosten können ermittelt werden für einzelne betriebliche Aktivitäten (z. B. Stückkosten) und/oder pro Zeiteinheit (Jahreskosten); die Gesamtkosten einer Institution pro Rechnungsperiode ergeben den [Aufwand](#).

Weitere Stichwörter: [Teilkosten](#), [Vollkosten](#), [Einzelkosten](#), [Gemeinkosten](#), [Fixkosten](#), [variable Kosten](#). Zuordnung der Kosten s. [Kostenrechnung](#). S.a. die Definitionen in der [KLR des Bundes](#)

Kostenarten

"Welche" Kosten sind angefallen, gegliedert insbesondere nach Personal- und nach Sachkosten mit weiteren Untergliederungen, insbesondere [kalkulatorische Kosten](#) ([Abschreibungen](#), kalkulatori-

Kostendeckungsgrad

Kostenrechnung

sche Zinsen). Die Kostenartenrechnung gibt wichtige Informationen über die Struktur der Kosten und damit über die Möglichkeiten zur Beeinflussung der Wirtschaftlichkeit, unterstützt z. B. durch eine ABC-Analyse (welche Kostenarten / welche Veränderungen sind am bedeutsamsten?).

Darstellung erfolgt hierarchisch nach Gliederungsebenen, z. B. nach Kontenklasse (z. B. Sach-, Kapital- und Risikokosten), Kostenart (z. B. Büro- und Verwaltungskosten) Unterkostenart (z. B. Geschäftsbedarf) (so das Referenzmodell des BMI).

Kostendeckungsgrad

prozentuales Verhältnis von [Einnahmen](#) (bzw. [Erlösen](#)) zu [Kosten](#); übersteigt der Kostendeckungsgrad 100%, entsteht Gewinn, unter 100% ein Verlust bzw. Fehlbetrag/Zuschussbedarf. Dabei ist allerdings eine wichtige Frage, ob mit Voll- oder Teilkosten gerechnet wird, s. [Deckungsbeitrag](#). Der Kostendeckungsgrad ist eine der üblichen [Kennzahlen](#) zum Zielfeld "Finanzen". Bei Gebühren darf die öffentliche Verwaltung maximal Kostendeckung erreichen, da sie in diesen Fällen aufgrund Sonderrechts handelt und ihre Sonderstellung nicht zur Gewinnerzielung ausnutzen darf.

Kosten-Nutzen-Analyse (KNA)

Verfahren der [Wirtschaftlichkeitsuntersuchung](#), das die Kosten einer Maßnahme mit den voraussichtlichen Wirkungen, in Geld bewertet, vergleicht. Verglichen werden können Bau-, Planungs-, Entwicklungs- oder sonstige Vorhaben, Maßnahmen im Rahmen der Entwicklungshilfe, usw. Die Bewertung erfolgt monetär, d. h. sowohl Kosten wie Nutzen werden in Geld bewertet, auf einen einheitlichen Zeitpunkt umgerechnet (abgezinst) und mit einander verglichen: die Maßnahme ist dann vorteilhaft (= "[wirtschaftlich](#)"), wenn sich ein Überschuss ergibt. Das Verfahren ist auch für den Vergleich von Alternativen geeignet: die Alternative ist vorzuziehen, die den größten Überschuss oder das geringste Defizit erreicht. Zu beachten sind die Fehlergrenzen dieses Verfahrens, da die Rechengrößen erhebliche Unsicherheiten aufweisen. Englisch: Cost Benefit Analysis, CBA. Zur Frage, mit welchen Diskontraten die zeitlich unterschiedlich anfallenden Werte vereinheitlicht werden sollen siehe die [Thesen zur Festlegung von Diskontraten für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen](#).

Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)

([richtiger](#): Leistungs- und Kostenrechnung): Systematische Erfassung und Darstellung

- der [Kosten](#) (siehe [Kostenrechnung](#)) und
- der [Leistungen](#) (siehe [Leistungsrechnung](#))

- Produktarten und -mengen sowie - soweit vorhanden - der Erlöse,
- in Abweichung von der Privatwirtschaft auch der [Qualität](#) sowie weiterer Produkt-Kennzahlen
- darüber hinaus der [Wirkungen \(Outcome\)](#) (siehe [Wirkungsrechnung](#)).

gegliedert nach Zeitabschnitten (Monate, Quartale, Jahre) und mit einer Gegenüberstellung von Plan- und Ist-Daten.



Kosten- und Leistungsrechnung als Teil des Instrumentariums im [New Public Management](#) (eigene Darstellung)

Vorrangiges Ziel ist Kosten-, Leistungs- und Wirkungstransparenz und damit die Umstellung auf [Output](#)- und [Outcome](#)-Steuerung entsprechend dem [NSM-Konzept](#):

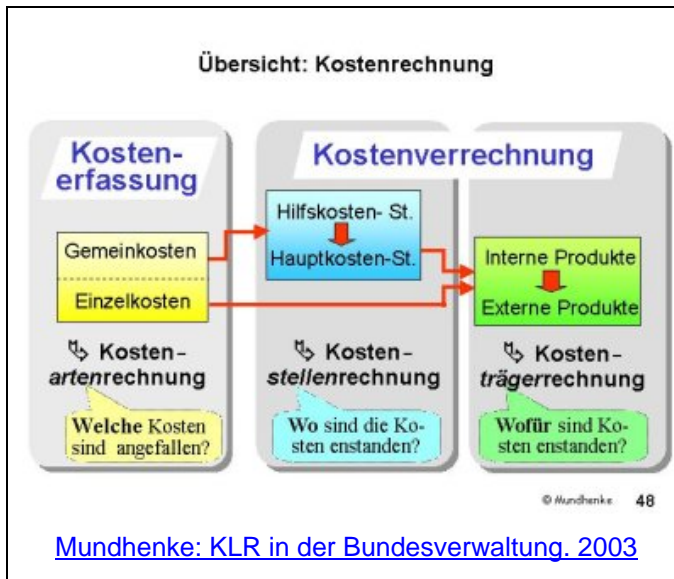
- Leistungstransparenz (welche [Leistungen](#) wurden in welcher Menge und Qualität erbracht?)
- Kostentransparenz (welche Ressourcen wurden dafür verbraucht und was kosten die Produkte/Leistungen?)
- Transparenz der [Wirkungen](#) (was wurde tatsächlich - im Sinne des Gemeinwohls - erreicht?)

[Mehr ...](#)

Kostenrechnung

Systematisierte Erfassung und Darstellung der Kosten nach [Kostenarten](#) (welche Kosten sind angefallen?), [Kostenstellen](#) (wo sind sie entstanden? - Zuordnung zu Organisationsbereichen) und [Kostenträgern](#) (wofür sind sie angefallen) - Zuordnung zu [Produkten](#)/Dienstleistungen. Den Kosten sind die [Leistungen](#) gegenüber zu stellen: [Kosten- und Leistungsrechnung](#), zusätzlich ist die Erfassung der [Wirkungen](#) durch eine [Wirkungsrechnung](#) erforderlich, weil erst damit beurteilt werden kann, ob die

Verwaltung ihren [Auftrag](#) erfüllt und "ihr Geld Wert ist". »[Wirtschaftlichkeit](#), [Effizienz](#).



Ein anschauliches **Beispiel für Kostenrechnung** hat die Bildungsdirektion des Kantons Zürich im Internet bereit gestellt: Kostenrechnung im Bereich Bildung. Ein Anwendungsbeispiel des New Public Management, Zürich 2002: [Online-Quelle](#) / [Online-Archiv](#).

Kostenstelle

Ort der Entstehung von Kosten ("Wo"), d. h. die Organisationseinheit; das kann ggf. auch ein Projekt als zeitlich befristete Kostenstelle sein. In der öffentliche Verwaltung sollte die Kostenstelle auch die Verantwortung für die Leistungen übernehmen und entsprechend benannt werden (im Land Berlin heißt sie deshalb "Leistungs- und Verantwortungszentrum", LuV).

Kostenträger

Verursacher der Kosten ("Wofür"), d. h. das [Produkt](#) bzw. Teilprodukt/die Leistung (je nach Gestaltung der KLR). Damit liefert die Kostenträgerrechnung auch die Daten für die wichtige [Kennzahl](#) " [Stückkosten](#)".

Kostenvergleichsrechnung (KVR)

[Bewertungstechnik](#), statisches Verfahren der [Investitionsrechnung](#), das die [Kosten](#) von Alternativen als Durchschnittskosten pro Jahr vergleichbar macht. Sie ist relativ einfach anzuwenden, erlaubt, allein verwendet, eine Entscheidung zwischen Alternativen aber nur dann, wenn die Voraussetzungen des [Minimalprinzips](#) vorliegen, die Alternativen also den gleichen [Nutzen](#) aufweisen. Sonst ist ggf. noch eine [Nutzwertanalyse](#) und eine Gesamtwürdigung von Nutzen und Kosten der Alternativen erforderlich,

s. [Wirtschaftlichkeit](#). [Mehr... \(Muster einer KVR\)](#) sowie [Arbeitsanleitung des BMF für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen](#)

Kosten-Wirksamkeit (cost-effectiveness)

Verhältnis der Wirksamkeit im Sinne von [Outcome](#) als besonderer Aspekt der [Wirtschaftlichkeit](#) zum Ressourcenverbrauch, z. B. was kostet die Verringerung der Zahl von Unfalltoten um x Fälle, die Steigerung der Alphabetisierungsquote der Bevölkerung in der Region X in Bangladesch um y%. [Mehr ...](#)

Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA)

Verfahren der [Wirtschaftlichkeitsuntersuchung](#), das die Kosten einer Maßnahme den voraussichtlichen Wirkungen gegenüber stellt, wobei die Wirkungen nicht monetär bewertet werden wie bei der [Kosten-Nutzen-Analyse](#), sondern durch eine [Nutzwertanalyse](#) mit anderen Handlungsalternativen verglichen werden. Die Bewertung der Lösungen kann als [Portfolioanalyse](#) dargestellt werden oder als Kosten pro Wirkungseinheit, z. B. Kosten pro Absolvent einer Schule, pro Prozentsatz der Steigerung der Alphabetisierung, der Senkung von Krankheits- oder Todesraten, usw. Zu beachten sind die Fehlergrenzen dieses Verfahrens, da die Rechengrößen erhebliche Unsicherheiten aufweisen. Deshalb ist eine [Sensibilitätsanalyse](#) empfehlenswert, um das Ergebnis abzusichern. Englisch: Cost Effective Analysis, CEA.

KPI - Key Performance Indicators

kritische Erfolgsfaktoren (Faktoren für künftigen Erfolg, Leistungstreiber), die durch [Kennzahlen](#) abgebildet werden. Da sie für den Erfolg in der Zukunft verantwortlich sind, werden sie auch "Frühindikatoren" genannt, im Gegensatz zu den üblichen finanziellen Erfolgskennzahlen, die als Spätindikatoren das Ergebnis der Entscheidungen in der Vergangenheit anzeigen. KPI sind deshalb ein Kernelement des Konzepts der [Balanced Scorecard](#), aber auch der [TQM-Konzepte](#), z. B. des [EFQM-Modells](#) für umfassendes Qualitätsmanagement.

Im Controlling allgemein: Schlüsselindikatoren, die die wichtigsten Einflussfaktoren auf den Erfolg abbilden und damit Einzelentscheidungen und längerfristig wirkende Maßnahmen (Planung, Organisation, Management) und kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen ermöglichen (im Unterschied zum [BSC-Konzept](#) nicht nur "Frühindikatoren").

In der öffentlichen Verwaltung gibt es keinen einheitlichen Sprachgebrauch, diskutiert wird die Konzentration von Kennzahlen auf Schlüssel- oder Kernkennzahlen (siehe das Projekt "KIK - Kernkennzah-

len in der Kommunalverwaltung" der Bertelsmann-Stiftung (jetzt integriert in das Projekt "Kommunal KOMPAKT! ", [Online-Quelle](#))), es sei denn, dass durch die Verwendung des Konzepts der [Balanced Scorecard](#) oder des [EFQM-Modells](#) "KPI" ebenfalls die [oben](#) genannte Bedeutung erhält.

Kreativität

schöpferisches, erfinderisches Denken bzw. Denkvermögen, d. h. die Fähigkeit zur Entwicklung *neuartiger* Gedanken und/oder Gedankenverbindungen bzw. Problemlösungen, die bisher nicht bekannt und auch nicht aus vorhandenen Erkenntnissen nach vorgegebenen Regeln (analytisch) ableitbar sind. [Externer Link: Brodbeck, Glossar zur Kreativität](#)

Kreativitätstechniken

Techniken zum Entwickeln bzw. Auffinden neuartiger Ideen, [»Kreativität](#), z. B. [»Brainstorming](#).

Kriterium

Prüfpunkt, Beurteilungsmaßstab; ["Kennzahlen](#), [»Indikator](#), [»Ziel](#)

KTQ

Abkürzung für "Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen", eine Gemeinschaftsinitiative von Verbänden des Gesundheitswesens auf Bundesebene. Das Qualitätsmanagement-Konzept der KTQ nimmt wesentliche Aspekte des Qualitätsmanagements nach ISO 9000/9001 auf, einschließlich der Zertifizierung, aber krankenhaus- und patientenspezifisch konkretisiert und ergänzt ... [Mehr ...](#)

Kultur

siehe [Unternehmenskultur](#)

Kunde/Kundin

Der Nachfrager nach und Abnehmer eines [Produktes](#), d. h. auch einer Dienstleistung. [Lieferant/in](#) ist derjenige, wer das [Produkt](#) dem Kunden liefert (je nach Art des Produktes und der Vereinbarung durch Bereitstellung, Übergabe oder auf andere Weise). Kunden können intern oder extern sein, so haben insbesondere die [Querschnittseinheiten](#) (Haushalt, Personal usw.) "interne" Kunden. Diese Kundenstruktur ... [Mehr ...](#)

Kundenbefragungen / Kundenmonitor

Systematische Erhebung und Auswertung der Meinung der ["Kunden"](#) der öffentlichen Verwaltung, ob die [Leistungen](#) der Verwaltung bedarfsgerecht, qualitativ gut und zeitgerecht sowie in Art und Weise angemessen erbracht werden (Servicequalität). Sie sind eine wichtige Informationsgrundlage insbesondere da, wo keine marktähnlichen Reaktionen zu erwarten sind, Qualität, Service und Wirkungen also

nur über Kundenbefragungen ermittelt werden können. Wird die Einschätzung der Kunden regelmäßig und vergleichbar erhoben, spricht man auch von Kundenmonitor. [Mehr ...](#)

Kundenzufriedenheit

Zufriedenheit mit der Leistung nach Qualität und Preis (bzw. Gebührenhöhe) und/oder mit Art und Weise der Erbringung der Leistung (Servicequalität). Die Zufriedenheit der Kunden ist differenzierter, weil z. B. die Erfüllung von Mindestanforderungen nicht "zufrieden" macht: siehe das [Kano-Modell der Kundenzufriedenheit](#).

Wichtige Informationsquellen sind [Kundenbefragungen](#), auch im Vergleich zu anderen ([Benchmarking](#)), die Auswertung der Kundenbeschwerden sowie die Analyse von Kosten, die mit negativen Kundenreaktionen zusammenhängen (Kosten der Garantie- und Kulanzleistungen, Kosten der Rechtsbehelfe bzw. sonstiger Beschwerden/Gegenvorstellungen usw. in der öffentlichen Verwaltung).

Kundengruppen, -typen

siehe [»Kunde/Kundin](#)

Lean Production / Lean Management

"Schlanke" Produktion bzw. schlankes Management. Konzept der Steigerung von Effizienz, oft im Sinne von [Dezentralisierung](#), [Outsourcing](#), flacherer Hierarchien, Leistungsverdichtung und damit weniger Personal. Das Schlagwort "Lean Production" - und andere Varianten von "Lean"-Konzepten ... [Mehr ...](#)

Lebenslagen

zentrale Lebensereignisse wie Geburt oder Hochzeit, Umzug, Schulbeginn, Themenbereiche, die Verwaltungsleistungen unterschiedlicher Art erfordern. Das Lebenslagen-Konzept will für diese Situationen alle Dienstleistungen „aus einer Hand“ bereit stellen: One-Stop-Government, wie es bereits in der Vergangenheit über Bürgerämter angestrebt worden ist, im Rahmen von E-Government aber erweitert werden kann. Das Angebot soll möglichst auch unabhängig von Zuständigkeitsgrenzen der einzelnen Träger der öffentlichen Verwaltung bestehen, z. B. können im Bürgerbüro dann auch Anträge für die Arbeitsverwaltung entgegen genommen werden. Organisatorisch umgesetzt durch [Front Office](#) (Kontaktstelle zum Bürger) und [Back Office](#) (Verwaltungsbereich, in dem die übrigen Schritte der [Prozesse](#) abgewickelt werden). Vgl. [KGSt](#): „Lebenslagen“: Verwaltungsorganisation aus Bürger- und Kundensicht, KGSt-Bericht Nr. 5/2002, Köln 2002

Leistung

allgemein das Ergebnis von Arbeit (von Menschen, von Betrieben und Teilen eines Betriebes, von Maschinen, von Prozessen), sie kann je nach Anwendungsbereich sehr unterschiedlich gemessen werden: in Wirtschaft und Verwaltung vor allem nach Menge und/oder Qualität und/oder (monetärem) Wert und/oder [Wirkung](#), im übertragenen Sinne auch als nicht-monetärer (menschlicher, künstlerischer usw.) Wert.

- in der [KLR der öffentlichen Verwaltung](#) - entsprechen dem [Systemmodell](#) - der [Output](#) der Verwaltung / der Verwaltungseinheit / des Leistungsprozesses, gemessen nach Menge und/oder [Qualität](#) und/oder Wert oder in anderen Einheiten.

In der [KLR](#) sind die Leistungen deshalb nach Leistungsarten und Leistungsstellen zu erfassen, parallel zur Erfassung der [Kosten](#), und in einer [Leistungsrechnung](#) auszuweisen.

- im **Personalmanagement**: alles, was ein Beschäftigter zum Betrieb beiträgt (positiv oder negativ): die Arbeitsergebnisse (im Sinne "Produkte"), die [Wirkungen](#) seines Tätigwerdens (im Sinne "[Outcome](#)") insbesondere bei entsprechenden Zielvereinbarungen / ergebnisorientierter Führung, die Folgen, die Art und Weise seines Tätigwerdens und seines Verhaltens auf andere Beschäftigte (gleichgestellt, vorgesetzt oder unterstellt), auf Kunden/Bürger hat: siehe [Leistungsbeurteilung](#) - im Unterschied zur [Befähigung](#), dem Leistungspotenzial.
- In der Kommunalverwaltung werden Elemente von [Produkten](#) als "Leistungen" bezeichnet, während im Bundesbereich dafür die Bezeichnung "Teilprodukte" oder "Aufträge" verwendet wird.

Leistungsauftrag

Im Rahmen des [Neuen Steuerungsmodells](#) (in der Schweiz und in Österreich "[Wirkungsorientierte Verwaltungsführung - WoV](#)" genannt) erteilter Auftrag des Parlaments an die Regierung bzw. die Verwaltung, bestimmte Ergebnisse zu erzielen oder Leistungen zu erbringen, wofür möglichst ein Globalbudget bewilligt werden sollte ([FLAG](#)). In der Schweizer Konzeption wird der Leistungsauftrag vom Parlament für mehrere Jahre erteilt und innerhalb der Exekutive durch [Zielvereinbarungen](#) umgesetzt. Siehe [Zielvereinbarungen](#), [Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget - FLAG](#), [WoV](#).

Leistungsbeurteilung

Beurteilung der [Leistung](#) von Mitarbeitern in der Vergangenheit, also insbesondere der Ergebnisse und

der Art und Weise, wie sie erreicht worden sind und wie sich der Mitarbeiter gegenüber Kunden/Bürgern, seinen Vorgesetzten, Kollegen und ggf. Untergebenen verhalten hat. Ein wichtiges Führungsinstrument, jedoch nur z. T. aussagekräftig für Förderungsmaßnahmen: dazu muss die [Potenzialbeurteilung](#) (Befähigungsbeurteilung) ergänzt werden, für die Besetzung von Führungspositionen kommen aufwändigere Verfahren in Betracht, die eine bessere Prognose über die Eignung erlauben, z. B. [Assessment Center](#).

Leistungsprogramm

die Gesamtheit der von einer Einheit (eine Person, eine Organisation) nach außen abgegebenen Leistungen. Für ein Unternehmen / eine Verwaltung leiten sich daraus die [Sachziele](#) ab. Die Festlegung des Leistungsprogramms ist wesentlicher Teil des [strategischen Managements](#). Es ist Ausgangsbedingung für [Planung](#), [Organisation](#) (als Funktion), [Management](#) und die weiteren [Managementfunktionen](#). Differenzierung des Leistungsprogramms können u. a. nach Art, Zahl und Verschiedenartigkeit, Auflagenhöhe zu erbringender Leistungen, Kundenkreis usw. erfolgen. Siehe auch [Kunde/Kundin](#), [Lieferant/in](#), [Sachziele](#).

Leistungsrechnung

in der [KLR](#) die Erfassung und Darstellung des Ergebnisses der betrieblichen Arbeit, d. h. der Erlöse (soweit vorhanden), von Menge und Qualität der erzeugten Produkte. Die Leistungen sind nach Leistungsarten und Leistungsstellen zu erfassen und Leistungsträgern zuzuordnen, parallel zur Erfassung der [Kosten](#). In der öffentlichen Verwaltung beschränkt sich die Leistungsrechnung zur Zeit weitgehend auf die Erfassung der Produktmengen und ggf. der Erlöse. Die Leistungsrechnung muss aber durch die Erfassung von Qualität, Kundenzufriedenheit usw., und vor allem durch eine [Wirkungsrechnung](#) ergänzt werden, um strategische Fehlsteuerungen zu vermeiden. [Mehr ... \(aus dem KLR-Handbuch des Bundes\)](#)

Leistungsvereinbarung

Im Rahmen des [Neuen Steuerungsmodells](#) Vereinbarung zwischen Akteuren, die einander gleichgeordnet sind, über die Erbringung von Leistungen und ggf. die dafür zu berechnenden Entgelte oder anderen Gegenleistungen. Inhaltlich entspricht eine Leistungsvereinbarung einer [Zielvereinbarung](#) zwischen Akteuren in einem hierarchischen Verhältnis.

Leitbild

Das Leitbild einer Organisation formuliert kurz und prägnant

- den Auftrag ([Mission](#)),

- die [strategischen Ziele \(Vision\)](#),
- die wesentlichen Orientierungen für Art und Weise ihrer Umsetzung (Werte).

Es soll damit allen Organisationsmitgliedern eine einheitliche Orientierung geben und die Identifikation mit der Organisation unterstützen. [Mehr ...](#) (Kommunale Leitbilder / Fachleitbilder / Leitbild-Beispiele usw.)

**Wenn das Leben keine Vision hat,
nach der man sich sehnt,
dann gibt es auch kein Motiv,
sich anzustrengen.**

Erich Fromm

Leitungsspanne

zahlenmäßiges Verhältnis zwischen Personen, die eine Instanzfunktion wahrnehmen, und der Zahl der unmittelbar unterstellten [Stellen](#). Bedeutsam u. a. für die Wirksamkeit der Führung, den [Führungsstil](#) und für die [Kosten](#). *Optimal* ist die L., bei der die Führungsaufgabe (noch) gut wahrgenommen werden kann, aber gleichzeitig die Leitungskapazität ausgeschöpft wird. Dies Optimum ist abhängig von verschiedenen Einflussgrößen, [situativer Ansatz](#), aber auch strategischen und anderen Managementaspekten. Die Leitungsspanne hat unmittelbare Folgen für die [Gliederungstiefe](#). [Mehr \(Studienmaterial\) ...](#)

Lernen

Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Erfahrungen (Lernen als Tätigkeit / als Prozess) -, als Ergebnis: Verbesserung des [Potenzials](#), d. h. Zuwachs an Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einsicht, sozialer Kompetenz, Kreativität usw. und/oder die positive Änderung von Einstellungen, Werthaltungen, Basisannahmen (s. [Unternehmenskultur](#)). [Mehr ...](#) sowie Lernen als individuelle Aufgabe: [Lerntechniken](#), [Studienmaterial](#)

lernende Organisation

[Organisation](#), in der Veränderungen als normal akzeptiert werden, die über eine entsprechende [Organisationskultur](#) und organisatorische Mechanismen des [Lernens](#) verfügt und in der die höheren [Intensitätsstufen des Lernens](#) verwendet werden. [Mehr ...](#)

Lerntechniken

Siehe ausführlich [Litzcke/Linssen, Studieren lernen, 2007 \(PDF-Datei 930 kB\)](#), sowie das [Studienmaterial](#) und die dort jeweils angegebenen weiteren Quellen.

Lernzielarten

siehe [Personalmanagement-Begriffe](#)

Lernzieltaxonomie

siehe [Personalmanagement-Begriffe](#)

Lieferant/in

derjenige, der ein [Produkt](#) dem [Kunden / der Kundin](#) liefert (je nach Art des [Produktes](#) und der Vereinbarung durch Bereitstellung, Übergabe oder auf andere Weise), unabhängig davon, ob er/sie es selbst hergestellt hat.

Lissabon-Strategie

Strategisches Konzept der EU, das der Europäische Rat auf seiner Tagung im März 2000 in Lissabon für das Jahrzehnt bis 2010 beschlossen hat. Die übergreifende strategische Zielsetzung ist:

"die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen - einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen".

Diese Zielsetzung wird in dem Konzept konkretisiert, insbesondere für die Politikbereiche Wirtschaft, Arbeit, Bildung und Forschung, IT. Die Entwicklung der EU, gemessen an diesen Zielen, wird durch [Eurostat](#) anhand von [Strukturindikatoren](#) beobachtet und in einem jährlichen Synthesebericht bewertet.

Die Qualität der Politik und die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung (im Sinne von [Effektivität](#) und [Effizienz](#)) sind wesentliche Faktoren für die Erreichung der Ziele der Lissabon-Strategie.

Macht

Fähigkeit, seinen Willen auch gegen Widerstände durchzusetzen. Diese Definition ist aber nur in einfachen sozialen Zusammenhängen ausreichend ... [mehr ...](#)

magisches Dreieck

ein Bezeichnung für drei Aspekte, die notwendig zusammen gehören, es darf keine isolierte Betrachtung, Analyse, Gestaltung nur eines Aspektes geschehen, bzw. ein Fehler bei einem Aspekt hat zwangsläufige Auswirkungen auf die anderen: Domino-Effekt. Die Bezeichnung wird verwendet vor allem

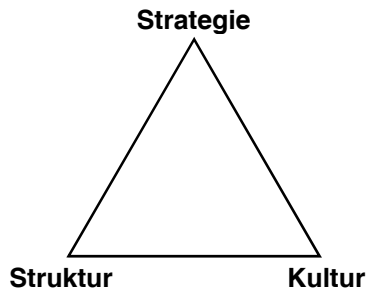
- im [Projektmanagement](#): Zusammengehörigkeit von Sach-, Zeit-, Kostenziel für den Projekterfolg,
- in der [Gestaltung von Organisationen](#): Zusammengehörigkeit von [Struktur](#), [Strategie](#) und [Kultur](#)
- im [Verwaltungsmanagement](#) / Public Management: Zusammengehörigkeit von [Wirkung](#), [Leistung](#) und [Finanzen](#)

magisches Dreieck der Organisation

magisches Dreieck der Organisation

Das magische Dreieck der Organisation ist ein gedankliches Hilfsmittel für die Gestaltung der [Organisation](#). Es beschreibt den Zusammenhang zwischen der [Struktur](#) ([Aufbau-](#) und [Ablauforganisation](#) = "Strukturen und Prozesse"), der [Strategie](#) und der [Kultur](#) als wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis.

Das Konzept eines "Magischen Dreiecks der Organisation" nimmt die Erkenntnis der modernen Organisationswissenschaft auf, dass die Gestaltung nicht allein als Reaktion auf Umweltbedingungen gesehen werden kann ... [Mehr ...](#)



Das **magische Dreieck** der Organisation

(Aus: KGSt, Handbuch Organisationsmanagement, 1999, 4-17)

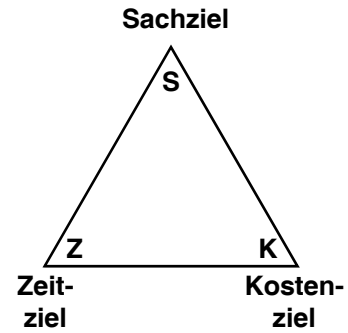
Krems 2002-02-05

magisches Dreieck des Projektmanagements

Zieldreieck und Problemstruktur im Projektmanagement, das die Zusammengehörigkeit von Sach-, Zeit- und Kostenziel für den Projekterfolg darstellt. Alle drei Ziele müssen bei allen Entscheidungen berücksichtigt, keines darf übergangen werden:

- Projektplanung nur mit Festlegungen für alle drei Ziele,
- keine Veränderung des Sachziels ohne Überprüfung und Anpassung von Zeit- und Kostenziel,
- keine Veränderungen beim Zeitziel ohne Überprüfung und Anpassung von Sach- und Kostenziel, usw.,
- Probleme bei einem Ziel haben i. d. R. Auswirkungen auf die anderen (Domino-Effekt) mit der Gefahr der Verschärfung der Probleme für den Projekterfolg, und erfordern entsprechende Entscheidungen unter Berücksichtigung aller Zieldimensionen
- was auch das Risikomanagement im Projekt prägt.

magisches Dreieck des Public Managements

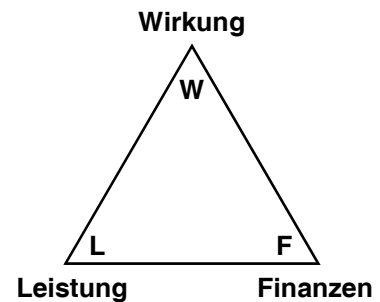


Das **magische Dreieck** des Projektmanagements

Krems 20072-09-19 – olev.de

magisches Dreieck des Public Managements

(des **Verwaltungsmanagements**) Zieldreieck und Problemstruktur im [Verwaltungsmanagement](#), das die Zusammengehörigkeit von [Wirkung](#), [Leistung](#) und [Kosten/Finanzen](#) darstellt (im [Systemmodell: Outcome, Output, Input](#)). Es bedeutet, dass nie ein Ziel allein betrachtet werden darf: kein "Sparen, koste es was es wolle", ohne Rücksicht auf Leistungen und Wirkungen (mit der Konsequenz künftig u. U. erheblicher Folgekosten, langfristig also sogar "teuer"), keine Festlegung von Wirkungen/Leistungen ohne Prüfung der Möglichkeiten, diese Wirkungen/Leistungen mit möglichst geringem / optimalen Ressourceneinsatz zu erreichen, usw.



Das **magische Dreieck** des Verwaltungsmanagements

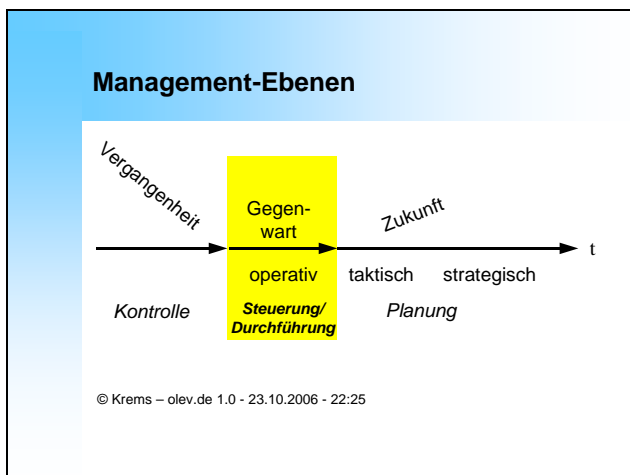
Krems 20072-09-19 – olev.de

Das "magische Dreieck des Verwaltungsmanagements" ist Konsequenz aus dem [Wirtschaftlichkeitsgebot](#), dem Gebot, ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen den drei Zielperspektiven zu erreichen ([Effizienz](#) als optimale Leistungs-Kosten-Relation, [Kosten-Wirksamkeit](#) als optimale Wirkungs-Kosten-Relation). Das bedeutet, dass keines dieser Ziele isoliert betrachtet werden darf, da sonst die Beachtung des [Wirtschaftlichkeitsgebots](#) nicht beurteilt werden kann.

