

# ProfNet PlagiatService

## -Prüfbericht-



für  
Dr. Bernd Althusmann  
Uni Potsdam

Münster, den 20.10.2017



# ProfNet PlagiatService - Zusammenfassung

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

2

• Autor	Dr. Bernd Althusmann	
• Titel	Prozessorganisation und Prozes ...	
• Typ	Dissertation	
• Abgabetermin	01.07.2007	
• Hochschule	Uni Potsdam	
• Fachbereich	offen	
• Studiengang		
• Fachrichtung	Verwaltungswissenschaften	
• 1. Gutachter		
• 2. Gutachter		
• Prüfdatum	15.10.2017	
• Dateigröße	579.818	• Abbildungsverzeichnis <input checked="" type="checkbox"/>
• Seiten	292	• Abkürzungsverzeichnis <input checked="" type="checkbox"/>
• Absätze	248	• Anhang <input type="checkbox"/>
• Sätze	3.442	• Eidesstattliche Erklärung <input type="checkbox"/>
• Wörter	60.000	• Inhaltsverzeichnis <input type="checkbox"/>
• Zeichen	480.042	• Literaturverzeichnis <input checked="" type="checkbox"/>
• Abbildungen	18	• Quellenverzeichnis <input type="checkbox"/>
• Tabellen	0	• Stichwortverzeichnis <input type="checkbox"/>
• Fußnoten	463	• Sperrvermerk <input type="checkbox"/>
• Literatur	57	• Symbolverzeichnis <input type="checkbox"/>
• Wörter (netto)	54.139	• Tabellenverzeichnis <input type="checkbox"/>
		• Vorwort <input type="checkbox"/>

Analysetyp	Indizien
• Bauernopfer-Halbsatz	6
• Bauernopfer-Satz	60
• Bauernopfer-Wort	6
• Bauernopfer-Zitat	1
• Mischplagiat-mehrere Quellen	9
• Teilplagiat	26
• Zitat-Veränderung	40
• Zitierungsfehler	31
Anteil Fremdtex te (netto): 4 % (2.028 von 54.139 Wörtern)	
• Literaturquelle-in Fußnote	28
• Phrase-allgemein	55
• Phrase-fachspezifisch	150
• Phrase-Redewendung	1
• Zitat-Fremdtext-ohne Quelle	39
• Zitat-Fremdtext-vollständig	67
• Zitat-im Text-ohne Quelle	51
• Zitat-im Text-vollständig	71
Anteil Fremdtex te (brutto): 16 % (9.854 von 60.000 Wörtern)	

**36%** Gesamtplagiatswahrscheinlichkeit

Alle Ergebnisse dieses Reports werden von der Software automatisch berechnet, so dass alle Angaben jeweils den Stand der Software-Entwicklung wiedergeben.

# ProfNet PlagiatService - Ergebnis Textanalyse (alle Analysen)

Kriterium	Dimension	Prüfdokument	Erstprüfer	Fachbereich	Hochschule	Fachrichtung	Hausarbeiten	Seminararbeiten	Bachelor Thesen	Diplomarbeiten	Master Thesen	Dissertationen	Habilitationen	alle
Dokumente	Anzahl	1	8	14	5	58	610	558	559	3792	461	26995	202	614670
Abbildungen	Anzahl (Durchschnitt)	18	19	6	4	8	2	2	7	7	4	5	4	1
Absätze	Anzahl (Durchschnitt)	248	1465	894	332	943	111	125	234	351	303	552	674	282
Fußnoten	Anzahl (Durchschnitt)	463	744	249	153	236	32	43	48	59	51	107	116	27
Literatur	Anzahl (Durchschnitt)	57	0	1	11	3	0	4	0	1	0	4	1	2
Sätze	Anzahl (Durchschnitt)	3442	6370	2418	1775	3214	488	528	988	1448	1315	2415	3347	924
Seiten	Anzahl (Durchschnitt)	292	390	260	166	179	32	30	69	101	91	162	173	56
Tabellen	Anzahl (Durchschnitt)	0	9	13	0	2	0	0	2	3	3	3	2	1
Wörter	Anzahl (Durchschnitt)	60000	104640	36979	29976	52058	7970	8055	15395	22531	21640	38838	51998	15396
Zeichen	Anzahl (Durchschnitt)	480042	743414	315711	231359	368323	52589	53783	105241	151002	138762	259249	354645	100581
Zitate	Anzahl (Durchschnitt)	325	580	408	106	308	71	63	89	152	144	222	314	91

Die statistischen Ergebnisse der Textanalyse des Prüfdokumentes werden mit den Ergebnissen aller analysieren Texte verglichen.

# ProfNet PlagiatService - Ergebnis Textvergleich (alle Vergleiche)

Kriterium	Dimension	Prüfdokument	Erstprüfer	Fachbereich	Hochschule	Fachrichtung	Hausarbeiten	Seminararbeiten	Bachelor Thesen	Diplomarbeiten	Master Thesen	Dissertationen	Habilitationen	alle
Dokumente	Anzahl	1	8	14	5	49	95	44	525	3652	416	24737	189	49020
Mischpl.-eine	Anzahl (Durchschnitt)	0	24	0	0	1	0	5	0	0	0	1	1	2
Teilplagiat	Anzahl (Durchschnitt)	26	267	5	9	15	4	7	6	7	10	13	13	14
Mischpl.-mehrere	Anzahl (Durchschnitt)	9	59	1	2	4	1	1	1	1	2	3	2	3
Zitierungsfehler	Anzahl (Durchschnitt)	31	582	2	8	12	0	6	3	3	3	5	7	4
Bauernopfer	Anzahl (Durchschnitt)	0	106	1	3	6	0	0	1	2	3	5	3	3

● **36%** Gesamtplagiatswahrscheinlichkeit

Die Textvergleichsergebnisse des Prüfdokumentes werden mit allen analysierten Texten verglichen. Die Plagiatswahrscheinlichkeit wird grob vom Programm automatisch berechnet.

## Textstelle (Prüfdokument) S. 1

**Prozessorganisation und Prozesskooperation in der öffentlichen Verwaltung - Folgen für die Personalentwicklung.** Dissertation an Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam von Bernd Althusmann im Juli 2007 4 200 ~2> Inhaltsverzeichnis: Seite: 1. Relevanz von Prozessorganisation und Prozesskooperation in der öffentlichen Verwaltung 1.1. Einführung in die Thematik 1.2. Problemstellung und Einordnung des Themas in die Reformansätze öffentlicher Verwaltungen 1.3. Gliederung der Arbeit 10 10 18 30 2. Grundlagen der

## Textstelle (Originalquellen)

das reale Wirtschaftsgeschehen: e. theoret. Analyse\* Dr. Stephan Ackermann: Kirche als Person: zur ekklesiologischen Relevanz des personal-symbolischen Verständnisses der Kirche\* Dr. rer.pol. Bernd Althusmann:  
**Prozessorganisation und Prozesskooperation in der öffentlichen Verwaltung: Folgen für die Personalentwicklung\*** Dr. phil. Birgit Arnold: Die Freimachung und Räumung der Grenzgebiete in Baden 1939/40\* Dr. rer. agr. Till Backhaus: Betrachtungen zur Getreideproduktion in Mecklenburg-Vorpommern zwischen 1900 und 2000\*

- 1 Cardiac surgery: Postoperative arrh..., 2000, S.

● **11%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

5

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 8

Abb. 6.2.: Das Integrierte Policy- und Public-Management- Modell erweitert um Prozessorganisation 189 Abb. 6.3.: Prozessorientierte Personalentwicklung in öffentlichen Verwaltungen 192 Abb. 6.4.: Verknüpfung von Lernorganisation und Prozessorganisation 193 Abb. 6.5.: Service-Center-Personal 219 Abb. 6.6.: Handlungsfelder und Instrumente der Personalentwicklung in Bremen 242 -8- "Auch muss man bedenken, dass kein Vorhaben schwieriger in der Ausführung, unsicherer hinsichtlich seines Erfolges und gefährlicher bei seiner Verwirklichung ist, als eine neue Ordnung einzuführen; denn wer Neuerungen einführen will, hat alle zu Feinden, die aus der alten Ordnung Nutzen ziehen, und hat nur lasche Verteidiger an all denen, die von der neuen Ordnung Vorteile hätten. Diese Laschheit entsteht ... teils aus dem Misstrauen der Menschen, die erst an die Wahrheit von etwas Neuem glauben, wenn sie damit verlässliche Erfahrungen gemacht haben." (Niccolo Machiavelli, Der Fürst, 1513) -9- 1. Relevanz von Prozessorganisation und Prozesskooperation in der öffentlichen Verwaltung 1.1. Einführung in die Thematik Die Vielzahl von Reformen in den öffentlichen Verwaltungen in Deutschland konzentrierten sich vor dem Hintergrund angespannter Haushaltslagen neben

## Textstelle (Originalquellen)

werden, weil sie eine grundlegend neue Ordnung oder Logik des Marktes schaffen. Das Problem ist nicht neu bereits vor fünfhundert Jahren wurde es klar formuliert: "Auch muss man bedenken, dass kein Vorhaben schwieriger in der Ausführung, unsicherer hinsichtlich seines Erfolges und gefährlicher bei seiner Verwirklichung ist, als eine neue Ordnung einzuführen; denn wer Neuerungen einführen will, hat alle zu Feinden, die aus der Innovationskultur in Deutschland alten Ordnung Nutzen ziehen, und hat nur lasche Verteidiger an all denen, die von der neuen Ordnung Vorteile hätten. Diese Laschheit entsteht

des Aggregats beschränkt, bietet die seiner Verwirklichung ist, als eine neue Ordnung einzuführen; denn wer Neuerungen einführen will, hat alle zu Feinden, die aus der alten Ordnung Nutzen ziehen, und hat nur lasche Verteidiger an all denen, die von der neuen Ordnung etwas hätten." (Machiavelli (1993), S. 45). zweite zusätzlich auch Finanzierungsdienstleistungen zum Betrieb des Energiesystems und/oder vertraglich fixierte Energieeinsparungen bzw. eine an die Energieeinsparung verknüpfte Vergütung an.<sup>1408</sup> Schätzungen

will, hat alle zu Feinden, die aus der alten Ordnung Nutzen ziehen, und hat nur lasche Verteidiger an all denen, die von der neuen Ordnung Vorteile hätten. Diese Laschheit entsteht teils aus Furcht vor den Gegnern, (...), teils aus dem Mißtrauen der Menschen, die erst an die Wahrheit von etwas glauben, wenn sie damit verlässliche Erfahrungen gemacht haben." 11

in Deutschland alten Ordnung Nutzen ziehen, und hat nur lasche Verteidiger an all denen, die von der neuen Ordnung Vorteile hätten. Diese Laschheit entsteht aus dem Misstrauen der Menschen, die erst an die Wahrheit von etwas Neuem glauben, wenn sie damit verlässliche Erfahrungen gemacht haben; so kommt es, dass die Gegner (der Neuerungen), sooft sich ihnen dazu eine Gelegenheit bietet, mit Leidenschaft angreifen, ..." (Niccol Machiavelli Il Principe Der Fürst). Machiavelli verwendete

- 2 Sommerlatte, Tom/Beyer, Georg/Seide..., 2006, S. 12
- 3 Stein, Andreas: Ökonomische Überleg..., 2005, S. 337
- 4 Pfohl, Hans-Christian: Organisation..., 1995, S. 128
- 2 Sommerlatte, Tom/Beyer, Georg/Seide..., 2006, S. 130



0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit



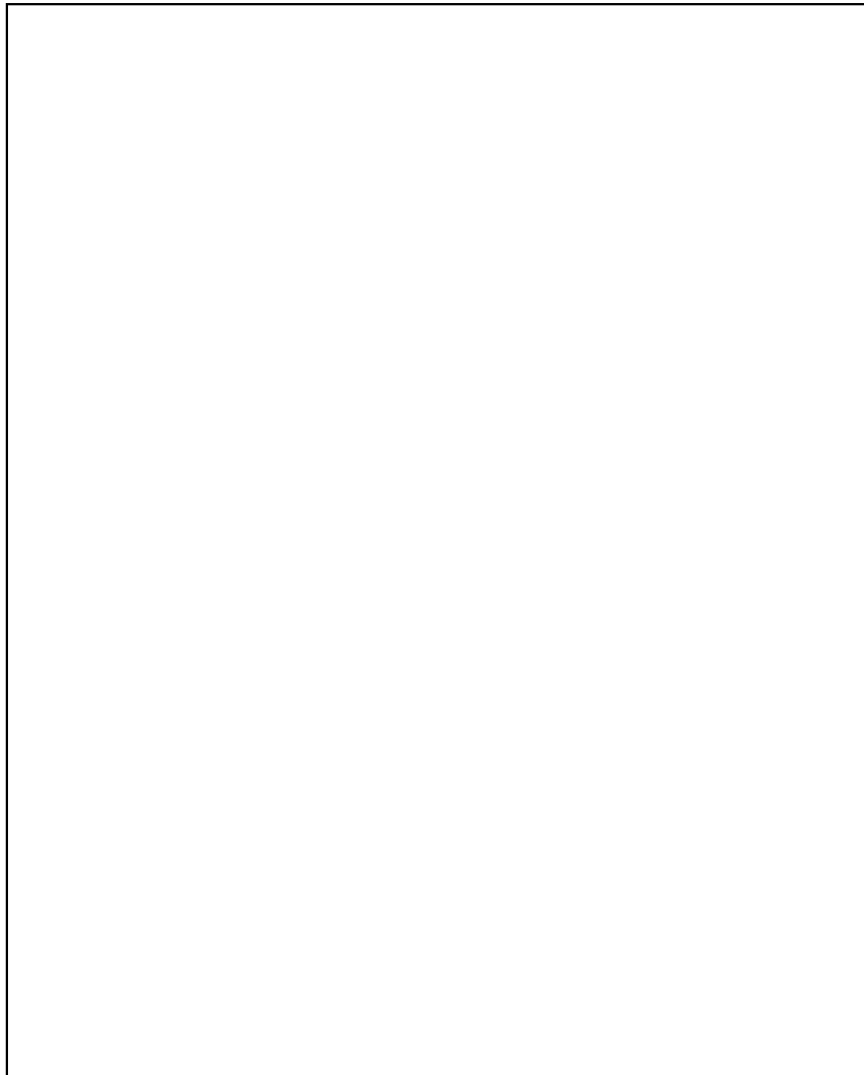
## Textstelle (Prüfdokument) S. 10

Prozessmanagements - trotz langjährig geführter Praxis-Debatten - in das Theoriegebäude der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung fast vollständig fehle. In der Unternehmenspraxis sei das Prozessmanagement mittlerweile zwar zum dominanten Paradigma der Reorganisation geworden, aber es fehle gänzlich an Effizienzforschung. "Weder die Prozessterminologie noch die Gestaltung formaler Prozessstrukturen kann die intendierte Determinierung des Handelns in Organisationen sicherstellen. Die betriebswirtschaftliche Organisationsforschung könnte aufzeigen, wie und unter welchen Aspekten Differenzen entstehen, wie sie kanalisiert und gegebenenfalls überbrückt werden können."<sup>4</sup> -11 - Dies aufgreifend, sind Prozesse in öffentlichen Organisationen eben nicht nur auf informationstechnisch gestützte Prozesse zu reduzieren, sondern auf Basis der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung ist die Gestaltung der Implementations- oder Organisationsebene öffentlicher Verwaltung durch die Prozessperspektive erweiterbar.<sup>5</sup>

4 Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2.Aufl., 2007, S. 3 f.

5 vgl. Jann, W.: Bürokratieabbau: Über einige Missverständnisse in der aktuellen Debatte, in: Wirtschaftsdienst 10/2005, S. 1-5

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganisations..., 2006, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

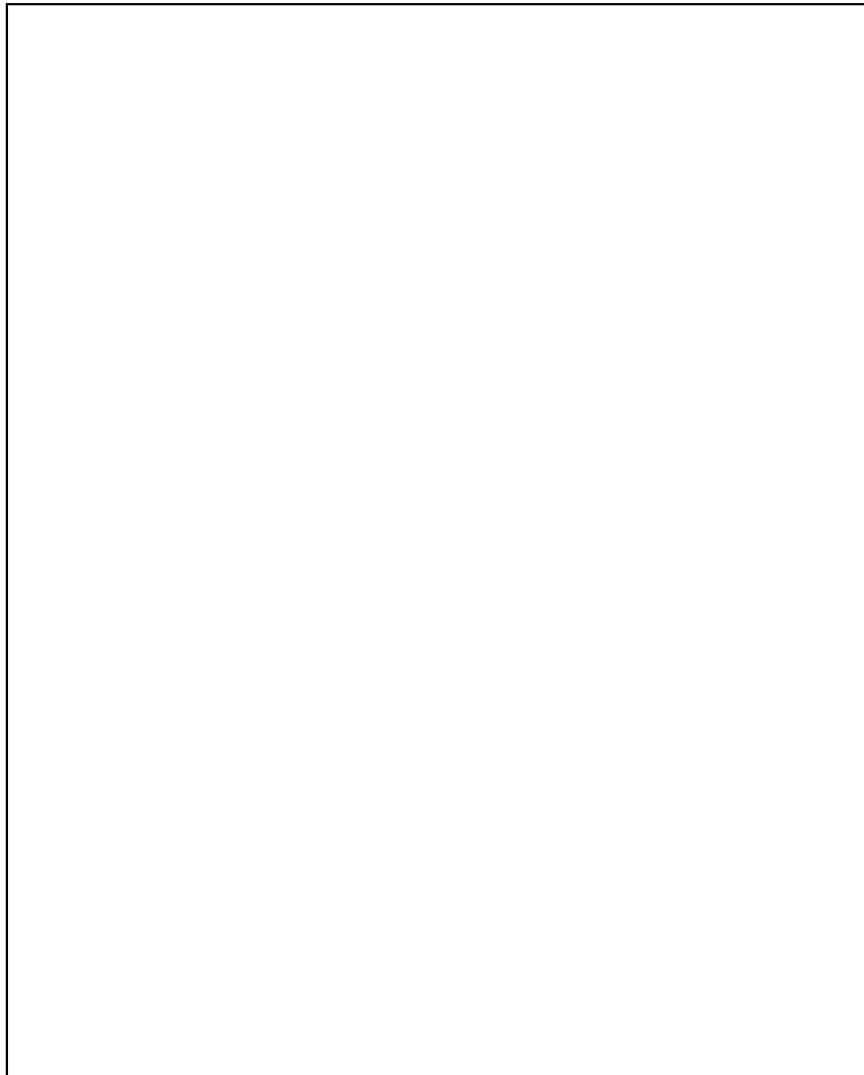
PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
7

## Textstelle (Prüfdokument) S. 12

Leistungsprozessen bzw. Prozessorganisation als Modell statt hierarchischer Aufbau- und Ablauforganisation erhalten so eine neue organisationstheoretische Relevanz. Für Jann 1998 ist deshalb die Zeit des einheitlichen, zentralistisch gesteuerten, hierarchisch integrierten Staates endgültig vorbei. Der öffentliche Sektor könne **bei der Bewältigung seiner internen und externen Steuerungsprobleme von Erfahrungen und Konzepten der Privatwirtschaft und der modernen ökonomischen Theorie profitieren.**<sup>7</sup> Im Zuge dieser Auseinandersetzungen orientierte sich die deutsche Verwaltungswissenschaft zunächst jedoch vorwiegend an betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzepten der Privatwirtschaft und versuchte, diese auf Verwaltungshandeln zu übertragen, was maßgeblich zur Entwicklung des Neuen Steuerungsmodells als deutscher Ausprägung des

<sup>7</sup> vgl. Edeling, Th./Jann, W./Wagner, D. (Hrsg.): öffentliches und privates Management, 1998, S. 21

## Textstelle (Originalquellen)



- 6 Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner..., 1998, S.

● **10%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

8



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

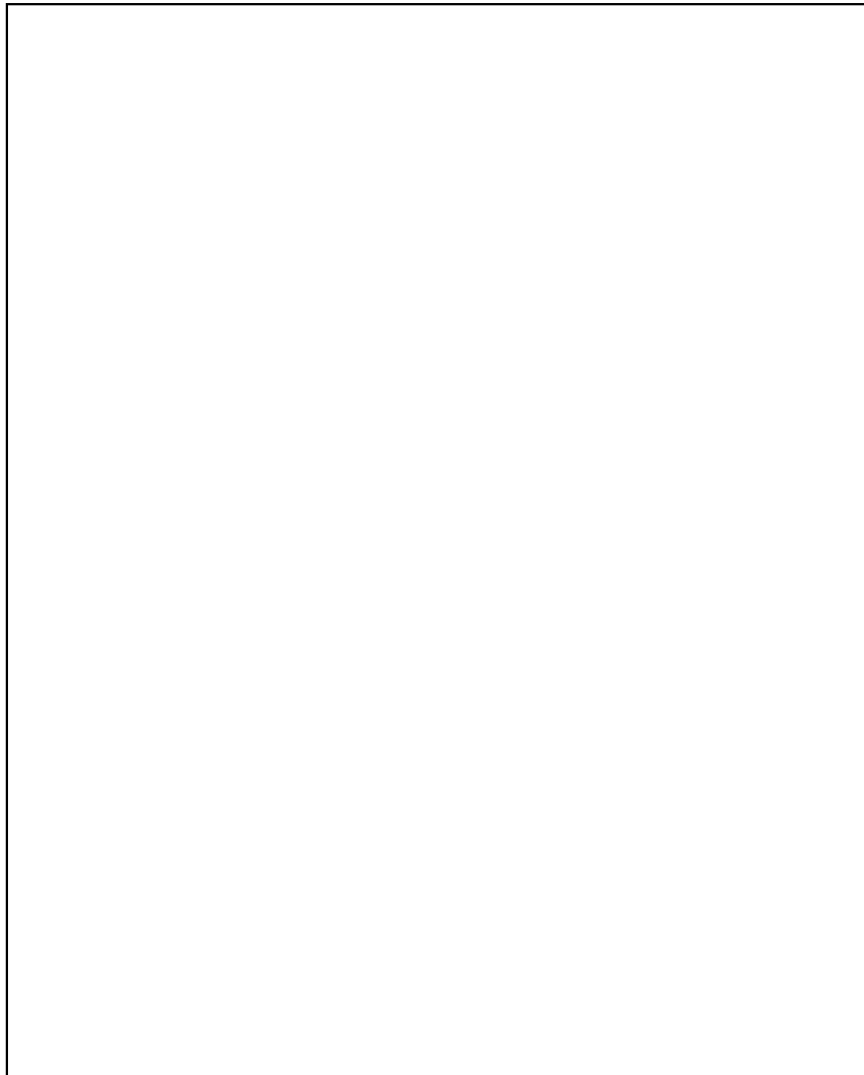


## Textstelle (Prüfdokument) S. 13

oder der Entscheidungsnotwendigkeit zwischen entweder rein privatwirtschaftlicher oder öffentlicher Dienstleistung sowie Public-Private-Partnership-Projekten als Mischmodellen zwischen privaten Investoren und öffentlichem Sektor. Nach Reichard 2003 wird diese Neubestimmung öffentlicher Aufgaben u. a. von dem Trend geprägt sein, "dass immer mehr öffentliche Leistungen in verselbständigte öffentliche oder auch halb- bzw. vollprivatisierte Einrichtungen ausgelagert werden, dass hybride Strukturen von Public Private Partnerships entstehen und sich dadurch die Grenzen zwischen Staat und Markt immer mehr verwischen - was ebenfalls mehr Spielräume bei der Verhaltenssteuerung erwarten lässt."<sup>12</sup> vgl. Schuppan, T.: Strukturwandel der Verwaltung mit E-Government, 2006, S. 25 -14- Darüber hinaus rücken laut Naschold/Budäus/Jann u.a. 1996 strukturelle Fragen im Rahmen einer Binnenmodernisierung von Verwaltung mit dem Ziel der Ergebnissteuerung bzw. nachfrageorientierter Leistungstiefen öffentlicher Dienstleistungsproduktion in den Mittelpunkt.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Reichard, C: Ansätze zur Steuerung individuellen Leistungsverhaltens im öffentlichen Dienst: Stand und Perspektiven, in: Koch, R./Conrad, P.(Hrsg.): New Public Service, 2003, S. 233

## Textstelle (Originalquellen)



- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
9



## Textstelle (Prüfdokument) S. 14

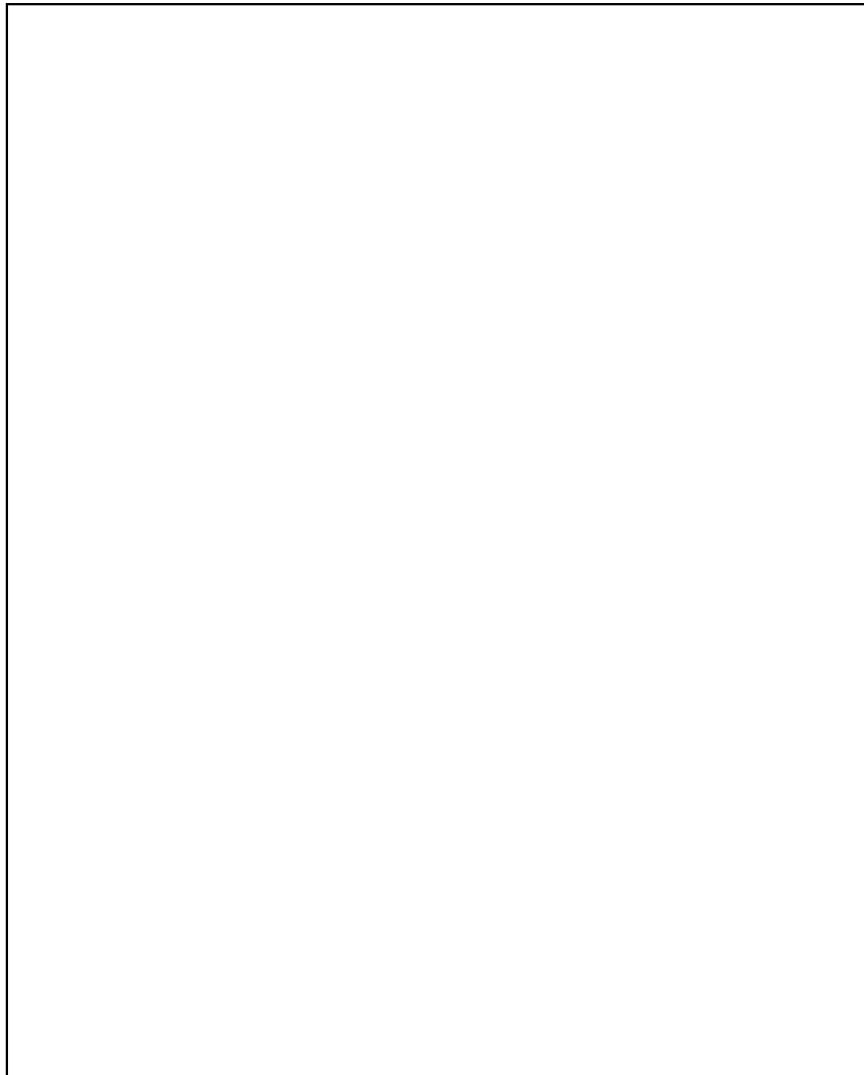
Prozessgestaltung rücken über die sogenannten E-Government-Strukturen automatisch in den Mittelpunkt und werden als eine zentrale Aufgabe künftiger Verwaltungsreformen betrachtet - dies um so mehr, als die Organisation öffentlicher Verwaltung vielfach noch nach Zuständigkeiten und nicht **notwendigerweise entsprechend den Zielsetzungen und Abläufen ihrer Aufgaben organisiert** ist.<sup>15</sup> Prozessorganisation in öffentlichen Verwaltungen zielt dabei als ein organisatorisches Strukturierungsprinzip auf eine horizontale Provgl. Naschold, F./Budäus, D./Jann, W./Mezger, E./Oppen, M./Picot, A./Reichard, C./Schanze, E./Simon, N.: Leistungstiefe im öffentlichen Sektor, 1996, S. 17 -15- zesssegmentierung und informationelle Vernetzung, die eine kundenorientierte Rundum-Bearbeitung garantieren soll.<sup>16</sup> Obwohl formale Organisationsstrukturen einen starken Einfluss auf die Effizienz von Organisationen haben, es aber keine universell effizienten Organisationsstrukturen gibt<sup>17</sup>, wird eine verstärkte Ausrichtung auf

15 vgl. Bandemer, St. v./Hübner, M. R.: Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: Blanke, B./Bandemer, St. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 2005, S. 179; vgl. auch Beyer, L.: Reengineering, in: Blanke, B./Bandemer, St. v./Nullmeier, F./Wewer, G.(Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 1998, S. 106 f.

16 vgl. Hunziker, A. W.: Prozessorganisation in der öffentlichen Verwaltung, 1999, S. 83

17 vgl. Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 1995, S. 155

## Textstelle (Originalquellen)



• 8 Blanke, Bernhard/u.a. (Hrsg.): Hand..., 1997, S.

● 4% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
10

## Textstelle (Prüfdokument) S. 16

Einflussnahme der von durch Bürger- und Wahlkreisinteressen angetriebenen politischen Akteure auf rechtsstaatliches Verwaltungshandeln ergänzt werden. **Vertreter der** sogenannten **Public-Choice**-Theorie versuchen, dieser Betrachtungsweise folgend, im Rahmen einer ökonomischen Theorie der Politik mit einem aus **der Mikroökonomie entlehnten methodischen Rüstzeug das Entscheidungsverhalten in Politik und Verwaltung zu erklären**. Sie gehen davon aus, dass rationale und ihren Nutzen maximierende Individuen ihr Verhalten in erster Linie an den eigenen Präferenzen, den vorhandenen Anreizstrukturen und vgl. Bogumil, J.: Die politische Führung öffentlicher Dienste- Möglichkeiten und Grenzen der Reorganisation, in: Koch, R./Conrad, P. (Hrsg.): New Public Service, 2003, S. 68 -17- dem sich daraus ergebenden Nutzenkalkül ausrichten.<sup>20</sup> Diese Theorie verdeutlicht, dass der in die Verwaltungen reichende Arm der Politik - nicht zuletzt der Parteipolitik - nicht ausgeblendet werden kann, aber hier

<sup>20</sup> vgl. Schröter, E./Wollmann, H.: New Public Management, in: Blanke, B./Bandemer, St. v./ Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 2005, S. 65

## Textstelle (Originalquellen)

auf die Neue Politische Ökonomie (die gelegentlich auch als **Public Choice** bezeichnet wird) und auf institutionenökonomische Ansätze. **Vertreter der** Neuen politischen Ökonomie versuchen, mit dem **der Mikroökonomie entlehnten methodischen Rüstzeug das Entscheidungsverhalten in Politik und Verwaltung zu erklären**. Im Ergebnis präsentieren sie ein pessimistisches Bild von der 20 Es wird auf die Darstellungen in Abschnitt I.3 hingewiesen. Funktionsweise des politischen Systems, in dem sie als

- 9 Steffen, Karl Heinz: Das wirtschaft..., 2000, S. 31

● **13%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

11

## Textstelle (Prüfdokument) S. 18

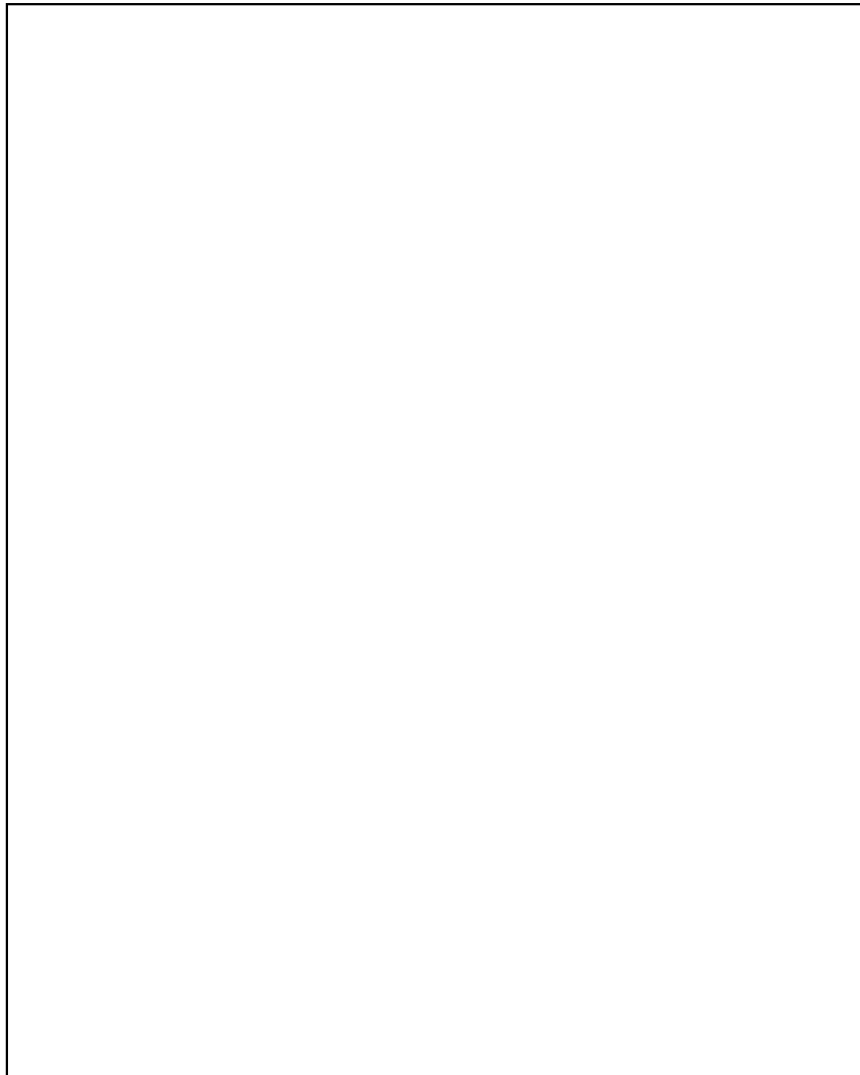
öffentlichen Organisation aufbau- und ablauforganisatorisch analysiert und, an Leistungsprozessen orientiert, mit dem Ziel neu gestaltet werden, Prozesse innerhalb und zwischen Organisationen oder Teilen davon kompatibel auszurichten. Die Konzeption einer prozessorientierten Organisation leitet sich nach Gaitanides 2007 **aus der klassischen Ablauf- und Aufbauorganisation ab.** "Ablauforganisation beinhaltet die Gestaltung der Arbeitsprozesse innerhalb gegebener Stellenaufgaben, die im Zuge der aufbauorganisatorischen Gestaltungsmaßnahmen entstanden sind. Der einer Stelle zugewiesene Arbeitsgang ist in einer Wertschöpfungskette mit Arbeitsgängen vor und nachgelagerter Stellen verknüpft. 'Prozessoptimierung' bedeutet danach vertikale, ggf. auch horizontale Abstimmung von Arbeitsgängen in mengenmäßiger und zeitlicher Hinsicht innerhalb einer gegebenen aufbaustrukturellen Logik."<sup>23</sup> (Hervorhebung im Original) Dabei ermöglicht der Einsatz neuer Technologien darüber hinaus eine Entgrenzung von Unternehmens- und Verwaltungsorganisationen<sup>24</sup> und dient so einer konzeptionellen Weiterentwicklung der prozessualen -19- Sichtweise von Organisation. Dieser Forschungsansatz will deshalb einen Beitrag zu der Frage leisten, ob die **fehlgeschlagenen Versuche, rationalistische Entscheidungstheorien der Ökonomie auf den öffentlichen Sektor zu übertragen**<sup>25</sup>, insbesondere darauf zurückzuführen sind, dass eine prozessorientierte Zusammenführung von Reformteilen fehlt, die die Instrumente der Neuen Steuerung, der technischen Möglichkeiten eines E-Government und die Ansatzpunkte von Prozessorganisation als Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung auch für öffentliche

23 ebd., S. 31 f.

24 vgl. Folke Schuppert, G.: Geändertes Staatsverständnis, 1998, S. 55

25 Jann, W.: Lernen vom privaten Sektor - Bedrohung oder Chance?, in: Edeling, Th./Jann, W./Wagner, D.(Hrsg.): öffentliches und privates Management, 1998, S. 44

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganis..., 2006, S.
- 6 Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner..., 1998, S.

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

12

● 14% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Prüfdokument) S. 22

und deren Veränderungsgeschwindigkeit eine Reduzierung von Komplexität einerseits, aber auch eine Spezifizierung andererseits, wobei Wilke 1996 Komplexität als den Grad der Vielschichtigkeit, vgl. Naschold, F./Budäus, D./Jann, W. u. a.: Leistungstiefe im öffentlichen Sektor, 1996, S.20 -22- Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes bezeichnet.<sup>31</sup> **Abb. Struktur- und Funktionselemente der klassischen öffentlichen Verwaltung**<sup>32</sup>

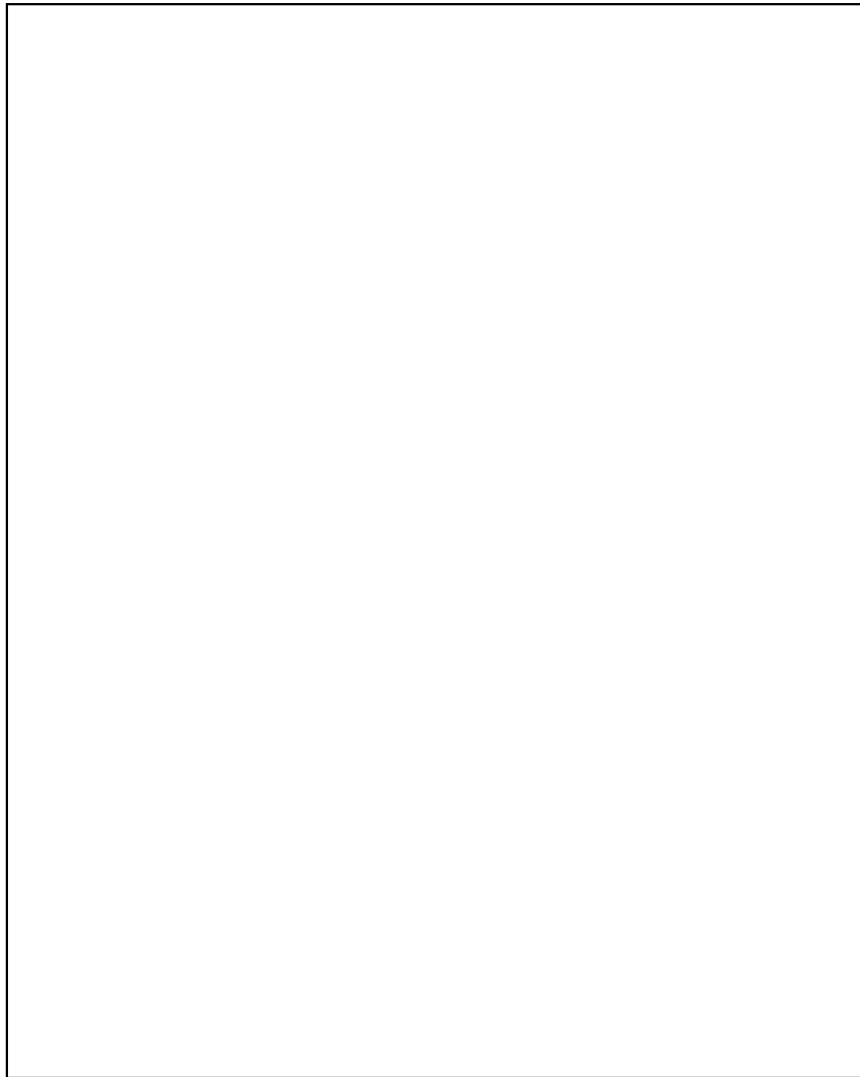
1. Hohe vertikale Integration: Einheit von Programmierung, Implementierung und Finanzierung. 2. Breite horizontale Produktpalette (Konglomeratsstruktur). 3. Konditionalsteuerung der Abläufe über Rechtsprogramme (Regelsteuerung). 4. Universelles Muss der Selektionskriterien. 5. Funktional und hierarchisch organisierte Binnenstruktur (hohe vertikale und funktionale Arbeitsteilung). 6. Einheitlichkeit und Zentralismus der Personal- und Finanzwirtschaft (Querschnittsämter). 7. Internalisierte Anreizstrukturen (Gemeinwohlbindung und Senioritätsentgelt). Deshalb fordern Naschold et al. mit Blick auf neue ordnungspolitische Anforderungen an staatliches Handeln und, Bezug nehmend auf OECD-Studien von 1993, verschiedene Varianten der Leistungstiefe staatlicher Aufgabenerledigung und Aufgabenbestimmung anzuwenden (siehe Abb. 1.2., S. 24). **Abb. 1.2.: Varianten der Leistungstiefe des öffentlichen Sektors**

1. Verselbständigung von Verwaltungseinheiten in Verwaltungsagenturen und formelle Organisationsprivatisierung (vertikale Disintegration). 2. Auftraggeber- und Auftragnehmermodelle: binnenadministrative Funktions- und Rollendifferenzierung; Ausschreibungsverfahren ohne/mit externem Wettbewerb; Einnahmeverantwortlichkeit. 3. Korporatisierung und Vermarktlichung öffentlicher Aufgabenstellung als materielle Aufgabenprivatisierung (horizontale und vertikale Disintegration). 4. Regulierter Regimewettbewerb zwischen öffentlichen und privaten Dienstleistungssystemen. 5. Dezentralisierung öffentlicher Aufgaben in die Gesellschaft (horizontale und vertikale Devolution). Verwaltungseinheiten sollen ihrer Ansicht nach verselbständigt und die Einnahmeverantwortlichkeit erhöht werden. Daneben bieten neuen Varianten der Leistungstiefe des öffentlichen Sektors u. a. eine stärkere Marktorientierung durch eine materielle Aufgabenprivatisierung und regulierten Wettbewerb. Horizontale und vertikale Disintegration

31 vgl. Wilke, H.: Systemtheorie- Grundlagen, 5. Aufl., 1996, S. 22 f

32 vgl. Naschold, F. et al.: Leistungstiefe, S. 19

## Textstelle (Originalquellen)



• 10 Naschold, Frieder/u.a.: Leistungsti..., 1996, S.

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
13

● 86% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Prüfdokument) S. 24

Teil äußerst enge Grenzen durch das Recht und durch die Politik gesteckt werden<sup>34</sup>, setzt die Betriebswirtschaftslehre in verstärktem Maße Akzente in Richtung Administration, weil Fragen der Wirtschaftlichkeit von Ver- FT29(34) P23(24) Leistungstiefe, S. 24 -24- Abb. 1.2.: Varianten der Leistungstiefe des öffentlichen Sektors 1. Verselbständigung von Verwaltungseinheiten in Verwaltungsagenturen und formelle Organisationsprivatisierung (vertikale Disintegration). 2. Auftraggeber- und Auftragnehmermodelle: binnenadministrative Funktions- und Rollendifferenzierung; Ausschreibungsverfahren ohne/mit externem Wettbewerb; Einnahmeverantwortlichkeit. 3. Korporatisierung und Vermarktlichung öffentlicher Aufgabenstellung als materielle Aufgabenprivatisierung (horizontale und vertikale Disintegration). 4. Regulierter Regimewettbewerb zwischen öffentlichen und privaten Dienstleistungssystemen. 5. Dezentralisierung öffentlicher Aufgaben in die Gesellschaft (horizontale und vertikale Devolution). Verwaltungseinheiten sollen ihrer Ansicht nach verselbständigt und die Einnahmeverantwortlichkeit erhöht werden. Daneben bieten neuen Varianten der Leistungstiefe des öffentlichen Sektors u. a. eine stärkere Marktorientierung durch eine materielle Aufgabenprivatisierung und regulierten Wettbewerb. Horizontale und vertikale Disintegration

34 vgl. Schmidt, H.-J.: Betriebswirtschaftslehre für die Verwaltung: Eine Einführung, 1995, S.33

## Textstelle (Originalquellen)

- 10 Naschold, Frieder/u.a.: Leistungsti..., 1996, S.

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

14



**38%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 25

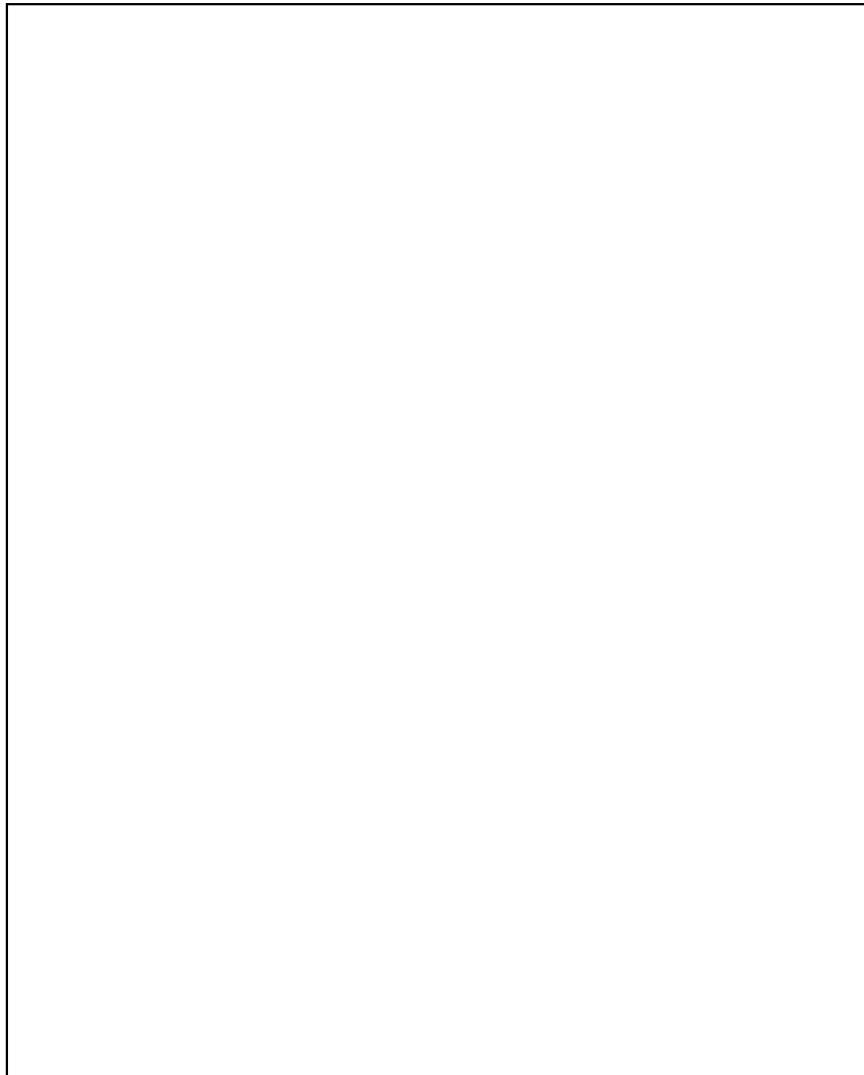
Deutschland bereits das "Was" und vor allem auch das "Wie" staatlicher Aufgabenerfüllung hinterfragt.<sup>39</sup> Wenige Jahre später 1994 folgte die Forderung des Sachverständigenrates "Schlanker Staat" nach einer qualitativen Aufgabenkritik.<sup>40</sup> Färber 1997 fordert sogar noch verstärkend eine aufgabenkritische Reorganisation **durch eine vollständig neue Aufgabendefinition und/oder durch eine** effizientere Bündelung verschiedener, " verwandter" (Hervorhebung im Original) Verwaltungstätigkeiten. Instrumente dafür seien aber laut Färber kaum entwickelt<sup>41</sup>, obwohl bekanntermaßen seit nunmehr mehr als zehn Jahren in Deutschland der öffentliche Sektor auf allen Ebenen die systemgerechte Einführung

39 vgl. KGSt (Hrsg.): Aufgabenkritik: Neue Perspektiven auf der Grundlage von Erfahrungen, Bericht Nr. 9/1989

40 vgl. Bundesministerium des Innern: Sachverständigenrat "Schlanker Staat" - Abschlussbericht Bd. 1, 1997, S. 49

41 vgl. Färber, G.: Möglichkeiten der Schaffung finanzieller Handlungsspielräume, in: Lüder, K. (Hrsg.): Öffentliche Verwaltung der Zukunft, Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Bd. 124, 1997, S. 142

## Textstelle (Originalquellen)



- 11 Lüder, Klaus (Hrsg.): Öffentliche V..., 1998, S.

● 9% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

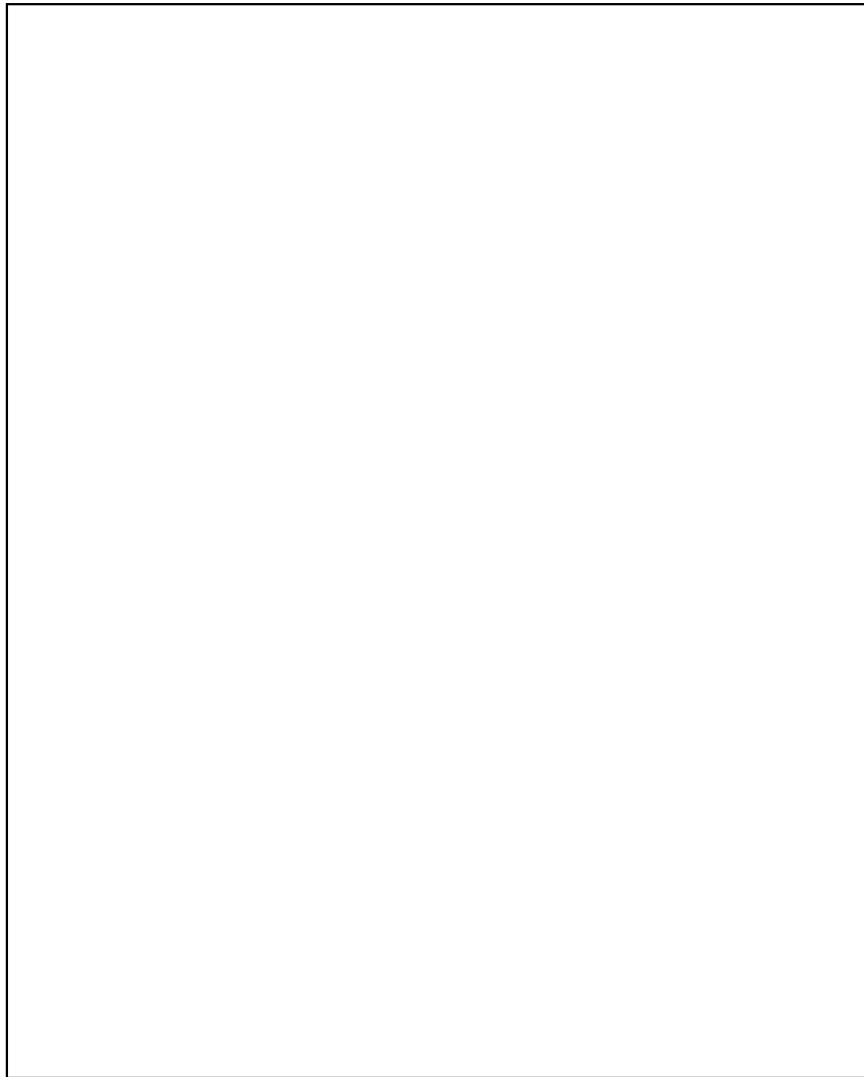
PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
15

## Textstelle (Prüfdokument) S. 25

in deren Mittelpunkt immer wieder die Abkehr vom hierarchischen Bürokratiemodell Webers<sup>42</sup> mit dem Ziel einer Modernisierung öffentlicher Einrichtungen und der Einführung neuer Formen öffentlicher Verwaltungsorganisation steht. vgl. Kalenberg, J.: Aufgabenkritik in Nordrhein-Westfalen, in: Arnim, H. H. von/Lüder, K. (Hrsg.): **Wirtschaftlichkeit in Staat und Verwaltung, Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Bd. 111, 1993, S. 236 ff. -26-** Der Begriff New Public Management gilt als Oberbegriff der weltweiten "Gesamt-Bewegung" von Reformen im öffentlichen Verwaltungssektor oder des Verwaltungsmanagements, für die der Wechsel von der Input- zur Outputorientierung charakteristisch ist.<sup>43</sup> Die unterschiedlichen Ausprägungen des

42 vgl. Weber, M: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 1985, S. 55 f.

## Textstelle (Originalquellen)



- 11 Lüder, Klaus (Hrsg.): Öffentliche V..., 1998, S.

● 3% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

16



ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 27

konditional programmierter Gesetze planende, gestalvgl. Schedler, K./Proeller, I.: New Public Management, S. 5 -27- tende und vorsorgende, die natürlichen Lebensgrundlagen schützende Aufgaben übernimmt.50 Eine Weiterentwicklung deutet sich auch bereits mit dem Begriff des Public Governance an, der nach Löffler 2001 als **Sammelbegriff für eine neue Generation von Staats- und Verwaltungsreformen** bzw. -modernisierungen verstanden werden soll, "die das wirksame, transparente und partnerschaftsorientierte Zusammenwirken von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zur innovativen Bewältigung gesellschaftlicher Probleme und zur Schaffung von zukunftsweisenden und nachhaltigen Entwicklungsmöglichkeiten und -Chancen für alle Beteiligten zum Ziel haben."<sup>51</sup> Obwohl sich in allen Staaten mit Ansätzen eines New Public Management die Legitimation staatlichen Handelns auf die Volkssouveränität (Hervorhebung im Original) zurückführen lässt<sup>52</sup>, bestehen erhebliche Unterschiede in den jeweiligen staatsrechtlichen Grundsätzen, z. B. bei der demokratischen Willens-

51 Löffler, E.: Governance - die neue Generation von Staats- und Verwaltungsmodernisierung, in : Verwaltung und Management, 7. Jg., 2001, S. 212

52 ebd., S. 9

## Textstelle (Originalquellen)

zunehmend auch auf die effiziente Gestaltung der Schnittstellen zwischen den verschiedenen an der öffentlichen Leistungskette beteiligten Organisationen und Akteuren konzentrieren. In diesem Zusammenhang wird Governance als **Sammelbegriff für eine neue Generation von Staats und Verwaltungsreformen** diskutiert (Löffler 2001), in denen gesellschaftliche und staatliche Akteure kompromissuchend und regelschaffend zusammenwirken, um Maßstäbe, Organisationsformen, Verfahren und Handlungsinstrumente einer kooperativen Aufgabenerfüllung zu entwickeln. In diesem

- 12 Diskussionspaier 2 2004 Schridde - ..., 2004, S. 12
- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

17

● 10% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Prüfdokument) S. 36

unabhängig von den beschriebenen Ebenen von Bund, Ländern und Kommunen ergibt sich aus den Staatsaufgaben. Nach Bachof ist der materielle Verwaltungsbegriff der öffentlichen Verwaltung **die mannigfaltige, konditional oder nur** zweckbestimmte, nur teil planende, selbst beteiligt **entscheidend ausführende und gestaltende Wahrnehmung der Angelegenheiten von Gemeinwesen und ihrer Mitglieder als solcher durch die dafür bestellten Sachwalter des Gemeinwesens.**<sup>68</sup> Bachof bezieht sich in **dieser Definition** also auf die verwalterische Tätigkeit von öffentlicher Verwaltung. Davon zu unterscheiden ist zumindest formal der organisatorische Begriff von Verwaltung als strukturelle Organisationseinheit, z. B. in Form eines Amtes oder einer Behörde.

## Textstelle (Originalquellen)

der 9. Auflage von Bachof bearbeitet)<sup>11</sup> : "Öffentliche Verwaltung im materiellen Sinne ist also **die mannigfaltige, konditional oder nur** zweckbestimmte, also insofern fremdbestimmte, nur teilplanende, selbstbeteiligt **entscheidend ausführende und gestaltende Wahrnehmung der Angelegenheiten von Gemeinwesen und ihrer Mitglieder als solcher durch die dafür bestellten Sachwalter des Gemeinwesens.**" Die Nützlichkeit **dieser Definition** können Sie anhand von zwei praktischen Fällen selbst nachprüfen: 1. Weil der Lehrer zu einer Beerdigung gehen muß, überträgt er dem 13 jährigen

- 13 Faber, Heiko: Verwaltungsrecht, 1987, S. 9

● **21%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

18



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 37

Aufl., 1994, S. 33 vgl. Strunz, H.: Verwaltung, 1993, S. 93 -37- an die Anforderungen der aktuellen Reformen im Verwaltungssektor erst noch angepasst werden müssen. 70 Der Bürger hat z. B. gegenüber Verwaltungsakten gem. § 35 Verwaltungs-Verfahrensgesetz (VwVFG), also gegenüber Verfügungen, Entscheidungen oder anderen hoheitlichen Maßnahmen, **die eine Behörde zur Regelung eines Einzelfalls auf dem Gebiet des öffentlichen Rechts trifft und die auf unmittelbare Rechtswirkung nach außen gerichtet** sind, einen einklagbaren Rechtsanspruch auf Rechtmäßigkeit der Entscheidung, gegen den im Zweifelsfalle Rechtsmittel eingelegt werden können. Gegen die jeden Staatsbürger betreffende Staatsverschuldung und offensichtliche Misswirtschaft in öffentlichen Verwaltungen sind Rechtsmittel jedoch nicht einklagbar, obwohl die

## Textstelle (Originalquellen)

sonst relevante politische Willensäußerung; Bereitstellung der erforderlichen Haushaltsmittel; Erfüllung der Aufgabe; Überprüfung der Angemessenheit der Aufgabenerfüllung. 198 "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". Vgl. Schuppert Gunnar Folke, 2000, S. 154 Abbildung 4-3: Leistungsprozess der öffentlichen Verwaltung<sup>201</sup>Die Trennung der Ebenen führt zu der Erkenntnis, dass Akteuren auf jeder Transformationsebene unterschiedliche Rollen

- 14 Behjat, Shahab: Wertschöpfungsproze..., 2004, S. 198

● **22%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

19

## Textstelle (Prüfdokument) S. 39

zur einheitlichen Gestaltung von Geschäftsprozessen **in der** Verwaltung vor, aber daraus ist nicht erkennbar, um welche Prozesse es sich denn handelt und ob ein solches Modell tatsächlich generalisierbar auf Verwaltungsprozesse ist (siehe Abb. 2.1). Abb. 2.1.: Das **4-Phasen-Modell für die einheitliche Gestaltung von Geschäftsprozessen in der öffentlichen Verwaltung**<sup>75</sup>  
Verfahrensmodell Vorphase: Voraussetzungen schaffen Phase 1 Erkennen  
Erste Ist-Aufnahme (grob) Ziele klären und Prozesse abgrenzen Phase 2:  
Analysieren und Bewerten Indikatoren für Verbesserung ableiten Ist-Aufnahme (detailliert) Mängel analysieren Verbesserungspotenziale identifizieren Ist-Prozess darstellen Analyse- und

<sup>75</sup> vgl. Bundesverwaltungsamt: 4-Phasen-Modell für die einheitliche Gestaltung von Geschäftsprozessen, INFO 1755, 5/2003, S. 2

## Textstelle (Originalquellen)

Grundlage bisheriger Erfahrungen vor allem auf kommunaler Ebene ein <sup>75</sup> Vorgehensmodell entwickelt. **In der** seit März 2003 vorliegenden so genannten PAS 1021 (PAS = Publicly Available Specification) wird ein **4-Phasen-Modell für die einheitliche Gestaltung von Geschäftsprozessen in der öffentlichen Verwaltung** vorgelegt unabhängig von IT-Softwarelösungen; siehe PAS 1021 "Verfahrensmodell zur <sup>75</sup> Gestaltung von Geschäftsprozessen der öffentlichen Verwaltung", März 2003, Beuth-Verlag GmbH, Burggrafenstraße 6, 10787 Berlin, <http://www2.beuth.de>; weitere Informationen

- 15 Bericht Verwaltungsmodernisierung -..., 2004, S. #P189#Januar 2003, S. 111 ff.#A#

● **3%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

20

## Textstelle (Prüfdokument) S. 41

alte Neue Steuerungsmodell in Deutschland, das im Wesentlichen aus den Berichten und Untersuchungen der KGST zu kommunalen Organisationsmodellen seit Anfang der 90er-Jahre hervorgegangen ist, besteht in seinem Kern aus drei eng miteinander verbundenen Elementen: 1. "dem Aufbau einer unternehmensähnlichen, dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur, 2. der Outputsteuerung, d. h. Instrumenten zur Steuerung der Verwaltung von der Leistungsseite her, sowie 3. der Aktivierung dieser neuen Struktur durch Wettbewerb und Kundenorientierung."<sup>1</sup> (Hervorhebung im Original) Leitbild des Neuen Steuerungsmodells ist nach Jann 2005 die ergebnisorientierte und zunehmend indirekte Steuerung von Dienstleistungsprozessen in öffentlichen Gewährleistungs-Verwaltungen. Subjekt der Steuerung ist einerseits die politische Führung und andererseits die administrative Führung

## Textstelle (Originalquellen)

Anfang der 90er Jahre skizzierten Konzept besteht das NSM im Kern aus drei - allerdings eng miteinander verbundenen - Elementen (vgl. ausführlich KGSt 5/1993): 1. dem Aufbau einer unternehmensähnlichen, dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur, 2. der Outputsteuerung, d.h. Instrumenten zur Steuerung der Verwaltung von der Leistungsseite her, sowie 3. der Aktivierung dieser neuen Struktur durch Wettbewerb und Kundenorientierung.