Das Ziel- und Problemdreieck gilt für die externe Verantwortung einer Institution und umfasst die drei Aspekte, die Gegenstand entsprechender Festlegungen in [Zielvereinbarungen/ Leistungsaufträgen](#) und der Rechenschaftslegung der Öffentlichkeit gegenüber sind, weil sie untrennbar mit dem [Auftrag](#) der öffentlichen Einrichtung und damit mit ihrer Existenzberechtigung zusammenhängen. Für andere Managementperspektiven gelten zusätzliche [Ziele](#) (siehe auch: [Ziele und Kennzahlen](#)).

Management

Zielorientierte Gestaltung und Steuerung von [Organisationen](#) (Betrieben, Behörden) oder Teilen davon (normativer M.-begriff, die *Managementaufgabe*); die Prozesse und Funktionen, die der Erfüllung der Managementaufgaben dienen (funktionaler M.-begriff); die mit dieser Aufgabe betrauten Stellen (institutioneller M.-begriff) bzw. Personen (personaler M.-begriff); die Tätigkeit der Gestaltung und Steuerung (instrumenteller M.-begriff).



Als Gegensatz zu den Begriffen "Verwaltung" und "Bewirtschaftung" wird unter Management eher die umfassende, ganzheitliche, mit Einsatz spezifischer Methoden betriebene, aktive bzw. [proaktive](#) Gestaltung und Steuerung verstanden, die bewusst [Ziele](#) setzt, auch mittel- und langfristig vorausdenkt, die [Potenziale](#) fördert und nutzt und den Managementprozess durch [Controlling](#) unterstützt. [Mehr ...](#)

Managementebenen 1

Unterschieden werden Top (Unternehmensleitung, Mitglieder der obersten Leitungsgremien), Middle (Abteilungs-, Betriebsleiter) und Lower Management (Gruppenleiter, Vorarbeiter). In der öffentlichen Verwaltung keine klare Zuordnung, z. B. ob Referatsleiter zum "Middle Management" gehören, wenn es noch Hauptsachbearbeiter/innen und Sachbearbeiter/innen gibt, sie aber als unterste Instanz zum "Lower Management" rechnen, wenn nur Sachbearbei-

ter/innen unmittelbar unterstellt sind, ist unklar. Deshalb sollten diese Begriffe jeweils definiert werden im Hinblick auf die Funktion, mit der sie verwendet werden.

Managementebenen 2 (instrumenteller M.-begriff)

Normatives, strategisches, taktisches und operatives Management, s. [Übersicht](#).

Managementfunktionen

Teilaufgaben des Managements, die von einander unterschieden werden können und in ihrer Gesamtheit die vom Management zu erfüllenden Aufgaben abdecken. Orientiert an diesen Anforderungen und in einer Abfolge als Prozess können unterschieden werden:

- [Planung](#)
- [Organisation](#) (als Funktion)
- "Personaleinsatz" (im weiteren Sinne: Deckung des Personalbedarfs und Verwendung des Personals einschließlich weiterer Teilfunktionen des [Personalmanagements](#))
- [Führung](#) (als Umsetzung von Planung und Organisation mit dem verfügbaren Personal, Steuerung)
- [Kontrolle](#) (als Informationsbasis für Erfüllung der anderen Funktionen einschließlich einer rückkopplenden Planung)

Diese Unterscheidung ist weit verbreitet, enthält aber wesentliche Aspekte z. B. des [Normativen Managements](#) nicht. [Mehr ...](#)

Managementmethoden (Management by ...)

Managementkonzepte, die Führung systematisieren, indem sie bestimmte Prinzipien für das Führungsverhalten vorgeben, insbesondere die "Management by..." Konzepte: *by delegation*: die Entscheidungsbefugnis in Sachfragen wird auf Mitarbeiter delegiert, *by exception*: alltägliche Entscheidungen treffen die nachgeordneten Stellen, der Vorgesetzte entscheidet nur in Ausnahmefällen, *by objectives*: Führung durch definierte und kontrollierbare Ziele, die entweder vorgegeben oder, moderner, durch [Zielvereinbarung](#) festgelegt worden sind) ([»MbO](#)), Management *by results*, *by motivation* usw. [Mehr ... \(die "ultimativen" Konzepte\)](#)

Managementtechniken

Techniken, die im Zusammenhang mit der Führungsaufgabe einsetzbar sind, z. B. Planungs- und Entscheidungstechniken, Ideenfindungstechniken. Die Beherrschung derartiger Techniken ist Teil der

[Methodenkompetenz](#), s. auch [Potenzialbereiche](#).
[Mehr ...](#)

Management by Objectives (MbO)

"Management durch [Zweckprogramme](#)": Konzept, bei der die Führung sich weitgehend beschränkt auf Zielvorgaben bzw. [Zielvereinbarung](#) und deren Überprüfung. "Die Vorstellung, man könnte den gesamten betrieblichen Abstimmungsprozess als ein System integrierter Zweckprogramme darstellen, wie es von dem Management by Objectives propagiert wird, hat sich allerdings in der Praxis als undurchführbar erwiesen." (Schreyögg 1998, 173).

Andererseits ist das Konzept der Steuerung über [Zielvereinbarungen](#) Kernelement einer [neuen Verwaltungsführung \(NSM/NPM/WoV\)](#) in der öffentlichen Verwaltung, allerdings bei wesentlich anderer Ausgangslage, nämlich einer unterentwickelten bzw. fehlenden strategischen Steuerung, fehlenden Erfolgskennzahlen wie in der Privatwirtschaft bei gleichzeitiger unsystematischer oder Übersteuerung durch detaillierte Vorgaben für Ressourcen und Art und Weise der Aufgabenerfüllung (Einzelheiten im Beitrag zum [Neuen Steuerungsmodell](#)). Deshalb könnte des MbO-Konzept - je nach Interpretation und Art der Realisierung - für die öffentliche Verwaltung durchaus weiterhin sinnvoll Teil eines Gesamtkonzepts sein. Aktuell wird die Bezeichnung "Management by Objectives" aber kaum verwendet, statt dessen spricht man von [Zielvereinbarungen und Kontraktmanagement](#).

Mangel

Ein [Fehler](#) mit Folgen: "Nichterfüllung einer Anforderung in Bezug auf einen beabsichtigten oder festgelegten Gebrauch." (ISO 9000:2005 Nr. 3.6.3). Ein fehlerhaftes Verhalten kann folgenlos bleiben und stellt dann keinen Mangel dar. Das ist rechtlich wichtig. Andererseits kann die durch den Fehler ausgelöste Gefahr oder Möglichkeit eines Schadens bereits als Mangel im Rechtssinne zu beurteilen sein.

Die Unterscheidung ist für [Qualitätsmanagement](#) von entscheidender Bedeutung: es gilt, bereits [Fehler](#) auszuschließen, und nicht erst auf einen Mangel zu reagieren. Allerdings ist dabei "mit Augenmaß" vorzugehen, d. h. es ist auch abzuwägen, welches Gewicht Fehler jeweils haben (Fehlerhäufigkeit / Fehlerschwere), um die Aktivitäten zur Fehlervermeidung oder Vorsorge zur Fehlerkorrektur usw. sinnvoll zu steuern. Systematisiert prüft das die [Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse \(FMEA\)](#). Die Bewertung von Fehlern kann z. B. mit der [ABC/XYZ-Analyse](#) erfolgen.

Marketing

Ausrichtung des betrieblichen Geschehens auf den [Markt](#), um die [Ziele](#) des Unternehmens zu verwirklichen; insbesondere Absatz-Marketing (Produkt- und Sortimentsgestaltung, Absatzmethoden, Werbung, Preispolitik). [Mehr ...](#)

Markt

Ort, an dem Angebot und Nachfrage zusammentreffen, sich deshalb Preise bilden können und der Austausch von Leistungen vereinbart werden kann. Märkte werden unterschieden insbesondere 1. nach dem regionalen Bezug (z. B. Wohnungsmarkt in der Stadt X, Binnenmarkt, Weltmarkt), 2. nach der Art von Produkten (Rohstoffmarkt, Arbeitsmarkt usw.), 3. nach der Marktsituation: a) vom Verkäufermarkt spricht man bei knappem Angebot, bei dem die Anbieter mehr absetzen könnten und deshalb bestrebt sein werden, ihr Angebot mengenmäßig zu vergrößern, b) die heute bei Sachgütern übliche Sättigung führt dagegen zu einem Käufermarkt, auf dem die Anbieter versuchen werden, Absatzwiderstände zu überwinden und ggf. durch besondere Produkte bzw. Dienstleistungen zusätzliche Nachfrage auszulösen oder einen Konkurrenzvorteil zu erreichen. Dann werden [Kernkompetenzen](#) [strategisch](#) bedeutsam sowie [strategisches](#) und [operatives Marketing](#).

Maßnahme

(im Zusammenhang mit Planung) eine Handlung oder eine als zusammengehörig verstandene Summe von Handlungen, die der Verwirklichung von Zielen dient oder dienen soll. Die Zusammenfassung von Maßnahmen wird oft als „Programm“ bezeichnet.

Matrixorganisation

ein [Strukturtyp](#), bei der zwei Weisungssysteme kombiniert werden und deshalb die Mitarbeitenden gleichzeitig zwei oder mehr [Instanzen](#) unterstehen, z. B. unterstellt den Leitungen der - verrichtungsbezogenen - Abteilungen Beschaffung, Produktion und Absatz und gleichzeitig den objektbezogenen Produktmanagern; eine Form der [Mehrlinienorganisation](#).

Maximalprinzip

Prinzip der Auswahl von Maßnahmen danach, welche bei gegebenem Aufwand / Kosten den größten Nutzen erreicht, als eine Konkretisierung des [Wirtschaftlichkeitsgebots](#). [Minimalprinzip](#), [Optimalprinzip](#)

Mediation

Verfahren der Bearbeitung von Konflikten, indem die Leitung des Verfahrens einer unabhängigen, sachkundigen und neutralen Vermittlungsperson ("Mediator/in") übertragen wird, die von allen am Konflikt

Beteiligten akzeptiert wird. Klassisches Beispiel ist die Schlichtung in Tarifaueinandersetzungen. Ein Teil der Aufgaben entspricht der [Moderation](#). Externer Link: [Centrale für Mediation](#).

Mehrlinienorganisation (-system)

ein [Strukturtyp](#), der durch Mehrfachunterstellung von Stellen/Dienstposten gekennzeichnet ist, z. B. das [Funktionsmeistersystem](#) oder die [Matrixorganisation](#). Gegensatz: [Einliniensystem](#).

Meilenstein

"ein Ereignis besonderer Bedeutung" (DIN 69 900), im [Projektmanagement](#) ein eindeutig definiertes und überprüfbares Zwischenergebnis (Meilenstein-Inhalt), das am Ende eines wichtigen Abschnitts (Phase) erzielt werden muss (Meilenstein-Termin). Zusätzlich kann der Meilenstein als **Sollbruchstelle** definiert werden, d. h. die Abnahme des Ergebnisses (durch den Projektleitungsausschuss/den Auftraggeber) ist Voraussetzung für die Fortsetzung des Projekts. »[Projektcontrolling](#), »[magisches Dreieck](#)

Mengenteilung

rein quantitative Aufteilung der Aufgabe auf mehrere Aktionseinheiten, die deshalb jeweils gleichartige Aufgaben wahrnehmen; z. B. Verteilung der Fälle Alphabet, Aktenzeichen oder anderen Zufallskriterien. »[Arbeitsteilung](#), »[Spezialisierung](#)

Meritorische Güter

[Güter](#), die zwar durch Private über den [Markt](#) angeboten werden können, z. B. allgemeine Schulbildung, Studienplätze, die jedoch wegen politisch nicht gewollter Folgen als öffentliche Leistungen bereit gestellt werden. Damit entstehen verschiedene Probleme:

- das Problem betrieblicher Ineffizienz, wenn wegen fehlenden Wettbewerbs zu höheren Kosten oder in schlechterer Qualität produziert wird,
- das Problem volkswirtschaftlicher Ineffizienz, wenn sich die Leistungen zu wenig an den Wünschen/Bedürfnissen der Adressaten/Leistungsempfänger orientieren,
- eine Fehlsteuerung durch eine Nachfrage "weil es ja nichts kostet", die also öffentliche Mittel in Anspruch nimmt, ohne dass ein dem Wert der Leistung entsprechender Bedarf besteht (Nachteil für die Allgemeinheit: andere wichtige Belange können nicht finanziert werden)
- Nebenwirkungen z. B. durch den Einfluss auf die Einstellung der Leistungsempfänger ("Kundenorientierung" statt eigenen Bemühens um Lebensbewältigung, Vertrauen auf den Staat als Problemlöser mit der Folge der Überlastung des Staates:

[aktivierender Staat](#). Lösungsversuch z. B. in der Arbeitsmarktpolitik nach der Leitidee "Fördern und Fordern").

Meta-

(Metaebene, Metadaten, Metakommunikation, Metasprache, Metasteuerung): "reflexiv" oder selbstreferentiell, auf sich selbst angewendet, auf sich selbst Bezug nehmend. Handeln auf der Meta-Ebene hat potenzierte Wirkung. z. B. kann Kommunikation über Kommunikation Probleme lösen, die ohne diese Reflexion nicht lösbar sind: die Beteiligten würden weiter aneinander vorbei reden, in Streit geraten. Organisation der Organisation sorgt für Effektivität der Organisationsarbeit und damit der Arbeit selbst, hat also potenzierte Wirkung. Ohne Controlling des Controlling besteht die Befahr, dass Controlling die Fehlsteuerung verstärkt, usw. [Strategisches Management](#) ist im Verhältnis zu operativem Management "Meta-Management". [Mehr ...](#)

Methodenkompetenz

Teil der [Kompetenz/Befähigung von Mitarbeitern](#), der (relativ) unabhängig von Fachwissen ist und sich bezieht auf die Fähigkeit, Fachwissen zu beschaffen und zu verwerten und allgemein mit Problemen umzugehen. Methodenkompetenz ist mitverantwortlich dafür, Fachkompetenz aufzubauen und erfolgreich zu nutzen. Im einzelnen wird darunter verstanden z. B.:

- Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, zu bearbeiten, aufzubewahren und wieder zu verwenden, darzustellen, Ergebnisse von Verarbeitungsprozessen richtig zu interpretieren und in geeigneter Form zu präsentieren.
- Fähigkeit zur Anwendung von Problemlösungstechniken.
- Fähigkeit zur Gestaltung von Problemlösungsprozessen, u. a. Projektmanagement.

[Mehr ...](#)

Minimalprinzip

Prinzip der Auswahl von Maßnahmen danach, welche einen festgelegten Nutzen mit möglichst geringen Kosten bzw. Aufwand erreicht; »[Maximalprinzip](#), [Optimalprinzip](#), [Wirtschaftlichkeit](#)

Mission

der [Auftrag](#) einer [Organisation](#) oder eines ihrer Teile, die Beschreibung ihres Zweckes, der ihre Existenz rechtfertigt, für die öffentliche Verwaltung: "Was bewirken wir für wen?". "Mission" ist typischer Inhalt eines [Leitbildes](#), das heute als notwendiger Bestandteil guten Verwaltungsmanagements anerkannt ist ([Management-Instrumente im Überblick](#)) und zum

[Normativen Management](#) gehört. "Mission" für die öffentliche Verwaltung ist nicht (nur) die Erbringung von Leistungen ([Output](#)), sondern die Wirkungen dieser Leistungen ([Outcome](#)), siehe die [Beispiele von Leitbildern](#).

Definition "Mission" der [EFQM](#): "Eine Formulierung, die den Zweck der Organisation beschreibt; sie legt dar, warum eine Organisation oder eine Funktion existiert. Mission und [Vision](#) sind von den Führungskräften als Basis für [Excellence](#) zu erarbeiten."

Mitarbeiter / Mitarbeiterin

(Schweiz: Mitarbeitende) gegen Entgelt beschäftigte Personen (im Unterschied etwa zu Praktikanten/Praktikantinnen), einschließlich der Teilzeitmitarbeiter, befristet beschäftigter Personen sowie Beschäftigter auf Honorarbasis. Z. T. verwendet zur Abgrenzung der Gruppe von Beschäftigten, die nicht zu definierten Funktionsebenen gehören (keine Führungskräfte, Sachbearbeiter, Bürosachbearbeiter sind).

Mitarbeitergespräch (Personalführungsgespräch)

1. Allgemein: Gespräch des Vorgesetzten mit einem Mitarbeiter in Wahrnehmung seiner Personalführungsaufgabe, insbesondere zur umfassenden Erörterung der Situation, der weiteren Entwicklung usw.
2. Im Rahmen moderner Personalführungskonzepte: Gespräch mit dieser Funktion, das regelmäßig (mindestens einmal im Jahr) zu führen ist, teilweise mit definierten Inhalten, verbunden mit der Besprechung der Erreichung der Ziele früherer und dem Abschluss neuer [Zielvereinbarungen](#) und mit schriftlicher Dokumentation der Durchführung und der Ergebnisse.

»[Personalentwicklung](#)

mittelbare Aufgaben

siehe [Querschnittsaufgaben](#)

Mitzezeichnung

Mitentscheidung aufgrund Teilzuständigkeit. Durch Mitzeichnung wird die fachliche Verantwortung für den vertretenen Aufgabenbereich übernommen, § 15 II 4 Satz 2 [GGU](#) des Bundes. Der Mitzeichnende darf den Entwurf nicht eigenmächtig ändern, sondern nur seine Bedenken mitteilen bzw. die Mitzeichnung verweigern, sofern die Bedenken nicht ausgeräumt werden. »[Zeichnung](#), [Federführung](#). Als Koordinationsinstrument oft problematisch, weil sie zur "[negativen Koordination](#)" führt (Fritz W. Scharpf), Alternativen sind [Arbeitsgruppen](#) oder bei entsprechenden Voraussetzungen die [Projektorganisation](#).

Mobbing

Systematisches und über längere Zeit fortgesetztes Schikanieren, Benachteiligen, Ausgrenzen eines Einzelnen am Arbeitsplatz. Das kann bei dem/der Betroffenen extremen [Stress](#) auslösen und schlimmstenfalls zum Selbstmord führen. Das Wort hat derzeit Konjunktur und wird deshalb z. T. - unrichtig - schon bei einzelnen Streitigkeiten oder persönlichen Angriffen verwendet. **Ausführlich** siehe den Beitrag von [Litzcke, Sozialer Stress durch Mobbing, 2003](#).

Modell

ein vereinfachtes Abbild eines Ausschnittes der Wirklichkeit, z. B. das [Systemmodell](#). Ein für wissenschaftliche und praktische Zwecke taugliches Modell sollte seine Bestandteile und ihr Zusammenspiel ausreichend präzise beschreiben und in sich stimmig sein (auf gleiche Situationen gleich reagieren), darüber hinaus seine Einordnung in größere Zusammenhänge und die gewünschte und realistisch zu erwartende Leistung beschreiben. Dazu gehört auch die Festlegung, ob es sich um ein Abbild der Wirklichkeit ([deskriptives](#)) oder um ein vorschreibendes ([normatives](#) oder präskriptives) Modell handelt, das also beschreibt, wie Prozesse ablaufen oder Menschen handeln *sollten*.

Beachte: Ein Modell ist immer ein *vereinfachtes* Abbild und nicht die - im Zweifel wesentlich komplexere - Wirklichkeit selbst: Man sollte die Speisekarte nicht essen!

Verwechseln Sie die Speisekarte (das Modell) nicht mit der Wirklichkeit (den Speisen)

Moderation

nicht-direktive Leitung eines Gesprächs oder einer Verhandlung mit dem Ziel, den Meinungs- und Willensbildungsprozess zu ermöglichen und zu fördern, ohne inhaltlich zu steuern. Bei der Aufgabe der Streitschlichtung spricht man von [Mediation](#). [Mehr ...](#)

Moderator, Moderatorin

Derjenige, der die Aufgabe der [Moderation](#) wahrnimmt.

Monitor, Monitoring

systematische auf Dauer angelegte Beobachtung, um

- die Erreichung von [Zielen](#),
- positive oder negative Veränderungen im Zeitablauf zu erkennen (z. B. "Kundenmonitor": Beobachtung der Kundenzufriedenheit) oder
- die Einhaltung bestimmter Vorgabe-Werte zu gewährleisten.

Monitoring kann je nach Art der verwendeten [Kennzahlen](#) bzw. in Abhängigkeit von den Ergebnissen [strategische](#) oder [operative](#) Bedeutung haben. Kundenmonitore sind heute Standard in modernen Verwaltungen ... [Mehr ...](#)

Monopol

Alleinstellung, Vorrecht, Position, in der jemand allein bestimmen kann, unter Ausschluss von [Wettbewerb](#). Ökonomisch sind insbesondere das Angebots- und das Nachfragemonopol relevant. Die klassische Monopolstellung der öffentlichen Verwaltung soll nach dem Konzept einer [Neuen Verwaltungssteuerung \(NSM/NPM\)](#) bzw. der [Wirkungsorientierten Verwaltungsführung \(WoV\)](#) soweit wie möglich verringert werden, wo es nicht möglich ist, Leistungen dem Wettbewerb zu öffnen, sollen Wettbewerbs surrogate wie z. B. [Benchmarking](#) oder Qualitätswettbewerbe verwendet werden. Der Begrenzung der negativen Wirkung der Monopolstellung dient die Definition klarer überprüfbarer Ziele und die Transparenz nach außen über die Erreichung der Ziele (Rechenschaftspflicht).

Motivation

1. Zustand des Bestrebens zu einem bestimmten Handeln, Ausrichtung des Handelns; nach der psychologischen Theorie durch nicht erfüllte Bedürfnisse verursacht; 2. die Tätigkeit des Einwirkens auf Menschen, um diesen Zustand herbeizuführen (Beeinflussung der Leistungsbereitschaft als Teil der »[Führungsaufgabe](#)«).

Multiprojektmanagement

[Management](#) einer Mehrzahl / Vielzahl von sich zeitlich überlappenden [Projekten](#), für das eigene zusätzliche Strukturen und Prozesse geschaffen werden. Wie im [Projektmanagement](#) ist zwischen strategischem (Auswahl der richtigen Projekte) und operativem (Steuerung der richtigen Projektdurchführung) Multiprojektmanagement zu unterscheiden.

- Beim **strategischem Multiprojektmanagement** geht es die Auswahl von Projekten nach Nutzen, Kosten, Dringlichkeit, Risiko, Realisierbarkeit insbesondere im Gesamtkontext von Projektmanagement-Aufgaben und -ressourcen, ggf. Abstimmung zwischen den Projekten. Es wird auch als Projektportfoliomanagement bezeichnet.
- **Operatives Multiprojektmanagement** hat die Aufgabe, die Projekte im Hinblick auf die strategischen Festlegungen zu steuern, sie in der Durchführung fachlich und beim Zugriff auf gemeinsame

Monopole verderben den Charakter:
 Sie verleiten zu **Ineffizienz:** schlechten Leistungen bei hohen Kosten, und zum **Missbrauch:** Erlangung illegaler oder illegitimer Vorteile.

Ressourcen zu koordinieren, relevante Aspekte zu vereinheitlichen und durch Standardisierung und ein gemeinsames System zu erleichtern (Planung, Organisation, [Controlling](#), Projektmanagement-Instrumente, Qualifizierung für Projektmanagement, [Qualitätsmanagement](#), Projektbewertung, Geschäftsführung für Projektsteuerungsgremien).

Davon sollte Programm-Management abgegrenzt werden, bei dem ein Bündel von Programmen (Vorhaben ohne Projektcharakter) mit inhaltlich zusammenhängender Zielrichtung gesteuert wird.

Für die öffentliche Verwaltung ist MPM weniger eine Aufgabe der durchführenden, wohl aber der Ministerialverwaltung in ihrer Aufgabe der koordinierten Politikformulierung - und in dieser Aufgabenstellung in der Diskussion noch weitgehend ein weißer Fleck in der Forschungslandschaft.

Nachhaltigkeit (engl. Sustainability)

allgemein Dauerhaftigkeit, langfristig stabil, weil ohne Überlastung, unter Schonung der Ressourcen und im Einklang mit dem Umfeld/der Umwelt betrieben. Heute überwiegend verwendet in der Bedeutung

"Nachhaltige Entwicklung", d. h. einer "Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen." (Weltkommission für Umwelt und Entwicklung ("Brundtland-Kommission") 1987).

Es geht um die gleichrangige Berücksichtigung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen in einer zukunftssicheren Entwicklung. Die Bewertung der Nachhaltigkeit kann mit Hilfe von [Nachhaltigkeitsindices](#) geschehen und wird in der EU durch [Eurostat](#) unter Verwendung von [Nachhaltigkeits-Indiatoren](#) beobachtet ... [Mehr ...](#)

negative Koordination

siehe [Koordination](#)

Nettoarbeitsleistung

siehe [Normalarbeitsleistung](#)

Netzplan

Planungs- und Darstellungstechnik für den zeitlichen Ablauf von Vorhaben und [Projekten](#), die insbesondere die Abhängigkeiten zwischen den Aktivitäten abbildet und deshalb für komplexe Vorhaben und die Kapazitäts- und Ressourcenplanung besser geeignet ist als das [Balkendiagramm](#). Elemente des Netzplans sind Ereignisse oder Vorgänge und die Darstellung der Abfolge (durch Linien oder Pfeile), die exakten Daten zum Zeitablauf pro Vorgang/Ereignis werden eingetragen, es kann der "kri-

tische Pfad" bis zum Projektendtermin ebenso errechnet werden wie die Auswirkung von zeitlichen Änderungen bei einzelnen Vorgängen. Heute leicht zu handhaben mit Hilfe spezieller Computerprogramme, die keine besonderen Kenntnisse dieser Technik erfordern und das Ergebnis auch als anschaulicheres [Balkendiagramm](#) darstellen.

Netzwerk

ein Gefüge von Beziehungen ohne feste organisatorische Struktur, lockerer Zusammenschluss von Akteuren (einzelne Personen, Organisationen, z. B. [NGOs](#) oder Organisationsteile) aus unterschiedlichen Bereichen, ohne zentrale Steuerung und Hierarchie. Damit sind Netzwerke besonders flexibel, u. U. aber auch weniger berechenbar und in ihrer Leistung begrenzt, im Gegensatz zu [virtuellen Organisationen](#). Mit Hilfe moderner Kommunikation können Netzwerke aber auch Leistungen erbringen, die auf andere Weise nicht möglich sind, wie z. B. die Entwicklung des Betriebssystems Linux und anderer Open Source Software, des Online-Lexikons Wikipedia. Netzwerke können auch politische Bedeutung haben, wie sich im US-Präsidentenwahlkampf 2008 gezeigt hat.

Die Mitarbeit in einem Netzwerk kann für Organisationen auch den Vorteil haben, dass sie sich nach außen öffnen und damit eine zu ausgeprägte Binnensicht vermieden wird (s. [Selbstreferenz](#) und [Autopoiese](#) als Systemprobleme).

Neues Steuerungsmodell – NSM

Umfassendes Modell

- zur Steigerung von [Effektivität](#), Bürgerorientierung und [Effizienz/Wirtschaftlichkeit](#) (s. [Ziele](#))
- u. a. durch [Zielklarheit und -transparenz](#), klare [Verantwortungsteilung](#) zwischen Politik und Verwaltung, Output- und Outcome-Steuerung über [Kontraktmanagement](#), Führung der Verwaltungsbereiche als [Konzern](#), dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich bei zentraler Steuerung neuer Art mit [Controlling](#) und Berichtswesen, Wettbewerb (s. [Kernelemente](#) und [Maßnahmen](#)).

[Mehr ...](#)

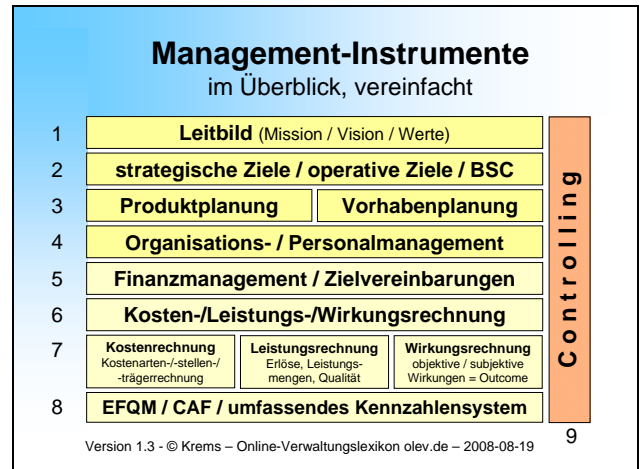
New Public Management - NPM

siehe [Neues Steuerungsmodell - NSM](#)

NGO (NRO - Nicht-Regierungsorganisationen)

englische Abkürzung für "Non Government Organisation", Nicht-Regierungsorganisationen. Sie spielen in der modernen Gesellschaft, im Verhältnis zu Staat und Verwaltung eine zunehmend wichtigere Rolle,

insbesondere auch im Rahmen des [aktivierenden Staates](#), des [Neuen Steuerungsmodells](#) und von [Good Governance](#). [Mehr ...](#)



Norm

Regel, die abstrakt (unabhängig von konkreten Einzelfällen im voraus) Verhalten vorschreibt, mit je nach Normart unterschiedlichen Folgen, z. B. Reaktionen des Rechtssystems und möglicherweise zwangsweise Durchsetzung bei [Rechtsnormen](#), ohne rechtliche Durchsetzung bei sozialen und wirtschaftlichen Normen (soweit nicht das Recht auf soziale Normen Bezug nimmt und ihnen damit Geltung verschafft). [Mehr ...](#)

Normalarbeitsleistung / Nettoarbeitsleistung

Die durchschnittliche Arbeitsleistung eines Mitarbeiters, der voll beschäftigt ist. Beachte derzeit die Unterschiede Ost/West durch die Arbeitszeit von 38,5 oder 40 Stunden/Woche. Bei der Berechnung ist auch die [persönliche Verteilzeit](#) zu berücksichtigen. Einzelheiten s. [Jahresarbeitszeit](#)

normativ

vorschreibend im Gegensatz zu - bloß - beschreibend = [deskriptiv](#)

normatives Controlling

Controlling, das [Normatives Management](#) unterstützt, also an den politischen Grundsätzen orientiert ist und vor allem die eigentlichen politischen Wirkungen und die Strukturen des Gemeinwesens in langfristiger Perspektive begleitet.

normatives Management

"beschäftigt sich mit den generellen [Zielen](#) der Unternehmung, mit Prinzipien, [Normen](#) und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die *Lebens- und Entwicklungsfähigkeit* der Unternehmung zu ermöglichen." ([Bleicher 2004](#), S. 80). Es handelt sich um eine nicht generell verwendete [Management-Ebene](#), inzwischen aber übernommen von der KGSt in ihren

Managementansatz. Sie ist dem "[strategischen Management](#)" vorgelagert/übergeordnet.

normieren

vereinheitlichen (durch Festlegungen in einer [Norm](#)); regeln, vorschreiben.

NPM

Abkürzung für "New Public Management", siehe [Neues Steuerungsmodell](#)

NPO

Non-Profit-Organisation(en), Gemeinnützige Organisation(en), d. h. Organisationen ohne Absicht der Gewinnerzielung. Dazu gehören Anstalten, Körperschaften und Stiftungen des öffentlichen Rechts, gemeinnützige Kapitalgesellschaften und Genossenschaften, privatrechtliche Stiftungen und Vereine, auch Parteien und Kirchen werden dazu gerechnet.

NSI

Abkürzung für "Neue Steuerungsinstrumente", eine Abkürzung, die z. T. von der Bundesregierung/-verwaltung, dem Land Baden-Württemberg u. a. verwendet wird für die Instrumente, die im Rahmen einer [Neuen Verwaltungsführung](#) verwendet werden, insbesondere Neues Rechnungswesen ([Doppik](#)), [Controlling](#)

NSM

siehe [Neues Steuerungsmodell](#)

Nutzen

Ausmaß der [Zielereichung](#) = [Leistung](#) / [Wirkung](#) / [Sonstiges](#) (siehe [Ziele](#)).

Im einzelnen: Jeder Beitrag zur Bedürfnisbefriedigung bzw. zur Erreichung von [Zielen](#) (einer Person, eines Betriebes, einer Volkswirtschaft usw.), für die öffentliche Verwaltung: jeder Beitrag zu einem legalen und legitimen Ziel der öffentlichen Verwaltung, jeder Beitrag zum Gemeinwohl. Dabei sind Nachteile als "negativer Nutzen" einzubeziehen. [Mehr ...](#)

Nutzwertanalyse

[Bewertungstechnik](#), bei der alle nicht-monetären Vor- und Nachteile von Alternativen einheitlich als Nutzwertgrößen dargestellt werden. Damit können die Alternativen auch bei Zielkonflikten vergleichbar gemacht werden (vgl. das Vorgehen der der Stiftung Warentest). Sie ermöglicht Entscheidungen nach dem [Maximalprinzip](#) (die Alternative mit dem höchsten Nutzwert wird gewählt), bei Gegenüberstellung mit Kostenunterschieden auch nach dem [Optimalprinzip](#). Im Hinblick auf Bewertungsprobleme ist u. U. ein Test des Ergebnisses über eine [Sensibilitätsanalyse](#) (Empfindlichkeitsanalyse) erforderlich. »[Wirtschaftlichkeit](#), [Mehr ...](#)

Objekt

1. org: Arbeitsgegenstand, auf den sich Verrichtungen (Tätigkeiten) beziehen bzw. an dem Verrichtungen (Veränderungen, Bearbeitungen) vorgenommen werden können. »Spezialisierung. IT: eine adressierbare Einheit, die auch ihrerseits aus (Teil-) Objekten zusammengesetzt sein kann (ein Textdokument, eine Grafik innerhalb des Dokumentes, die Elemente, aus denen die Grafik zusammengesetzt ist und die getrennt gestaltet werden können).

2. Allgemeiner Sprachgebrauch: Gegenstand, auf den das Interesse, das Denken, das Handeln gerichtet ist, Planvorhaben, Gebäude, in sozialistischen Ländern: betriebswirtschaftliche Einheit. Philosophie: ein vom menschlichen Bewusstsein unabhängig existierender Gegenstand (Gegensatz: Subjekt: Handelnder)

objektiv, Objektivität

sachlich, unabhängig von Ansichten, Wertungen Messungen eines einzelnen Menschen (Gegenteil: [subjektiv](#)). Objektivität ist ein Gütekriterium für [wissenschaftliches Arbeiten](#) und zeigt sich darin, dass unterschiedliche Personen bei Verwendung der wissenschaftlichen Methoden / Mess- und Interpretationsverfahren zu gleichen Ergebnissen kommen. Dabei können Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität unterschieden werden. Die Objektivität von Tests kann durch Standardisierung verbessert werden. Siehe auch die Gütekriterien [Validität](#) und [Reliabilität](#).

OECD

Organisation for Economic Cooperation and Development, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Nachfolgerin der 1948 zunächst für die Koordinierung der europäischen Wiederaufbaupläne entstandenen OEEC mit inzwischen mehr als 30 Mitgliedern weltweit, die mit anderen internationalen Organisationen kooperiert. Der Programmbereich "[PUMA](#)" steht für das "OECD Programme on Public Management and Governance". [Website der OECD: http://www.oecd.org](#).

Ökobilanz

Verfahren zur umfassenden Erfassung und Bewertung der Stoff- und Energieströme. Sie kann sich beziehen auf den gesamten [Betrieb](#)/die gesamte Verwaltung (Betriebsbilanz), einzelne [Prozesse](#) (Prozessbilanz), einzelne [Produkte](#) (Produktbilanz) oder regionale Teile des Unternehmens / der Verwaltung (Standortbilanz).

Ökonomisches Prinzip

Prinzip des rationalen = haushälterischen Umgangs mit knappen Ressourcen. Wirtschaften ist notwendig,

weil die Güter zur Bedürfnisbefriedigung begrenzt, die Bedürfnisse aber praktisch unbegrenzt sind. Deshalb fordert das "Ökonomische Prinzip", die knappen Güter so einzusetzen, dass ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen Bedürfnisbefriedigung und Güterverzehr erreicht wird. Es entspricht damit dem [Wirtschaftlichkeitsgebot](#) mit den Ausprägungen Minimal-, Maximal- und Optimalprinzip.

operational

konkret beschrieben, messbar, und damit umsetzbar.

[Operationale Ziele](#)

operationale Ziele

messbare [Ziele](#), die so präzise definiert sind, dass Art und Ausmaß der Zielerreichung eindeutig bestimmt werden können. Die Operationalisierung geschieht i. d. R. durch die Definition von [Kennzahlen](#).

Operations Research

Teilgebiet der Betriebswirtschafts- und Managementlehre, das mathematische Modelle und Verfahren zur Abbildung von Entscheidungsproblemen und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen benutzt.

[»Spieltheorie](#)

operativ

(im Unterschied zu [taktisch](#) und [strategisch](#)): kurzfristig (weniger als 1 Jahr, die laufende Rechnungs- bzw. Berichtsperiode betreffend) und konkret, detailliert, "das Tagesgeschäft", zumeist einen Teil des Betriebes/der Aktivitäten betreffend. **Grundlegende Unterscheidung** für die [Managementaufgabe](#), [Planung](#), [Controlling](#) usw. [Mehr \(Übersicht\) ...](#)

operative Ziele

kurzfristige und eher konkrete Ziele - im Gegensatz zu den [strategischen Zielen](#), für die Verwaltung insbesondere [Ziele](#) innerhalb der Verwaltung auf der Ebene der Produktverantwortlichen, deren Erreichung in Produktberichten des [Controlling](#) dokumentiert wird.

operatives Controlling

Controlling mit operativer Perspektive, die aktuelle Berichtsperiode betreffend und vor allem operative Ziele beobachtend (allerdings möglichst mit Blick auf die strategischen Beiträge und ggf. Probleme des operativen Geschäfts). Typisches Dokument ist z. B. der [Produktbericht](#).

Opportunitätskosten

entgangener Nutzen aufgrund der Entscheidung für eine bestimmte Alternative. Deshalb sind in der [Kostenrechnung](#) kalkulatorische Zinsen, kalkulatorische Miete ([»kalkulatorische Kosten](#)) usw. anzusetzen, die ausgleichen, dass der Wert des Anlagekapitals hätte verzinslich angelegt, ein Gebäude hätte

vermietet werden können. Ein kalkulatorischer Unternehmerlohn als O. wird in der öffentlichen Verwaltung nicht berücksichtigt.

optimal

relativ best möglich: die unter gegebenen Bedingungen bestmögliche Gestaltung (Leistung, Aktivität usw.), bei der also z. B. das Ergebnis / der Nutzen im Verhältnis zu den Nachteilen / Kosten am günstigsten ist.

Optimalprinzip

Auswahl von Maßnahmen danach, welche das günstigste Verhältnis von Nutzen zu Kosten, von Vor- und Nachteilen aufweist; ein Anwendungsfall des [Wirtschaftlichkeitsgebotes](#).

optimieren

verbessern, den [optimalen](#), also relativ bestmöglichen Zustand herstellen, z. B. die größte [Wirtschaftlichkeit](#) (bestmögliches Nutzen-Kosten-Verhältnis) eines Produktionsprozesses, die schnellste Erledigung bei gegebenen weiteren Bedingungen.

Organigramm/Organisationsplan

(= Organisationsübersicht, "Spinne"): Zusammenfassende Übersicht über Organisation und Aufgabenverteilung in einer [Institution](#), vom Leitungsorgan bis zur Ebene der Basiseinheiten (Referate), unter graphischer Verdeutlichung der Über-/Unterordnungsverhältnisse und der [Dienstwege](#).

Organisation

1. eine Institution (Einrichtung) als soziale Gesamtheit, als zielorientiertes (ein [Ziel](#), eine Aufgabe verfolgendes) soziales (oder häufig: soziotechnisches) System ("die Behörde ist eine Organisation"); 2. die Struktur eines solchen Systems - Organisationsstruktur ("die Behörde hat eine Organisation"); 3. die Aufgabe oder Tätigkeit des "Organisierens", d. h. der Untersuchung und Gestaltung der Organisationsstruktur (z. B. "Techniken der Organisation"). Organisation im Sinne "Struktur" wird üblicherweise unterteilt in [Aufbauorganisation](#) und in [Ablauforganisation](#), darüber hinaus umfasst sie aber auch übergreifende Strukturmerkmale, z. B. Art und Ausmaß der [Formalisierung](#).

Mit **Organisation als Institution** wird in diesem Lexikon verstanden eine Behörde, ein Amt oder eine ähnliche öffentlich-rechtliche Institution ebenso wie ein [Unternehmen](#) oder ein [Betrieb](#). Gemeint sein kann aber auch eine Gebietskörperschaft (z. B. eine Stadt), die Verwaltung einer Gebietskörperschaft oder ein [Konzern](#), je nach Thema.

Organisation, soziologischer/sozialpsychologischer Begriff

Organisationen sind mit [Rollen](#) verknüpfte Strukturen gegenseitiger Erwartungen, welche festlegen, was jedes Mitglied von anderen und von sich selbst erwarten soll (Vickers 1976, 109 f.). Ein wichtiges Element organisatorischer Wirklichkeit ist dabei Eindeutigkeit oder Mehrdeutigkeit: nicht alle Beziehungen sind eindeutig und abschließend definiert, dies erfordert Klärungsprozesse und kann auch als Mittel innerhalb der Strukturen eingesetzt werden.

Organisationseinheit

allgemeine Bezeichnung für ein Element der Aufbauorganisation, das im [Organigramm](#) ausgewiesen wird, z. B. ein [Referat](#), eine [Abteilung](#), im Unterschied zu einer [Stelle](#)/einem Dienstposten

Organisationsentwicklung

a) als verhaltenswissenschaftliches Konzept: "Ganzheitliches" Konzept zur Veränderung von Organisationen (Strukturen, Prozesse, des Verhaltens der Organisationsmitglieder, der Kultur), das mit Unterstützung von Methodenexperten und über gruppendynamische Prozesse den Mitgliedern der Organisation hilft, ihre Probleme zu erkennen und zu lösen. Träger der Veränderung sind also die Organisationsmitglieder selbst. Damit unterscheidet sich OE grundlegend von der klassischen Organisationsuntersuchung und -beratung, wo Veränderungsvorschläge von internen oder externen Fachleuten entwickelt werden und die Realisierung oft hinter den Vorschlägen zurückbleibt. [Mehr ...](#)

b) als (nur) umfassendere Organisationsänderung: Heute wird "Organisationsentwicklung" in der Verwaltung oft eher untechnisch verwendet als umfassendere Reorganisation, bei der die Mitarbeiter einbezogen werden. [Mehr ...](#)

Organisationsform

siehe [Strukturtyp](#)

Organisationskultur

siehe [Unternehmenskultur](#)

Organisationsstruktur

siehe [Struktur](#), [Organisation](#)

Organisationsverfügung

eine Regelung der [Aufbauorganisation](#) durch die Leitung, z. B. die Auflösung oder Neubildung von Organisationseinheiten, Einsetzung von Arbeits- oder [Projektgruppen](#)

OSI-7-Schichten-Modell

Open Systems Interconnection Reference Model: Ein [Modell](#) der technischen Kommunikation zwischen

Komponenten von IT-Systemen als Grundlage für die Definition von Kommunikationsregeln (Protokollen). Das Modell definiert die Leistungen, die bei der Kommunikation erbracht werden müssen, nach sieben Ebenen, und definiert die spezifischen Funktionen jeder Schicht. [Mehr ...](#)

Outcome / Wirkung

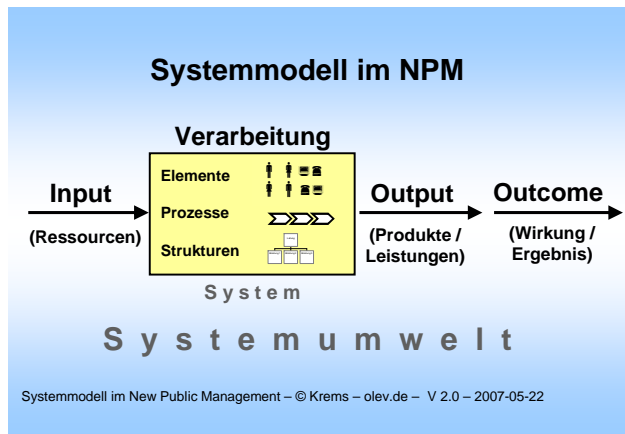
die Folgen der Leistung/des [Output](#) oder Organisation (als [System](#)) bei Adressaten, Dritten, in der Gesellschaft; die Auswirkungen der Leistung auf die Erreichung der politischen Ziele, das Gemeinwohl. Beispiele:

- Durchführung von Verkehrskontrollen ist Leistung = [Output](#), Wirkung ist der Einfluss auf das Verhalten der Verkehrsteilnehmer (subjektive Wirkung) und die Häufigkeit von Unfällen und die Zahl von Unfallopfern (objektive Wirkung).
- Die Impfung ist Leistung/[Produkt](#) des Gesundheitssystems, Outcome ist die Verhinderung einer Epidemie und/oder eine geringere Zahl von Erkrankung oder Todesfällen.
- Die Bescheide über die Gewährung von BAföG sind Leistung/[Produkt](#), Outcome ist eine höhere Quote von Studierenden pro Altersjahrgang oder von Studierenden aus Familien mit geringem Einkommen.
- Weitere Beispiele siehe [Ziele und Kennzahlen](#).

"[Output](#)" und "Outcome" sind in dieser Bedeutung international übereinstimmend definiert, wobei die Konkretisierung von Outcome-Zielen und -Kennzahlen unterschiedlich erfolgen kann (siehe im Beitrag [Ziele und Kennzahlen](#)). "Outcome" bzw. "Wirkung" sind z. T. auch gesetzlich definiert, z. B. im [US-Government Performance and Results Act of 1993](#), bzw. werden in Gesetzen in dieser Bedeutung verwendet (z. B. in [Art. 170 der Schweizer Bundesverfassung](#)). [Mehr ...](#)

Outcomesteuerung

Steuerung durch das Festlegen der zu erreichenden Ergebnisse/Wirkungen ([Outcome](#)), insbesondere durch Bereitstellung von Budgets orientiert am Outcome, wie es z. B. im [Finanzleitbild der Schweizer Bundesverwaltung](#) vorgesehen ist ("Im politischen Prozess werden strategische Entscheide gefällt, operative Entscheide erfolgen dagegen in der Verwaltung"), sowie durch [Zielvereinbarung/Kontrakte](#) mit entsprechendem Inhalt. Es handelt sich dabei um [strategische](#) Steuerung, bei der dem [Controlling](#) besondere Bedeutung zukommt. Siehe beispielhaft das Schweizer Modell des [FLAG - Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget](#).



Output

die Leistung der Organisation als unmittelbares Ergebnis der Prozesse, das [Produkt](#), im [Systemmodell](#): das nach außen abgegebene Ergebnis des Systemprozesses ([»System](#)), auch Ausgabe, Ausstoß. Oft ist (nur) das mengenmäßige Ergebnis der Produktion gemeint (anders üblicherweise in der [KLR der öff. Verwaltung](#), bei der auch Qualität usw. Merkmale des Output sein können). Output ist das Ergebnis von [Input](#) und der Systemleistung ([»Throughput](#)), d. h. der Verarbeitung des Input durch die Systemprozesse. Unterscheide davon [Outcome](#) als Folge/Ergebnis/ Wirkung des Output. [Mehr ...](#)

Outputsteuerung

Steuerung durch das Festlegen von Menge, [Qualität](#) und [Kosten](#) der zu erbringenden Leistungen ([Output](#)). Instrumente der Output-Steuerung sind vor allem [Zielvereinbarung/Kontrakte](#), Globalbudgets (soweit dieses Instrument vorgesehen ist, z. B. in der [Schweiz](#)), [Produkthaushalt](#), wenn die darin enthaltenen Angaben zur Leistungsseite verbindlich sind, die Steuerungsunterstützung ist Aufgabe des [Controlling](#). Die Bezeichnung entstand bei der Formulierung des [Neuen Steuerungsmodells](#), inzwischen ist geklärt, dass es nicht nur - und vorrangig - um Output geht, sondern mehr noch um [Wirkungen/ Outcome](#). Die Bezeichnung "Outputsteuerung" wird aber oft weiterverwendet, aber mit der zusätzlichen Bedeutung (auch) der Wirkungs-/Outcomesteuerung.

Outsourcing

Beschaffung von Vorleistungen von Dritten (Gütern oder Dienstleistungen) statt eigener Herstellung und damit Reduzierung der Fertigungstiefe (= Leistungstiefe) und Konzentration auf das Kerngeschäft. Möglich vor allem bei der Erstellung interner [Produkte](#) (Wahrnehmung mittelbarer Aufgaben), z. B. Druck, Transport, IT-Ausstattung, Wartung und Anwenderunterstützung, Liegenschaftsmanagement (Facility Management). Es wird nicht das Kerngeschäft / die

öffentliche Aufgabe / das externe Produkt selbst abgegeben. Variante *oder* Gegenteil: [Insourcing](#).

Bei der Entscheidung für Outsourcing ... [Mehr ...](#) Siehe auch den Beitrag [Outsourcing kein Erfolgsfaktor?](#)

Overheadkosten

(engl. "Overheads") [Gemeinkosten](#). Die aus dem Englischen übernommene Bezeichnung ist vor allem bei der Projektförderung gängig bei der Frage, ob z. B. auch Infrastruktur- und Managementkosten berücksichtigungsfähig sind, z. B. die Kosten der Benutzung von Infrastruktur/Grundausstattung eines Universitätsinstituts und/oder die Managementkosten eines Projekts. Solche "Overheadkosten" werden oft über eine Pauschale oder (nur) bis zu einem prozentualen Höchstsatz berücksichtigt, es gibt aber auch Geldgeber, die nur die direkten Kosten ([Einzelkosten](#)) als berücksichtigungsfähig anerkennen. Zur Problematik der Berücksichtigung im Rahmen eigener wirtschaftlicher Überlegungen siehe den Beitrag zu [Gemeinkosten](#).

Paradoxie

Widerstreit zweier gleichbegründeter Sinngehalte ([Bleicher 2004](#), S. 500) - eine in der Realität häufig anzutreffende Erscheinung; reale Systeme sind oft durch die Existenz von widerstrebenden Kräften gekennzeichnet, dies muss nicht (kann aber) "krankhaft" sein, kennzeichnet aber Ungewissheit in und Dynamik von Systemen, aber auch ihre Anpassungsfähigkeit. Zur Diskussion s. [Bleicher 2004](#), S. 502 ff. Umgangssprachlich auch für (scheinbar) "widersprüchlich", "widersinnig".

Partnerschaft

Eine Arbeitsbeziehung zwischen zwei oder mehr Parteien, die Wertschöpfung für den Kunden erbringt. Lieferanten, Händler, Joint Ventures und Allianzen können Partner sein. Anmerkung: Lieferanten müssen nicht zwingend den Partnerstatus haben. (Definition der [EFQM](#) in: Das EFQM-Modell für Excellence, 1999, Abschnitt 3.6). Im Unterschied zum allgemeinen Verständnis stellt diese Definition nicht auf den gegenseitigen Vorteil der Partner ab, sondern auf den Vorteil für den Kunden.

Im [EFQM-Modell](#) sind die Belange der Partner mit zu berücksichtigen, "Partnerschaften und Ressourcen" sind ein Kriterium des Modells.

PAS (Publicly Available Specification)

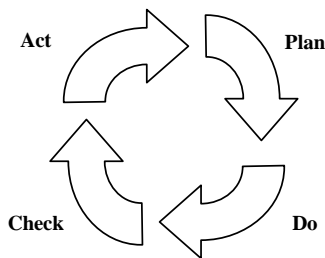
Ein von [DIN](#) veröffentlichtes Regelwerk, das öffentlich verfügbare Anforderungen enthält, die noch nicht den Charakter einer [DIN-Norm](#) haben, dessen Anwendung aber dennoch bereits empfohlen wird. "PAS" wird vor allem deshalb eingesetzt, weil die

Entwicklung und Verabschiedung einer nationalen oder internationalen Norm einen hohen Aufwand erfordert und Jahre dauert, aber ein Bedarf nach Standardisierung auch unterhalb dieser Qualitäts- und Akzeptanzschwelle besteht. Beispiele:

- PAS 1037: Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme von Organisationen der wirtschaftsorientierten Aus- und Weiterbildung. Es ermöglicht bereits die Zertifizierung von Anbietern der beruflichen Weiterbildung zum Nachweis der Anforderungen nach § 84 SGB III.
- PAS 1021: Verfahrensmodell zur Gestaltung von Geschäftsprozessen der öffentlichen Verwaltung - Wandel von der funktionalen zur prozessorientierten Verwaltung.
- In Entwicklung: PAS 1086: Qualitäts-Standard Controlling (durch [DIN](#) und den [Internationaler Controller Verein \(ICV\)](#))

PDCA-Zyklus ("Plan, Do, Check, Act")

(auch: Deming-Regelkreis): Der von [Deming](#) formulierte Qualitätsmanagement-Kreislauf "Plan, Do, Check, Act" (Planen, Durchführen, Checken/Überprüfen, Anpassen) als Zyklus der ständigen Weiterentwicklung im [Qualitätsmanagement](#) und im [Kontinuierlichen Verbesserungsprozess - \(KVP\)](#). Der PDCA-Zyklus setzt einen standardisierten und damit stabilen Prozess voraus. Die Standardisierung erfolgt nach dem [SDCA-Zyklus](#).



Peer Review

Überprüfung im Rahmen der [Evaluation](#) oder der [Qualitätssicherung](#) durch Gleichgestellte ("peers"), d. h. externe, nebenamtlich tätige Fachleute, die von Fall zu Fall dafür gewonnen werden. Die "peers" haben keine formale übergeordnete oder Kontrollfunktion. Als pragmatisches Verfahren kann es ohne festgelegte Kriterienliste sinnvoll sein, z. B. um einem Fachbereich im Rahmen der [Evaluation](#) eine Rückmeldung über seine [strategische](#) Ausrichtung zu geben, innerhalb systematisierter Überprüfung ([Qualitätssicherung](#)) erfolgt es eher auf der Grundlage definierter [Checklisten](#) und Überprüfungsverfahren (z. B. im Bereich der medizinischen Versorgung,

bei der Überprüfung von Reha-Einrichtungen). Inzwischen ist es auch ein Standardinstrument im Rahmen der Akkreditierung von Studiengängen.

Ein gutes, aber nicht verallgemeinerungsfähiges Beispiel ist das Peer Review, das der (deutsche) [Bundesrechnungshof](#) für die [Eidgenössische Finanzkontrolle](#) durchgeführt hat: [Kurzfassung](#) | [im Online-Archiv](#)

Performance, Performance Measurement

[Leistung](#), Erfolg allgemein, vor allem aber auch Leistung bei der Erreichung eines definierten [Ziels](#) oder einer Mehrzahl von [Zielen](#). Durch diesen Bezug zu [Zielsetzungen](#) unterscheidet sich der Begriff von der u. U. neutralen, nur beschreibenden Bedeutung von "[Leistung](#)" im deutschen Sprachgebrauch.

"Performance" ist ein häufig verwendeter Fachbegriff im Zusammenhang mit modernem Management, auch in der öffentlichen Verwaltung, insbesondere in [Großbritannien \("UK"\)](#), und "**Performance Measurement**" ist die Systematisierung von [Management](#) durch Formulierung [operationaler Ziele](#) und die Verwendung von objektiven Messverfahren zur Beurteilung der Zielerreichung.

Personal des öffentlichen Dienstes

insgesamt 4,5 Mio Beschäftigte bei Bund, Ländern und Gemeinden (knapp 12% der Erwerbstätigen), davon 11,5% beim Bund, 43% bei den Ländern, 28% den Gemeinden, 17% bei mittelbaren Einrichtungen. Zusätzlich gibt es 0,98 Mio. Beschäftigte in Einrichtungen in privater Rechtsform mit überwiegender öffentlicher Beteiligung. Stand 2007, Quelle: [Statistisches Bundesamt](#) / [Online-Archiv](#). Die [Aufgliederung nach Aufgabenbereichen](#) zeigt, dass nur 8,5% der Personals im öffentlichen Dienst im Aufgabenbereich "Politische Führung und zentrale Verwaltung", also in der "Verwaltung" im engeren Sinne, tätig ist. Der größte Personalanteil entfällt mit etwa 27% auf den Bereich Bildung, Wissenschaft, Forschung, 9,6% arbeiten für die "Öffentliche Sicherheit und Ordnung". Weitere Details in der zitierten [Übersicht](#) bzw. in der [Fachserie 14 Reihe 6 "Personal des öffentlichen Dienstes"](#) des Statistischen Bundesamtes.

Personalbedarf

Die benötigte Personalkapazität für die ordnungsgemäße Erledigung der Aufgaben bzw. für die Erstellung der Leistungen entsprechend den vorgegebenen Anforderungen, einschl. Reservekapazität. Je nach Art des Auftrages wird der Personalbedarf gemessen in [Stellen](#) für Daueraufgaben oder Personalkapazität pro Zeiteinheit (Personentage, Personen-

jahre usw.), wenn es sich um zeitlich befristete Leistungen handelt.

Personalbedarfsermittlung / Personalbemessung

Ermittlung bzw. Festlegung, wie viele [Mitarbeitende](#) welcher Qualifikation zu welcher Zeit an welchen Orten zur Verwirklichung des geplanten Leistungsprogramms erforderlich sind bzw. zur Verwirklichung zur Verfügung stehen sollen (dafür bewilligt werden). Wird der auf Dauer erforderliche Personalbedarf ermittelt/festgelegt, spricht man auch von Ermittlung bzw. Festlegung des Stellenbedarfs ([»Stelle](#)). [Mehr ...](#) (Verfahren, Probleme und die - oft nicht beachteten - Grenzen "objektiver" Verfahren usw.)

Personalentwicklung

Teilfunktion des [Personalmanagements](#), das die Deckung des Personalbedarfs durch Qualifizierung der vorhandenen Mitarbeiter anstrebt, gleichzeitig aber auch wichtige Beiträge zur Motivation, der Entwicklung der Kultur und zur Erreichung der sozialen Ziele des Unternehmens/der Behörde leisten kann, u. U. auch für weitergehende gesellschaftliche Ziele ([»TQM](#), [EFQM](#)). Individuelle Maßnahmen sind operative P., die strategische P. wird gerade in der öffentlichen Verwaltung als Aufgabe oft nicht gesehen. [Mehr ...](#)

Personalkosten, [Personalkostensätze](#)

[Kosten](#), also Ressourcenverbrauch, durch Bereitstellung oder Einsatz von Personal. Personalkosten sind in der Verwaltung oft der größte Kostenfaktor, die richtige Erfassung ist deshalb für die Beurteilung der [Wirtschaftlichkeit](#) oder die Gebührenberechnung von besonderer Bedeutung. Dabei entstehen Personalkosten auch bei Einsatz des eigenen Personals, obwohl er nicht "haushaltswirksam" ist (auch "eh-da"-Kosten sind Kosten im Sinne des [Wirtschaftlichkeitsgebots](#)).

Personalkosten-Stundensätze				
einfacher	mittlerer	gehobener	höherer	Dienst
23	26	36	46	€ / h
Pauschale Personalkosten-Stundensätze (C) Krems, olev.de, 2006-02				

Zu den Personalkosten rechnen die Zahlungen des Arbeitgebers/des Dienstherrn an den Beschäftigten und die Sozialleistungen, bei Beamten zusätzlich ein Versorgungszuschlag wegen der künftigen Belastungen durch Pensionszahlungen. Für eine [Vollkostenrechnung](#) wären Zuschläge für [Personalgemeinkosten](#) zu berücksichtigen. Allerdings ist aus den im [Beitrag zu Einzelkosten](#) genannten

Gründen zu prüfen, ob es sinnvoll oder notwendig ist, mit Vollkosten zu rechnen (die Beschäftigung einer zusätzlichen Arbeitskraft verändert i. d. R. nicht die Gemeinkosten).

[Pauschale Stundensätze für eine einfache und schnelle Rechnung](#) sind in vielen Fällen ausreichend, um Kosten abzuschätzen.

Für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sind einheitliche **Personalkostensätze** durch den [BMF](#) festgelegt. Grundlage sind die Ist-Werte aus der Vergangenheit, mit pauschalen Zuschlägen für [Gemeinkosten](#) (30 %) und bei Beamten für die künftige Versorgung (Versorgungspauschale 30 %). Für den Bereich der Kommunen ermittelt die [KGSt](#) Standard-Personalkosten unter der Bezeichnung "Kosten eines Arbeitsplatzes", für 2007/2008 veröffentlicht als KGSt-Materialien 3/2007 (kostenpflichtig). Grundlage sind die Ist-Personalkosten der Stadt Köln.

- **Personalkostensätze, Sachkostenpauschale und Kalkulationszinssätze des BMF**
 - [externer Link zur Website des Bundesfinanzministeriums, Stand: 30.07.2007](#)
 - [Online-Archiv](#)
- **Rheinland-Pfalz: Personalkostenverrechnungssätze Beamte, Angestellte und Arbeiter:**
 - [externer Link zur Website des Finanzministeriums, Stand: 10.07.2006](#)
 - [Online-Archiv](#)

In der [KLR](#) werden [Personal-Standardkosten](#) als [Einzelkosten](#) verwendet, da konkrete Gemeinkostenzuschläge aus den Daten der KLR abgeleitet werden können.

Personalmanagement

Management des betrieblichen Produktionsfaktors "Personal" unter Berücksichtigung der Zielsetzungen moderner Unternehmen (einschl. *nachhaltigen* Erfolgs, Sozial- und Umweltverträglichkeit, [TQM](#), [EFQM](#), [Corporate Governance](#)), also nicht ausschließlich im Interesse der Erfüllung *kurzfristiger* ökonomischer Erfolgsziele.

Funktionsfelder (nach [Ch. Scholz](#)) sind Personalbedarfsbestimmung und -bestandsanalyse, Personalveränderung (Beschaffung, Entwicklung, Freisetzung), Personaleinsatz, Personalkostenmanagement, Personalführung. [Mehr ...](#), [Begriffe des Personalmanagements](#)

Personalwirtschaft

1. die Disziplin, die sich mit dem "[Produktionsfaktor](#)" Personal beschäftigt, heute meist [Personalmanagement](#) oder "Human Resource Ma-

nagement", HRM, genannt (andere Schreibweisen: "Human Resources Management", "Human Resource Management"). Siehe [Personalmanagement](#).
 2. Die Aufgabe(n) der [Querschnittseinheit](#) "Personal", insbesondere die "Bewirtschaftung" der [Stellen](#) und die Betreuung des Personals als interne Dienstleistung.