- 16 Jann, Werner: Neues Steuerungsmodell..., 1998, S. #P2#habe.#A#

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

21



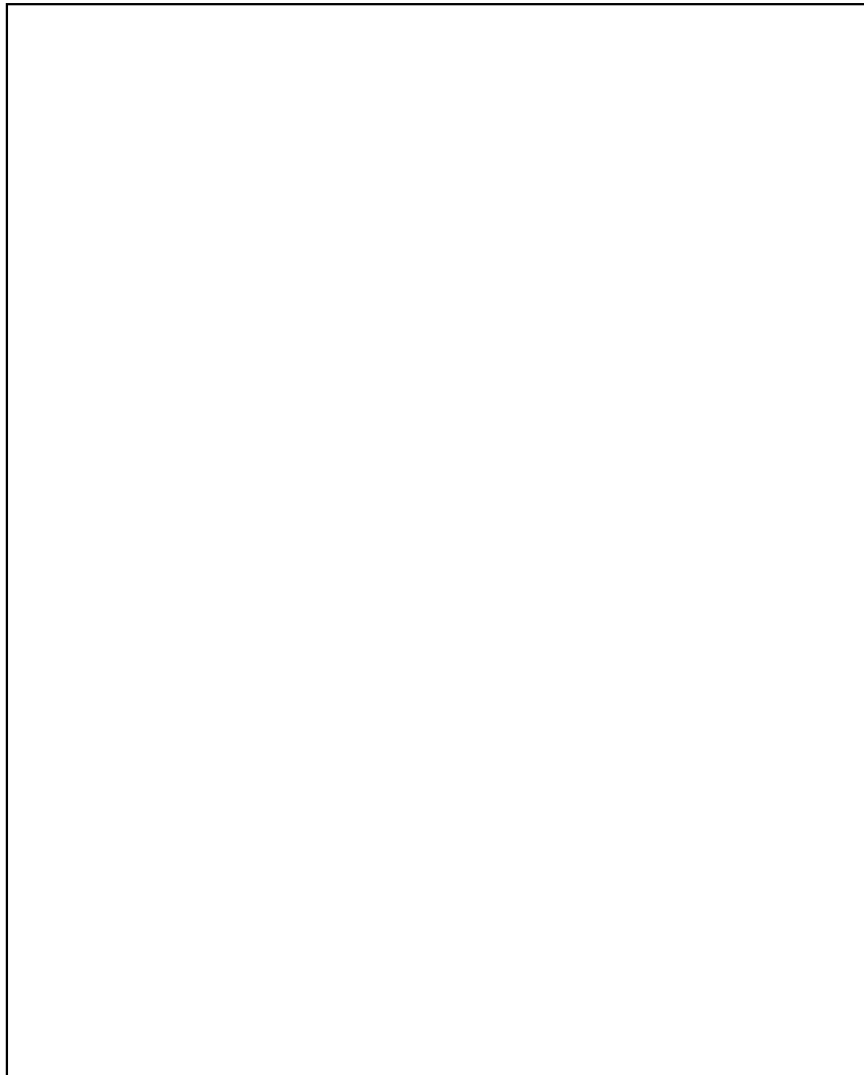
ProfNet

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 41

Einsparpotenzialen, ein verwaltungsgerechtes Controlling, die Förderung von dezentraler Ressourcen- und Budgetverantwortung oder aber überhaupt eine systematische Aufgabenkritik (siehe Abb. 2.2. ,S. 43). Hill, H.: Potenziale und Perspektiven der Verwaltungsmodernisierung, in: Lüder, K. (Hrsg.): öffentliche Verwaltung der Zukunft, 1998, S. 129 81 Jann, W.: Neues Steuerungsmodell, in: Blanke, B./Bandemer, St. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 2005, S. 77 f. -42- Diese Zielformulierungen der neuen Steuerung öffentlicher Verwaltung sind Grundlage der Reformkonzepte der letzten Jahre, die in anderen Ländern auch unter New Public Management oder inzwischen Public Governance firmieren. Abb. 2.2.: Ziele neuer Steuerungsinstrumente in der Verwaltung

## Textstelle (Originalquellen)



- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● 4% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

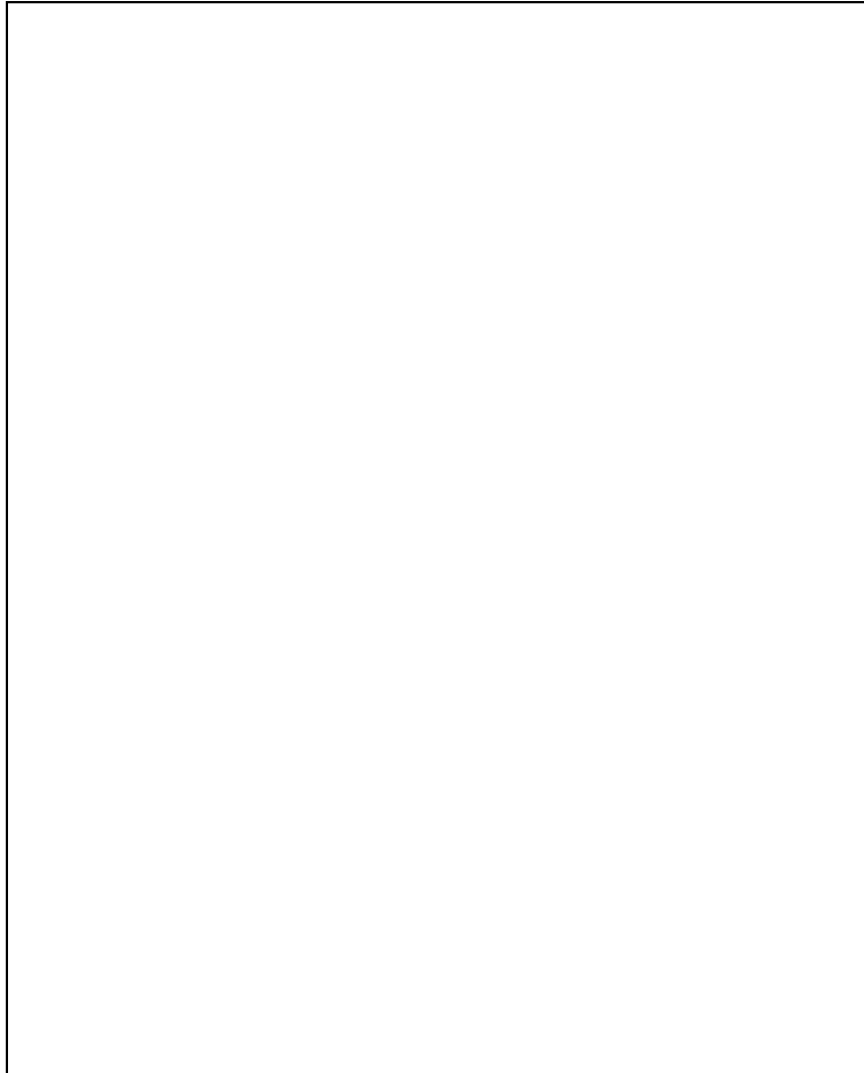
PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
22

## Textstelle (Prüfdokument) S. 45

der öffentlichen Verwaltung praktizieren."<sup>91</sup> Offenbar mit Blick auf die Praxis fügt Klages diesen zehn Erfolgsfaktoren ausdrücklich die Qualitätsmessung als Erfolgskontrolle des zielgerichteten Verwaltungshandelns und die Qualitätsbewertung von Ergebnis und Wirkung - Output und Outcome - an.<sup>92</sup> vgl. Pitschas, R.: **Neues Personalmanagement im Wandel des deutschen Verwaltungsstaates und Beamtenrechts**, in: Merten, D./Pitschas, R./Niedobitek, M.: **Neue Tendenzen im öffentlichen Dienst**, 1998, S. 29-58 vgl. Klages, H.: Qualitätsmessung und -bewertung, in: Hill, H./Klages, H.: **Verwaltungsmanagement**, S. 40 ff. -46- 2. Grundlagen der Organisation in öffentlichen Verwaltungen Abb. 2.4: Strategische Erfolgsfaktoren der Verwaltung Legitimität (Rechtfertigung, Sozialverträglichkeit, Zukunftsfähigkeit, Lernfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Antizipationsfähigkeit) Politisch- demokratische Rückkopplung / Integrität, Verantwortung <ommunikationsfähigkeit, Rechtmäßigkeit Empathie,

<sup>91</sup> ebd., S. 35

## Textstelle (Originalquellen)



- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● **19%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

23

## Textstelle (Prüfdokument) S. 47

Fälle genannt) betreffen. Obwohl inzwischen mehr als 30 Berichte zum Neuen Steuerungsmodell, insbesondere zu Fragen des kommunalen Rechnungswesens, der Produktbildung, der Budgetierung, der Personalentwicklung, des Berichtswesens und des Controllings, vorliegen, und obwohl der [KGSt-Bericht Nr. 12/1991 "Dezentrale Ressourcenverantwortung: Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell"](#) als Ausgangspunkt vgl. Jäger, W./Scharfenberger, U./Scharfenberger, B.: Verwaltungsreform, S. 101 -48- des Neuen Steuerungsmodells in Deutschland insbesondere und in erster Linie zunächst auf kommunaler Ebene gilt, sind die mit Euphorie verbundenen Erwartungen an eine durchgreifende Verwaltungsmodernisierung und Aufgabenkritik im

## Textstelle (Originalquellen)

bewirtschaften, untereinander austauschen oder in das nächste Haushaltsjahr übertragen.[1] Erst mit der Übertragung der Ressourcenverantwortung können die Fachbereiche Kunden- und Marktverantwortung entwickeln. [1] [KGSt-Bericht Nr. 12/1991. Dezentrale Ressourcenverantwortung: Überlegungen zu einem neuen Steuerungsmodell](#) Innerhalb der Fachbereiche muß die Verantwortung für das Leistungsergebnis soweit wie möglich nach unten bis auf einzelne Mitarbeiter verlagert werden. Mit der persönlichen Ergebnisverantwortung nutzt

- 17 Banner, Gerhard: Das Neue Steuerung..., 1993, S. 18

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

24

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing





## Textstelle (Prüfdokument) S. 48

die mit Euphorie verbundenen Erwartungen an eine durchgreifende Verwaltungsmodernisierung und Aufgabenkritik im Rahmen einer Funktionalreform auf allen Ebenen bisher in dem erwarteten Maß nicht erfüllt worden. Vielmehr sind die einzelnen **Elemente des Dienstleistungsunternehmens Kommunalverwaltung**<sup>99</sup> wie 1. **klare Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung**, 2. **Führung durch Leistungsabgabe statt durch Einzeleingriff**, 3. **dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich**, 4. **zentrale Steuerung neuer Art mit Controlling und Berichtswesen**, 5. **Instrumente zur Steuerung der Verwaltung von der Leistungssteuerung zur Ergebnissteuerung (Output-Steuerung)**, 6. Wettbewerb mit unterschiedlichen Gewichtungen und Intensitäten, zum Teil auch unter Verzicht einzelner Bausteine, umgesetzt worden. Banner beschreibt parallel dazu 1991 die Notwendigkeit eines neuen Steuerungsmodells für kommunale Verwaltungen als Dienstleistungsunternehmen.<sup>100</sup> Das

<sup>100</sup> vgl. Banner, G.: Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen. Die Kommunen brauchen ein neues Steuerungsmodell, in: VOP-Fachzeitschrift für öffentliche Verwaltung, 1/1991, S. 6-11

## Textstelle (Originalquellen)

vorhanden, die später durch das "Neue Kommunale Finanzmanagement" ergänzt wurden, das in Nordrhein-Westfalen und Hessen zur Anwendung kommt. Die wichtigsten **Elemente des NSM** sind:<sup>272</sup> **Klare Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung Führung durch Leistungsabgabe statt durch Einzeleingriff**<sup>273</sup> **Steuerung auf Abstand: nicht nur Fach-, sondern auch Ressourcenverantwortung für die dezentralen Bereiche**<sup>274</sup> **dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich zentrale Steuerung** neuer Art mit Controlling<sup>275</sup> und Berichtswesen<sup>276</sup> Instrumente zur Steuerung der Verwaltung von der Leistungsseite her Wettbewerb Entgegen den Erwartungen ist das NSM nach zehn Jahren

- 18 Der kommunale Forstbetrieb im Spann..., 2006, S. 122

● **31%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht

11293

20.10.2017

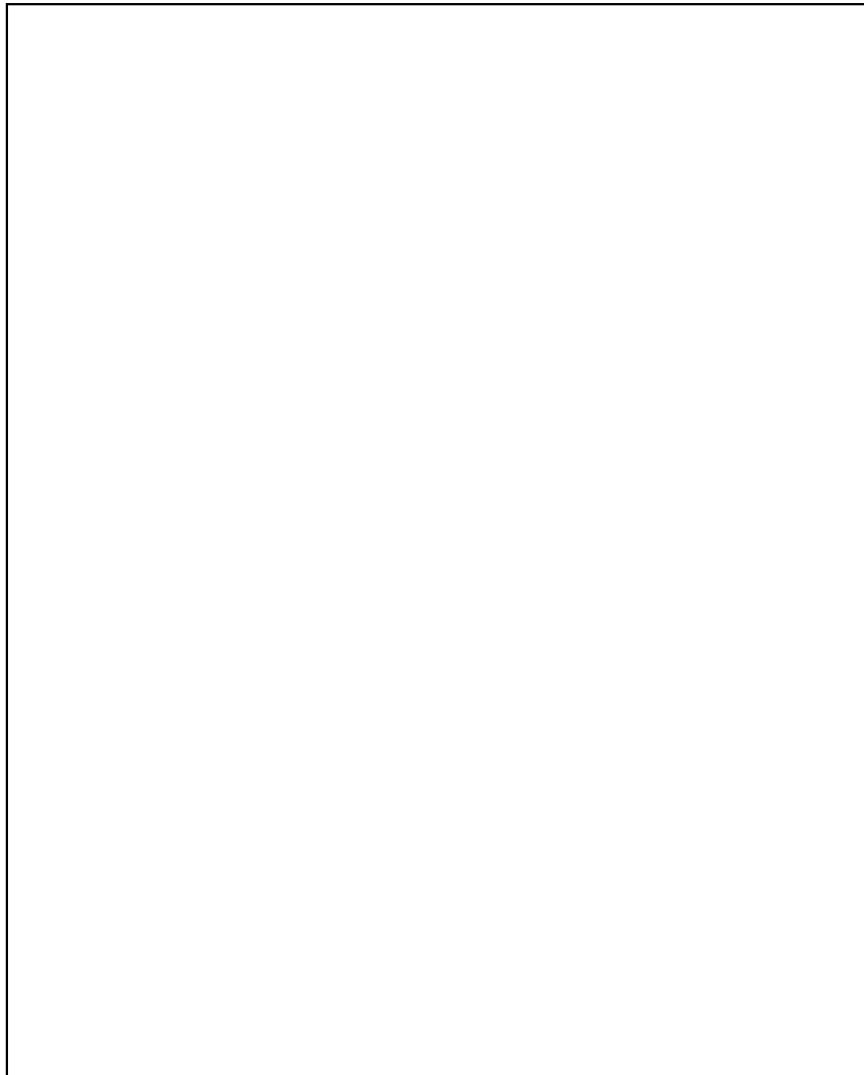
25

## Textstelle (Prüfdokument) S. 50

bisher erschwert und so die -50- Leistungsorientierung des Personals und dessen Bedarf an qualitativer Personalentwicklung eher gebremst. Mangelnder Wettbewerb in öffentlichen und auch privaten Organisationen fördert in erster Linie eine stärkere Ausrichtung an den Bedürfnissen der **eigenen Organisation als an denen der Kundinnen und Kunden**.<sup>106</sup> Zur Vergleichbarkeit von Verwaltungsdienstleistungen finden inzwischen sogenannte Benchmarking-Projekte, z. B. seit 1993 durch die Bertelsmann-Stiftung, in Vergleichsringen insbesondere für die kommunale Ebene statt. Zudem bietet die KGSt seit 1996 einen umfassenden Kennzahlenvergleich für Kommunen für die Bereiche

106 vgl. Adamaschek, B. (Hrsg.): Interkommunaler Leistungsvergleich. Leistung und Innovation durch Wettbewerb, 1997, S. 25

## Textstelle (Originalquellen)



- 19 Schedler, Kuno/Proeller, Isabella: ..., 2000, S.

● 4% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
26

## Textstelle (Prüfdokument) S. 52

Die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente in öffentlichen Verwaltungen soll in erster Linie der Erhöhung von Wirtschaftlichkeit und Transparenz der Kostenursachen dienen. Die Bundeshaushaltsordnung (BHO) und das Haushaltsgrundsätzegesetz (HHGrG) ordnen für Bund, Länder und Gemeinden an, dass "bei der Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplanes (...) die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten [sind]"<sup>112</sup>. Dennoch hat dieses Wirtschaftlichkeitsgebot der Verfassung<sup>113</sup> steigende Defizite der öffentlichen Haushalte insbesondere durch drastische Versorgungsausgaben für Pensionen und Renten im öffentlichen -53- Dienst nicht verhindern können. Die Versorgungsquote in der Bundesrepublik Deutschland steigt laut Versorgungsbericht 1996 deutlich auf mehr als 1,8% an. In der Zeit von 1950 bis 1991 erhöhte sich die Anzahl der öffentlich Bediensteten in den alten Bundesländern auf mehr als das Doppelte, und zwar von 2,26 auf 4,67 Millionen, während die Wohnbevölkerung und die Gesamtzahl der Erwerbstätigen in dieser Zeit nur um etwa ein Fünftel zunahm.<sup>114</sup> Die Übertragbarkeit von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung wird in Deutschland überwiegend unter dem Gesichtspunkt der Einführung einer auf Produkthaushalte gestützten Kosten- und Leistungsrechnung, eines Controlling und insbesondere einer Personalkostenbudgetierung diskutiert.

112 vgl. Bundeshaushaltsordnung § 7 Abs. 1 (BHO); Haushaltsgrundsätzegesetz § 6 Abs. 1 (HGrG)

113 vgl. Dönges, J. B. u. a.: Reform der öffentlichen Verwaltung, 1991, S. 215

114 vgl. ebd., S. 9

## Textstelle (Originalquellen)

Nr. 7, der die bestmögliche Nutzung der Hochschuleinrichtungen fordert<sup>7</sup>). Damit ist das konstituierende Merkmal der Bedarfswirtschaftlichkeit gegeben<sup>8</sup>). Allerdings fordern Haushaltsgrundsätzegesetz, Bundeshaushaltsordnung und Landeshaushaltsordnungen ausdrücklich, daß bei Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplanes die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten sind<sup>9</sup>). Die Bedarfswirtschaftlichkeit öffentlicher Organisationen muß jedoch nicht 1) Vgl. Thiemeyer, Th.: öffentliche Betriebe, S. 30 und S. 33 2 2 nur im Sinne bestmöglicher Befriedigung aktueller gesamtgesellschaftlicher Bedarfe, sondern auch im Sinne

des Systems Expansion des öffentlichen Personalbedarfs ... 1. Die Anzahl der öffentlichen Bediensteten erhöhte sich in den alten Bundesländern von 1950 bis heute auf mehr als das Doppelte, von 2,26 auf 4,67 Millionen, während die Wohnbevölkerung und die Gesamtzahl der Erwerbstätigen in dieser Zeit nur um etwa ein Fünftel zunahm. Die Anzahl der Staatsdiener wuchs also fünfmal so schnell wie die Bevölkerung. Kamen 1950 auf einen Staatsdiener neun privatwirtschaftliche Arbeitnehmer, so sind es heute nur

- 20 Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des..., 1986, S. 21
- 21 Dönges, Juergen/u.a. (Hrsg.): Reform..., 1991, S. 3

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

27



9% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit



ProfNet

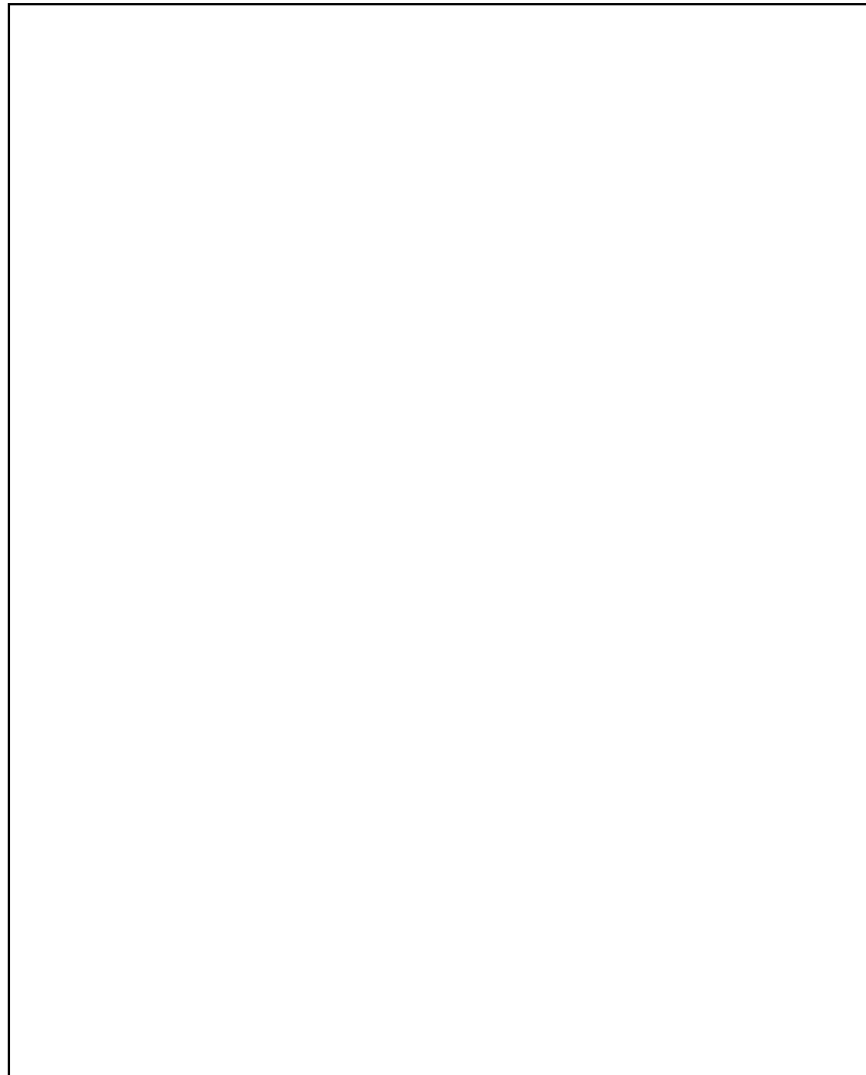
Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 53

auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung wird in Deutschland überwiegend unter dem Gesichtspunkt der Einführung einer auf Produkthaushalte gestützten Kosten- und Leistungsrechnung, eines Controlling und insbesondere einer Personalkostenbudgetierung diskutiert. Produkte im öffentlichen Sektor sind dabei **die kleinste selbständige Leistungs- und Dienstleistungseinheit, die von einer Kundin bzw. einem Kunden genutzt werden kann.**<sup>115</sup> Die bisherige, an das Jährlichkeitsprinzip gekoppelte kameralistische Steuerung der öffentlichen Haushalte wird insbesondere auf kommunaler Seite bereits meist durch eine Vollkostenrechnung ersetzt, die entgegen bisheriger Praxis Kostenarten, Kostenträger und Kostenstellen ermittelt und bei Bedarf

<sup>115</sup> Brühlmeier, D./Haldemann, T./Mastronardi, P./Schedler, K.: New Public Management für das Parlament: Ein Muster-Rahmenerlass WoV, in: Schweizerisches Zentralblatt für Staats- und Verwaltungsrecht 7/1999, S. 297-316, zitiert in: Schedler, K./Proeller, I.: New Public Management, S. 123

## Textstelle (Originalquellen)



- 19 Schedler, Kuno/Proeller, Isabella: ..., 2000, S.

● 13% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

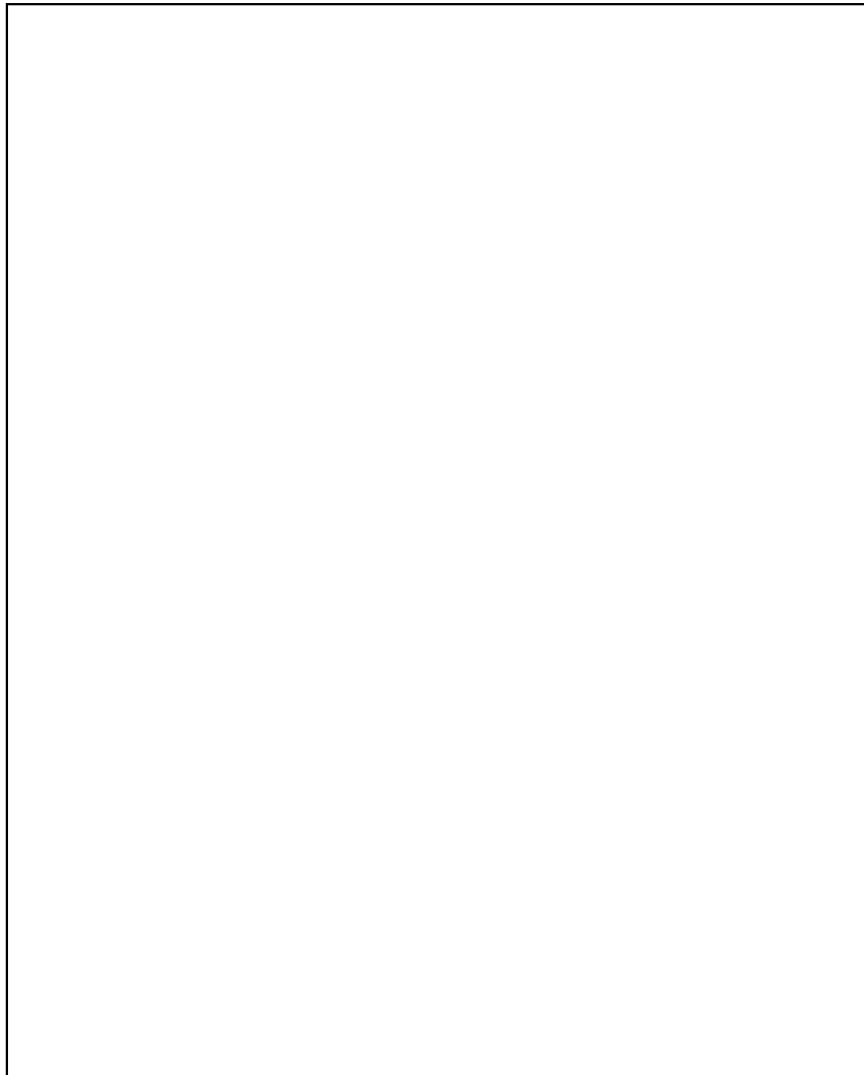
PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
28

## Textstelle (Prüfdokument) S. 54

New Government oder Good Governance. Die öffentliche Verwaltung ist wegen oder trotz ihres gemeinwohl- und nicht gewinnorientierten Auftrags ein komplexes soziales System, das nach ähnlichen Mustern funktioniert wie andere Organisationen, so dass auch in einer **Verwaltung ein nach betriebswirtschaftlicher Rationalität funktionierendes Management möglich sein muss<sup>118</sup>**, was nicht mit einer unkritischen Übernahme der sehr breit angelegten Palette anglo-amerikanischer Managementmethoden im Rahmen eines New Public Management verwechselt werden darf. Vom Einsatz der oben angeführten neuen Steuerungsinstrumente in öffentlichen Verwaltungen wird auf

118 Schedler, K./Proeller, I.: New Public Management, S. 44

## Textstelle (Originalquellen)



- 19 Schedler, Kuno/Proeller, Isabella: ..., 2000, S.

● 5% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
29

## Textstelle (Prüfdokument) S. 55

die begrenzte Verwaltungsbereitschaft zur Nutzung von Flexibilisierungen, die ex Anm. d. Verf.: § 6 a HGrG wurde z. B. in Niedersachsen wortgleich mit dem 3. Gesetz zur Änderung der Landeshaushaltsordnung in den § 17 a Landeshaushaltsordnung (LHO) "Leistungsbezogene Haushaltsplanaufstellung und -bewirtschaftung" übernommen und lautet: "(1) Die Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen können im Rahmen eines Systems der dezentralen Verantwortung einer Organisationseinheit veranschlagt und bewirtschaftet werden. 2) Dabei wird die Finanzverantwortung im Rahmen der haushaltsmäßigen Ermächtigungen auf die Organisationseinheiten übertragen, die die Fach- und Sachverantwortung haben. Voraussetzungen sind geeignete Informations- und Steuerungselemente, mit denen insbesondere sichergestellt wird, dass das jeweils verfügbare Ausgabevolumen nicht überschritten wird. 4) Art und Umfang der zu erbringenden Leistungen sind durch Gesetz oder den Haushaltsplan festzulegen. (2) In den Fällen des Absatzes 1 ist durch Gesetz oder Haushaltsplan für die jeweilige Organisationseinheit zu bestimmen, 1. welche Einnahmen für bestimmte Zwecke verwendet werden sollen, 2. welche Ausgaben übertragbar sind und 3. welche Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen jeweils gegenseitig oder einseitig deckungsfähig sind." -56-



1% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

wird und die Kosten der Leistungen erfasst werden. Art <sup>761</sup> und Umfang der zu erbringenden Leistungen sind durch Gesetz oder den Haushaltsplan festzulegen. " (§ 17a LHO Nordrhein-Westfalen) <sup>762</sup> 762 "Die Einnahmen, Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen können im Rahmen eines Systems der dezentralen Verantwortung einer Organisationseinheit veranschlagt werden. Dabei wird die Finanzverantwortung auf der Grundlage der Haushaltsermächtigung auf die Organisationseinheiten übertragen, die die Fach- und Sachverantwortung haben. Voraussetzung sind geeignete Informations-

und Steuerinstrumente, mit denen insbesondere sichergestellt wird, dass das jeweils verfügbare Ausgabevolumen nicht überschritten wird und die Kosten der Leistungen erfasst werden. Dabei wird die Finanzverantwortung auf der Grundlage der Haushaltsermächtigung auf die Organisationseinheiten übertragen, die die Fach- und Sachverantwortung haben. Voraussetzung sind geeignete Informations- und Steuerungselemente, mit denen insbesondere sichergestellt wird, dass das jeweils verfügbare Ausgabevolumen nicht überschritten wird und die Kosten der Leistungen erfasst werden.

Dabei wird die Finanzverantwortung auf der Grundlage der Haushaltsermächtigung auf die Organisationseinheiten übertragen, die die Fach- und Sachverantwortung haben. Voraussetzung sind geeignete Informations- und Steuerinstrumente, mit denen insbesondere sichergestellt wird, dass das jeweils verfügbare Ausgabevolumen nicht überschritten wird. Art und Umfang der zu erbringenden Leistungen <sup>762</sup> sind durch Gesetz oder den Haushaltsplan festzulegen." (§ 6a Abs. 1 HGrG) <sup>763</sup> 763 vgl. Gröpl, Christoph (1998), S. 1255, 1257 <sup>764</sup> 764 Siehe hierzu auch das in Kapitel 3.2.x angesprochene Beispiel des Landes Baden-Württemberg, bei dem Rücklagen des Landesbetriebes für das <sup>764</sup> amtliche

und Ressourcenverantwortung zu bündeln. Zu Bedenken ist jedoch, dass der Haushaltsgesetzgeber sich insoweit ein Mitspracherecht eingeräumt hat, dass er im Vorfeld Festlegungen darüber treffen soll, welche Einnahmen für bestimmte Zwecke verwendet werden sollen, welche Ausgaben übertragbar

- 22 Meinert, Markus: Grenzen und Chance..., 2007, S. 1

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

30

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 55

kutive Gestaltungsdominanz aufgrund des Budgetinitiativrechts und die überkommene Parlamentspraxis der Ausbringung titelbezogener Verfügungssperren."<sup>120</sup> Im Ergebnis stellt Kube 2000 fest, dass die Einführung neuer Steuerungsinstrumente einer Ergänzung durch zusätzliche parlamentarisch-haushaltsrechtliche Steuerungsinstrumente zur Sicherung des grundgesetzlichen Budgetrechts nicht bedarf.<sup>121</sup> So enthält beispielsweise Artikel 65 der Niedersächsischen Verfassung umfangreiche Bestimmungen zum Haushaltsplan,

120 Kube, H.: Neue Steuerung im Haushaltsrecht - Ein Kompetenzgefüge aus der Balance?, in: Die Öffentliche Verwaltung, 10/2000, S. 815

121 vgl. ebd., S. 817

## Textstelle (Originalquellen)

sind und welche Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen jeweils gegenseitig oder einseitig deckungsfähig sind. Zielstellung ist es, der Behörde mehr Flexibilität für eine wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung einzuräumen. Dies geht bereits einher mit einem Rückzug aus der Steuerung der Ausgaben durch

- 22 Meinert, Markus: Grenzen und Chance..., 2007, S. 4

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

31



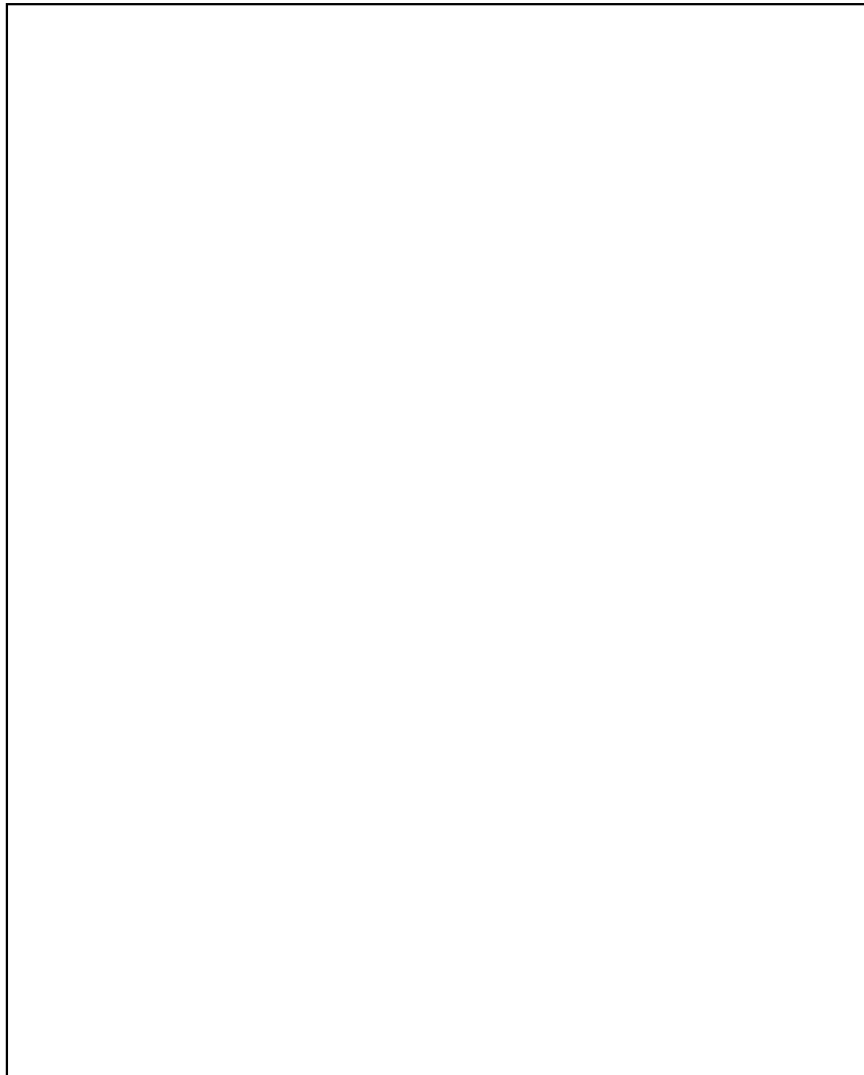
**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 59

einnehmen. Prozessorganisation und -kooperationen erfordern gleichsam eine rechtliche und angepasste Strukturierung der Rechtsordnung. Zielvereinbarungen z. B. mit privaten Partnern in Form von Public Private Partnership machen nach Schupper 2005 die Bereitstellung eines Rechtsrahmens für eine kooperative Aufgabenerfüllung notwendig. 126 "Dazu zählt die Bereitstellung von - Handlungsformen, etwa durch Normierung des Typus des Kooperationsvertrages im Verwaltungsverfahrensgesetz, - Organisationsformen, etwa durch die Etablierung von Kooperationsgremien (...) und - Verwaltungsverfahren, die in Gestalt sogenannter kooperativer Verwaltungsverfahren im Umwelt- und Planungsrecht durchaus schon vorhanden sind." 127 Zielvereinbarungen als Typus eines kooperativen Rechtsrahmens schaffen insofern eine wesentliche Voraussetzung für die Anpassung und Modernisierung des Rechts als Antwort auf neue Organisationsformen. Kooperative Organisations- und Verfahrensstrukturen werden zum Zwecke der Aufgabenerledigung systemtheoretisch dem Steuerungsprinzip

## Textstelle (Originalquellen)



- 8 Blanke, Bernhard/u.a. (Hrsg.): Hand..., 1997, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
32

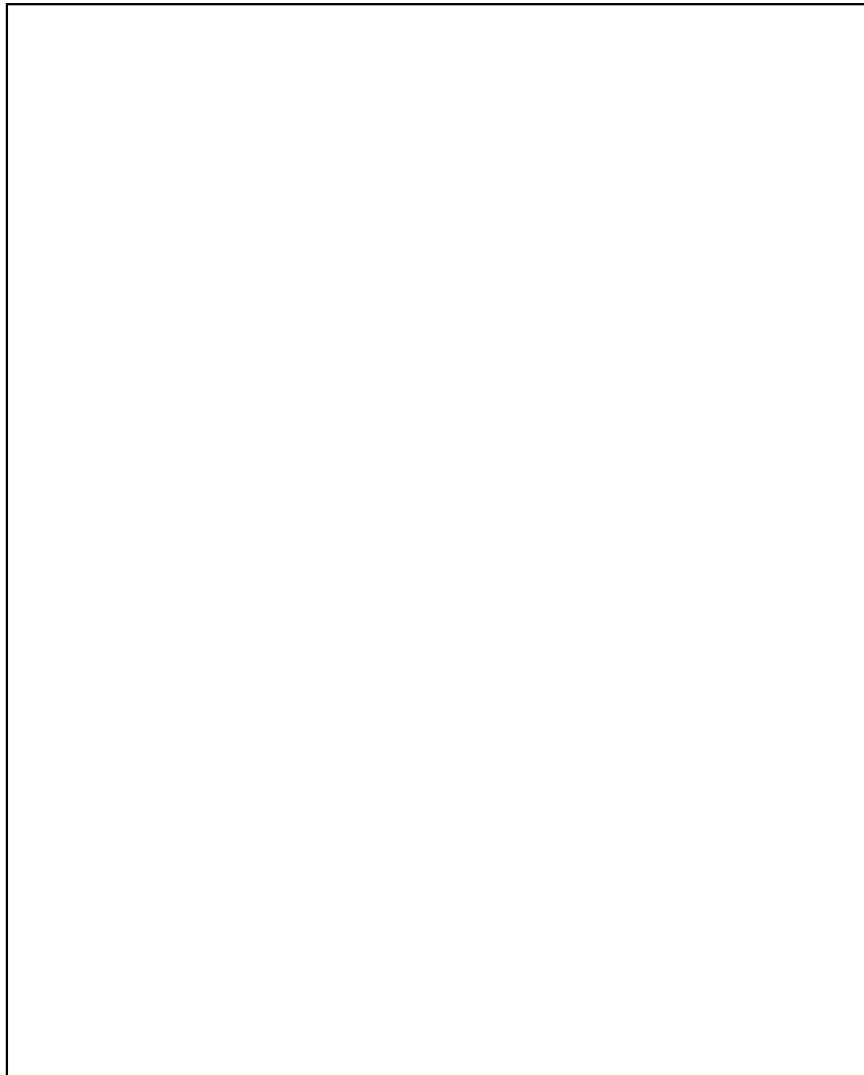




## Textstelle (Prüfdokument) S. 60

orientierte Steuerung soll durch eine Output-orientierte Steuerung abgelöst werden. Das Budget stellt dabei die Gesamtheit der an der Summe der Leistungen orientierten Kosten dar."128 2.5. Die Bedeutung des E-Government für die Organisation in öffentlichen Verwaltungen **Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Unterstützung von** Verwaltungsprozessen innerhalb von öffentlichen Organisationen, aber auch zur Unterstützung von Kommunikationsprozessen nach außerhalb, wird heute allgemein bereits als E-Government bezeichnet. Sogar lediglich das Vorhalten von internetfähigen Dienstleistungen einer Verwaltung gilt gemeinhin schon als E-Government, ohne

## Textstelle (Originalquellen)



- 23 Metriken. Definition und Validierung, 2005, S.

● 9% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

33

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 61

Government unter Vermeidung von Medienbrüchen in erster Linie an folgende Empfänger- bzw. Nutzerebenen: den Bürger, den Betrieb, die Nicht-Regierungsorganisation oder andere Verwaltungen. Dieses Beziehungsgeflecht wird in Anlehnung an Lücke und Reinermann 2002 in Abb. 2.6., S. 63, deutlich. "Bei Electronic Government geht es sowohl um Prozesse innerhalb des öffentlichen Sektors (G2G), als auch jene zwischen diesem und der Bevölkerung (C2G und G2C), der Wirtschaft (B2G und G2B) und den Non-Profit und Non-Government Organisationen des Dritten Sektors (N2G und G2N)

.<sup>130</sup> Aus prozessorientierter Sicht ist E-Government insofern von besonderer Relevanz für öffentliche Verwaltungen, als die ständige und neue Erreichbarkeit von Personen, Abläufen, Daten und Objekten Organisationsgrenzen überschreitende Lösungen von Verwaltungsstrukturen erst ermöglichen.<sup>131</sup> "Der Grundstein einer gemeinsamen E-Government-Politik wurde mit der im Juni 2003 von Bund, Ländern und Kommunen beschlossenen Strategie "Deutschland-Online" gelegt. Ziel ist es, auch Verwaltungsebenen übergreifende Dienstleistungen online bereitzustellen, Verwaltungsportale zu harmonisieren und zu vernetzen, gemeinsame Infrastrukturen und Standards zu entwickeln sowie den Transfer von E-Government-Entwicklungen und Know-how zu verbessern."<sup>132</sup> Dieser Transformationsprozess wird aktuell in der Bundesverwaltung mit der E-Government-Initiative BundOnline 2005 fortgesetzt. vgl. Lenk, K.: Organisatorische Potenziale für die Verwaltungsmodernisierung, in: Reichard, C./Scheske, M./Schuppan, T. (Hrsg.): Das Reformkonzept E-Government, 2004, S. 37 ff. -62- Abb. 2.6.: Electronic Government in einem "X2Y"-Beziehungsge- E-Government Bevölkerung Staat Zweiter Sektor Dritter Sektor Bürger Verwaltung Wirtschaft NPO/NGO Bevölkerung C2G C2GC2BC2N Bürger Staat G2C G2GG2BG2N Verwaltung Zweiter Sektor Wirtschaft B2CB2GB2BB2N Dritter Sektor NPO/NGO N2CN2GN2BN2N Dort wird IT inzwischen als Motor der Verwaltungsmodernisierung bezeichnet, da sie als Querschnitts- und Netzwerktechnologie alle Behördenbereiche durchdringt und damit immer wieder neue Möglichkeiten zur Organisations- und Prozessoptimierung eröffnet.<sup>134</sup> Die Dimension der Anwendung elektronischer Medien -

<sup>130</sup> Lücke, J.v./Reinermann, H.: E-Government- Gründe und Ziele, in: Reinermann, H./Lücke, J. v. (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland, 2002, S. 1

● 11% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

nationale oder Bundesebene sowie die supranationale und globale Ebene. Eingeschlossen ist somit der gesamte öffentliche Sektor, bestehend aus Legislative, Exekutive und Jurisdiktion sowie öffentlichen Unternehmen. Bei Electronic Government geht es sowohl um Prozesse innerhalb des öffentlichen Sektors (G2G), als auch um jene zwischen diesem und der Bevölkerung (C2G und G2C), der Wirtschaft (B2G und G2B) und den Non-Profit und Non-Government

Sektor, bestehend aus Legislative, Exekutive und Jurisdiktion sowie öffentlichen Unternehmen. Bei Electronic Government geht es sowohl um Prozesse innerhalb des öffentlichen Sektors (G2G), als auch um jene zwischen diesem und der Bevölkerung (C2G und G2C), der Wirtschaft (B2G und G2B) und den Non-Profit und Non-Government Organisationen des Dritten Sektors (N2G und G2N). Dieses Beziehungsgeflecht lässt sich mit Abbildung 1 gut darstellen, in der sich Electronic Government besonders hervorhebt. E-Government Bevölkerung Bürger Staat Verwaltung Zweiter Sektor Wirtschaft Dritter Sektor

- 24 Speyerer Definition von Electronic ..., 2000, S. 1
- 25 Bauer, Olaf C.: Integration verteil..., 2005, S.
- 24 Speyerer Definition von Electronic ..., 2000, S. 1
- 8 Blanke, Bernhard/u.a. (Hrsg.): Hand..., 1997, S.
- 25 Bauer, Olaf C.: Integration verteil..., 2005, S.

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

34

## Textstelle (Prüfdokument) S. 62

## Textstelle (Originalquellen)

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

35

131 vgl. ebd., S. 5; Anm. d. Verf.: Reinermann und Lücke verweisen auf gleich lautende Thesen eines Vortrags von Reinermann 1998 auf dem XV. IFIP World Computer Congress.

132 Karger, P./Rüß, O./Scheidt, N. v.: E-Government, in: Blanke, B./Bandemer, St. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.): Verwaltungsreform, S. 143

134 Hensen, J.: Motor der Modernisierung, in: move moderne Verwaltung, 3. Jg., 4/2005, S. 15

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 62

Dimension der Anwendung elektronischer Medien - in der Regel unter Nutzung des Internet - orientiert sich im Wesentlichen daran, den Informationsaustausch, die Kommunikation zwischen öffentlichen Organisationen und die Transaktionen von Dienstleistungen des öffentlichen Sektors prozessorientiert zu unterstützen. "E-Government umfasst alle Aktivitäten, die mit Hilfe elektronischer Kommunikations- 133 ebd., S. 2 -63- medien Geschäftsprozesse der Verwaltung auch über Organisationsgrenzen hinweg vornehmen und ermöglichen."<sup>135</sup> Nach Hill 2002 führt die Umsetzung von E-Government zu mehr Effektivität und Effizienz von Verwaltungshandeln, indem strategisches und planerisches Handeln durch eine verbesserte Informationsnutzung und Informationsverarbeitung zeitnah erleichtert wird.<sup>136</sup> Nach Karger, Rüb und Scheidt 2005 entwickelt sich E-

<sup>135</sup> Friedrichs, St. (Hrsg.): Virtuelle Medien als Chance für die Zukunft der Stadt: Strategische Herausforderung für kommunale Führungskräfte, 2000, S. 6

<sup>136</sup> vgl. Hill, H.: Electronic Government- Strategie zur Modernisierung von Staat und Verwaltung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 39/40, S. 24 ff.

## Textstelle (Originalquellen)

sector internal and external relationships through Net-enabled operations, information technology (IT) and communications to optimize government service delivery, constituency participation and governance." (Gartner Group 2000) "E-Government umfasst alle Aktivitäten, die mit Hilfe elektronischer Kommunikationsmedien Geschäftsprozesse der Verwaltung auch über Organisationsgrenzen hinweg vornehmen oder ermöglichen. " (Friedrichs 2000, 6). Mit diesen beiden Akzenten, der Öffnung für Externe und der Unterstützung mehrstufiger Prozesse,

- 26 E-Government in Kommunen Studie für..., 2003, S. 12

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

36

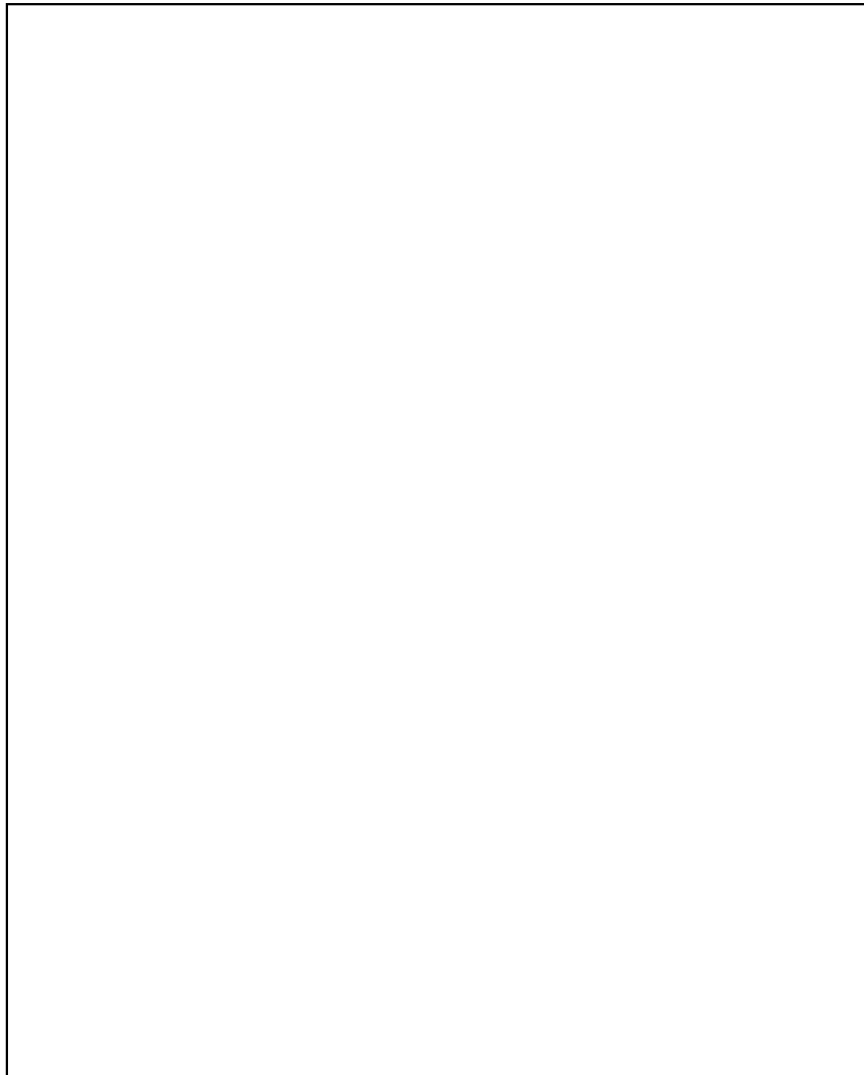
## Textstelle (Prüfdokument) S. 64

Prozessbündelung inhaltlich zu einander in Bezug stehender Verwaltungsleistungen voraus, wobei der Umfang der horizontalen Integration durch die Nachfragesituation der Mittler, Bürger und Unternehmen bestimmt werde.<sup>140</sup> Auch Gaitanides 2007 sieht in der vertikalen und ggf. auch horizontalen **Abstimmung von Arbeitsgängen in mengenmäßiger und zeitlicher Hinsicht innerhalb einer** logischen Aufbauorganisation Möglichkeiten für eine Prozessoptimierung, wobei er die Informationstechnologien als Baustein oder Funktion der Unterstützung für eine Prozessorganisation versteht, nicht aber als Prozessorganisation in seiner Originalität selbst.<sup>141</sup> Die Entscheidung, vertikal zu integrieren, ist offenbar

140 ebd., S. 47

141 Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2007, S. 55

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganisations..., 2006, S.

● 5% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

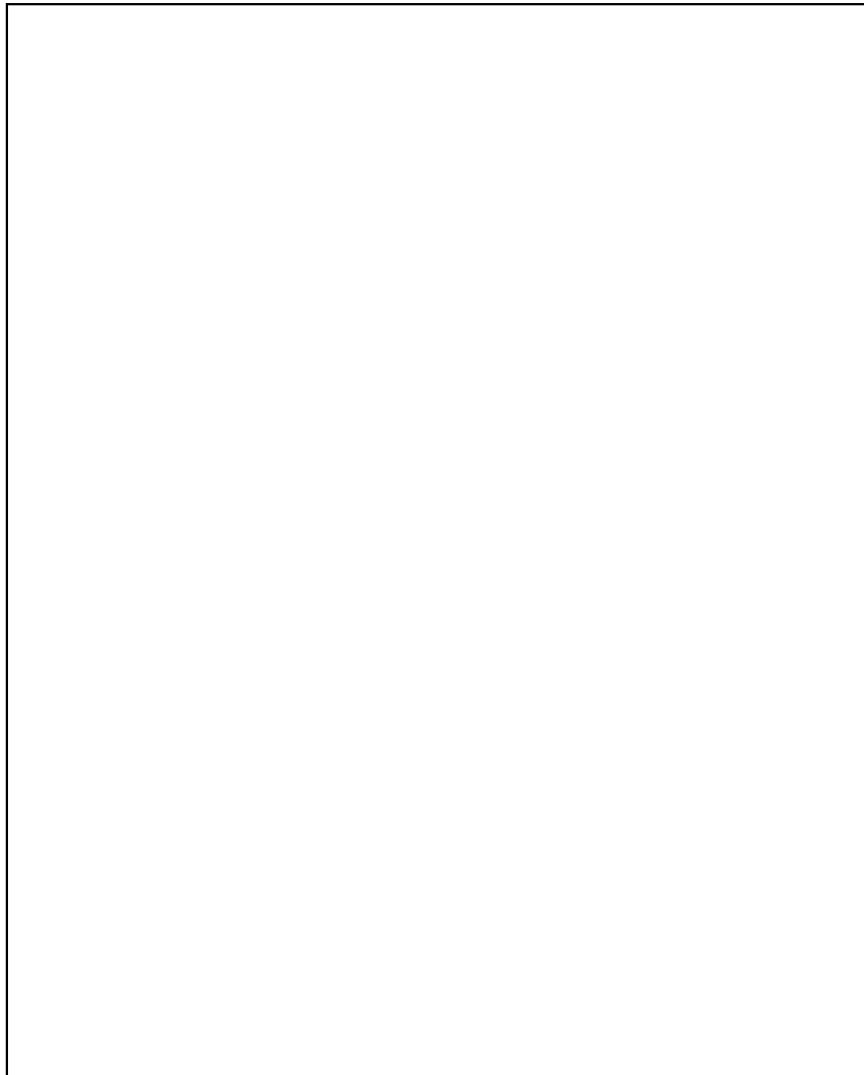
37

## Textstelle (Prüfdokument) S. 68

dem Blickwinkel der nicht nur technischen Funktion für eine Prozessorganisation. Informationstechnische Lösungen können als Standardprozessmodelle organisatorische Grundsatzentscheidungen über die Art und die Ziele eines Organisationsaufbaus oder eines Ablaufs der Arbeit in öffentlichen Verwaltungen determinieren. "Technische Unterstützung erleichtert und vereinfacht Koordinationsprozesse. Die Verfügbarkeit von Informationen, vereinfachte Kommunikation sowie Entscheidungsunterstützung machen vielfach Gründe für eine funktionale Spezialisierung hinfällig bzw. führen dazu, dass ehemals arbeitsteilige Aufgabenkomplexe einer Reintegration der Arbeitsfunktionen zugänglich gemacht werden können."<sup>146</sup> E-Government-Lösungen erhöhten so die Handlungsoptionen für den Prozess der Transformation von Informationen und Wissen und senkten somit die Koordinations- bzw. Transaktionskosten. 69- 3. Vergleich der Entwicklungslinien von Prozessorganisation in öffentlichen und nicht-öffentlichen Organisationen 3.1. Begriffliche Abgrenzung

<sup>146</sup> Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2007, S. 69

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganisations..., 2006, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
38

## Textstelle (Prüfdokument) S. 69

ist es nach Ansicht des Verfassers ratsam, die Verwendung in öffentlicher Verwaltung und nicht- öffentlichem Sektor näher zu beleuchten und sowohl auf die Unterschiede als auch auf die Vor- und Nachteile abwägend und vergleichend einzugehen. "Der wissenschaftliche Vergleich ist im Wesentlichen durch folgende Merkmale charakterisiert: 1. Er ist zielorientiert, d. h. es liegt ein klar umrissenes Vergleichsziel vor, nach welchem sich die Wahl des Vergleichsmerkmals und der Vergleichsobjekte richtet. 2. Er wird systematisch durchgeführt, d. h. es wird nach einem bestimmten methodischen Konzept vorgegangen. -70- 3. Es liegt ein operationales Vergleichsmerkmal ( Vergleichsmaßstab) zugrunde 4. Es sind mindestens zwei objektspezifische Ausprägungen des Vergleichsmerkmals verfügbar. 5. Die Merkmalsausprägungen werden einander gegenüber gestellt, um die Gleichheit oder Ungleichheit der Vergleichsobjekte in Bezug auf dieses Merkmal festzustellen und näher zu bestimmen. 6. Das Verhältnis der Betrachtungsobjekte in Bezug auf das Vergleichsmerkmal wird in Gestalt einer explizit vergleichenden Aussage, der Vergleichsaussage, festgehalten."<sup>147</sup> Das Verständnis von Prozessen bzw. Geschäftsprozessen in öffentlichen und nicht-öffentlichen Organisationen differiert. Pepels 1998 versteht unter Geschäftsprozessen eine Serie von Handlungen, Tätigkeiten oder Verrichtungen zur Schaffung von Produkten oder Dienstleistungen im Sinne eines wertschöpfenden Transformationsprozesses.<sup>148</sup> Österle 1995 erweitert den Geschäftsprozess um die vorgegebene Ablauffolge, also um die zeitliche Dimension und die Ebene der unterstützenden Informationstechnik.<sup>149</sup> Nach Gaitanides 2007 herrscht Einigkeit darüber, "dass es sich bei Prozessen um ein Organisationsmodell handelt, das "funktionsübergreifend" angelegt ist."<sup>150</sup> ( Hervorhebung im Original) Gaitanides betrachtet Prozessorganisation oder Prozessmanagement jedoch in erster Linie in Bezug auf die Theorie der Unternehmung, also den nicht-öffentlichen Sektor. Falck 2004 sieht im Geschäftsprozessmanagement eine unternehmerische Methode zur Anpassung der Organisation bzw. der strategierelevanten Geschäftsprozesse an veränderte Bedingungen zur Steuerung des Wandels, um den Wert der

<sup>147</sup> Lachnit, L.: Grundgedanken zu einer vergleichenden Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1975, S.16, zitiert in: Braun, G. E.: Ziele in öffentlicher Verwaltung und privatem Betrieb, 1988, S. 42

<sup>148</sup> vgl. Pepels, W.: Produktmanagement, S. 514

## Textstelle (Originalquellen)

defined as the logical organization of people, materials, energy, equipment, and procedures into work activities designed to produce a specified end result."<sup>5</sup> Striening "Ein Prozess ist eine "Serie von Handlungen, Tätigkeiten oder Verrichtungen zur Schaffung von Produkten oder Dienstleistungen, die in einem direkten Beziehungszusammenhang miteinander stehen und die in ihrer Summe den betriebswirtschaftlichen, produktionstechnischen, verwaltungstechnischen und finanziellen Erfolg des Unternehmens bestimmen."<sup>6</sup> Hammer/Champy "Tätigkeiten,

- 27 Lachnit, Laurenz: Grundgedanken zu ..., 1975, S.
- 28 Baust: Messbarkeit integrierter Dien..., 2005, S. 4
- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganis..., 2006, S.



7% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Prüfdokument) S. 72

## Textstelle (Originalquellen)

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

40

149 vgl. Österle, H.: Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung, S. 62

150 Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2007, S. 54

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

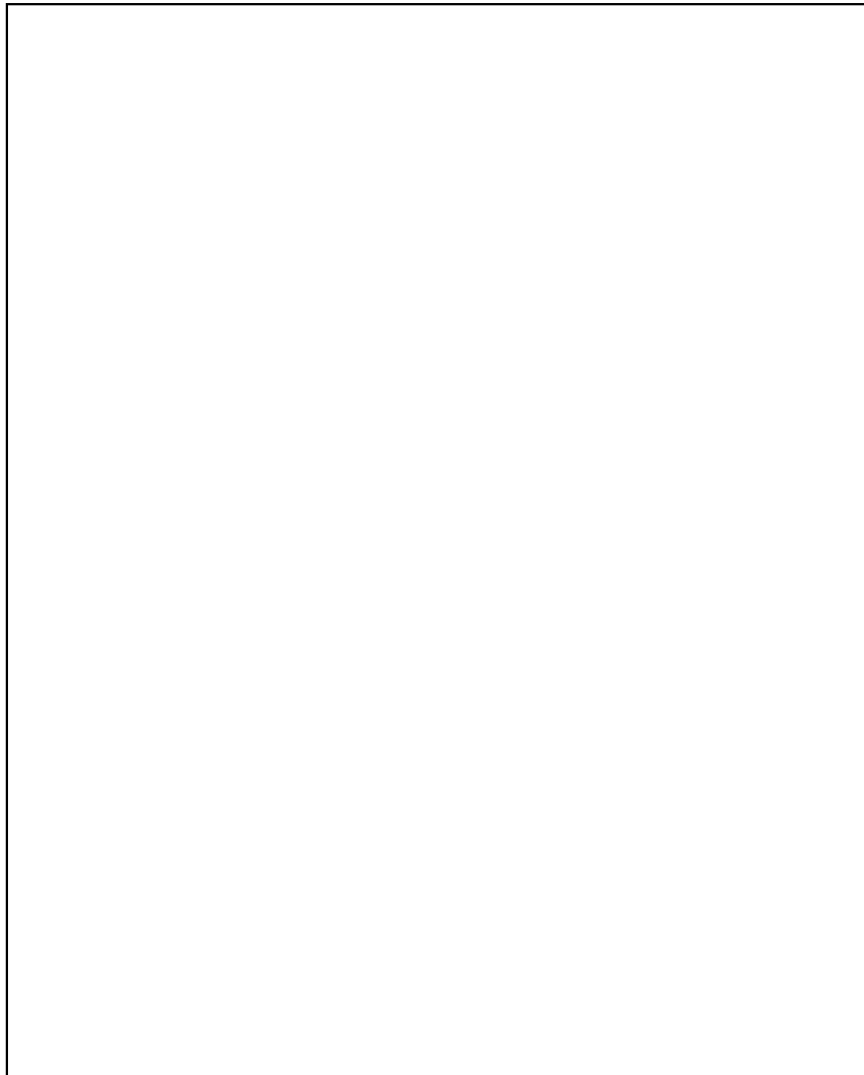


## Textstelle (Prüfdokument) S. 72

und Ablaufdiagramm gesetzt und erzeugen Produkte/Ergebnisse (siehe Abb. 3. 1., S. 75). Gemeint ist offensichtlich nur die prozessorientierte Umetkettierung der hierarchischen Aufbauorganisation öffentlicher Verwaltung und noch nicht ein der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung entlehntes Prozessmodell, das konsistent und kompatibel Verwaltungsaufgaben **in vertikaler Hinsicht als Zweck-Mittel-Beziehung und in horizontaler Hinsicht komplementär zueinander** zerlegt und operativ-nalisiert und als Synthese der analytischen Teilaufgaben die Stellen und Abteilungen schließlich zu einer gesamten Aufbaustruktur der Organisation zusammen führt.<sup>156</sup> Prozessorganisation umfasst aber durchaus auch die Optimierung von interorganisationalen Prozessen, z. B. durch kontinuierliches

<sup>156</sup> vgl. Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2007, S. 24

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganisations..., 2006, S.