Personal-Standardkosten

Einheitlich festgelegte Sätze für die Kostenrechnung, insbesondere die KLR, um die Planung und Berechnung zu vereinfachen und soziale Verwerfungen zu vermeiden (ein Mitarbeiter einer bestimmten Besoldungs- oder Vergütungsgruppe ist in der Kostenrechnung gleich teuer, ob er jung und ledig oder älter und verheiratet mit großer Familie ist). Grundlage sind die Ist-Werte aus der Vergangenheit. S. a. [Personalkostensätze für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen](#) sowie [weitere Einzelheiten \(Glossar der Standard-KLR des Bundes\)](#)

Persönliche Verteilzeit »[Verteilzeiten](#)

Peter-Prinzip

(oder die "Hierarchie der Unfähigen") Das von Laurence J. Peter "entdeckte" Prinzip, wonach jeder so lange befördert wird, bis er seine individuelle Stufe der Unfähigkeit erreicht hat. Die Hierarchie ist also weitgehend eine "Hierarchie der Unfähigen" und funktioniert nur deshalb, weil es Mitglieder gibt, die noch nicht ausreichend oft befördert worden sind (was auch darauf beruhen kann, dass sie sich der Beförderung in die Stufe der Unfähigkeit bewusst verweigerten). ([Peter und Hull, Das Peter-Prinzip ..., 2001](#))

Phonodiktat

Diktat mit Diktiergerät auf Tonträger und dementprechender Unabhängigkeit von der Schreibkraft im Gegensatz zum Stenogramm- oder Maschinendiktat.

PISA

Abkürzung für "Programme for International Student Assessment", eine international vergleichende Studie der [OECD](#) über den Bildungsstand von Schülern. Sie ist ein Beispiel für internationales [Benchmarking](#) von [Outcome](#), und zwar der (nationalen) Bildungssysteme (bzw. mit den Ergänzungsstudien in Deutschland: der Bildungssysteme der Bundesländer) und damit gleichzeitig Erfolgskontrolle der jeweiligen Bildungspolitik.

Plankosten

Kostenvorgaben, Soll-Kosten, Kosten laut Plan. Siehe ausführlicher im [Glossar der Standard-KLR](#). Plankosten auf der Grundlage der [Vollkosten](#) unterliegen

den Bedenken der [Vollkostenrechnung](#), s. dazu den Beitrag zu [Einzelkosten](#).

Planung

Vorbereitendes Durchdenken und Festlegen zukünftigen Verhaltens oder anzustrebender Ergebnisse, z. B. Aufgabenplanung (angestrebte [Wirkungen](#), [Leistungen](#)), Finanzplanung, Personalplanung. Für das [Management](#) ist Planung die erste Phase eines Management-Prozesses, der durch [Controlling](#) zu unterstützen ist. [Mehr ...](#)

Portfolioanalyse

Zwei- oder mehrdimensionale Bewertung von [Produkten](#), [Projekten](#), Ressourcen usw. nach ausgewählten Kriterien in einem Koordinatensystem. Die klassische Portfolioanalyse als Instrument des [strategischen Managements](#) ermittelt Stärken und Schwächen des Unternehmens und Chancen und Risiken der Umwelt, um daraus strategische Empfehlungen für die einzelnen Produkte oder Geschäftsfelder abzuleiten ([SWOT-Analyse](#)). Gebräuchlich ist aber z. B. auch das [Personalportfolio](#) als Instrument des [Personalmanagements](#). Und schließlich ist die Zeitplanung nach dem "Eisenhower-Prinzip" eine bekannte Anwendung: alle Aktivitäten werden nach zwei Kriterien beurteilt: wie wichtig und wie dringlich sie sind. Die vier-Felder-Matrix ergibt folgende Empfehlungen: Wichtig und dringlich: sofort anpacken. Unwichtig und dringlich: delegieren. Wichtig aber nicht dringlich: in Zeitplanung aufnehmen. Nicht wichtig und nicht dringlich: Papierkorb.

Arbeitsplanung nach dem "Eisenhower-Prinzip" (Vier-Felder-Matrix)		
dringlich	sofort anpacken	delegieren
nicht dringlich	terminieren	Papierkorb
	wichtig	unwichtig
© Krems - olev.de - 2008-01-18		

Eine dritte Dimension lässt sich darstellen durch Kreise unterschiedlicher Größe in den Feldern. Für die Bewertung von Aktivitäten nach dem Eisenhower-Prinzip könnte z. B. der Aufwand der Aktivitäten durch die Größe der Kreise dargestellt und damit ein weiteres Kriterium für die Auswahl werden.

positive Koordination

siehe [Koordination](#)

Potenzial

das Leistungsvermögen eines Mitarbeiters, einer Führungskraft, das sich ergibt aus Kenntnissen, Fertigkeiten, Wertorientierungen und der Handlungsbereitschaft, umfassend das, was als Grundlage für das Verhalten und für die Leistung vorhanden ist, unabhängig davon, ob es (mangels Motivation oder Gelegenheit) genutzt wird oder werden kann (»[Potenzialbereiche](#), [Potenzialbeurteilung](#)). Dabei sind "[Schlüsselqualifikationen](#)" diejenigen Elemente des Potenzials, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, sein eigenes Potenzial weiterzuentwickeln.

Potenzial eines Systems ist entsprechend das vorhandene Leistungsvermögen, unabhängig davon, ob es genutzt wird (z. B. mangels Auslastung). Handelt es sich um Organisationen oder Teile davon, ist für die Einschätzung des Potenzials auch die Fähigkeit zur Weiterentwicklung ("Meta-Potenzial") zu berücksichtigen, ebenso die Wirkung von Gruppenprozessen.

Potenzialbereiche

"Dimensionen"/Arten von [Potenzial](#) im Sinne der Befähigung von Mitarbeitern und Führungskräften, vor allem Gliederung des Potenzials nach Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz. [Mehr ...](#)

Potenzialbeurteilung

Erfassung und Bewertung des [Potenzials](#) von Mitarbeitern oder Bewerbern, um die Eignung für die künftige Verwendung zu beurteilen. Eine umfassende Potenzialbeurteilung strebt an, Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz einzubeziehen, also insbesondere nicht nur die Leistung in der Vergangenheit ([Leistungsbeurteilung](#)). Instrumente u. a. [Assessment Center](#), [strukturiertes Interview](#).

Planning Programming Budgeting System (PPBS)

Programmbudgetierung. Ein Planungssystem, das in den 60er Jahren in den USA die typische Fortschreibungslogik der Haushaltspolitik („Inkrementalismus“) und die Input-Budgetierung durch eine Output-Budgetierung ersetzen wollte: Entwicklung von Zielen und Programmen, Programme definieren gewünschte Ergebnisse (Leistungen / [Output](#) oder [Outcome](#)), es wird ermittelt, wie viel Ressourcen dafür benötigt werden, und die Entscheidung wird dann auf der Programmebene getroffen: wollen wir diese Leistungen/Ergebnisse, wenn sie den definierten Mitteleinsatz erfordern? Werden die Mittel gekürzt, welche Leistung ist dann zu erwarten? PPBS galt ab 1965 (Präsident Johnson) für den US-Bundesetat, wurde jedoch 1971 wieder abgeschafft.

Präsentismus

Beschäftigte kommen trotz Krankheit zur Arbeit (Gegensatz: [Absentismus](#)). Gründe können sein: Angst vor Nachteilen oder dem Arbeitsplatzverlust, aber auch die Identifikation mit dem Unternehmen / der Behörde, Kollegialität und Verantwortungsgefühl für die Arbeit, die Kundschaft, die Kollegenschaft. Präsentismus ist auch aus Sicht der Arbeitgebers problematisch: die Beschäftigten sind nicht voll leistungsfähig, erhalten aber die volle Vergütung vom Arbeitgeber (Folge: Produktivitätsverlust); möglicherweise fallen sie später erneut oder sogar für längere Zeit aus, weil sie ihre Krankheit nicht kuriert haben (Folge: höhere Krankheitskosten), außerdem kann es vermehrt zu Fehlern (Folge: höhere Fehlerkosten, Qualitätsmängel) und zu Unfällen kommen (Folge: direkte und indirekte Unfallkosten, Krankheitskosten).

Preis

1. im Sinne "Gegenleistung:

- a. das Entgelt (die Gegenleistung) für eine Ware, eine Dienstleistung, ein Nutzungsrecht usw., meistens als Geldzahlung, aber möglicherweise auch durch Verrechnung mit Forderungen oder Gegenleistungen anderer Art. Die Zahlung des Preises führt zu einer [Ausgabe](#), die aber nicht den [Kosten](#) entsprechen muss und bei [Investitionen](#) regelmäßig nicht entspricht.
- b. Der "Preis" als Entgelt für Leistungen der öffentlichen Hand wird als Gebühr bezeichnet und unterliegt besonderen rechtlichen und wirtschaftlichen Bedingungen.
- c. Der Preis für die leihweise Überlassung von Kapital wird als [Zins](#) bezeichnet.

2. im Sinne **Auszeichnung** für besonderen Leistungen, meist nach einem Auswahlverfahren oder als Ergebnis eines Wettbewerbs. In dieser Bedeutung ist die Auslobung von Preisen ein **Wettbewerbselement**, das auch in der öffentlichen Verwaltung verwendbar ist und Anreizwirkung für Verbesserungen schaffen kann, z. B. der [Speyerer Qualitätspreis](#), der Europäische Qualitätspreis der [EFQM](#). Eine Übersicht über andere [Preise und Auszeichnungen gibt Wikipedia](#).

3. Eine wichtige Funktion des Preises ist es, **Indikator für die Knappheit von Gütern** zu sein (siehe den [Beitrag in Wikipedia](#)). Der Preis gibt an, auf welche Menge anderer Güter man verzichten muss, um das gewünschte Gut zu erlangen. Diese Funktion des Preises wird in der öf-

fentlichen Verwaltung oft verkannt, wenn die Inanspruchnahme von Ressourcen (Arbeitskraft, Sachmittel) als "quasi kostenlos" bewertet wird nach der Devise, diese Ressourcen seien ja "eh da". Dieser internen Funktion dienen "**Verrechnungspreise**", die die [Kosten](#) der Inanspruchnahme von Ressourcen widerspiegeln.

Priorisierung

Ordnung nach Wichtigkeit oder Bedeutung (z. B. in drei Kategorien: was ist besonders wichtig / vorrangig, was weniger wichtig / nachrangig). »[ABC-Analyse](#)

Privatisierung

1. **materielle**: die öffentliche Hand "entlässt" die Aufgaben in gesellschaftliche Verantwortung, u. U. mit Kontrollrechten (s. Telekom, Bahn). 2. **formelle** (Organisationsprivatisierung): die öffentliche Hand verwendet Handlungsformen des Privatrechts, um öffentliche Aufgaben wahrzunehmen, z. B. durch eine GmbH. Dies ist auch möglich für die Zusammenarbeit mit Privaten ([Public Private Partnership](#)) oder als Instrument der Verwaltungszusammenarbeit (z. B. Flughafen-GmbH, getragen von den örtlichen Gebietskörperschaften). 3. **Finanzprivatisierung**: Beteiligung Privater bei der Finanzierung öffentlicher Vorhaben, z. B. Bau von Bürogebäuden durch Private und anschließendes Leasing durch die öffentliche Verwaltung. 4. **Vermögensprivatisierung**: nicht benötigte Vermögensgegenstände, z. B. Grundstücke, Aktien, werden veräußert. [Outsourcing](#) könnte als "Teilprivatisierung" bezeichnet werden, es werden Teilleistungen von anderen bezogen ("Fremdvergabe"), damit verringert sich die Leistungstiefe, Aufgabe und (Gesamt-)Verantwortung bleiben aber in öffentlicher Hand.

Die begrifflichen Abgrenzungen werden zunehmend schwieriger, wenn Teilleistungen (vor allem [Querschnittsaufgaben](#)) auf andere öffentliche Einrichtungen gegen Kostenerstattung übertragen werden (ggf. systematisiert als [Shared Service Center](#)), also "Outsourcing" auf andere öffentliche Einrichtungen stattfindet, die dabei u. U. im Wettbewerb mit anderen öffentlichen oder privaten Anbietern auftreten. So könnte die Abwicklung der Beihilfe durch unterschiedliche Behörden oder aber durch private Anbieter erfolgen.

proaktiv

frühzeitiges und differenziertes Vorbereiten auf mindestens zwei unterschiedliche Umweltkonstellationen oder bewusstes Gestalten ausgewählter strategischer Tatbestände in eine Richtung (Initiativaktivität) (nach Ch. Scholz, PersManagement, 5. Aufl., 2000,

S. 89). Auslöser proaktiver Managementaktivitäten könnten auch absehbare interne Entwicklungen sein, z. B. die voraussehbare Entwicklung des Personalbestandes bei unterschiedlichen Konstellationen auf dem Ausbildungsstellen- oder Arbeitsmarkt, oder allgemeine Entwicklungen wie Umwelt- und demografische Veränderungen. Proaktives Verhalten ist das höchste [Aktivitätsniveau](#), es unterscheidet sich von passivem (keine Verhaltensänderung), [reaktivem](#) und [aktivem](#) Verhalten, siehe [Aktivitätsniveaus](#).

Alles Leben
ist Problemlösen.

[Karl Popper](#)

Problem

eine Situation, in der die Erreichung eines Zieles nicht über ein bekanntes Handlungsmuster möglich ist. Ein Problem setzt also immer eine als wesentlich empfundene Soll-Ist-Abweichung (Abweichung des Ist-Zustandes von einem [Ziel](#) oder einer aus dem Ziel abgeleiteten Soll-Größe) voraus. [Ziel](#) kann auch ... [Mehr ...](#)

Problemlösungsprozess

Der gesamte Prozess von Problemdefinition, [Planung](#), [Entscheidung](#), Durchführung und Kontrolle/Evaluation, der zur Lösung eines [Problems](#) führen soll. Umfangreichere Problemlösungsprozesse erfolgen i. d. R. als [Projekte](#) mit [Projektmanagement](#). Für die [Optimierung von Geschäftsprozessen](#) existiert mit PAS 1021 eine spezifisches Vorgehensmodell.

Procurement

englische und fachsprachliche Bezeichnung für Beschaffung und das Beschaffungswesen, d. h. die Deckung des Bedarfs an Sachgütern, Dienstleistungen und Rechten für die [Auftragserfüllung](#) bzw. die Erbringung der Leistungen, die Aufgabe der Einrichtung sind, einschließlich der dafür erforderlichen internen (Dienst-) Leistungen ([Querschnittsaufgaben](#)).

Produkt

1. Die nach außen abgegebene Leistung, die nach Art und Menge beschrieben werden kann und deren Erbringung Zweck des Betriebes/der Verwaltung ist oder die zur Zweckerfüllung beitragen soll ([Output](#) im Sinne des [Systemmodell](#)). Kurzformel: "Was für wen".

Produkt kann sein

- ein Gut, eine Ware (Buch, Auto),
- eine Dienstleistung : Transport von Personen, Beratungsleistung eines Fachmannes, Auskunft, Ausbildung/Weiterbildung, auch ein [Bescheid](#), [Verwaltungsakt](#).

- In der öffentlichen Verwaltung sollte mit der Definition von Produkten die Beziehung zum öffentlichen [Auftrag](#), also dem "Wozu" der Leistung (= [Wirkung / Outcome](#)) hergestellt werden.
- 2. Nach dem Handbuch der Standard-KLR des Bundes: "...das Ergebnis einer bestimmten Abfolge von vorher definierten Aktivitäten ...mit einem definierbaren *Wert oder Nutzen für den Empfänger*. Zusätzlich soll ein Produkt für die Steuerung der Wirtschaftlichkeit der jeweiligen Behörde sinnvoll und geeignet sein."

In der KLR wird zwischen externen Produkten (Leistungsabgabe an externe [Kunden](#), z. B. die Bürger) und internen Produkten (insbesondere den Leistungen der [Querschnittseinheiten](#) / der "Inneren Verwaltung" an "interne" [Kunden](#)) unterschieden.
- 3. Nach ISO 8402: Das Ergebnis von Tätigkeiten und Prozessen.
- 4. Im Sprachgebrauch des Qualitätsmanagement nach ISO 9000 ff. wird als Produkt das "externe Produkt" verstanden, die Leistung an den externen [Kunden](#). Daran orientieren sich die Anforderungen der Norm.

[Mehr ...](#)

Produktbericht

Bericht im Rahmen des [operativen Controlling](#), der für die laufende Berichtsperiode (das laufende Jahr) monatlich oder vierteljährlich [Kennzahlen](#) zum [Produkt](#) möglichst übersichtlich und aussagekräftig darstellt, z. B. nach dem Muster des Controller-Vereins ([Beispiel für die öffentliche Verwaltung](#)).

Produkt:		
•	Was	Art der Leistung (Menge, Qualität, Zeit, Ort)
•	für wen	Kunde / Bürger / Adressat (ggf. Kundengruppen)
möglichst auch		
•	wozu	Wirkung (subjektive / objektive Wirkung, Zweck der Leistung)
ggf. zusätzlich		
•	wie	Servicequalität ("Kundenfreundlichkeit")
Ausführlichere Festlegungen (z. B. zu Qualität, Wirkung der Produkte und Servicequalität /Kundenfreundlichkeit) sind vor allem bei Produktdefinitionen		

für [KLR](#) und [Controlling](#) gängig und sinnvoll - je nach dem Zweck, zu dem Produktdefinitionen erfolgen.

Produkthaushalt

Bewilligung von Finanzmitteln bezogen auf die zu erbringenden Leistungen, den [Output](#). Damit wird die [Outputsteuerung](#) verwirklicht und damit ein wesentlichen Anliegen eines modernen Managements öffentlicher Angelegenheiten ([Public Management](#), [NSM](#), [WoV](#)) in Abkehr von der traditionellen [Inputsteuerung](#). Eine konsequente Weiterführung wäre die Verknüpfung der Finanzmittel mit [Wirkungen](#) ([Outcome](#)) und damit die Outcome-Budgetierung.

Während die Bundesländer z. T. konsequent diese Steuerung einführen (siehe z. B. das [Konzept in NRW](#)), sind im Bund die ohnehin fragwürdigen Ansätze inzwischen eingestellt worden. [Mehr ...](#)

Produktion

1. Die Erzeugung von Gütern oder Dienstleistungen.
2. Die zweite Phase im betrieblichen Leistungsprozess, [betriebliche Grundfunktion](#)

Produktionsfaktoren / Inputfaktoren

die "Inputs" der Produktion, Sachgüter und Leistungen, die in den Produktionsprozess eingehen: menschliche [Arbeit](#) (dispositive und ausführende), [Betriebsmittel](#), [Werkstoffe](#), [Informationen](#). Der Produktionsprozess wird auch beschrieben als Kombination der Produktionsfaktoren durch dispositive Arbeit. Unterscheide davon die Produktionsfaktoren der VWL (Arbeit, Boden, Kapital). [Mehr ...](#)

Produktivität

Mengen- oder wertmäßige Ergiebigkeit der [Produktion](#) (Leistungserstellung), gemessen als Verhältnis von Leistung (Ergebnis) zur Menge der eingesetzten [Produktionsfaktoren](#). Für die Steuerung der Produktion wichtig ist oft die Kenntnis der Produktivität der einzelnen Produktionsfaktoren, z. B. der [Arbeitsproduktivität](#).

Produktmanagement

Organisationsstruktur, bei der die erfolgsbezogene Verantwortung für ein [Produkt](#) (einschl. Arten von Dienstleistungen) bestimmten Stellen oder Organisationseinheiten übertragen ist, die Verrichtungen jedoch weiterhin bei anderen Einheiten liegen (»[Matrixorganisation](#)). Der Produktmanager hat also vor allem Koordinationsaufgaben.

Prognose, Szenariotechnik

Vorhersage eines Ereignisses, eines Zustandes oder einer Entwicklung. Die Prognose kann sich beziehen auf das System / den Betrieb / die Behörde (z. B.

Entwicklung der Zahl von Anträgen, der Stückkosten, des Personalbestandes), oder der Umwelt (z. B. Zahl der zu betreuenden Bürger, der Anspruchsberechtigten, der Verfügbarkeit von Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt). Die einfachste Methode ist die "Extrapolation", d. h. die Entwicklung in der Vergangenheit wird in die Zukunft weitergerechnet. Sie liefert nur dann sinnvolle Aussagen, wenn damit gerechnet werden kann, dass die Einflussgrößen auch in der Zukunft unverändert bleiben.

Prognosen beruhen also auf Annahmen über die zukünftigen Einflussgrößen und sind deshalb immer mit Ungenauigkeit und einem Prognoserisiko verbunden (siehe die Prognosen über das Wirtschaftswachstum). Die **Szenariotechnik** versucht, Entscheidungen dadurch besser zu unterstützen, dass sie Prognosen für unterschiedliche Annahmen über die Einflussgrößen zusammenstellt ("Entwicklungspfade") und damit [proaktive](#) Entscheidungen unterstützt.

Programmierte Textverarbeitung (PTV)

Textbausteinverarbeitung; standardisierbare Teile des Schriftgutes sind als Textbausteine erfasst und in einem Texthandbuch geordnet und zusammengefasst; Texte werden entworfen, indem die zu schreibenden Textbausteinnummern sowie variable Ergänzungen angegeben werden; bei Verwendung von Textautomaten werden die Texte durch Aufruf der Textbausteine und Eingabe der variablen Ergänzungen gefertigt.

Projekt

Projekt als Vorhaben:

Ein befristetes, zuständigkeitsübergreifendes Vorhaben, das einen Aufwand erfordert, der nicht nebenamtlich geleistet werden kann. (s. "[Projektmerkmale](#)"). Es sollte deshalb außerhalb der normalen Organisation durchgeführt werden, s. [Projektorganisation](#). ([Abweichend z. T. der Sprachgebrauch der Praxis.](#))

Projekt als Arbeitseinheit:

Die mit einem besonderen Vorhaben betraute Arbeitseinheit, die zusätzlich zur normalen [Aufbauorganisation](#) auf Zeit eingerichtet ist, in der Regel eine Projektgruppe, ergänzt um die Steuerungsgruppe (den Projektleitungsausschuss), s. [Projektorganisation](#). [Mehr ...](#) (ausführliche Definitionen und Zusatzinformationen)

Projektcontrolling

Sonderform des [Controlling](#), das die Transparenz des Projektgeschehens sicherstellen soll. Es umfasst regelmäßig das Termin- und das Kostencontrolling sowie ein Berichtswesen mit den Berichtsarten Status- und Sonderberichte sowie Abschlussbericht. Es

dient der Einhaltung der Vorgaben des Projekts im Hinblick auf Sachziel (Leistung/Qualität), Termin(e) und Kosten ("[magisches Dreieck](#)"). Bei größeren Projekten sollte das Projektcontrolling nicht von der Projektleitung selbst wahrgenommen werden, sondern einer anderen Person als Sachwalter übertragen werden (Projektcontroller/in).

Projektgruppe

im Rahmen der - förmlichen - [Projektorganisation](#) gebildete Gruppe zur Bearbeitung eines [Projekts](#), wegen der Freistellung der Mitglieder von bisherigen Aufgaben und Weisungsbeziehungen, zur Regelung der Verantwortlichkeiten und des Verfahrens durch besondere Einsetzungsverfügung ins Leben zu rufen. Gegensatz: [Arbeitsgruppe](#), engl.: task force.

Projektmanagement

Nach DIN 69 901: die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln zur Durchführung eines [Projekts](#). Als Aufgabe umfasst PM die systematische Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle von Projekten im Hinblick auf die Ziele des "[magischen Dreiecks](#)". Als Lehre stellt es systematisiertes Erfahrungswissen und aufbereitete wissenschaftliche Erkenntnisse für die Durchführung von Projekten bereit. [Mehr ...](#), [Praxishilfen](#)

Projektorganisation

Projektaufbauorganisation

Die besondere, befristete [Organisation](#) für die Durchführung von [Projekten](#), die als umfangreiche Vorhaben eine besondere [Struktur](#) (= [Aufbauorganisation](#)) benötigen. Sie umfasst regelmäßig eine [Projektgruppe](#) sowie eine Steuerungsgruppe aus hierarchisch höher gestellten Mitgliedern, die für Grundsatzentscheidungen, insbesondere bei [Meilensteinen](#), zuständig ist, bzw. die die [Projektgruppe](#) in Veränderungsprozesse einbeziehen muss, damit die Veränderung und das Vorgehen dabei von der Institution verstanden und akzeptiert wird. Darüber hinaus ist der Auftraggeber einzubeziehen, ggf. der davon verschiedene Finanzgeber, sowie die von einem Projekt Betroffenen ([Stakeholder](#)). Grundsätzlich andere Strukturen ergeben sich bei agilen Projektmanagementmethoden, z. B. bei [Scrum](#).

Projekttaufbauorganisation

Die besonderen Regelungen für die Projektdurchführung, z. B. in einem Projekthandbuch, als Sonderfall der [Ablauforganisation](#). Dazu gehören auch Vorgaben für Vordrucke, den Einsatz von Sachmitteln, Regeln für die Beteiligung des Projektleitungsausschusses usw. (siehe die [Werkzeuge / Tools für Projektmanagement](#)).

Promotor, Promotorenmodell

Promotoren sind Personen, die einen Innovations- oder Transformationsprozess aktiv und intensiv und mit besonderem Engagement - über den "pflichtgemäßen Einsatz" hinaus - fördern. Die Kombination von Macht- und Fachpromotor (Promotorenmodell, [E. Witte](#)) hat sich als besonders erfolgreich erwiesen. [Mehr ...](#)

Prototyping (Rapid P.)

Verfahren zur Lösung von Problemen, indem möglichst schnell eine erste Lösung (z. B. ein Computerprogramm) entwickelt, dann getestet und schrittweise verbessert wird, bis sie die Anforderungen voll erfüllt. Idealtypisch ist es ein kooperativer Lernprozess zwischen Entwicklern und Nutzern.

Prozess

"System von Tätigkeiten, das Eingaben mit Hilfe von Mitteln in Ergebnisse umwandelt." ([ISO 9000:2000](#)). Anmerkung 2 der Norm lautet: "Prozesse in einer Organisation sind üblicherweise geplant, werden unter beherrschten Bedingungen durchgeführt um Mehrwert zu schaffen." Letzteres betont die Definition des [EFQM-Modells](#): "Eine Folge von Tätigkeiten, die Wertschöpfung erbringt, indem sie aus einer Input-Vielfalt den verlangten Output erzeugt."

Prozess - als geregelte Abfolge von Tätigkeiten - wird heute als (Ergebnis der) [Ablauforganisation](#) verstanden und damit als begrifflicher Gegensatz zu [Struktur](#), dem - statischen - Aufbauegefüge als (Ergebnis der) [Aufbauorganisation](#).

Prozessarten

Je nach ihrer Funktion werden Prozesse unterschieden in Kernprozesse - sie erzeugen die Leistung / das Produkt, in ihnen findet die Wertschöpfung statt, Unterstützungsprozesse (sie schaffen die Voraussetzungen für die Leistungserstellung, in der Verwaltung die klassischen Z-Funktionen) und Führungsprozesse (sie steuern die Prozesse und schaffen das Management-Umfeld). Außerdem ist es oft sinnvoll, Prozesse in Teile zu zerlegen, dann ist zwischen den Hauptprozessen und den Teilprozessen zu unterscheiden. Im Überblick siehe die folgende Tabelle:

Prozessarten		
Kernprozesse	Hauptprozesse	Teilprozesse
Führungsprozesse	Hauptprozesse	Teilprozesse
Unterstützungsprozesse	Hauptprozesse	Teilprozesse

Prozesslandkarte

graphische Darstellung der Zusammenhänge zwischen (Teil-) Prozessen, wobei die Prozesse nicht in ihren Details dargestellt werden.

Prozessmanagement

ist nicht "Steuerung" von Prozessen, wie der [Managementbegriff](#) nahelegen würde, sondern die Gestaltung von Prozessen mit dem Ziel der Vereinfachung und Verbesserung.

Prozessverantwortlicher

(auch: Prozesseigentümer, Prozessbesitzer): derjenige, der umfassend für den Prozess verantwortlich ist, also für die Gestaltung des Prozesses (Organisation) einschließlich Fehlervorbeugung ([10er-Regel der Fehlerkosten](#)), die Prozessdokumentation, die Auswertung der Prozessergebnisse und die (regelmäßige) Überprüfung des Prozesses (internes [Audit](#)), für die wirksame Steuerung und Überwachung einschließlich der Festlegung der Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten, die am Prozess beteiligt sind. Die Verantwortung für den Prozess umfasst auch seine Einbettung in das Gesamtsystem ([Prozesslandkarte](#)).

Prüffragen

insbes. Prüffragen für Rechtssetzungsvorhaben des Bundes (jetzt: im Rahmen der [GGU](#) und der darin vorgesehenen [Gesetzesfolgenabschätzung](#); [Checkliste](#) um sicherzustellen, dass nur notwendige Regelungen mit einem sinnvollen Nutzen-Kosten-Verhältnis von möglichst hoher Qualität geschaffen werden. Entsprechende Prüflisten sind auch von der OECD und für die EU ausgearbeitet worden. Verwandt damit ist [Audit](#), das entsprechende Prüffragenkataloge voraussetzt.

PTV

siehe [programmierte Textverarbeitung](#)

Public Private Partnership (PPP)

Öffentlich-private Partnerschaft (ÖPP): Kooperation zwischen Verwaltungen einerseits, Unternehmen oder privaten Organisationen (z. B. Vereinen) andererseits, um öffentliche Aufgaben wahrzunehmen. Die Rechtsform kann z. B. eine GmbH sein, an der sowohl die öffentliche Verwaltung als auch private Träger als Gesellschafter beteiligt sind. Es können aber auch durch Vertrag Konsortien gebildet werden, ohne die auf Dauer angelegte Struktur einer GmbH zu verwenden.

Ziel ist es, durch diese Partnerschaft Synergieeffekte zu nutzen, z. B. die Entwicklungs- und Serviceaufgaben für die Nutzung von Informationstechnologie in einer Kommune (so das Beispiel der ID Bre-

men, Preisträger im Speyerer Wettbewerb 2000), oder auch andere Finanzierungsmöglichkeiten für öffentliche Vorhaben, insbesondere Bau und Unterhaltung von Gebäuden, Brücken, Autobahnen, bei denen dann die öffentliche Hand als Mieter oder Pächter auftritt oder bei Straßen usw. die Nutzer z. B. eine Nutzungsgebühr (Maut) entrichten.

Die [DHV Speyer](#) hat zu PPP ein [Lernprogramm](#) entwickelt.

PUMA (Puma)

Abkürzung für "Public Management" = Management der öffentlichen Verwaltung (Verwaltungsmanagement), verwendet auch im deutschsprachigen Raum für Arbeitsbereiche z. B. von Hochschulen, aber auch von der [OECD](#) für den Arbeitsbereich "Organisation und Management des öffentlichen Sektors" (s. dort aber auch: Arbeitsbereich "Public Governance and Management").

Qualifikation

im Bildungsbereich: der formale Ausdruck, die formale Anerkennung der beruflichen Fähigkeiten entsprechend definierten Kategorien und definierter Verfahren der Zuerkennung der Qualifikation. Damit können auch Berechtigungen zu bestimmten beruflichen Tätigkeiten oder Weiterbildungsmöglichkeiten verbunden sein, die diese formale Anerkennung voraussetzen. Durch die Formalisierung unterscheidet sich Qualifikation von [Kompetenz](#) als (vorhandener oder geforderter) Fähigkeit zur Anwendung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ("Können"). Umgangssprachlich wird "Qualifikation" oft mit Fähigkeit, Befähigung oder (beruflicher) [Kompetenz](#) gleichgesetzt.

Qualität

Allgemein: Güte, Beschaffenheit, im Gegensatz zu Quantität (Menge). Umgangssprachlich und in der Werbung auch mit der Bedeutung von "guter Beschaffenheit", "hoher" Qualität verwendet.

Im [Qualitätsmanagement](#): das "Vermögen ... zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien" (DIN EN ISO 9000:2000). Als Fachbegriff ist eine Aussage zur Qualität also das Ergebnis eines Vergleichs zwischen den geforderten und den tatsächlich vorhandenen Eigenschaften: ob - ggf. in welchem Ausmaß - sie erfüllt werden. In der früheren Definitionsnorm zu Qualitätsmanagement ... [Mehr ...](#), [Qualitätsmanagement, TQM](#)

Qualitätsmanagement

Gesamtkonzept von Regelungen und Instrumenten, um eine definierte [Qualität](#) der [Produkte](#) (einschl. Dienstleistungen) sicherzustellen und damit zugleich

einen Beitrag zur Senkung von Fehlerkosten zu leisten ([10er-Regel der Fehlerkosten](#)). Vorgaben dafür enthalten [DIN EN ISO 9000:2000](#) ff. einschließlich der Regeln einer [Zertifizierung](#) aufgrund internen und externen [Audits](#). Nach der Konzeption der [ISO 9000:2000 Normenfamilie](#) wird weitergehend die Erfüllung der Forderungen von Kunden und anderer interessierter Parteien angestrebt (siehe die [Definition von "Qualität"](#) sowie [Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements nach ISO 9000](#)).

Qualität
= Technik
+ Geisteshaltung

Qualität entsteht aus Technik und Geisteshaltung (Kamiske)

Das prozessorientierte Qualitätsmanagement nach ISO 9001 wird durch [Umfassendes Qualitätsmanagement \(TQM\)](#) weitergeführt, in Europa durch das [EFQM-Modell](#) als europäische Variante für "nachhaltige Excellence" sowie das verwaltungsspezifische [Common Assessment Framework - CAF](#), ein gemeinsames europäisches Qualitätsmanagementsystem für die schrittweise Verbesserung durch Selbstbewertung. [Mehr ...](#)

Qualitätssicherung

die organisatorischen Maßnahmen mit denen sichergestellt werden soll, dass die [Produkte](#)/Dienstleistungen bestimmte Eigenschaften aufweisen.

Qualitätszirkel

Periodisch oder bei Bedarf tagende Arbeitsgruppe von 5 bis 10 Mitarbeitern eines oder mehrerer Arbeitsbereiche, die in eigener Verantwortung Vorschläge zur Verbesserung des Arbeitsablaufs oder der Qualität erarbeiten. Typisches Element eines [Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses \(KVP\)](#). [Mehr ...](#)

Quality Function Deployment (QFD)

Qualitätstechnik, mit der in einem mehrstufigen Verfahren Kundenforderungen gewichtet und für deren Erfüllung kritische [Produkt-](#), Konstruktions-, Prozess- und Fertigungsmerkmale abgeleitet werden. Dabei können auch gesellschaftliche Umweltforderungen berücksichtigt werden

Quasi-Lösung

Bezeichnung aus der Entscheidungstheorie (Cyert/March 1964) für Kompromissformeln, die keine Entscheidung bei Zielkonflikten enthalten, sondern bewusst vieldeutig bleiben. Denn die Vorstellung, es

könnten verbindliche hierarchisch geordnete Zielsysteme festgelegt werden, wird in der Entscheidungstheorie als unrealistisch eingeschätzt (u. a. von Kirsch).

Querschnittsaufgaben

Interne Serviceaufgaben und Steuerungsunterstützung, sog. "mittelbare" Aufgaben, die nicht "unmittelbar" der Auftragserfüllung ([»Zielfelder](#), dem [Sachziel](#), dem "Behördenzweck") dienen. Serviceaufgaben schaffen die Voraussetzungen für die Facheinheiten und unterstützen sie in ihrer Aufgabenerledigung. Dazu rechnen bisher Haushalt, Organisation, Personal, Innerer Dienst und IT (IuK) ("HOPII") sowie die Aufgaben der Steuerungsunterstützung (bisher z. T. integriert oder nicht wahrgenommen). Im Sprachgebrauch der [KLR](#) werden interne [Produkte](#) hergestellt. Gegensatz: unmittelbare Aufgaben = Fachaufgaben = Erstellung und Absatz externer [Produkte](#).

Die Zusammenfassung der Q. in eigenen Einheiten führt zur [Zweckspezialisierung](#). Mit der Zusammenfassung von Fach- und Ressourcenverantwortung im Rahmen des [Neuen Steuerungsmodells](#) wird diese Zweckspezialisierung ganz oder teilweise aufgehoben, ferner sind die Aufgaben der Steuerungsunterstützung gesondert auszuweisen und zu organisieren.

In der Verwaltung der Kommunen und Länder ist die Trennung in Serviceaufgaben und Steuerungsunterstützung bereits weitgehend umgesetzt, in der Bundesverwaltung ist der Doppelcharakter der Querschnittsaufgaben z. T. noch nicht erkannt bzw. organisatorisch berücksichtigt.

Querschnittseinheit

Organisationseinheit, die mittelbare = [Querschnittsaufgaben](#) wahrnimmt, z. B. Personal- und Haushaltsreferat, also interne [Produkte](#) erzeugt. [Zweckspezialisierung](#)

Rangspezialisierung

[Spezialisierung](#) nach Entscheidungsvorbereitung einerseits, Entscheidung andererseits bzw. nach Entscheidung und Ausführung; besteht insbes., wenn der Bearbeiter kein [Zeichnungsrecht](#) hat, also nur - unterschrittsreife - Vorlagen erstellt und ein anderer diese zeichnet. Heute wird empfohlen, möglichst auf Rangspezialisierung als Regelfall zu verzichten zu Gunsten der [Delegation](#) des Zeichnungsrechts und damit der Beachtung des [AKV-Prinzips](#).

Rapid Prototyping

siehe [Prototyping](#)

Rating

(engl. = "Einschätzung") systematische Bewertung z. B. von Anlageobjekten nach Risikoklassen oder der Kreditwürdigkeit von Kreditnehmern ([»Bonität](#)).

rational

1. als Gegensatz zu emotional bzw. [affektiv](#) = gefühlsmäßig; verstandesmäßig; 2. = "zweckrational": zielorientiert, d. h. Maßnahmen bewusst auswählend, um ein [»Ziel](#) (oder mehrere Ziele) bestmöglich zu erreichen; Gegensatz: [»emotional](#), [irrational](#)

Rationalisierung

Steigerung der [Effizienz](#) bei gleichbleibender Art und Menge der [Produkte/Leistungen](#), insbesondere durch Optimierung der [Prozesse](#) / der [Ablauforganisation](#) und/oder durch Technik-Einsatz (Computer, Maschinen). Damit verringert sich i. d. R. der [Personalbedarf](#), was Rationalisierung im allgemeinen Verständnis problematisch erscheinen lässt, weil mit dem Verlust von Arbeitsplätzen verbunden. Angesichts der begrenzten Mittel der öffentlichen Hand gilt aber: **Rationalisierung ist die Alternative zur Rationierung öffentlicher Leistungen!** Jeder durch unrationelles Arbeiten verschwendete Euro steht nicht für andere öffentliche Leistungen zur Verfügung und schadet damit dem Gemeinwohl - und verletzt das [Wirtschaftlichkeitsgebot](#) des Art 114 II GG. Dabei ist [Wirtschaftlichkeit](#) richtig zu verstehen als günstigstes Verhältnis zwischen der Erreichung legitimer öffentlicher Zwecke und dem Ressourcenverzehr, nicht als Verringerung der Kosten um jeden Preis oder gar als [Rentabilität](#) (mehr im [Beitrag "Wirtschaftlichkeit"](#)).

**Rationalisierung ist die Alternative
zur Rationierung öffentlicher Leistungen!**

**Denn jeder überflüssig ausgegebene Euro
steht nicht für benötigte Leistungen zur Verfügung.**

Rationalisierungsinvestitionen sind dem entsprechend [Investitionen](#) mit dem Ziel der Steigerung der [Effizienz](#), während [Investitionen](#) für eine Steigerung der Leistungs-/Produktmenge oder für neue Leistungen/Produkte als Erweiterungsinvestitionen bezeichnet werden.

rationell

zweckmäßig, sparsam, [wirtschaftlich](#)

reaktiv

Handeln erst/nur auf Anstoß von außen, aufgrund von Fehlern, Mängeln, Forderungen Dritter, mit der Tendenz, nur die unmittelbar erkennbaren und aktuell wichtigen Probleme zu lösen, ohne die tiefer liegenden Problemursachen zu beheben, im Unter-

schied zu [aktivem](#) oder [proaktivem](#) Handeln. Im Bild: "Handeln, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist." Andererseits wird reagiert und die Entwicklung nicht - passiv - hingenommen. Siehe [Aktivitätsniveaus](#).

Realisation, Realisierung

Durchführung, Vollzug, Umsetzung (eines Planes, einer Absicht, einer Entscheidung, einer Aufgabe)

Rechnungswesen

System der Berichterstattung und Rechenschaftslegung, in der öffentlichen Verwaltung neu konzipiert als "Neues Rechnungswesen" auf doppischer Grundlage ([Doppik](#)). Es umfasst [Kosten-](#), [Leistungs-](#) und [Wirkungsrechnung](#) sowie die Erfassung der monetären Aspekte durch Ergebnis-, Finanz- und Vermögensrechnung ([Übersicht](#)).

Rechtsnorm

[Norm](#), die Reaktionen des Rechtssystems ermöglicht (als Sanktion oder Anspruchsgrundlage). Sprachnormen können Teil von Rechtsnormen sein (Legaldefinitionen). [Mehr ...](#)

Referat

In Bundesministerien und vielen anderen Behörden des Bundes und der Länder: die erste (unterste) Organisationseinheit ([Basiseinheit](#)) als Zusammenfassung von Ausführungskräften unter einer »[Instanz](#), der [Referatsleitung](#). Gleichbedeutend die Bezeichnung »[Dezernat](#). In der Wirtschaft entspricht dem Referat zumeist die [Abteilung](#). [Referatsangehörige](#)

Referatsangehörige

können sein [Referenten/innen](#) (höherer Dienst), [Sachbearbeiter/innen](#) (gehobener Dienst), [Bürosachbearbeiter/innen](#) (mittlerer Dienst), sonstige Mitarbeitende (z. B. Unterstützungskräfte). Das Referat kann ferner intern strukturiert sein in Sachgebiete mit eigener [Sachgebietsleitung](#). Ob zwischen den verschiedenen Funktionsträgern in einem Referat, insbesondere für eine [Sachgebietsleitung](#), fachliche Weisungsrechte oder darüber hinausgehende Vorgesetztenbefugnisse bestehen, sollte nach Art und Umfang eindeutig geklärt sein, es hat u. a. Auswirkungen auf die [dienstliche Beurteilung](#), denn wer (auch nur begrenztes fachliches) Weisungsrecht hat, ist in die [Beurteilung](#) einzubeziehen, da er über dafür relevante Informationen verfügt.

Referatsleiter/in / Referatsleitung

Person, die ein [Referat](#) leitet, in Bundesministerien/obersten Bundesbehörden ein Beschäftigter des höheren Dienstes, in anderen Behörden kann er auch dem gehobenen Dienst angehören. Ihr unter-

stehen die dem Referat zugewiesenen [Referentinnen/ Referenten](#), [Sachbearbeiterinnen/ Sachbearbeiter](#), [Bürosachbearbeiterinnen/ Büro-sachbearbeiter](#) und ggf. weitere Mitarbeitende.

Referent/in

Der [Referatsleitung](#) unterstellte/r Mitarbeitende/r des höheren Dienstes. Vergleichbare Bezeichnung: [Dezernent/in](#).

reflexiv

rückbezüglich, im Zusammenhang mit Management vor allem: auch auf sich selbst bezogen, der Manager muss auch sich selbst managen, Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung müssen selbst wirtschaftlich angewendet werden, usw. Mit Reflexivität wird also die [Meta-Ebene](#) angesprochen.

Reflexivitätsgebot

(für Modernisierungsmaßnahmen): Gebot, Modernisierungsmaßnahmen auf diese selbst zu beziehen, oder auch: die Modernisierer müssen das, was sie predigen, vorleben. Das ist nicht nur ein Gebot der Glaubwürdigkeit, sondern der [Effektivität](#) und [Effizienz](#): [Controlling](#), das nicht kundenorientiert gestaltet ist, läuft leer, schlimmer noch: es führt zu Fehlsteuerungen. [KLR](#), die einen unwirtschaftlichen Aufwand verursacht oder die Kosten, die sie selbst verursacht, nicht transparent macht, verursacht ihrerseits - gravierende - Fehlsteuerungen, weil hier zentrale Managementinstrumente nicht (richtig) funktionieren, von dem psychologischen Flurschaden ganz zu schweigen (»[Change Management](#), [Meta-Ebene](#)).

Registratur

Akten-/Schriftgutverwaltung, auch der Ort, an dem die Akten aufbewahrt und verwaltet werden. Siehe für den Bund die [RegR \(Registraturrichtlinie\)](#) als Ergänzung zur [GGO](#).

relevant

bedeutsam, wichtig, erheblich, bezogen auf die jeweilige Fragestellung, das jeweilige [Problem](#), [Ziel](#).

Reliabilität

Zuverlässigkeit, Genauigkeit einer Messung (Reproduzierbarkeit der Ergebnisse: auch bei einer Wiederholung ergeben sich die gleichen Werte). Fragen müssen z. B. eindeutig zu verstehen sein, sonst bekommt man Zufallsergebnisse je nach dem aktuellen Verständnis der Frage. Ausgeschlossen werden muss auch, dass die befragte Person keine Meinung hat und deshalb beliebig antwortet. Die Reliabilität sagt nichts darüber aus, ob das Richtige gemessen wird: das ist eine Frage der [Validität](#).

Remanenzkosten

nach Aufgabe eines [Produktes](#) oder Wegfall einer [Leistung](#) oder z. B. nach [Outsourcing](#) verbleibende [Kosten](#), ggf. auch auf Zeit, u. a. weil bestimmte Kosten nicht (sofort) abbaubar sind wie z. B. Personalkosten, wenn Personal nicht sofort anderweit verwendet oder freigesetzt werden kann, oder [kalkulatorische Kosten](#) für erworbene Liegenschaften, die nicht sofort veräußert werden können oder andere, oder Zusatzkosten durch geringere Auslastung von Produktionsmittel.

Rendite, Rentabilität

(italienisch "Rente") relativer [Ertrag](#) einer [Investition](#) bzw. des Kapitaleinsatzes, zumeist für ein Jahr angegeben. Bezugspunkt kann sein das Eigenkapital (Eigenkapitalrendite), der Gesamtkapitaleinsatz (Gesamtkapitalrendite) oder der Umsatz (Umsatzrendite), bei [Investitionen](#) bezogen auf den Anschaffungs- oder Zeitwert (pro Jahr, s. a. [Amortisationsrechnung](#)). Bei der Rendite von Wertpapieren wird der Anschaffungs- oder Zeitwert, nicht der Nennwert zugrunde gelegt. Rendite als Messgröße wird auch als [Rentabilität](#) bezeichnet.

Rentabilität

Fähigkeit, [Gewinn](#) zu erwirtschaften, für private Betriebe eine Existenzbedingung. Als Messgröße (Ausmaß der Rentabilität) entspricht es der [Rendite](#), s. [dort](#) die verschiedenen Arten der Rentabilität.

Rentabilitätsrechnung

Verfahren zur Ermittlung des relativen [Ertrages](#) einer [Investition](#) oder des relativen Ertrages des eingesetzten Kapitals (siehe [Rendite](#)). Als Verfahren der [Investitionsrechnung](#) ergibt sich die Rentabilität als Quotient aus dem durchschnittlichen monetären Vorteil (Einnahmen, Gewinn, Einsparung) dividiert durch den Betrag des durchschnittlich gebundenen Kapitals.

Ressourcen

verfügbare "Mittel" im weiteren Sinne, in der Verwaltung meist verstanden als:

- Finanz-/Haushaltsmittel,
- Personal (quantitativ und qualitativ: also im Sinne [beruflich verwendbarer Kompetenz\(en\)](#), z. B. für [Projektmanagement](#), besondere fachliche, methodische oder soziale [Kompetenzen](#)),
- Sachmittel,

darüber hinaus sind relevant als knappe Güter, deren Inanspruchnahme ebenfalls als [Kosten](#) erfasst werden müssen:

- verfügbare Leistungen/Dienstleistungen anderer (z. B. die internen Dienstleister des Inneren Dienstes, der IT usw., Leistungen externer Dienstleister, auch durch [Shared Service Center](#),
- Nutzungsrechte usw.

Im weiteren Sinne und umgangssprachlich kann alles, was knapp ist, als "Ressource" bezeichnet werden, z. B. "Zeit" oder "Aufmerksamkeit im Leistungsbereich" sind in diesem Sinne knappe Ressourcen, ebenso wie "Motivation", "Geduld" usw.

Return on Investment (ROI)

siehe [Rendite](#).

Ringelmann-Effekt

Das Phänomen abnehmender individueller Leistung bei zunehmender Gruppengröße: die Leistung der Gruppe steigt nicht proportional zur Zahl der Gruppenmitglieder, sondern nimmt stetig ab: bei 2 Personen ist die Gruppenleistung nur 2 x 93 % der Einzelleistung, bei 8 Personen sogar nur 8 x 49%.

Die "Prozessverluste" werden als Koordinationsverluste einerseits, Motivationsverlusten andererseits erklärt, insbesondere als Tendenz, einen Teil der Arbeit anderen zu überlassen, weil die Einzelleistung nicht erkennbar ist (Trittbrettfahren, auch "soziales Faulenzen" (in Übersetzung von "social loafing") genannt).

Entsprechende geringere Leistungen von Gruppen sind auch beim Brainstorming beobachtet worden ... [Mehr ...](#)

Robuste Prozesse

Prozesse, die unabhängig von äußeren Störeinflüssen (z. B. Temperaturschwankungen) [Produkte](#) erzeugen, die den an sie gestellten Forderungen genügen. Die Gestaltung r. P. ist eine Forderung des Qualitätsmanagements und setzt entsprechende Gestaltung und Tests sowie Beseitigung von Fehlerursachen durch Prozessgestaltung voraus.

Rolle

Bündel von Verhaltenserwartungen, das mit einer bestimmten Stellung, Position, Situation im sozialen Zusammenleben und insbesondere auch in Organisationen verbunden ist.

Rückmeldung / Feedback

(technisch: Rückkoppelung): Die Reaktion auf eine (verbale oder non-verbale) Botschaft, die dem Kommunikationspartner mitteilt, dass die Botschaft / die Mitteilung verstanden - oder wie sie verstanden wurde. Um ein gemeinsames Verständnis zu gewährleisten, kann es sinnvoll sein / vereinbart werden, dass die Partner die Äußerungen des anderen in

eigenen Worten zusammenfassen ("paraphrasieren"), bevor sie antworten. [Mehr ... \(Feedback-Regeln\)](#).

In der [Kybernetik](#) die Rückmeldung der Ergebnisse der Systemleistungen an das übergeordnete [System](#), den Auftraggeber, usw. zum Zwecke der Steuerung (um die Anpassung an die gesteckten Ziele zu ermöglichen).

Rücksprache

"R" oder "bR" (bitte Rücksprache): [Verfügung](#) (Weisung) vor allem im Zusammenhang mit Geschäftseingängen, zur Klärung einiger Fragen beim Verfügenden vorzusprechen; Rücksprachen sollen unverzüglich, möglichst innerhalb von 3 Tagen wahrgenommen werden; bei Rücksprachen bei einem höheren Vorgesetzten ist dem/den Zwischen-vorgesetzten Gelegenheit zur Teilnahme zu geben, so die Regelung in § 54 der früheren [GGO I](#) des Bundes. Die Neufassung der [GGO](#) des Bundes (2000) enthält hierzu keine Regelung mehr, es gilt also die allgemeine Informationsregelung in § 11 Abs. 5 [GGO](#).

Sachbearbeiter/in

Mitarbeiter/Mitarbeiterin des gehobenen Dienstes (bzw. in vergleichbarer Position als Angestellte/-r), dem/der ein **Sachgebiet zur eigenverantwortlichen Wahrnehmung** als [Ausführungsaufgabe](#) übertragen worden ist. Die Funktion umfasst die [verantwortliche Bearbeitung aller Einzelfälle](#) (im Regelfall mit [Zeichnungsrecht](#) und Ergebnisverantwortung für die Erreichung der Wirkungs-, Leistungs- und Finanzziele) sowie die [Managementverantwortung](#) für das Sachgebiet, soweit nicht wegen der besonderen Bedeutung die Mitwirkung oder Entscheidung einer [Instanz](#) (z. B. der [Referatsleitung](#)) erforderlich ist.

"Verantwortliche Bearbeitung aller Einzelfälle" und "Managementverantwortung" bedeuten ... [Mehr ...](#)

Sachbearbeitung

1. Als Funktion: die geschlechtsneutrale Bezeichnung für [Sachbearbeiter/in](#). 2. Als Tätigkeit: die verantwortliche Betreuung eines Sachgebietes durch einen/eine [Sachbearbeiter/in](#). 3. Ungenau verwendet für die (inhaltliche) Bearbeitung von Vorgängen im [Geschäftsgang](#), unabhängig von der Stellung desjenigen, der tätig wird, siehe [Bearbeiter/in](#).

Sachentscheidungen

Entscheidungen, die sich auf die übertragene Sachaufgabe beschränken, z. B. über den Antrag eines Bürgers, im Gegensatz zu [Führungsentscheidungen](#).

Sachgebiet

Der Begriff kann in der Praxis bedeuten: 1. Aufgabenbereich für die Wahrnehmung durch einen/eine [Sachbearbeiter/in](#), also für eine Person. Diese Bedeutung entspricht dem Zusammenhang mit dem in der GGO der Bundesministerien früher definierten Begriff "Sachbearbeiter" als Mitarbeiter des gehobenen Dienstes oder vergleichbarer Angestellter. 2. Organisatorische Untereinheit z. B. in einem [Referat](#), in dem mehrere Mitarbeitende tätig sind, oft auch mit einer Sachgebietsleitung: einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin mit fachlicher Weisungsbefugnis gegenüber den Angehörigen des Sachgebiets. Der Umfang der Weisungsbefugnisse variiert, z. T. hat die Sachgebietsleitung nur fachlich begrenztes Weisungsrecht und nicht die volle Funktion als [Fachvorgesetzte/r](#). 3. Die Untergliederung eines Aufgabenbereichs eines Mitarbeiters / einer Mitarbeiterin aufgrund entsprechenden Sachzusammenhangs, evtl. auch im Hinblick auf unterschiedliche Kompetenzen, Bearbeitungsregeln usw.

Solche Bezeichnungen sollten heute durch Klärung der Produktverantwortung (oder -Teilverantwortung) präzisiert werden.

Sachgebietsleiter/in (Sachgebietsleitung)

siehe [Sachbearbeiter/in](#)

Sachliche Verteilzeit

siehe [Verteilzeiten](#)

Sachziel(e)

Das Leistungsziel ([Output-Ziel](#)) eines Betriebes/einer öffentlichen Einrichtung, d. h. das Ziel, Güter oder Dienstleistungen bestimmter Art, Menge und Qualität zu bestimmter Zeit für den Markt / die Abnehmer (die Bürger und/oder die Allgemeinheit) bereitzustellen. Gegensatz: [Formalziel\(e\)](#), ökonomische(s) Ziel(e), insbesondere Gewinn, Umsatz, Rendite. **Für die öffentliche Verwaltung erscheint es sinnvoll, [Outcome- / Wirkungsziele](#) als Sachziele einzuordnen.** [Mehr ...](#)

Sanktion(en)

Reaktion auf Verhalten in der Absicht, es zu beeinflussen oder zu belohnen (positive Sanktion, Anreiz) oder zu bestrafen (negative Sanktion). Oft nur in der Bedeutung als negative Reaktion verstanden.

Schriftlichkeit, Prinzip der ...

(= Aktenmäßigkeit) Das Prinzip fordert, dass sich der Stand einer Angelegenheit jederzeit "aus der [Akte](#) ergibt" (so sinngemäß die frühere Regelung in § 32 Abs. 1 GGO Teil I des Bundes), angepasst auf die aktuelle Situation formuliert § 12 Abs. 2 [GGO Bund](#):

"Stand und Entwicklung der Vorgangsbearbeitung müssen jederzeit (im Rahmen der Aufbewahrungsfristen) aus den elektronisch oder in Papierform geführten Akten nachvollziehbar sein."

Ein für die deutsche Verwaltung wesentliches Prinzip, das die Unpersönlichkeit und Kontrollierbarkeit der Amtsführung der Mitarbeiter/Führungskräfte gewährleisten soll. Das bedeutet konkret ... [Mehr ...](#)

Scrum

ein "[Agiles Projektmanagementkonzept](#)", insbesondere für die Software-Entwicklung, das mit flexiblen Rollen und Verfahren und weitgehender Selbstorganisation bessere und [effizientere](#) Ergebnisse erreichen soll als konventionelles Projektmanagement. Es verzichtet z. B. auf einen Projektmanager ... [Mehr ...](#)

SDCA-Zyklus

"Standardise, Do, Check, Act" (Standardisieren, Durchführen, Checken, Agieren/Anpassen) als Zyklus zur Schaffung stabiler Prozesse im [Qualitätsmanagement](#). Auf der Grundlage stabiler Prozesse kann von der Erhaltung zur Verbesserung übergegangen werden. Dafür wird im [Qualitätsmanagement](#) und im [Kontinuierlichen Verbesserungsprozess - \(KVP\)](#) der [PDCA-Zyklus](#) verwendet.

Selbstbewertung

eine umfassende und systematische Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse einer Organisation (Definition in Anlehnung an EFQM). Sie wird oft als Beginn und als erste Phasen auf dem Weg zu Qualitätsmanagement verwendet und kann weitergeführt werden bis zur Bestätigung der Qualität durch externes [Audit](#) (bei ISO 9001) oder externes Assessment bei den höheren Stufen der Excellence nach dem [EFQM-Modell](#). Das TQM-Konzept [CAF](#) verwendet Selbstbewertung bisher als ausschließliches Prüfverfahren (eine Ergänzung ist in Vorbereitung, siehe im [CAF-Beitrag](#)).

Selbstkontrolle

Überprüfung von Leistung, Ergebnis oder Verhalten durch den Handelnden selbst, im Gegensatz zur [Fremdkontrolle](#). Als Mittel der [Qualitätssicherung](#) in Betrieben setzt es definierte Maßstäbe voraus, dann entspricht es der [Selbstbewertung](#).

Selbstreferenz, selbstreferentiell

Selbstbezug, Selbstbezogenheit: Eigenschaft von [Systemen](#), sich auf sich selbst - statt auf die Umwelt - zu beziehen, sich von der Umwelt abzukoppeln. Für Organisationen (private wie öffentliche) zeigt sich die Tendenz darin, dass sich Mitarbeiter eher an internen Verhaltens- und Sprachregeln orientieren als an

der Wirkung gegenüber dem Kunden / dem Bürger / in der Gesellschaft. Das erklärt die Regelungen aus der Binnensicht der Behörde, die der Bürger nicht versteht, ebenso wie den "Behördenjargon": er ist ein typisches Ergebnis einer überwiegend internen erfolgreichen Kommunikation, die Erwartungen und Verhalten der Beschäftigten prägen. Der Bürger, der sie nicht versteht, wird zwangsläufig als Störenfried empfinden. Eine moderne Verwaltung muss deshalb die Öffnung des Systems "Verwaltung" (entsprechend: Schule, Hochschule) nach außen erreichen, u. a. durch die Verpflichtung auf den externen Auftrag und die Leistungsziele sowie durch die Befragung der "[Kunden](#)". Siehe dazu [NPM/NSM](#) sowie zu weiteren Systemaspekten [Autopoiese](#), [System](#).

Sensibilitäts- / Empfindlichkeitsanalyse

Test einer [Nutzwertanalyse](#) oder eines anderer Verfahrens darauf, wie empfindlich das Ergebnis gegenüber sinnvollen Änderungen der Annahmen ist, die dem Ergebnis zugrunde liegen.

SGVW

[Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften](#), eine der führenden nationalen Vereinigungen zu diesem Fachgebiet. Sie stellt auch ein Wissensportal über Entwicklungen im öffentlichen Sektor im Internet bereit: <http://www.sgvw.ch>. Der Verein ist eine Sektion des [Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften \(IISA\)](#) in Brüssel.

Shared Service(s), Shared Service Center (SSC)

"internes Outsourcing" durch Zusammenfassung von Dienstleistungen in einer besonderen Einheit innerhalb eines Konzerns, in der öffentlichen Verwaltung: Zusammenfassung von Leistungen behördenübergreifend für den eigenen Verwaltungsbereich (z. B. die Bundeswehr, Bundespolizei), einen [Geschäftsbereich](#), oder auch für andere Behörden, u. U. auch unterschiedlicher [Geschäftsbereiche](#), in der Kommunalverwaltung durch Zusammenfassung solcher Leistungen für mehrere Kommunen bei einer einzigen kommunalen Einrichtung. [Beispiele ...](#)

Die Übertragung/Übernahme sollte durch Vertrag/Vereinbarung erfolgen ([Leistungsvereinbarung](#)), nicht dagegen durch die traditionell übliche Kompetenzverlagerung ... [Mehr ...](#)

Shareholder

Anteilseigner, Aktionär, der also das Interesse an dem - ausschließlich - wirtschaftlichen Erfolg repräsentiert, im Unterschied zu den [Stakeholdern](#), allen, die ein wie auch immer begründetes Interesse an dem Unternehmen/der Einrichtung haben bzw. solche Interessen wahrnehmen.

Beachte, dass das Interesse an [nachhaltigem](#) (langfristigem, nicht mit anderen Nachteilen verbundenem) wirtschaftlichen Erfolg aber die Berücksichtigung auch anderer Interessen erfordert, [Umfassen des Qualitätsmanagement - TQM](#) - also auch dem Interesse des Shareholders an [nachhaltigem](#) wirtschaftlichen Erfolg entspricht.

Für die öffentliche Verwaltung entspricht der Shareholder dem "Auftraggeber", s. [Auftrag](#), [Zielfeld\(er\)](#).

Single Sourcing

[Outsourcing](#) mit langfristiger und enger Bindung an einen Lieferanten / Outsourcer, um Koordinationsaufwand und damit [Transaktionskosten](#) zu verringern und den Qualitätsanforderungen besser gerecht zu werden. Oft notwendige Konsequenz bei der Einführung von [TQM](#).

Situation

Lage, Ausgangslage, im engeren Sinne der Organisationstheorie ([situativer Ansatz](#)) die Lage einer Institution (Behörde, [Betrieb](#)), die für den Erfolg einer Organisationsstruktur und des Führungsverhaltens bestimmend ist. Situationsmerkmale sind z. B.: Leistungsprogramm (Aufgabe), Größe, Alter der Organisation, technologische und Umweltdynamik, Konkurrenzintensität, usw. [Mehr ...](#)

situativ

nicht allgemeingültig, sondern je nach den Umständen (den Ausgangsbedingungen, den Vorgaben, allgemein: der "Situation") verschieden; diese Umstände sollten aber möglichst systematisch erfasst werden, um der Praxis Empfehlungen für Entscheidungen zu geben (»[Situation](#)).

situativer Ansatz

(kontingenztheoretischer Ansatz): Ansatz in der Organisationstheorie, der den Erfolg bestimmter Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen des Managements mit den Besonderheiten der jeweiligen [Situation](#) erklärt, z. B. mit der Art der [Produkte](#), der Größe, Umweltdynamik, Technologie usw. Zusammenhänge werden empirisch überprüfbar formuliert, Empfehlungen auf der Grundlage [empirisch](#) bewährter Hypothese gegeben. Die moderne Organisationstheorie hält einen einfachen Ursache-Wirkungszusammenhang zwischen Umwelt, Organisationsstruktur und Erfolg für empirisch widerlegt ... [Mehr ...](#)

Sofortarbeit

nicht flexible, nicht "speicherfähige" Arbeit, z. B. Kundenbedienung, Auskunftserteilung. Wegen der fehlenden zeitlichen Flexibilität entstehen besondere Organisationsprobleme für eine zeitgerechte und kostengünstige Aufgabenerledigung.