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
41

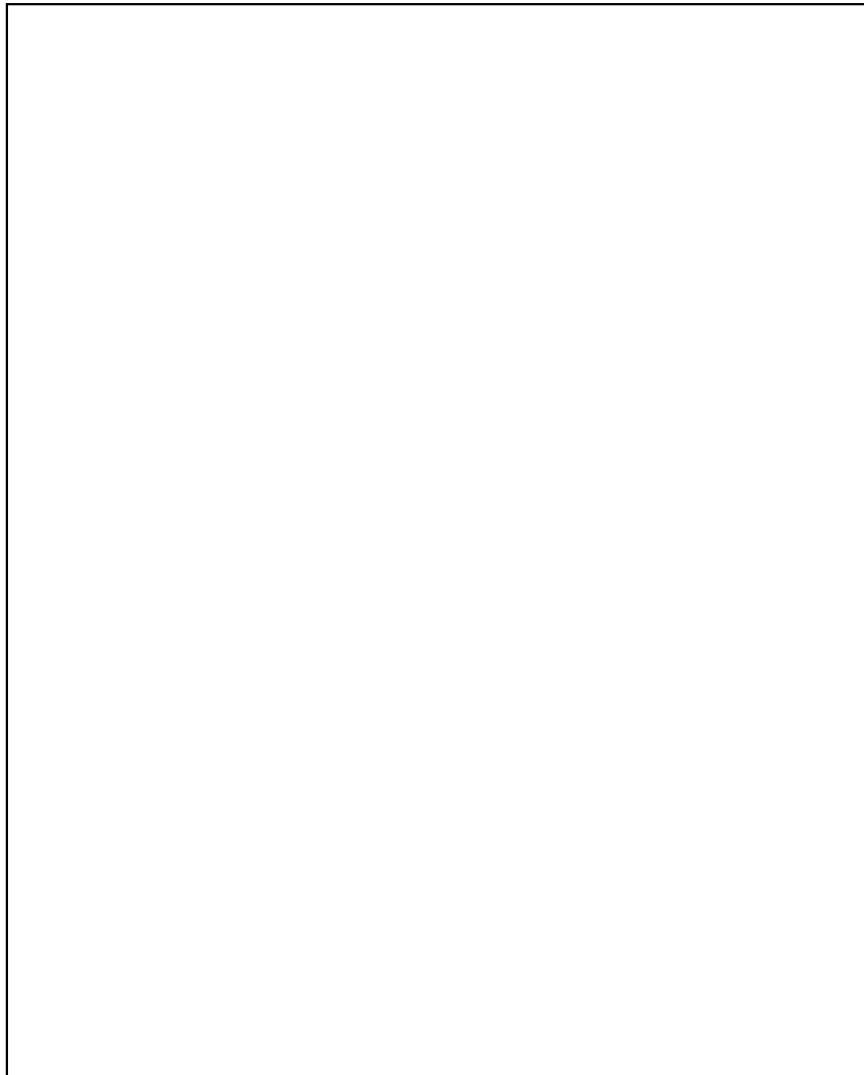
## Textstelle (Prüfdokument) S. 73

die Aufgaben des Geschäftsprozessmanagement an Bedeutung gewinnen."159 Hier werden wiederum Geschäftsprozesse des nicht-öffentlichen Bereichs mit denen der öffentlichen Verwaltung gleichgesetzt, obwohl einzelne "Prozesse" wie Kontaktbearbeitung, Anfragebearbeitung oder Angebotsbearbeitung keineswegs Geschäftsprozesse in dem Sinne sind, "dass sie originären Kundennutzen stiften, sondern (sie) können allenfalls als Bausteine für ein noch zu konstruierendes Prozessmodell dienen."<sup>160</sup> (Ergänzung durch den Verfasser) Nach Naschold u. a. drücke sich der Wert eines Prozesses im öffentlichen Sektor aber gerade im Nutzenszuwachs der Bürger aus; dieser könne aber nur bei bestehenden Marktpreisen zur Bewertung gemessen werden.<sup>161</sup>  
Wesentliches Ziel

<sup>160</sup> Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2007, S. 55

<sup>161</sup> vgl. Naschold, F. et al.: Leistungstiefe, S. 39

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganisations..., 2006, S.



0%

Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

42

ProfNet

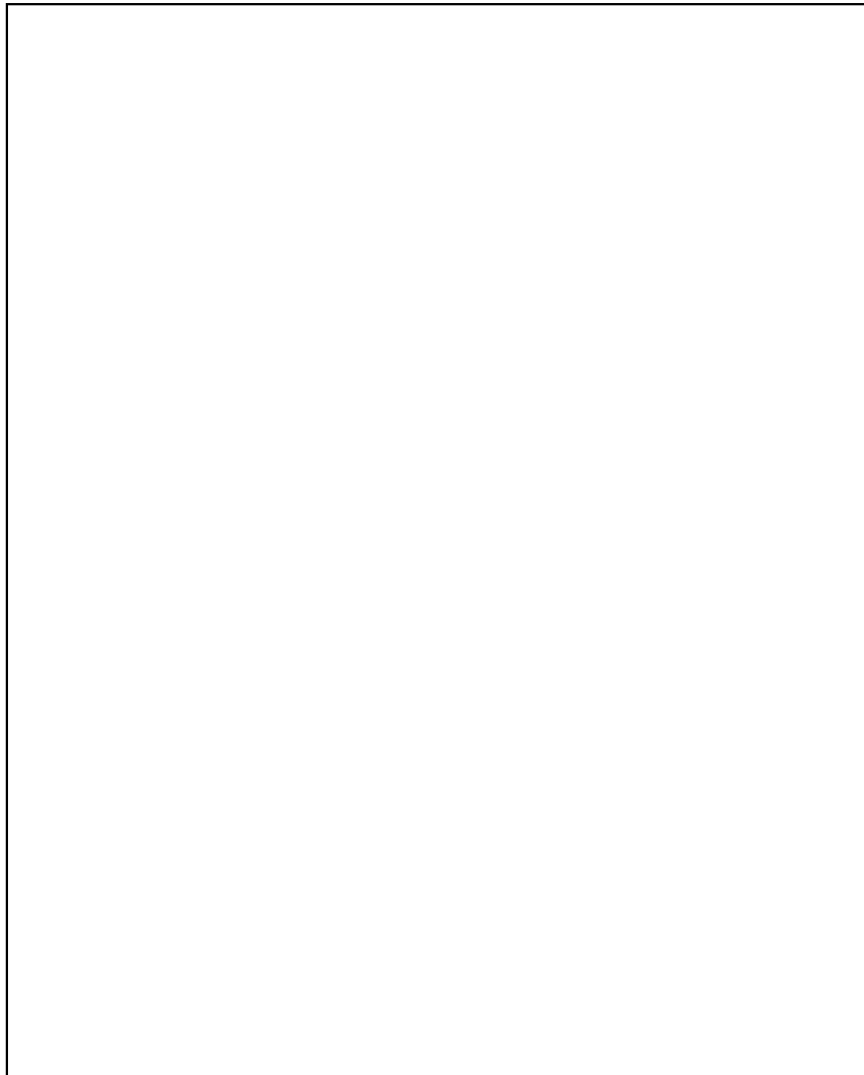
Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 74

Neuverteilung von Aufgaben erhebliche Verbesserungspotenziale erzielen, wenn zusammenhängende Wertschöpfungsabschnitte auch zu arbeitsorganisatorischen Lösungen mit mehr Selbststeuerung und Selbstorganisation zusammengeführt werden.163 Selbststeuerung und Selbstorganisation sind Kernforderungen u. a. an eine auf Prozessorganisation hin ausgerichtete Personalentwicklung in öffentlicher Verwaltung. "  
**Organisatorisches Lernen und organisatorisches Redesign müssen daher ebenfalls als Prozesse organisiert werden.**"164 Abb. 3.1.:  
Geschäftsprozessoptimierung in Verwaltungsprozessen165 Während Gaitanides noch 1994 unter Prozessmanagement vorläufig die planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßvgl. Naschold, F. et al.: Leistungstiefe, S. 42 Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2007, S. 50 in Anlehnung an KGSt (Hrsg.): Geschäftsprozessoptimierung, Bericht Nr. 8/1998, Auslöser -75- 3. Vergleich der Entwicklungslinien von

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganis..., 2006, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
43

## Textstelle (Prüfdokument) S. 75

kontrollierenden Maßvgl. Naschold, F. et al.: Leistungstiefe, S. 42 Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2007, S. 50 in Anlehnung an KGSt (Hrsg.): Geschäftsoptimierung, Bericht Nr. 8/1998, Auslöser -75- 3. Vergleich der Entwicklungslinien von Prozessorganisation in öffentlichen und nicht-öffent-öffentlichen Organisationen\_; nahmen **zur zielorientierten Steuerung** und die **Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit** verstanden wissen will166, geht er 2007 darüber hinaus und versteht unter funktioneller Prozessorganisation die Aktivitäten der Strukturierung, "die zur Definition, zu Design/Architektur, zur Optimierung und zur Entwicklung von Geschäftsprozessen notwendig sind." 167 (vgl. Abb. 3.2., S. 77) Im Gegensatz zum Vorgehensmodell des seit März 2003 vorliegenden PAS 1021 (PAS= Publicly Available Specification) bzw. 4-Phasen-Modells für die einheitliche Gestaltung (siehe Kapitel 2, Abb. 2.1., S. 40) von Geschäftsprozessen in der öffentlichen Verwaltung versteht Gaitanides die organisatorischen

## Textstelle (Originalquellen)

einnimmt. Somit kann Prozessmanagement als Überbegriff für die oben dargestellten Varianten folgendermaßen definiert werden: " Prozessmanagement umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen **zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit.**"<sup>386</sup> Dies gilt auch für den betrachteten Aspekt der Marketingprozesse. Das Marketing- Management hat aus der prozessorientierten Perspektive die Aufgabe, Marketingprozesse hinsichtlich Effektivität, Effizienz und Schnelligkeit

- 29 Niepel, Peirre Robin: Management vo..., 2005, S. 96
- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganis..., 2006, S.

● 9% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
44

## Textstelle (Prüfdokument) S. 76

Abb. 3.2.: Organisatorische Aktivitäten der Prozessgestaltung Ein Prozess in öffentlichen Verwaltungen besteht in erster Linie aus Informationssammlung, -Verarbeitung und Kommunikation der Informationen, unterstützt durch neue Informationstechnologien. Nach Beyer 1998 sind in Verwaltungen **die traditionellen Geschäftsprozesse** zersplittert und **durch eine sehr starke Verflechtung und vielfältige Rückkopplungsschleifen gekennzeichnet**.<sup>169</sup> Der Einsatz von unterstützenden Software-Lösungen reduziert die Prozessschritte maßgeblich und lehnt sich an sogenannte Data-Warehouse-Konzepte an, um mit diesen den überspannenden Datenfluss zu komprimieren.<sup>170</sup> Insofern steht Prozessorganisation im Spannungsfeld zwischen grundsätzlicher

169 vgl. Beyer, L: Reengineering, in: Blancke, B. et al.: Verwaltungsreform, S. 107

170 vgl. Muschter, S.: IS-gestütztes Management, S. 126

## Textstelle (Originalquellen)

haben sich hier jahrzehntelang mehr am Prinzip des Sortierens von Rechtsmaterien orientiert als an der Integration zusammengehöriger Prozessschritte. **Die traditionellen Geschäftsprozesse** sind daher zersplittert, oft **durch eine sehr starke Verflechtung und vielfältige Rückkopplungsschleifen gekennzeichnet**. Dies führte zu überkommenen Kompetenzabgrenzungen, fachlicher Spezialisierung der Einzelbereiche und der Bindung an schriftliche, auf Papier dokumentierte Vorgänge. Für den Bürger stellen sich solche Verfahren

- 30 Wirth, Roland: Die Erhöhung organis..., 2000, S. 10

● 4% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

45

## Textstelle (Prüfdokument) S. 76

Spannungsfeld zwischen grundsätzlicher Neustrukturierung und einer verbessernden Weiterentwicklung<sup>171</sup> sowie unter dem Anspruch, die Spezifität von internen und externen Prozessen bis hin zu standardisierten Inter- und Intra-Prozessen einer Organisation miteinander zu verbinden bzw. diese zu integrieren. "Interorganisationale Geschäftsprozesse bündeln Ressourcen der Netzwerkpartner. Dadurch entstehen Ressourcen höherer Ordnung. Die damit beabsichtigte Rentenerzielung ist an die Effizienz der interorganisationalen Geschäftsprozesse geknüpft. Der 168 ebd., S. 149 vgl. Davenport, Th.: Process Innovation - Reengineering Work through Information Technology, 1993, S. 11 f. -77- 3. Vergleich der Entwicklungslinien von Prozessorganisation in öffentlichen und nicht-öffent-öffentlichen Organisationen\_; wesentliche Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit, Wissen unternehmensübergreifend zu integrieren."<sup>172</sup> Prozessorganisation in der öffentlichen Verwaltung überwindet jedoch nach Ansicht des Verfassers die Unterteilung in Aufbau- und Ablauforganisation, indem die neuen Steuerungsinstrumente mit der Anwendung neuer Technologien im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung kombiniert werden, um durch

<sup>172</sup> Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2007, S. 294

## Textstelle (Originalquellen)

Wiesbaden 1996 <sup>214</sup> 214 vgl. Nordsieck, F., Grundprobleme der Organisationslehre, Stuttgart 1934 <sup>215</sup> 215 vgl. Davenport, Th., Short, J.E., The Industrial Engineering: Information <sup>215</sup> Technology and Business Process Redesign, in: Sloan Management <sup>215</sup> Review, Jg. 31, 1990, S. 11-27 <sup>216</sup> 216 vgl. Davenport, Th.H., Process Innovation. Reengineering Work through <sup>216</sup> Information Technology, Boston 1993, S. 42 ff. <sup>217</sup> 217 vgl. Metzger, R., Gründler, H.-C., Zurück auf Spitzenniveau: Ein integratives <sup>217</sup> Modell zur Unternehmensführung, Campus, Frankfurt / New York 1994, <sup>217</sup> S.59-95 <sup>218</sup> 218 vgl. Johansson, H.J., McHugh, P., Pendlebury, A.J., Wheeler, W.A. III, Business <sup>218</sup> Process Reengineering Break

- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganis..., 2006, S.
- 31 Kooperationsorientiertes Organisati..., 2004, S. #P437#zeigen.#A#

● 1% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

46

## Textstelle (Prüfdokument) S. 79

down-Neuanfang der Organisation ausgeht. Diese Ansätze zur Prozessorganisation in Unternehmen sind trotz vermeintlicher Aktualität jedoch keineswegs neu. 180 Unter dem Gesichtspunkt der Betriebsorganisation betonte Nordsieck schon seit 1934, dass die Gliederung der Betriebsaufgabe dem vgl. Kieser, A.: **Business Process Reengineering- neue Kleider für den Kaiser?**, in: **Zeitschrift für Führung und Organisation**, 56. Jg., 1996, S. 179-185 -80- Betriebsprozess zu folgen habe und dieser in Wirklichkeit ein fortwährender Prozess, eine Leistungskette, sei.<sup>181</sup> Die organisatorische Koordination im Betrieb gestalte sich umso schwieriger, je weniger das Prinzip der Prozessgliederung beachtet werde.<sup>182</sup> Nordsieck geht im

181 vgl. Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2007, S. 7

182 vgl. Nordsieck, F.: Betriebsorganisation 1961, S. 13

## Textstelle (Originalquellen)

tenure and communication patterns of 50 R&D project groups, in *Research and Development Management* (12/1982), S. 7-19 Kotter John P./Schlesinger Leonard A./Sathe, Vijay, *Organisation*, Homewood (Irwin) 1979. Kieser, Alfred, **Mythos Reengineering: Business Process Reengineering neue Kleider für den Kaiser?**, in: **Zeitschrift für Führung und Organisation** 65 (3/1996), S. 179-185. Kneip, Petra: *Projektmanagement Eine systemtheoretische Analyse organisatorischer Stimmigkeit*, Stuttgart (Rimon) 1. Aufl. 2004. Lange, Dietmar (Hrsg.): *Projektmarketing sichert den Projekterfolg! Dokumentations-Band zum 8. Projektmanagement-Tag Südwest am 29.02.2000*,

- 32 Bonk, Sandra L./Fecht, Holger/Schmi..., 2006, S. 13

● 14% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

47

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 80

sei.<sup>181</sup> Die organisatorische Koordination im Betrieb gestalte sich umso schwieriger, je weniger das Prinzip der Prozessgliederung beachtet werde.<sup>182</sup> Nordsieck geht im Rahmen der Betriebsorganisation und der Erfüllung von Aufgaben davon aus, dass die Aufgabengliederung nur "die Unterteilung des Prozesses der Erfüllung der Aufgabe in einzelne Teilbereiche und Teilabschnitte entsprechend dem Prozess und Ablauf der Leistung"<sup>183</sup> bedeuten könne (siehe Abb. 3.3.). Abb. 3.3.: Prozessorganisation nach Nordsieck 1972 Aufgabe Z&Übicuxt ' & J Kosiol kennzeichnete ebenso schon 1962 die Aufgabenerfüllung in Unternehmen "als einen Zusammenhang von Arbeitsprozessen, durch die in bestimmter Weise kombinierte Einsatzgüter zu Arbeitsergebnissen (Leistungen) transformiert werden".<sup>184</sup> Er betonte jedoch insbesondere den Vorrang der Aufbauorganisation vor den Ablaufstrukturen im Rahmen seines Konzepts der Aufgabenanalyse und -81 - Aufgabensynthese. In den Folgejahren erfolgte auch von anderen Wissenschaftlern die Auseinandersetzung mit Prozessorganisation bzw. Prozessreorganisation. Kirsch et

181 vgl. Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2007, S. 7

182 vgl. Nordsieck, F.: Betriebsorganisation 1961, S. 13

183 Nordsieck, F., 1972, S. 10

184 Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, 1962, S. 185

## Textstelle (Originalquellen)

dieses Prinzip die Vergebung der Leitungskompetenzen, die Funktionenverbindung und die Rhythmusabstimmung [NORDSIECK 1934, S. 84f., Hervorhebung (BW)]. Für NORDSIECK steht fest, "daß Aufgabengliederung im Grund nur bedeuten kann: Unterteilung des Prozesses der Erfüllung der Aufgabe in einzelne Teilbereiche und Teilabschnitte entsprechend dem Prozeß und Ablauf der Leistung" [NORDSIECK 1968, S. 10], denn [d]ie Annahme und Planung besonderer Gliedaufgaben ist nur dort gerechtfertigt, wo der Prozeß durch die Bildung von Abschnitten nur relativ gering gestört wird, d. h.

- 33 Wyssusek, Boris: Methodologische As..., 2004, S. 292

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

48



## Textstelle (Prüfdokument) S. 81

und abteilungsübergreifender Prozesse und fordert einen neuen Ansatz der bisherigen Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation. Er beschreibt das Konzept der **Prozessorganisation** als funktionale Gliederung der Organisation, die am Prozessfortschritt orientiert gestaltet wird. Nach Gaitanides muss **die Stellen- und Abteilungsbildung unter Berücksichtigung spezifischer Erfordernisse des Ablaufs betrieblicher Prozesse im Rahmen der Leistungserstellung und -Verwertung konzipiert werden.**<sup>187</sup> Hammer und Champy greifen 1994 unter dem Schlagwort "Business Reengineering" die Frage der Geschäftsprozessoptimierung als Organisationsproblem erneut auf und setzen der funktional orientierten Arbeitsteilung von Produktionsprozessen eine prozessorientierte Neuorganisation von Abläufen entgegen.<sup>188</sup> Nach Scholz 1995 bilden Abläufe

187 vgl. Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 1983, S. 62

188 vgl. Hammer, M./Champy, J.: Business Reengineering, 1994; Davenport, Th. H.: Process Innovation, 1993; vgl. Nippa, M./Picot, A.: Prozessmanagement und Reengineering, 1996

## Textstelle (Originalquellen)

GAITANIDES 1983, S. 61f.]. Aus diesen drei Kritikpunkten leitet GAITANIDES ein neues Verständnis der **Prozessorganisation** ab, nach dem unter Prozeßorganisation eine "prozeßorientierte Organisationsgestaltung" verstanden werden [soll], in der **die Stellen- und Abteilungsbildung unter Berücksichtigung spezifischer Erfordernisse des Ablaufs betrieblicher Prozesse im Rahmen der Leistungserstellung und -verwertung konzipiert werden** [GAITANIDES 1983, S. 62]. 294 Im Gegensatz zu KOSIOLs top-down - Ansatz, welcher sich durch die deduktive Ableitung von Aufgabenzielen, -inhalten und Vorgängen aus einer übergeordneten Gesamtaufgabe auszeichnet, ist

- 33 Wyssusek, Boris: Methodologische As..., 2004, S. 293

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

49

● 10% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit



ProfNet

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 81

Organisationsproblem erneut auf und setzen der funktional orientierten Arbeitsteilung von Produktionsprozessen eine prozessorientierte Neuorganisation von Abläufen entgegen.<sup>188</sup> Nach Scholz 1995 bilden Abläufe die Grundlage für die zu identifizierenden Kooperationsgefüge.<sup>189</sup> Die Auseinandersetzung mit Prozessorganisation in nichtvgl. Kirsch, W./Esser, W.M./Gabele, E.: Reorganisation- theoretische Perspektiven des geplanten organisatorischen Wandels, 1978, S. 1 -82- öffentlichen Organisationen erfolgt also bereits seit weit über 30 Jahren in unterschiedlichste Richtungen. 3.3. Prozessorganisation in öffentlichen Organisationen Eine öffentliche Organisation besteht - ebenso wie eine nichtöffentliche - aus einer Vielzahl von Prozessen. Jede Handlung eines Aufgabenträgers ist idealtypisch

188 vgl. Hammer, M./Champy, J.: Business Reengineering, 1994; Davenport, Th. H.: Process Innovation, 1993; vgl. Nippa, M./Picot, A.: Prozessmanagement und Reengineering, 1996

189 vgl. Scholz, R.: Geschäftsprozessoptimierung, S. 26

## Textstelle (Originalquellen)

Wiesbaden 1979, mit Beiträgen u.a. von Hahn, Hanse?!, KirschjTrux und ReichmannjLachnit. Ansoff, HJ., Managing Surprise and Discontinuity- Strategic Response to Weak Signals, i n : ZfbF 28/1976, S. 129 ff. Ansoff, H.I., Strategie Management, London 1979. Kirsch, W., Esser, W.M., Gabele, E., Reorganisation. Theoretische Perspektiven des geplanten organisatorischen Wandels, Mün chen 1978, insbes. S. 419 ff. Köhler, R., Die Kontrolle strategischer Pläne als betriebswirt schaftspolitisches Problem, in : ZfB 46/ 1976, S. 301 ff . Picot, ?,., Auswirkungen des sozialen Umfeldes auf die Unterneh mensführung, i n : RKW-Handbuch

- 34 Picot, Arnold: Strukturwandel und U..., 1981, S. #P19#Dezember 1981

● 10% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

50

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 82

Einschränkungen auch die Vermarktungs- bzw. Absatzprozesse des Betriebstyps Verwaltung an den wichtigen Kalkülen Produktivität und Kostenwirtschaftlichkeit zu messen und Ergiebigkeitsdifferenzen zu unternehmerischen Vorgehensweisen zum Ausgangspunkt von Veränderungen zu machen. 192 Für Jann 1998 sind Management und Verwaltung **nicht zwei unterschiedliche Welten**, "die plötzlich kompatibel gemacht werden sollen, sondern sie beruhen auf gleichen Grundlagen, unabhängig vgl. Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2007, S. 151 vgl. Conrad, P.: Behörden lernen von der Wirtschaft: Wie meidet man falsche Vorbilder?, Hamburg 1998, S. 3 -83- 3. Vergleich der Entwicklungslinien von Prozessorganisation in öffentlichen und nicht-öffent-öffentlichen Organisationen\_; von der juristischen und rechtsstaatlichen Tradition der kontinentaleuropäischen Verwaltung."<sup>193</sup> Die Überwindung des Dualismus der aufbau- oder ablauforientierten Ansätze der Organisationstheorie und gerade des klassischen kosiolschen Ansatzes 1976, in dem die Funktion der Aufgabe folgt, erfreut sich offensichtlich heute unter dem Postulat einer Prozessorganisation im Bereich

193 Jann, W.: Lernen vom privaten Sektor - Bedrohung oder Chance?, S. 14

## Textstelle (Originalquellen)

Beratungsaufträgen entsprechend der VOF: Vergabe leicht gemacht, Bonn: BDU, 1998 [zitiert: BDU 1998] 4. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Facts & Figures zum Beratermarkt 2001, Bonn: BDU, 2001 [zitiert: BDU 2001] 5. Conrad, Peter **Behörden lernen von der Wirtschaft: Wie meidet man falsche Vorbilder?**, in: Institut für Personalmanagement, Diskussion Papers No. 3, Hamburg: Universität der Bundeswehr, 1999 [zitiert: Conrad 1999] 6. Conrad, Tim Erfolgskriterien für die Beraterwahl, in: Bankmagazin, Heft 11/ 2001 [zitiert; Conrad 2001] 7. Engelniederhammer,

- 6 Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner..., 1998, S.
- 35 PuMa-Consulting-Eine Studie zur ext..., 2003, S. #P180#nutzen.#A# 179 6.
- 6 Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner..., 1998, S.

● 5% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

51

ProfNet

Institut für Internet-Marketing

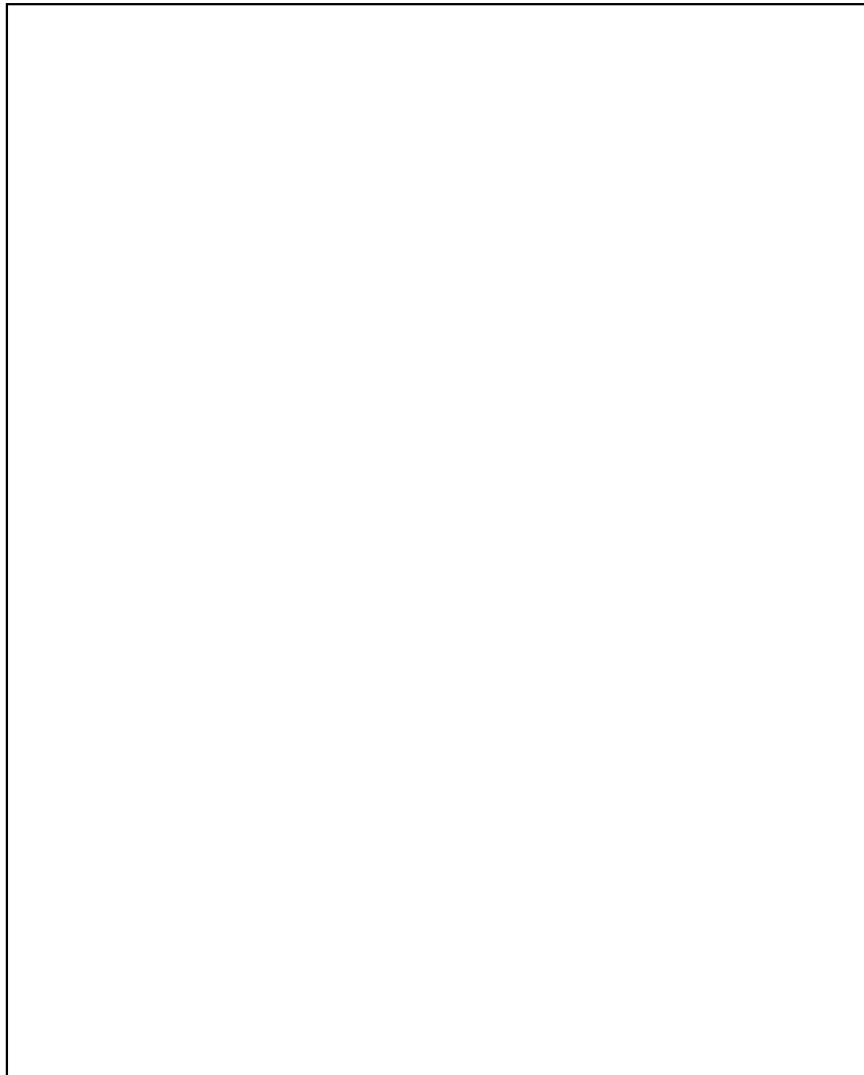


## Textstelle (Prüfdokument) S. 83

Eine Prozesssicht in öffentlichen Organisationen setzt eine gründliche Analyse der Abläufe und Sichtweisen bzw. Perspektiven in den jeweiligen Aufgabenbereichen voraus, die wertschöpfungsorientiert Prozesse anpasst und optimiert.<sup>194</sup> Eine solche induktive Prozessidentifikation führt zu organisationsspezifischen Prozessen, die **entsprechend den konkreten Kundenbedürfnissen und der Wettbewerbssituation -84 entworfen werden.**<sup>195</sup> Die Prozessperspektive ermöglicht eine modulartige Sichtweise und Trennung von Kern- und Unterstützungsprozessen, die wiederum in Modulen zusammengesetzt werden, um so von einer Prozessorganisation sprechen zu können. "Prozessmodellierung besteht im Entwurf des Prozessdesigns aller bereits identifizierten Kern- und Supportprozesse. Ziel ist eine Prozessstrukturdarstellung, die unter Berücksichtigung der Prozessverknüpfungen die Prozessarchitektur eines **dokumentiert.**"<sup>196</sup> Von diesen Ausgangsthesen ausgehend wurde der Prozessansatz insbesondere deshalb gewählt, weil er "gewissermaßen die "Realität" von **Entscheidungsprozessen in Organisationen**"<sup>197</sup> (Hervorhebung im Original) beleuchtet. Angeregt wurde diese Herangehensweise durch die zunehmende Entgrenzung<sup>198</sup> von Unternehmen über bisherige Organisationsgrenzen hinweg sowie die fehlende Beachtung des Organisations-Kulturfaktors bei Kooperationen oder gar Fusionen von Unternehmen. Abb. 3.4.: Von der

194 ebd.,S. 181

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganisations..., 2006, S.

● **9%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
52

## Textstelle (Prüfdokument) S. 85

prozesse analysiert sowie die Forderung nach einer ständigen und systematischen Verbesserung der Gesamtleistung erhoben.<sup>203</sup> Ohnehin waren es die Kommunen, die die Entwicklung einer Verwaltungsmodernisierung unter den Forderungen nach Haushaltskonsolidierung, Entbürokratisierung, Bürgerorientierung und auch Privatisierung vorantrieben. "Die Entwicklung ist in den Kommunen am weitesten fortgeschritten, Länder und Bund sind eher konserva- Anm. d. Verf. : Die Koordination arbeitsteiliger Aufgaben erfolgt durch die Art der Organisation einer Unternehmung. Der klassische Ansatz der Organisationstheorie Taylors widmet sich nicht nur der Analyse und Gestaltung konkreter Arbeitsabläufe, sondern will als Scientific Management die rationellste Arbeitsteilung und optimale Arbeitsvollzüge belegen. -86- 3. Vergleich der Entwicklungslinien von Prozessorganisation in öffentlichen und nicht-öffent-öffentlichen Organisationen; tiv."<sup>204</sup> Aber erst seit Anfang der 90er-Jahre hat sich die betriebswirtschaftlich orientierte Sichtweise eines New Public Management im öffentlichen Sektor insgesamt gegenüber einer eher verwaltungsrechtlich- und gemeinwohlorientierten durchgesetzt<sup>205</sup> Zu fragen bleibt also, ob die zum Teil schlichte Übertragung von Organigrammen eines Verwaltungsaufbaus in eine

203 vgl. KGSt (Hrsg.): Gutachten: Grundlagen der Verwaltungsorganisation, 1978, S. 3

204 Jann, W.: Öffentliche Anhörung des Deutschen Bundestages am 28.Juni 2004 zum Thema " Bürokratieabbau, Protokoll, S. 8

205 vgl. Banner, G.: Die internationale Entwicklung im kommunalen Management und ihre Rezeption in Deutschland, in: Banner, G./Reichard, C. (Hrsg.): Kommunale Managementkonzepte in Europa: Anregungen für die deutsche Reformdiskussion, Köln 1993, S. 190 f.

## Textstelle (Originalquellen)

und damit zum Bürokratieabbau im Sinne "bürokratischer Verwaltung" beigetragen, auch wenn Mechanismen wie Wettbewerbe, Benchmarking, Doppik oder neuartige Budgetierung noch längst nicht überall durchgesetzt sind. Die Entwicklung ist in den Kommunen am weitesten fortgeschritten, Länder und Bund sind eher konservativer. Von ganz entscheidender Bedeutung sind bereits heute die neuen IuK- Technologien, deren Einsatz unter dem Begriff eGovernment zusammengefasst wird (Fragen 26, 29). Hier hat schon der

- 36 Prof. Dr. Werner Jann Universität P..., 2005, S. 8

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

53



0%

Einzelplagiatswahrscheinlichkeit



ProfNet

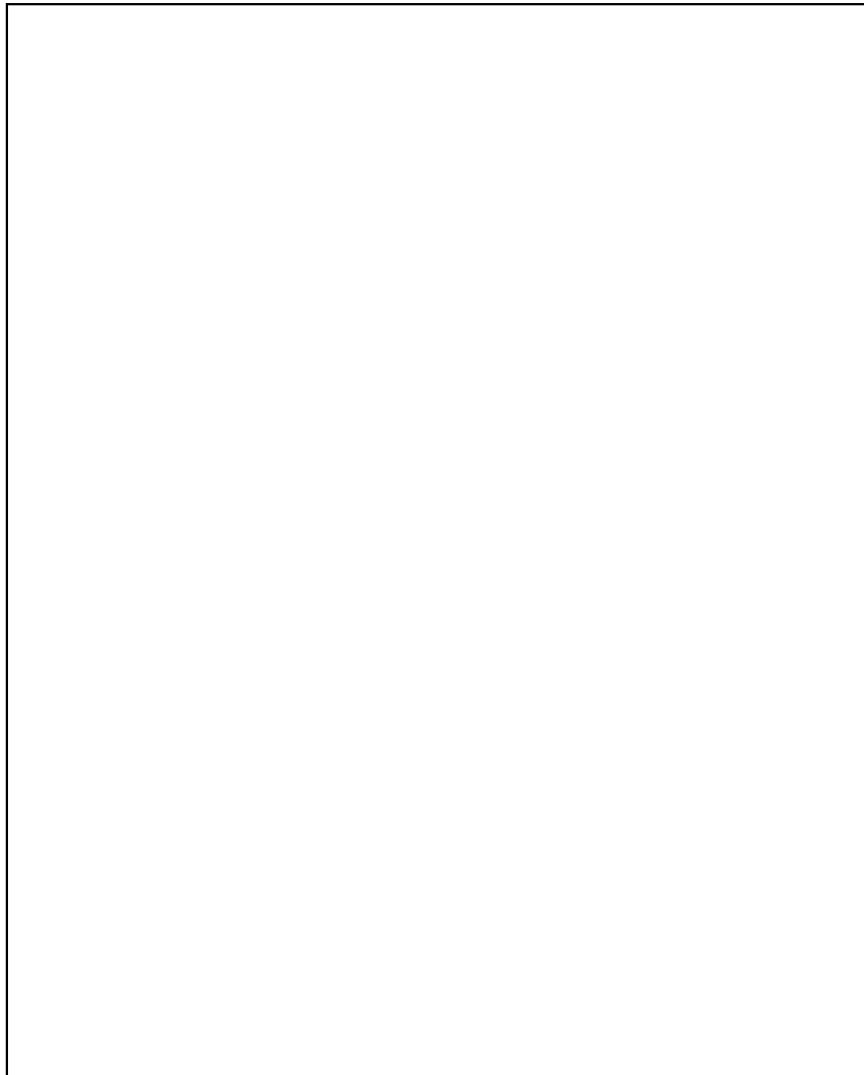
Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 87

und Marktmechanismen ergänzt wird. Fehlende Marktorientierung und die damit fehlende Vergleichbarkeit von Leistungen öffentlicher Dienstleistungsproduktion sowie fehlender Wettbewerb sind ein im bürokratischen Hierarchiemodell öffentlicher Organisationen angelegter Fehler. Markt und Hierarchie werden als konkurrierende Koordinationssysteme begriffen. "Werden die Kosten für marktliche Transaktionen zu hoch, tritt an deren Stelle die Institution "Unternehmung" und wickelt die Koordination durch Planung und Hierarchie ab."<sup>209</sup> Daraus könnte die Fehleinschätzung abgeleitet werden, dass die Institution "Verwaltung" -88- mit einem bürokratisch-hierarchischen Modell nahezu transaktionskostenlos sei. Tatsache ist aber, dass die fehlende Preisbildung für Dienstleistungen und fehlende Vergleichbarkeit bisher grundsätzlich die Ermittlung von

209 Schreyögg, G.: Organisation, S. 76

## Textstelle (Originalquellen)



- 37 Schreyögg, Georg: Organisation, 4. ..., 1996, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
54

## Textstelle (Prüfdokument) S. 96

Funktionen von Prozessen in den Vordergrund rückt. E- Government eröffnet nach Brüggemeier eine Neugestaltung der Prozesse öffentlicher Leistungserstellung bis hin zu neuen Kooperationsformen. Damit meint er z. B. öffentliche Leistungsnetzwerke, die im Kontext von E-Government definiert werden können als eine Form der prozessorientierten Primärorganisation, "mit der eine politisch beschlossene Leistung unter Einbeziehung von rechtlich selbständigen öffentlichen und ggf. auch nicht-öffentlichen Partnern mit Hilfe einer sehr intensiven Nutzung von Informationstechnik in organisationsübergreifender Arbeitsteilung modular produziert und /oder an die Adressaten abgegeben wird, um Effizienz-, Effektivitäts-, Qualitäts- und Legitimationsvorteile zu erzielen."<sup>217</sup> E-Government erfordert also eine Neuorganisation von Verwaltung, sofern nicht nur eine technische Ergänzung und Übernahme der alten Organisationsformen in ein Bürokratiemodell reiner Informationsverarbeitung geplant ist. Darauf weist auch Hagen 2001 hin, der zwar die technischen Möglichkeiten

<sup>217</sup> vgl. Brüggemeier, M.: Gestaltung und Steuerung öffentlicher Leistungsnetzwerke im Kontext von Electronic Government, in: Reichard, C./Scheske, M./Schuppan, T. (Hrsg.): Das Reformkonzept E- Government, 2004, S. 188 f.

## Textstelle (Originalquellen)

auf jene innovativen Potenziale, die über einen organisationsinternen IT-Einsatz bei der Leistungserstellung hinausreichen. II. **Öffentliche Leistungsnetzwerke** "Öffentliche Leistungsnetzwerke können im Kontext von E-Government definiert werden als eine Form der prozessorientierten Primärorganisation, mit der eine politisch beschlossene Leistung unter Einbeziehung von rechtlich selbständigen öffentlichen und ggf. auch nicht-öffentlichen Partnern mit Hilfe einer sehr intensiven Nutzung von Informationstechnik in organisationsübergreifender Arbeitsteilung modular produziert und/oder an die Adressaten abgegeben wird, um Effizienz-, Effektivitäts-, Qualitäts- und Legitimationsvorteile zu erzielen."<sup>5</sup> Die oben angesprochene Erneuerung setzt somit auf der Ebene der Organisation der täglich auszuführenden Arbeit an. Aus dem, was konkret zu tun ist, werden passgerechte

- 38 24 Die Zukunft der öffentlichen Dien..., 2007, S. 112

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

55

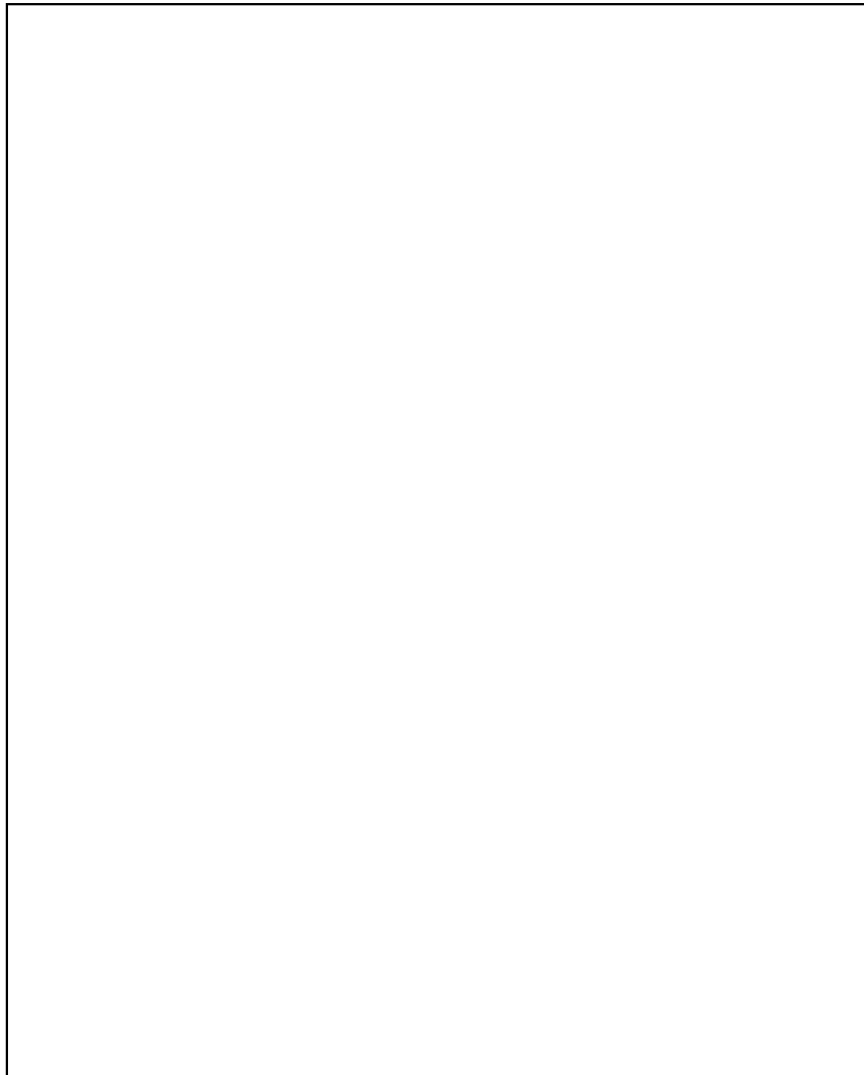
## Textstelle (Prüfdokument) S. 100

Beginn der dualistischen Betrachtungsweise der Organisation zwischen Aufbau und Ablauf betrachtet werden, wobei die Aufbauorganisation die Aufgabenverteilung beinhaltet und die Ablauforganisation als Vorläufer einer prozessorientierten Organisationslehre die Arbeitsverteilung.<sup>227</sup> Seit deren wegweisenden Arbeiten habe sich jedoch **die prozessbezogene Betrachtungsweise in der Organisationslehre konzeptionell nur wenig weiterentwickelt. "Die Trennung von Aufbau und Ablauf hat sich in der weiteren Entwicklung verfestigt."**<sup>228</sup> Dies zeigen im Wesentlichen auch die Entwicklungslinien der Organisationstheorien, trotz unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen. vgl. Bayon, T.: Neuere Mikroökonomie und Marketing. Eine wissenschaftstheoretisch geleitete Analyse, 1997, S. 27 -101 - 4 Prozessorganisation aus organisationstheoretischer Sicht Die Organisation einer arbeitsteiligen Leistungserstellung wurde für den wirtschaftlichen

227 vgl. Gaitanides, M.: Prozessorganisation, 2007, S. 5 ff.

228 ebd., S. 18

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganisations..., 2006, S.

● **10%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

56



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

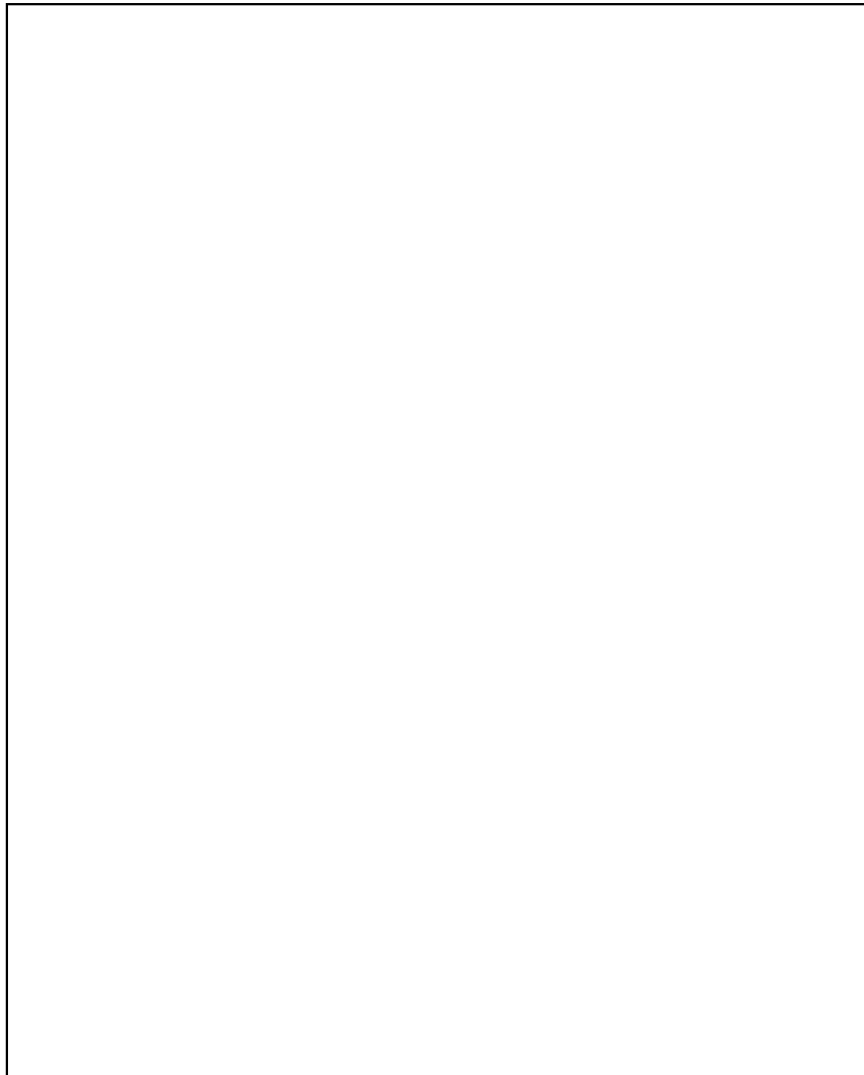


## Textstelle (Prüfdokument) S. 101

Wurzeln zum einen im Bürokratie-Ansatz Max Webers (1921), zum anderen im administrativen Ansatz Fayols (1918), der mehr noch als Weber den Führungsprozess betont, sowie auch im arbeitswissenschaftlichen Ansatz Taylors (1911). Abb. 4.1.: Entwicklungslinien der Organisationstheorie <sup>230</sup>  
Klassische Ansätze Bürokratie-Ansatz Administrativer Ansatz  
Arbeitswissenschaftlicher Ansatz Neoklassische Ansätze Human-Relations-Ansatz Anreiz-Beitrags-Theorie Moderne Ansätze Human-Ressourcen-Ansatz  
Strukturalistischer Ansatz Organisatorische Entscheidungsforschung  
Mikroökonomische Organisationsanalyse/ Neue Institutionenökonomik  
Symbolischer Ansatz/Postmoderne Theorie Systemtheoretischer Ansatz 102-4. \_Prozessorganisation aus organisationstheoretischer Sicht Darauf aufbauend, rückte die neoklassische Organisationstheorie zusätzlich zu den gestaltbaren Strukturen einer Organisation den Menschen ins Blickfeld der Organisationslehre. Die Erkenntnisse des

230 Abb. 4.1. in Anlehnung an: Schreyögg, G.: Organisation, S. 31

## Textstelle (Originalquellen)



- 37 Schreyögg, Georg: Organisation, 4. ..., 1996, S.

● 24% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
57

## Textstelle (Prüfdokument) S. 102

die Gestaltung von Organisationen<sup>231</sup> (siehe Abb. 4.1., S. 102. Trotz Weiterentwicklung zu modernen Ansätzen der Organisationstheorie fällt auf, dass Max Webers zentrale These, die bürokratischen und generellen Regeln unterworfenen Organisation samt ihrer Mitglieder sei das effizienteste Instrument, um **Großorganisationen zu steuern und den Gehorsam der vielen Mitglieder sicherzustellen**, bis heute nur zum Teil an Gültigkeit zumindest im öffentlichen Sektor verloren zu haben scheint. Die Grundprinzipien des Bürokratie-Ansatzes von Weber sind als hierarchisch-komplexes System sowohl in öffentlichen als auch in nicht-öffentlichen

## Textstelle (Originalquellen)

- 37 Schreyögg, Georg: Organisation, 4. ..., 1996, S.

● **10%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

58



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 103

Volkswirtschaftslehre entstammende institutionenorientierte Theorie der Organisation ergänzt.<sup>232</sup> Nach Schreyögg 2003 erweitert der institutionelle Organisationsbegriff - im Gegensatz zum instrumenteilen - dessen Blickwinkel auf organisatorische Gestaltungsprobleme. Der instrumenteile Organisationsbegriff ist auf formale Strukturierungen verengt und weitet den Blick auf "das ganze soziale Gebilde, die geplante Ordnung und die ungeplanten Prozesse, die Funktionen, aber auch die Dysfunktionen organisierter Arbeitsabläufe, die Entstehung und die Veränderung von Strukturen, die Ziele und ihre Widersprüche."<sup>233</sup> Unter Berücksichtigung auch der hier nicht erwähnten weiteren Ansätze und Entwicklungslinien der Organisationstheorien kann also Folgendes festgehalten werden: Ein organisationstheoretischer Gesamtansatz, der die bisherige Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation überwindet und im Sinne von Gaitanides 2007

<sup>233</sup> Schreyögg, G.: Organisation, 2003, S. 11

## Textstelle (Originalquellen)

- 37 Schreyögg, Georg: Organisation, 4. ..., 1996, S.

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

59



0%

Einzelplagiatswahrscheinlichkeit



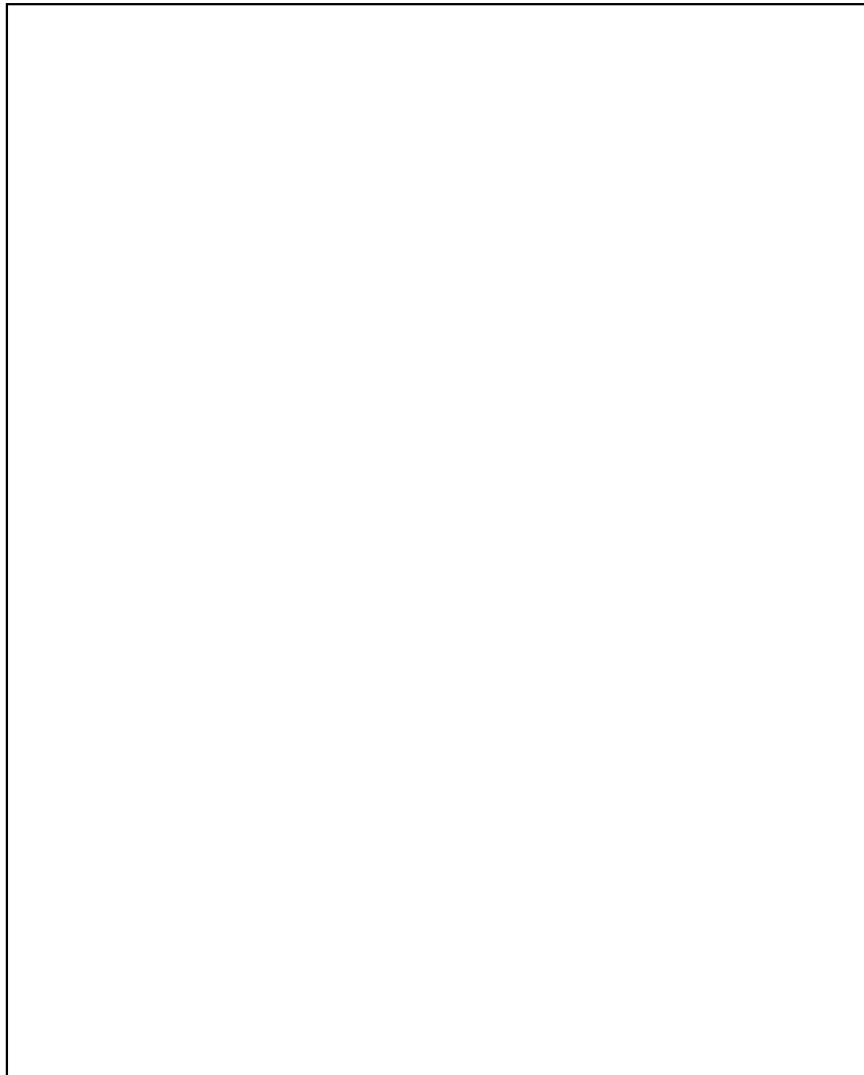
**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 104

bewegt sich dabei nach Bleicher 1999 inzwischen im Wesentlichen einerseits zwischen Komplexität reduzierenden Maßnahmen einer systemischen und tayloristischen Arbeitsteilung oder Standardisierung und andererseits einer Spezialisierung bei gleichzeitiger Notwendigkeit einer Zeit weisen Erhöhung der Komplexität von Arbeitsstrukturen, "um über neue Strukturen den Anschluss an grundsätzlich veränderte Umweltbedingungen zu finden".<sup>235</sup> Die managementorientierten Reformen im öffentlichen Sektor haben diese Sichtweise auch dort befördert. Zu diesen neuen Umweltbedingungen gehören informationstechnologische Datenaustauschprozesse, die aber allein noch keine Prozessorganisation darstellen, da es sich lediglich um den EDV-gestützten Austausch

## Textstelle (Originalquellen)



- 39 Bleicher, Knut: Das Konzept Integri..., 1999, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
60

## Textstelle (Prüfdokument) S. 109

Fundierung von Prozessorganisation 4.3.1. Der Bürokratie-Ansatz von Max Weber Max Weber (1864-1920) hat mit seinen Arbeiten zur rationalsten Herrschaftsausübung in Großorganisationen in Staat und Wirtschaft einen entscheidenden Beitrag zum Aufbau der Organisationstheorien geleistet.<sup>254</sup> Der Prozess der "Rationalisierung, d. h. mit der sich im Laufe der Geschichte steigernden Fähigkeit des Menschen, sich mit der natürlichen und sozialen Umwelt geistig auseinanderzusetzen und gestaltend in sie einzugreifen (Hervorhebung im Original),"<sup>255</sup> steht im Zentrum des Bürokratie-Ansatzes von Max Weber. In Webers Unterscheidung der Idealtypen der Herrschaft nach Charisma, Tradition und Legalität<sup>256</sup> gilt die Bürokratie als reinste Form legaler Herrschaft, gestützt durch einen beamteten bürokratischen Verwaltungsstab.

## Textstelle (Originalquellen)

- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
61



## Textstelle (Prüfdokument) S. 110

der damaligen Gesellschaftskritik zu verstehen und richtet sich mit seiner Effizienzthese und Idealisierung der Bürokratie gegen vorhergehende Verwaltungsstrukturen. Kieser 2002 betont in seiner Würdigung des Weberschen Ansatzes ausdrücklich, dass ihm (Anm. d. Verf.: M. Weber) nichts ferner lag, "als eine Managementlehre zur Erhöhung der Effizienz von Verwaltungen abzufassen."<sup>259</sup> Als organisationstheoretisches Modell kommt es aber idealtypisch einer an Prozessen orientierten Struktur nahe, wobei vertikale Hie- 259 vgl. Siepmann, H./Siepmann, U.: Verwaltungsorganisation, 1992, S. 28 Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, S. 64 -111 4. \_ Prozessorqanisation aus organisationstheoretischer Sicht rarchien und Kompetenzverteilungen als integrierte Prozesse verstanden werden

## Textstelle (Originalquellen)

- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

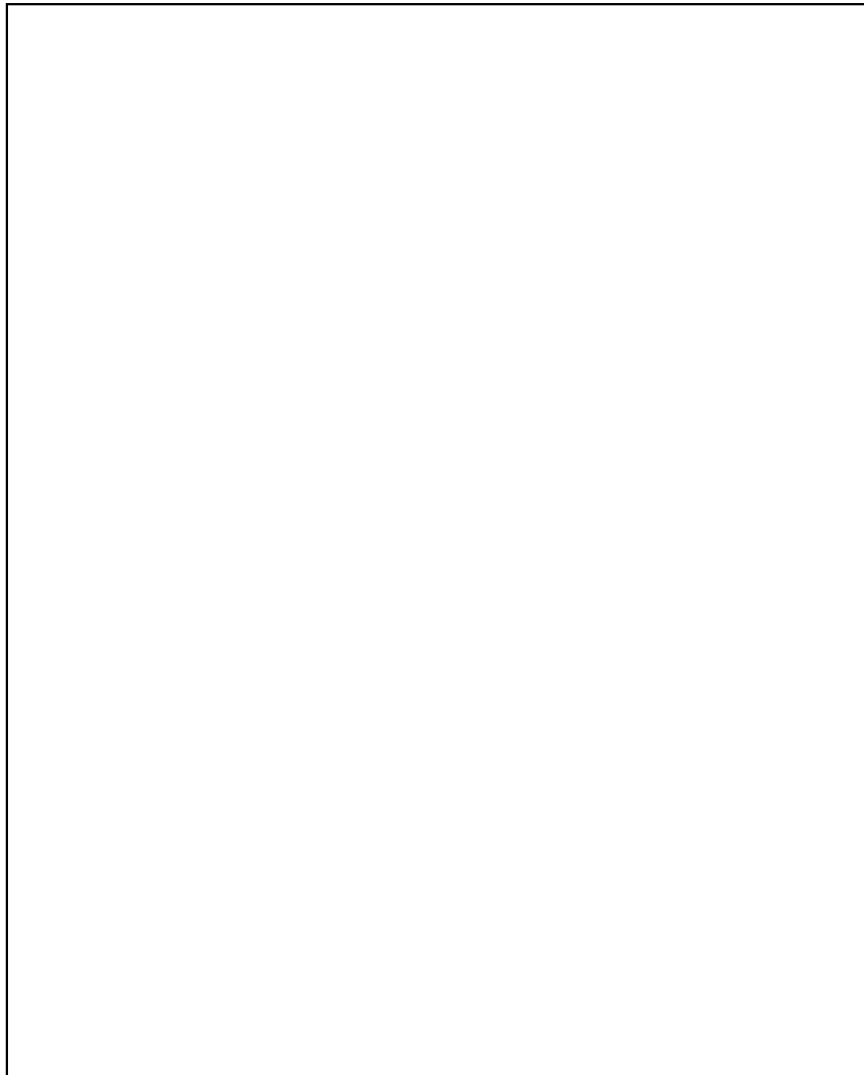
PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
62

## Textstelle (Prüfdokument) S. 113

enge Zusammenhang zum Weberschen Bürokratiemodell, das ebenso von einer maschinenartigen Aufgabenbearbeitung unter hoher und spezialisierter Arbeitsteilung ausgeht. In den USA hat jedoch das System des Fordismus die Rationalisierung der Produktion stärker beeinflusst als der Taylorismus. "Das Prinzip, die Stellen und Maschinen entlang des Fertigungsflusses anzuordnen und die zu bearbeitenden Produkte an ihnen vorbeizuführen, wobei die Arbeitsintensität durch die Geschwindigkeit des Bandes bestimmt wird, übernahm Henry Ford von den Schlachthäusern, in denen bereits um 1850 Fließbänder eingesetzt worden waren."<sup>269</sup> Die Organisationsabläufe entlang der Wertschöpfungskette auszurichten und Prozesse aufeinander abzustimmen, war also schon sehr frühzeitig in der industriellen Fertigung ein wesentliches Organisationsprinzip. In Deutschland sollte sich ab 1924 der Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung (REFA) um eine systematische -114- 4.\_

<sup>269</sup> Giedion, S.: Die Herrschaft der Mechanisierung, 1987, S. 244 ff., zitiert in: Kieser, A.: Organisationstheorien, S. 86

## Textstelle (Originalquellen)



- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
63

## Textstelle (Prüfdokument) S. 117

eine Lösung findet. Ob diese Lösung optimal ist oder nicht, spielt dann eine Rolle, wenn die Entscheidungsprämissen eine ausreichende Bestandssicherheit und Operationssicherheit der Systeme garantieren."<sup>278</sup> (Hervorhebung im Original) Es geht also einerseits um die Frage, "wie rationale " Organisationsentscheidungen" von Individuen mit begrenzter Informationsver-  
-118- 4 Prozessorganisation aus orqanisationstheoretischer Sicht  
arbeitskapazität unter der Bedingung komplexer und veränderlicher Umwelten, d. h. unter Unsicherheit, möglich sind."<sup>279</sup> Dieser empirische Ansatz will dabei faktisch beobachtbare Entscheidungsprozesse unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses organisatorischer Regelungen, z. B. die Tiefe der Arbeitsteilung, auf das Entscheidungsverhalten in Organisationen erklären.<sup>280</sup> Andererseits setzt sich die so ausgerichtete Entscheidungstheorie mit der Frage auseinander, unter welchen Bedingungen Individuen an Organisationen teilnehmen und dazu motiviert sind, die für den Organisationsbestand erforderlichen Beiträge zu erbringen.<sup>281</sup> Dabei nimmt das Organisationskonzept der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie Bezug auf das von Barnard 1938 beschriebene Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht zwischen Organisation und Organisationsteilnehmern. "Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie begreift die Sicherung der Leistungsmotivation ("motivation to produce") als ein fundamentales Problem, das mit Hilfe von Herrschaft bearbeitet, aber aus mehreren Gründen nicht aus der Welt geschafft werden kann. Weil der Arbeitsvertrag die Arbeit inhaltlich nicht bestimmt, bleibt das Problem, die zur Erzeugung der erwünschten Leistungsmotivation notwendige Balance von Anreizen und Beiträgen zu erzeugen, den Vorgesetzten als Daueraufgabe erhalten."<sup>282</sup> Ziel der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie ist es, für die Entscheider die Komplexität und Veränderlichkeit der Umwelt-Organisation-Beziehung zu reduzieren durch Analyse der Berger, U./Bernhard-Mehlich, I.: Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2002, S. 134 -119- 4; \_Prozessoraanisation aus oraanisationstheoretischer Sicht Faktoren Arbeitsteilung, standardisierte Verfahren, Herrschaft und Hierarchie, Kommunikation und Indoktrination.<sup>283</sup> Die empirischen Studien zur verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie sind zum Teil nicht generalisierbar und von subjektiven Einflussfaktoren bestimmt. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie betont systematisch

● **50%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.
- 41 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1999, S.
- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
64



## Textstelle (Prüfdokument) S. 119

## Textstelle (Originalquellen)

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

65

278 Luhmann, N./Baecker, D. (Hrsg.): Einführung in die Systemtheorie, 2004, S. 172

280 vgl. Schreyögg, G.: Organisation, S. 66

281 vgl. Berger, U./Bernhard-Mehlich: Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.):  
Organisationstheorien, S. 134

282 ebd., S. 139

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit



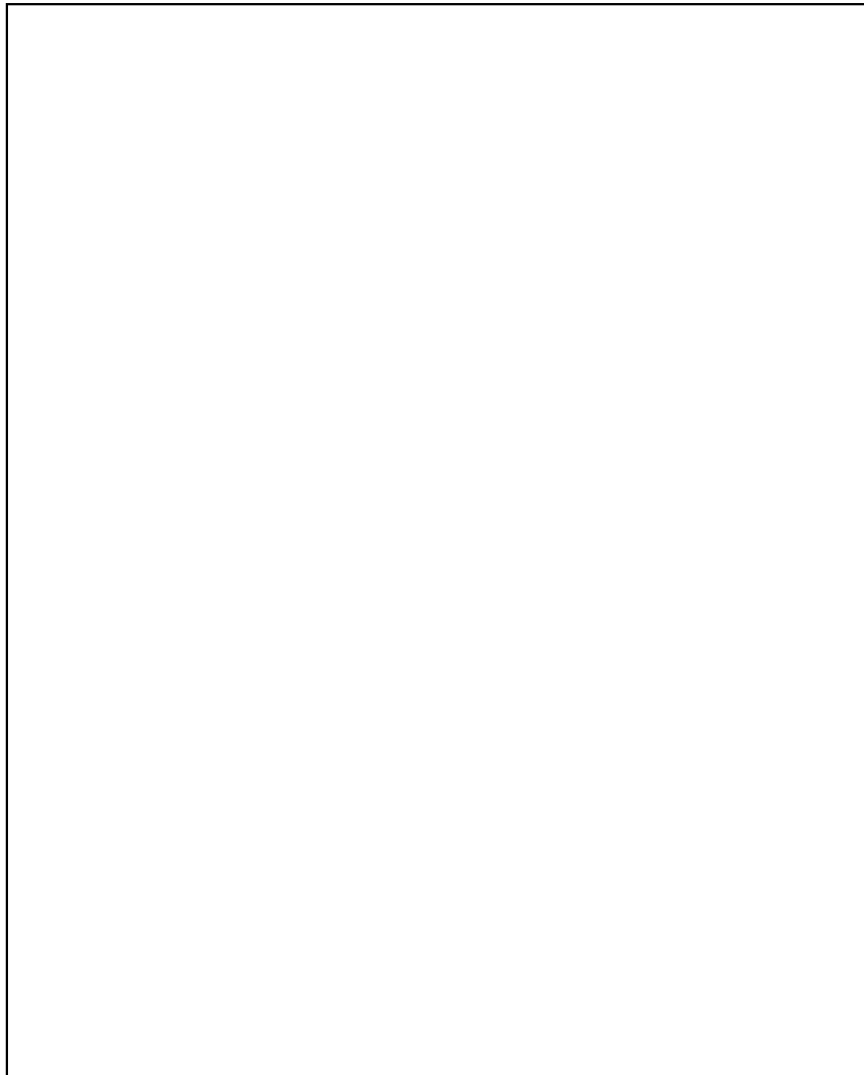
**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 119

diesen Ansatz zumindest in seiner Aussagekraft hinsichtlich neu zu ordnender Organisationsstrukturen als nur in Teilen geeignet erscheinen. Als Theoriegrundlage für eine Prozessorganisation in öffentlichen Verwaltungen, die die Umweltbeziehungen einbezieht, bietet die Entscheidungstheorie als Ansatzpunkt die **situative Organisationsanalyse, d. h. die Annahme, dass die angemessene Organisationsstruktur mit der jeweiligen Situation variiert**. Diese situative Analyse wurde hier bereits als nicht ausreichend aussagekräftig dargestellt, da z. B. die Anforderungen der Kunden an öffentliche Verwaltungsdienstleistungen oder die Bedürfnisse der Mitarbeiter, die nicht mit den Bedürfnissen der Organisation in Einklang oder im

## Textstelle (Originalquellen)



- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.