Soft Facts

die nicht in - harten - Zahlen auszudrückenden Faktoren für den Unternehmenserfolg / den Erfolg des Verwaltungsmanagements, z. B. [Strategie](#), Werte und Grundsätze, Führungsstil, [Commitment/Engagement](#), Qualifikation und Werthaltungen der Beschäftigten. Die Bedeutung dieser Potenzialfaktoren für künftigen Erfolg betont u. a. das Konzept der [Balanced Scorecard](#), aber auch das [EFQM-Konzept](#) durch 5 Befähiger-Kriterien (neben 4 Ergebnis-Kriterien, für die oft "harte" Zahlen verwendet werden können).

Soziales Lernen

Lernen (Lernprozesse) im sozialen Kontext: durch Vorbilder (Modelllernen) und/oder mit Verstärkungen durch Personen oder Gruppen, Gruppendruck usw. Das Ergebnis eines solchen längeren Lernprozesses ist die [Sozialisation](#)

Sozialisation

die Prägung, die durch längeres soziales Lernen in Gruppen oder in der Familie entsteht und die Grundannahmen, Werte, Normen, Zeichen und Symbole umfasst, also den einzelnen in die [Kultur](#) einbindet.

Spartenorganisation

siehe [divisionale Organisation](#)

Speicherarbeit

Arbeit die nicht sofort erledigt werden muss oder bereits vor der Abforderung getan werden kann (z. B. "normale" Antragsbearbeitung, die meisten Verwaltungsaufgaben, die Produktion auf Lager).

Spezialisierung

Begrenzung auf unterschiedliche Teile einer Aufgabe (Gegensatz: [Mengenteilung](#)); Aufteilung der Aufgabe in unterschiedliche Teile, die jeweils anderen [Stellen](#) (Dienstposten) übertragen werden. [Arbeitsteilung](#), [Spezialisierungsarten Mehr ...](#)

Spezialisierungsarten

Möglichkeiten der Zerlegung einer Aufgabe nach inhaltlichen Unterschieden, z. B. nach Art der Verrichtung, des Objektes (= Arbeitsgegenstandes), Rang, Phase, Zweckbeziehung. Verwendet im Rahmen der [Aufgabenanalyse](#) oder bei der [Stellenbildung](#). [Mehr ...](#)

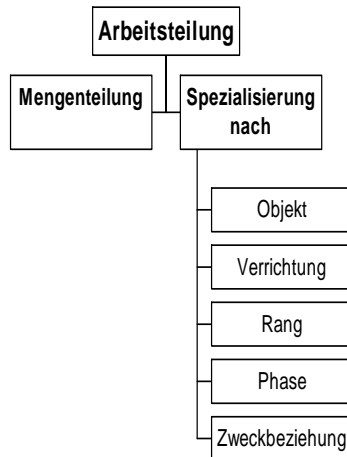


Abbildung: Formen der Arbeitsteilung und Spezialisierung

Spieltheorie

Theorie, die komplexe Entscheidungsprobleme analysiert, wenn Akteure jeweils auf das Verhalten der anderen reagieren. Handlungsfolgen lassen sich nicht als einfache Ursache-Wirkungsketten analysieren, und Empfehlungen für optimale Strategien lassen sich nur angeben, wenn die Folgen unterschiedlicher Strategien "durchgespielt" und bewertet werden. Die Spieltheorie ist ein Teilgebiet von [Operations Research](#). [Mehr ... \(externer Link zum Glossar im sowinet.de\)](#) [Der Glossar-Beitrag im Online-Archiv](#)

Stab, Stabsstelle

eine Leitungshilfsstelle, d. h. ein Dienstposten mit der Aufgabe der Unterstützung einer [Instanz](#) bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben, ohne eigene Ausführungsaufgaben (s. »[Ausführungsstelle](#)), aber auch ohne Weisungsbefugnis gegenüber den der [Instanz](#) nachgeordneten Stellen (der sog. Linie).

Stabilität

Fähigkeit, bei sich ändernden Bedingungen der Umwelt den eigenen Zustand bzw. die eigenen Leistungen weitgehend unverändert beizubehalten. Ziel bzw. Systemeigenschaft, die in einem Spannungsverhältnis zu [Flexibilität](#) steht.

Stablinienorganisation (-system)

der »[Strukturtyp](#), bei dem die [Einlinienorganisation](#) durch einen [Stab](#) oder mehrere Stäbe ergänzt ist, die die »[Instanzen](#) unterstützen, denen sie jeweils zugeordnet sind. »[Mehrliniensystem](#), [Matrixorganisation](#)

Stakeholder / Anspruchsgruppen

jemand, der als Gruppe oder Individuum ein wie immer geartetes legales Interesse an der Institution / der Unternehmung hat, unabhängig davon, ob die

Rechtsordnung ihm Rechte für die Wahrnehmung dieser Interessen zubilligt; Betroffener, Beteiligter, Interessenträger, -vertreter, -gruppe. Für die öffentliche Verwaltung sind Stakeholder insbesondere die Auftraggeber, der Steuerzahler und die Adressaten ... [Mehr ...](#)

Stakeholderanalyse

systematische Ermittlung der relevanten [Stakeholder](#) und der Bedeutung, die sie für [Planungen](#), [Entscheidungen](#) und ggf. die Gestaltung der [Prozesse](#) (der Behörde/des Unternehmens, für [Projekte](#)) haben und in welchem Ausmaß ihre Belange und in welcher Weise sie einbezogen werden sollten (in Abhängigkeit von Ausmaß der Betroffenheit, der Dringlichkeit des Anliegens, ihrer [Macht](#) und der Legitimität ihres Anliegens).

Die Stakeholderanalyse ist Teil einer systematischen Einbeziehung der Stakeholder, wie sie auch im [umfassenden Qualitätsmanagement \(TQM\)](#), z. B. nach dem [EFQM-Modell](#), gefordert wird ... [Mehr ...](#)

Stelle (Dienstposten)

organisatorisch: die dauerhafte Zusammenfassung von Aufgaben für die Wahrnehmung durch eine Person. Dabei werden [Ausführungsstellen](#), [Instanzen](#) und [Stabsstellen](#) unterschieden, »[Stellenarten](#). Den unterschiedlichen Aufgaben und Befugnissen entsprechen unterschiedliche [Verantwortungsarten](#). Synonym: Dienstposten.

Stellen sind die Grundbausteine der [Aufbauorganisation](#). Beachte die abweichenden Bedeutungen von "Stelle" im *haushaltsrechtlichen* Sinne = die Ermächtigung zur Beschäftigung und Bezahlung eines Menschen; und im Sinne von *Zuständigkeitsbereich* unabhängig von der Zahl von Personen, die diese Zuständigkeit wahrnehmen, z. B. "Personalstelle".

Stellenarten

siehe [Ausführungsstellen](#), [Instanzen](#) und [Stabsstellen](#)

Stellenbeschreibung

(= **Dienstpostenbeschreibung**) Dokument der [Aufbauorganisation](#), das die organisatorisch wichtigen Informationen über die [Stelle](#) enthält: Bezeichnung der Stelle, organisatorische Einordnung in die [Hierarchie](#), Aufgaben und Befugnisse, in der Regel auch die wesentlichen Anforderungen an den Stelleninhaber / die Stelleninhaberin. Schlagwortartig: Instanzen-, Aufgaben-, Besetzungsbild. Detailliertere Informationen, z. B. der prozentuale Anteil der Teilaufgaben, enthalten Stellenbeschreibungen für arbeitsrechtliche Zwecke ... [Mehr ...](#)

Stellenbildung

Dauerhafte Zusammenfassung von Teilaufgaben als "Aufgabenbündel für eine gedachte Person", d. h. zu einer [Stelle](#) (=Dienstposten); auch als Teil der "[Aufgabensynthese](#)" bezeichnet; Grundlage: Ermittlung der Teilaufgaben durch [Aufgabenanalyse](#) ("Was"), des Umfangs durch [Personalbemessung](#) ("Wieviel"), der Anforderungen (Stellenbewertung) und sonstiger Entscheidungsgrundlagen ("Womit" - benötigte Sachmittel; "Wo" - Arbeitsort; "Wer" - fachliche Anforderungen, usw.). Das früher klassische Vorgehen, zunächst Stellen als Teil der [Aufbauorganisation](#) zu bilden und alle weiteren organisatorischen Entscheidungen danach zu treffen, wird heute oft umgekehrt: der Bildung von [Produkten](#) folgt die Gestaltung der [Prozesse](#) und erst dann die Stellenbildung, entsprechend der Produkt- und Prozessorientierung im [Neuen Steuerungsmodell](#) und ggf. der Prozessorientierung im [Qualitätsmanagement](#).

Stelleninhaber/in

Die Person, der die Wahrnehmung der Aufgaben der [Stelle](#) übertragen ist.

Stellenplan

Zusammenfassende Darstellung aller [Stellen](#) als vor allem personalwirtschaftliches Instrument

Stellvertreter/in

siehe [Vertreter/in](#)

Steuerungsdiens

in der Kommunalverwaltung zur Unterstützung des Managements vorgesehener Bereich, der die im [Produktplan der KGSt](#) ausgewiesene Aufgabe der "Zentralen Steuerungsunterstützung" wahrnimmt. In der Praxis dominieren oft die aus den [Querschnittseinheiten](#) herausgelösten Steuerungsaufgaben wie Organisations-, Personal-, Finanz- und IT-Entwicklung, ergänzt um die neue Funktion [Controlling](#), die sehr unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen kann (reines Kosten- und Finanzcontrolling oder auch strategisches Controlling), so dass das Defizit bei der [strategischen Steuerung](#) nicht unbedingt behoben wird. Siehe zu den von der KGSt empfohlenen Funktionen, Strukturen usw.: Führungsstrukturen im Neuen Steuerungsmodell, KGSt-Bericht 9/1998, sowie Zentrale Steuerungsunterstützung, KGSt-Bericht 11/1996.

Strategie

1. Das langfristig orientierte Vorgehen in grundlegenden Fragen, Verfolgung der [strategischen Ziele](#) im Unterschied zu [operativen Zielen](#); 2. im Unterschied zu [Taktik](#): die übergreifende und längerfristige Zielsetzung, die verfolgt wird und die auch aus "takti-

schen" Überlegungen heraus kurzfristig scheinbar zurückgestellt werden kann, um auf Dauer doch das strategische Ziel zu erreichen. Siehe als Beispiel "[Unternehmensstrategie](#)". 3. [Normativ](#): Konzept für Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolges eines Unternehmens/einer [Institution](#). 4. Im allgemeinen Sprachgebrauch auch: ein Gesamtkonzept, um ein bestimmtes Ziel/ein Zielbündel zu erreichen - im Unterschied zu den einzelnen Schritten dahin.

strategisch

(im Unterschied zu [operativ](#) und [taktisch](#)): langfristig und grundsätzlich/erfolgskritisch, Zeithorizont 3 Jahre und länger, z. B. die wesentlichen [Produkte](#), Aktivitäten für den Betrieb als ganzes betreffend. Grundlegende Unterscheidung für die [Managementaufgabe](#), [Planung](#), [Controlling](#) usw. »[strategische Ziele](#), [strategisches Management](#). [Mehr \(Übersicht\) ...](#)

strategisches Controlling

[Controlling](#), das sich vor allem mit den mittel- und langfristigen Chancen und Risiken befasst und entsprechend andere Techniken und Methoden verwendet (z. B. Szenario-Technik, [Portfolio-Analyse](#)) als das [operative Controlling](#). »[Strategisch, taktisch, operativ, Controlling-Definition, Controlling ausführlich](#).

**Ohne strategisches Management
ist die Finanzkrise der öffentlichen Hände
nicht zu bewältigen.**

Strategisches Management

[Management](#) der mittel- und langfristigen Erfolgspotenziale. Es umfasst inhaltlich die Frage nach den [strategischen Zielen](#), dem "Wozu" des Handelns (die **richtigen** Dinge tun, [Effektivität](#)), aber auch Strategiefähigkeit: Kapazität und Kompetenz für strategisches Denken, Planen, Entscheiden, Steuerung der Umsetzung, Controlling/Evaluation ([Managementfunktionen](#) Organisation und Personalmanagement). Operatives Management ist demgegenüber die Umsetzung der strategischen Ziele in kurz- und mittelfristiger Perspektive und die Frage der [Effizienz](#). Ohne strategisches Management ist die Finanzkrise der öffentlichen Hand nicht zu bewältigen ... [Mehr ...](#)

strategische Ziele

längerfristige und grundsätzliche/erfolgskritische [Ziele](#), in der öffentlichen Verwaltung auch die Ebene der politischen Ziele, die als längerfristige Vorgaben zwischen Politik und Verwaltung vereinbart werden, das Wozu des Handelns definieren; [Zielvereinbarung](#).

Stress, Stressbewältigung

1. Zustand körperlich-psychischer Anspannung bzw.
 2. die Einflüsse, die diese Anspannung auslösen (richtiger: die Stressoren). Umgangssprachlich wird mit Stress eher die Überlastung bezeichnet, negativer Stress, während in der Psychologie zwischen positiver Anspannung, die aktiviert - Eustress - und negativer Anspannung - Distress - unterschieden wird. Dabei wird eine Belastung erst dadurch zu "Distress", wenn sie als nicht beherrschbar empfunden wird. [Mehr ...](#)

Stückkosten

[Kosten](#) pro Leistungseinheit (pro Antrag, pro transportiertem Brief, pro Auskunft, usw.). Die Ermittlung von Stückkosten ist ein wichtiges Element einer wirtschaftlichen Verwaltungsführung und erfordert ein entsprechend ausgebautes Rechnungswesen.

Struktur

die Gesamtheit der für eine gewisse Dauer bestehenden Beziehungen zwischen den Bestandteilen eines [Systems](#); »[Organisation](#). In diesem Sinne sind sowohl Aufbau- wie Ablauforganisation Teil der Struktur. Der moderne Sprachgebrauch verwendet dagegen Struktur nur noch für das Aufbaugesamte und stellt ihm die [Prozesse](#) gegenüber, die es im Rahmen moderner Organisationsarbeit vorrangig zu optimieren gilt (Vorrang der Prozess- vor der Strukturgestaltung, entgegen der von Kosiol begründeten klassischen Organisationslehre).

strukturiertes Interview

systematisches Verfahren der Ermittlung der Qualifikation von Bewerbern, das die Verwertung schriftlicher Unterlagen (u. a. Beurteilung in bisheriger beruflicher Verwendung) durch ein systematisch geführtes [Interview](#) mit allen Bewerbern ergänzt. Das Verfahren ist weniger aufwändig als das [Assessment Center](#), u. U. aber mit dennoch hoher Prognosekraft, wenn es gut gestaltet und die Interviewer entsprechend kompetent sind. [Mehr ... \(Litzcke: Fragetechnik in Interviews zur Personalauswahl\)](#).

Strukturtyp (Organisationsform)

Strukturmerkmal, das die Gestaltung der Weisungsbeziehungen in der Aufbauorganisation bestimmten Grundmodellen zuordnet: [Einlinien-](#), [Stablinien-](#), [Mehrlinienorganisation](#) in Form des Funktionsmeistersystems oder der [Matrixorganisation](#) ("unechte Matrixorganisation" durch Zentralisierung der [Querschnittsaufgaben](#)).

Strukturzahlen

quantitative Informationen, die die Interpretation von [Kennzahlen](#) unterstützen können, z. B. Einwohnerzahl, Altersstruktur, Ausländeranteil. Die abgebilde-

ten Sachverhalte sind selbst entweder nicht steuerungsrelevant und/oder kurz- und mittelfristig kaum beeinflussbar. Sie sind ein Spezialfall von [Grundzahlen](#) oder werden aus ihnen abgeleitet. Wichtig für [Leistungsvergleiche/Benchmarking](#) und für [Controlling](#). (Diese Definition folgt dem Kennzahlen-System der [KGSt](#), das auch in anderen Verwaltungsbereichen verwendet wird.)

subjektiv

nach dem Empfinden eines einzelnen Menschen (Gegenteil: »[objektiv](#); intersubjektiv, d. h. subjektiv von/zwischen mehreren Menschen)

SWOT-Analyse (= SOFT-Analyse)

Instrument vor allem des [strategischen Managements](#), analysiert

- die **interne** Situation nach Stärken (**Strengths**) und Schwächen (**Weaknesses**) und
- die **externe** Situation nach Chancen (**Opportunities**) und Risiken (**Threats**)

des Unternehmens (der Verwaltung/Behörde) und leitet daraus strategische Empfehlungen für die einzelnen Produkte/das Leistungsangebot oder Geschäftsfelder ab. Die Darstellung erfolgt unter Verwendung der [Portfolioanalyse](#). Andere Bezeichnung: SOFT-Analyse (**Strengths, Opportunities, Failures and Threats**).

Synergie

Zusammenwirken von Faktoren, die sich gegenseitig unterstützen, so dass als Ergebnis mehr entsteht als die Summe der einzelnen Faktoren, Teile, Unternehmen usw. Im Bild lässt sich diese Situation beschreiben durch die Formel "1 + 1 = 3".

Synthese

Zusammenfügung von Einzelteilen zu einem Ganzen, von Elementen zu einem [System](#), von Teilaufgaben (die durch »[Aufgabenanalyse](#) ermittelt wurden) zu einer [Stelle](#) (einem [Dienstposten](#)).

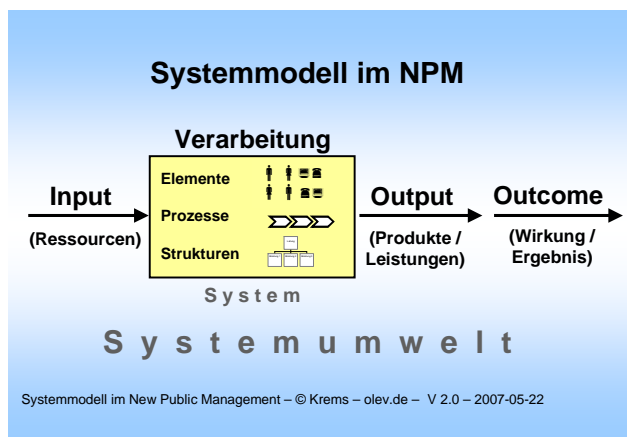
System, Systemmodell

eine gegenüber der "Umwelt" abgegrenzte Gesamtheit von Elementen, zwischen denen Beziehungen bestehen und die durch diese Beziehungen und die Abgrenzung zur Umwelt als Einheit behandelt werden kann; z. B. eine Maschine, eine »[Organisation](#) (= »"Institution") (eine Organisation ist in der Regel aufgrund ihrer Elemente ein "soziotechnisches" System).

Jedes Element erhält seine Bedeutung erst durch das System. Man kann die Teile eines Systems deshalb nicht einzeln analysieren oder gestalten, sondern nur im Systemzusammenhang und unter Be-

rücksichtigung der Wechselwirkungen (wechselseitigen Beeinflussung) zwischen den Elementen.

Die Analyse als "System" öffnet weiter den Blick für die Ermittlung von Systemfunktionen und -beziehungen, also einen Komplex zusammengehöriger Fragen, und Funktionsweisen wie [Selbstreferenz](#) und [Autopoiese](#), Ultrastabilität, die dem sonst üblichen "kausalen" Denken unbekannt sind. Die Abgrenzung eines Systems (Festlegung der Systemgrenzen) erfolgt entsprechend dem Untersuchungsinteresse und ist nicht objektiv vorgegeben.



Im Verwaltungsmanagement wird die Systembetrachtung um "[Outcome](#)" erweitert (s. Grafik), weil erst damit die Funktion der öffentlichen Verwaltung zutreffend erfasst werden kann. Siehe auch [Effizienz/Effektivität](#) mit [Zusatzinformationen](#). [Mehr ...](#)

Szenariotechnik siehe [Prognose](#)

Tailoring

"Zuschneiden" oder "Maßschneidern": projektspezifische Anpassung und Detaillierung eines Phasenkonzepts an die konkrete Projektaufgabe, »[Projekt](#), [Projektmanagement](#), bzw. situationsgemäße Anpassung anderer Konzepte.

taktisch

(im Unterschied zu [operativ](#) und [strategisch](#)): mittelfristig (Zeithorizont 1 bis 3 oder 5 Jahre), weniger detailliert und zumeist für einen größeren Teil des Betriebes/der Aktivitäten. **Grundlegende Unterscheidung** für die [Managementaufgabe](#), [Planung](#), [Controlling](#) usw. [Mehr \(Übersicht\) ...](#)

Target Costing

siehe [Zielkostenmanagement](#)

TCO

(engl.: Total Cost of Ownership) Umfassend ermittelte Gesamtkosten einer Investition über die gesamte Lebensdauer, einschließlich der Folgekosten und der Kosten der Entsorgung. Wichtig z. B. für die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit von IT-Systemen, bei de-

nen die Systembetreuung wesentlich mehr Kosten verursachen kann als die Beschaffung allein.

Team

Gruppe, die eigenständig und in Selbstabstimmung, also hierarchiefrei, an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten soll. »[Group Think](#), [Ringelmann-Effekt](#)

Techniken »[Managementtechniken](#)

Teilkosten (-rechnung)

Gegensatz zu [Vollkosten](#): Der für die Steuerung / wirtschaftliche Entscheidungen besonders relevante Teil der [Vollkosten](#) für eine Leistung / ein [Produkt](#). Aus verschiedenen Gründen kann es sinnvoll sein, nur mit Teilkosten zu rechnen, u. a. weil es einfacher ist (komplizierte und problematische Verrechnungen entfallen) und die Produktverantwortlichen ohnehin nur bestimmte Kosten beeinflussen können, s. den Beitrag zu [Einzelkosten](#). Welche Teilkosten berücksichtigt werden, ist im Einzelfall zu bestimmen, auf jeden Fall werden die [variablen Kosten](#) einzubeziehen sein, die unmittelbar je nach Menge der Leistung / der Nutzung variieren. [Fixkosten](#) (z. B. anteilige [Abschreibungen](#) für Investitionen) sind dagegen nur bedingt oder nur mit zeitlicher Perspektive beeinflussbar. Siehe auch [Deckungsbeitrag](#).

Textverarbeitung

im weiteren Sinne der Oberbegriff für Textbe- und -verarbeitung, im engeren Sinne: die programmierte Textverarbeitung (PTV, Bausteinverarbeitung) als Einsatzform eines »[Textautomaten](#).

Theorie

Eine Aussage, die einen Zusammenhang zwischen (mindestens) zwei Dingen herstellt (annimmt, behauptet), oder ein Komplex solcher Aussagen. Komplexe Theorien, die bestimmte Wirklichkeitsausschnitte (vereinfacht) abbilden, werden als [Modelle](#) bezeichnet. Eine gute Theorie ... [Mehr ...](#)

Throughput

Systemleistung, Verarbeitung, Durchsatzleistung. Systemtheoretische Bezeichnung für die Leistung des »[Systems](#), den [Input](#) zu verarbeiten und dadurch den [Output](#) zu erzeugen und abzugeben. Die Verarbeitung geschieht durch [Prozesse](#) aufgrund der vorhandenen [Systemstruktur](#).

top down

Vorgehensweise von oben nach unten, z. B. bei der Planung, der Entwicklung von Konzeptionen wie einem Leitbild, von Zielen/Zielvereinbarungen usw. Vorschläge kommen also vom Top Management und werden dann nach unten weitergegeben. Gegensatz: [bottom up](#), Kombination ist das [Gegenstromverfahren](#)

Total Quality Management (TQM)

deutsche Bezeichnung: Umfassendes Qualitätsmanagement. Nach Nr. 3.4 der DIN 55350-11:2008-05 ein "in allen Bereichen einer Organisation angewendetes Qualitätsmanagement". Orientiert an den gängigen Konzepten ([EFQM](#), [CAF](#)) lässt sich konkreter definieren:

Ein Managementkonzept, das über [DIN EN ISO 9000](#) ff. hinausgeht, indem es

1. die Belange aller Interessengruppen ("stakeholder") einbezieht, auch die Belange der Gesellschaft (Umwelt-, soziale, kulturelle Belange),
2. nicht nur die Eignung der Prozesse prüft, sondern auch die tatsächlich erzielten Ergebnisse,
3. Wettbewerb erlaubt, u. a. durch eine Punktbewertung, die einen Vergleich mit anderen zulässt, und die Vergabe jährlicher Qualitätspreise
4. die erfolgreiche Ausrichtung auf Nachhaltigkeit erfordert (z. B. müssen gute Ergebnisse über mehrere Jahre erreicht worden sein, um in der Bewertung der Ergebnisse eine hohe Punktzahl zu erreichen).

[Mehr ...](#)

Transaktionskosten

"Marktbenutzungskosten" die bei Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen über den Markt entstehen, weil Austauschprozesse bei unvollkommener Information und auf unvollkommenen Märkten stattfinden: Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten, Kontrollkosten und Kosten der Durchsetzung (einschließlich der Kosten bei Insolvenz des Vertragspartners). Wichtig für die Prüfung von [Outsourcing](#) bzw. [Privatisierung](#), im Vergleich zu - internen - [Koordinationskosten](#). [Mehr ...](#)

Umweltmanagementsystem

Konzept zur Gestaltung der Strukturen und Prozesse des betrieblichen Umweltschutzes zur Verwirklichung der internen Zielsetzungen und der externen Forderungen. Vorgaben enthält z. B. die DIN 150 14001. Parallelen bestehen zum [Qualitätsmanagement](#), in das Vorgehen nach [TQM](#) bzw. nach dem [EFQM-Modell](#) kann der Umweltschutz als Bestandteil integriert werden (vgl. das Berliner Modell umweltbewusster Unternehmensführung im umfassenden Managementkonzept, dargestellt in Georg Winter, Das umweltbewusste Unternehmen, 6. Aufl. 1998). [Mehr ...](#)

UNPAN

[United Nations Global Online Network On Public Administration and Finance](#)

Unternehmen / Unternehmung

Im allgemeinen und juristischen Verständnis die juristische und finanzwirtschaftliche Seite einer Einzelwirtschaft, "[Betrieb](#)" ist dagegen die produktionswirtschaftliche Seite. Ein Unternehmen kann demnach mehrere - wirtschaftlich unselbständige - [Betriebe](#) im Sinne von Produktionsstätten haben. Verschiedene andere Definitionen werden in der BWL vertreten, Übersicht z. B. bei Wöhe, BWL, 18. Aufl., S. 2 ff.

Unternehmenskultur/Organisationskultur

ist der in einer Organisation gewachsene Bestand von

- **Basisannahmen** (gemeinsamen Vorstellungen über die Umwelt, die Erfassung der Realität, die Natur des Menschen, Verhaltensorientierungen usw.)
- **Werten und Normen**,
- **Zeichen und Symbolen** als Ausdruck der und Identifikationsmuster für die Werte und Normen,

der das Verhalten der Organisationsmitglieder z. T. unbewusst und unsichtbar steuert. Der gewachsene Bestand an Basisannahmen als Grundlage der Unternehmenskultur lässt sich nicht schnell und direkt ändern. "Kulturänderungen" sind deshalb nicht durch Anordnung möglich, sondern nur über einen längerfristigen Prozess. [Mehr ...](#)

Unternehmensstrategie

[Strategie](#) für das Unternehmen insgesamt / die Behörde bzw. die Verwaltung (z. B. die Bundespolizei, die Wasser- und Schifffahrtsverwaltung). Sie legt z. B. fest (a) den Geschäftsrahmen (b) die strategischen Geschäftsfelder im Sinne Produktbereiche/Produkte sowie (c) was Kerngeschäft oder Rand-, Neben und Spezialgeschäfts ist. Entsprechendes kann auch für die öff. Verw. gelten, s. die Forderungen der KGSt nach einem [strategischen Management](#), wobei es Aufgabe des Managements/der Leitung wäre, einerseits die sich aus den gesetzlichen und politischen Vorgaben ergebenden strategischen Festlegungen als Orientierung zu formulieren, aber andererseits auch Perspektiven der Weiterentwicklung zu definieren, die in den politischen Prozess eingebracht werden können. [Vision](#), [Mission](#)

Untersuchungsbereich

Der für organisatorische Betrachtungen ausgewählte Ausschnitt aus einer Institution (Behörde, Betrieb); die Auswahl erfolgt nach dem mit der Untersuchung verfolgten Ziel unter Berücksichtigung der begrenzten Kapazität für solche Untersuchungen.

Validität

Gültigkeit (einer Messung), Grad der Übereinstimmung der Ergebnisse mit dem Ziel der Untersuchung: es wird das gemessen, was ermittelt werden soll. Unterscheide davon die Genauigkeit der Messung: [Reliabilität](#). In diesem Sinne müssen auch [Kennzahlen](#) für die Konkretisierung von [Zielen](#) "valide" sein, d. h. sie müssen das messen, was das Ziel eigentlich ausdrückt.

variable Kosten

[Kosten](#), deren Höhe sich mit der Menge der Produktion bzw. Leistung (Ausbringung) ändert, z. B. Kosten für Roh- und Hilfsstoffe, Energie (Gegensatz: [fixe Kosten](#))

Verantwortung

Pflicht zum Einstehenmüssen für die Folgen des Handelns (auch der - pflichtwidrigen - Untätigkeit). Die Verantwortung ist untrennbar verbunden mit der Befugnis, sein Handeln selbst zu bestimmen, z. B. mit dem »[Zeichnungsrecht](#) («[Kongruenzprinzip](#)), jedoch gibt es auch Verantwortung für fremdes Handeln als Führungsverantwortung (bei [Delegation](#)) oder Verantwortung dafür, Handeln vorgeschlagen zu haben: [Initiativverantwortung](#). [Verantwortungsarten](#). Auch: Rechenschaftspflicht, Haftung. Englisch: Responsibility.

Verantwortungsarten

(Handlungs-, Führungs-, Initiativ-, Ergebnisverantwortung): Art der Pflichten, auf die sich die [Verantwortung](#) bezieht. Die Unterscheidung hat sich insbesondere im Zusammenhang mit der [Delegation](#) des Zeichnungsrechts entwickelt, dabei wird zwischen der

- **Handlungsverantwortung** des Delegationsempfängers (z. B. des [Sachbearbeiters/ der Sachbearbeiterin](#)) für die von ihm/ihr getroffenen Entscheidungen unterschieden und der
- **Führungsverantwortung** dafür, die richtige Person für die [Delegation](#) ausgewählt, sie richtig angeleitet, informiert und kontrolliert zu haben - so die klassische Festlegung im Rahmen des Harzburger Modells. Je nach Befugnissen umfasst die Führungsverantwortung darüber hinaus die Verantwortung für die richtige [Organisation](#), z. B. für geeignete [Strukturen](#), geordnete [Prozesse](#), Prozessdokumentation, Qualitätssicherung/-management. Die Instrumente zur Wahrnehmung dieser Führungsverantwortung umfassen im Rahmen einer [modernen Verwaltungssteuerung](#) auch neue Instrumente, z. B. den Abschluss und die Durchführung von [Zielvereinbarungen](#) und die Gestaltung des [Controlling systems](#).