● 13% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

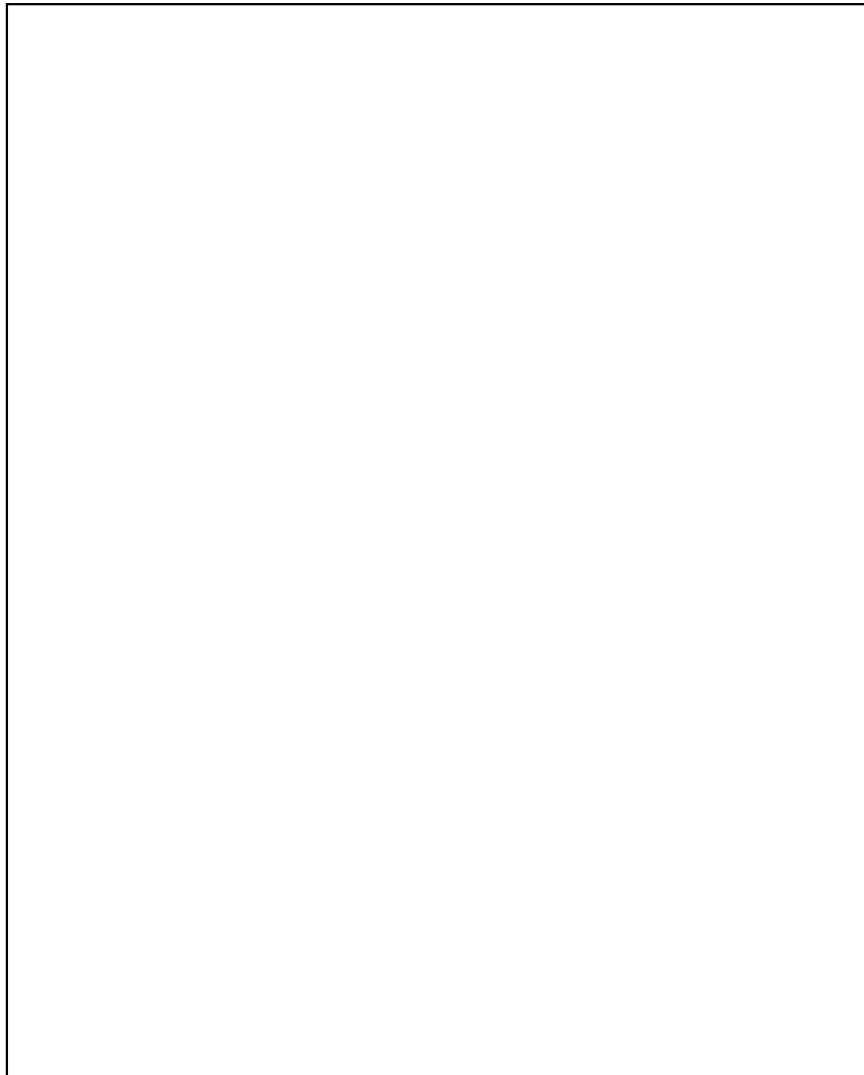
PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
66

## Textstelle (Prüfdokument) S. 120

sollen. Die Anforderungen an ein tragfähiges Verwaltungsmodell-Modell sind jedoch auch auf Kontinuität und Berechenbarkeit angelegt. vgl. ebd., S. 142 f. 120- 4 Prozessorganisation aus orqanisationstheoretischer Sicht Schreyögg 2003 sieht deshalb den Nutzen der insbesondere auf logisch-mathematisch Transformationsprozesse ausgerichteten Entscheidungstheorie **eher im didaktischen Wert der systematischen Durchdringung von komplexen organisatorischen Fragestellungen.**<sup>284</sup> Dies bestätigen im Prinzip Siepmann und Siepmann 2001, für die die entscheidungstheoretischen Ansätze für die Organisation öffentlicher Verwaltung bisher nur wenig Bedeutung haben.<sup>285</sup> Diesen kritischen Einlassungen zur Entscheidungstheorie allgemein ist nach Ansicht des Verfassers jedoch entgegen

<sup>285</sup> vgl. Siepmann, H./Siepmann, U.: Verwaltungsorganisation, S. 30

## Textstelle (Originalquellen)



- 37 Schreyögg, Georg: Organisation, 4. ..., 1996, S.

● **11%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
67

## Textstelle (Prüfdokument) S. 121

der Organisationspsychologie heraus erwuchs die Annahme, dass das Führungsverhalten in Organisationen und das Organisationsmodell selbst von der jeweiligen Situation und Konstellation abhängen.<sup>286</sup> Der situative Ansatz der Schreyögg, G.: Organisation, S. 70 -121 - 4. Prozessorganisation aus organisationstheoretischer Sicht Organisationstheorie geht davon aus, dass die formale Organisationsstruktur einen starken Einfluss auf die Effizienz einer Organisation habe. " Es gibt jedoch keine universell effizienten Organisationsstrukturen. Um effizient zu sein, müssen Organisationen ihre Strukturen an ihre jeweiligen Situationen anpassen: Große Organisationen müssen sich eine andere Struktur geben als kleine, Organisationen in dynamischen Umwelten eine andere als in statischen, Organisationen mit Werkstattfertigung eine andere als Organisationen mit Fließfertigung usw..."<sup>287</sup> (Hervorhebung im Original) Als besonders problematisch stellte sich jedoch die Operationalisierbarkeit der situativen Einflussfaktoren heraus. Dass unterschiedliche situative Bedingungen zu unterschiedlichen Strukturen und Organisationsformen führten, war eine kaum widersprüchliche, noch weniger eine unerwartete Erkenntnis.<sup>288</sup>

286 vgl. Kieser, A.: Organisationstheorien, 2002, S. 119

287 Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, S. 169

288 vgl. Schreyögg, G.: Organisation, S. 60 f.

## Textstelle (Originalquellen)

verwendete Schumpeter nicht) können in<sup>24</sup> einen analytischen Prozeß zerlegt werden, der arbeitsteilig und in verschiedenen Phasen abläuft.<sup>24</sup> Burns/Stalker (1961): Die Autoren gehen von der Annahme aus, daß die formale Organisationsstruktur<sup>24</sup> einen starken Einfluß auf die Effizienz einer Organisation und Innovation hat. Sie gründeten damit die bis<sup>24</sup> heute vorherrschende kontingenztheoretische Vorstellungen im Zusammenhang mit Innovationen.<sup>24</sup> Abernathy/Utterback (1975): sie entwickelten das " Technology Life Cycle Model",

- 42 Organisationales Lernen im Innovati..., 1997, S. 1
- 41 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1999, S.
- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.

● 13% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

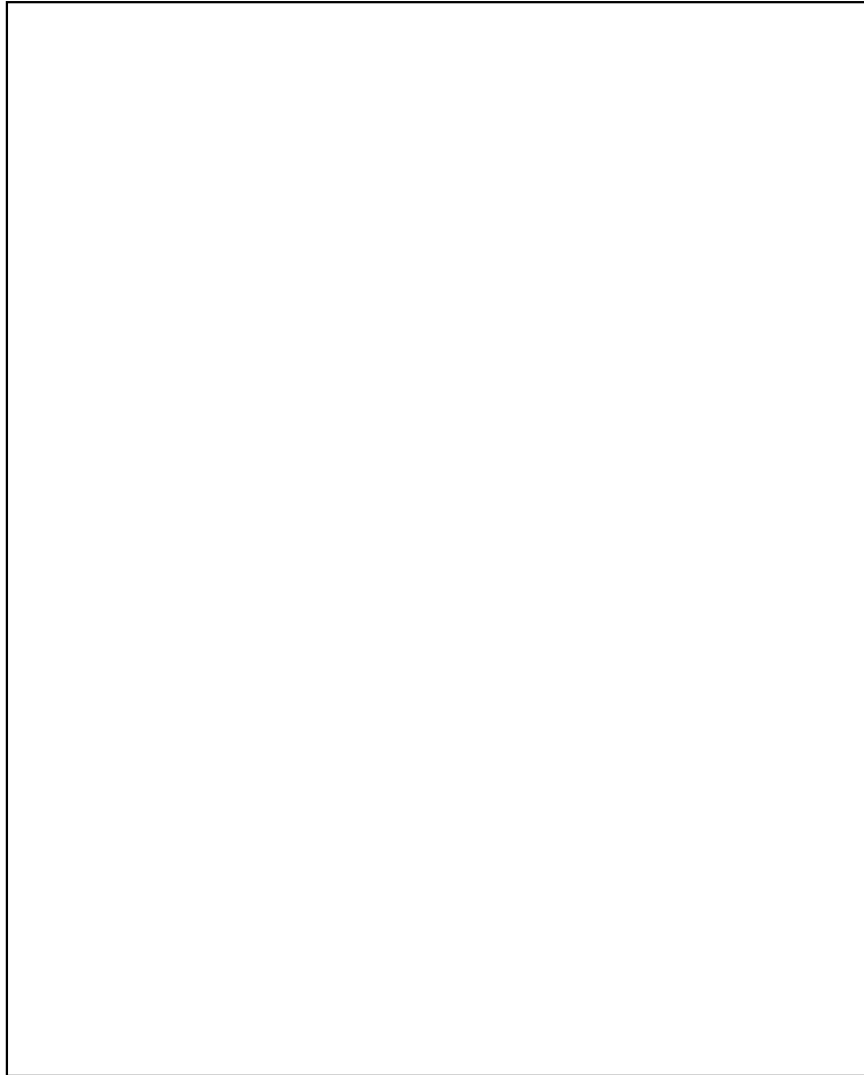
68

## Textstelle (Prüfdokument) S. 122

Prozessorientierung bzw. Prozessorganisation und der abhängigen Variable Organisationsstruktur und -kultur oder Personalverhalten bestehen.<sup>290</sup> Aber als Legitimierung für eine oder aber gegen eine prozessorientierte Organisationsstruktur kann der situative Ansatz nur begrenzt dienen, da er bestenfalls erfasst, "welche organisatorischen Lösungen die Gestalter bisher gefunden haben, um den Anforderungen bestimmter Situationen zu entsprechen. Es ist aber nicht auszuschließen, dass es noch bessere Lösungen für bestimmte Situationen gibt als diejenigen, die sich bisher bewährt haben."<sup>291</sup> (Hervorhebungen im Original) Der situative Ansatz steht in der Gefahr, bestehende Strukturen zu konservieren. Dennoch basiert offensichtlich ein wesentlicher Teil der theoretischen Begründung für Reformansätze in öffentlichen Verwaltungen in der Bindung an organisationstrukturelle Konzepte vor

<sup>291</sup> Kieser, A, (Hrsg.): Organisationstheorien, S. 189

## Textstelle (Originalquellen)



- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
69

## Textstelle (Prüfdokument) S. 123

Leschke und Sauerland 1999 verstehen unter Institutionen formelle und informelle Regeln oder Regelsysteme, Verträge oder Vertragssysteme, durch die das Verhalten von Individuen kanalisiert wird. Organisationen betrachten sie als die personifizierte Kehrseite einer Institution.<sup>296</sup> Für Dietl 1992 sind **Institutionen als sozial sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die Handlungs- und Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen**, sozioökono-mische Instrumente, womit er bewusst einen sehr weiten vgl. Brandstät, Th.: Prozessmanagement, S. 273 f. -124- 4 Prozessorqanisation aus organisationstheoretischer Sicht Institutionenbegriff wählt. Richter und Furubotn 1996 setzen in Anlehnung an North 1990 Institutionen einschließlich der daran beteiligten Personen mit Organisationen

296 Erlei, M. et al.: Neue Institutionenökonomik, S. 24 f.

## Textstelle (Originalquellen)

Hamel 1989, Sp. 2302; Hauschildt 1988, S. 56ff.;<sup>68</sup> 68 Hierunter fällt nicht die Art der Verknüpfung, d. h. inwieweit die Verknüpfung entlang gleichartiger<sup>68</sup> oder verschiedenartiger Wertschöpfungsstufen realisiert wird (vgl. Porter/Fuller 1989).<sup>70</sup> 70 Dietl (1991) beschreibt **Institutionen als "(...) sozial sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die<sup>70</sup> Handlungs- und Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen"** (Dietl 1991, S. 37).<sup>71</sup> 71 Handlungs- und Verfügungsrechte besitzen sowohl eine gegenstands- als auch eine personenbezogene<sup>71</sup> Dimension. Sie legen einerseits die Rechte von Individuen im Umgang mit einem Gut

- 43 Keller, Michael: Management und Ges..., 2004, S. 176

● 17% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

70

## Textstelle (Prüfdokument) S. 125

Vergangenheit zur Entstehung und Veränderung von Institutionen geführt haben und welche Auswirkungen veränderte Institutionen auf die Dynamik des ökonomischen und gesellschaftlichen Handelns und die langfristigen Wachstumsprozesse ausüben konnten."<sup>304</sup> Organisationstheoretisch betrachten die Kerntheorien **der Neuen Institutionenökonomik - die Principal-Agent-Theorie, die Property-Rights-Theorie und die Transaktionskosten-Theorie** - das effizienzorientierte Entscheidungskriterium, nämlich die im Leistungserstellungsprozess auftretenden Koordinations- und Motivationskosten als Funktion der zugrunde liegenden Situation und der gewählten Organisationsform. Picot/Dietl und Franck beschreiben dies 1999 in einer Formel wie folgt <sup>305</sup> : Koordinationskosten +

304 Rosenfeld, M.: Evolution öffentlicher Aufgaben und ökonomische Theorie des institutionellen Wandels, 1996, S. 24 f

305 Picot, AVDietl, H./Franck, E.: Organisation, S. 380;

## Textstelle (Originalquellen)

den drei Grundannahmen (i) methodologischer Individualismus<sup>60</sup>, (ii) Rationalverhalten<sup>61</sup> und (iii) Maximierung des Eigennutzes<sup>62</sup>. Zu den am häufigsten zitierten Teilgebieten **der neuen Institutionenökonomik** zählen die Transaktionskostentheorie, die relationalen Verträge, **die Principal-Agent-Theorie, die Property-Rights-Theorie und die** neue politische Ökonomik (Abbildung 7). Neue Politische Ökonomie unvollständige Verträge **Transaktionskosten -Theorie** Principal- Agent-Theorie Institutionen des Rechts Institutionen der Politik Institutionen der Wirtschaft Neue Institutionen-

- 44 Public Private Partnership im Hochbau, 2006, S. 19

● **10%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

71

## Textstelle (Prüfdokument) S. 127

sich in der Regel mit dem institutionellen Rahmen sozialen Geschehens und analysiert aus ökonomischer Sicht in gesamtwirtschaftlichen Betrachtungen, z. B. die Verfassung und Gesetzgebung des Staates, oder in einzelwirtschaftlichen Betrachtungen einer freien Marktwirtschaft, z. B. die Verträge zwischen Individuen.<sup>308</sup> "Tendenziell sollten die Property-Rights so verteilt werden, dass möglichst vollständige Rechtebündel mit der Nutzung ökonomischer Ressourcen verbunden und dem Handelnden zugeordnet sind, so dass er Anreize für selbstverantwortlichen und effizienten Ressourcenumgang erhält."<sup>309</sup> Göbel 2002 bezeichnet Institutionen als "Systeme von verhaltenssteuernden Regeln bzw. als durch diese gesteuerte Handlungssysteme, die Problembereiche menschlicher Aktionen gemäß einer Leitidee ordnen, die für längere Zeit und für einen größeren Kreis von Menschen gelten und deren Beachtung auf unterschiedliche Art und Weise durchgesetzt wird".<sup>310</sup> In Anlehnung an Göbel 2002 werden zur Vervollständigung des Überblicks über die Kerntheorien der Neuen Institutionenökonomik im Folgenden die drei nach wie vor zentralen Ansätze beschrieben<sup>311</sup>: Der Verfügungsrechte-Ansatz oder auch Property-Rights-Ansatz untersucht die

308 vgl. Richter, R.: Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung, in: Ordelt, D. et al.: Betriebswirtschaftslehre, S. 401

309 Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.: Grenzenlose Unternehmung, S. 48

310 Göbel, E.: Neue Institutionenökonomik, 2002, S. 3;

311 vgl. ebd., S. 60-65

## Textstelle (Originalquellen)

möglicher Manipulationen der Mitarbeiter und ihres Umfeldes. Dies stellt die Handlungs- und Verfügungsrechte der Property-Rights-Theorie in Frage, die darauf beruht, daß die Rechtsbündelung mit der Nutzung ökonomischer Ressourcen verbunden und dem Handelnden zugeordnet ist, so daß Anreize für selbstverantwortlichen und effizienten Ressourcenumgang entstehen.<sup>736</sup> Aufgrund des zunehmenden Einsatzes von modernster Technik im Rahmen virtueller PE kann aber ein erweitertes

- 45 Perspektiven virtueller Personalent..., 2005, S. 214
- 46 Göbel, Elisabeth: Neue Institutione..., 2002, S.

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

72



## Textstelle (Prüfdokument) S. 128

Gestaltungstheorie erfüllt und es im Prinzip keine personalmanagementrelevanten Verfügungsrechtstrukturen gibt<sup>314</sup>, sind nicht ausreichend belegt, betrachtet man diese Theorie als allgemeine Organisationsempfehlung, um **Handlungs- und Verfügungsrechte** in der Weise zu verteilen, dass möglichst vollständige Rechtebündel **mit der Nutzung ökonomischer Ressourcen verbunden und dem Handelnden zugeordnet** sind, wo immer die Transaktionskosten dies erlauben.<sup>315</sup> Nach der Verfügungsrechte-Theorie müssen dem Aufgabenträger die zur Lösung einer Aufgabe notwendigen Entscheidungsrechte zugestanden und er an den Folgen dieser Entscheidung beteiligt werden.<sup>316</sup> Der Prinzipal-Agenten-Ansatz

314 vgl. Huber, S.: Strategisches Personalcontrolling als Unterstützungsfunktion des strategischen Personalmanagements, 1998, S. 25

315 vgl. Picot, A./Dietl, HVFranck, E.: Organisation, S. 63

316 ebd., S. 63

## Textstelle (Originalquellen)

möglicher Manipulationen der Mitarbeiter und ihres Umfeldes. Dies stellt die **Handlungs- und Verfügungsrechte** der Property-Rights-Theorie in Frage, die darauf beruht, daß die Rechtsbündelung **mit der Nutzung ökonomischer Ressourcen verbunden und dem Handelnden zugeordnet** ist, so daß Anreize für selbstverantwortlichen und effizienten Ressourcenumgang entstehen.<sup>736</sup> Aufgrund des zunehmenden Einsatzes von modernster Technik im Rahmen virtueller PE kann aber ein erweitertes

- 45 Perspektiven virtueller Personalent..., 2005, S. 214

● **5%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

73

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



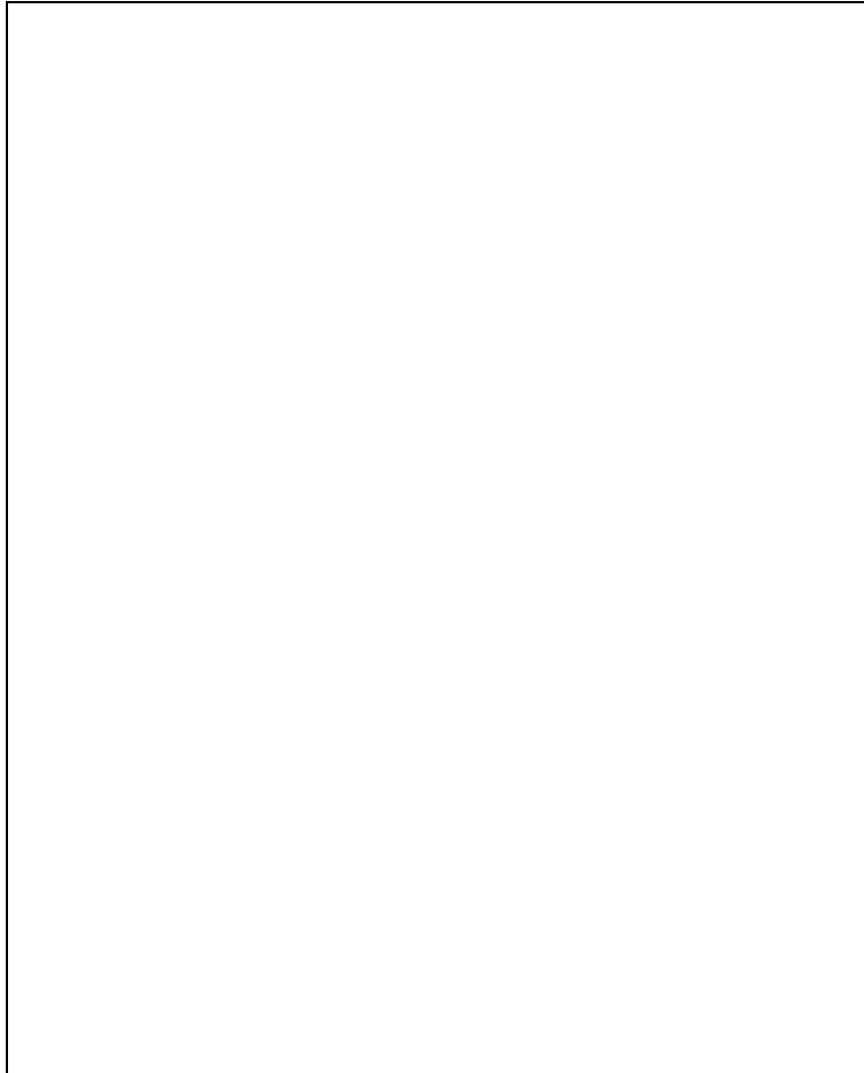
## Textstelle (Prüfdokument) S. 128

zugestanden und er an den Folgen dieser Entscheidung beteiligt werden.<sup>316</sup> Der Prinzipal-Agenten-Ansatz ist von dem Vertragsverhältnis zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent) und der damit verbundenen Koordinationsproblematik der unterschiedlichen Informationsstände der Vertragspartner gekennzeichnet. "The challenge in the agency relationship arises whenever - which is al-most always - the principal coloured perfectly and costlessly monitor the agent's action information. The problems of inducement and -129- 4 Prozessorqanisation aus orqanisationstheoretischer Sicht enforcement then come to the fore. Unternehmen sind also "Geflechte ineinander verschränkter Prinzipal-Agent-Beziehungen".<sup>318</sup> Informations- und Kommunikationsstrukturen im Spannungsfeld zwischen Arbeitsteilung und Spezialisierung tragen zu Agency-Kosten bei. Die Minimierung der Agency-Kosten selbst wird als heuristisches Beurteilungskriterium bezeichnet, da sich diese bislang nicht exakt fixieren und quantifizieren lassen.

316 ebd., S. 63

318 Picot, A./Dietl, H./Franck, E.: Organisation, S. 85

## Textstelle (Originalquellen)



- 46 Göbel, Elisabeth: Neue Institutione..., 2002, S.

● 10% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

74



ProfNet

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 130

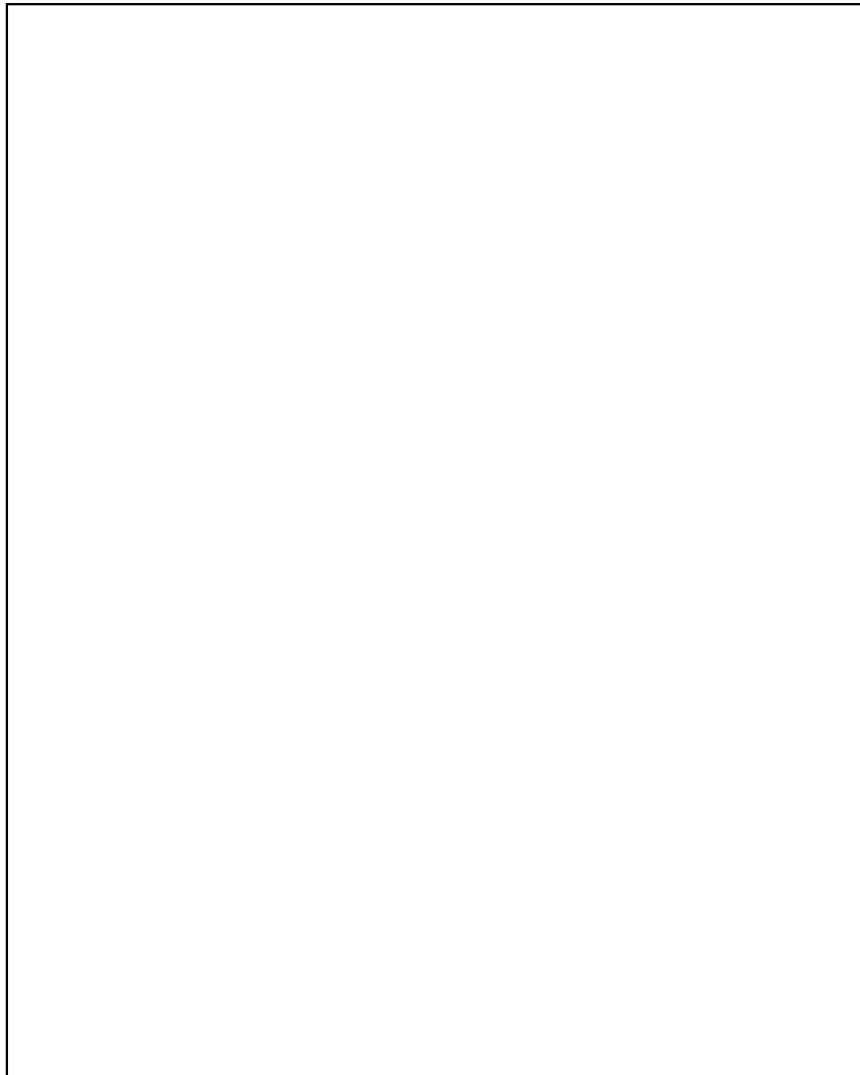
and Agents: An Overview, in: Pratt, J. W./Ceckhauser, R. J. (Hrsg.): Principals and Agents: The Structure of Business, 1985, S. 1-35, zitiert in: Göbel, E.: Neue Institutionenökonomie, 2002, S. 62 -130- 4. \_Prozessorganisation aus organisationstheoretischer Sicht Motivationsstrukturen dieser Theorie.<sup>321</sup> Auch Richter und Furubotn 1996 erweitern den Transaktionskostenbegriff auf "die Kosten der Einrichtung, Benützung, Erhaltung und Veränderung von a) Institutionen im Sinne von objektivem Recht (z. B. das Bonner Grundgesetz oder das deutsche Bürgerliche Gesetzbuch) und b) Institutionen im Sinne von subjektivem Recht ( z. B. ein konkreter Rechtsanspruch aus einem freiwillig vereinbarten Arbeitsvertrag)."<sup>322</sup> Darüber hinaus kommt nach Williamson 1989 den " human asset specificity"<sup>323</sup> als Investitionen der Transaktionspartner in spezifische Mitarbeiterqualifikation eine wichtige Bedeutung hinsichtlich der Spezifität einer Leistungsbeziehung zu. Das Humankapital einer Organisation kann durch die tägliche Arbeit und durch interne Weiterbildung einen sehr hohen Spezifitätsgrad erlangen, der

321 vgl. Huber, S.: Personalcontrolling, S. 27

322 Richter, R./Furubotn, E.: Institutionenökonomik, S. 49

323 vgl. Williamson, O. E.: Transaction Cost Economics, in: Schmalensee, R./Willig, R. D. (Hrsg.): Handbook of Industrial Organization, Vol. 1,1989, S. 142

## Textstelle (Originalquellen)



- 47 Richter, Rudolf/Furubotn, Eirik G.:..., 1996, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
75

## Textstelle (Prüfdokument) S. 131

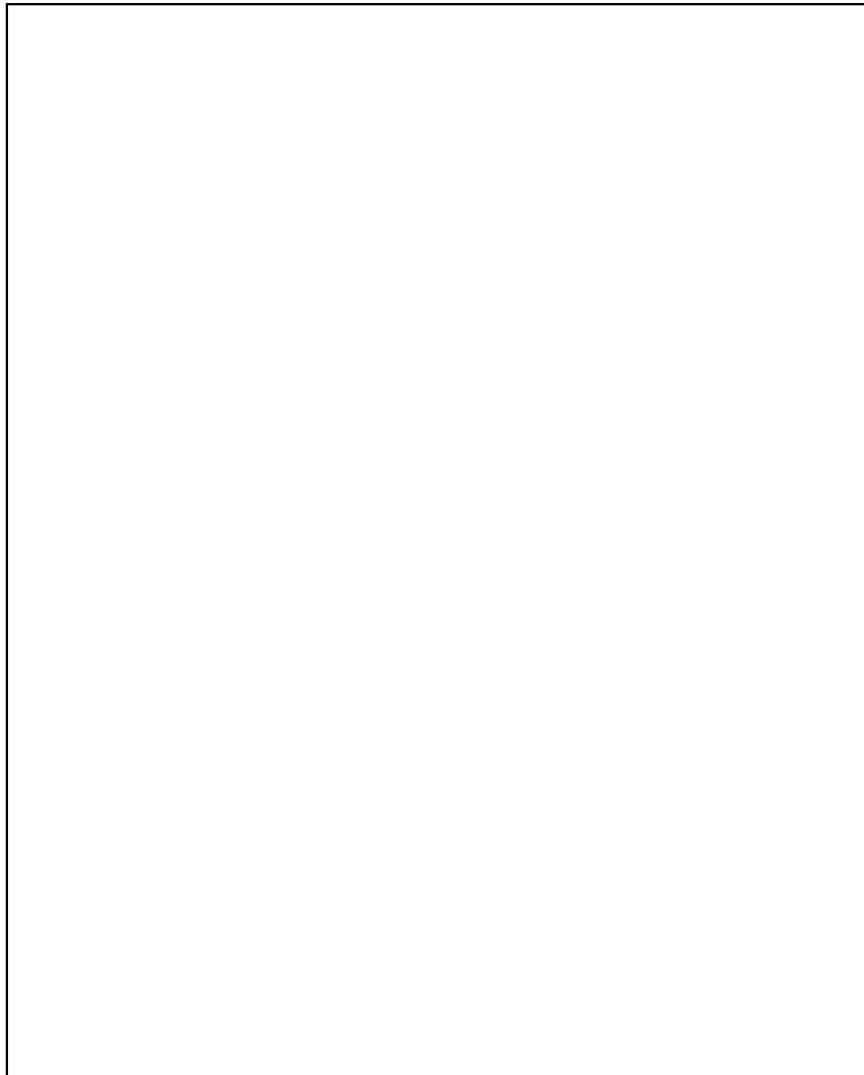
probleme bei Zugrundelegung der Neuen Institutionenökonomik als alleiniges Theoriengebäude für den öffentlichen Sektor.<sup>325</sup> So sehr z. B. die Property-Rights-Theorie die Bedeutung von Verfügungsrechten für Prozesse und Strukturen wieder in den Blickpunkt gerückt hat, so sehr "hat es die Theorie der Verfügungsrechte bislang noch nicht vermocht, die große empirisch beobachtbare Vielfalt und Differenziertheit von Verfügungsrechtestrukturen theoretisch-konzeptionell und empirisch-operational einzufangen."<sup>326</sup> Insbesondere die Grenzen zwischen den Property-Rights-theoretischen Erklärungen und dem Transaktionskostenansatz sind fließend. Dennoch sind die Verfügungsrechtestrukturen zumindest Randbedingungen in der Transaktionskosten-Theorie.<sup>327</sup> Nach Pieper 2000 bietet der Ansatz der Transaktionskosten nicht mehr als Tendenzaussagen

325 ebd.,S. 250

326 Ebers, M./Gotsch, W.: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 2002, S. 207

327 vgl. Picot, A. et al.: Organisation, S. 66

## Textstelle (Originalquellen)



- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
76

## Textstelle (Prüfdokument) S. 132

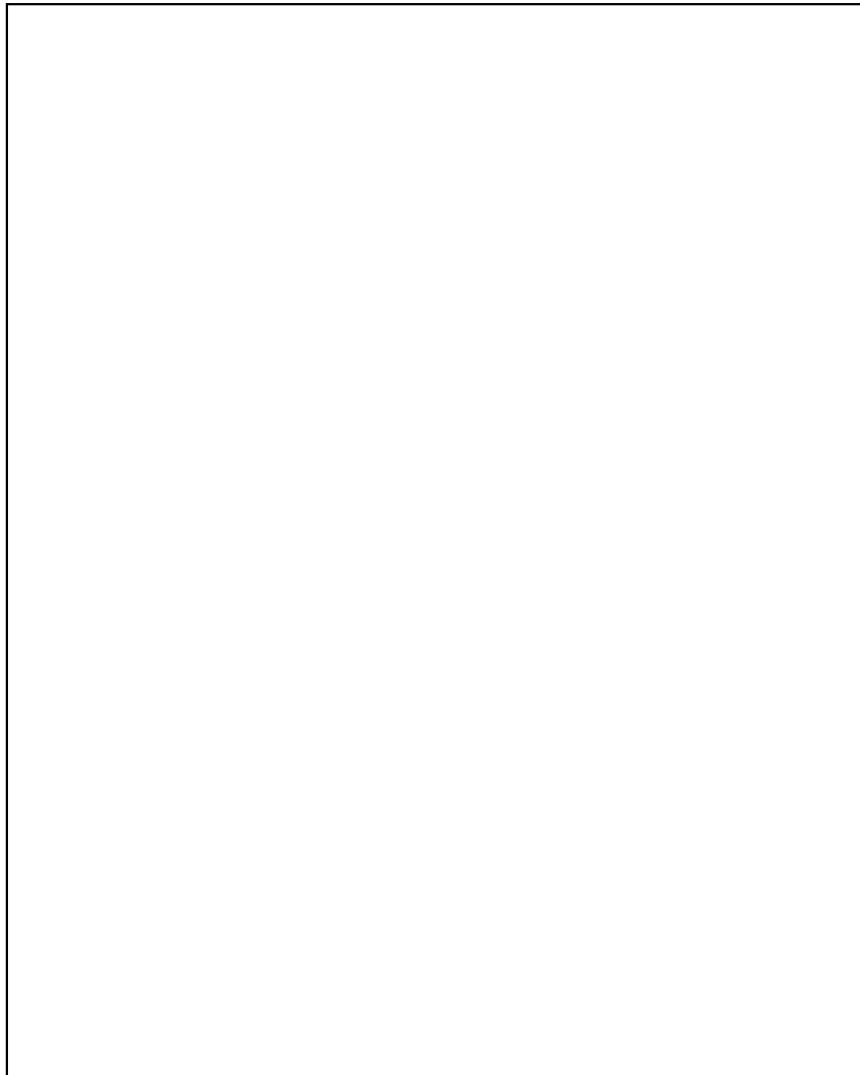
den Kernprämissen individueller Nutzenmaximierung, unbegrenzter Rationalität und vollkommener Markttransparenz geht die Neue Institutionenökonomik von begrenzter Rationalität und unvollkommenen Informationen für die Akteure aus, unterstellt aber die Kalkulierbarkeit aller relevanten Handlungsalternativen.<sup>334</sup> Dieser These widerspricht Göbel 2000, denn "die Leitidee der Institutionenökonomik ist das Verhaltensmodell des Homo Oeconomicus, des Menschen, der in und über Institutionen nach einem (privaten) Kosten-Nutzen-Kalkül entscheidet."<sup>335</sup> (Hervorhebungen im Original)

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Prozessorganisation vereint nach Gaitanides 2007 die Vorteile einer hierarchischfunktionalen -133- und einer marktlichen Koordinationsform. "Dies gilt allerdings nur bei mittleren Ausprägungen von Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit des organisatorischen Leistungsaustausches. Marktliche Koordination ist gegenüber der prozessbasierten Integration besonders effizient bei standardisiertem, nicht auf spezielle Anwendung zugeschnittenem Leistungsaustausch. Hierarchische Koordination ist im Vergleich zu prozessbasierter Integration effizient, wenn der für die Austauschprozesse benötigte Ressourceneinsatz sehr spezifisch ist."<sup>336</sup> Die Effizienz einer Prozessorganisation in öffentlichen Organisationen wird durch die Transaktionskostenvorteile hierarchischer und marktlicher Koordination begrenzt und durch die hier aufgezeigten Zusammenhänge zu den Verfügungsrechten innerhalb einer Organisation zumindest beeinflusst. Die drei Kernansätze der Neuen

334 Schreyögg, G.: Organisation, S. 71

335 Göbel, E.: Institutionenökonomik, S. 37

## Textstelle (Originalquellen)



- 46 Göbel, Elisabeth: Neue Institutione..., 2002, S.
- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganis..., 2006, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
77

## Textstelle (Prüfdokument) S. 133

Verfügungsrechten innerhalb einer Organisation zumindest beeinflusst. Die drei Kernansätze der Neuen Institutionentheorie bieten zwar eine Vielzahl von Ansatzpunkten für eine Bewertung von Organisationsstrukturen in öffentlichen Organisationen; dennoch können sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht für sich beanspruchen, empirisch bestätigt zu haben, "dass die Effizienz alternativer institutioneller Formen der Organisation und Abwicklung von Transaktionen auf Basis der Theorie vollständig erklärt werden kann."<sup>337</sup> Trotzdem bietet insbesondere der Transaktionskostenansatz interessante Perspektiven für die Neuausrichtung öffentlicher Verwaltungen. "Die grundlegende Koordinationsperspektive des Transaktionskostenansatzes zielt auf den Markt als Koordinationsform, nur im Fall des Versagens aus Opportunismusgründen kommt Organisation respektive Hierarchie zum Zug."<sup>338</sup> An der marktlichen Koordinationsform fehlt es dem öffentlichen Sektor noch, aber die Erweiterung Gaitanides, M.: Prozessorganisation, S. 77; vgl. auch Göbel, E.: Institutionenökonomik, 2002, S.248 -134- Prozessorqanisation aus oraanisationstheoretischer Sicht 4 der Handlungsoptionen durch neue Steuerungsinstrumente weist in diese Richtung. 4.3.6. Vom systemtheoretischen zum

337 Hammerschmid, G.: New Public Management, S. 249

338 Gaitanides, M.: Prozessorganisation, S. 97 f.

## Textstelle (Originalquellen)

- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.
- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganis..., 2006, S.

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

78



**2%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit



**ProfNet**

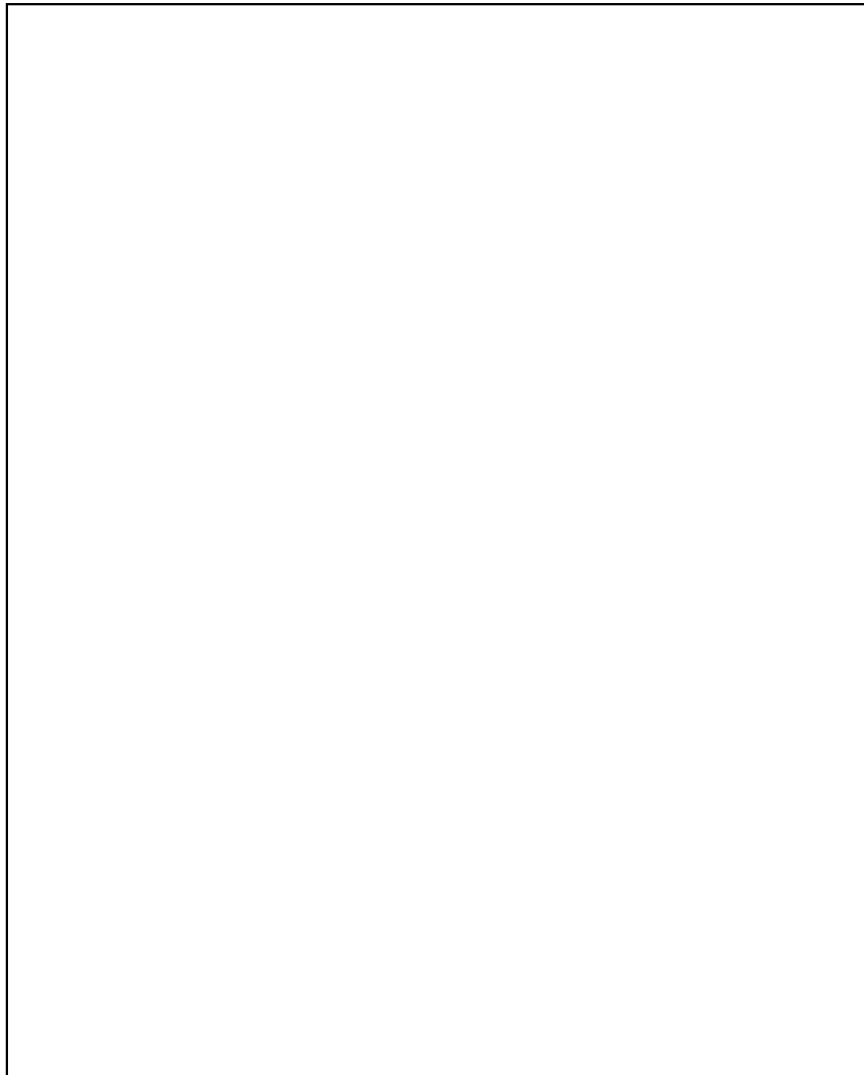
Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 135

außen" auf die am System interessierten Individuen und Anspruchsgruppen. Das System hat Leistungen an Individuen und Anspruchsgruppen zur Zweckerfüllung abzugeben."<sup>344</sup> (Hervorhebung im Original) Der Einfluss der klassischen Systemtheorie auf die Organisationstheorie war mehr indirekter Natur, **ohne jedoch selbst Organisationstheorie im engeren Sinne zu werden.**  
345 Schreyögg unterscheidet drei Phasen der Entwicklung des systemtheoretischen Denkens, das aber erheblichen Einfluss auf die Organisationstheorie insgesamt genommen hat: 1. Die rein morphologisch-statische Systemsicht, die sich in erster Linie auf den logischen Aufbau von Organisationsstrukturen richtet. 2. Die kybernetische Systemsicht, die Steuerungsprozesse als Regelkreise mit kontinuierlichem Soll/Ist-Abgleich versteht. 3. Die funktional-strukturelle Systemtheorie, die Organisationsstrukturen als Mittel zur Komplexitätsbewältigung versteht.<sup>346</sup>  
Der Einfluss der Systemtheorie, z. B. auf

344 Braun, G. E.: Ziele in öffentlicher Verwaltung und privatem Betrieb, 1988,

## Textstelle (Originalquellen)



- 37 Schreyögg, Georg: Organisation, 4. ..., 1996, S.

● 9% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

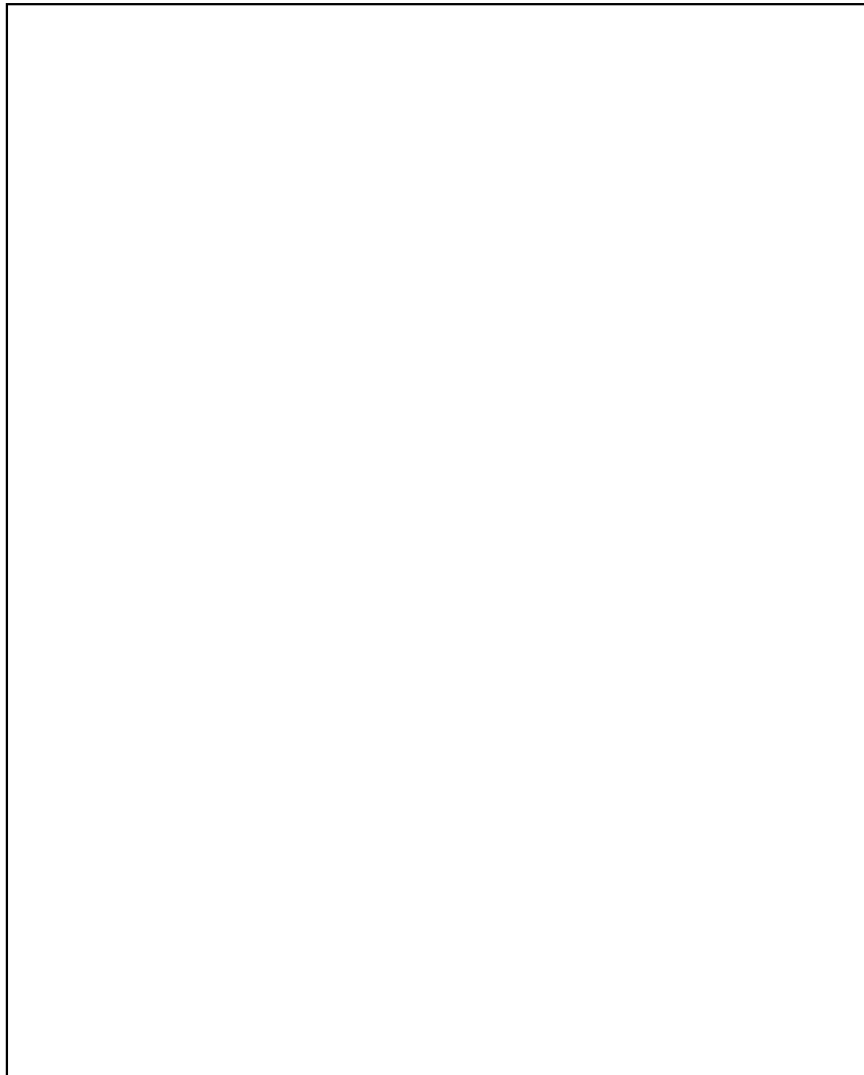
20.10.2017

79

## Textstelle (Prüfdokument) S. 138

ist. Bei der Prüfung der Frage, welche Bedeutung die jeweiligen Theorien der Organisationsforschung für einen Ansatz der Prozessorganisation haben, ergibt sich folgendes Bild: (siehe Abb. 4.2., S. 140 ff.) Anm. d. Verf. : Im Ansatz der Wissenschaftstheorie von Thomas Kuhn wird **die These, dass man nicht objektiv zwischen konkurrierenden Theorien** unterscheiden kann, wenn diese in unterschiedlichen Paradigmen entwickelt wurden, als inkommensurabel bezeichnet. Kuhns Theorie bezweifelte, dass es noch einheitliche Rationalitätsstandards in der Wissenschaftstheorie geben könne. Nach Ansicht Kiesers hat sich bei vielen Wissenschaftlern die These

## Textstelle (Originalquellen)



- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.

● 9% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
80



## Textstelle (Prüfdokument) S. 139

Variante zum Taylor-schen Basismodell durch Nordsieck und Hennig und Begründung der Ablauforganisationstarre Organisationsprinzipien können keine generelle Gültigkeit beanspruchen Ziel ist die Massenproduktion Wissenschaftliche Betriebsführung ist Wissenschaft ohne Theorie Experiment als Methode Mechanistisches Menschenbild **Unpersönliche Steuerung und Kontrolle in Form von Arbeitsrichtlinien und Plänen** Disziplinierung der Arbeiter im Funktionsmeistersystem Koordination der Arbeitsprozesse bei hoher und spezialisierter Arbeitsteilung Ursprungsquelle für klassische Verwaltungswissenschaft Fertigungsfluss entlang von Wertschöpfungsketten Prozesssicht ist Teil der wissenschaftlichen Betriebsführung, Ziel ist jedoch die reine Koordination der Arbeitsprozesse

## Textstelle (Originalquellen)

Empty box for original sources.

- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.

● 10% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

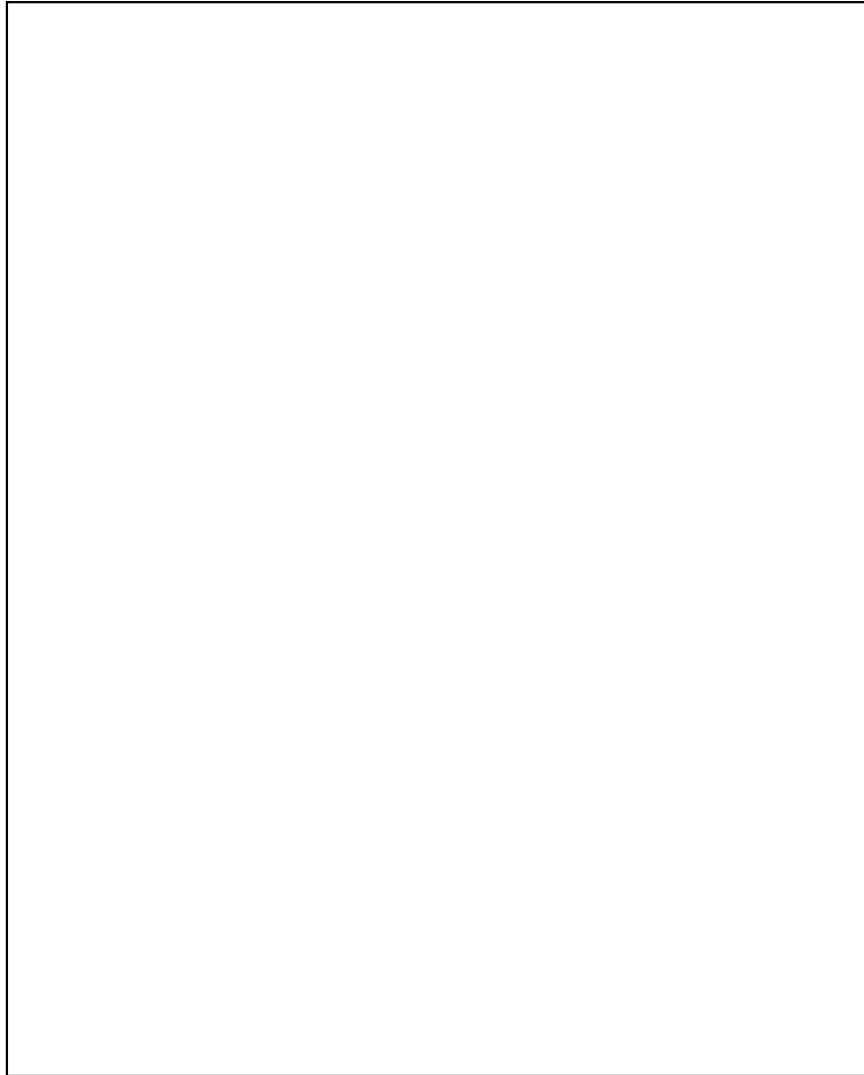
PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
81

## Textstelle (Prüfdokument) S. 144

kann.<sup>355</sup> Prozesskooperationen setzen übergreifend an, indem diese Integration zwischen Organisationen oder Teileinheiten von Organisationen stattfinden. Dies setzt nach Gaitanides 2007 für den Bereich der nicht-öffentlichen Organisationen voraus, dass unternehmens- 354 -144- 5 Von der Prozessorganisation zur Prozesskooperation übergreifende **Geschäftsprozesse nicht durch Märkte entkoppelt, sondern durch kooperative Arrangements verknüpft sind.**<sup>356</sup> Es sollte deshalb analog in öffentlichen Organisationen geprüft werden, welche Elemente und Funktionen unter zeitlichen, ressourcenorientierten und Kosten senkenden Gesichtspunkten für Prozesse als Beziehungen in und zwischen Organisationen zunehmend an Bedeutung gewinnen, so dass mit

355

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganis..., 2006, S.

● **3%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

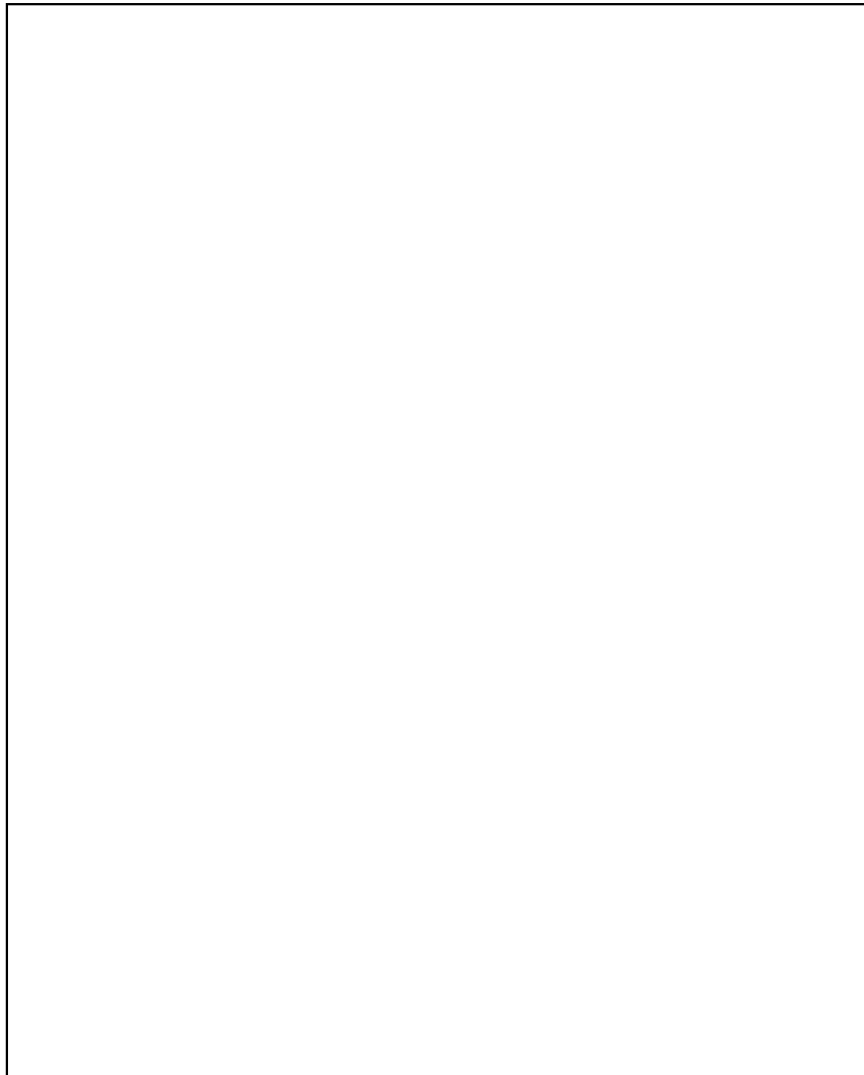
20.10.2017

82

## Textstelle (Prüfdokument) S. 144

das adäquate Maß zwischen Arbeitsteilung und Spezialisierung nicht ausreichend beachten.<sup>357</sup> Der Weg von der Prozesskoordination zur Prozesskooperation ist eine konsequente Fortführung der Integration von Prozessen über Organisationsgrenzen hinweg. In Anlehnung an Gaitanides 2007 verlangen Kooperationen eine **gemeinsame Koordination bei Entwurf, Modellierung, Implementierung und gegebenenfalls auch Verbesserung der die gemeinsamen** Grenzen überschreitenden Prozesse.<sup>358</sup> Wenn Prozesskooperationen demnach aus strategischer Perspektive dazu dienen, sich z. B. fehlende Kernkompetenzen vom Kooperationspartner anzueignen oder nicht transferierbare komplementäre Ressourcen über Lernprozesse zu internalisieren, dann bedarf es der vgl. Gaitanides, M.: Prozessorganisation, S. 285 vgl. Picot, A./

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganis..., 2006, S.

● **3%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

**PlagiatService**  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
83

## Textstelle (Prüfdokument) S. 145

Zufriedenheit externer Kunden - hohe Bedeutung für das Erreichen/Halten eines Wettbewerbsvorteils - hohe Ressourcenintensität Identifikation von Prozessschritten, Festlegung der optimalen Reihenfolge der Prozessschritte, Abschätzung der benötigten Ressourcen Entscheidung, welche Prozesse innerhalb der Unternehmensgrenzen abgewickelt werden sollen **Zuweisung der innerhalb eines Unternehmens abgewickelten Teilprozesse auf die organisatorischen Einheiten** Verankerung der Prozessverantwortung, Verknüpfung mit Anreizsystemen Kernprozesse von Kooperationen sind nach Gaitanides 2007 diejenigen Teilprozesse, in denen durch exzellente Kooperationsfähigkeiten einzigartige Leistungen erzeugt werden, die Zusatznutzen stiften.<sup>361</sup> Dieser Zusatznutzen entsteht, wenn sich die Organisation öffentliche Verwaltung

## Textstelle (Originalquellen)

Schritte laufendes Prozessmanagementl f s r z s s t prozessorientierte Reorganisation r z s s ri ti rt r is ti Vertikale Integrationrtik l I t r ti Prozesse rekonstruierenr z s s r k str i r Prozesse definierenr z s s fi i r Verankerung der Prozessverantwortung, Verknüpfung mit Anreizsystemen **Zuweisung der innerhalb eines Unternehmens abgewickelten Teilprozesse auf die organisatorischen Einheiten**; Neugestaltung von Prozessabläufen und Arbeitsteilung Entscheidung, welche Prozesse innerhalb der Unternehmensgrenzen abgewickelt werden Identifizierung von Prozessabläufen, -ressourcen und Performance (Messgrößen) im Ist-Zustand Strukturierung der

- 48 Picot, Arnold: Prozessorientierte v..., 2002, S. #P11#Stuttgart 2002.#A#

● 3% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

84

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 154

Formalisierung vgl. Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 1989, S. 59 ff. -154- 5 Von der Prozessorganisation zur Prozesskooperation gen und Regelungsgrade Hinweise auf eine optimale Organisationsstruktur geben.<sup>385</sup> Klimecki 1998 in Anlehnung an Budäus stellt zu Recht infrage, warum sich öffentliche Verwaltungen überhaupt ein neues Steuerungsparadigma von der Bürokratie zum Management zulegen sollten, obwohl es an einer ausreichenden Operationalisierung der Legitimation für einen Managementansatz im öffentlichen Bereich eigentlich fehlt.<sup>386</sup> Deshalb ist vor der Entscheidung für eine Prozesskooperation zu prüfen, ob Transaktionskosten in nicht-kooperativen, sondern koordinierend-

385 vgl. Furbach, I.: "Open Choice": Öffentliche Leistungsnetzwerke, Seminararbeit an der DHV Speyer, 2007, S. 4

386 vgl. Klimecki, R.: Verwaltungsreform als institutioneller Lernprozess, in: Wagner, D. (Hrsg.): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung, 1998, S. 74

## Textstelle (Originalquellen)

folgenden Entwicklungslücken feststellen, die mit Hilfe der neuen Steuerungsmodelle - jedenfalls im gegenwärtigen Ausbaustadium - nicht bewältigt werden können: Die Legitimationslücke: die Frage, warum sich öffentliche Verwaltungen ein neues Steuerungsparadigma (von der Bürokratie zum Management) zulegen sollen, ist weitgehend noch nicht befriedigend beantwortet (Budäus 1994). Bislang werden nahezu ausschließlich Effizienzgründe ins Feld geführt. Niemand wird bestreiten, daß diese wichtig sind. Offensichtlich ist

- 49 Verwaltungsreform durch organisatio..., 1999, S. 9

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

85



4% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit



ProfNet

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 156

vorbehalten bleiben kann. 5.4. Prozessorganisation und Prozesskooperation zwischen Standardisierung, Komplexität und Spezifität Ziel eines ganzheitlichen Managementansatzes ist es in der Regel, **eine dimensionale Ordnung von Entscheidungsproblemen des Managements vorzunehmen** und einen problembezogenen Ordnungsrahmen sowie ein Vorgehensmuster **zur integrativen Konzipierung von Lösungsrichtungen unter Beachtung kontextualer und situativer Bedingtheiten der Unternehmensentwicklung bereitzustellen, die als Konzeptionshilfen für die Eigenreflexion oder den Dialog zur Positionierung von Lagen und Absichten dienen.**<sup>393</sup> Die dimensionale Ordnung des Bereichs öffentlicher Organisationen erscheint zunächst eindimensional begrenzt und durch den rechtlichen Rahmen des Grundauftrags von Verwaltung legitimiert. Die Unternehmensverfassung "als Grundsatzentscheidung über die vgl. Bleicher, K.: Integriertes Management, 1999, S. 73 -157- 5\_Von der Prozessorqariisation zur Prozesskooperation gestaltete Ordnung"<sup>394</sup> dürfte dieser Rahmenordnung am ehesten entsprechen, obwohl die Freiheitsgrade zur inneren und äußeren Gestaltung an ökonomischen Zielen höher sein dürften, die an Prozessen sowie an Prozessbeteiligten und nicht am Gemeinwohl orientiert sind.

Prozessorganisation und Prozesskooperation

● **29%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Management zu bearbeiten sind. Ziele des St. Galler Management-Konzeptes sind: 1. **Eine dimensionale Ordnung von Entscheidungsproblemen des Managements vorzunehmen.** 2. Bereitstellung eines problembezogenen Ordnungsrahmens und Vorgehensmusters **zur integrativen Konzipierung von Lösungsrichtungen unter Beachtung kontextualer und situativer Bedingtheiten der Unternehmensentwicklung,** die als Konzeptionshilfen für die Eigenreflexion oder den Dialog zur Positionierung von Lagen und Absichten dienen. Im Sinne einer integrierten Managementbetrachtung ist daher von der

- 50 Wegehaupt, Patrick: Führung von Pro..., 2004, S. 57
- 39 Bleicher, Knut: Das Konzept Integri..., 1999, S.

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

86

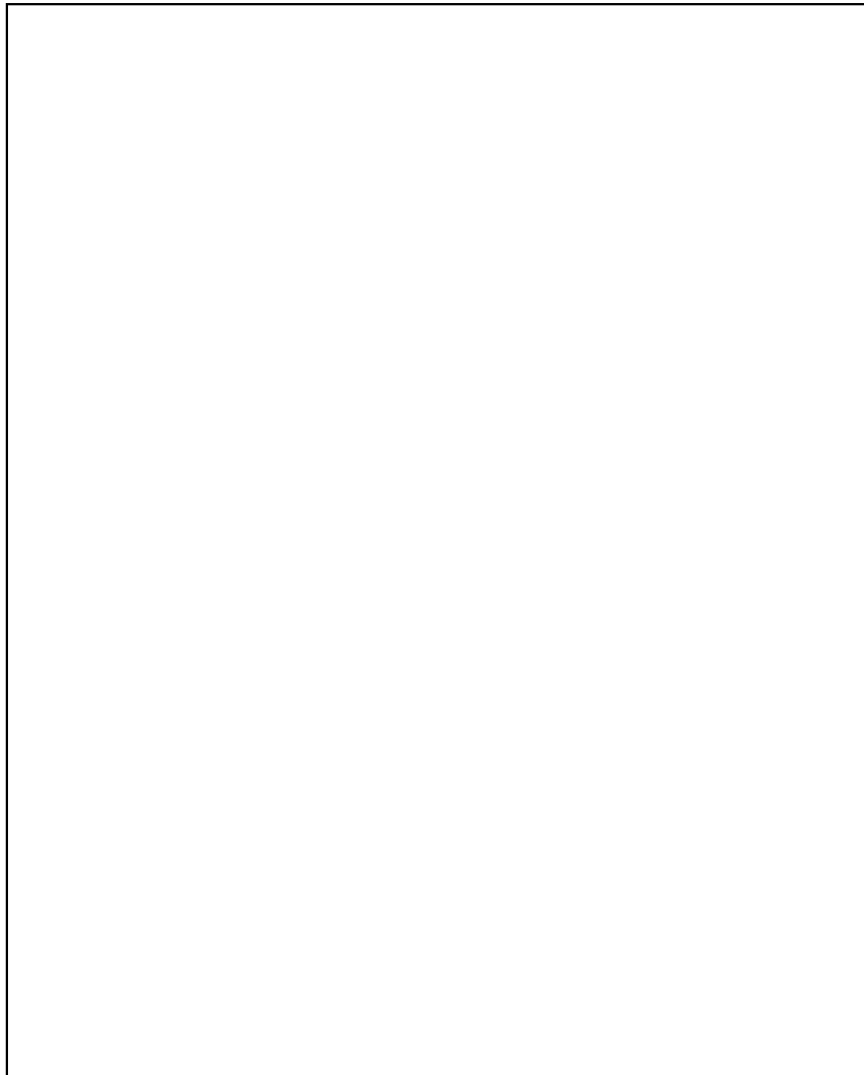
## Textstelle (Prüfdokument) S. 157

Standardisierung, Komplexität und Spezifität statt, während der Faktor Zeit gleichberechtigt neben den Faktor der Rechtssicherheit als künftig zentrales Qualitätsmerkmal staatlichen Handelns tritt.<sup>395</sup> Zwar behauptet die Verwaltungspraxis nach Schuppan/Reichard 2004 nicht selten bezogen auf die Prozessgestaltung, dass die Prozesse in der öffentlichen Verwaltung besonders komplex und deshalb nur begrenzt für eine neue Arbeitsteilung geeignet seien. " Bei genauerem Hinsehen handelt es sich jedoch häufig nicht um komplexe, sondern um historisch gewachsene komplizierte Prozesse, die hochspezifisch sind, deren Spezifität jedoch - außer über die Aufrechterhaltung von Expertenwissen- heute kaum noch zu legitimieren ist."<sup>396</sup> Aus Sicht eines Theorieansatzes interorganisationaler Beziehungen sind Standardisierung, Komplexität und Spezifität jeweils Elemente des Systems Organisation. Standardisierung als Element der Prozessorganisation zielt auf die Reduzierung komplexer Informations- und Kommunikationsprozesse auf genau beschriebene und in der

395 Jann, W.: Neue Wege in der öffentlichen Verwaltung, in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.): *Verwaltungsmanagement*, 1993, S. 88

396 Schuppan, T./Reichard, C: E-Government: Neugestaltung öffentlicher Leistungserbringung, in: Reichard, C./Scheske, M./Schuppan, T. (Hrsg.): *Das Reformkonzept E-Government*, 2004, S. 21

## Textstelle (Originalquellen)



- 51 Reichard, Christoph/Scheske, Michael..., 2004, S.

● 19% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
87

## Textstelle (Prüfdokument) S. 159

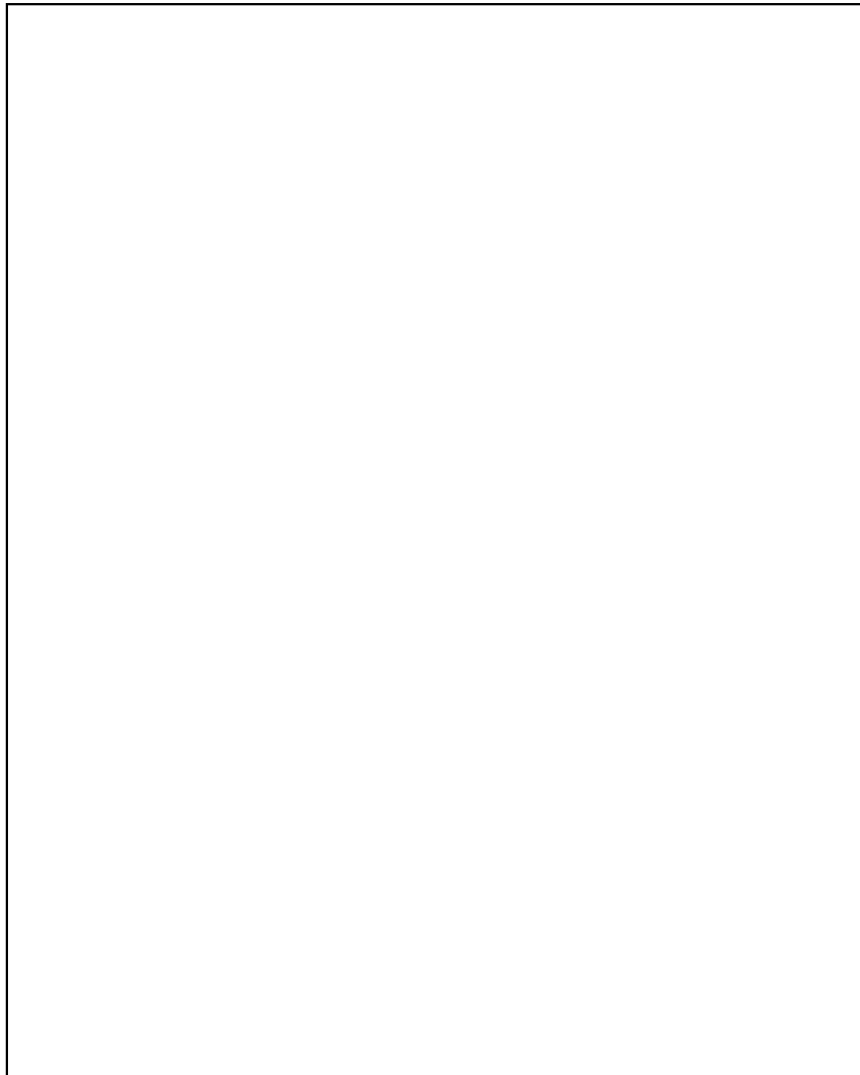
Ziel einer Prozesskooperation aber ist die Herstellung von Kompatibilität zwischen Prozessketten bisher nur organisationsintern koordinierter Prozesse durch einerseits eine übergreifende Standardisierung und andererseits eine situationsabhängige Spezifizierung, um die Alternative zwischen Markt oder Hierarchie zu überwinden. "Werden die Kosten für marktliche Transaktionen zu hoch, tritt an deren Stelle die Institution 'Unternehmung' und wickelt die Koordination durch Planung und Hierarchie ab."<sup>405</sup> Unter "Spezifität" wird daher u. a. die exklusive Gestaltung und Widmung von Ressourcen verstanden, die sich von einer Spezialisierung dadurch unterscheiden, dass es sich um eine "einzigartige" (Hervorhebung im Original) **Dedizierung von Ressourcen in der arbeitsteiligen Aufgabenerfüllung unter weitgehendem Verzicht auf alternative Verwendungsmöglichkeiten**" handelt.<sup>406</sup> Das Ausmaß der Spezifität als Gegenstück zur Standardisierung **wird in der Theorie dadurch zum Ausdruck gebracht, dass die Differenz zwischen dem Wert einer Ressource oder einer Leistung bei ihrer geplanten Verwendung im Rahmen der gewünschten Transaktion -160- und dem Wert bei ihrer zweitbesten Verwendung im Rahmen einer anderen Transaktion gemessen wird. Je größer diese Differenz ausfällt, desto höher ist die Spezifität**, die somit zwangsläufig zu höheren Transaktionskosten führt. Die Spezifität als strategisch bedeutsames Vorteilhaftigkeitskriterium bestimmt die geeigneten Organisationsstrukturen. Von der Spezifität öffentlicher Verwaltungsprozesse ist **in entscheidender Weise die Ausgestaltung geeigneter Regelwerke für die institutionelle Gestaltung und Einbettung von Leistungsprozessen** abhängig.<sup>407</sup> Die Spezifität als Maß des Ressourceneinsatzes wird so zu einer Leistungstiefenentscheidung des öffentlichen Sektors zwischen Koordination und Kooperation. Allgemein werden bei Picot, Reichwald und Wigand in Anlehnung an Williamson 1985 vier Arten von Spezifität unterschieden: 1.

405 Schreyögg, G.: Organisation, S. 76

406 Naschold, F. et al.: Leistungstiefe, S. 64

407 ebd., S. 65

## Textstelle (Originalquellen)



- 37 Schreyögg, Georg: Organisation, 4. ..., 1996, S.
- 10 Naschold, Frieder/u.a.: Leistungsti..., 1996, S.

● 65% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
88



## Textstelle (Prüfdokument) S. 160

von Spezifität unterschieden: 1. Standortspezifität ("Site specificity"): Investitionen in ortsgebundene Anlagen; 2. Spezifität des Sachkapitals ("Physical asset specificity"): Investitionen in spezifische Maschinen-Technologien; 3. Spezifität des Humankapital ("Human asset specificity"): Investitionen in spezifische Mitarbeiterqualifikationen 4. Zweckgebundene Sachwerte ("Dedicated assets"): Investitionen in an sich unspezifische Anlagen, die jedoch bei Wegfall der Transaktion Überkapazitäten darstellen würden.<sup>408</sup>

Hier ist insbesondere die Frage der Human-Kapital-Spezifität von Interesse, da diese Dimension von personalwirtschaftlicher Relevanz -161 - 5, Von der Prozessorganisation zur Prozesskooperation ist. In Kapitel 6 werden Ansätze zur Erweiterung dieser Human-Kapital-Spezifität erörtert. Neben

408 vgl. Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.: Grenzenlose Unternehmung, S. 51 f., in Anlehnung an Williamson, O. E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperation, 1990 (1985 im Original)

## Textstelle (Originalquellen)

die Standortspezifität (Investitionen in ortsgebundene Anlagen), Spezifität des Sachkapitals (Investitionen in spezifische Maschinen und Technologien), Spezifität des Humankapitals<sup>81</sup> (Investitionen in spezifische Mitarbeiterqualifikationen) und zweckgebundene Sachwerte (Investitionen in an sich unspezifische Anlagen, die jedoch bei Wegfall der<sup>81</sup> Transaktion Überkapazitäten darstellen würden). Die Spezifität einer Leistungsbeziehung kann sich im Laufe einer Vertragsbeziehung verändern, da die Wahl eines<sup>81</sup> Zulieferers mit hohen spezifischen Folgekosten verbunden sein kann und somit

- 52 Schlösser, Oliver: Grenzen virtuell..., 2005, S. #P361#Unternehmens?

● 7% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

89

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 161

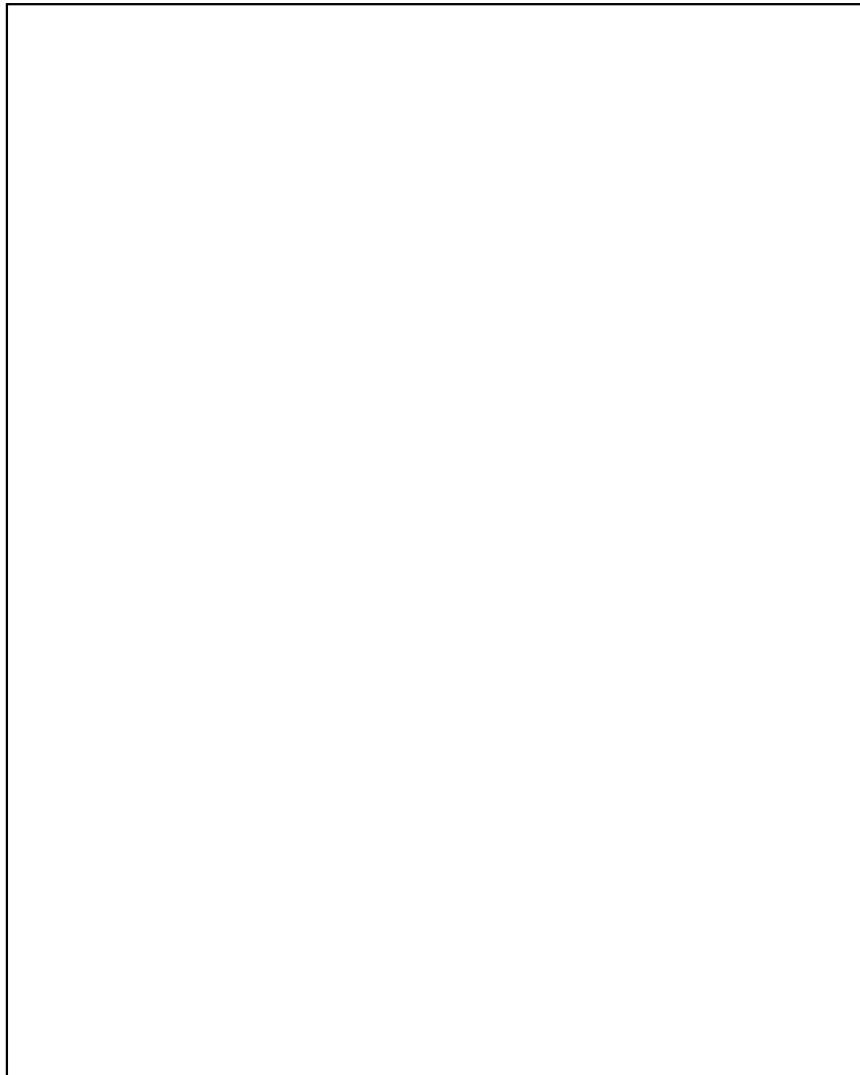
dieser Human-Kapital-Spezifität erörtert. Neben der Standardisierung und der Spezifität von Prozessen ist die Komplexität eine dritte Beurteilungsdimension für Prozessorganisation und -Kooperation als systemorientierter Ansatz. Komplexität ist als diejenige Eigenschaft von Systemen zu verstehen, **in einer gegebenen Zeitspanne eine große Anzahl von verschiedenen Zuständen annehmen zu können.**<sup>409</sup> Unter Komplexität versteht Schwaninger 2003 die Eigenschaft eines Systems, viele mögliche Zustände oder Verhaltensmuster annehmen zu können.<sup>410</sup> **"Bestimmungsfaktoren dieser Komplexität sind sowohl die im Projekt und seiner Umwelt sich zeigende Vielfalt der Elemente und Beziehungen ("strukturelle Komplexität"), als auch die zwangsläufig auftretenden Ungewissheiten (technologisch, zielbezogen usw.)"**<sup>411</sup> ( Hervorhebung im Original) Aus Sicht der Systemtheorie sind öffentliche Organisationen selbst Ergebnis des Versuchs, Komplexität durch Hierarchisierung zu reduzieren. Menschen in Organisationen besitzen ein

409 vgl. Bleicher, K.: Integriertes Management, S. 13

410 vgl. Schwaninger, M: Integrative Systems Methodology, in: Encyclopedia of Life Support Systems, UNESCO 2002/3, zitiert in: Schwaninger, M./Körner, M.: Systemisches Projektmanagement, in: ZfO 2/2003, S. 75

411 vgl. Williams, T. M.: The Need for New Paradigms for Complex Projects, in: International Journal of Project Management Vol. 17, 1999, No. 5, pp. 269-273, zitiert: ebd., S. 75

## Textstelle (Originalquellen)



- 39 Bleicher, Knut: Das Konzept Integri..., 1999, S.

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
90

## Textstelle (Prüfdokument) S. 161

verfolgen Unternehmen partiell die Strategie der weiteren Teilung von Arbeitsprozessen und einer weiteren Spezialisierung. Bereits die Organisationssoziologie nahm sich Mitte der 70er-Jahre der Problematik zeitrelevanter Zusammenhänge zwischen Komplexität und Dynamik aus systemtheoretischer Sicht an. "Der Zusammenhang von Komplexität und Selektion, von -162- 5. Von der Prozessorqanisation zur Prozesskooperation dem wir ausgehen, ist keine Zustandsbeschreibung. Er impliziert bereits Zeit, er kommt nur durch Zeit und nur in der Zeit zustande. Zeit ist der Grund für den Selektionszwang in komplexen Systemen, denn wenn unendlich viel Zeit zur Verfügung stünde, könnte alles mit allem abgestimmt werden."<sup>413</sup> Die Ausrichtung von Verwaltungshandeln entlang einer Wertschöpfungskette arbeitsteiliger Organisationen wird erfordern, arbeitsteilige Entscheidungsprozesse so zu analysieren, zu definieren und zu bündeln sowie zu spezifizieren, dass die Kosten für die Anbahnung und Abwicklung eines Leistungsaustausches einschließlich

## Textstelle (Originalquellen)

Problemen aus und stützen uns dabei auf die Leitgesichtspunkte der System/ Umwelt-Differenz, der Komplexität und der Selbstreferenz. i .Der Zusammenhang von Komplexität und Selektion, von dem wir ausgehen, ist keine Zustandsbeschreibung. Er impliziert bereits Zeit, er kommt nur durch Zeit und nur in der Zeit zustande. Zeit ist der Grund für den Selektionszwang in komplexen Systemen, denn wenn unendlich viel Zeit zur Verfügung stünde, könnte alles mit allem abgestimmt werden. So gesehen, ist "Zeit" das Symbol dafür, daß immer, wenn etwas Bestimmtes geschieht, auch etwas anderes geschieht, so daß keine Einzeloperation je eine volle Kontrolle

- 53 Soziale systeme, 1984, S. #P44#Konstanz 1979.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

91



ProfNet

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 162

für Veränderungen von Organisationen.<sup>415</sup> Nach Gaitanides 2007 bildet sich Prozessorganisation als nicht objektiviertes Strukturierungskonzept durch die soziale Konstruktion der beteiligten und betroffenen Akteure heraus. Die Unternehmens- oder Organisationskultur sei insofern ein unterstützender Faktor für prozessorientierte Veränderungsprozesse. "Persönliches Engagement und Vertrauen bildet das Klima, in dem der Wandel von Wertvorstellungen und Verhaltensweisen vonstatten gehen kann. Vor allem aber muss das Management die Führungsfunktionen der Mobilisierung, Mitarbeiterbefähigung, Zielbestimmung, Erfolgskontrolle und Kommunikation beherrschen. Nicht nur von den Führungs- Luhmann, N.: Zweckbegriff und Systemrationalität, 1973, S. 70 -163- 5. Von der Prozessorganisation zur Prozesskooperation Kräften, auch von den Mitarbeitern werden Eigenschaften wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten, Selbstvertrauen und Delegationsvermögen erwartet."<sup>416</sup> Für Luhmann und Baecker 2004 sorgen Kulturmuster für die Reaktivierbarkeit etwa von Rollen und einzelnen Handlungstypen in zeitlich weit auseinander liegenden Situationen.<sup>417</sup> In Anlehnung an Janns Darstellung der länderspezifischen Unterschiede der Verwaltungskulturen von der Regel

415 vgl. Schein, E. H.: Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, 1995, S. 17

417 vgl. Luhmann, N./Baecker, D. (Hrsg.): Einführung in die Systemtheorie, 2004, S. 32

## Textstelle (Originalquellen)

- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganisations..., 2006, S.

● 1% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
92

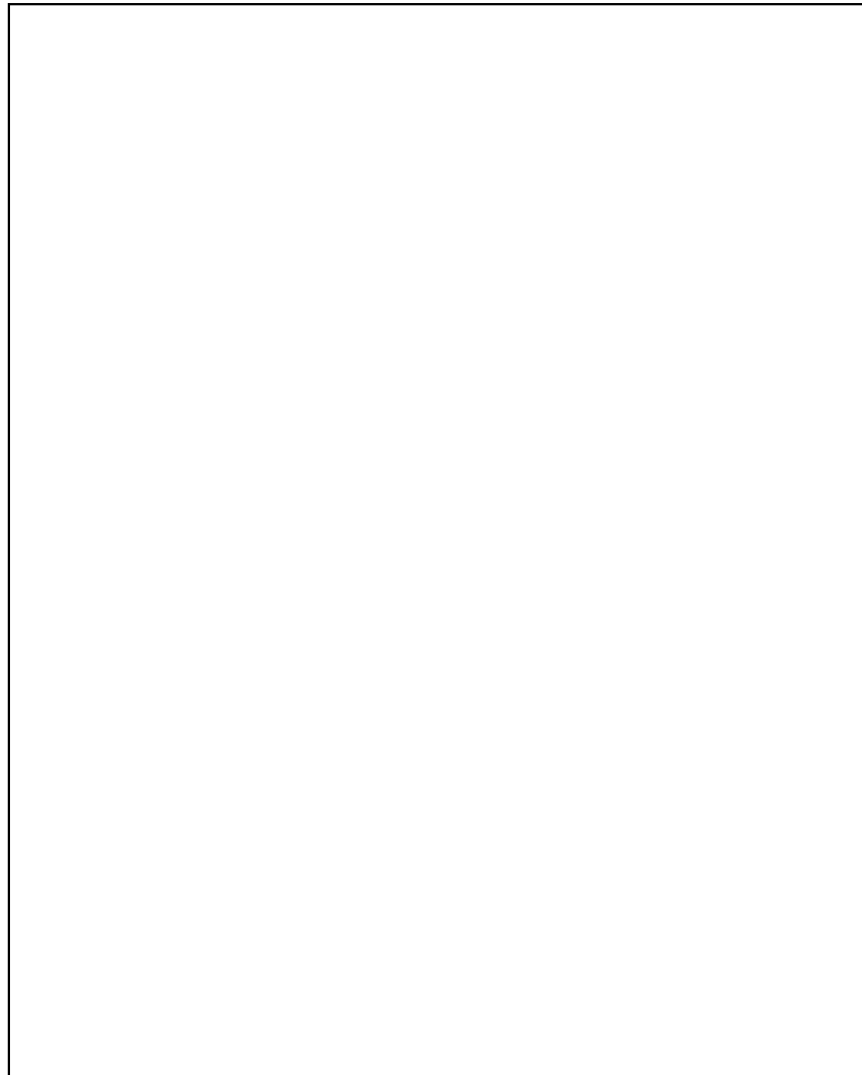
## Textstelle (Prüfdokument) S. 163

Kontaktkultur bis hin zur Verhandlungskultur bzw. zu einer Steuerung über Vereinbarungen<sup>418</sup> ist für das Neue Steuerungsmodell ein zunehmend stärkerer Übergang von der Regelungskultur zur Verhandlungskultur zu beobachten. Für Göbel 2002 erfüllt die Unternehmenskultur in der Ökonomik als handlungsbeschränkendes, verhaltenssteuerndes System von Verpflichtungen, Erwartungen, Regeln und Normen die Funktion einer Institution. Die Kultur als Sozialkapital einer Organisation besitzt eine systemtheoretische Funktion, denn sie "reduziert Komplexität und sorgt für Ordnung im Bereich des Sozialen, d. h. sie erzeugt stabile Verhaltenserwartungen, auf die sich andere bei ihren Plänen und Handlungen verlassen können. Sie entlastet den Einzelnen beim Entscheiden, erleichtert die Koordination arbeitsteilig Handelnder, motiviert ein bestimmtes Verhalten, erzeugt Kohäsion zwischen den Unternehmensmitgliedern und bringt Wertungen zum Ausdruck. Die Nichteinhaltung kultureller Normen wird offiziell oder inoffiziell sanktioniert, z. B. indem das nicht konform agierende Organisationsmitglied sozial ausgestoßen wird, keine Unterstützung erfährt, nicht befördert wird."<sup>419</sup> Gaitanides, M.: Prozessorganisation, S. 59 -164- Nach Festing 1996 kann die Entwicklung von Organisationskulturen zwar mit hohen Kosten verbunden sein, stellt aber im Prinzip einen Wettbewerbsvorteil dar, da durch gemeinsam geteilte Normen und Werte zwischenmenschliche Beziehungen in einer Organisation entstehen,

418 vgl. Jann, W.: Staatliche Programme und "Verwaltungskultur": Bekämpfung des Drogenmissbrauchs in Schweden, Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland im Vergleich, S. 519 ff.

419 Göbel, E.: Neue Institutionenökonomik, 2002, S. 262 f.

## Textstelle (Originalquellen)



- 46 Göbel, Elisabeth: Neue Institutione..., 2002, S.

● 11% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
93

## Textstelle (Prüfdokument) S. 164

Organisationskultur" verwendet wird, stammt ursprünglich aus den USA. Initialzündung für die seit Jahren immer wieder aufkeimende Debatte um die Bedeutung von Unternehmens-, Verwaltungs- oder Vertrauenskultur waren die jeweils 1982 erschienenen späteren Bestseller von Dale und Kennedy: "Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life" und von Peters und Waterman: "In search of excellence". Peters und Waterman postulieren eine Wenn-Dann-Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Erfolg eines Unternehmens und sehen in dem Primat des Handelns, der Kundennähe, dem unternehmerischen Freiraum, der Produktivität durch Menschen, einem sichtbar gelebten Wertesystem, der

## Textstelle (Originalquellen)

Cerruti, G. und Rieser, V.: Fiat: qualit totale e fabbrica integrata. Roma 1991.  
Chevalier, F.: Cercles de Qualit et Changement Organisationnel. Paris 1991  
Crozier, M.: The Bureaucratic Phenomenon. Chicago 1964. Deal, T. und Kennedy, A. A.: **Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life.** Reading (Mass.) 1982. Deutschmann, Ch.: Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft? Leviathan 17, 1989/1, S. 85-107. Dierkes, M.: Unternehmenskultur und Unternehmensführung. Konzeptionelle Ansätze und gesicherte Erkenntnisse. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 58: 1988/5/6, S. 554-557. Dohse, K.; Jürgens, U.

- 54 Hiedenreich, Martin: Gruppenarbeit ..., 1994, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

94

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 165

eingestuft Unternehmen in ernsthaften Schwierigkeiten befanden<sup>423</sup>, stellte sich die umgekehrte Frage, ob es nicht erst der Erfolg eines Unternehmens sei, der dazu befähige, eine starke Kultur aufzubauen. Organisationskultur im engeren Sinne ist die Gesamtheit der in einer Organisation bewusst oder unbewusst symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte, Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, wie sie im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmensangehörigen (Organisationsangehörigen) regelmäßig zum Ausdruck kommt.<sup>424</sup> "Nach einer wechselvollen etymologischen Entwicklung beruht der Begriff "Kultur" heute auf einem vorwiegend anthropologischen Verständnis, und er bezeichnet die besonderen, historisch gewachsenen und zu einer komplexen Gestalt geronnenen Merkmale von Volksgruppen."<sup>425</sup> Kluckhohn 1952 versteht unter Kultur ein traditionelles, sich historisch entwickelndes Denkmuster, verknüpft mit Wertvorstellungen. "Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting acquired and transmitted mainly by Symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artefacts"<sup>426</sup> Eine Organisationskultur hat sich folglich in ihrem Kulturkreis als spezifische, kulturelle Identität herausgebildet. Steht demnach die -166- kulturelle Identität von Organisationen mit der kulturellen Identität der Individuen in der Gesellschaft auch in Zeiten des sich vollziehenden

423 vgl. Scholz, C: Organisationskultur zwischen Schein und Wirklichkeit, in: Zbl 3/1988, S. 243-272

424 vgl. Polleis, W.: Unternehmenskultur und moderne Psyche, 1987, S. 17

425 Faust, Th.: Organisationskultur und Ethik: Perspektiven für die öffentliche Verwaltung, 2003, S. 21

426 Kluckhohn, C. u. a.: Werte und Wert-Orientierung der Theorie vom Handeln, in: Schmitz, C. A. (Hrsg.): Kultur, 1963, S. 319-357

## Textstelle (Originalquellen)

Ideale im Rahmen eines Unternehmens. Nach Ulrich (1984, S. 312) läßt sich die Organisationskultur wie folgt charakterisieren: "Unternehmenskultur (Organisationskultur) im engeren Sinne ist die Gesamtheit der im Unternehmen (in einer Organisation) bewusst oder unbewusst symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, wie sie im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmensangehörigen (Organisationsangehörigen) regelmäßig zum Ausdruck kommen." Die Organisationskultur wird auf verschiedenen Ebenen wirksam. Nach Edgar Schein lassen sich 3 Ebenen unterscheiden: Basis-Annahmen, Normen und Standards sowie Symbolsysteme. b) Die Vorzüge einer

eigene, unverwechselbare Vorstellung und Orientierungsmuster, die das Verhalten der Mitglieder und der Funktionsbereiche nachhaltig prägen" (SCHREYÖGG 2002, 437; vgl. ROSENSTIEL 2000, 346). Unter Bezugnahme auf einen ethnologischen Kulturbegriff, mit dem die "besonderen, historisch gewachsenen und zu einer komplexen Gestalt geronnenen Merkmale von Volksgruppen" (SCHREYÖGG 2002, 437) gemeint sind, wird nun dieser "umfassende Kultur-Begriff, der für 44 die Denk- und Verhaltensmuster eines ganzen Volkes bzw. Kulturkreises steht, [" "] auch auf die Mikro-

Dornmayer/Kettern 1987: 50; vgl. Neubauer 2003: 15). Je nach Disziplin<sup>21</sup> und Verwendungszweck divergieren die verschiedenen Definitionen z. T. erheblich (vgl. Dornmayer/Kettern 1987: 52 f.).<sup>22</sup> Kluckhohn (1959: 86) bietet mit seiner Definition eine umfassende Betrachtungsweise: "Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artefacts: the essential core of culture consists of traditional [" "] ideas and especially their attached values." In Anbetracht des zu untersuchenden Gegenstandes, ist es

- 55 Pflegemanagement Pflegemanagement I..., 2002, S.
- 56 Kaiser, Sebastian: Management in ko..., 2005, S.
- 57 Hübner, Sabrina: Einfluss von ausge..., 2005, S. 31

PlagiatService  
Prüfbericht

11293

20.10.2017

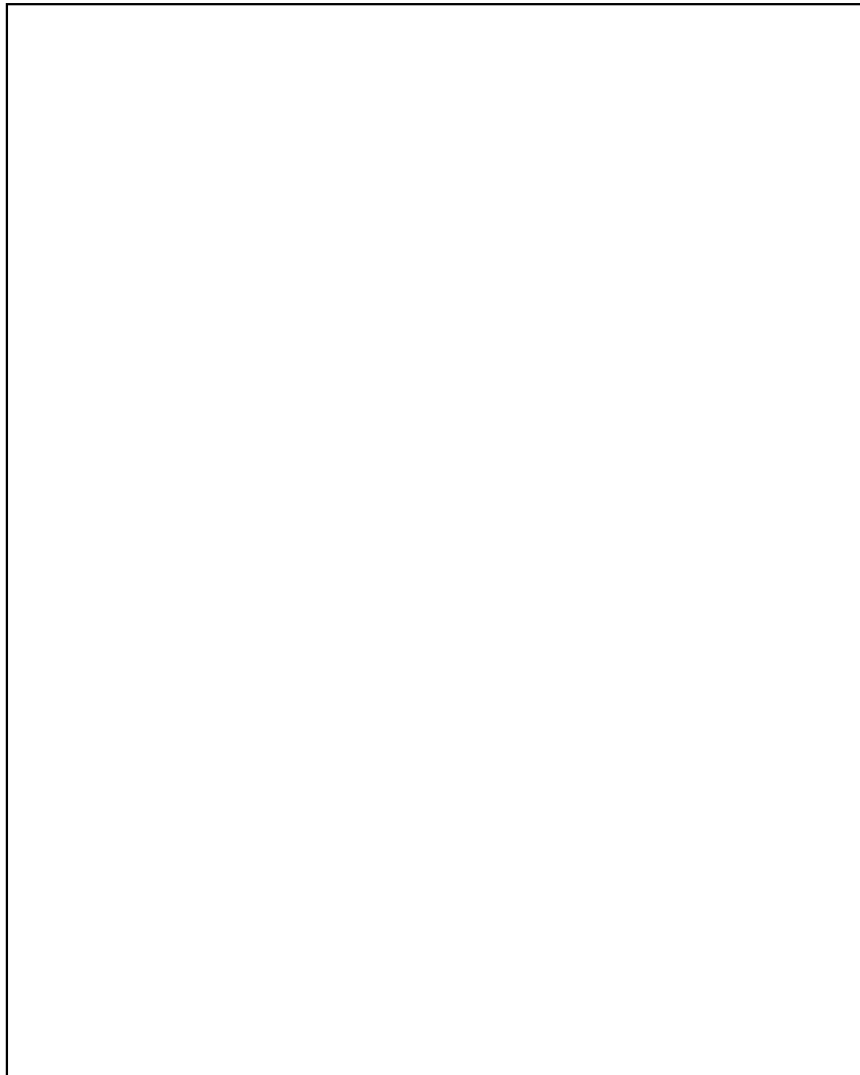
95

● 15% Einzelplagiatwahrscheinlichkeit

## Textstelle (Prüfdokument) S. 166

können Prozesse, Strukturen und Werte sowie Normen transformiert und akzeptiert werden. Damit wird Organisationskultur in öffentlichen Organisationen als sozialen Systemen ein Führungsinstrument. Abzugrenzen ist der Begriff Organisationskultur von dem oft mit ihm verwechselten Begriff der Corporate Identity. Corporate Identity ist der Prozess, durch den kulturelle Identität entsteht und weiterentwickelt wird, wenn die Unternehmenskultur eigenständig, konkret und sinnstiftend ausgeprägt ist und mit ihren Ausdrucksformen eine authentische Ganzheit bildet.<sup>427</sup> Mit Corporate Identity oder Unternehmensidentität werden Maßnahmen der eigenen konzeptionellen Darstellung bezeichnet. Im Zentrum des Corporate-Identity-Begriffs steht das Image des Unternehmens. Wenn einer Organisationskultur eine gewisse Stabilitätsfunktion zugesprochen werden kann, dann dürfte das

## Textstelle (Originalquellen)



- 58 Schnyder, Alphons Beat: Unternehmen..., 1991, S.

● 27% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
96



## Textstelle (Prüfdokument) S. 166

Erscheinungsbild, das Image nach außen eine Unterstützungsfunktion besitzen. Organisationskultur und Corporate Identity greifen also ineinander, ohne Synonyme zu sein. Pümpin versteht unter dem Begriff Unternehmenskultur in der in der Mitte der 80er-Jahre aufkeimenden Unternehmenskulturdebatte "die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen."<sup>428</sup> Nach 1982 findet ein Diversifikationsprozess des Begriffs und des Inhalts "Unternehmenskultur" statt. Killmann et al. 1985 glaubten, eine vgl. Schneyder, A. B.: Unternehmenskultur und Corporate Identity, in: Zeitschrift Führung und Organisation 4/1991, S. 260-266 -167- Unternehmenskultur kontrollieren bzw. Rezepte anbieten zu können, um

428 vgl. Pümpin, C/Kobi, J. M./Wüthrich, H. A.: Unternehmenskultur - Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen, in: Die Orientierung, Nr. 85, Schweizerische Volksbank, 1985

## Textstelle (Originalquellen)



- 59 Habersatter, Kurt: Instrumente zur ..., 1994, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
97

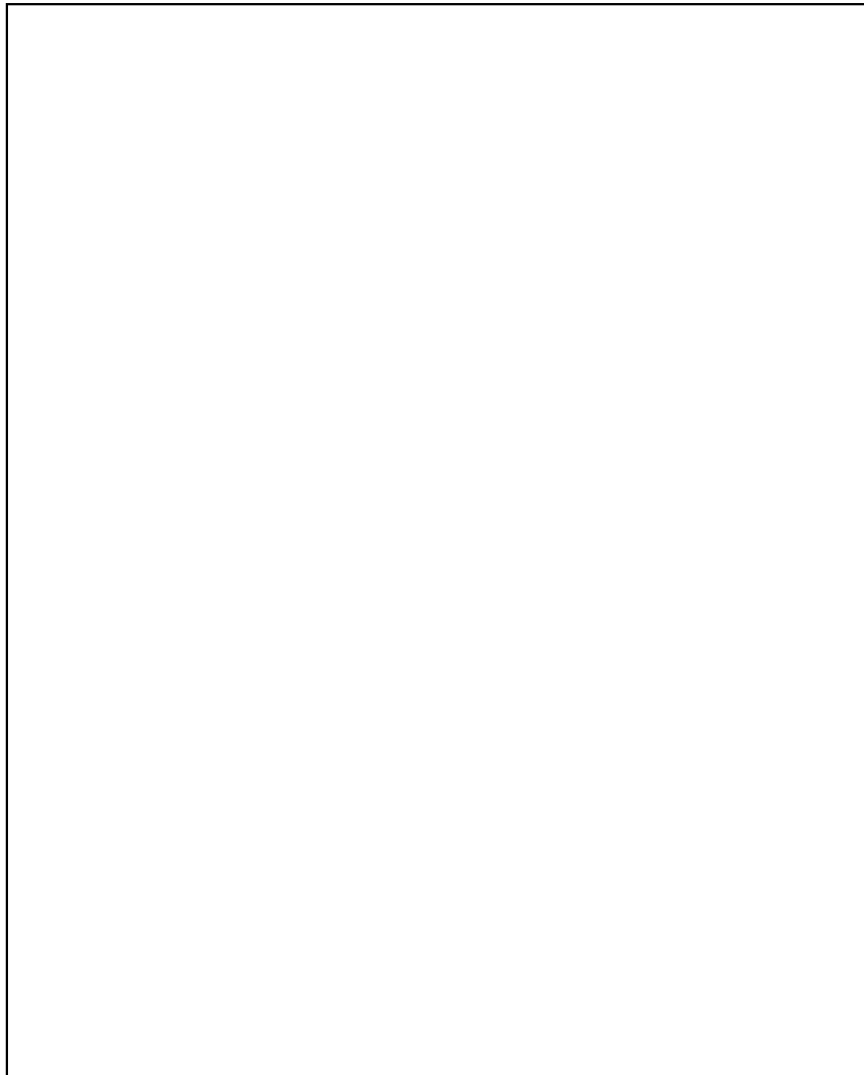


**ProfNet**  
Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 168

deren Angehörigen ausdrückt, welches sich auf die Wertvorstellungen und Grundüberzeugungen der Mitarbeiter aller Stufen zurückführen lässt. Organisationskultur schafft durch die Übereinkunft über erwartete Verhaltensgrundregeln oder Werthaltungen Stabilität und Orientierung für den Einzelnen in einer Organisation. "Die Unternehmenskultur findet ihre Besonderheit in der Betonung gemeinsamer Werthaltungen und Orientierungen, die sich aus einem Interaktionsprozess entwickelt haben und wesentlich zur Identität und Stabilität eines Systems beitragen."<sup>37</sup> Dabei ist die jeweils vorzufindende Organisationskultur keineswegs starr, sondern vielmehr eine anerkannte Ordnung der Summe aller Regeln, Normen und Institutionen, die gleichsam von den Organisationsmitgliedern als kulturelle Basis anerkannt wird. Kulturentwicklung in Organisationen ist ein

## Textstelle (Originalquellen)



- 37 Schreyögg, Georg: Organisation, 4. ..., 1996, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

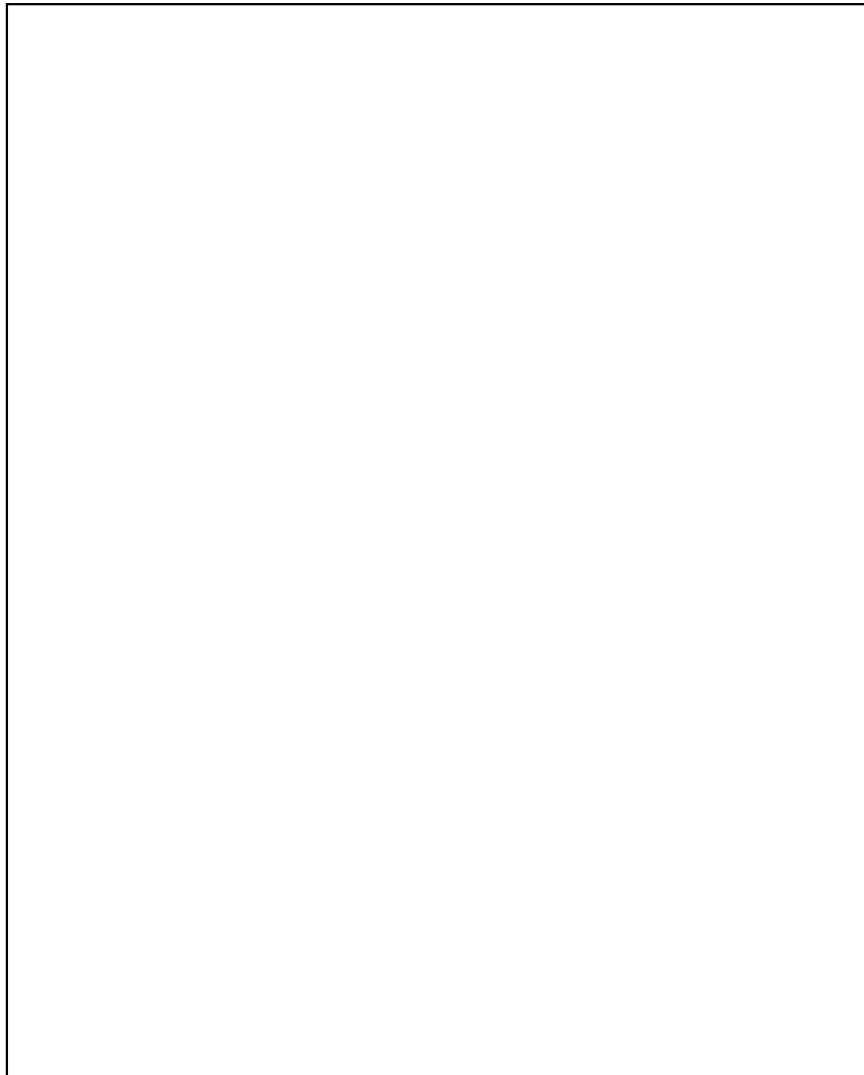
PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
98

## Textstelle (Prüfdokument) S. 169

die sich nicht außerhalb dieser geteilten Regeln stellen, was letztlich sanktionierbar ist.<sup>437</sup> Organisations- Sathe, V.: Culture and related corporate realities Schreyögg, G.: Organisation, S. 80 Göbel, E.: Neue Institutionenökonomik, S. 263 -169- 5. Von der Prozessomanisation zur Prozesskooperation kultur ist also jenes Beziehungsgefüge, das "einer Gesellschaft die dauerhafte Überwindung sozialer Interaktionsprobleme erlaubt und somit Erträge sozialer Kooperationen dauerhaft zu stabilisieren verhilft".<sup>438</sup> Verbindende Elemente sind akzeptierte Übereinkünfte, informelle Regeln, Normen und Sanktionen, Erwartungen, Verpflichtungen und Standards. Die Kultur einer öffentlichen Organisation wird tatsächlich erst dann zu Kapital, wenn die sozialen Strukturen eine Kooperations- und Vertrauenskultur zulassen. Dadurch

<sup>438</sup> Habisch, A.: Sozialkapital, in: Korff, W. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 4, Gütersloh 1999, S. 472-509, zitiert in: Göbel, E.: Neue Institutionenökonomik, 2002, S.263

## Textstelle (Originalquellen)



- 46 Göbel, Elisabeth: Neue Institutione..., 2002, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
99

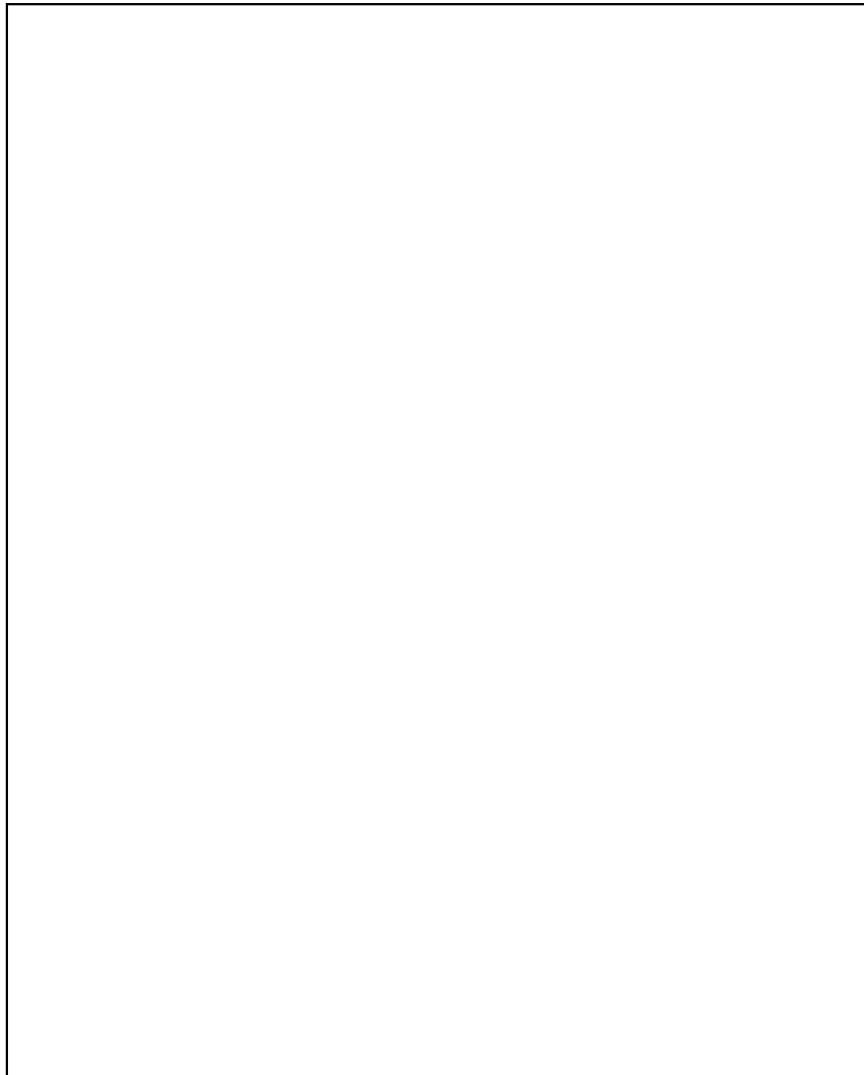
## Textstelle (Prüfdokument) S. 170

Beitragsstrukturen, die diese Gemeinsamkeiten in den Erwartungshaltungen fördern. Pathologische Kulturen, die von paranoidem Misstrauen geprägt sind<sup>442</sup>, stehen dem Gedanken einer Kooperationskultur kontraproduktiv gegenüber. Hill geht 1997 davon aus, dass die aktuell diskutierten Verwaltungsreformmodelle das Potenzial besäßen, **von einer Regel-, Kontroll- und Misstrauenskultur zu einer Vertrauens- und Verantwortungskultur zu gelangen**, und fordert einen Kulturwandel, der sich an Werten und Identifikationsorientierungen der Mitarbeiter weiterentwickeln sollte.<sup>443</sup> Diese Forderung aufnehmend, muss der Verlauf einer Prozessorganisation unter Berücksichtigung der individuellen Interessen und Ziele der einzelnen Betroffenen und Beteiligten

442 vgl. Kets de Vries, M. F. R./Miller, D.: Personality, Culture and Organization, in: Academy of Management Review, Vol. XI, 1986, S. 266-279

443 vgl. Hill, H.: Potenziale und Perspektiven, in: Morlok, M. et al.: Verwaltungsmodernisierung, 1997, S. 36

## Textstelle (Originalquellen)



- 11 Lüder, Klaus (Hrsg.): Öffentliche V..., 1998, S.

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
100

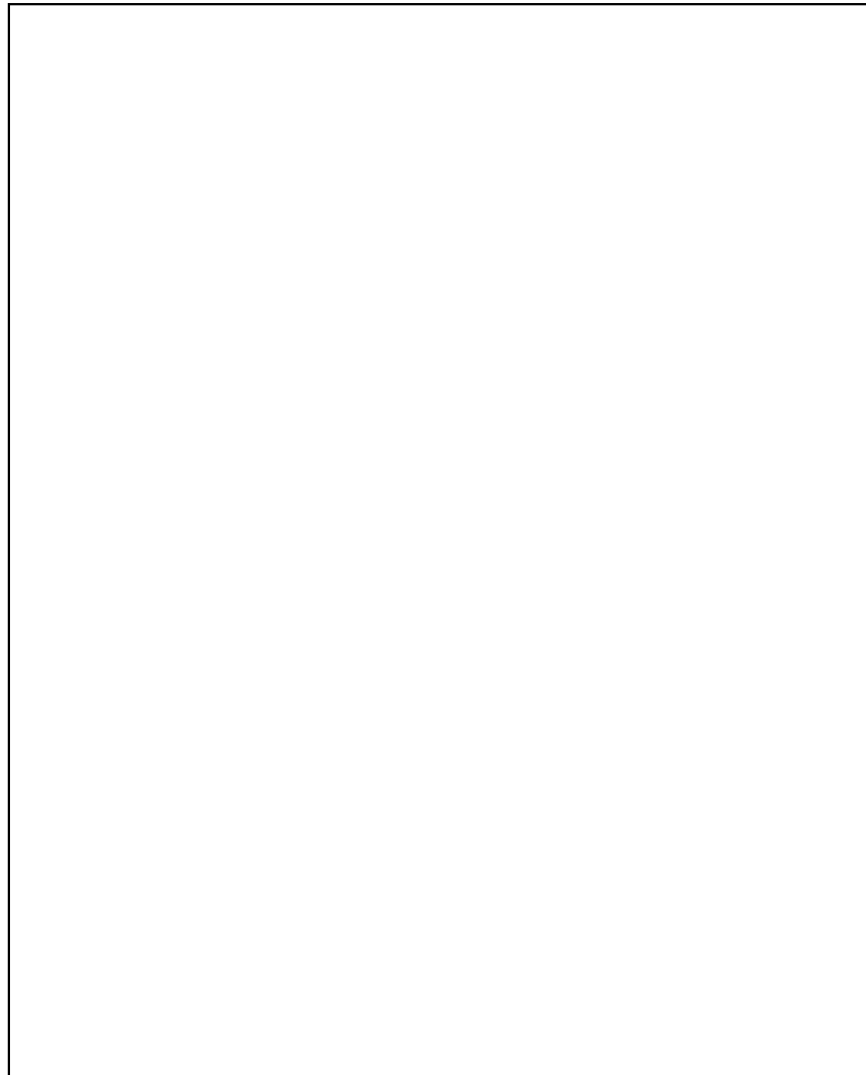
## Textstelle (Prüfdokument) S. 170

unter Berücksichtigung der individuellen Interessen und Ziele der einzelnen Betroffenen und Beteiligten analysiert werden, denn jede organisatorische Veränderung ist gleichzeitig auch ein sozialer Prozess.<sup>444</sup> Wer den Wettbewerb unter den Mitarbeitern fördert und den Gemeinschaftssinn reduziert, "trägt so möglicherweise aktiv zur Erosion von Sozialkapital bei".<sup>445</sup> -171 - 5. Von der Prozessororganisation zur Prozesskooperation Nach Krickl 1995 muss deshalb die dauerhafte Verbesserung einer Verwaltung in Form gesteigerter Effektivität und Effizienz auf Basis einer kulturellen Anpassung erfolgen.<sup>446</sup> Der Personalentwicklung kommt dabei insofern eine entscheidende Funktion zu,

444 vgl. Gaßner, W.: Implementierung organisatorischer Veränderungen: eine mitarbeiterorientierte Perspektive, 1999, S. 12

445 Göbel, E.: Neue Institutionenökonomik, 2002, S. 265

## Textstelle (Originalquellen)



- 46 Göbel, Elisabeth: Neue Institutione..., 2002, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
101

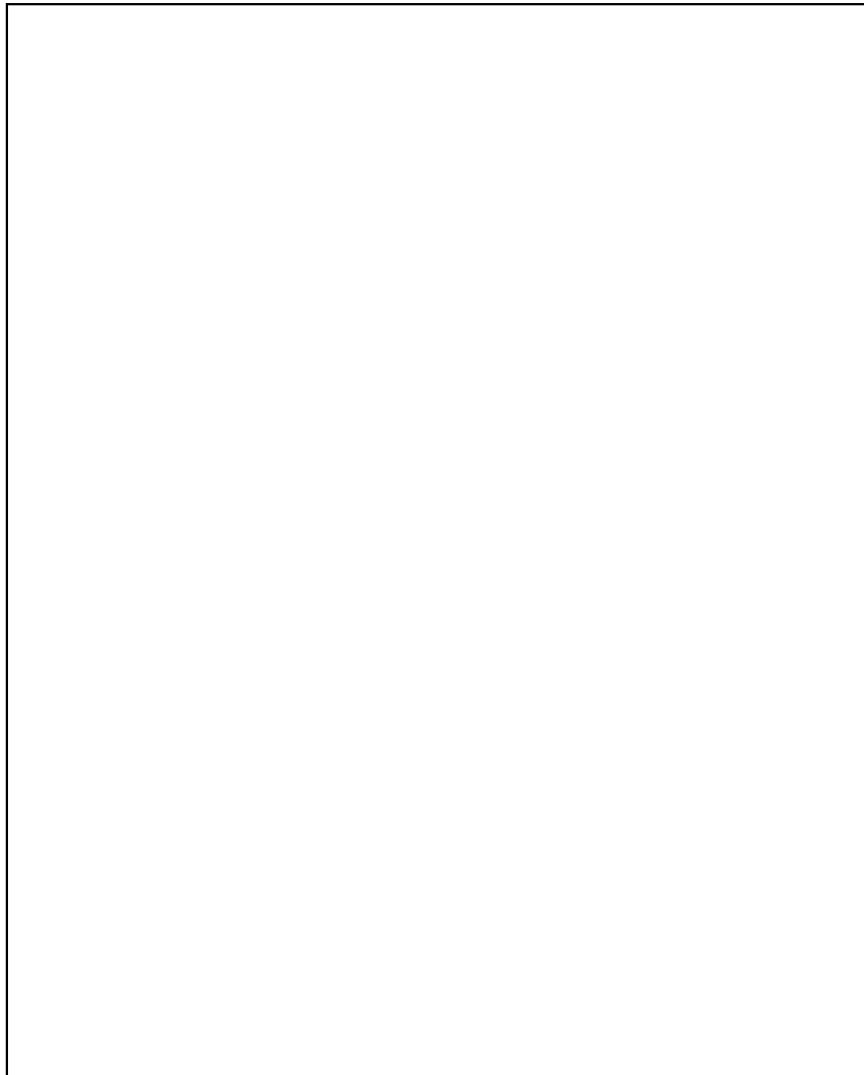


## Textstelle (Prüfdokument) S. 172

ist, das erst durch Kommunikation und Interaktion zu Realität wird, darf die Bedeutung der Organisationskultur für Prozesskooperationen nicht zu hoch eingeschätzt werden, denn die Interpretationen über Werte und Handlungsmuster verändern sich im praktischen Handlungstext kontinuierlich. "  
**Kontinuierliche Prozessverbesserungen basieren auf einer dynamischen Lernfähigkeit der beteiligten Netzwerkpartner. Lernfortschritte führen nicht nur zu höherer Spezifität der Geschäftsprozesse, sondern intensivieren auch die beiderseitige Prozessspezialisierung und -integration.**<sup>1,449</sup> Diese konstitutive Lernfähigkeit und Lernwilligkeit kann aber nicht grundsätzlich vorausgesetzt werden. 5.6. Funktion der Personalentwicklung für Prozessorganisation und Prozesskooperation Steigende Komplexität und eine schnell wachsende Veränderungsdynamik beschreiben den Spannungsbogen der Rahmenbedingungen künftiger Managemententwicklungen für Unternehmen<sup>450</sup> sowie für

<sup>450</sup> Anm. d. Verf.: Die Begriffe "Unternehmen" und "Unternehmung" werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganis..., 2006, S.

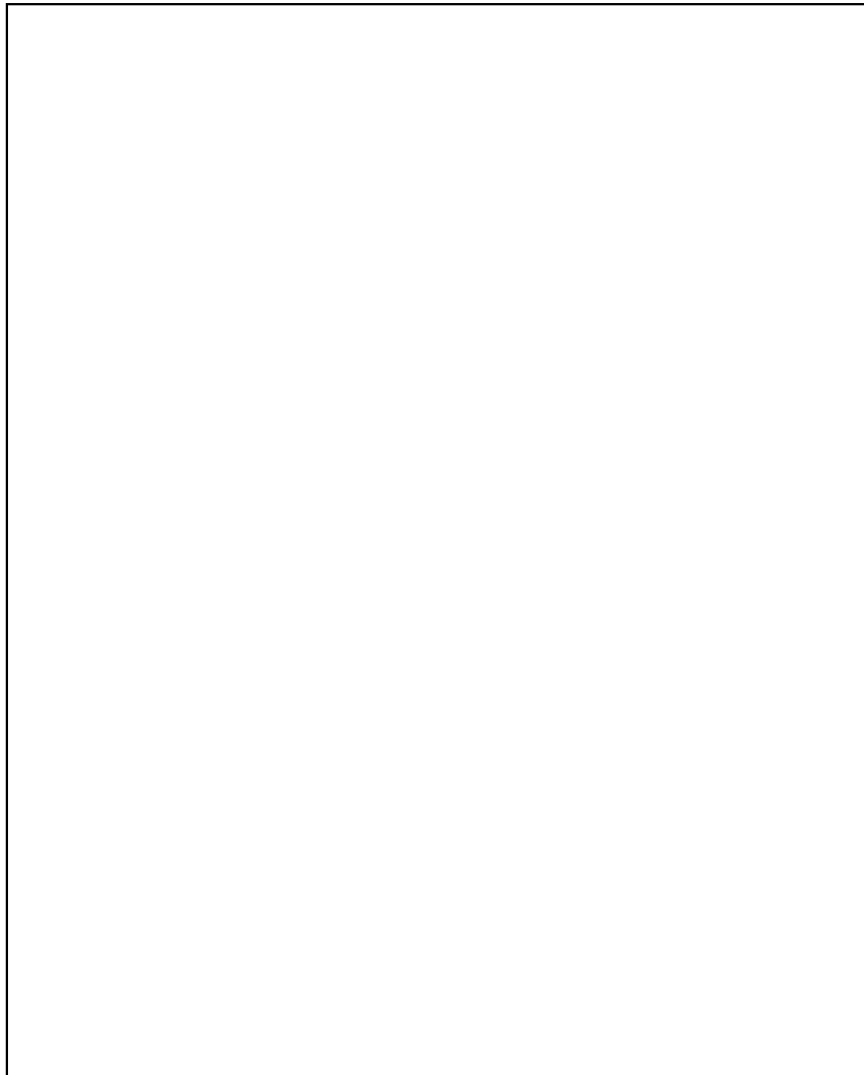
● 7% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
102

## Textstelle (Prüfdokument) S. 173

und verzögert nach. Der Wandel von der Ordnungs- zur Leistungsverwaltung und von Produktion und Konsum von Dienstleistungen statt Waren erfolgt nach Färber 1998 inzwischen auch als aufgabenkritische Reorganisation durch Gaitanides, M.: Prozessorganisation, S. 292 -173- 5. Von der Prozessorganisation zur Prozesskooperation **eine vollständig neue Aufgabendefinition und/oder durch eine neue, effizientere Bündelung verschiedener "verwandter" Verwaltungstätigkeiten.**<sup>451</sup> Parallel zur kontroversen Diskussion über die Übernahme betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente auf öffentliche Verwaltungsstrukturen oder zur unterstellten Messbarkeit von öffentlichen Dienstleistungen anhand von Produktkatalogen erfolgt der Versuch der Ausrichtung von Verwaltungsvorgängen an Geschäftsprozessen analog zur Wertschöpfungskette von

## Textstelle (Originalquellen)



- 11 Lüder, Klaus (Hrsg.): Öffentliche V..., 1998, S.