- **Initiativverantwortung:** Oft nicht ausdrücklich benannt wird die Verantwortlichkeit, ohne eigene Handlungs- oder Entscheidungsbefugnisse Maßnahmen bei der zuständigen [Instanz](#) oder sonstigen Stelle (z. B. der Personalstelle) vorzuschlagen: [Initiativverantwortung](#), wie sie bereits beamtenrechtlich als Beratungspflicht gegenüber Vorgesetzten gilt, aber auch wesentliches Element jeder Organisation ist. So hat z. B. der [Sachbearbeiter/ die Sachbearbeiterin](#) eine solche [Initiativverantwortung](#) gegenüber der [Instanz](#), sie ist auch wesentliches Element der Aufgaben von [Stabsstellen](#) oder der Projektleitung im Rahmen von [Projektmanagement](#).
- Zusätzlich sollte die **Ergebnisverantwortung** als eigenständige Verantwortungsart unterschieden werden, die insbesondere bei neuartigen Problemen und unstrukturierten Entscheidungssituationen praktiziert, aber formell oft nicht definiert wird. Damit können auch informelle "Zuständigkeiten" wie im Rahmen des [Promotorenmodells](#) erfasst und als Gestaltungsmittel genutzt werden. "Ergebnisverantwortung" ist auch Teil politischer Verantwortung, weil die Politik auf die Mitwirkung gesellschaftlicher Akteure angewiesen ist. Und auch innerorganisatorische Prozesse weisen die Merkmale politischer Prozesse auf (, oder Regelungen

Handlungs- und Initiativverantwortung sollten unterschieden werden: Handlungsverantwortung ist Verantwortung für Handeln nach außen, [Initiativverantwortung](#) dagegen für Handeln im Innenverhältnis.

Beachte: Diese Verantwortungsarten unterstellen klare Kompetenzregeln, die in der Praxis aber nicht immer vorhanden und u. U. auch nicht sinnvoll sind: wer ein Vorhaben durchsetzen will, braucht u. U. Koordinationsgeschick: die Fähigkeit, Unterstützung zu organisieren. Die Rolle eines Fach- oder Machtpromotors («[Promotorenmodell](#)) im [Change Management](#) ist in der Regel eine informelle Rolle, also nicht offiziell geregelt und auch nicht regelbar.

Veränderungsmanagement »[Change Management](#)

Verfahren

"Festgelegte Art und Weise, eine Tätigkeit oder einen [Prozess](#) auszuführen" ([ISO 9000:2000](#)). Auch: die tatsächlich verwendete und/oder übliche Art und Weise der Ausführung. (Englisch: procedure)

Verfügung

1. Innerbehördlich: a) im weiteren Sinne: jede schriftliche Weisung (z. B.: "R" = Rücksprache); b) im engeren Sinne: eine schriftliche, förmliche Erledigungsanordnung für einen Geschäftsvorfall; 2. im Verhält-

nis zwischen über- und nachgeordneter Behörde: eine Entscheidung oder Weisung an eine nachgeordnete Behörde (oft auch als "[Erlass](#)" bezeichnet); 3. im Verhältnis zu Dritten: ein Verwaltungsakt, d. h. eine Entscheidung oder Weisung, die für den Adressaten verbindlich ist, sofern sie nicht mit einem Rechtsbehelf erfolgreich angefochten wird.

Zu 2.: Die Verfügungen werden oft zunächst als Entwurf (der beabsichtigten Entscheidung) erstellt und so gekennzeichnet, um andere Stellen durch [Mitzeichnung](#) zu beteiligen. In der Praxis hat sich z. T. eingebürgert, auch noch dann vom "Entwurf" zu sprechen, wenn er schlussgezeichnet und damit zur Verfügung geworden ist.

Vermerk

= "Aktenvermerk" = "Aktennotiz"; ein zumeist durch die Überschrift "Vermerk" gekennzeichnete und vom Verfasser unterschriebene Teil der Akte, mit dem Informationen ohne Weisungs- oder Entscheidungscharakter festgehalten werden, um zu gewährleisten, dass die Akte alle wichtigen Informationen enthält (Prinzip der

Schriftlichkeit bzw. Aktenmäßigkeit). Gegensatz: [Verfügung](#)

Verrichtung, Verrichtungsspezialisierung

Tätigkeit, Art von Tätigkeit (an einem Arbeitsgegenstand), z. B. Schreiben (eines Briefes), Montieren (einer Maschine); eine der Möglichkeiten zur »Spezialisierung von [»Aktionseinheiten](#) ist die Zuweisung bestimmter Verrichtungen (Verrichtungsspezialisierung).

Verteilzeiten

Zeitanteile, die nicht für den Arbeitsprozess selbst verwendet werden (nicht wertschöpfend sind), aber dennoch als Arbeitszeit gerechnet werden und deshalb bei der Ermittlung des [Personalbedarfs](#), der [Kapazität](#) oder des [Auslastungsgrades](#) berücksichtigt werden müssen. Sie werden im allgemeinen als Zuschlag zur [Grundzeit](#) berechnet. [Mehr ...](#)

Vertreter/in, Stellvertreter/in

Derjenige, der eine Aufgabe an Stelle des eigentlich Verantwortlichen wahrnimmt bzw. dessen Funktion ausübt. Dabei sind zu unterscheiden: *Abwesenheitsvertreter*: Der Normalfall der Vertretung. *Ständiger Vertreter*, z. B. der Vizepräsident, Staatssekretär: hier nimmt der Vertreter Aufgaben auch bei Anwesenheit des Vertretenen wahr, es liegt also in Wirklichkeit eine Arbeitsteilung mit dem Amtsinhaber vor. *Platzhalter*: Er vertritt nur, soweit Entscheidungen unbedingt getroffen werden müssen, "Notgeschäftsführer". [Mehr ...](#)

Vertretungskörperschaft

Als Vertretungskörperschaft bezeichnet man - sprachlich ungenau - ein *Organ* einer Körperschaft zur Vertretung der Mitglieder, in der Kommunalverwaltung z. B. Gemeinderat, Stadtrat, Kreistag.

Verwaltungsakt

Hoheitliche Einzelfallentscheidung, die verbindlich ist, wenn sie nicht erfolgreich mit Rechtsmitteln angegriffen wird. Legaldefinition in § 35 Satz 1 [VwVfG \(Verwaltungsverfahrensgesetz\) des Bundes](#):

Verwaltungsakt ist jede Verfügung, Entscheidung oder andere hoheitliche Maßnahme, die eine Behörde zur Regelung eines Einzelfalls auf dem Gebiet des öffentlichen Rechts trifft, und die auf unmittelbare Rechtswirkung nach außen gerichtet ist.

Mit dieser Handlungsform nimmt die öffentliche Verwaltung ein Sonderrecht in Anspruch, das Privaten nicht zusteht, und das deshalb besonderen Regelungen unterliegt. Für Rechtsstreitigkeiten sind besondere, nämlich die Verwaltungsgerichte, zuständig. [Mehr ...](#)

Verwaltungsbetrieb

Eine wirtschaftliche Einheit der öffentlichen Verwaltung, die Leistungen zur Deckung des kollektiven Fremdbedarfs erbringt, z. B. eine Behörde, ein Amt. Diese Definition orientiert sich am [Systemmodell](#), "Fremdbedarfsdeckung" ist eine Leistung, die das System nach außen abgibt für das Interesse Außenstehender. Andere Definitionen (... "Eigenbedarfsdeckung") sind gängig.

Verwaltungsethik

Lehre von Standards für verantwortliches, dem Gemeinwesen nachhaltig dienendes Verhalten der Angehörigen der öffentlichen Verwaltung, darüber hinaus auch im weiteren Sinne des Verhaltens anderer Amtswalter, z. B. der gewählten Vertreter in Parlamenten und kommunalen Vertretungsorganen. Festlegungen solcher Standards werden international z. B. als [Code of Conduct](#) bezeichnet. [Beispiele für amtliche Standards](#), z. B. im [Vereinigten Königreich](#), im [Beitrag Whistleblowing](#), sowie dort [Quellen zu Verwaltungsethik](#).

Verwaltungsmanagement

»[Management](#) (Leitung, Steuerung) von [Aktionseinheiten](#) der öffentlichen Verwaltung. International gebräuchlich ist die englische Bezeichnung "Public Management".

Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG), Berlin

Drittes Gesetz zur Reform der Berliner Verwaltung vom 17. Mai 1999, jetzt gültig in der Fassung von

2005. Regelt die Grundsätze der reformierten Berliner Verwaltung mit der Zusammenfassung von Fach- und Ressourcenverantwortung, obligatorischen Ziel- und Servicevereinbarungen, Kundenbefragungen, usw. ([externe Online-Quelle](#) | [Online-Archiv](#))

Virtual Classroom (VC)

"Virtuelles Klassenzimmer": Form des [E-Learning](#), bei der Lerninhalte in einer Online-Schulung vermittelt werden. Teilnehmer und Trainer sind zwar räumlich getrennt, können aber durch elektronische Medien gleichzeitig miteinander kommunizieren.

virtuelle Organisation

Informations- und medientechnologisch unterstützter Zusammenschluss von Kernkompetenzträgern ([Kernkompetenz](#)) mit einer gemeinsamen Strategie, der dem Kunden gegenüber als "Einheitliches Ganzes" auftritt (Christian Scholz). Leistungen werden also dem [Kunden](#) gegenüber "aus einer Hand" erbracht, während tatsächlich mehrere Organisationen zusammenwirken, um die Leistung zu erstellen.

Vision

Die Beschreibung, wie etwas in Zukunft sein soll, insbesondere die Beschreibung der langfristigen Unternehmensentwicklung / Entwicklung der Organisation als Orientierung für die Unternehmensstrategie. Als Teil eines [Leitbildes](#) formuliert die Vision die strategische Ausrichtung für die kommenden Jahre, die Positionierung im Wettbewerb bzw. für die öffentliche Verwaltung die Einordnung im Verhältnis zu anderen gesellschaftlichen Akteuren ([Beispiel](#)). Teilweise (z. B. vom [LQM](#)) gleichbedeutend mit "[Leitbild](#)" verwendet. [Mission](#), [Unternehmensstrategie](#).

Vollkosten (-rechnung)

Umfassend alle [Kosten](#), sowohl [variable](#) (abhängig von der Produktmenge / dem Ausmaß der Nutzung) als auch [Fixkosten](#) (z. B. anteilige [Abschreibungen](#) für Investitionen), [Einzel-](#) (direkt zurechenbare) sowie [Gemeinkosten](#). Gegensatz: [Teilkosten](#).

Das Rechnen mit Vollkosten ist aufwändig, u. U. ist die Rechnung mit [Teilkosten](#), insbesondere mit [Einzelkosten](#) effizienter und mit besserer Steuerungswirkung, s. den Beitrag zu [Einzelkosten](#). Deutlich dazu [W. Fischer 2002](#), 45 m.w.N.: "Eine zentrale Aussage der betriebswirtschaftlichen Literatur ist ..., dass Vollkostenrechnungen für die innerbehördliche Steuerung so gut wie unbrauchbar sind."

Vorgesetztenbeurteilung

(Vorgesetzten-Feedback) = [Führungskräfte-Feedback](#)

Vorgesetzte/r

allgemein wer einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin gegenüber weisungs- und/oder entscheidungsbefugt ist; unterscheidet: [Fachvorgesetzte](#), [Dienstvorgesetzte](#). Beachte: Die Befugnis ist Teil der übertragenen [Management-Aufgaben und -Verantwortung](#) und an deren Wahrnehmung gebunden.

Wahrheit

Wahrheit im Sinne endgültiger Geltung von Aussagen und von Gewissheit ist nicht möglich. "Wir wissen nicht, wir raten" (Karl Popper). Allerdings nähern wir uns der Wahrheit durch überprüfte und bewährte Hypothesen und Theorien an. "Bewährt" bedeutet dabei: die Hypothese konnte (bisher) nicht [falsifiziert](#) werden, hat also entsprechenden Überprüfungen standgehalten. [Empirisch](#), [Wissenschaft](#)

Wahrscheinlichkeit

relative Häufigkeit auf lange Sicht ([Popper 1997](#), 186). Bei einem Würfel ist die Wahrscheinlichkeit, eine 6 zu würfeln, 1/6, d. h. bei einer großen Zahl von Würfeln wird die Zahl 6 annähernd bei einem Sechstel der Würfe vorkommen. Der Begriff wird auch verwendet, um den Grad der Gewissheit zu bezeichnen, ob ein Ereignis eintritt oder nicht. Bei [Prognosen](#) (auch bei [Nutzwertanalysen](#)) können die möglichen Zustände/ Entwicklungen/ Eigenschaften mit einem Faktor entsprechend der Wahrscheinlichkeit bewertet (gewichtet) werden.

Web 2.0

1. Eine Klasse von Internetangeboten, deren Inhalte von den Nutzern selbst stammen, von ihnen für andere Nutzer zugänglich gemacht werden und damit die Weiterentwicklung der Inhalte und die Kommunikation zwischen den Nutzern ermöglichen.

Damit bekommt das Internet ein Potenzial und eine Dynamik, die von Anbietern selbst nicht erreicht werden könnte, und eine Offenheit für Entwicklungen, die nicht planbar ist und sein soll, dafür aber neue Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten bietet, die über zentral verwaltete Angebote weit hinausgeht. Beispiele: [Wikipedia](#), [Blogs](#), Foren, [Mehr ...](#)

2. Das Internet mit den Eigenschaften, die es durch Web 2.0-Angebote erhält.

[Mehr ...](#)

Web Based Training (WBT)

Lernen über das Internet (auch "webucation" genannt). Es kann umfassen: Lernen mit Computer-Lernprogrammen ([CBT](#)), die aber über das Internet, Intra- oder Extranet bereitgestellt werden. Der Zugriff erfolgt zumeist über [Browser](#), also dem üblichen

Programm für den Zugang zum Internet. Oft wird neben dem Lernprogramm auch eine Lernumgebung mit weiteren Funktionen zur Verfügung gestellt, z. B. Zugriff auf den Stand der Bearbeitung der Lektionen, "Anschlagtafel" mit aktuellen Informationen, E-Mail-Unterstützung durch Tutoren, Chat der Teilnehmer mit einer Lehr- oder Betreuungsperson, Austausch zwischen den Teilnehmern usw. [E-Learning](#). WBT ist damit flexibler als [CBT](#) ... [Mehr ...](#), [Blended Learning](#).

Weblog / Blog

ein "Web-Logbuch" mit einem breiten Einsatzgebiet, von einem persönlichen Netzstagebuch bis hin zu einer Community-Site mit aktuellen Beiträgen. Technisch eine flexible Webseite, die auf einfache Art und Weise neue Beiträge aufnimmt und es deshalb erlaubt, in loser Folge Einträge zu publizieren, auch Links, Bilder, Video-Sequenzen oder Audiobeiträge. Oft können Leser die Beiträge kommentieren, es entstehen Diskussionsstränge. Ein Medium mit derzeit (2005) enormen Wachstumsraten und einer steigenden Bedeutung für die öffentliche Meinungsbildung. Ausführlich siehe den [Eintrag in Wikipedia](#).

Weisung (Anordnung, Befehl)

Verbindliche Aussage, was der Adressat zu tun hat; setzt entsprechende Befugnis und deshalb Über-/Unterordnung voraus. Gegenüber einer nachgeordneten Behörde als [Erlass](#) oder [Verfügung](#) bezeichnet.

Werkstoffe

Energie, Schmierstoffe, Bleche, Papier und alle Güter, die im Produktionsprozess eingesetzt und *verbraucht* werden (im Unterschied zu: »[Betriebsmitteln](#): sie werden *gebraucht*); ein »[Produktionsfaktor](#).

Werte

sind "unsichtbare Führungskräfte" mit oft stärkerem Einfluss als formale und transparente Anweisungen oder Vorschriften. Sie bestimmen, welche Denk- und Verhaltensmuster innerhalb eines gesellschaftlichen Systems als wünschenswert gelten. Da Unternehmen keine "geschlossenen Systeme" sind, sondern vom Austausch mit ihrer Umwelt leben, müssen sie sich mit Wertveränderungen auseinandersetzen und ihnen bei der Gestaltung der betrieblichen Lebenswelt Rechnung tragen. (Wunderer, Führung und Zusammenarbeit, 2000, S. 173)

Wertschöpfung

Aktivitäten zur Erfüllung der Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden, bei denen Materialien oder Informationen verändert oder verarbeitet werden, d. h. ein Wert hinzugefügt wird. Nicht-wertschöpfende Tätigkeiten sind Kontrollen oder

wiederholte Tätigkeiten, die keine Veränderung des Arbeitsgegenstandes bewirken.

Der **Betrag** der Wertschöpfung errechnet sich aus dem Wert, den das Unternehmen für seine Kunden schafft, abzüglich der Vorleistungen, die in den eigenen Prozess eingehen.

Wertschöpfungskette

Gliederung des gesamten Leistungsprozesses eines Unternehmens nach primären bzw. unterstützenden Aktivitäten und bewertet hinsichtlich Wertschöpfungsbeitrag bzw. strategischer Perspektive.

Wettbewerb

1. Situation, in der mehrere Anbieter eines [Produktes](#) / einer Leistung oder mehrere Nachfrager nach einem [Produkt](#) vorhanden sind, so dass die jeweils andere Seite eine Wahlmöglichkeit hat. Das ist i. d. R. die Situation auf einem [Markt](#) ... 2. Das Bemühen, Wettbewerben der Konkurrenten ... wobei der Erfolg zu Lasten der Mitbewerber geht. [Mehr ...](#)

Whistleblowing

("Alarm schlagen" bei Missständen): Weitergabe von Information über und Kritik an illegalem oder unethischen Verhalten in einer Institution durch Insider, uneigennützig und trotz persönlicher Risiken. Adressat der Informationen können zunächst die unmittelbaren Vorgesetzten sein, aber auch die nächst höheren Stellen oder Aufsichtsgremien unter Umgehung der Vorgesetzten und letztlich die Öffentlichkeit, wobei vor allem letzteres besondere Aufmerksamkeit erfahren hat. [Beispiele](#) und [mehr ...](#)

WiBe

(früher: IT-WiBe / WiBe21) IT-gestütztes Verfahren zur Wirtschaftlichkeitsberechnung in komplexen Entscheidungssituationen, zunächst entstanden für IT-Maßnahmen, inzwischen aber zu einem generell verwendbaren Instrument der Bewertung der [Wirtschaftlichkeit](#) weiterentwickelt. Informationen dazu auf der Website www.wibe.de bzw. durch die [KBSt](#). [Mehr ...](#)

Wirksamkeit

siehe [Effektivität](#)

Wirkung

siehe [Outcome](#)

Wirkungsorientierte Verwaltungsführung – WoV

Schweizer und österreichische Variante des [Neuen Steuerungsmodells](#), dort auch "New Public Management" genannt. Besonderes Kennzeichen der Schweizer Konzeption ist die Neugestaltung des Verhältnisses zwischen Politik und Verwaltung auf

der Grundlage entsprechender Regeln der Verfassung. Das Parlament steuert [strategisch](#) durch Vorgabe von [Wirkungszielen](#) für einen Zeitraum von mehreren (vier) Jahren und Bewilligung eines [Globalbudgets](#) (siehe das Reformkonzept des Bundes "[Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget - FLAG](#)", [interne Quelle im Online-Archiv](#)).

Zur WoV gehört aber auch die Rechenschaftslegung über die Erreichung der Wirkungs-, Leistungs- und Finanzziele, in der Schweiz auf Bundesebene durch die Verpflichtung in [Art. 170 der Bundesverfassung](#) ... [Mehr ...](#)

Wirkungsrechnung

(auch: Wirksamkeitsrechnung) Erweiterung des üblichen Rechnungswesens um Aussagen über die Wirkungen der Leistungen (= [Outcome](#)) bzw. die [Wirksamkeit \(Effektivität\)](#): Ausmaß der Erreichung der politischen Ziele, den Beitrag zum Gemeinwohl durch die Leistungen), z. B. über die Auswirkung von Vorsorgemaßnahmen auf die Gesundheit, von "Knöllchen" auf Sicherheit und Leichtigkeit des Verkehrs. Vgl. die Bedeutung dieses Begriffes im Zusammenhang mit Verwaltungsmanagement und -reform: [Effektivität](#)

Wirtschaften

Entscheiden über den Einsatz knapper [Ressourcen](#), um [Ziele](#) zu erreichen (einschließlich der Herstellung von [Gütern](#) (Dienstleistungen) oder zur Erreichung von [Wirkungen/Outcome](#)). Wenn eine solche [Entscheidung](#) gut sein soll ([optimal](#) / [rational](#)), erfordert das

- Klarheit über die [Ziele](#)
- vollständige **Information** über alle relevanten Fakten, insbesondere über
 - Ressourcen: Kenntnis über Menge, [Qualität](#), [Preis/Kosten](#) und andere relevante Eigenschaften der verfügbaren Ressourcen
 - Verwendungsmöglichkeiten: Kenntnis über die alternativen Verwendungsmöglichkeiten und ihre Folgen
(Verwendungsmöglichkeiten sind die unterschiedlichen Möglichkeiten des Konsums, der Produktion oder des Sparens)
- **Entscheidungskriterien** und Bewertungsverfahren (siehe [Wirtschaftlichkeit](#))
- unter realistischen Bedingungen auch Kriterien für den Umgang mit Unsicherheit, denn "vollständige Information" ist in der Praxis nicht oder nicht rechtzeitig oder nicht mit vertretbarem Aufwand erreichbar.

Wirtschaftlichkeit

Kurzformel: **das [nachhaltig](#) günstigste Verhältnis zwischen [Nutzen](#) und [Kosten](#).**

Beachte:

- "Wirtschaftlichkeit" ist *immer* eine Aussage zu *beiden* Faktoren
- und ist *nicht* identisch mit "Kostengünstigkeit" oder "[Rentabilität](#)".

Wirtschaftlichkeit ist ein **Zentralbegriff der Betriebswirtschafts- und Managementlehre**. Für die öffentlichen Verwaltung gilt die **Definition des Haushaltsrechts**. Danach ist Wirtschaftlichkeit eine Aussage über das Verhältnis von [Nutzen](#) (Ausmaß der Zielerreichung) und [Kosten](#) (Ressourcenverbrauch, Opfern, Nachteilen):

$$W = \frac{N}{K}$$

Als Wirtschaftlichkeitsgebot ist das [nachhaltig\[FN1\]](#) günstigste Verhältnis zwischen [Nutzen](#) und [Kosten](#) anzustreben, für den Vergleich von Alternativen gilt:

$$A_w = \max \left\{ \frac{N_1}{K_1}, \frac{N_2}{K_2}, \frac{N_3}{K_3}, \dots, \frac{N_n}{K_n} \right\}$$

(Die wirtschaftlichste Alternative A_w ist die Alternative, bei der der Quotient aus Nutzen und Kosten den maximalen Wert hat.)

Das Gebot wirtschaftlichen Handelns hat durch Art. 114 II GG Verfassungsrang (zur Bedeutung s. [Reinermann 2000, S. 5 ff](#)).

Verglichen werden in der öffentlichen Verwaltung [Nutzen](#) und [Kosten](#) der Alternativen. Soweit es dabei um Entscheidungen über die Erbringung von Leistungen (ob überhaupt bzw. Art und Weise der Leistungserbringung) geht und die Leistung einen Marktwert hat, kann, wie in der Privatwirtschaft, ein Vergleich von [Ertrag](#) und [Aufwand](#) erfolgen, der allerdings für die Beurteilung nicht ausreicht: die Auswirkungen auf die öffentlichen Anliegen, deretwegen die Verwaltung tätig wird ([Outcome](#)), sind in die Gesamtbewertung ebenso einzubeziehen wie sonstige (Neben-) Wirkungen. S. dazu das [Prüfschema für Wirtschaftlichkeit](#).

Prinzipien der Wirtschaftlichkeit sind die folgenden Entscheidungsregeln zur Erreichung maximaler Wirtschaftlichkeit. Es ist entweder

<p>Minimal- oder Sparsamkeitsprinzip</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ein bestimmtes Ergebnis (= Nutzen) mit möglichst geringem Einsatz von Mitteln anzustreben
<p>Maximal- oder Ergiebigkeitsprinzip</p>	<ul style="list-style-type: none"> • mit einem bestimmten Mitteleinsatz (= Kosten) den bestmöglichen Nutzen zu erreichen
<p>Optimalprinzip (generelles Extremumprinzip / Simultanprinzip)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • innerhalb eines vorgegebenen Kosten- und/oder Nutzenrahmens ein möglichst günstiges Verhältnis zwischen erzieltm Nutzen und Mitteleinsatz zu erreichen. <p>Unterscheiden sich die Alternativen bei Kosten <i>und</i> bei Nutzen, ist weder das Minimal- noch das Maximalprinzip anwendbar, es muss unmittelbar auf das Wirtschaftlichkeitsgebot zurückgegriffen werden (zum Verfahren s. die Erläuterungen zur Nutzwertanalyse, die Abwägung bei komplexen Entscheidungssituationen kann mit Wibe erfolgen).</p>

Alle Bewertungen müssen [nachhaltig](#) zutreffen.

[Mehr ...](#) sowie [VV zu § 7 BHO](#) und die [Arbeitsanleitung für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen des BMF](#) sowie [15 Regeln der Wirtschaftlichkeit](#).

Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

systematisch durchgeführte und dokumentierte Untersuchungen zur Überprüfung geplanter oder durchgeführter Maßnahmen auf [Wirtschaftlichkeit](#) unter Verwendung anerkannter Verfahren ([normativer](#) Begriff). [Mehr ...](#)

Wissen

(engl.: knowledge) vom Menschen wahrgenommene und verwertbare [Information\(en\)](#). Informationen werden erst als Wissen für den Menschen nutzbar, Wissen ist - im Unterschied zu [Informationen](#) - an Menschen gebunden. Allerdings können Informationen mit geeigneter Struktur maschinell verarbeitet werden, was bereits Wertschöpfung bzw. ein Beitrag zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben sein kann. Wissen kann bewusst, sprachlich formuliert oder formulierbar sein ([explizites](#)) oder nicht ([implizites](#) Wissen).

Wissenschaft

methodisch betriebene Forschung und die Ergebnisse dieser Forschung. Forschung beginnt mit der Sammlung, Ordnung und Beschreibung des Materials und setzt sich fort in der Bildung von Hypothesen und Theorien sowie ihrer Überprüfung. Unabdingbar ist, dass die Ergebnisse von anderen nachvollziehbar sind und die Ergebnisse der Öffentlichkeit und damit der Überprüfung und Kritik zugänglich gemacht werden.

Zur [empirischen](#) Forschung gehört die Formulierung von Hypothesen, die an ihren Voraussagen in der Wirklichkeit überprüft und [falsifiziert](#) werden können.

"Wissenschaft ist nicht der Besitz von Wissen, sondern das Suchen nach Wahrheit. Was wir Gesetze nennen, sind Hypothesen. Unser ganzes Wissen ist Vermutungswissen. Es muss kritisch überprüft werden." (Karl R. Popper). Ausführlich: [Brodbeck, ABC der Wissenschaftstheorie für Betriebswirte](#).

wissenschaftliches Arbeiten

Arbeiten unter Beachtung der Anforderungen der [Wissenschaft](#), z. B. bei der Anfertigung von Facharbeiten, Hausarbeiten, Studienarbeiten, Diplomarbeiten, Bachelor-Thesis, Magisterarbeiten, Doktorarbeiten. [Mehr zu wissenschaftlichem Arbeiten \(Website\)](#)

Wissensmanagement

(engl. knowledge management) als Aufgabe: Das tatsächlich vorhandene, an Menschen gebundene Wissen erschließen und zur Verfügung stellen („Wenn die Firma nur wüsste, was die Firma weiß“). [Mehr ...](#)

Workflow / Workflow-System

die IT-gestützte integrierte Vorgangsbearbeitung mit der Integration von Datenbank, Dokumentenmanagement und Prozessorganisation in ein Gesamtkonzept. Neben dieser heute verbreitete Bedeutung wird als Workflow z. T aber auch - entsprechend der Bedeutung im Englischen - nur der Arbeitsablauf, [Geschäftsprozess](#) als Gesamtheit der Tätigkeiten zur Erzeugung eines [Produktes](#) bzw. zur Erstellung einer Dienstleistung verstanden. **Workflow-System** ist - entsprechend der Hauptbedeutung des Wortes "Workflow" - das IT-System zur Ablaufunterstützung, es umfasst insbesondere Dokumentenmanagement und die elektronische Archivierung. Beispiel ist FAVORIT-OfficeFlow, das **Flexible Archivierungs- und VORGangsbearbeitungssystem** im IT-gestützten Geschäftsgang, das das [Bundesverwaltungsamt](#) für die öffentliche Verwaltung bereitstellt.

WoV

siehe [Wirkungsorientierte Verwaltungsführung](#)

Zeichnung

Schriftliche Entscheidung durch Unterzeichnung einer [Verfügung](#) (ggf. auch durch digitale Signatur). Wer zeichnet, übernimmt damit die Verantwortung für die Entscheidung. [Zeichnungsrecht](#), [Mitzeichnung](#), [Geschäftsgang](#)

Zeichnungsrecht, Zeichnungsbefugnis

Entscheidungsbefugnis; Befugnis zur verbindlichen Entscheidung für die betreffende Institution; in der Verwaltung in der Regel nach dem Prinzip der [Schriftlichkeit](#) durch [Zeichnung](#) (Unterzeichnung) einer [Verfügung](#) (»[Geschäftsgang](#)«). Mit dem Zeichnungsrecht untrennbar verbunden ist die [Verantwortung](#) für die getroffenen Entscheidungen (einschließlich der Nicht-Entscheidung oder des Unterlassens). Im Bund geregelt in den §§ 15, 17, 18 [GGO](#).

Zentralisierung (Zentralisation)

Zusammenfassung, Konzentration an einem Ort oder in einer Einheit/einer Stelle; im spezifisch organisatorischen Sinne gleichbedeutend mit [Spezialisierung](#), d. h. Zusammenfassung bestimmter Teilaufgaben bei besonderen Stellen. Die - nur - räumliche Zusammenfassung von Aktionseinheiten wird präziser "Konzentration" und nicht "Zentralisierung" genannt.

Zentralisierungsarten

siehe [Spezialisierungsarten](#)

Zero Base Budgeting (ZBB)

Planungsverfahren, bei dem alle Kosten, auch die in den früheren Planperioden akzeptierten, auf ihre Notwendigkeit überprüft werden, einschließlich der "Null-Variante": was geschieht, wenn auf die Aufgabe (Teilaufgabe) ganz verzichtet wird?

Zertifizierung

Überprüfung durch eine anerkannte (= [akkreditierte](#)) Stelle, ob definierte Anforderungen eingehalten werden, und Ausstellung entsprechender Prüfbescheinigungen (Zertifikate). Die Überprüfung erfolgt durch [Audit](#), auch im Rahmen von [Qualitätsmanagement](#) nach DIN EN ISO 9000 ff. Das Zertifikat wird nicht von einer staatlichen, sondern von einer dafür amtlich zugelassenen ([akkreditierten](#)) Stelle vergeben, auch soweit Anforderungen im öffentlichen Interesse zu erfüllen sind. Damit werden öffentliche Belange ohne direkte staatliche Verwaltungstätigkeit verfolgt, das Verfahren dient also auch zur Entlastung des Staates ([Deregulierung](#)), z. B. beim Umwelt-Audit nach der Öko-Audit-VO der EU.

Ziel (Zweck)

Beschreibung künftiger Ereignisse oder Zustände, die durch menschliches Handeln herbeigeführt wer-

den sollen, ohne den Weg zur Zielerreichung vorzugeben. Englisch: aim, goal, objective, target. Der deutsche Sprachgebrauch ist also vergleichsweise undifferenziert, was zu folgenschweren Missverständnissen führen kann ([mehr dazu ...](#)).

Damit Zielformulierungen Richtung und Art und Weise des Handelns bestimmen können, müssen sie ausreichend erkennen lassen, wer (Zielträger) was (Zielinhalt) in welchem Ausmaß (Zielausmaß) wann (Zeit der Zielerreichung) erreichen soll, je nach Situation auch unter welchen Bedingungen (Rahmenbedingungen und verfügbare Ressourcen) und unter Berücksichtigung welchen weiteren Zielen (Zielpluralität).

Ziele legen fest:

- **Wer**
- **Was**
- **Wann**

erreichen soll ...

aber nicht „Wie“!

Ziele sind keine Maßnahmen ...