● 14% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

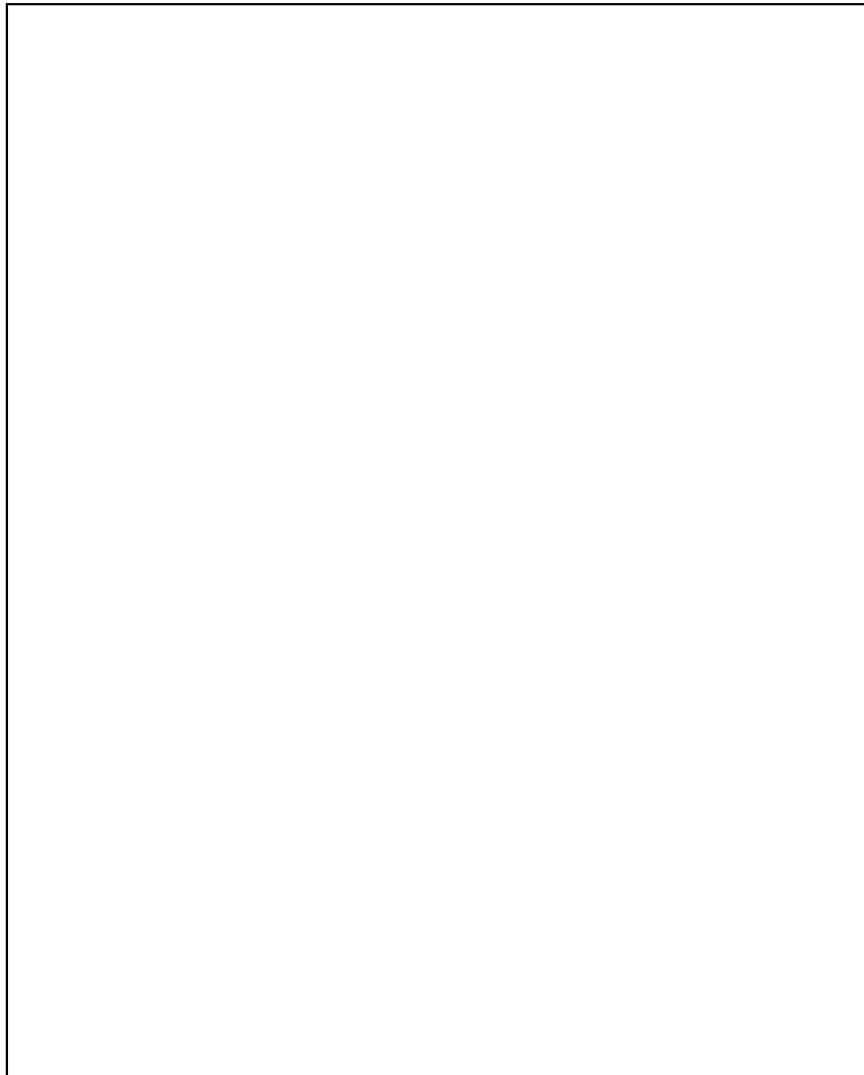
PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
103

## Textstelle (Prüfdokument) S. 175

selbst dazu befähigt werden, ihr Können voll zu entfalten und stetig weiterzuentwickeln. Daraus ist zu folgern, dass dieser enge Zusammenhang zwischen Personal- und Organisationsentwicklung auch auf die Organisation der öffentlichen Verwaltung übertragbar ist, denn auch **hier geht es darum, Strukturen und Prozesse zu schaffen**, um die individuelle und die kollektive Kompetenzzentfaltung in öffentlichen Verwaltungen zu erlauben und zu ermöglichen.<sup>457</sup> Der hier bisher dargelegte Ansatz von Prozesskooperation im Spannungsfeld zwischen Spezifität, Komplexität und Standardisierung weist im Übrigen erhebliche Parallelen zum

457 ebd., S. 15

## Textstelle (Originalquellen)



- 60 Ganz/Thombeil 2002, 2002, S.

● 4% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

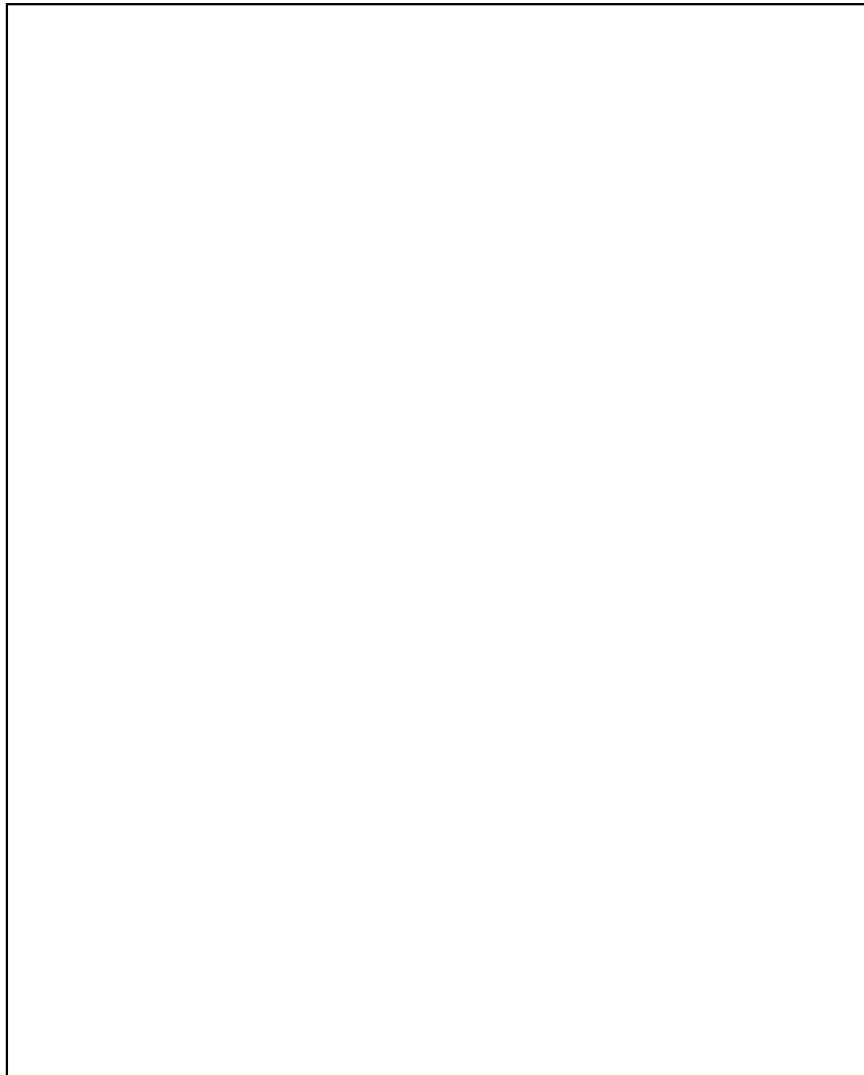
PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
104



## Textstelle (Prüfdokument) S. 176

setzt einen zu erzielenden Wettbewerbsvorteil voraus, der nachhaltig zu sichern wäre, und zwar auch bei Wegfall einer Kooperation. Gaitanides 2007 weist für nicht-öffentliche Organisationen darauf hin, dass die erzielten Wettbewerbsvorteile durch interorganisationale Routinen und Prozesse **bei Auflösung des Geschäftsprozessnetzwerkes nicht ohne weiteres imitiert bzw. substituiert werden** können.<sup>459</sup> Der Wissenstransfer zwischen Kooperationspartnern setzt ein Höchstmaß an Vertrauenskultur voraus, für die neben finanziellen Anreizen **vor allem die Etablierung von informalen Reziprozitätserwartungen und -normen** förderlich ist, die jedoch enttäuscht werden können. Zwar müssten zur möglichst hohen Rentengenerierung durch Prozesskooperationen **die Prozessbeteiligten durch Anreize dazu motiviert werden, Transparenz und Reziprozität des Wissenstransfers zu praktizieren**. Im Falle einer Dekonstruktion einer Kooperation könnten aber die entstehenden Kosten zum Aufbau von alternativen Austauschbeziehungen unter Umständen höher sein, als die zuvor erzielten Vorteile. <sup>460</sup> Auf die sogenannte Moral-Hazard-Problematik vgl. Gaitanides, M.: Prozessorganisation, S. 289 vgl.

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganisations..., 2006, S.

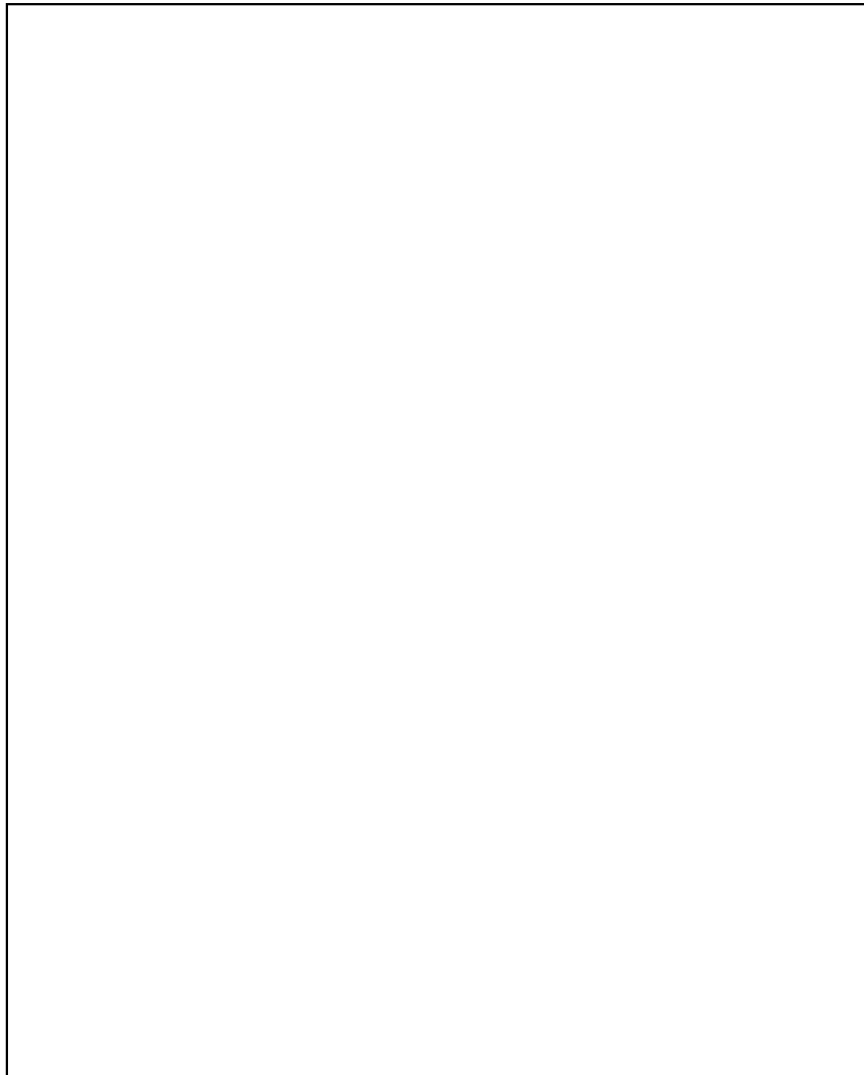
● **34%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
105

## Textstelle (Prüfdokument) S. 177

Prozessorganisation, S. 289 vgl. ebd., S. 290 f. -177- durch asymmetrische Informationsverteilung wurde im Zusammenhang mit der Institutionenökonomik verwiesen, (siehe auch Kapitel 6, 6.2.2.) Die zunächst sinkenden Transaktionskosten z. B. durch gemeinsame Lernfortschritte der Kooperationspartner und die höhere Spezifität der Prozesse können ebenso wieder steigen. "Beide Partner bestimmen mithin durch ihr Verhalten die Höhe der Transaktionskosten. Je besser es ihnen gelingt, ihre miteinander korrespondierenden Geschäftsprozesse schnittstellenfrei zu verknüpfen, desto geringer sind die Transaktionskosten."<sup>461</sup> Die Grenzen einer Prozesskooperation sind unter dem Gesichtspunkten eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils nach Gaitanides 2007 theoretisch dort zu ziehen, wo die relationalen Grenzerträge den koordinations- bzw. komplexitätsbedingten Grenzkosten bei zusätzlicher Aufnahme eines Kooperationspartners entsprechen <sup>462</sup> Die Einführung und

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganisations..., 2006, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
106

## Textstelle (Prüfdokument) S. 180

weil diese darin eine ganzheitliche und sich gegenseitig bedingende, auf die Unternehmensentwicklung hin ausgerichtete Wertschöpfung verstehen.<sup>467</sup> Personalentwicklung, am Wertschöpfungsprozess orientiert, soll Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz im Sinne einer integrierten Personalwirtschaft fortentwickeln oder in Übereinstimmung bringen. -180- "Unter Personalentwicklung ist eine Summe von Tätigkeiten zu verstehen, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden. Sie haben in Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchieebenen eines Betriebes Veränderungen ihrer Qualifikation und/oder Leistung durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zum Gegenstand."<sup>468</sup> Personalentwicklung umfasst also "neben der betrieblichen Bildungsarbeit Maßnahmen der Laufbahnentwicklung, Karriereplanung, Versetzung und Beförderung, Sinnvermittlung, Organisationskulturgestaltung, Einführung von Teamarbeit und Aufgabenbereicherung sowie generell die Schaffung von persönlichkeitsförderlichen Arbeitsstrukturen und - Prozessen."<sup>469</sup> Damit wird Personalentwicklung zu einem strategischen Teil der Organisationsentwicklung und prägt über die Personalpolitik als "derjenige Teil der Unternehmenspolitik, welcher die grundlegenden ZIELSETZUNGEN UND VERHALTENSFORMEN FÜR DEN PERSONELLEN BEREICH festlegt", die Gesamtausrichtung einer Organisation<sup>470</sup> (Hervorhebung im Original). Die Mitarbeiter in öffentlichen und nicht-öffentlichen Organisationen werden nicht zu Betroffenen der organisatorischen Veränderungen, sondern zu den eigentlichen Trägern der Organisationsentwicklung.<sup>471</sup> In nicht-öffentlichen Organisationen bedingen Personalpolitik

467 Wunderer, R./Arx, S. v.: Personalmanagement als Wertschätzungs-Center: Inte-gratives Organisations- und Personalentwicklungskonzept, 1998, S. 45

468 Berthel, J.: Personal-Management, 1997, S. 226

469 Staehle, W. H.: Management, 1994, S. 824

470 Wagner, D.: Organisation, Führung und Personalmanagement, 1991, S. 219

471 vgl. Damkowski, W./Precht, C: Change Management : Durchsetzungsbedingungen, Implementationshindernisse und Reformstrategien in der Verwaltungspraxis, in: Damkowski, W./Precht, C: Verwaltungsmodernisierung, S. 476

## Textstelle (Originalquellen)

und/oder Vertiefung bestehender und/oder Vermittlung neuer Qualifikationen. Die geplante betriebliche Fort- und Weiterbildung wird dabei als Kern der Personalentwicklung (im engeren Sinne) verstanden. "<sup>49</sup> "Unter Personalentwicklung ist eine Summe von Tätigkeiten zu verstehen, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden. Sie haben in Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen eines Betriebes Veränderungen ihrer Qualifikationen und/oder Leistungen durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zum Gegenstand. Sie geschehen unter Berücksichtigung des Arbeits-Kontextes, wobei von Tätigkeiten, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden. "Sie haben in bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen eines Betriebs Veränderungen ihrer Qualifikation und/oder Leistung durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zum Gegenstand. Sie geschehen unter Berücksichtigung des Arbeits- Kontextes, wobei ihre Orientierungsrichtung die Erreichung (Erhöhung des Erreichungsgrades) von betrieblichen und persönlichen Zielen ist. Bereits diese Orientierung legt

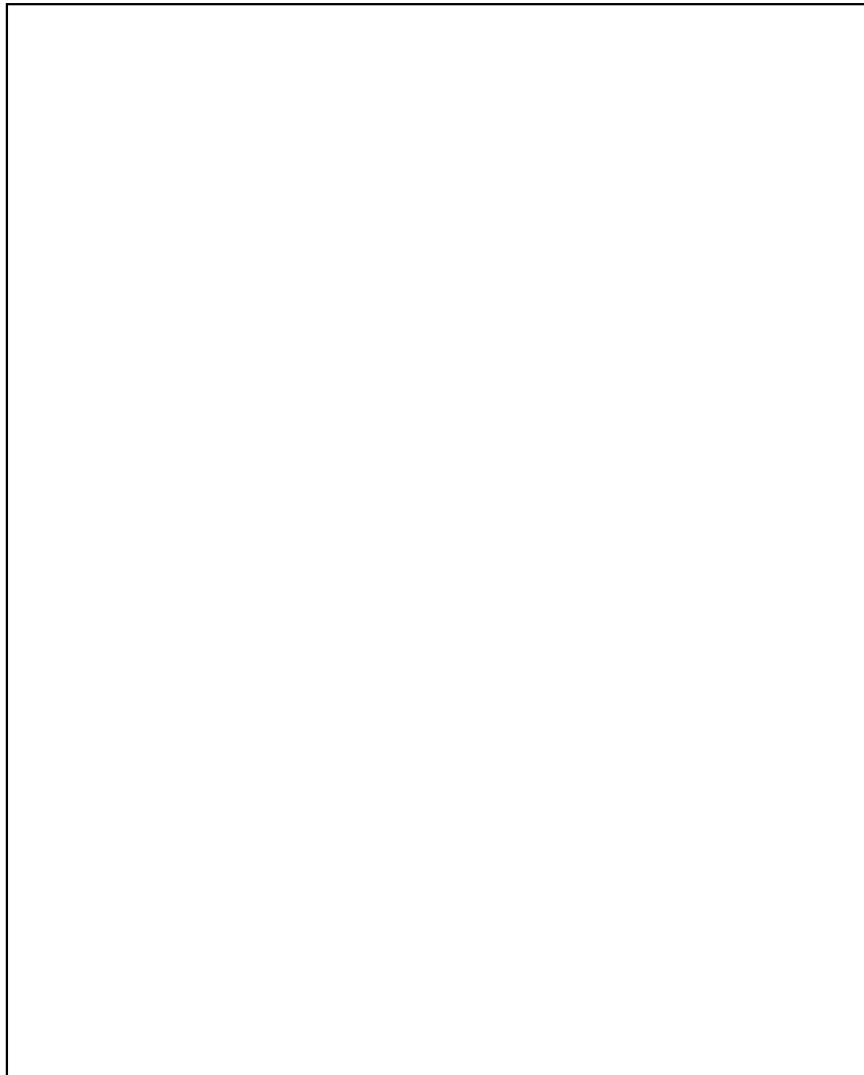
Qualifikationen (vgl. Staehle 1999, S. 872). Für Staehle zählen zur Personalentwicklung neben der betrieblichen Bildungsarbeit auch Maßnahmen der Laufbahnentwicklung und Karriereplanung, Versetzung und Beförderung. Darüber hinaus sind Sinnvermittlung, Organisationskulturgestaltung, Einführung von Teamarbeit und Aufgabenbereicherung sowie generell die Schaffung von persönlichkeits-förderlichen Arbeitsstrukturen und -prozessen zentrale Bestandteile von Personalentwicklung (vgl. Staehle 1999, S. 873). Neuberger (1991) differenziert drei Ebenen der Personalentwicklung. Er unterteilt den Wirkungsbereich der Personalentwicklung in personale,

- 61 Lau, Viktor: Gesellschaft - Lernend..., 2002, S. 12
- 62 Meifert, Matthias T.: Mitarbeiterbi..., 2005, S. 12
- 43 Keller, Michael: Management und Ges..., 2004, S. 255

## Textstelle (Prüfdokument) S. 184

Kommunikationsfaktoren in Einklang gebracht werden müssen. Wenn Personalentwicklung in öffentlichen, prozessorientierten Organisationen parallel zur Verkürzung und kontinuierlichen Veränderung von Prozessabläufen die Sicherung und Erhaltung der Qualität und Quantität des Faktors Personal anstrebt, da wertschöpfungsorientierte -184- Organisationsmodelle **höhere Anforderungen an die durchschnittliche Qualifikation und Verantwortungsbereitschaft der** Mitarbeiter, aber auch an ein Personalentwicklungscontrolling stellen<sup>482</sup>, muss auch die Personalentwicklung selbst diese Veränderungsprozesse prozessorientiert begleiten. In Anlehnung an die Definition der KGSt 1994 zur Personalentwicklung könnten somit unter einer prozessorientierten Personalentwicklung in öffentlichen Verwaltungen systematisch

## Textstelle (Originalquellen)



- 10 Naschold, Frieder/u.a.: Leistungsti..., 1996, S.

● 9% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
108

## Textstelle (Prüfdokument) S. 184

selbst diese Veränderungsprozesse prozessorientiert begleiten. In Anlehnung an die Definition der KGSt 1994 zur Personalentwicklung könnten somit unter einer prozessorientierten Personalentwicklung in öffentlichen Verwaltungen systematisch gestaltete Prozesse verstanden werden, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern.<sup>483</sup> Personalentwicklung kann so als ein kontinuierlicher Prozess gesehen werden, der Soll- und Ist-Profile definiert, eine systematische Qualifikation vorbereitet und dabei die Stellenbildung und Stellenbesetzung entlang eines neu gestalteten Verwaltungsvorganges bzw. einer Prozesskette steuert (siehe Abb. 6.1., S. 186).

483 vgl. KGSt (Hrsg.): Personalentwicklung: Grundlagen für die Konzepterarbeitung, Bericht 13/1994, S. 9

## Textstelle (Originalquellen)

Verwaltung, wie er mittlerweile von vielen Verwaltungen in ihren PE-Konzepten übernommen worden ist. **D e f i n i t i o n** : "Personalentwicklung bezeichnet einen Prozess, der darauf abzielt, das "Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern".<sup>1</sup> Personalentwicklung steht damit im Spannungsfeld zwischen: den Leistungsanforderungen und -zielen der Verwaltung sowie den Erwartungen, Bedürfnissen und Potentialen der Beschäftigten. <sup>77</sup> Diese bereits für den Grundlagenbericht entwickelte

- <sup>63</sup> Modernisierung des öffentlichen Dien..., 2005, S. 77

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

109

● 10% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit



ProfNet

Institut für Internet-Marketing

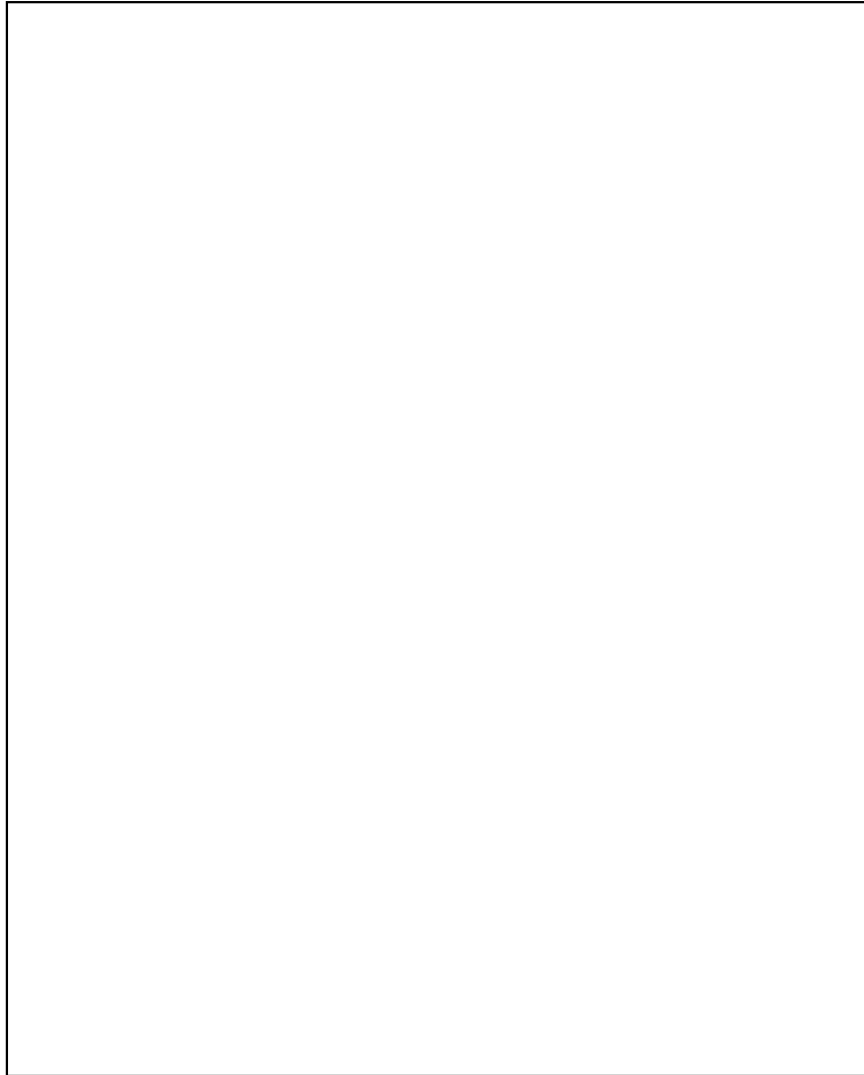
## Textstelle (Prüfdokument) S. 186

Office-Funktionen."<sup>487</sup> Personalentwicklung sollte in einem Modell der Prozessorganisation in öffentlichen Organisationen in erster Linie dazu dienen, die personalen Kompetenzen für eine Prozessorganisation herauszuarbeiten und weiter zu entwickeln. Prozessbefähigung ist die entscheidende Voraussetzung für Prozessorganisation. "Handlungskompetenz für "Rundumbearbeitung" kann nur entstehen, wenn Autonomie gewährleistet wird, die den Akteuren zum Lernen und zur Wissensakkumulation Raum gibt."<sup>488</sup> (Hervorhebung im Original) Personalentwicklung nimmt auf den unterschiedlichen Organisationsebenen in einer öffentlichen Organisation dabei eine integrierende Funktion ein. Um diese These zu stützen, wird auf das erstmals von Bleicher 1991 veröffentlichte Modell des Integrierten Managements Bezug

487 Brüggemeier, M.: öffentliche Leistungsnetzwerke im Kontext von E-Government, in: Reichard, C./Scheske, M./Schuppan, T. (Hrsg.): Das Reformkonzept E-Government, 2004, S. 205

488 Gaitanides, M.: Prozessorganisation, S. 150

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganisations..., 2006, S.

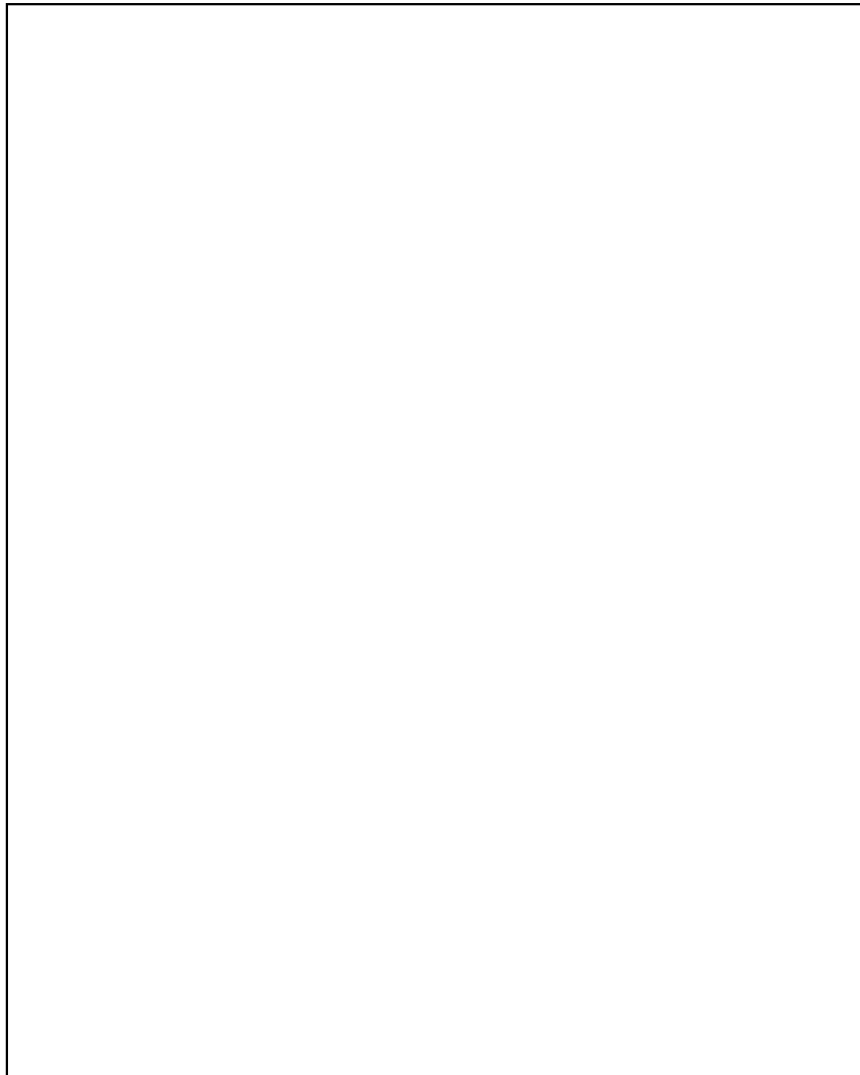
● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
110

## Textstelle (Prüfdokument) S. 187

Organisationen bedarf darüber hinaus einer Neukonzeption für eine interorganisatorische Gestaltung von Organisationsstrukturen und Personalfunktionen, die von Wagner diesbezüglich als interorganisatorische Zusammenhänge bezeichnet werden. Um diese muss folglich vgl. Wagner, D.: Personalmanagement als Bestandteil des Public Management, in: Wagner, D. (Hrsg.): **Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung**, 1998, S. 37 f Anm. d. Verf.: Schwaninger und Körner 2003 halten das Drei-Ebenen-Modell von Bleicher nach wie vor für ein bewährtes. "Management sollte demnach Erfolgskriterien auf drei logischen Ebenen erfüllen: Operatives Management - " Effizienz", Strategisches Management- " Effektivität" Normatives Management- " Nachhaltigkeit"" vgl. Schwaninger, M./Körner, M.: Systemisches Projektmanagement, in: ZfO 2/2003, S. 79 f. -188- 6. Folgen von Prozessorganisation und Prozesskooperation in öffentlichen Verwaltungen für die Personalentwicklung\_ die Systematik des integrierten Public-Policy- und Public-Management-Modells erweitert werden sollte.491 Abb. 6.2.: Das Integrierte Policy-

## Textstelle (Originalquellen)



- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

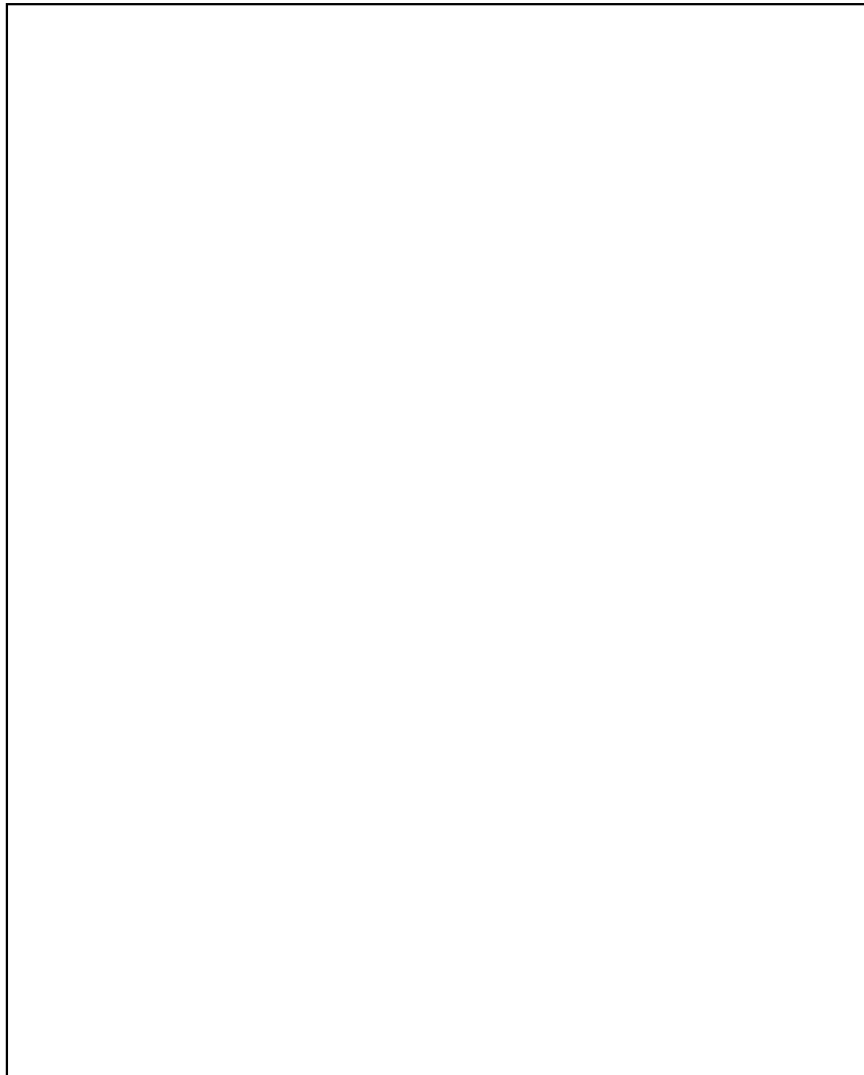
● 10% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
111

## Textstelle (Prüfdokument) S. 189

werden sollte.491 Abb. 6.2.: Das Integrierte Policy- und Public-Management-Modell, erweitert um Prozessorganisation 492 Organisatorische Prozesse Dispositions-Systeme Strukturen Aufträge ? 1 Leistungs- und Kooperationsverhai ten Aktivitäten Prozessorganisation Prozesskooperation Verhalten 1 vgl. Wagner, D.: Steuerungs- oder Führungsmodell: Was ist neu?, in: Edeling, Th./Jann, W./Wagner, D. (Hrsg.): **Öffentliches und Privates Management, 1998, S. 89 492** Anm. d. Verf.: Abb. 6.2. erfolgt bei Wagner 1998 in Anlehnung an Bleicher, K.: Integriertes Management, 1996, S. 383 - 189- 6. Folgen von Prozessorganisation und Prozesskooperation in öffentlichen Verwaltungen für die Personalentwicklung; Eine prozessorientierte Personalentwicklung bietet die Chance, diese Erweiterung der Aufgabenerfüllung zu vollziehen.

## Textstelle (Originalquellen)



- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● **10%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

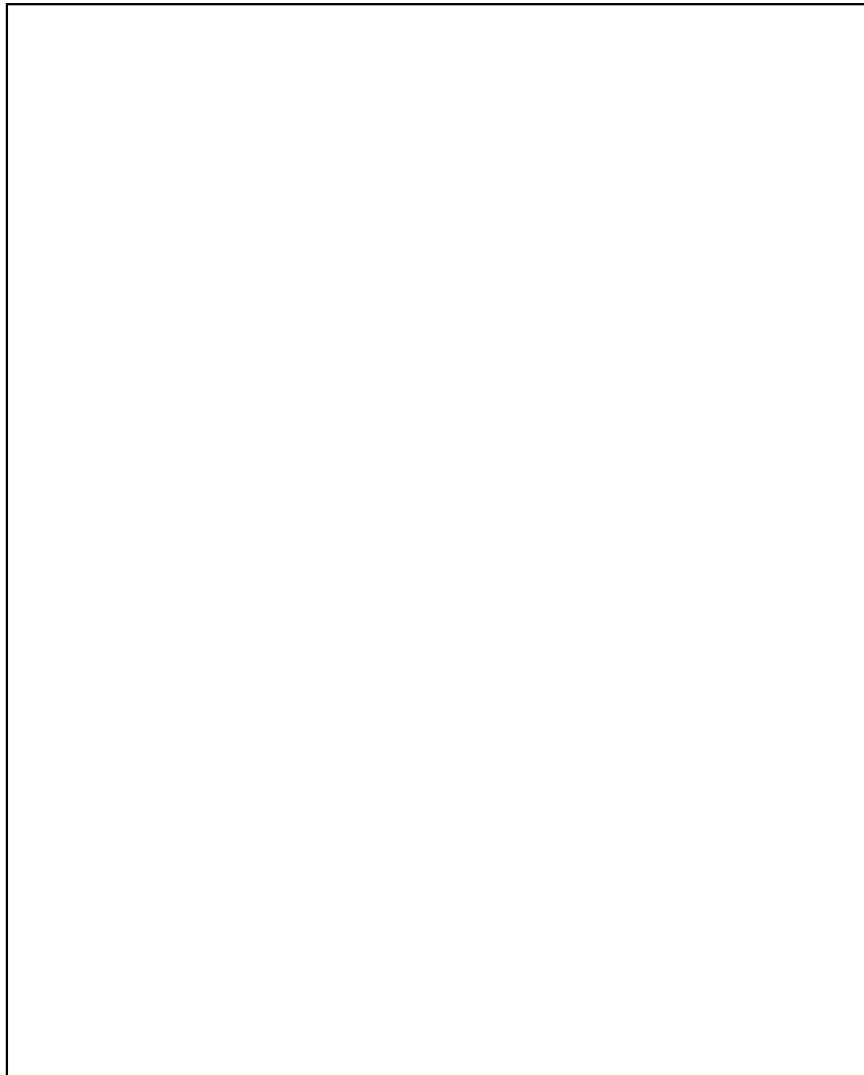
**PlagiatService**  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
112



## Textstelle (Prüfdokument) S. 189

von Kompetenzlücken und die ziel- und zeitorientierte Steuerung von prozessnotwendigen Kompetenzen oder Anforderungsprofilen übernehmen. Anm. d. Verf.: Diese Befürchtung bringt Klimecki 1998 bei einer vorwiegend konventionellen Ausrichtung der Personalentwicklung zum Ausdruck. vgl. Klimecki, R.: Verwaltungsreform als institutioneller Lernprozess, in: Wagner, D. (Hrsg.): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung, 1998, S. 73 -190- Potenzialanalyse, Potenzialförderung und Potenzialerhaltung mit dem Anspruch zur Prozessbefähigung sind somit entscheidende Voraussetzung für eine systemorientierte und prozessorientiert steuernde Personalentwicklung in öffentlichen Organisationen. Dabei unterstützen eine qualitative Personalbedarfsplanung und eine auf die Gegenwart bezogene Personalbestandsplanung,

## Textstelle (Originalquellen)



- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● 10% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

113



ProfNet

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 190

Kernprozessen und andererseits an den Kernkompetenzen des Personals orientieren. Die Definition Bermels 1997 für Personalentwicklung wäre demnach um die Dimension "prozessorientiert" zu ergänzen und lautet, daran angelehnt, für öffentliche Organisationen: Unter prozessorientierter Personalentwicklung in öffentlichen Organisationen **ist eine Summe von Tätigkeiten zu verstehen, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch** und an den Prozessen einer Organisation orientiert ausgerichtet dem Ziel der Prozessbefähigung und deren Erhalt dienen sollte. - 191 - Abb. 6.3.: Prozessorientierte Personalentwicklung in öffentlichen Verwaltungen Quantitative Personalbestandsplana Potential Analyse Personalpotential- \ wicklun als "8 /Prozessbefä Brtwituns Qualitative Personalbedarfsplanung

## Textstelle (Originalquellen)

Vertiefung bestehender und/oder Vermittlung neuer Qualifikationen. Die geplante betriebliche Fort- und Weiterbildung wird dabei als Kern der Personalentwicklung (im engeren Sinne) verstanden. <sup>49</sup> "Unter Personalentwicklung **ist eine Summe von Tätigkeiten zu verstehen, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch** vollzogen werden. Sie haben in Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen eines Betriebes Veränderungen ihrer Qualifikationen und/oder Leistungen durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung

- 61 Lau, Viktor: Gesellschaft - Lernend..., 2002, S. 12

● **16%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

114

## Textstelle (Prüfdokument) S. 191

Personalbestandspia Potential Analyse Personalen Potenzial- \ wicklunn als """"  
""""8 /Prozessbefä Brtwituns Qualitative Personalbedarfsplanung  
Deckungslücken-Analyse to Rechtsstaatlicher Auftrag und  
Gemeinwohlorientierung **In Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller**  
Hierarchieebenen einer öffentlichen Organisation hat eine prozessorientierte  
Personalentwicklung **Veränderungen ihrer Qualifikationen und/oder Leistung**  
**durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zum Gegenstand.**  
496 Die Elastizität der Lern- und Anpassungsfähigkeit einer Organisation  
hängt in hohem Maße von den erforderlichen Kompetenzen der Prozesseigner  
und deren Weiterentwicklung ab. Neue Steuerungsinstrumente und der Einsatz  
neuer Technologien erfordern in der Regel eine zielorientierte Investition "**in**  
**das menschliche Element des Verwaltungssystems**".<sup>497</sup> 49bvgl.,ebd., S. 226 -  
192- Lernorganisation und Prozessorientierung in der öffentlichen Verwaltung  
sind also zwei Variablen, die gegenseitig abhängig sind (siehe Abb. 6.4.). Die  
in dieser Forschungskonzeption darzulegenden Elemente für einen  
prozessorientierten Ansatz einer Personalentwicklung sind ein Baustein für

<sup>497</sup> Banner, G.: Personalpolitik, 1980, S. 130, zitiert in: Wagner, D.: Personal und  
Personalmanagement in der modernen Verwaltung, Berlin 1998, S. 27

## Textstelle (Originalquellen)

für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen  
werden. "Sie haben **in Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller** Hierarchie-Ebenen  
eines Betriebs **Veränderungen ihrer Qualifikation und/oder Leistung durch**  
**Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zum Gegenstand.** Sie  
geschehen unter Berücksichtigung des Arbeits- Kontextes, wobei ihre  
Orientierungsrichtung die Erreichung (Erhöhung des Erreichungsgrades) von  
betrieblichen und persönlichen Zielen ist. Bereits diese Orientierung legt

- 62 Meifert, Matthias T.: Mitarbeiterbi..., 2005, S. 12

● 10% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

115

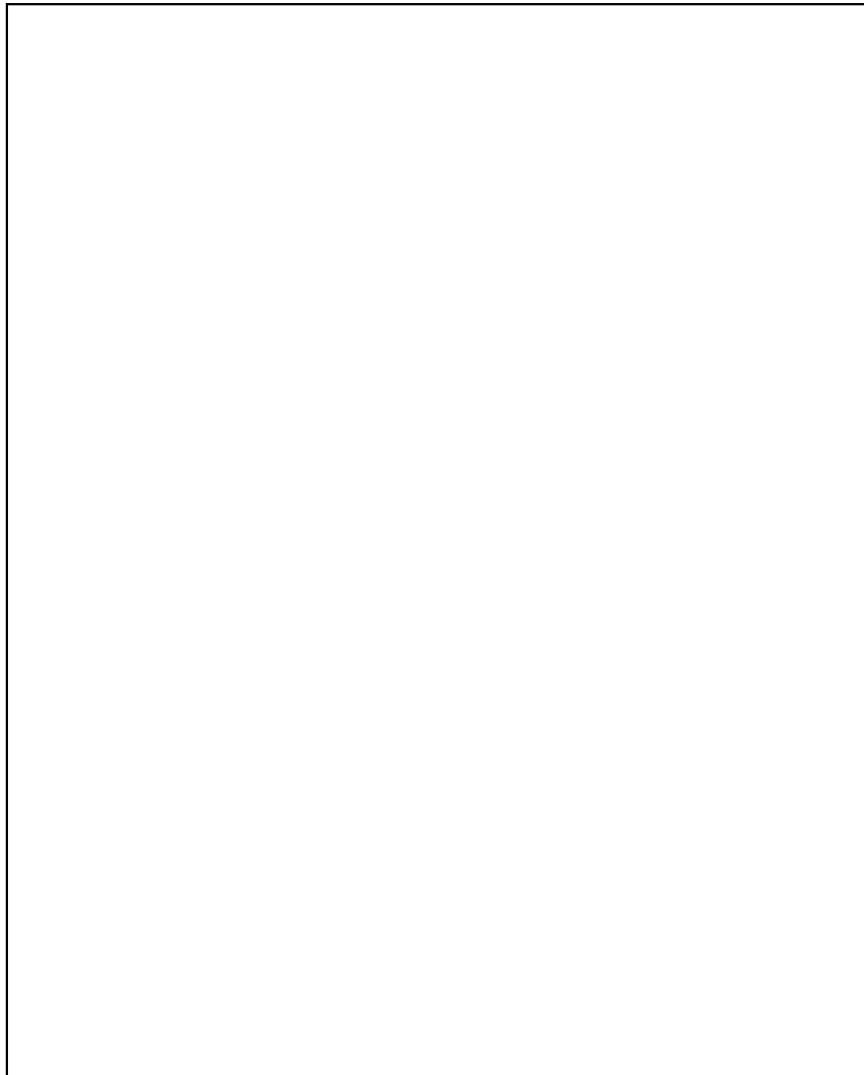
## Textstelle (Prüfdokument) S. 194

deutlich erkennbarer Trend. Die Personalentwicklung dient auch hier der Steigerung der Führungsfähigkeiten und gleichzeitig der Erhöhung der Konfliktlösungskompetenz in Veränderungsprozessen. Dennoch ist das klassische Verwaltungsmodell nach wie vor hoch vertikal integriert und wird weitgehend über **eine einheitliche und zentralisierte Personalwirtschaft mit stark internalisierten Anreizstrukturen bei funktional-hierarchisch organisierter Binnenstruktur** gesteuert.<sup>501</sup> Die Einführung betriebswirtschaftlicher Prozess- und Steuerungselemente in Verwaltungen kann nach Wunderer 1997 nur mit einer parallelen Gestaltung einer Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sowie einer wertebasierten Organisations- bzw. Verwaltungskultur gelingen.<sup>502</sup> Organisationsentwicklung versucht, strukturelle, technologische und humanistische Aspekte

<sup>501</sup> vgl. Naschold, F. et al.: Leistungstiefe, S. 20

<sup>502</sup> vgl. Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit: Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre, 1997, S. 13

## Textstelle (Originalquellen)



- 10 Naschold, Frieder/u.a.: Leistungsti..., 1996, S.

● 7% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
116

## Textstelle (Prüfdokument) S. 195

einzu-be-ziehen. Insofern ist Organisationsentwicklung nicht nur ein Transformationsprozess von einem Zustand in einen anderen, sondern auch ein qualitativer Entwicklungsprozess.<sup>503</sup> Nach Kieser 2002 lassen sich im Rahmen der vielfältigen Definitionen zur Organisationsentwicklung folgende gemeinsame Tendenzen herauslesen: "Der Prozess, nicht irgendein Inhalt der Organisationsänderung, steht im Vordergrund. Der Prozess wird von den Betroffenen getragen; "Betroffene zu Beteiligten machen", ist ein wichtiges Motto. Erforderlich ist die Mitwirkung eines Beraters, der jedoch keine Lösungen vorgeben, sondern die Problemlösung lediglich mittels geeigneter " Interventionen" aktivieren, unterstützen und strukturieren soll. Ziele der Unternehmung - Effizienz, Flexibilität, Innovationsfähigkeit - und Ziele der Organisationsmitglieder - Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung - sollen und können gleichzeitig und gleichgewichtig verfolgt werden."<sup>504</sup> ( Hervorhebungen im Original) Personalentwicklung dagegen ist bisher noch die **systematisch vorbereitete, durchgeführte und kontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter** in Abstimmung mit ihren Erwartungen und den Veränderungen der Arbeitsplätze.<sup>505</sup> Daraus folgt für den Bereich der öffentlichen Organisationen: Die operative Ebene von Verwaltungsvorgängen entlang einer Wertschöpfungskette prozessorientiert neu zu gestalten, um Effizienz und Effektivität von

503 vgl. Grote, M.: Organisations- und Personalentwicklung in Banken, 1998, S. 48

504 Kieser, A.: Organisationstheorien, S. 119

505 vgl. Grote, M.: Organisations- und Personalentwicklung, S. 143

## Textstelle (Originalquellen)

Mitarbeiter zu fördern sind. Notwendige Förderungs- und Bildungsangebote müssen bereitgestellt sowie eine zweckgerichtete Planung, Durchführung und Kontrolle der geplanten Maßnahmen sichergestellt werden. Personalentwicklung ist eine **systematisch vorbereitete, durchgeführte und kontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter**. Zufällig gestreute Bildungsmaßnahmen sollen vermieden werden (vgl. Grote, 1998, S. 143). Im übrigen muß die Personalentwicklung nicht nur mit den Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und dem Nutzen

- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.
- 64 Kölner Arbeitspapiere zur Bibliothe..., 1999, S. 7

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

117

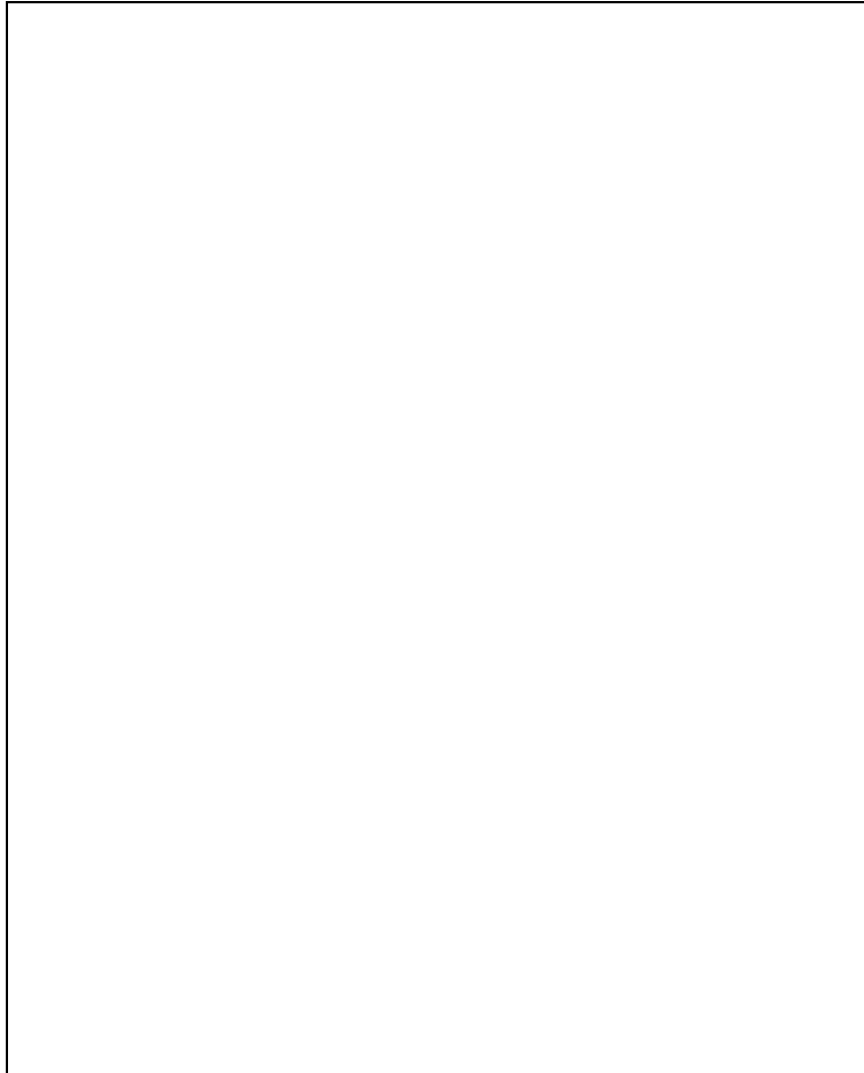
## Textstelle (Prüfdokument) S. 197

in eine Organisationsentwicklung über.<sup>509</sup> In der Praxis kann die Personalentwicklungsplanung als defizitär bezeichnet werden, weil die Auswahl der Fortbildungsteilnehmer keiner gezielten Bedarfsanalyse folgt, sondern den Kriterien der Barthel, C: Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung, in: Barthel, C./Harney, K. (Hrsg.): **Wissen und Arbeit zwischen öffentlicher Verwaltung und betrieblichem Management, 2001, S. 63 -198-** Abkömmlichkeit, Belohnung und einer psychologisch gemeinten Auffrischungskur für Bum-outs.<sup>510</sup> Steigender Komplexität und hochgradiger Entpersonalisierung durch Überorganisation sollte mit einer an der Prozesskette und an den Institutionen in dieser Prozesskette orientierten Personalentwicklung begegnet werden, die

509 vgl. Barthel, C: Personalentwicklung, in: Barthel, C./Harney, K. (Hrsg.) Wissen und Arbeit, S. 65

510 vgl. Flader, Bj.: Das Neue Steuerungsmodell in der öffentlichen Verwaltung, in: Barthel, C./Harney, K. (Hrsg.): Wissen und Arbeit, S. 43

## Textstelle (Originalquellen)



- 65 Barthel, Christian/Harney, Klaus (H..., 2002, S.

● **11%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

118



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 198

Personalentwicklungsmaßnahmen eine neue Herausforderung in öffentlichen Organisationen ist. Erste Ansätze sind dazu in Landesverwaltungen erkennbar.<sup>512</sup> Selbst wenn die KGSt in ihrem Bericht 3/2000 in Anlehnung an den Bericht 13/1994 Personalentwicklung als Prozess bezeichnet, der darauf abzielt, das "Leistungs- und Lernpotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit -199- dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern"<sup>513</sup>, ist die Forderung danach allein noch kein Konzept, das sich womöglich an Wertschöpfungsketten im Dienstleistungsprozess orientiert. Im sogenannten Leitbild des aktivierenden Staates der Bundesregierung 1999 wird ebenso die Erarbeitung von Personalentwicklungskonzeptionen gefordert, die sich jedoch lediglich

<sup>512</sup> Anm. d. Verf.: Mit Schreiben vom 25.08.2000 erfolgt z. B. erstmals durch das Niedersächsische Innenministerium anhand eines Fragebogens des Niedersächsischen Landesamtes für Statistik eine Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen der Jahre 1997-1999 mit Schwerpunkten auf Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen und Führungskräfteentwicklung. Ziel ist die Evaluierung der 1997 durch damaligen Kabinettsbeschluss gestarteten Qualifizierungsoffensive, der Einstieg in eine durch Kennzahlen gestützte Erhebung sowie eine Abgrenzung zu reinen Fachfortbildungen.

## Textstelle (Originalquellen)

Sammelnachweise (zum Beispiel für<sup>94</sup> Büromaterial, Versicherungen und Mieten) anzustreben.<sup>95</sup> 95 Vgl. Bals (1998), S. 787. <sup>96</sup> 96 Unter Personalentwicklung werden systematisch gestaltete Prozesse verstanden, die es ermöglichen, das<sup>96</sup> Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in <sup>96</sup> Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern, vgl. <sup>96</sup> Kommunale Gemeinschaftsstelle (1994a), S. 9. Zu den Voraussetzungen und den Instrumenten erfolgreicher <sup>96</sup> Personalentwicklung vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle (1994a), S. 12ff, zu den Aufgaben und <sup>96</sup> Anforderungen der dezentralen und zentralen Personalentwicklung vgl.

- <sup>66</sup> Speier, Frank: Die Einführung der K..., 2002, S. 12%

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht

11293

20.10.2017

119



## Textstelle (Prüfdokument) S. 203

erkennen und zu nutzen, Vertrauen aufzubauen und selbst positiv zu denken.<sup>525</sup>  
6.2. Elemente einer prozessorientierten **Personalentwicklung** in öffentlichen Organisationen Die qualitative Weiterentwicklung des Personals wird im Zeitalter von E-Commerce und E-Government, eines immer schnelleren Zervgl. Stäbler, S.: **Die Personalentwicklung der "Lernenden Organisation": konzeptionelle Untersuchung zur Initiierung und Förderung von Lernprozessen, 1999, S. 47 -204-** falls aktuellen Wissens und immer kürzerer Innovationsabstände bei Produkten und Dienstleistungen zur zukunftssichernden Notwendigkeit. Die Zeitschere öffnet sich weiter durch Zunahme der benötigten Reaktionszeit bei wachsender Komplexität und Abnahme der verfügbaren Reaktionszeit bei zunehmender Dynamik.<sup>526</sup>

<sup>525</sup> vgl. Marotzki, W.: Zum Problem der Flexibilität im Hinblick auf virtuelle Lern- und Bildungsräume, in: Brodel, R. (Hrsg.): Lebenslanges Lernen - lernbegleitende Bildung, 1998, S. 112

## Textstelle (Originalquellen)

Hrsg.): <sup>2004</sup> **Personalentwicklung** in Organisationen, Göttingen: Hogrefe, 1999, S. <sup>2004</sup> 211-244 <sup>2004</sup> Sonntag, Karlheinz/Stegmaier, Ralf: Verhaltensorientierte Verfahren der <sup>2004</sup> Personalentwicklung. In: Schuler Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der <sup>2004</sup> Personalpsychologie, Göttingen: Hogrefe, 2001, S. 265-288. <sup>2004</sup> Stäbler, Samuel: **Die Personalentwicklung der "Lernenden <sup>2004</sup> Organisation"/ Konzeptionelle Untersuchung zur Initiierung und <sup>2004</sup> Förderung von Lernprozessen**, Berlin: Duncker und Humblot, 1999 <sup>2004</sup> Steinkellner, Peter: Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung, <sup>2004</sup> Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 2005 <sup>2004</sup> Tomaschek, Nino: Systemisches Coaching/Ein zielorientierter <sup>2004</sup> Beratungsansatz, Wien: Facultas, 2003 s

- 67 Coaching Erfolgsfaktor in der F hru..., 2006, S. #P34#abzuschließen.#A#

● **13%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht

11293

20.10.2017

120



## Textstelle (Prüfdokument) S. 208

eine die Zukunft sichernde Aufgabe zu, um das Qualifikationspotenzial des Personals zu erhalten.<sup>537</sup> Die Dynamisierung der Arbeitswelt erfordert ein erhöhtes Maß an Steuerungssystematik von Organisationen, um sich den sich ständig wandelnden Umfeldanforderungen anpassen zu können. "Unternehmen, die die radikale Umorientierung beendet haben, werden typischerweise die Produktivität innerhalb von zwei bis drei Jahren erneut durch inkrementale Verbesserungen verdoppeln und die Lagerbestände, die Fehlerquoten und Durchlaufzeiten während dieses Zeitraums noch einmal halbieren."<sup>538</sup> In der Fertigungssteuerung erhält der Faktor Zeit zusammen mit Qualität und Kosten durch die Betrachtung der Durchlaufzeit (cycle time) (Klammern im Original) eine neue Bedeutung.<sup>539</sup> Die Beschleunigung von Produktions- und Entscheidungsprozessen aufgrund postulierter Zeitknappheit

<sup>538</sup> Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D.: Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen, S. 32

<sup>539</sup> Scholz, R.: Geschäftsprozessoptimierung, S. 21

## Textstelle (Originalquellen)

menschliche Arbeit<sup>511</sup> allein durch die Umwandlung einer Massenproduktion in ein schlankes System um die Hälfte<sup>511</sup> "zurückgeschraubt" (vgl. Womack/Jones 1997, S. 327). Ferner eröffne die "Schlankheitskur" (a.a.O. S. 9) die<sup>511</sup> Perspektive, die Produktivität innerhalb von zwei bis drei Jahren erneut zu verdoppeln (a.a.O. S. 32).<sup>511</sup> Womack und Jones empfehlen, das überschüssige Personal gleich am Anfang abzubauen und der<sup>511</sup> verbleibenden Belegschaft eine Beschäftigungsgarantie zu geben (a.a.O. S. 328 sowie S. 349 ff.).<sup>512</sup> 512 Vgl. Heuser/Lamparter 1997.<sup>513</sup> 513

- 68 Anthroposophische Ansatz - Soziale ..., 2004, S. 1

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

121

ProfNet

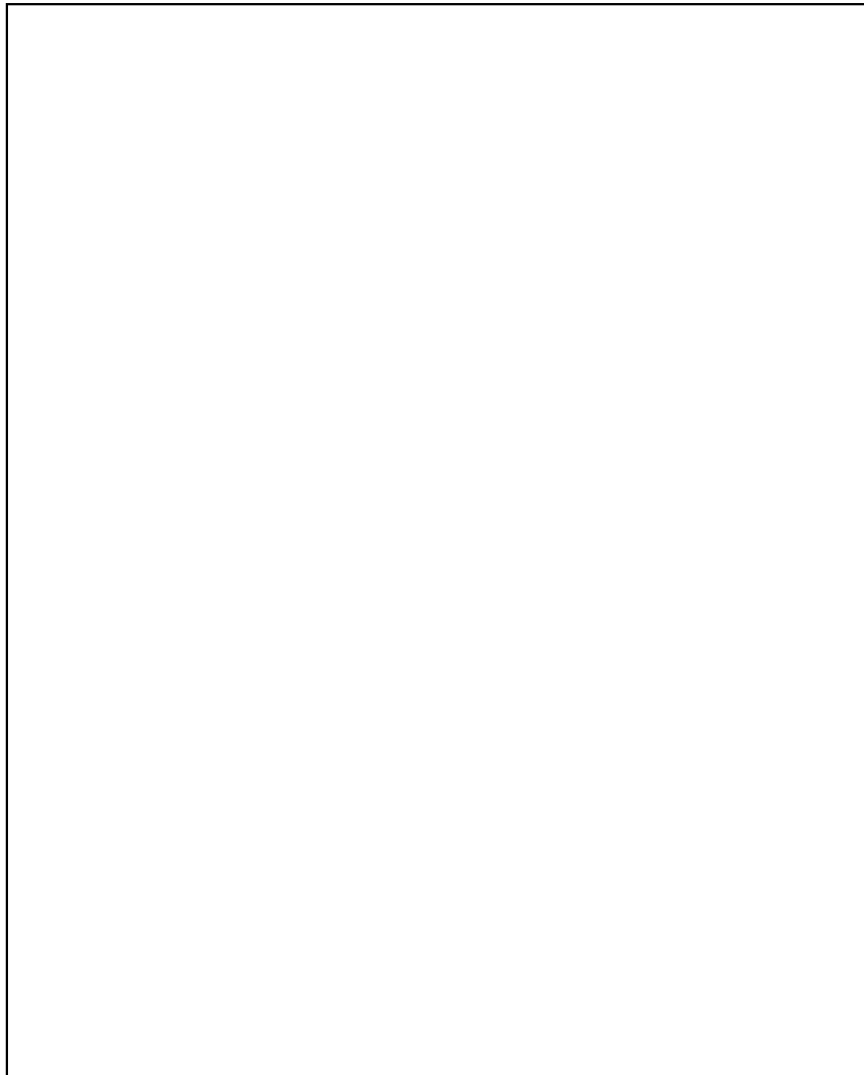
Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 209

kybernetischer Regelkreismodelle sollen Zeitdefizite überwunden werden, indem Mitarbeiter in Vernetzungen und systemorientiert denken und handeln. Genau an diesem neuralgischen Punkt liegt die Problematik der Prozessorientierung auch für den Bereich einer prozessorientierten Personalentwicklung in öffentlichen Steuerungskreisen. "Für die Umsetzung des NPM ist es daher unabdingbar, dass sowohl das Personal als auch die Organisation befähigt werden, mit dem neuen Modell umzugehen."<sup>540</sup> Wenn es also richtig ist, dass die Fähigkeit zur Synchronisation und wechselseitiger Akkordierung der Unternehmens- und Umweltereignisse und -prozesse<sup>541</sup> die zentrale Herausforderung an erfolgreiche Unternehmen ist, dann muss eine prozessorientierte Personalentwicklung die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die entscheidende Ressource Personal auch tatsächlich in diesem Prozess bestehen kann und dass sich eben nicht nur äußere Variablen ändern. Angewandte Human-Resources-Management-Modelle bilden dann eine Art Koordinierungsstelle, wenn steigende Komplexität zu reduzierenden

## Textstelle (Originalquellen)



- 19 Schedler, Kuno/Proeller, Isabella: ..., 2000, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

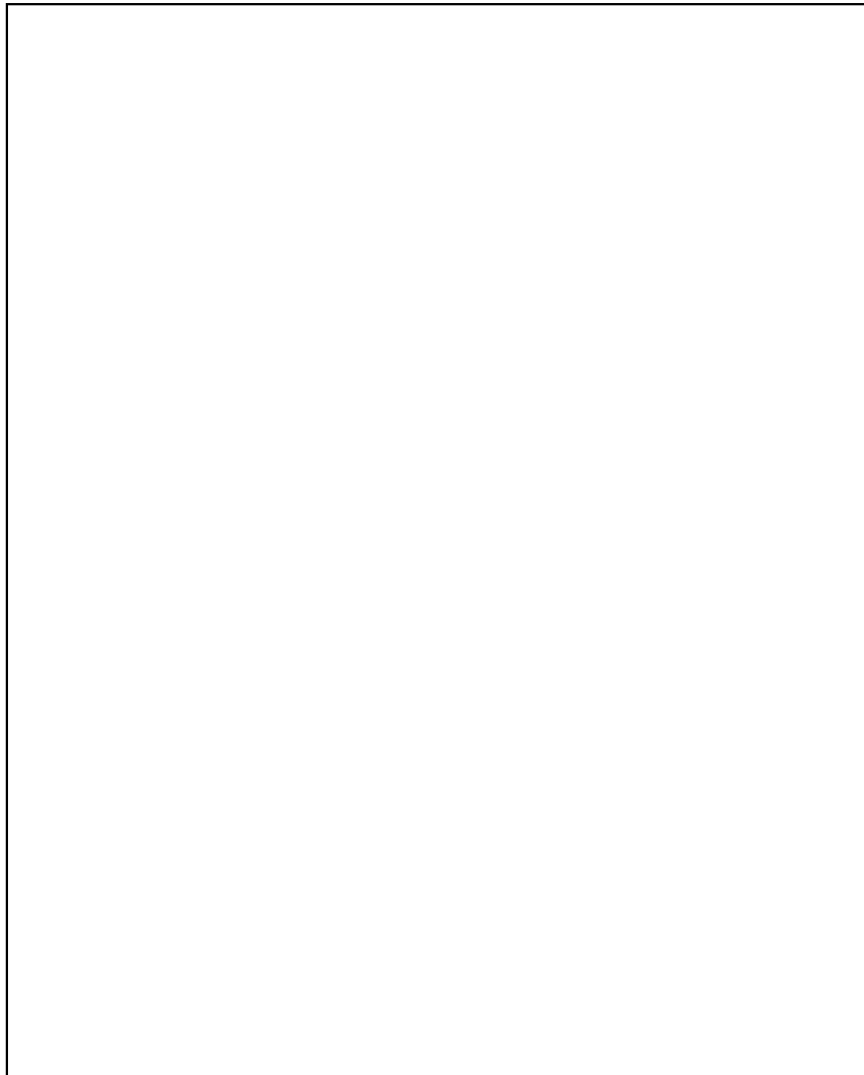
PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
122

## Textstelle (Prüfdokument) S. 209

eben nicht nur äußere Variablen ändern. Angewandte Human-Resources-Management-Modelle bilden dann eine Art Koordinierungsstelle, wenn steigende Komplexität zu reduzierenden und systematischen Umstrukturierungen innerhalb der Organisation führen und eine hochgradige Entpersonalisierung durch Überorganisation bewirken. "Hochgradige Arbeitsteilung und Spezialisierung erweisen sich dann als eine Art Sinnbremse für Identifikationen, Motivationen und Kohäsion der Mitarbeiter im sozialen System der Unternehmung."<sup>542</sup> Diese hochgradige Arbeitsteilung und Spezialisierung sind die Kernkritikpunkte am Bürokratiemodell, die das soziale

Schedler, K./Proeller, I.: New Public Management, S. 221 vgl. Noss, C: Zeit im Management, 1997, S. 254 Bleicher, K.: Integriertes Management, S. 14 - 210- System öffentlicher Organisationen in die Überbürokratisierung und zur Beschäftigung

## Textstelle (Originalquellen)



- 39 Bleicher, Knut: Das Konzept Integri..., 1999, S.

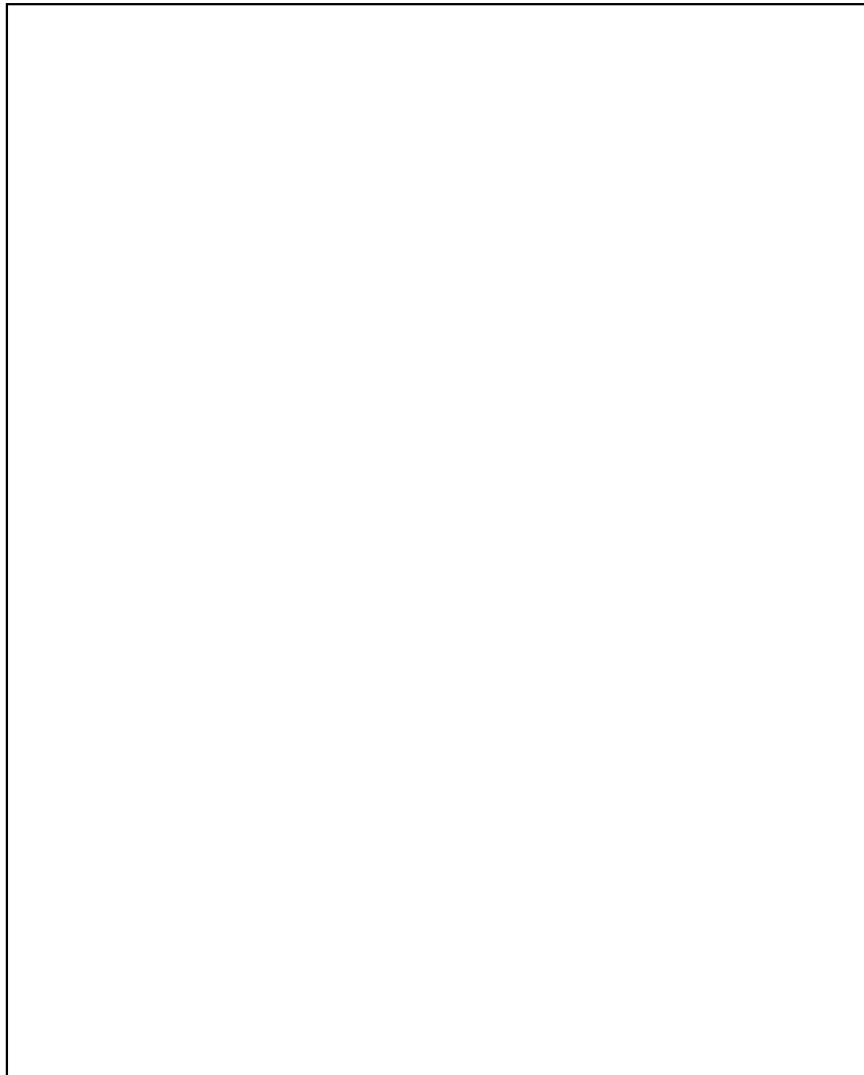
● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
123

## Textstelle (Prüfdokument) S. 211

organisationsübergreifende Kooperationen ein entscheidender Erfolgsfaktor zu sein. Deshalb kann es nutzbringend und vor allem für eine gemeinsam anerkannte Verwaltungskultur konstitutiv sein, wenn prozessorientierte Personalentwicklungskonzepte einen sich selbst verstärkenden Lernprozess in Gang setzen, der eben nicht "zu einem Rückfall in ein atavistisches, autoritäres Management und zu zentralistisch-bürokratischen Organisationsstrukturen und Managementsystemen führt".<sup>543</sup> Eine prozessorientierte Personalentwicklung ist personen- und nicht funktionsorientiert. Durch die Betrachtung der systemtheoretischen Dimensionen von Organisationen können die zumeist im zwischenmenschlichen Umfeld entstehenden Konflikte umfassend und nachhaltig bekämpft werden, oder aber es kann diesen vorgebeugt

## Textstelle (Originalquellen)



- 39 Bleicher, Knut: Das Konzept Integri..., 1999, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
124

## Textstelle (Prüfdokument) S. 220

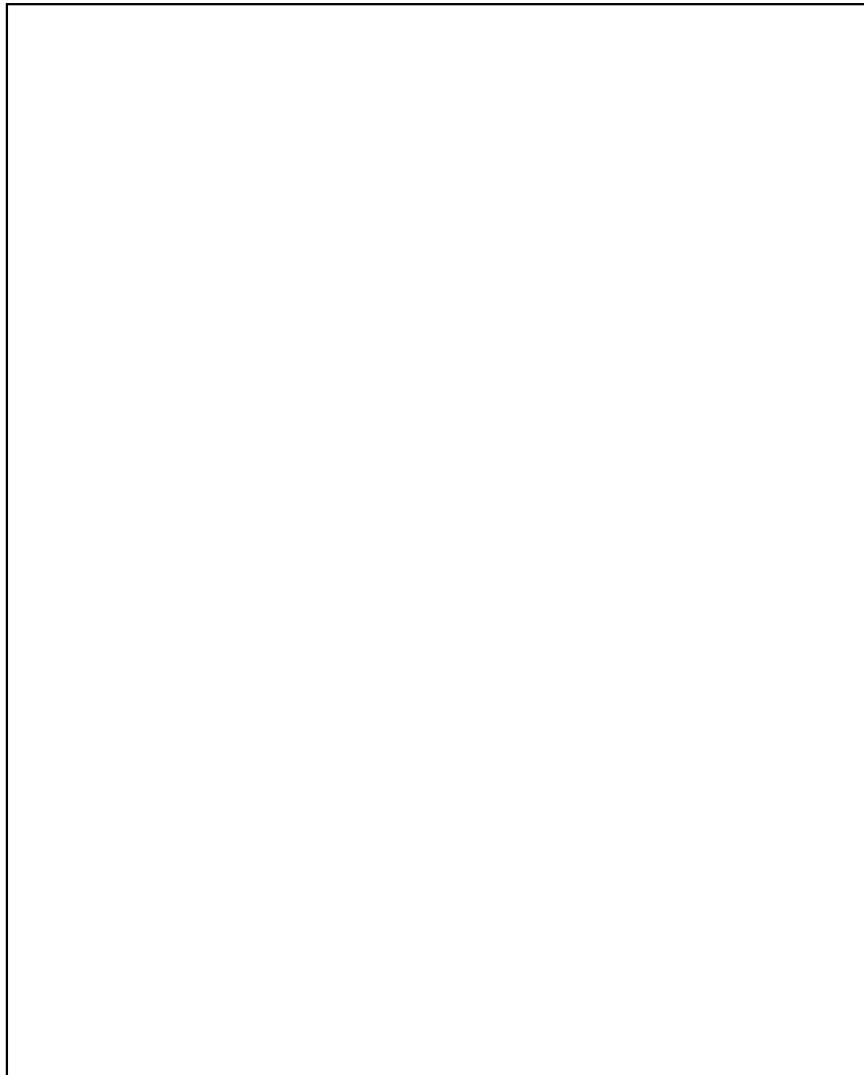
nach Gaitanides 2007 ein besonders wirksames Instrument eines prozessorientierten Kundenmanagements. Prozessteams sind im Speziellen durch die Merkmale Personenmehrheit, Mindestdauer gemeinsamer Interaktion, Aufgaben und Rollendifferenzierung, Entwicklung gemeinsamer Normen, Gruppenidentifikations- und -Zugehörigkeitsgefühl sowie Abgrenzung von der Organisationsumwelt gekennzeichnet.<sup>552</sup> "Durch den Einsatz von Prozessteams streben Unternehmen die Realisierung folgender Vorteile an: Verbesserung aller kundenbezogenen Prozesse durch die Bündelung von Ressourcen innerhalb eines Teams, Erbringung integrierter komplexer Problemlösungen für die Kunden durch die Einbindung von Spezialisten in das Prozessteam, Steigerung der Effizienz und Verkürzung der Entscheidungswege durch Integration unterschiedlicher Funktionsbereiche innerhalb eines Teams, vgl. Gaitanides, M.: Prozessorganisation, S. 190; vgl. auch Gebert, D./ Rosenstiel, L. v.: Organisationspsychologie, 2002, S. 141 f. -221 - 6. Folgen von Prozessorganisation und Prozesskooperation in öffentlichen Verwaltungen für Steigerung der Kundennähe durch Kundenbeteiligung im Team sowie Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung durch Intensivierung der Betreuung der Kunden."<sup>553</sup> Gaitanides unterscheidet hinsichtlich der Verflechtung zwischen Organisationen intraorganisationale und interorganisationale Teams. "Intraorganisationale Teams sind ausschließlich aus Mitgliedern einer Organisation (z. B. Kunden-, Produkt-, Regionalmanager) zusammengesetzt. Interorganisationale zeichnen sich dagegen dadurch aus, dass ihnen sowohl die Mitglieder des Anbieter-Unternehmens als auch Mitglieder des Kunden-Unternehmens angehören."<sup>554</sup> (Hervorhebung im Original) Für den Unternehmensbereich ist die Begriffsvielfalt zur Team- und Gruppenarbeit und deren Inhalten kaum eingrenzbar, bezieht sich aber in der Regel auf industrielle Fertigungs- bzw. Produktionsprozesse. Den bisherigen Stand der Forschung zur

553 Gaitanides, M.: Prozessorganisation, S. 184

554 ebd., S. 185

● 1% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganis..., 2006, S.

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
125

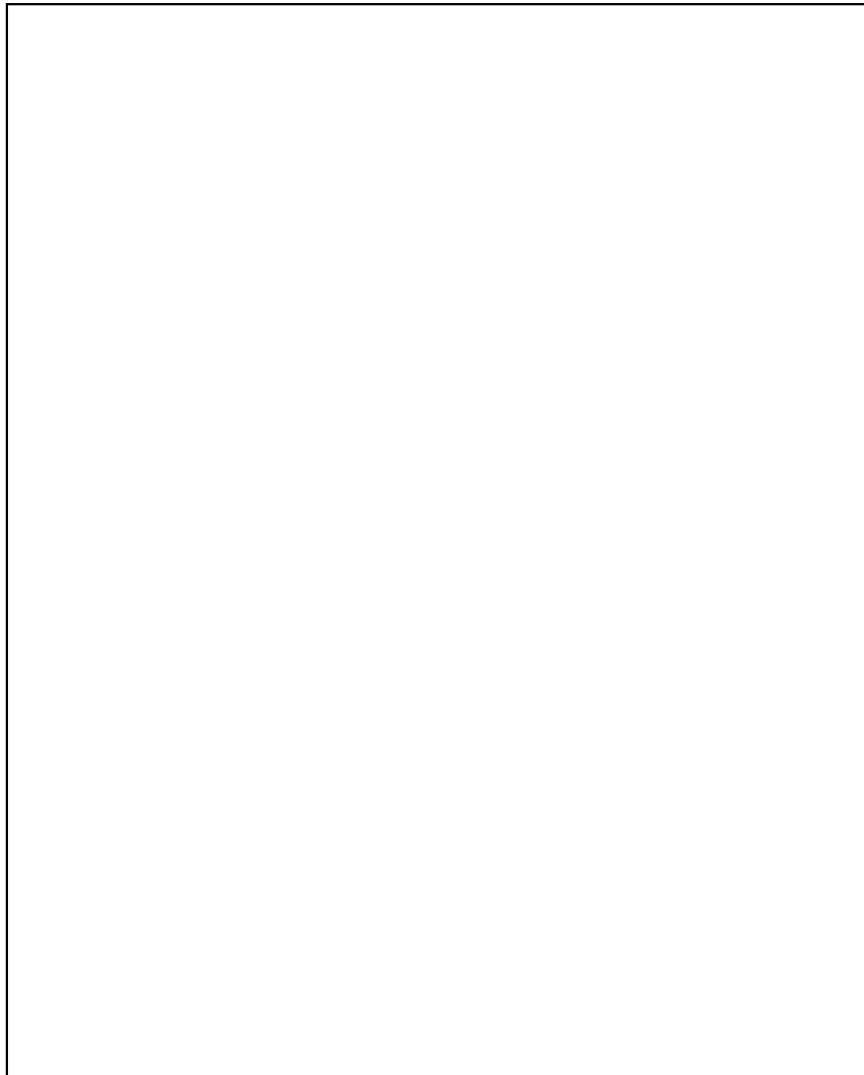
## Textstelle (Prüfdokument) S. 221

Scholz 1994 der Teamarbeit für den privatwirtschaftlichen Bereich eine wachsende Bedeutung zu.<sup>556</sup> Eine ambivalente Rolle kann jedoch Teamarbeit im Zusammenhang mit Prozesskooperationen einnehmen. Die Gruppeneffektivität steigt nach Gaitanides 2007 mit dem Ausmaß an Interdependenzen bzw. der Prozessintegration. "Reziproke Formen der Kooperation in Prozessteams haben mithin eine selbstverstärkende, rekursive Wirkung zwischen der Interdependenz der Teilprozesse und dem Teamgeist. Beides kann sich zwar positiv auf den Teamerfolg auswirken, -222- kann aber im Falle des Scheiterns auch in eine negative Spirale münden."<sup>557</sup> Wenn eine Unternehmung oder eine Organisation in ein Netz von Kooperations- und Netzwerkbeziehungen eingebunden ist, ist nach Eigler 1997 der verstärkte Einsatz von Team- oder Gruppenarbeitskonzepten erforderlich, wobei sich Teams und Gruppen auch aus Mitarbeitern der

<sup>556</sup> vgl. Scholz, C: Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 1994, S. 108 ff

<sup>557</sup> Gaitanides, M.: Prozessorganisation, S. 199

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganis..., 2006, S.

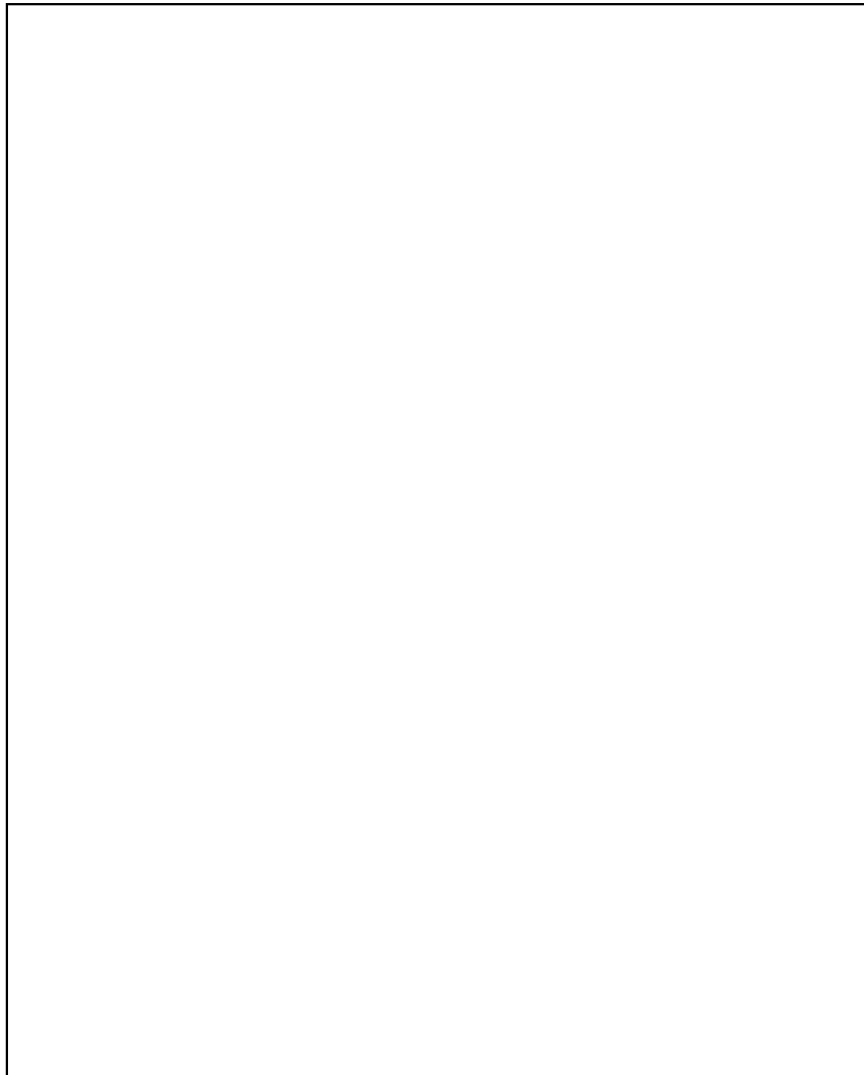
● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
126

## Textstelle (Prüfdokument) S. 225

rechtlichen -225- Regelungsdichte ungleich schwerer zu erzielen. Coaching-Maßnahmen können dabei eine unterstützende Hilfestellung bieten. 6.2.3. Prozess- Coaching als Element der Personalentwicklung Nach Gaitanides 2007 bedeutet der Anspruch, Prozesse kontinuierlich zu verbessern, Prozessorganisation als ein Organisationsentwicklungsprojekt zu begreifen. " **Permanente Verbesserungen der organisatorischen Routinen sind als Investitionen in unternehmensspezifisches Humankapital zu erkennen.**"<sup>566</sup> Prozessteams bedürfen auch des Coaching, um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang zu halten.<sup>567</sup> Coaching selbst ist ein zielgerichteter, am Problemfeld orientierter Prozess der Beratung und Analyse der Ist-Situation bis zum Lösungsvorschlag oder Soll-Zustand.

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganis..., 2006, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
127

## Textstelle (Prüfdokument) S. 228

Dienstleistungen oder Prozesse beziehen kann und so ein Vergleich der Leistungsfähigkeit der Prozesse zwischen Organisationen ermöglicht wird.<sup>575</sup> Wenn nach Gaitanides 2007 der Zweck des Benchmarking im Transfer von Kompetenzen und von Prozess-Wissen liegt, könne dies **zur Ausbildung eigener Kompetenzen beitragen**. "Aus der Perspektive des problemorientierten Lernens kann der Aufbau von "core competences" oder "core capabilities" dort **forciert werden, wo Wettbewerber Leistungsunterlegenheit aufweisen**."<sup>576</sup> Die Gestaltung problemorientierten Lernens bzw. des Ausbaus der Prozesskompetenzen durch Leistungsvergleiche obliegt in erster Linie der Personalentwicklung. "Benchmarking ist eine strukturierte Methode, um durch **einen systematischen Prozess der Erhebung und Analyse von Ist-Daten und deren Vergleich mit anderen die eigenen Schwachstellen und Leistungslücken bzw. die eigenen Stärken und Wettbewerbsvorteile aufzudecken**."<sup>577</sup> Es kann als Diagnose-Instrument in der Personalentwicklung aber auch dazu dienen, Hinweise darauf zu finden, wo das Netzwerk Unternehmen und dessen Prozesse zur Zielerreichung nicht optimal ausgerichtet sind.<sup>578</sup> Benchmarking bietet sich daher für Organisationen

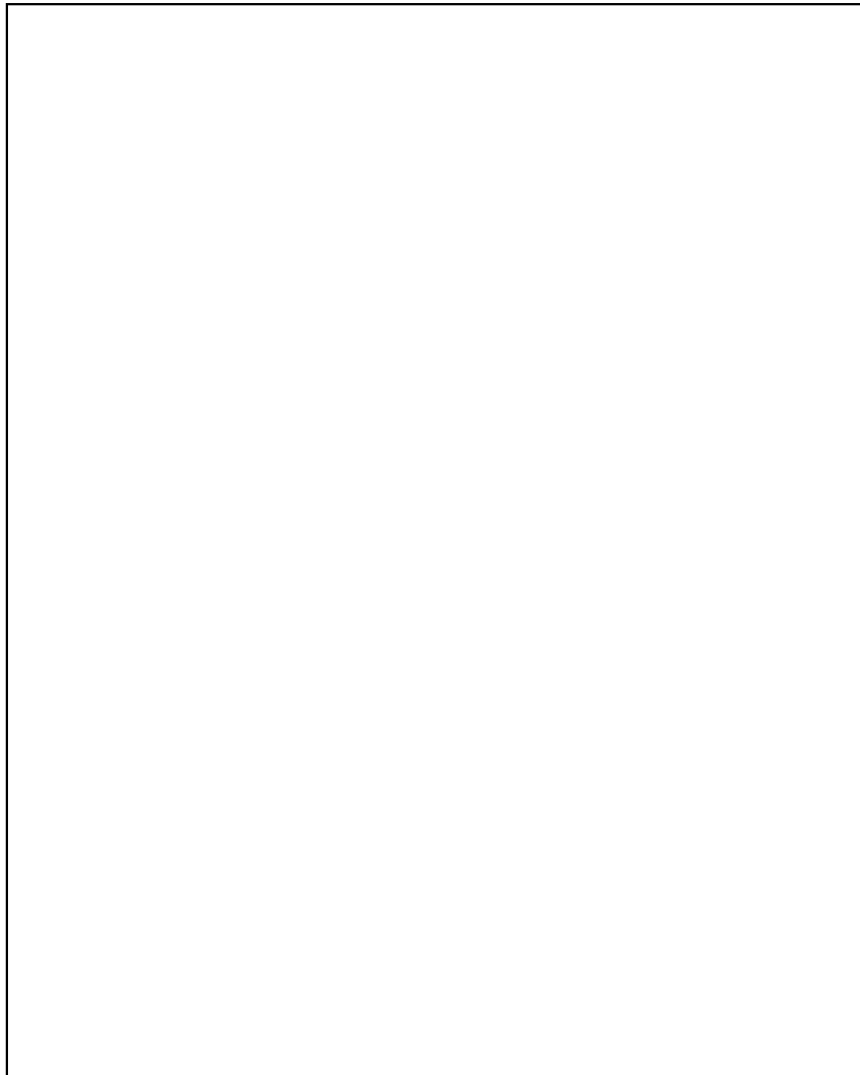
575 vgl. Brandstät, Th.: Prozessmanagement, S. 146

576 Gaitanides, M.: Prozessorganisation, S. 243

577 DGFP (Hrsg.): Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch das Personalmanagement, in: Deutsche Gesellschaft für Personalforschung, 1996, S. 27

578 ebd., S. 51

## Textstelle (Originalquellen)



- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganisations..., 2006, S.

● **5%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
128



## Textstelle (Prüfdokument) S. 237

Inanspruchnahme eines Coaches ist die Übertragung der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung auf der Grundlage einer Zielvereinbarung. In § 6 Abs. 3 wird der geplante Wechsel auf verschiedene, gleichwertige Aufgabengebiete (Rotation) als ein Instrument gezielter Personalentwicklung bezeichnet. "Er findet grundsätzlich alle fünf Jahre statt. Rotation in mehreren unterschiedlichen Aufgabebereichen ist regelmäßig Voraussetzung für die Übertragung von Führungsaufgaben."<sup>595</sup> Als ein Schwerpunkt der Modernisierungsvorhaben, die auf Aspekte der Haushaltssanierung, der Aufgabenkritik und der Bürgerorientierung ausgerichtet sind, wird die unmittelbare Verzahnung der Aufgabenkritik mit der Personal- und Organisationsentwicklung angesehen. Brandenburg Dem Ergebnisbericht an die Verwaltungsstrukturkommission

595 ebd., S. 173

## Textstelle (Originalquellen)

eine übergreifende Personalplanung erforderlich sind. (3) Ein Instrument gezielter Personalentwicklung ist der geplante Wechsel auf verschiedene, gleichwertige Aufgabengebiete (Rotation). Er findet grundsätzlich alle fünf bis zehn Jahre statt. Rotation in mehreren unterschiedlichen Aufgabebereichen ist regelmäßig Voraussetzung für die Übertragung von Führungsaufgaben. (4) Die für den erfolgreichen Einsatz in einem Aufgabengebiet erforderlichen wesentlichen Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und sonstigen Eigenschaften, auch soziale und methodische Kompetenz, werden in einem Anforderungsprofil

- 69 Göhring, Armin Ludwig: Experimentie..., 2003, S. 200

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

129

## Textstelle (Prüfdokument) S. 238

und Fähigkeiten erfasst werden. Diese Informationen liegen bisher nur in der Form der Personalakten und teilweise in Dateien (z. B. Fortbildung) vor. Es gibt in der Landesverwaltung keine einheitliche Vorgehensweise und nahezu keine Erfahrungen."<sup>597</sup> Im Bericht der **Kommission zur Überprüfung und Optimierung der Verwaltungsstruktur der brandenburgischen Landesverwaltung (Verwaltungsstrukturkommission - VSK) 1999** wird der Landesregierung empfohlen, "für den gesamten Landesdienst, insbesondere jedoch für die Ebenen des gehobenen und höheren Verwaltungsdienstes, ein umfassendes und tragfähiges einheitliches Personalentwicklungssystem zu erarbeiten und zu praktizieren (siehe entsprechende Ansätze in Baden-Württemberg, Bremen, Hamburg und Rheinland-Pfalz). Dabei ist besonders auf einen ganzheitlichen Ansatz zu achten, der Elemente wie Potenzialanalyse (Beurteilung), Verwendungsplanung, Fortbildung, Mobilitätsförderung (Rotation) und Beförderungspolitik integriert." Aufgabe der Personalentwicklung ist es, einen optimalen -239- Einsatz der Beschäftigten zu ermöglichen. Deshalb wurde in **Brandenburg** offenbar die Koordinierungsstelle für Personalmanagement durch die Landesregierung eingerichtet, die einerseits eine landes-verwaltungsinteme Personal- und Stellenbörse betreibt und

597 Land Brandenburg, Ministerium des Innern: Projektgruppe Personalmanagement: Ergebnisbericht an die Verwaltungsstrukturkommission, 2/1999, S. 1

● **12%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

auf sozialer, nicht-hierarchischer Koordination, auf Selbstorganisation regionaler Akteure und Interessenausgleich beruht. Vgl. hierzu auch D. Fürst:<sup>2002</sup> Regional governance zwischen Wohlfahrtsstaat und neo-liberaler Marktwirtschaft, Manuskript,<sup>2002</sup> 2001. <sup>40</sup> 40 **Kommission zur Überprüfung und Optimierung der Verwaltungsstruktur der brandenburgischen Landesverwaltung (Verwaltungsstrukturkommission VSK)**, Bericht, Potsdam 1999. <sup>41</sup> 41 Vgl. Joachim Jens Hesse: Regierungs- und Verwaltungsreform in **Brandenburg**, Gutachten im <sup>41</sup> Auftrag des Bundes der Steuerzahler Brandenburg e.V., Februar 2000. <sup>42</sup> 42 So die Position eines Interviewpartners. <sup>43</sup> 43

- **70** Verwaltungsreform und Personal im L..., 2002, S. #P96#herauszu- 96

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

130

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 240

Belange der Beschäftigten ernst zu nehmen und ihnen mit Verständnis und Respekt zu begegnen, gehört ebenso zur Personalentwicklung wie Motivation und Leistung zu fördern."<sup>599</sup> Der Bericht zur Personalentwicklung in der bremischen Verwaltung 1998-1999 definiert Personalentwicklung als "systematisch gestaltete Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit der quantitativen und qualitativen Aufgabenentwicklung verwendungs- und zukunftsorientiert zu fördern."<sup>600</sup> In Bremen werden Personalentwicklung und Organisationsentwicklung als miteinander korrespondierend angesehen und Personalentwicklung als zukunftsorientierte Investition betrachtet. Die Instrumente und Handlungsfelder der Personalentwicklung in Bremen sind dementsprechend professionell strukturiert aufgebaut (siehe Abb. 6.6., S. 242). Mit einem umfangreichen Controlling

599 Freie und Hansestadt Bremen: Senator für Finanzen (Hrsg.): Strategisches Personalentwicklungskonzept für die bremische Verwaltung, 3. Aufl., 2000, S. 5

600 Freie und Hansestadt Bremen: Senator für Finanzen(Hrsg.): Bericht zur Personalentwicklung in der bremischen Verwaltung (1998-1999), 2000, S. 2

## Textstelle (Originalquellen)

Schwarting (1997), S. 149f. Daneben ist auch die Auflösung der Sammelnachweise (zum Beispiel für<sup>94</sup> Büromaterial, Versicherungen und Mieten) anzustreben.<sup>95</sup> 95 Vgl. Bals (1998), S. 787.<sup>96</sup> 96 Unter Personalentwicklung werden systematisch gestaltete Prozesse verstanden, die es ermöglichen, das<sup>96</sup> Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in<sup>96</sup> Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern, vgl.<sup>96</sup> Kommunale Gemeinschaftsstelle (1994a), S. 9. Zu den Voraussetzungen und den Instrumenten erfolgreicher<sup>96</sup> Personalentwicklung vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle (1994a), S. 12ff, zu den Aufgaben und<sup>96</sup>

- 66 Speier, Frank: Die Einführung der K..., 2002, S. 12%

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

131

## Textstelle (Prüfdokument) S. 242

neuen Wege im Verwaltungsmanagement der Freien und Hansestadt Hamburg auf das neue Steuerungsmodell der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung<sup>604</sup>, das im Wesentlichen durch folgende Elemente geprägt ist: 1. **Führung durch Leistungsabsprache statt durch Einzeleingriffe (Kontraktmanagement)**; 2. **dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich, d. h. Delegation von Entscheidungsbefugnissen im Ressourcenbereich von der Zentrale auf die Fachbereichsebene und Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung**; 3. **Ablösung der Input- durch eine Outputsteuerung, d. h. Orientierung an den von einer Verwaltungseinheit zu erbringenden Leistungen** (die Produkte der Verwaltung **nicht an den** von einer zentralen Instanz zur Verfügung gestellten finanziellen Ressourcen); 4. Vorgabe eines Budgets für

## Textstelle (Originalquellen)

hat eine Arbeitsgruppe damit beauftragt, die ihre Tätigkeit im Juni 1998 aufgenommen hat. Die wesentlichen Fragestellungen bei Einfüh- **Führung durch Leistungsabsprache statt durch Einzeleingriff (Kontraktmanagement) \* dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich, d.h. Delegation von Entscheidungsbefugnissen im Ressourcenbereich von der zentralen auf die Fachbereichsebene und Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung \* zentraler Steuerungs- und Controlling-Bereich \* Übergang von der Input- zur Output-Steuerung (d.h. primäre Orientierung an den von einem Verwaltungsbereich zu erbringenden Leistungen, nicht an den**

- 71 VG Hamburg: Das Neue Steuerungsmode..., 1998, S. 4

● 19% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

132

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 244

orbereitung von Beschäftigten auf neue Verwendungen und Aufgaben.<sup>609</sup> Seit dem 1. Januar 2004 ist der ehemaligen Abteilung "Zentrale Personaldienste" (P 4) des Personalamts der neue LHO- Landesbetrieb "Zentrum für Personaldienste" entstanden.<sup>610</sup> Hessen In der Koalitionsvereinbarung zwischen CDU und FDP für die 15. Wahlperiode des Hessischen Landtages 1999 bis 2003 wird unter dem Vorsitz des Chefs der Staatskanzlei ein Ausschuss "Verwaltungsreform" gebildet. Gleichzeitig soll in der Landesverwaltung ein "behördenbezogenes Personalentwicklungskonzept eingeführt werden, das unter anderem eine Bestandsanalyse, ein Strukturkonzept, eine Bedarfsplanung und eine Personaleinsatzplanung vorsieht. Ein Vorbereitung insbesondere durch konkrete Anforderungsprofile, abgeleitet aus der Führungsposition. -245- modernes Beurteilungswesen als Grundlage für die Optimierung des Personaleinsatzes und die gerechte Steuerung der Personalförderung sollen vorgelegt werden."<sup>611</sup> Am 1. Januar 2003 ist schließlich das Rahmenkonzept der Personalentwicklung in Kraft getreten, das folgende Vorgaben enthält: - Hierarchieabbau und Delegation von Verantwortung - Arbeitsplatzwechsel (Rotation) sowie Unterstützung beim Arbeitsplatzwechsel in Folge des Stellenabbaus - Personalentwicklungsbörse - Rotation der Bewerberinnen und

609 vgl. Unterausschuss "Allgemeine Verwaltungsorganisation" des Arbeitskreises VI der Innenministerkonferenz: Staats- und Verwaltungsmodernisierung, 2002, S. 83-85

610 vgl. Thöne-Wille, E.-M.: Der neue Landesbetrieb "Zentrum für Personaldienste" stellt sich vor, in: Senat der Freien und Hansestadt Hamburg: Personalamt: Blickpunkt Personal 1/2004, 2004, S. 3-5

611 Koalitionsvereinbarung von CDU und FDP für die 15. Wahlperiode des Hessischen Landtages, 1999, S. 16 f.

## Textstelle (Originalquellen)

die GAK) Eigenmittel aufbringen muss. Landespolitische Zielvorstellungen Hinsichtlich der landespolitischen Rahmenbedingungen haben sich aufgrund der Landtagswahlen Veränderungen ergeben. In der Koalitionsvereinbarung zwischen CDU und FDP für die 15. Wahlperiode des Niedersächsischen Landtages 2003 bis 2008 sind programmatische Aussagen enthalten, die auch Auswirkungen auf die Umsetzungsmodalitäten und die inhaltliche Ausrichtung von PROLAND haben (können) (CDU Niedersachsen et al., 2003) (

• 72 Fährmann, Barbara/Grajewski, Regina..., 2003, S. 39

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

133



4% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Prüfdokument) S. 248

orgesetzten-Gespräche, Mitarbeiterbefragungen und der Einsatz von Assessment-Centern der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften dienen. Darüber hinaus soll jede Dienststelle bzw. jeder Verwaltungsbereich eigene und behördeninterne, systematische Personalentwicklungskonzepte erarbeiten. Personalentwicklung wird hier definiert als "die systematische Gestaltung von Prozessen, die es ermöglicht, das Leistungs- und Lernpotenzial der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern. Personalentwicklung ist ein fortlaufender Prozess und daher weder eine einmalige noch eine kurzfristig erfüllbare Aufgabe. Erfolgreiche Personalentwicklung erfordert, dass - sie mit den strategischen Verwaltungszielen verknüpft wird, - sie mit anderen Planungen - insbesondere der voraussichtlichen Haushalts- und Stellenentwicklung - abgestimmt wird, - ein allgemeines bzw. ein für den jeweiligen Bereich konkretisiertes Leitbild der Verwaltung als Zielvorgabe besteht und fortgeschrieben wird, - Bedarfsanalysen und Bedarfsermittlungen bestehen, - sie von der jeweiligen Verwaltungsführung aktiv unterstützt wird, - sie von allen Verantwortlichen auf den verschiedenen Ebenen in ihrer Bedeutung erkannt und aktiv wahrgenommen wird, Anm. d. Verf.: Bei der Landtagswahl in Niedersachsen am 2. Februar 2003 erfolgte ein Regierungswechsel von der SPD-Alleinregierung zur CDU/FDP-Landesregierung. Eines der ersten zentralen Projekte der neuen Mehrheit in Niedersachsen ist die Auflösung der vier Bezirksregierungen zum 1. Januar 2005 in einem Flächenland. Im Rahmen der Aufgabenkritik wurden auf dieser Ebene 776 Aufgaben identifiziert, von denen rund die Hälfte entfallen, auf die kommunale Ebene verlagert oder aber privatisiert werden sollte. Die zur Umsetzung dieser Reform notwendigen Gesetzesänderungen werden im Herbst 2005 beraten. -249- - sie Beschäftigte und ihre Vertretungen bei der Erarbeitung und Weiterentwicklung von Konzepten beteiligt und - die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden."<sup>618</sup> Die grundsätzlichen Weichenstellungen für ein umfangreiches Personalentwicklungskonzept in dieser Landesverwaltung mit rund 800 Behörden und etwa 200.000 Beschäftigten sind hier gestellt, wobei über Anspruch und Wirklichkeit derartiger Grundkonzeptionen - dies gilt im Übrigen auch für die Beurteilung der Personalentwicklungskonzepte anderer Bundesländer - keinerlei Aussagen getroffen werden können. Nordrhein-Westfalen Im Jahr 2001 wurde eine [Regierungskommission](#) "Zukunft des

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

Personalentwicklung hat zum Ziel, durch Qualifizierung der Beschäftigten die bestmögliche Aufgabenerfüllung der jeweiligen Einheit zu gewährleisten. Sie umfasst alle systematisch gestalteten Prozesse, die es ermöglichen, das Leistungs- und Lernpotenzial der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern. Allgemeine Personalentwicklung bezieht in ihrer Zielsetzung alle Mitarbeiter der Landesverwaltung ein.

von vielen Verwaltungen in ihren PE-Konzepten übernommen worden ist. Definition: "Personalentwicklung bezeichnet einen Prozess, der darauf abzielt, das "Leistungs- und Lernpotential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und in Abstimmung mit dem Verwaltungsbedarf verwendungs- und entwicklungsbezogen zu fördern".<sup>1</sup> Personalentwicklung steht damit im Spannungsfeld zwischen: den Leistungsanforderungen und -zielen der Verwaltung sowie den Erwartungen, Bedürfnissen und Potentialen der Beschäftigten. <sup>77</sup> Diese bereits für den Grundlagenbericht entwickelte

ein modernes Dienstrecht und Tarifvertragsrecht schaffen, das mehr Flexibilität bietet, um sich den wachsenden und ändernden Anforderungen besser anpassen zu können; wir werden eine [Regierungskommission](#) "Zukunft des öffentlichen Dienstes Öffentlicher Dienst der Zukunft"

- 73 Rahmenkonzept der Landesregierung z..., 2005, S. 6
- 63 Modernisierung des öffentlichen Dien..., 2005, S. 77

PlagiatService  
Prüfbericht

11293

20.10.2017

134

## Textstelle (Prüfdokument) S. 249

öffentlichen Dienstes - Öffentlicher Dienst der Zukunft" eingesetzt, die sich unter Federführung ihres Vorsitzenden Bull neben Fragen der Zukunftsfähigkeit des Berufsbeamtentums u. a. auch mit einer angemessenen Aus- und Fortbildung befasste. Personalentwicklungskonzepte sind in Nordrhein-Westfalen fester Bestandteil der Binnenmodernisierung. "Viele Bausteine werden bereits praktiziert, z. B. Mitarbeitergespräche, Fortbildung, Rotation, Aufstiegsverfahren."<sup>619</sup> Rheinland-Pfalz In der Koalitionsvereinbarung von SPD und FDP vom 28. April 2001 wird festgelegt, dass die Modernisierung der Verwaltung eine der wichtigsten Aufgaben der Landesregierung ist. Ziel sei eine moderne, kostengünstige und noch effizienter arbeitende, bürger- Niedersächsisches Innenministerium, Geschäftsstelle für Verwaltungsreform (Hrsg.): Die niedersächsische Landesverwaltung durch Personalentwicklung zukunftsfähig gestalten, 1997, S. 19 -250- freundliche Dienstleistungsverwaltung. Bereits 1994 hatte die Landesregierung von Rheinland-Pfalz eine Verwaltungsmodernisierungskommission (VMK) eingerichtet, die sich unter anderem auch mit einer weiteren Verbesserung des leitbildorientierten Personalmanagements befassen

<sup>619</sup> Unterausschuss "Allgemeine Verwaltungsorganisation" des Arbeitskreises VI der Innenministerkonferenz: Staats- und Verwaltungsmodernisierung, 2002, S. 174

## Textstelle (Originalquellen)

einsetzen, ... ." Das Landeskabinett hat auf dieser Grundlage in seiner Sitzung am 14.11.2000 entschieden, die Regierungskommission "Zukunft des öffentlichen Dienstes Öffentlicher Dienst der Zukunft" einzusetzen. Der Auftrag

- 74 Landesregierung NRW: Zukunft des öf..., 2003, S. 27



0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

135

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 253

der Personalwirtschaft beschlossen, die Eingang in den Bericht der Landesregierung an den Schleswig-Holsteinischen Landtag im September 1997 gefunden haben.<sup>630</sup> In diesem Bundesland wird bereits früh der Aufbau eines modernen Personalmanagements mit einer systematischen Personalentwicklung eingefordert. "Personal ist die wichtigste und zugleich kostenträchtigste Ressource der öffentlichen Verwaltung. Da ist es notwendig, die Leistungspotenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Fähigkeiten, Neigungen und Interessen) frühzeitig zu erkennen, zu erhalten (Leistungsanreize und Fortbildung) und in größtmöglichem Maße zu nutzen. Zu diesem Zweck -254- muss in Zukunft stärker als bisher auf allen Ebenen der Verwaltung eine aktive Personalentwicklung betrieben werden. Dabei ist insbesondere die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern zu berücksichtigen."<sup>631</sup> Unter Personalentwicklung als einem Eckpunkt der Personalwirtschaft in Schleswig-Holstein werden unter anderem Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche als zentrales Element der Mitarbeiterführung gefordert, die Erarbeitung von Grundsätzen für Führung und Zusammenarbeit im Rahmen einer qualitativen Personalführung,

<sup>630</sup> vgl. Schleswig-Holsteinischer Landtag: Bericht der Landesregierung: Moderne Verwaltung in Schleswig-Holstein, Drs. 14/973, 14. Wahlperiode, 9/97, S. 104

## Textstelle (Originalquellen)

fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin."<sup>19</sup> 2. Amsterdamer Vertrag: Art. 2, 3 Abs. 2 i. V. m. Art. 13 EGV machen die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern zu einem Teil der Rechtsordnung der Europäischen Union. Auch die Charta der Grundrechte der Europäischen Union sieht in Art. <sup>23</sup> Abs. 1 vor, Gleichheit von Frauen und Männern

- <sup>75</sup> Machbarkeitsstudie Gender Budgeting..., 2006, S. 232

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

136

ProfNet

Institut für Internet-Marketing





## Textstelle (Prüfdokument) S. 254

Zusammenarbeit im Rahmen einer qualitativen Personalführung, eine funktionsgerechte Bezahlung mit leistungsbezogenen Elementen, eine bedarfsorientierte Fortbildung im Rahmen eines umfassenden Systems einer Personalentwicklung, ein aussagefähiges Beurteilungswesen und eine Beseitigung starrer Arbeitszeitregelungen durch eine Arbeitszeitflexibilisierung.  
632 Thüringen Das **Rahmenkonzept zur Weiterentwicklung der Verwaltungsreform und der Organisation der Landesverwaltung** wurde am 25. Juni 2001 verabschiedet. Erklärte **Ziele der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung in Thüringen sind: Die Überprüfung des öffentlichen Leistungskataloges und Regelungsbestandes Eine verbesserte Bürger- und Kundenorientierung** Höhere Transparenz und Vereinfachung der Verwaltungsverfahren Stärkere Wirtschaftlichkeit

● **10%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

## Textstelle (Originalquellen)

nach Erfahrungen Schleswig- Holsteins vor allem geeignet, eine grobe Qualitätseinschätzung der eigenen Organisations-, Führungs-, Leitungs- und Produktstruktur vorzunehmen. Thüringen<sup>158</sup> Am 25. Juni 2001 hat die Landesregierung ein **Rahmenkonzept zur Weiterentwicklung der Verwaltungsreform und der Organisation der Landesverwaltung** verabschiedet. Die **Ziele der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung** im Freistaat Thüringen sind: **die Überprüfung des öffentlichen Leistungskataloges und Regelungsbestandes, eine verbesserte Bürger- und Kundenorientierung, eine**

- 15 Bericht Verwaltungsmodernisierung -..., 2004, S. 89

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

137

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 267

Transparenz für solche Veränderungen. Die aus der Praxis heraus nur allzu oft erhobene Forderung nach einfachen Reorganisationsmodellen auf der Basis von Geschäftsprozessen als Verwaltungsvorgängen für den Bereich öffentlicher Verwaltung verkennt, dass nahezu 70 % der Reorganisationsversuche scheitern.

"In einer empirischen Untersuchung wurde festgestellt, dass in vielen Reorganisationsprojekten sich lediglich das Reden über die Organisation ändert, nicht aber die Organisationsstrukturen oder die Abläufe."<sup>657</sup> Es müssen demnach auch Veränderungen in der Organisationskultur stattfinden, die neuen Organisationsstrukturen nicht entgegenstehen. Prozessorganisation in öffentlichen Verwaltungen erfüllt diese Funktion. 7.2. Weitere Forschungsfragen In Anlehnung an die Tendenz insbesondere einer informationstechnologischen Entgrenzung von Unternehmen wurden

<sup>657</sup> Kieser, A.: Organisationstheorien, S. 66

## Textstelle (Originalquellen)



- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

138



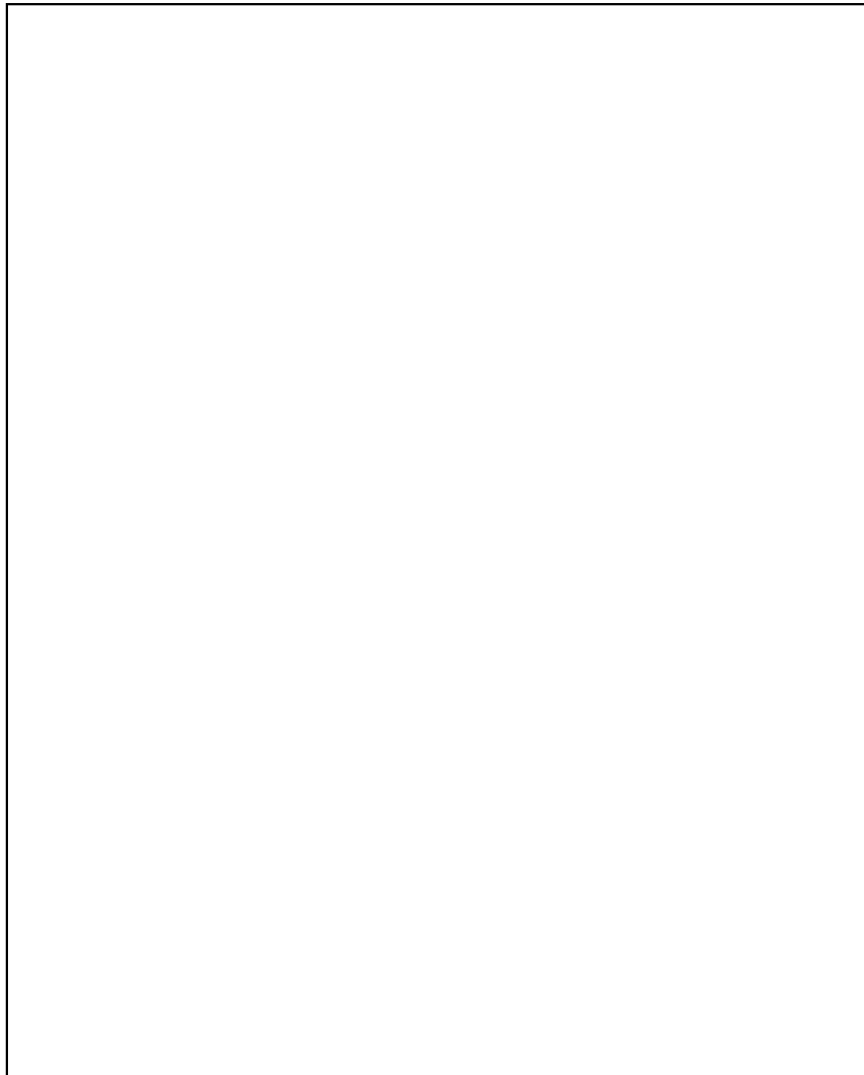
**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 1

Anm. d. Verf.: Röber weist in seinem Beitrag insbesondere darauf hin, dass der Wandel staatlichen Handelns von der Vollzugsverantwortung zur Gewährleistungsverantwortung bereits schon in den 1970er-Jahren durch die von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) angestoßene Debatte zur Aufgabenkritik einsetzte. Aufgabenkritik wurde dort bereits bezeichnet als eine [einmalige oder wiederkehrende Überprüfung der normierten Verwaltungszwecke \(Zweckkritik\) und /oder der programmierten Vollzugsmaßnahmen \(Vollzugskritik\)](#). Vgl. ebd., S. 86 (Hervorhebung im Original)

## Textstelle (Originalquellen)



- 8 Blanke, Bernhard/u.a. (Hrsg.): Hand..., 1997, S.

● 9% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

139

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 11

Anm. d. Verf.: Jann 2005 kritisiert die pauschale Verwendung des Bürokratiebegriffs und unterscheidet grundsätzlich fünf Ebenen zur Verortung von Bürokratieproblemen: 1. Aufgabenebene, 2. politische Regulierungsebene, 3. administrative Regulierungsebene, 4. intra-organisatorische Ebene, 5. inter-organisatorische Ebene. Jann führt die heutigen Bürokratieprobleme auf die **sektoralen Aufgaben, Zuständigkeiten und Interessen öffentlicher Organisationen und vor allem auf deren** interorganisatorischen **Koordinations- und Kommunikationsprobleme** zurück.

## Textstelle (Originalquellen)

Bundestag und Bundesrat aufzutreten. Leider nimmt er diese Rolle zu wenig wahr. Fazit: Ein erheblicher Teil der in der Öffentlichkeit diskutierten Bürokratieprobleme beruht auf den **sektoralen Aufgaben, Zuständigkeiten und Interessen öffentlicher Organisationen und vor allem auf deren** inter-organisatorischen **Koordinations- und Kommunikationsproblemen**. Dabei sind die inter-sektoralen Kommunikations- und Zuständigkeitsprobleme vermutlich noch widerspenstiger als die inter-föderalen. Es wäre fatal, wenn man

- 36 Prof. Dr. Werner Jann Universität P..., 2005, S. #P10#Verwaltungseinheiten

● 12% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

140

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 12

7 vgl. Edeling, Th./Jann, W./Wagner, D. (Hrsg.): öffentliches und privates Management, 1998, S. 21

## Textstelle (Originalquellen)

- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● **9%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

141



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 13

12 Reichard, C: [Ansätze zur Steuerung individuellen Leistungsverhaltens im öffentlichen Dienst: Stand und Perspektiven](#), in: Koch, R./Conrad, P.(Hrsg.): New Public Service, 2003, S. 233

## Textstelle (Originalquellen)

fein". In: DBW. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 727-730. Reichard, Christoph (2001): Personalmanagement. In: Bernhard Blanke u.a. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen: Leske + Budrich, S. 180-186. Reichard, Christoph (2003): [Ansätze zur Steuerung des individuellen Leistungsverhaltens im öffentlichen Dienst: Stand und Perspektiven](#). In: Rainer Koch, Peter Conrad (Hrsg.): New Public Service. Öffentlicher Dienst als Motor der Staats- und Verwaltungsmodernisierung, Wiesbaden, S. 220-237. Reidenbach, Michael (2002): Der kommunale Investitionsbedarf in Deutschland. Eine

- 76 Public Management Eine neue Generat..., 2006, S. 150

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

142

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 14

14 vgl. Barthel, C./Harney, K. (Hrsg.): Wissen und Arbeit zwischen öffentlicher Verwaltung und betrieblichem Management, 2002, S. 38

## Textstelle (Originalquellen)

- 65 Barthel, Christian/Harney, Klaus (H..., 2002, S.

● 7% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

143



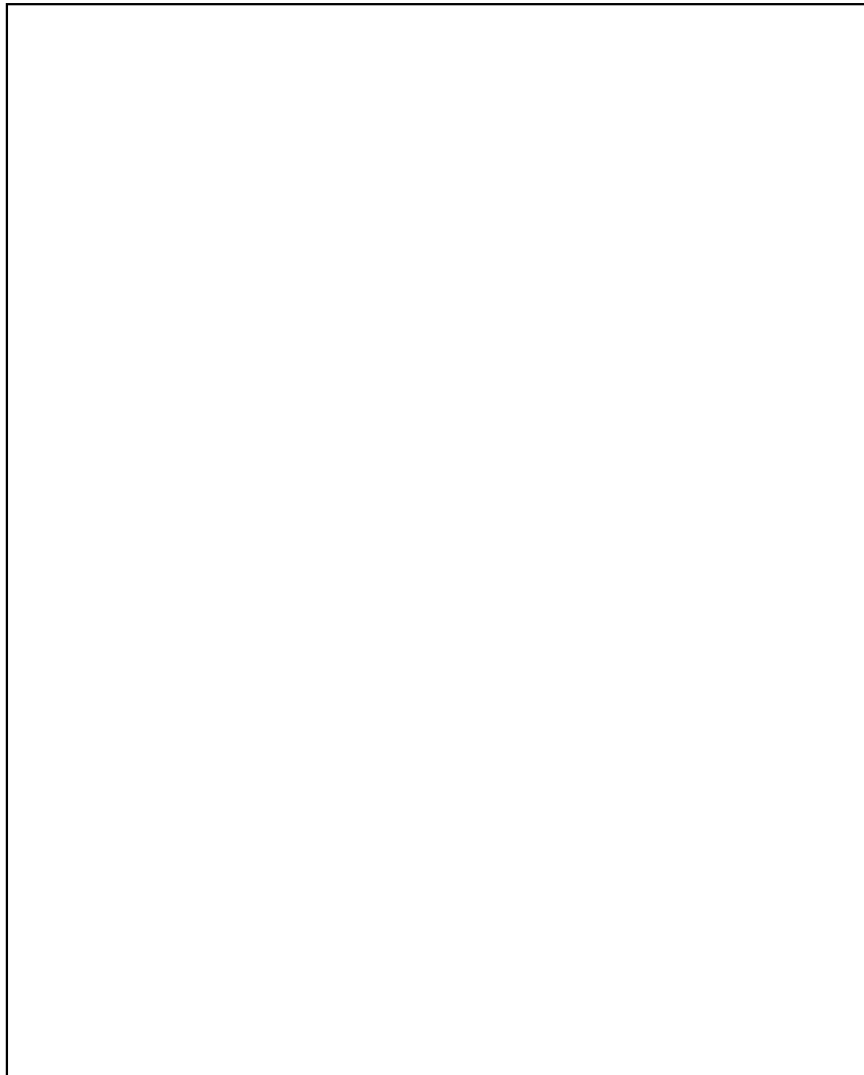
**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 14

15 vgl. Bandemer, St. v./Hübner, M. R.: Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: Blanke, B./Bandemer, St. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 2005, S. 179; vgl. auch Beyer, L.: Reengineering, in: Blanke, B./Bandemer, St. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 1998, S. 106 f.