Ziele geben dem Handeln Orientierung, legen fest, "WAS" erreicht werden soll - das Ergebnis -, ohne das "WIE" vorzugeben - das Verfahren, den Weg, um dieses Ergebnis zu erreichen. Damit sind sie ein Instrument einer "Steuerung auf Abstand" im Unterschied zur Detailsteuerung, wie sie in der Verwaltung traditionell

Ziele sind grundlegend für das Management

Ohne Ziele kann nicht gesteuert werden, ist weder Erfolg noch wirtschaftliches / effizientes Handeln möglich. Wegen der Pluralität der Belange, die als Ziele berücksichtigt werden müssen, und der verschiedenen Zeitperspektiven ebenso wie der Vielzahl von Handlungsebenen und Akteuren sowie Betroffenen müssen Ziele für die Verwendung im Management systematisiert werden (nach [Managementebenen](#), [Zielfeldern](#)) und sollten für [operatives](#) Management möglichst den mit der Formel "[SMART](#)" gekennzeichnet Anforderungen genügen, insbesondere durch [Kennzahlen](#) beschrieben und gemessen werden.

Ziele können nach Zeithorizont und Bedeutung unterschieden werden: [operative](#), [taktische](#), [strategische](#), [normative](#) Ziele. Ziele können konkreter (messbar/[operational](#)) oder eher nur als Orientierung formuliert sein, so z. B. in [Leitbildern](#), [Visionen](#) (Ebene des [Normativen Managements](#)).

Neben den üblichen Zielen (Wirkung/[Outcome](#), Leistungsmenge, Qualität, Bürgerfreundlichkeit, Kostengünstigkeit) sollte auch immer die [Nachhaltigkeit](#) berücksichtigt werden.

[Mehr ...](#)

Zielarten**Zielarten**

Zielarten klassifizieren Ziele zu Gruppen mit unterschiedlichen Eigenschaften oder Funktionen (Ordnungsfunktion) oder unterstützen die Ableitung von Zielen (heuristische Funktion), z. B. die Festlegung strategischer oder operativer Management-Ziele, die Formulierung von [Zielvereinbarungen](#), die Gestaltung des [Controlling](#) oder - weitergehend - beim Gesamtkonzept der Unternehmensführung mit [Balanced Scorecards](#). »[Zielfelder](#), [Mehr ...](#)

Zielbeziehungen

Verhältnis zwischen gleichzeitig geltenden Zielen, in der Regel in Abhängigkeit von den gewählten Maßnahmen:

1. *Zielkonkordanz*: die Verwirklichung eines Ziels nützt auch dem anderen.
2. *Zielneutralität* oder -indifferenz: die Verwirklichung des einen Zieles hat keinen Einfluss auf das andere.
3. *Zielkonflikt*: die Verwirklichung des einen Zieles schadet der Erreichung des anderen.
4. *Zielantinomie*: die Ziele schließen einander aus.

Beachte: die Zielbeziehung ist bei den Beziehungstypen 1 bis 3 abhängig von den Maßnahmen, mit denen die Ziele verfolgt werden:

4. Möglicherweise beruht ein Konflikt zwischen zwei Zielen nur auf der mangelnden Kreativität, solche Maßnahmen zu finden, bei denen alle Ziele gefördert oder zumindest angemessen erreicht werden - Zielneutralität statt Zielkonflikt,
5. oder kann ein Ziel auch so verfolgt werden, dass gleichzeitig die Erreichung andere Ziele gefördert wird - Zielkonkordanz statt Zielneutralität.

Dazu gibt es zahlreiche Beispiele aus dem Bereich des Umweltschutzes, Beispiele für [Management](#): Fortbildung der Mitarbeitenden, die Einführung von [Qualitätsmanagement](#) "kostet", verletzt also anscheinend das Kostenziel, senkt aber mittelfristig die Kosten (oder erhöht die Einnahmen oder die Produktivität) und rentiert sich dadurch. Qualitäts-, Kosten- und Mitarbeiterziel lassen sich also, richtig verfolgt, gleichzeitig besser erreichen - es sei denn, dass - wie in der öffentlichen Verwaltung - die Steuerung über Ausgaben statt über Kosten erfolgt: dann wird der Erfolg einer Investition in künftigen Haushaltsjahren, haushaltsmäßig durch Minderausgaben oder als mehr oder bessere Leistung für die Allgemeinheit/die Bürger nicht sichtbar und deshalb nicht ziel- und handlungsrelevant.

Juristische Parallele: der Konflikt zwischen Grundrechten, auch dort mit der Aufgabe, eine "praktische

Zielvereinbarung(en), Kontraktmanagement

Konkordanz" zu erreichen (Konrad Hesse), siehe dazu den [Beitrag in Wikipedia](#).

Zieldimension(en)

siehe [Berichtsfeld\(er\)](#)

Zielfeld(er)

siehe [Berichtsfeld\(er\)](#)

Zielfunktion(en)

Leistung / Aufgabe, die Ziele im Management bzw. in und für Organisationen erfüllen (oder erfüllen können oder sollen) ([»Funktion](#)). Nach KGSt (Handbuch Organisationsmanagement, 1999, S. 8-14, sind das folgende [Funktionen](#): ... [Mehr ...](#)

Zielkostenmanagement

(engl.: Target Costing) Managementansatz der in den Vordergrund stellt, was ein [Produkt](#) nach den Verhältnissen am Markt kosten darf (erzielbarer Preis abzüglich Gewinnmarge), und dies in Plankosten umsetzt. Beispiel: ein PKW für den breiten Markt darf nicht mehr als 1000 DM kosten: so entstand der "Käfer". Die grundlegende Vorgehensweise ist in der öffentlichen Verwaltung seit je gängig, indem Budgets/Haushaltsansätze für bestimmte Zwecke festgelegt werden, allerdings ohne entsprechende Systematisierung und mit anderen Defiziten (Haushaltsansätze statt Kosten usw.). Der Ansatz kann auch in der öffentlichen Verwaltung, entsprechend angepasst, verwendet werden, siehe z. B. Siems, Corinna: Public Target Costing. Zielkostenmanagement als Controllinginstrument für die öffentliche Verwaltung. Frankfurt 2005

Zielvereinbarung(en), Kontraktmanagement

(Schweiz auch: Leistungsauftrag, [FLAG](#)) Zielvereinbarungen (= "Kontrakte") sind verbindliche Absprachen zwischen zwei hierarchischen Ebenen ([nicht: Personen](#)) für einen festgelegten Zeitraum über die zu erbringenden [Leistungen \(Output\)](#) und/oder zu erreichenden Wirkungen/Ergebnisse ([Outcome](#)) und die hierzu bereitgestellten Ressourcen (Kurzformel: **Wer Was** oder **Wozu Wann Womit**), über Berichtswesen und Controlling sowie über das Verfahren bei Abweichungen. Leitgedanke ist der Übergang von input- und prozessorientierter Detailsteuerung hin zur ergebnisorientierten Steuerung "auf Abstand", [Globalsteuerung](#).

Davon zu unterscheiden sind "**persönliche**" **Zielvereinbarungen als Personalführungsinstrument / für das Leistungsentgelt nach TVöD**: [siehe im ausführlichen Beitrag](#).

Die durchgängige Verwendung von Zielvereinbarungen als Management-Instrument führt zu einem neuen Verhältnis zwischen den Beteiligten, das nicht

mehr auf Über- und Unterordnung mit jederzeitigen Eingriffsrechten beruht, und wird als **Kontraktmanagement** bezeichnet. Es ist wesentliches Element des [Neuen Steuerungsmodells](#). [Vergleich zur traditionellen Steuerung](#).

In der **Schweiz** wird unterschieden zwischen dem mehrjährigen **Leistungsauftrag** des Parlaments, der mit einem Globalbudget verknüpft wird (Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget - FLAG) im Rahmen der ["Wirkungsorientierten Verwaltungsführung" \(WoV\)](#) (siehe das [Finanzleitbild des Bundesrates vom 4.10.1999, Abschnitt I 5](#)), und den jährlichen Zielvereinbarungen, die zur Umsetzung des Leistungsauftrages innerhalb der Exekutive abgeschlossen werden. [Mehr zu FLAG ...](#)

Entsprechende Vereinbarungen zwischen gleichgeordneten Partnern werden in Deutschland oft als [Leistungsvereinbarungen](#) bezeichnet.

[Mehr ...](#), insbesondere

- [zu FLAG](#),
- [zu Zielvereinbarungen als Personalführungsinstrument / für das Leistungsentgelt nach TVöD](#),
- [Vergleich zur traditionellen Steuerung](#).

Zins

Der Preis für die leihweise Überlassung von Kapital, vor allem von Geld, aber auch von Sachen („Mietzins“).

Zinssatz (-fuß)

Die Höhe des Zinses im Verhältnis zum Kapital, regelmäßig als Zinszahl v. H. (p/100) angegeben, z. B. 6 v. H. pro Jahr, als Rechenwert oft mit "i" bezeichnet (6% ergibt $i = 0,06$).

Zuständigkeit

Berechtigung und Verpflichtung zum Tätigwerden ("formale Kompetenz"); Ergebnis der [Arbeitsteilung](#); sind mehrere Zuständigkeiten betroffen, sind alle zuständigen Stellen zu beteiligen, z. B. durch [Mitzeichnung](#)

Zweckprogramm

die Vorgabe von Ergebnissen, die zu erreichen, Zielen, die anzustreben sind, ohne Festlegung des Weges zur Zielerreichung (im Gegensatz zum konditionalen Programm). Als Managementprinzip: [Zielvereinbarungen](#), [Kontraktmanagement](#), [Management by Objectives](#).

Zweckspezialisierung

[Spezialisierung](#) nach unmittelbarer oder mittelbarer Zweckerfüllung. Mittelbare = [Querschnitts-](#) oder Verwaltungsaufgaben wirken nach innen und schaffen die Voraussetzungen für die Erfüllung der unmittelbaren oder Fachaufgaben, die Erstellung der externen [Produkte](#), bzw. unterstützen dabei.

Im Produktkatalog der KLR werden unmittelbare Aufgaben durch "externe", mittelbare Aufgaben durch "interne" [Produkte](#) abgebildet.

Die Zweckspezialisierung ändert sich, wenn [Querschnittsaufgaben](#) externen Stellen übertragen werden, zum Beispiel einem [Shared Service Center](#), oder wenn im Rahmen einer [Neuen Verwaltungssteuerung \(NSM/NPM\)](#) die Fach- und Ressourcenverantwortung den Facheinheiten übertragen wird. Siehe auch [Arbeitsteilung](#), [Querschnittseinheit](#)

Stichwortverzeichnis

10er-Regel der Fehlerkosten 3	Arbeitsgruppe 7	Befugnis..... 11
4-Kreise-Modell 3	Arbeitsleistung 7	Benchmark..... 11
80-20-Regel..... 3	Arbeitsplatz 7	Benchmarking..... 11
360°-Beurteilung / -Feedback ... 3	Arbeitsproduktivität 7	Bericht..... 11
ABC-Analyse / Pareto-Analyse . 3	Arbeitsteilung..... 7	Berichtsfelder / Zielfelder 11
ABC/XYZ-Analyse 3	Arbeitswissenschaft..... 7	Bertelsmann-Stiftung 11
Ablauforganisation..... 3	Art(en)teilung 7	Beschaffung..... 11
Absatz..... 3	ASPA 7	Bescheid 12
Abschreibung..... 3	Assessment 7	best practice 12
Absentismus 4	Assessment Center (AC)..... 7	Best-Practice-Kriterien..... 12
Abteilung..... 4	Audit (engl.: audit) 7	Betrieb 12
Abzinsung (Diskontierung) 4	Aufbauorganisation..... 7	betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) .. 12
ADV 4	Aufgabe 8	Betriebsmittel 12
affektiv 4	Aufgabenanalyse..... 8	Betroffene(r), Betroffenheit 12
Agentur (engl.: Agency)..... 4	Aufgabenarten / Aufgabentypen 8	Beurteilung (Personal- /Mitarbeiterbeurteilung)..... 12
Agiles Projektmanagement 4	Aufgabenkritik..... 8	Bewertungskriterium..... 12
Akkreditierung..... 4	Aufgabensynthese..... 8	Bewertungstechnik(en)..... 12
Akte..... 4	Aufgabenteilung..... 8	BHO - Bundeshaushaltsordnung12
Aktenmäßigkeit..... 4	Aufgabenträger 8	Bilanz 13
Aktenplan..... 5	Aufsicht 8	Bildungscontrolling 13
Aktenzeichen 5	Aufsichtsarten 9	BIP 13
Akteur 5	Auftrag 9	Blog..... 13
Aktionseinheit 5	Auftragserfüllung 9	Blended Learning 13
aktiv 5	Auftraggeber / Auftragnehmer... 9	Bonität..... 13
aktivierender Staat..... 5	Aufwand..... 9	bottom up..... 13
Aktivitätsniveaus..... 5	Ausführungsaufgaben 9	BPMN (Business Process Modelling Notation)..... 13
AKV-Prinzip 5	Ausführungsstelle 9	Brainstorming..... 13
Akzeptanz 5	Ausgaben 10	Break Even (Point, Break-Even- Analyse)..... 13
Akzeptanzmanagement..... 5	Auslastung (-sgrad) 10	BRH 13
Alltagstheorie..... 5	Ausschuss für Organisationsfragen (AfO) 10	Bruttoinlandsprodukt - BIP..... 14
Amortisation..... 6	Autopoiese..... 10	Bruttosozialprodukt - BSP 14
Amortisationsrechnung..... 6	AWV..... 10	Budget (Globalbudget), Budgetierung 14
Analyse 6	back office 10	Bürokratie 14
Änderungsmanagement..... 6	Balanced Scorecard (BSC) 10	Bürosachbearbeiter/in 14
Anordnung 6	Balkendiagramm (Gantt- Diagramm)..... 10	Business Process Modelling Notation 14
Anschaffungswert / Herstellungswert..... 6	Basiseinheit 10	CAF (Common Assessment Framework)..... 14
Anspruchsgruppen 6	BBB..... 10	
Antinomie..... 6	Bearbeiter / Bearbeiterin..... 10	
Arbeit 6	Befähiger 11	
Arbeitsablauf..... 6	Befähigung 11	
Arbeitsanalyse..... 6	Befähigungsbeurteilung..... 11	
Arbeitsanweisung 7		

Stichwortverzeichnis

Case Management / Fallmanagement	15	Dienstvereinbarung	19	Ergebnis	24
Cash Flow (Cashflow, Cash-Flow)	15	Dienstvorgesetzter	19	Ergebnisrechnung	24
CBT	15	Dienstweg	19	Ergonomie (Arbeitswissenschaft)	25
Change Management (CM)	15	DIN, DIN-Norm(en)	19	Erhebungstechnik(en)	25
Chaos	15	Disposition	19	Erlass	25
Chaosmanagement	15	Diversität / Diversity Management	19	Erlöse	25
Chaostheorie	15	divisional(e Organisation), Spartenorganisation	20	Ertrag	25
Checkliste(n)	15	Dokument	20	Evaluation	25
Coach	16	Doppik / Staatliche Doppik / Neues Rechnungswesen	20	Excellence	25
Coaching	16	Durchlaufzeit	20	explizit	25
Code of Conduct (CoC)	16	DV siehe EDV	21	Fachaufgaben	25
Commitment	16	EAPAA	21	Fachaufsicht	25
Compliance	16	EDV	21	Fachvorgesetzter	25
Computerdiktat	16	Effektivität (engl.: effectiveness)	21	Facility Management	25
Content Management	16	Effizienz (engl.: efficiency)	21	falsifizieren, Falsifizierung	26
Contracting Out	16	<u>EFK</u>	21	Federführung	26
Controlling	16	EFQM, EFQM-Modell (für Excellence)	21	Fehler	26
Corporate Governance (Corporate Behavior)	17	EG	22	Fehlerkosten	26
Corporate Identity	17	E-Government	22	Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse (FMEA)	26
Corporate Social Responsibility (CSR)	17	<u>EGPA</u>	22	Fehlertoleranz	26
Darstellungs- und Analysetechniken	17	"eh-da-Kosten"	22	Finanzierung	26
Daten, Datenbank, Datenschutz	17	Eingangsempfänger	22	Fixkosten	26
Datensicherheit	17	Einlinienorganisation (-system)	23	Flexibilität	26
Deckungsbeitrag	17	Einnahmen	23	Fremdbedarf	27
Definition	17	Einzelkosten (direkte Kosten)	23	Flussdiagramm	27
Dekonzentration	17	EIPA	23	Formalisierung	27
Delegation	18	E-Learning	23	Formalziel(e)	27
Delphi-Technik	18	E-Mail	23	Fremdkontrolle	27
Deregulierung	18	EMAS	23	front office	27
deskriptiv	18	emergent	23	Führung	27
Dezentralisierung / Dezentralisation	18	emotional	23	Führungsaufgabe	27
Dezernat	18	Empathie	23	Führungsentscheidungen	27
Dezernent/Dezernentin/Dezernatsleitung	18	Empfindlichkeitsanalyse	23	Führungskraft	27
Didaktik	18	empirisch	23	Führungskräfte-Feedback = Vorgesetzten-Feedback	27
Dienstanweisung	18	Empowerment	24	Führungsstil	27
Dienstgüte	19	EN	24	Funktion	28
Dienstordnung	19	Entscheidung	24	Funktion, betriebliche	28
Dienstposten	19	Entwurf	24	Funktionalreform	28
Dienststelle	19	<u>EPSA</u>	24	funktionale Organisation	28
		E-Procurement	24	Funktionsmeister (-system)	28
		Erfolgskontrolle	24	ganzheitlicher Ansatz	28
				Gebietskörperschaft	28

Gegenstromverfahren	28	Impact	32	Kennzahlen / Kennzahlenwert	37
Gemeinkosten (Indirekte Kosten)	29	implizit	33	Kernkompetenz	38
Gemeinsame Geschäftsordnung (GGO)	29	Improvisation	33	Kernprozesse/Kernprozess	38
Gender Mainstreaming	29	Indikator	33	KGSt	38
Geschäftsbereich	29	Information	33	KLR	38
Geschäftsgang	29	Informatik	33	KMU	38
Geschäftsgangvermerk	29	Informationsbedarf	33	kognitiv	38
Geschäftsordnung (GO)	29	Informationsbedarfsanalyse	33	Kommunikation	38
Geschäftsprozess	29	Informationsmanagement	33	Kompetenz	38
Geschäftsprozessmanagement	30	Informationssicherheit	33	Komplexität	39
Geschäftsprozessoptimierung	30	Informationstechnik - IT -	34	Kompliziertheit	39
Geschäftsverteilungsplan	30	informelle Organisation	34	Kongruenzprinzip (= AKV- Prinzip)	39
Geschäftszeichen	30	innerbetriebliche Leistungsverrechnung	34	Konkurrenz	39
Gesetzesfolgenabschätzung (GFA)	30	Innovation	34	kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	39
Gewinn	30	Innovationsforschung	34	Kontraktmanagement	39
Gewinn- und Verlustrechnung	30	Input, Inputsteuerung	34	Kontrolle	39
Gliederungsarten	30	Inputsteuerung	34	Kontrolldimensionen	40
Gliederungstiefe	30	Insourcing	34	Konzern	40
Globalhaushalt (Globalbudget)	31	Institution	35	Kooperation	40
Globalsteuerung	31	Interview	35	kooperativer Führungsstil	40
Good Governance (Public Governance)	31	Invention	35	Koordination	40
Good Practice ("gute Praxis")	31	Investition	35	Koordinationsinstrumente	41
Governance, Governance- Konzept	31	Investitionsrechnung	35	Koordinationskosten	41
Grenzkosten (Marginalkosten)	31	IPSAS	35	Korruption	41
Größenklassen	31	irrational	36	Kosten	41
Group Think	31	ISO	36	Kostenarten	41
Grundfunktion, betriebliche	31	ISO 9000 (DIN EN ISO 9000)	36	Kostendeckungsgrad	42
Grundzahl(en)	31	IT, IKT, IuK - Informationstechnik	36	Kosten-Nutzen-Analyse (KNA)	42
Grundzeiten	31	ITIL	36	Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	42
Güter	32	IT-Wibe	36	Kostenrechnung	42
Hauptsachbearbeiter/in	32	IWF	36	Kostenstelle	43
Haushalt	32	iterativ	36	Kostenträger	43
Hawthorne-Effekt	32	Jahresabschluss	36	Kostenvergleichsrechnung (KVR)	43
Herstellungswert	32	Jahresarbeitszeit	36	Kosten-Wirksamkeit (cost- effectiveness)	43
Hierarchie	32	Jahresarbeitszeitbedarf	37	Kosten-Wirksamkeits-Analyse (KWA)	43
Ideenmanagement	32	JAM (Jahresarbeitsminuten)	37	KPI - Key Performance Indicators	43
IGC	32	kalkulatorische Kosten	37	Kreativität	44
IIAS / IISA	32	Kameralistik	37	Kreativitätstechniken	44
IKO-Netz der KGSt	32	Kapazität	37	Kriterium	44
IMF - International Monetary Fund	32	Kapitalwertmethode	37		
		Kategorischer Imperativ	37		
		KBSt	37		

Stichwortverzeichnis

KTQ.....44	Maßnahme.....49	NSI.....54
Kultur.....44	Matrixorganisation.....49	NSM.....54
Kunde/Kundin.....44	Maximalprinzip.....49	Nutzen.....54
Kundenbefragungen / Kundenmonitor.....44	Mediation.....49	Nutzwertanalyse.....54
Kundenzufriedenheit.....44	Mehrlinienorganisation (-system)50	Objekt.....54
Kundengruppen, -typen.....44	Meilenstein.....50	objektiv, Objektivität.....54
Lean Production / Lean Management.....44	Mengenteilung.....50	OECD.....54
Lebenslagen.....44	Meritorische Güter.....50	Ökobilanz.....54
Leistung.....45	Meta-.....50	Ökonomisches Prinzip.....54
Leistungsauftrag.....45	Methodenkompetenz.....50	operational.....55
Leistungsbeurteilung.....45	Minimalprinzip.....50	operationale Ziele.....55
Leistungsprogramm.....45	Mission.....50	Operations Research.....55
Leistungsrechnung.....45	Mitarbeiter / Mitarbeiterin.....51	operativ.....55
Leistungsvereinbarung.....45	Mitarbeitergespräch (Personalführungsgespräch) ...51	operative Ziele.....55
Leitbild.....45	mittelbare Aufgaben.....51	operatives Controlling.....55
Leitungsspanne.....46	Mitzeichnung.....51	Opportunitätskosten.....55
Lernen.....46	Mobbing.....51	optimal.....55
lernende Organisation.....46	Modell.....51	Optimalprinzip.....55
Lerntechniken.....46	Moderation.....51	optimieren.....55
Lernzielarten.....46	Moderator, Moderatorin.....51	Organigramm/Organisationsplan55
Lernzieltaxonomie.....46	Monitor, Monitoring.....51	Organisation.....55
Lieferant/in.....46	Monopol.....52	Organisation, soziologischer/sozialpsychologis cher Begriff.....56
Lissabon-Strategie.....46	Motivation.....52	Organisationseinheit.....56
Macht.....46	Multiprojektmanagement.....52	Organisationsentwicklung.....56
magisches Dreieck.....46	Nachhaltigkeit (engl. Sustainability).....52	Organisationsform.....56
magisches Dreieck der Organisation.....47	negative Koordination.....52	Organisationskultur.....56
magisches Dreieck des Projektmanagements.....47	Nettoarbeitsleistung.....52	Organisationsstruktur.....56
magisches Dreieck des Public Managements.....47	Netzplan.....52	Organisationsverfügung.....56
Management.....48	Netzwerk.....53	OSI-7-Schichten-Modell.....56
Managementebenen 1.....48	Neues Steuerungsmodell – NSM53	Outcome / Wirkung.....56
Managementebenen 2 (instrumenteller M.-begriff).....48	New Public Management - NPM53	Outcomesteuerung.....56
Managementfunktionen.....48	NGO (NRO - Nicht- Regierungsorganisationen).....53	Output.....57
Managementmethoden (Management by ...).....48	Norm.....53	Outputsteuerung.....57
Managementtechniken.....48	Normalarbeitsleistung / Nettoarbeitsleistung.....53	Outsourcing.....57
Management by Objectives (MbO).....49	normativ.....53	Overheadkosten.....57
Mangel.....49	normatives Controlling.....53	Paradoxie.....57
Marketing.....49	normatives Management.....53	Partnerschaft.....57
Markt.....49	normieren.....54	PAS (Publicly Available Specification).....57
	NPM.....54	PDCA-Zyklus ("Plan, Do, Check, Act").....58
	NPO.....54	Peer Review.....58

Performance, Performance Measurement..... 58	Projektgruppe 64	Reliabilität 68
Personal des öffentlichen Dienstes..... 58	Projektmanagement 64	Remanenzkosten..... 69
Personalbedarf 58	Projektorganisation..... 64	Rendite, Rentabilität 69
Personalbedarfsermittlung / Personalbemessung..... 59	Projektaufbauorganisation..... 64	Rentabilität..... 69
Personalentwicklung 59	Projektlauforganisation..... 64	Rentabilitätsrechnung..... 69
Personalkosten, Personalkostensätze 59	Promotor, Promotorenmodell .. 65	Ressourcen..... 69
Personalmanagement 59	Prototyping (Rapid P.) 65	Return on Investment (ROI) 69
Personalwirtschaft 59	Prozess..... 65	Ringelmann-Effekt 69
Personal-Standardkosten..... 60	Prozessarten 65	Robuste Prozesse 69
Peter-Prinzip..... 60	Prozesslandkarte..... 65	Rolle..... 69
Phonodiktat..... 60	Prozessmanagement..... 65	Rückmeldung / Feedback..... 69
PISA..... 60	Prozessverantwortlicher 65	Rücksprache..... 70
Plankosten 60	Prüffragen 65	Sachbearbeiter/in 70
Planung 60	PTV..... 65	Sachbearbeitung 70
Portfolioanalyse 60	Public Private Partnership (PPP)65	Sachentscheidungen 70
positive Koordination 60	PUMA (Puma) 66	Sachgebiet..... 70
Potenzial 61	Qualifikation..... 66	Sachgebietsleiter/in (Sachgebietsleitung)..... 70
Potenzialbereiche..... 61	Qualität 66	Sachliche Verteilzeit 70
Potenzialbeurteilung..... 61	Qualitätsmanagement 66	Sachziel(e)..... 70
Planning Programming Budgeting System (PPBS) 61	Qualitätssicherung..... 66	Sanktion(en) 70
Präsentismus..... 61	Qualitätszirkel..... 66	Schriftlichkeit, Prinzip der 70
Preis 61	Quality Function Deployment (QFD)..... 66	Scrum 71
Priorisierung 62	Quasi-Lösung 66	SDCA-Zyklus 71
Privatisierung..... 62	Querschnittsaufgaben 67	Selbstbewertung..... 71
proaktiv 62	Querschnittseinheit..... 67	Selbstkontrolle 71
Problem 62	Rangspezialisierung..... 67	Selbstreferenz, selbstreferentiell71
Problemlösungsprozess..... 62	Rapid Prototyping..... 67	Sensibilitäts- / Empfindlichkeitsanalyse 71
Procurement..... 62	Rating 67	SGVW..... 71
Produkt 62	rational 67	Shared Service(s), Shared Service Center (SSC) 71
Produktbericht 63	Rationalisierung..... 67	Shareholder 71
Produkthaushalt..... 63	rationell 67	Single Sourcing..... 72
Produktion 63	reaktiv 67	Situation..... 72
Produktionsfaktoren / Inputfaktoren..... 63	Realisation, Realisierung..... 68	situativ..... 72
Produktivität..... 63	Rechnungswesen..... 68	situativer Ansatz 72
Produktmanagement 63	Rechtsnorm 68	Sofortarbeit 72
Prognose, Szenariotechnik 63	Referat 68	Soft Facts..... 72
Programmierte Textverarbeitung (PTV) 64	Referatsangehörige..... 68	Soziales Lernen..... 72
Projekt 64	Referatsleiter/in / Referatsleitung68	Sozialisation..... 72
Projektcontrolling..... 64	Referent/in 68	Spartenorganisation 72
	reflexiv 68	Speicherarbeit..... 72
	Reflexivitätsgebot 68	Spezialisierung 72
	Registrator 68	Spezialisierungsarten 72
	relevant..... 68	

Stichwortverzeichnis

Spieltheorie	73	Total Quality Management (TQM).....	77	Wertschöpfungskette	81
Stab, Stabsstelle	73	Transaktionskosten.....	77	Wettbewerb	81
Stabilität	73	Umweltmanagementsystem	77	Whistleblowing	81
Stablinienorganisation (-system)	73	UNPAN.....	77	WiBe.....	81
Stakeholder /		Unternehmen / Unternehmung	77	Wirksamkeit.....	81
Anspruchsgruppen.....	73	Unternehmenskultur/Organisatio	77	Wirkung	81
Stakeholderanalyse	73	nskultur.....	77	Wirkungsorientierte	
Stelle (Dienstposten)	73	Unternehmensstrategie.....	77	Verwaltungsführung – WoV	81
Stellenarten	73	Untersuchungsbereich.....	77	Wirkungsrechnung	82
Stellenbeschreibung	73	Validität	78	Wirtschaften	82
Stellenbildung	74	variable Kosten	78	Wirtschaftlichkeit	82
Stelleninhaber/in	74	Verantwortung.....	78	Wirtschaftlichkeitsuntersuchung	
Stellenplan	74	Verantwortungsarten.....	78	en	83
Stellvertreter/in.....	74	Verfahren	78	Wissen	83
Steuerungsdienst.....	74	Verfügung.....	78	Wissenschaft.....	83
Strategie.....	74	Vermerk.....	79	wissenschaftliches Arbeiten.....	83
strategisch.....	74	Verrichtung,		Wissensmanagement	83
strategisches Controlling	74	Verrichtungsspezialisierung.....	79	Workflow / Workflow-System ...	83
Strategisches Management	74	Verteilzeiten	79	WoV.....	83
strategische Ziele.....	74	Vertreter/in, Stellvertreter/in	79	Zeichnung	84
Stress, Stressbewältigung	75	Vertretungskörperschaft	79	Zeichnungsrecht,	
Stückkosten	75	Verwaltungsakt	79	Zeichnungsbefugnis.....	84
Struktur	75	Verwaltungsbetrieb	79	Zentralisierung (Zentralisation)	84
strukturiertes Interview.....	75	Verwaltungsethik.....	79	Zentralisierungsarten	84
Strukturtyp (Organisationsform)	75	Verwaltungsmanagement	79	Zero Base Budgeting (ZBB).....	84
Strukturzahlen.....	75	Verwaltungsreform-Grundsätze-		Zertifizierung	84
subjektiv	75	Gesetz (VGG), Berlin	79	Ziel (Zweck).....	84
SWOT-Analyse (= SOFT-		Virtual Classroom (VC)	80	Zielarten	85
Analyse)	75	virtuelle Organisation	80	Zielbeziehungen.....	85
Synergie.....	75	Vision	80	Zieldimension(en)	85
Synthese	75	Vollkosten (-rechnung).....	80	Zielfeld(er)	85
System, Systemmodell	75	Vorgesetztenbeurteilung.....	80	Zielfunktion(en)	85
Tailoring	76	Vorgesetzte/r.....	80	Zielkostenmanagement.....	85
taktisch.....	76	Wahrheit.....	80	Zielvereinbarung(en),	
Target Costing	76	Wahrscheinlichkeit.....	80	Kontraktmanagement.....	85
TCO.....	76	Web 2.0.....	80	Zins.....	86
Team.....	76	Web Based Training (WBT).....	80	Zinssatz (-fuß).....	86
Teilkosten (-rechnung).....	76	Weblog / Blog.....	81	Zuständigkeit.....	86
Textverarbeitung	76	Weisung (Anordnung, Befehl)	81	Zweckprogramm	86
Theorie.....	76	Werkstoffe	81	Zweckspezialisierung.....	86
Throughput.....	76	Werte.....	81	Stichwortverzeichnis	87
top down	76	Wertschöpfung.....	81		