## Textstelle (Originalquellen)



- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● **3%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

144

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

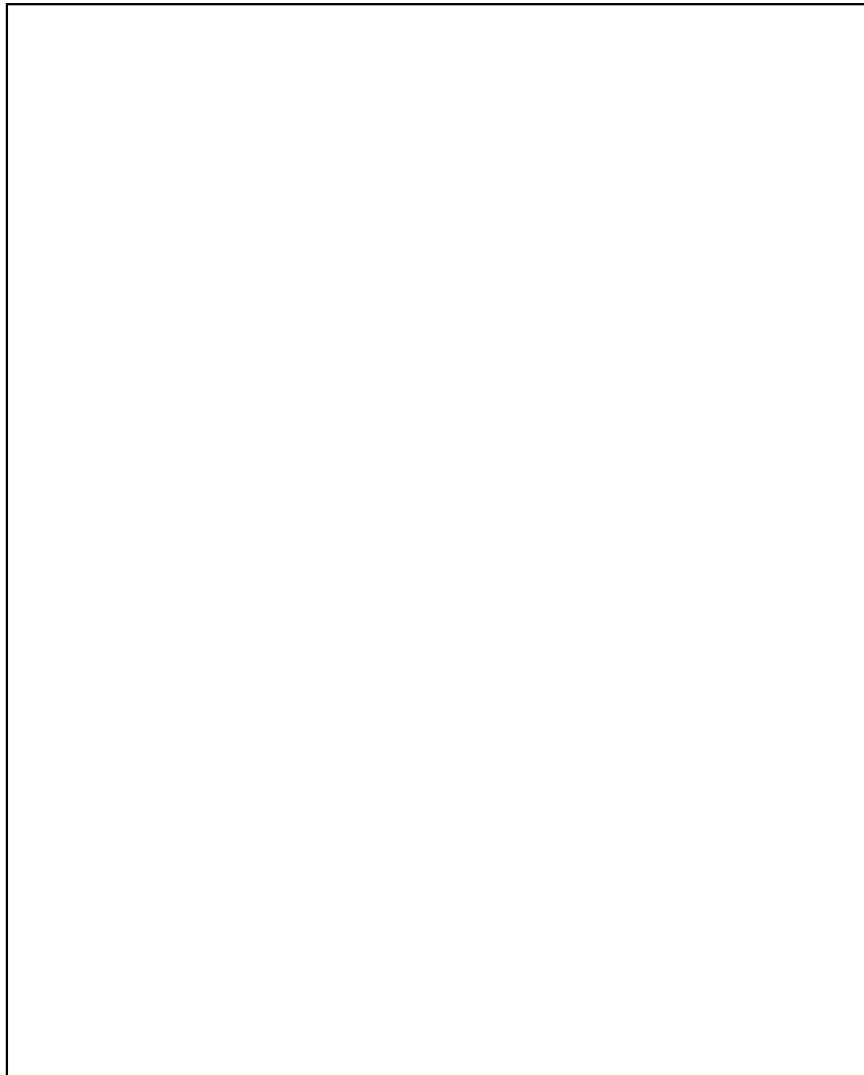




## Textstelle (Prüfdokument) S. 19

25 Jann, W.: Lernen vom privaten Sektor - Bedrohung oder Chance?, in:  
Edeling, Th./Jann, W./Wagner, D.(Hrsg.): öffentliches und privates  
Management, 1998, S. 44

## Textstelle (Originalquellen)



- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

145



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 20

27 vgl. Klimecki, R.: Verwaltungsreform als institutioneller Lernprozess, in: Wagner, D. (Hrsg.): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung, 1998, S. 73

## Textstelle (Originalquellen)

- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

146



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 28

56 vgl. Pitschas, R.: Neues Personalmanagement im Wandel des deutschen Verwaltungsstaats und Beamtenrechts, in: Merten, D./Pitschas, R./Niedobitek, M.: Neue Tendenzen im öffentlichen Dienst, 1998, S. 55

## Textstelle (Originalquellen)

- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● 12% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

147



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 38

73 vgl. Dreyer, M./Richter, W.: Dezentrale Organisationsformen im Neuen Steuerungsmodell, in: Blanke, B./Bandemer, St. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 3. Aufl., 2005, S. 171

## Textstelle (Originalquellen)

- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● 3% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

148



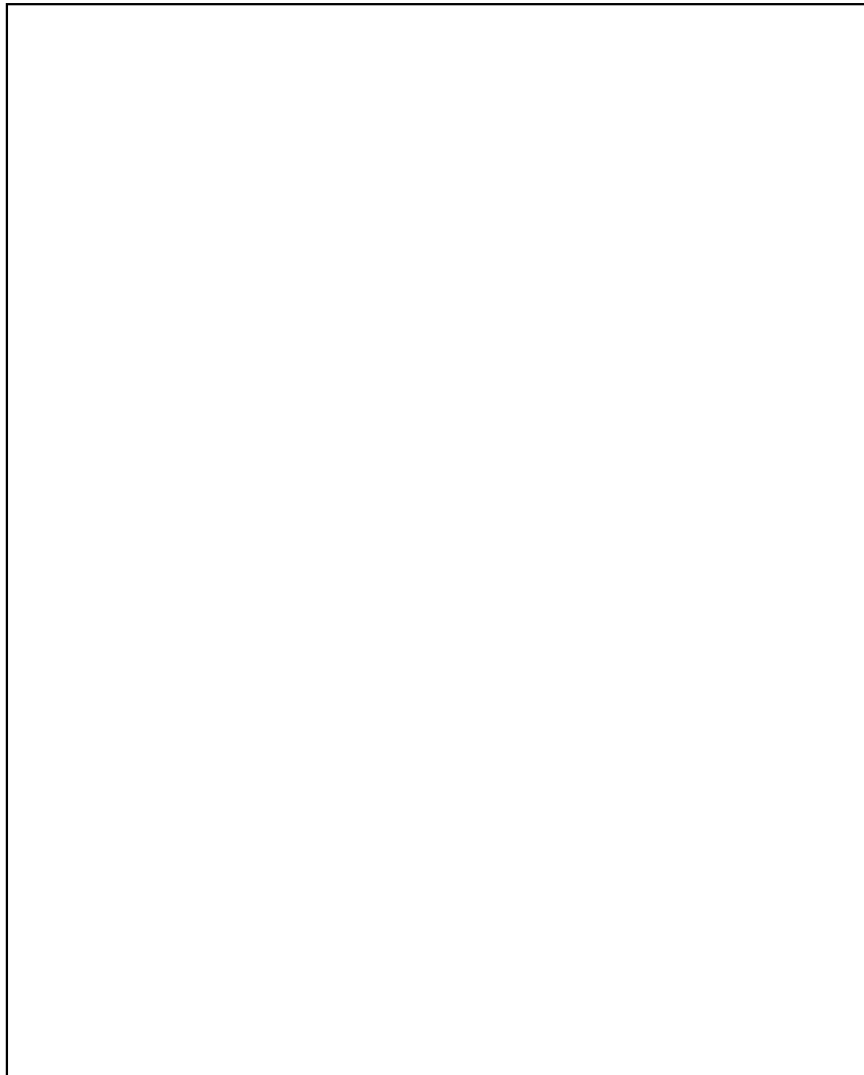
**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 48

100 vgl. Banner, G.: Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen. Die Kommunen brauchen ein neues Steuerungsmodell, in: [VOP-Fachzeitschrift für öffentliche Verwaltung](#), 1/1991, S. 6-11

## Textstelle (Originalquellen)



- 77 Budäus, Dietrich (Hrsg.): Organisat..., 1998, S.

● 4% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

149



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 49

102 <sup>102</sup> Hilbertz, H.-J.: 10 Jahre NSM - Die Kommunen sind auf dem richtigen Weg, in: Kongressdokumentation Moderner Staat 2001, 5. [Fachmesse und Kongress für Leistungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung](#) vom 19. - 20. November 2001, 2001, S. 68-72

102

## Textstelle (Originalquellen)

GmbH, Heidelberg, 1999. Zucker, Christina: Security Providing Was ist das? In: Kubicek et al: Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft, Bd.7, Hüthig GmbH, Heidelberg, 1999. Zypries, Brigitte: Eröffnungsrede zur 5. [Fachmesse und Kongress für Leistungsfähigkeit in der öffentlichen Verwaltung](#) "MODERNER STAAT 2001". <http://www.bundonline2005.de/deinfosdatenr191101.html>, Berlin, 19.11.2001. Abrufdatum: 2001-12-11. 10 Abbildungsverzeichnis Abbildung 1: E-Integration ..... S. 4 Abbildung 2: Rheinland-Pfalz Lotse ..... S. 7 Abbildung 3: C@ll NRW-Logo ..... S. 8 Abbildung 4: Access Rainbow ..... S. 16 fin <sup>1</sup> 1 Bager / Dambeck (2001), S.24. <sup>3</sup> 3 E-Government in

• 78 Diefenbach, Nicolas: Durchdringung ..., 2002, S. #P21#müssen.#A#

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

150

**ProfNet**

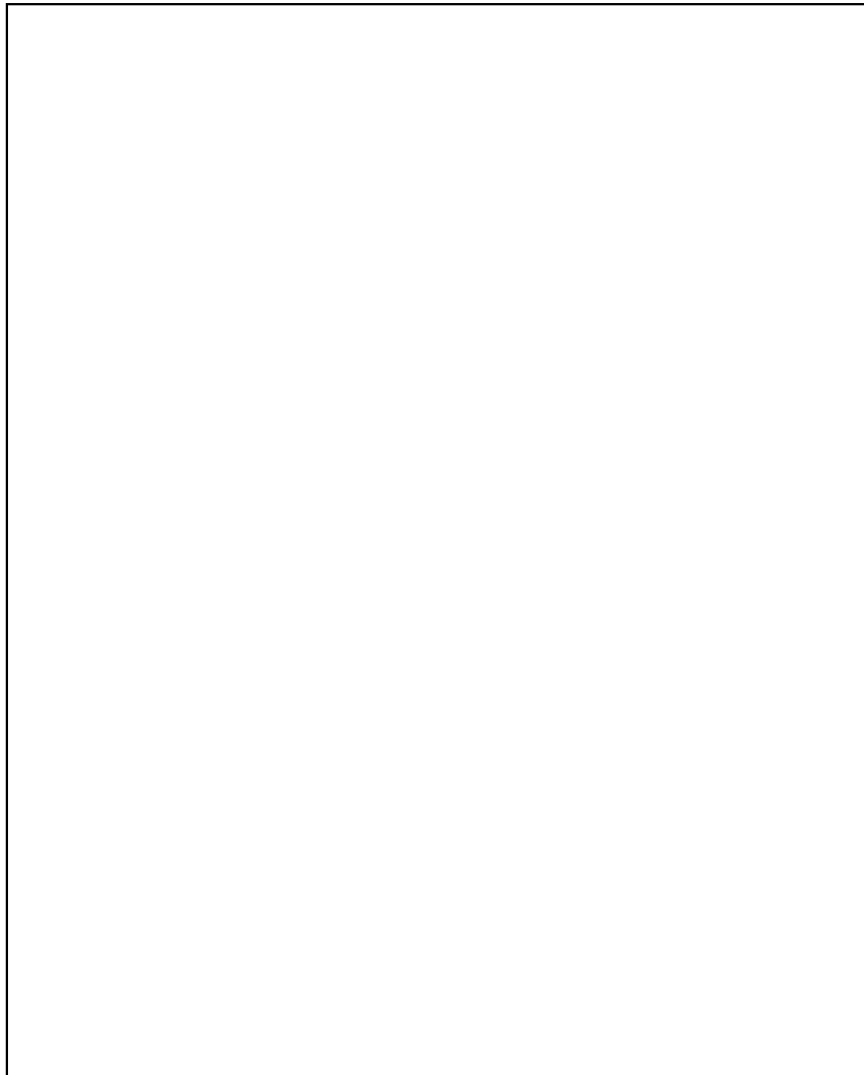
Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 49

105 vgl. Folke Schuppert, G.: Geändertes [Staatsverständnis als Grundlage des Organisationswandels öffentlicher Aufgabenwahrnehmung](#), in: Budäus, D. (Hrsg.): Organisationswandel, S. 46

## Textstelle (Originalquellen)



- 79 Budäus, Dietrich/Conrad, Peter/Schr..., 1998, S.

● 7% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

151



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 53

115 Brühlmeier, D./Haldemann, T./Mastronardi, P./Schedler, K.: [New Public Management für das Parlament: Ein Muster-Rahmenerlass WoV](#), in: [Schweizerisches Zentralblatt für Staats- und Verwaltungsrecht](#) 7/1999, S. 297-316, zitiert in: Schedler, K./Proeller, I.: [New Public Management](#), S. 123

## Textstelle (Originalquellen)

Herausgeber mit Andrea Kleindienst und Jürg Felix), 1998 Die Ausbildung zum Public Manager, Arbeitspapiere zum Public Management, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt (Herausgeber mit Christoph Reichard), 1998 [New Public Management für das Parlament: Ein Muster-Rahmenerlass WoV](#). In: [Schweizerisches Zentralblatt für Staats- und Verwaltungsrecht](#), Nr. 7/1998, S. 297 - 316 (mit Daniel Brühlmeier, Theo Haldemann und Philippe Mastronardi), 1998 Blowing the Alphon: Financial Management Reforms in Switzerland. In: Olov Olson/James Guthrie/ Christopher Humphrey (Eds.),

- 80 Tätigkeitsbericht 1998 Institut für..., 1999, S. 9

● 17% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

152

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing





## Textstelle (Prüfdokument) S. 53

116 vgl. Damkowski, W./Precht, C. (Hrsg.): Moderne Verwaltung in Deutschland: Public Management in der Praxis, 1997, S. 493

## Textstelle (Originalquellen)

- 65 Barthel, Christian/Harney, Klaus (H..., 2002, S.

● 12% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

153



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 56

122 Anm. d. Verf.: Vgl. Bericht der Enquete-Kommission zur Arbeit des Niedersächsischen Landtages am Beginn des 21. Jahrhunderts, Drs. 14/3730, 2002, S. 58 ff.; Niederschrift 9.Sitzung,10.05.2001, S.5; Art. 65 Abs. 1 Satz 1 NV: "Für jedes Haushaltsjahr sind alle Einnahmen des Landes nach dem Entstehungsgrund und alle Ausgaben des Landes nach Zwecken getrennt im Haushaltsplan zu veranschlagen."

## Textstelle (Originalquellen)

verwaltet wird, gilt Absatz 1 entsprechend. Artikel 64 Finanzplanung 1Der Haushaltswirtschaft ist eine mehrjährige Finanz- und Investitionsplanung zugrunde zu legen. 2Das Nähere regelt ein Gesetz. Artikel 65 Landeshaushalt (1) 1Für jedes Haushaltsjahr sind alle Einnahmen des Landes nach dem Entstehungsgrund und alle Ausgaben des Landes nach Zwecken getrennt im Haushaltsplan zu veranschlagen. 2Der Haushaltsplan ist in Einnahme und Ausgabe auszugleichen. 3Zusätzlich können Verpflichtungsermächtigungen für die Folgejahre ausgewiesen werden. (2) Die Verwaltung darf nur die im Haushaltsplan veranschlagten Ausgaben

- 81 Niedersächsische Verfassung vom 19...., 1997, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

154



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 63

136 vgl. Hill, H.: [Electronic Government- Strategie zur Modernisierung von Staat und Verwaltung](#), in: [Aus Politik und Zeitgeschichte](#), B 39/40, S. 24 ff.

## Textstelle (Originalquellen)

- 8 Blanke, Bernhard/u.a. (Hrsg.): [Hand...](#), 1997, S.

● 9% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

155



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 78

176 Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohlings, A.: [Prozessmanagement-Grundlagen und Zielsetzungen](#), in: Gaitanides, M. et al.: [Prozessmanagement](#), München/Wien 1994, S. 1-19

## Textstelle (Originalquellen)

al., Hrsg.): [Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik](#), Bd. 2, Vahlen-Verlag, München, 1999, S. 6-28. [Ga83]  
Gaitanides, M.: [Prozeßorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung](#). Vahlen-Verlag, München, 1983. [GSV94]  
[Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohlings, A.: \*\*Prozeßmanagement Grundlagen und Zielsetzungen\*\*](#). In (Gaitanides et. al., Hrsg.): [Prozeßmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering](#). Hanser-Verlag, München, Wien 1994; S. 1-19. [Hö91]  
Höfling, W.: [Vertragsfreiheit](#). In (Friauf, K. H., Hrsg.): [Schriften zum Wirtschaftsverfassungsund Wirtschaftsverwaltungsrecht](#), C.F. Müller Juristischer Verlag,

- 82 [Prozessmodellbasierte Vertragsgesta...](#), 2004, S. 22

● **11%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

156

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 78

177 vgl. Picot, A./Böhme, M.: Zum Stand der prozessorientierten Unternehmensgestaltung in Deutschland, in: Nippa, M./Picot, A.: Prozessmanagement, S. 227 ff.

## Textstelle (Originalquellen)

- 83 Organisationsberatung als Aufgabe e..., 1998, S.

● 12% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

157



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 86

205 vgl. Banner, G.: *Die internationale Entwicklung im kommunalen Management und ihre Rezeption in Deutschland*, in: Banner, G./Reichard, C. (Hrsg.): *Kommunale Managementkonzepte in Europa: Anregungen für die deutsche Reformdiskussion*, Köln 1993, S. 190 f.

## Textstelle (Originalquellen)

Democracy and the Processes of Transformation in East-Central Europe. Ed. by Harald Baldersheim, Audun Offerdal, Lawrence Rose, and Pawel Swianiewicz. Boulder: Westview, 1996. Banner, Gerhard (1993) "*Die internationale Entwicklung im kommunalen Management und ihre Rezeption in Deutschland*". In: Banner, G. s Reichard, Christoph szerk. *Kommunale Managementkonzepte in Europa*, pp. 185?196. Köln: Deutscher Gemeindeverlag s Verlag W. Kohlhammer. Batley, Richard s Stoker, Gerry (1991) (eds.) *Local Government in Europe: Trends and*

- 84 A New Symbiosis: Municipalities, Pr..., 1999, S. 63
- 79 Budäus, Dietrich/Conrad, Peter/Schr..., 1998, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

158

ProfNet

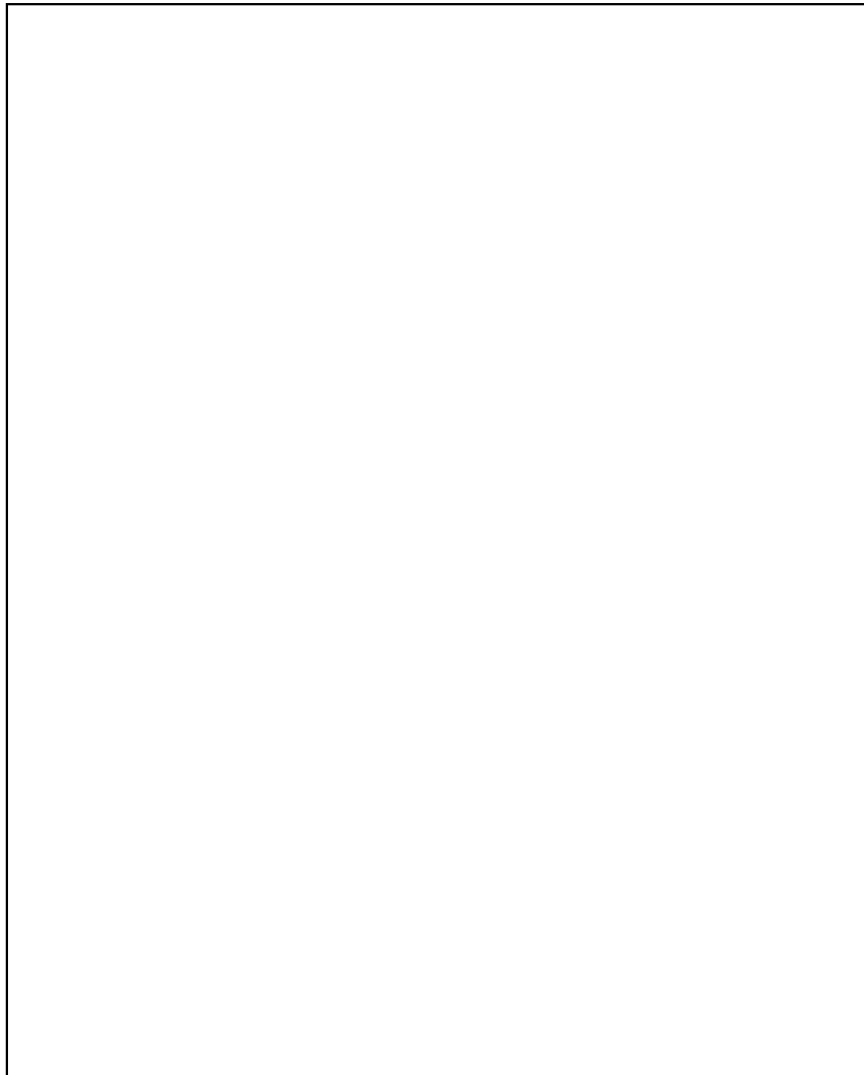
Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 96

217 vgl. Brüggemeier, M.: Gestaltung und Steuerung öffentlicher Leistungsnetzwerke im Kontext von Electronic Government, in: Reichard, C./Scheske, M./Schuppan, T. (Hrsg.): Das Reformkonzept E- Government, 2004, S. 188 f.

## Textstelle (Originalquellen)



- 51 Reichard, Christoph/Scheske, Michae..., 2004, S.

● 7% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
159

## Textstelle (Prüfdokument) S. 101

229 vgl. [Smith, A.: Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, 1988, S. 23](#)

## Textstelle (Originalquellen)

In: HELD, M., KUBON-GILKE, G.; STURN, R.: Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik. Reputation und Vertrauen. Marburg: Metropolis S. 160-184 SIMON, H. A. (1957): Models of man. New York, London, Sydney: Wiley SMITH, A. (1990): [Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen](#). 5. Aufl. München Sophie und Karl Binding Stiftung (Hrsg.) (2005): Lebensraum Stadtwald. Ortsbürgergemeinde Baden. Binding Preis für vorbildliche Waldpflege 2005. Basel, 112 S. SOPPA, R. (2004): Förster "pachten" ihren Wald. In: AFZ-

- 18 Der kommunale Forstbetrieb im Spann..., 2006, S. 650

● 8% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

160

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing





## Textstelle (Prüfdokument) S. 106

246 vgl. Hax, H.: [Theorie der Unternehmung- Information, Anreize und Vertragsgestaltung](#), in: Ordelleide, D./Rudolph, B./Büßelmann, E.: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, 1991, S. 52

## Textstelle (Originalquellen)

Hax, A. C. / Majluf, N. S.: Strategisches Management: Ein integratives Konzept aus dem MIT (Orig.tit.: Strategic Management, übers. v. S. Mantscheff), überarb. Studienausgabe, Frankfurt am Main / New York NY 1991 Hax, H. (1991): [Hax, H.: Theorie der Unternehmung - Information, Anreize und Vertragsgestaltung](#), in: Ordelleide, D. / Rudolph, B. / Büßelmann, E. (1991), S. 51-72 Hayek, F. A. v. (1977): Hayek, F. A. v.: Drei Vorlesungen über Demokratie, Gerechtigkeit und Sozialismus, Tübingen 1977 (Walter Eucken Institut: Vorträge und Aufsätze, Bd. 63) Hebeisen, B. D. / Schuppli, P. (1996): Hebeisen, B. D. / Schuppli, P.: Going Public: Prüfe genau,

- 85 Wertsteigernde Konzernstrukturen, 2002, S. 392

● 8% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

161

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 114

272 Anm. d. Verf.: Die Hawthorne-Experimente gelten als selektiv, da sie nur die bereits vorab feststehende These einer notwendigen Leistungsanreize fördernden Mitarbeiterorientierung zur Erhöhung der Produktivität bestätigen sollten. "Die Harvard-Forscher erlagen dem Zeitgeist." Vgl. Kieser, A.: Organisationstheorien, S. 116

## Textstelle (Originalquellen)

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

162



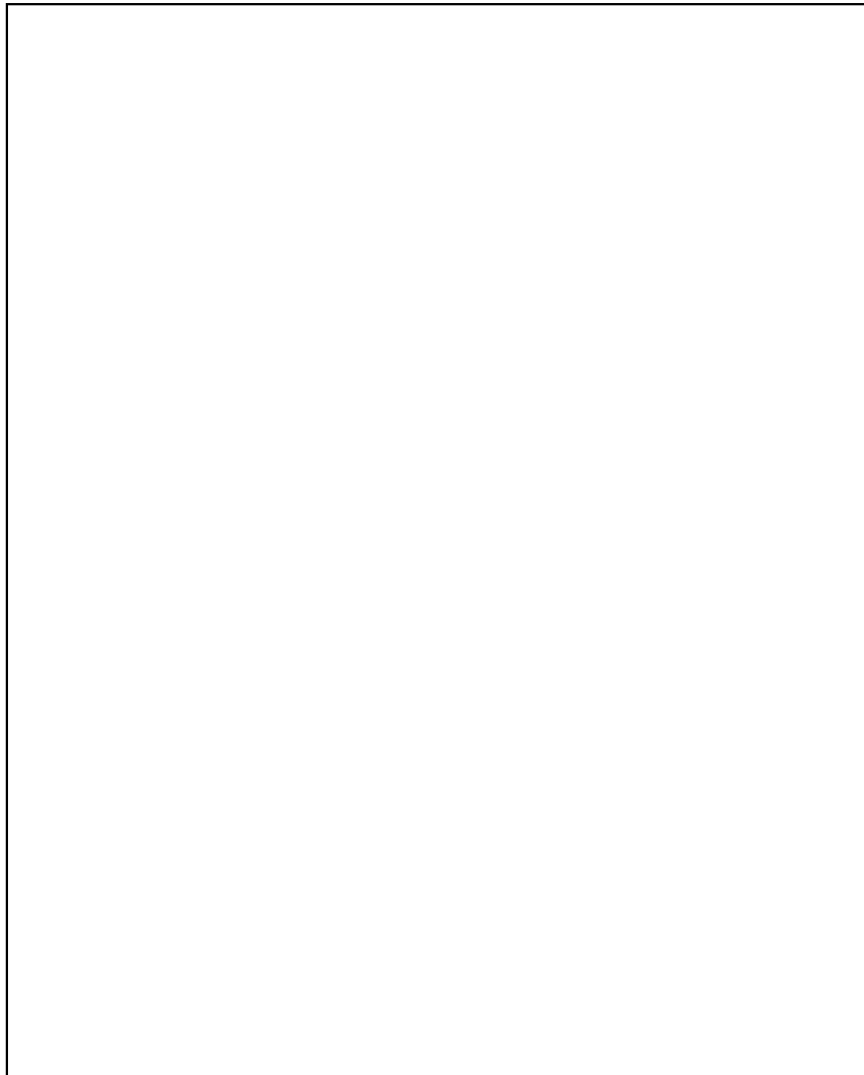
**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 120

Anm. d. Verf.: Der aus der Organisationspsychologie erwachsene Ansatz der Organisationsentwicklung geht davon aus, dass Motivation, Zufriedenheit und Effizienz einer Organisation dadurch herbei geführt werden können, indem man die Mitglieder einer Organisation in die Lage versetzt, "ihre Probleme selbst zu erkennen, selbst interpersonelle Beziehungen experimentell zu erproben und selbst organisatorische Bedingungen zu schaffen, die ihren Bedürfnissen und den

## Textstelle (Originalquellen)



- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisatio..., 1992, S.

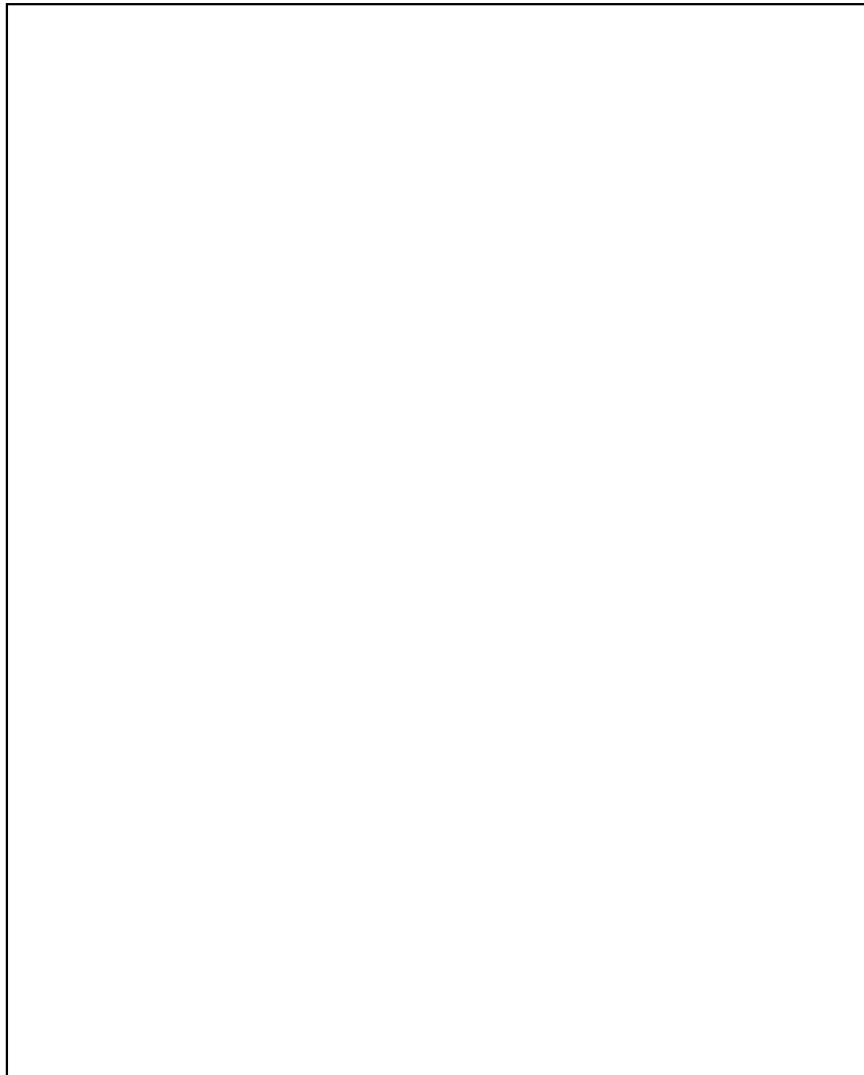
● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
163

## Textstelle (Prüfdokument) S. 123

294 vgl. Coase, R. H.: The Nature of the Firm, in: *Economica* 4, S. 386-405, 1937; ders.: The Institutional Structure of Production, in: *American Economic Review* 82, 1992, S. 713-719 Richter, R.: Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung, in: Ordelt, D. et al.: Betriebswirtschaftslehre, S. 396

## Textstelle (Originalquellen)



- 6 Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner..., 1998, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

164



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 124

302 vgl. Richter, R.: Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung, in: Ordelt, D. et al.: Betriebswirtschaftslehre, S. 396  
ökonomische Analyse des Rechts: Die Anwendung der ökonomischen Analyse auf Fragen der Rechtssprechung (insbesondere auf Fragen der Schadenshaftung, der Ahndung von Straftaten und des Strafrechts), wie sie vertreten wird von POSNER, CALABRESI, POLINSKY u. a.

## Textstelle (Originalquellen)

Wigand, R. T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung, 4. Aufl., Wiesbaden.  
pratt, J. W.; Zeckhauser, R. J. (1985): Principals and Agents: An Overview, in:  
Pratt, J. W.; Zeckhauser, R. J. (Hrsg.): Principals and Agents: The Structure of  
Business, Boston, S. 1-35. Richter, R. (1991): Institutionenökonomische  
Aspekte der Theorie der Unternehmung, in: Ordelt, D.; Rudolph, B.;  
Büselmann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie,  
Stuttgart, S. 395-429. RICHTER, R. (1994): Institutionen ökonomisch  
analysiert, Tübingen. Richter, R.; Bindseil, U. (1995): Neue  
Institutionenökonomik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg., Nr.  
3, S. 132-140. Richter, R.; Furubotn, E. G. (1999): Neue

- 86 Zentes, Joachim/u.a.: Kooperationen..., 2005, S. 165

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

165

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 126

3. Die ökonomische Analyse des Rechts: Die Anwendung der ökonomischen Analyse auf Fragen der Rechtssprechung (insbesondere auf Fragen der Schadenshaftung, der Ahndung von Straftaten und des Strafrechts), wie sie vertreten wird von POSNER, CALABRESI, POLINSKY u. a. auf die Erklärung der Entwicklung wirtschaftlicher und anderer sozialer Institutionen. (Die "spontane" Entwicklung von Institutionen aus dem ökonomischen Interesse der Individuen). Zu ihren Repräsentanten gehören außer MISES und HAY-EK Ökonomen wie LACHMANN, KIRZNER, O'DRISCOLL, MARIO RIZZO, LIT-TELCHILD, WHITE u. a."307 (Hervorhebungen im Original)

## Textstelle (Originalquellen)

Information der Prinzipal den Opportunismus des Agenten durch geeignete Anreizgestaltung minimieren kann. Dies wiederum ist eine Frage der Organisationskultur. Einige Anwendungen und Spezialgebiete der Institutionenökonomie: Ökonomische Analyse des Rechts: Die Anwendung der ökonomischen Analyse auf Fragen der Rechtssprechung und Gesetzgebung, der Schadenshaftung usw. Neoinstitutioneller Ansatz der Wirtschaftsgeschichte: Hier werden die Konzepte der Institutionenökonomie historische Fälle angewendet. Ein wesentliches Ziel ist die Begründung die ökonomische Analyse des Rechts, die das ökonomische Instrumentarium<sup>68</sup> auf die Fragen der Rechtssprechung und 4. die Neue Österreichische Schule, die das Prinzip der unsichtbaren<sup>68</sup> Hand auf die Erklärung der Entwicklung wirtschaftlicher und anderer sozialer Institutionen anwendet.<sup>68</sup> Richter 1994, 3.<sup>69</sup> Hier wird deutlich, daß sich die ökonomische Theorie der Politik unter das Feld der Rational-Choice-Ansätze<sup>69</sup> subsummieren läßt und damit mit dem

- 87 Fuzzy Tales, 1997, S. 40
- 88 Transformationsforschung, 1997, S. 6

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

166



0%

Einzelplagiatswahrscheinlichkeit



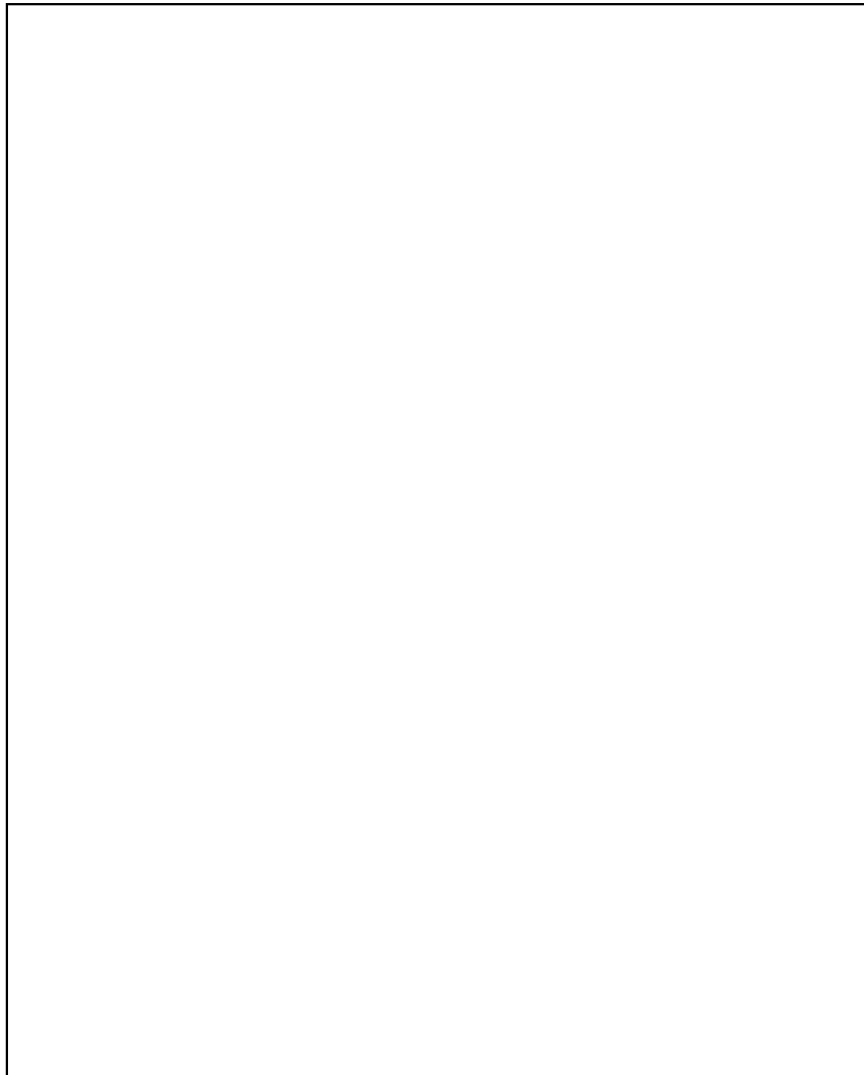
ProfNet

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 131

330 vgl. Theuvsen, L: Transaktionskostentheorie: Anwendung auf Non-Profit-Organisationen, in: Edeling, Th./Jann, W./Wagner, D. (Hrsg.): Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus, 1999, S. 232

## Textstelle (Originalquellen)



- 65 Barthel, Christian/Harney, Klaus (H..., 2002, S.

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

167



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 149

372 vgl. Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.: Die grenzenlose Unternehmung, 1998

## Textstelle (Originalquellen)

- 89 Virtuelle Strukturen in der Unterne..., 2000, S.

● 0% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

168



**ProfNet**

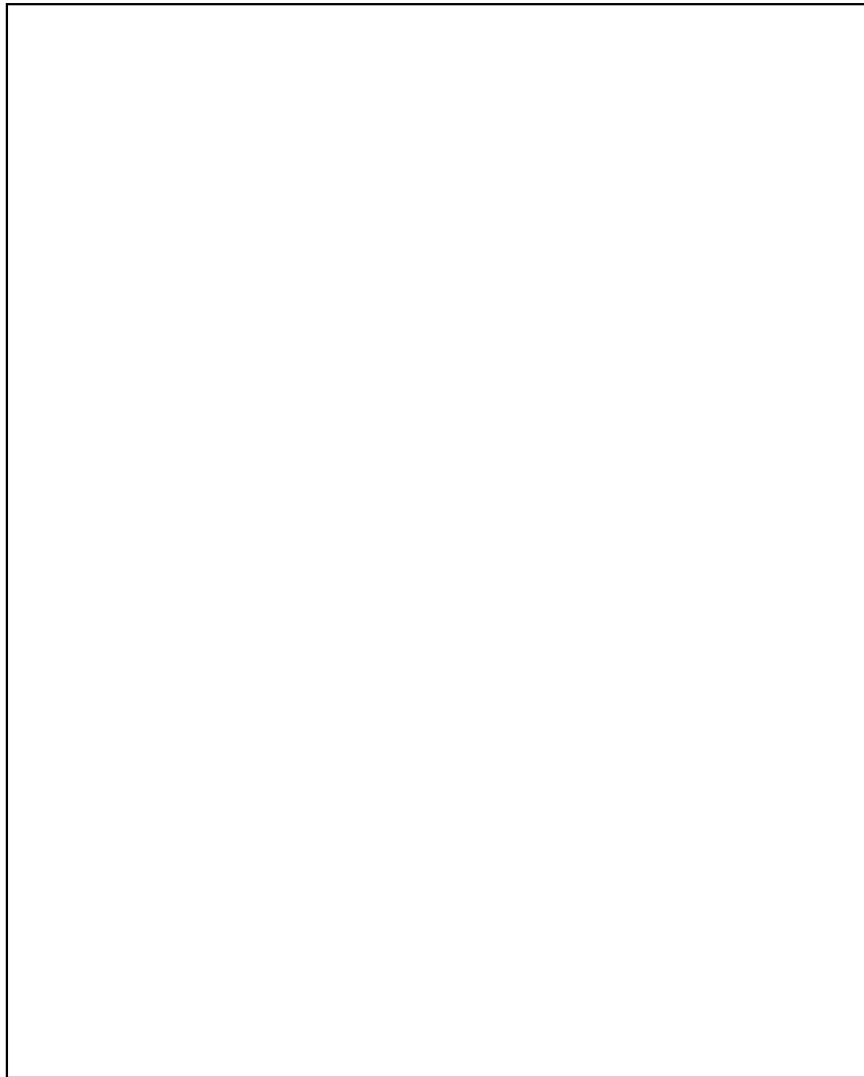
Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 154

386 vgl. Klimecki, R.: Verwaltungsreform als institutioneller Lernprozess, in: Wagner, D. (Hrsg.): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung, 1998, S. 74

## Textstelle (Originalquellen)



- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

169



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 157

396 Schuppan, T./Reichard, C: E-Government: [Neugestaltung öffentlicher Leistungserbringung](#), in: Reichard, C./Scheske, M./Schuppan, T. (Hrsg.): Das Reformkonzept E-Government, 2004, S. 21

## Textstelle (Originalquellen)

RÖSCH, H. & WEISBROD, D. (2001). Linklisten, Subject Gateways, virtuelle<sup>20</sup> Fachbibliotheken, Bibliotheks- und Wissenschaftsportale. Typologischer<sup>20</sup> Überblick und Definitionsvorschlag. BIT-online, 4, 237-246.<sup>20</sup> 25 SCHUPPAN, T. & REICHARD, CH. (2004). E-Government. Von der<sup>20</sup> "Portalisierung" zur umfassenden [Neugestaltung öffentlicher<sup>20</sup> Leistungserbringung](#). In C. Reichard, M. Scheske & T. Schuppan (Hrsg.),<sup>20</sup> Das Reformkonzept E-Government. Potenziale - Ansätze - Erfahrungen.<sup>20</sup> Münster: LIT-Verlag.<sup>20</sup> 26 SCHWIERING, K. (2005). Electronic Government. Ein Konzept zur<sup>20</sup> innovativen Neugestaltung öffentlicher Aufgabenwahrnehmung. Münster:<sup>20</sup> LIT-

- 90 E-Government - EDOC HU - Humboldt-U..., 2006, S. #P20#html#luzer. 27

● 3% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

170

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 160

408 vgl. Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.: Grenzenlose Unternehmung, S. 51 f., in Anlehnung an [Williamson, O. E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperation, 1990 \(1985 im Original\)](#)

## Textstelle (Originalquellen)

Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets, in: Electronic Markets Vol. 8, No. 2, S.3-8. Vandermerve, S. (2000): How Increasing Value to Customers Improves Business Results, in: Sloan Management Review, Fall 2000, S.27-37. [Williamson, O.E. \(1990\): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperation, Tübingen 1990.](#) Wirtz, B. W.; Kleineicken, A. (2000): Geschäftsmodelltypologien im Internet, in: WiSt 11/2000, S.628-635. <sup>3</sup> 3 Auswirkungen des Internet auf Wettbewerbsstrategie und Wettbewerbssituation <sup>3</sup> 3.1 Internet als Enabler und Akzelerator <sup>3</sup> 3.2 Veränderungen der Wettbewerbssituation <sup>3</sup> 3.3 Veränderungen der

- 91 Gesch ftsmodelle und Wettbewerb im ..., 2001, S. #P24#Fall 2000, S.27-37.#A#

● 9% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

171

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 161

411 vgl. Williams, T. M.: [The Need for New Paradigms for Complex Projects](#), in: International Journal of Project Management Vol. 17, 1999, No. 5, pp. 269-273, zitiert: ebd., S. 75

## Textstelle (Originalquellen)

Product Development. The Free Press, New York, USA. Williams, T. M. (1995). A classified bibliography of recent research relating to project risk management. European Journal of Operational Research, Vol. 85, pp. 18-38. Williams, T.M. (1999). [The need for new paradigms for complex projects](#). International Journal of Project Management, Vol. 17, No. 5, pp. 269-273. Yeo, K.T. (1995). Strategy for risk management through problem framing in technology acquisition. International Journal of Project Management, Vol. 13, No. 4, pp. 219-224.

- 92 MANAGING PROJECT UNCERTAINTY BY USI..., 2006, S. 164

● 9% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

172

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 163

418 vgl. Jann, W.: [Staatliche Programme und "Verwaltungskultur": Bekämpfung des Drogenmissbrauchs in Schweden, Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland im Vergleich](#), S. 519 ff.

## Textstelle (Originalquellen)

Wolfgang Streeck and Philippe C. Schmitter (eds.) Private Interest Government. London, Beverly Hills: Sage . Jann, Werner (1983) [Staatliche Programme und Verwaltungskultur. Bekämpfung des Drogenmißbrauchs und der Jugendarbeitslosigkeit in Schweden, Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland im Vergleich](#). Opladen: Westdeutscher Verlag. Johnson, Chalmers (1982) MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975. Stanford, CA.:Stanford University Press. Katzenstein, Peter (1978) Conclusion: Domestic Structures

- 93 The organization of society, admini..., 1991, S. 20

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

173

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 166

428 vgl. Pümpin, C./Kobi, J. M./Wüthrich, H. A.: [Unternehmenskultur - Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen](#), in: *Die Orientierung*, Nr. 85, Schweizerische Volksbank, 1985

## Textstelle (Originalquellen)

Auf l . , Frankfurt 1985 Potthoff, E./Trescher, K. (1986): Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin, New York, 1986 Preissler, P. (1985): Controlling, München, Wien 1985 Probst, J .B./Schmitz-D rage r, R. (1985): Controlling und Unternehmensführung, Bern 1985 Pümpin, C. et al. (1985): [Unternehmenskultur, Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen](#), in : *Die Orientierung*, Nr. 85/1985, S. 28 Raff e, H./Wiedmann, K. -P . (1988): Grundstruktur marketingorientierter Frühaufklärungssysteme und Ansatzpunkte zur Entwicklung kontrollorientierter Frühaufklärungsprogramme, Arbeitspapiere des Instituts für Marketing, Nr. 65, Universität Mannheim, Mannheim 1988 Rassel, A. (1988): Controlling im F.u. E.-Bereich, i n : Der

- 94 Controller-Anforderungsprofil in de..., 1990, S. 1029

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

174

**ProfNet**

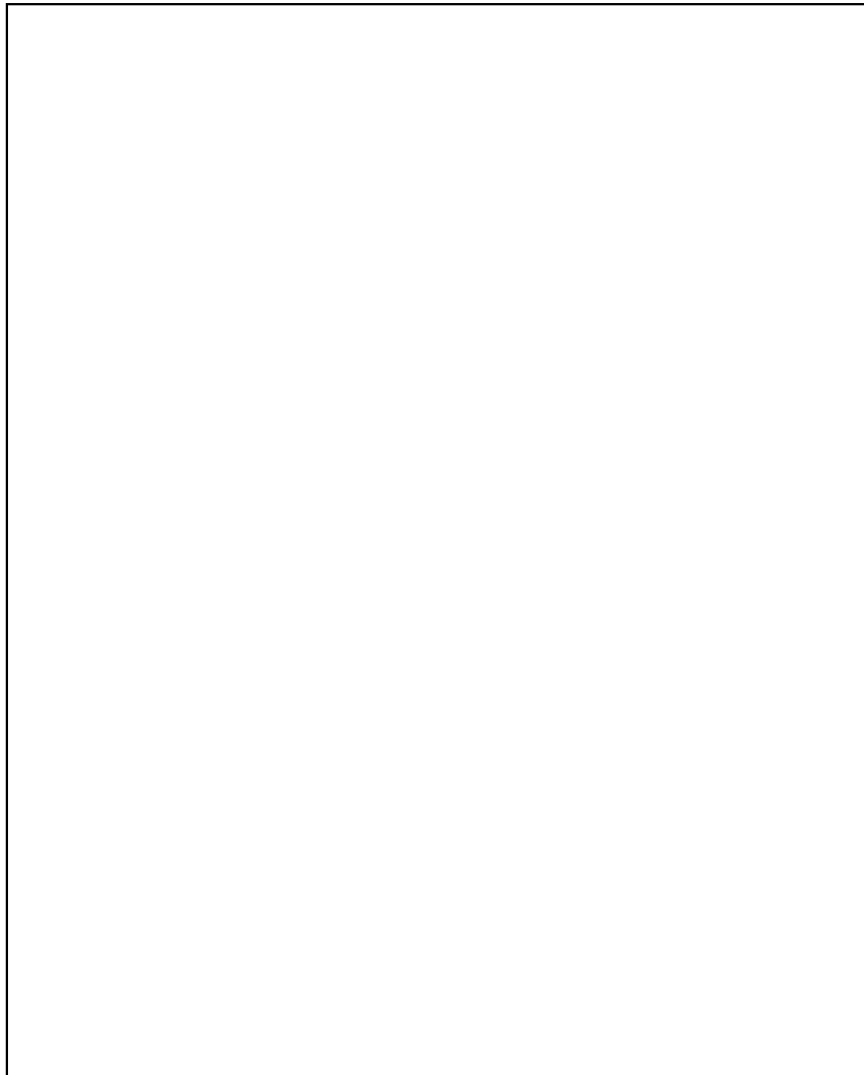
Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 181

476 Anm. d. Verf.: Tichy leitet die vier Teilfunktionen Personalauswahl, Leistungsbeurteilung, Belohnung/Anreize, Personalentwicklung angepasst aus der Unternehmensstrategie ab. Das Harvard-Konzept von Beer versteht die vier zentralen HRM-Politikfelder Mitarbeiterbeteiligung (Partizipations-Philosophie), [Human-Resources-Bewegungen \(Personalbeschaffung, -einsatz, -entlassung\)](#), [Belohnungssystem \(Anreiz-, Entgelt- und Beteiligungssysteme\)](#), [Arbeitsorganisation \(Arbeits-strukturierung\)](#) als integrative Abstimmungsprozesse mit der Unternehmensstrate-

## Textstelle (Originalquellen)



- 95 Staehle, Wolfgang H: Human Resource..., 1989, S.

● 8% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

175

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 193

500 Janes, A./Prammer, K./Schulte-Derne, M.: Transformations-Management. Organisationen von innen verändern, 2001, S. 4

## Textstelle (Originalquellen)

In: P. Watzlawick: Die erfundene Wirklichkeit. München (Piper), S. 16-38.  
Heitger, B., A. Doujak (2002): Harte Schnitte, Neues Wachstum. Das Konzept der unbalanced transformation. Frankfurt/Wien (Redline Wirtschaft bei Ueberreuter).  
Janes, A., K. Prammer u. M. Schulte-Derne (2001): Transformations-Management. Organisationen von innen verändern. Wien u. a. (Springer).  
Kipping, M. (2002a): Jenseits von Krise und Wachstum. Der Wandel im Markt für Unternehmensberatung. ZFO, 71. Jg., Heft 5, S. 269-276.  
(2002b): Trapped in Their Wave. The Evolution of Management

- 96 Hummer, Cornelia: Systemische Beratu..., 2005, S. #P12#selbst.#A#

● 10% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

176

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing





## Textstelle (Prüfdokument) S. 194

502 vgl. Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit: Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre, 1997, S. 13

## Textstelle (Originalquellen)

Wissenschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, München 2000, S. 139-158 Rump, J./Lau-Villinger, D.: Management Tool Box Wissensmanagement, Köln 2001 Weggemann, M.: Wissensmanagement. Der richtige Umgang mit der wichtigsten Unternehmensressource, Bonn 1999 Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre, 2. vollst. Überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart 1997 Wuppertaler Kreis: Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen - ein Leitfaden, Bericht 64, Köln 2000 2 Personalmanagement A-Z Zeugnis Zeugnis Autor: Jan Häussling Inhalt Seite Das Wichtigste

- 97 Knauth/Wollert (Hrsg.): Human Resou..., 2006, S. 1108

● 9% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

177

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 203

525 vgl. Marotzki, W.: Zum Problem der Flexibilität im Hinblick auf virtuelle Lern- und Bildungsräume, in: Brodel, R. (Hrsg.): Lebenslanges Lernen - lernbegleitende Bildung, 1998, S. 112

## Textstelle (Originalquellen)

Empty box for original sources.

- 98 Fragmentarisches Wissen und fragile..., 1998, S.

● 13% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

178



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 204

527 Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D.: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, 1992

## Textstelle (Originalquellen)

WADE, P. (1996): Managing the Dealer Manufacturer Relationship in Europe, Vortrag anlässlich der Tagung des Volkswagen Consumer Council im April 1996, Prag. WEINHOLD, H. (1994): Marketing in 20 Lektionen, St. Gallen. WOMACK, J. P./JONES, D. T./ROOS, D. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology (MIT), 2. Aufl., Frankfurt/Main, New York. Zweiter Teil Käuferverhalten und Marketingforschung Heribert Meffert/ Manfred Bruhn Beschwerden; Konsumentenverhalten und Zufriedenheit von Konsumenten

- 99 Meffert, Heribert: Marktorientierte Unternehmensführun..., 1999, S. 88

● 19% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

179

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 208

538 [Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D.: Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen, S. 32](#)

## Textstelle (Originalquellen)

nächste Gesundheitsreform, AOK-Bundesverband, 1995. STEIN, R., Die Charit 1945 1992. Ein Mythos von innen, Argon-Verlag, Berlin, 1992. WOMACK, P., JONES, D., ROOS, D., Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Heyne-Verlag, 1997. [WOMACK, P., JONES, D., ROOS, D., Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen](#), Campus-Verlag, Frankfurt, 1997. "Sozial sein müssen wir schon selbst!" Wenn Bergarbeiter für den Erhalt ihrer Arbeitsplätze auf die Straße gehen, dann zeigt dies deutlich, daß

- 100 Rainer Otte, 1997, S. 217

● 9% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

180

**ProfNet**

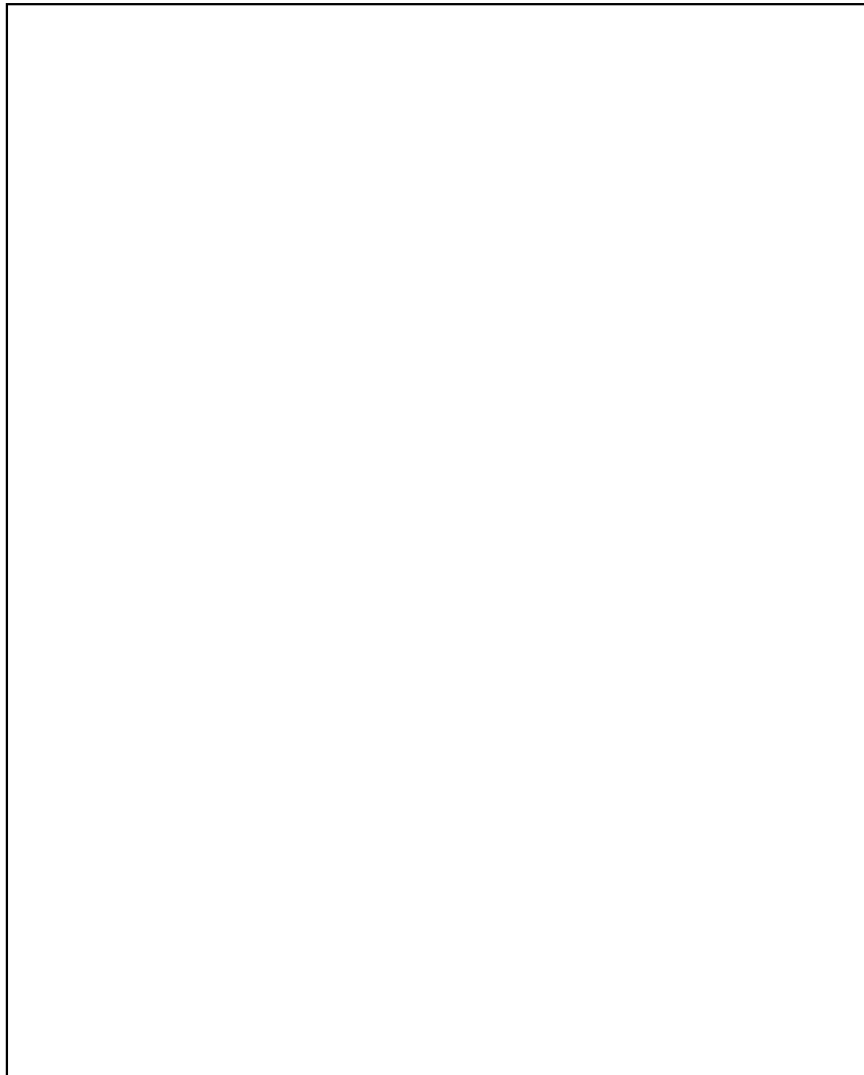
Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 545

545 Wagner, D.: Personalmanagement als Bestandteil des Public Management,  
in: Wagner, D. (Hrsg.): Personal und Personalmanagement in der modernen  
Verwaltung, 1998, S. 31

## Textstelle (Originalquellen)



- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● **10%** Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

181



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

## Textstelle (Prüfdokument) S. 224

565 vgl. Alchian, A.A./Woodward, S.: The Firm is Dead; Long Live the Firm; A Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism, in Journal of Economic Literature 26, S. 67-69

## Textstelle (Originalquellen)

können die damit verbundenen Potenziale genutzt und Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Literaturverzeichnis Alchian, A.A./Woodward, S. (1988): The Firm is Dead. Long Live the Firm. A Review of Oliver E. Williamson s "The Economic Institutions of Capitalism", in: Journal of Economic Literature, Jg. 26, März, S. 65-79. Anderson, J.C./H kansson, H./Johannson, J. (1994): Dyadic Business Relationships with a Business Network Context, in: Journal of Marketing, Jg. 58, S. 1-15. Biegel, U.R. (1988): Erfolgreiche Neuprodukte durch anwenderorientierte Entwicklungsarbeit, in: Der

- 101 Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von..., 1999, S.
- 102 Bernd Günter/Sabrina Helm (Hrsg.) K..., 2006, S. 237

● 23% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

182

ProfNet

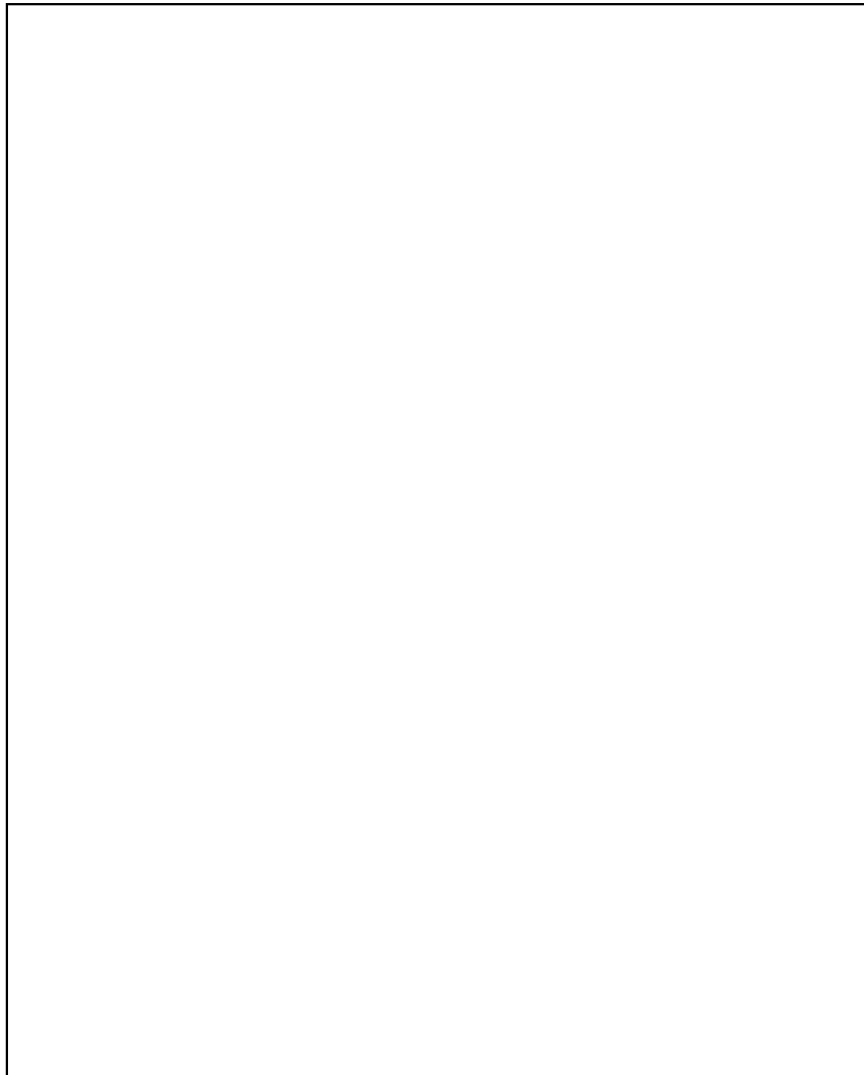
Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 228

574 vgl. Adamaschek, B.: Leistungssteigerung durch Wettbewerb in deutschen Kommunen - der interkommunale Leistungsvergleich, in: Naschold, F./Oppen, M./Wegener, A. (Hrsg.): *Innovative Kommunen - Internationale Trends und deutsche Erfahrung*, 1997, S. 120; vgl. KGSt (Hrsg.): *IKO-Netz- Der interkommunale Leistungsvergleich*, 1996

## Textstelle (Originalquellen)



- 79 Budäus, Dietrich/Conrad, Peter/Schr..., 1998, S.

● 7% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService  
Prüfbericht  
11293  
20.10.2017  
183

## Textstelle (Prüfdokument) S. 231

581 vgl. Wagner, D.: Personalmanagement als Bestandteil des Public Management, in: Wagner, D. (Hrsg.): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung, 1998, S. 33

## Textstelle (Originalquellen)

- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

184



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 246

614 vgl. Land Mecklenburg-Vorpommern: [Gemeinsame Geschäftsordnung I der Ministerien des Landes Mecklenburg-Vorpommern \(GGO I\)](#), in: Amtsblatt Mecklenburg-Vorpommern 1996, S.1193

## Textstelle (Originalquellen)

Menne-Haritz, A.: Geschäftsordnungen als Mittel der Verwaltungsmodernisierung, Forum <sup>454</sup> "Informationstechnik und Schlanker Staat", Tagungsband, Bonn 1996, S. 25-40. <sup>455</sup> 455 Vgl. Ehlers, U.: Informatikanwendung in der öffentlichen Verwaltung, in: VOP, Heft 5/1993, S. 322. <sup>456</sup> 456 § 2 Abs. 4 [Gemeinsame Geschäftsordnung der Ministerien des Landes Mecklenburg-Vorpommern <sup>456</sup> \(GGO I\)](#). <sup>457</sup> 457 AWV (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Qualitäts- und prozeßorientiertes <sup>457</sup> Verwaltungsmanagement in der Anwendung, S. 23. <sup>458</sup> 458 Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 5.3.1 Das DOMEA -Projekt in der

- 103 Die Einführung von Vorgangsbearbeit..., 1999, S. 1

● 6% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

185

**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 257

635 Gerpott, T. J.: Organisationsplanung für den Personalbereich von Unternehmen, in: Grünewald, H. G./Kilger, W./Seiff, W. (Hrsg.): Handbuch zur Unternehmensplanung, S. 10

## Textstelle (Originalquellen)

Absatzwirtschaft (1998b,c), S. 64-68, S. 74-77 Gäse, T.; Horbach, S.: Konzeption eines Netzplanungsassistenten für kompetenzzellenbasierte Netze, in: Müller, E. (Hrsg.): Tagungsband Vernetzt Planen und Produzieren 2003, Wissenschaftliche Schriftenreihe des IBF, Sonderheft 7, TU Chemnitz, September 2003, S. 62-66 Gerpott, T.: Organisationsplanung für den Personalbereich von Unternehmen, in: Grünewald, H.-G.; Kilger, W.; Seiff, W. (Eds.): Agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, 2. Auflage, E. Schmidt Verlag, Berlin 1995, Nr. 2807, S. 1-38 Glaser, H.; Geiger, W.; Rohde, V.: PPS Produktionsplanung und steuerung, Grundlagen - Konzepte - Anwendungen, 2., überarbeitete Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1992, S. 388-389

- 104 Untersuchung zur Übertragbarkeit de..., 2004, S.

● 7% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

186

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



## Textstelle (Prüfdokument) S. 260

643 vgl. Brinckmann, H.: [Strategien für eine effektivere und effizientere Verwaltung](#), in: Naschold, F./Pröhl, M. (Hrsg.): [Produktivität öffentlicher Dienstleistungen](#), 1994, S. 122 f.

## Textstelle (Originalquellen)

Stöbe-Blossey, Sybille / Wohlfahrt, Norbert 1998: Verwaltungsmodernisierung und die Entwicklung der kommunalpolitischen Arbeit. Ergebnisse einer Befragung. Projektbericht des Institutes für Arbeit und Technik. Gelsenkirchen  
Brinckmann, Hans 1994: [Strategien für eine effektivere und effizientere Verwaltung](#), in: Naschold, Frieder / Pröhl, Marga (Hg.) 1994: [Produktivität öffentlicher Dienstleistungen](#), Gütersloh, S. 167-243  
Dettling, Warnfried 1998: Bürgergesellschaft, Möglichkeiten, Voraussetzungen und Grenzen, in: APuZ Heft 38. S. 22-28  
Evers, Adalbert/Ostner, Ilona/ Wiesenthal, Helmut 1989: Arbeit

- 105 Alle Politik ist lokal. Kommunales ..., 2001, S. 9

● 9% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

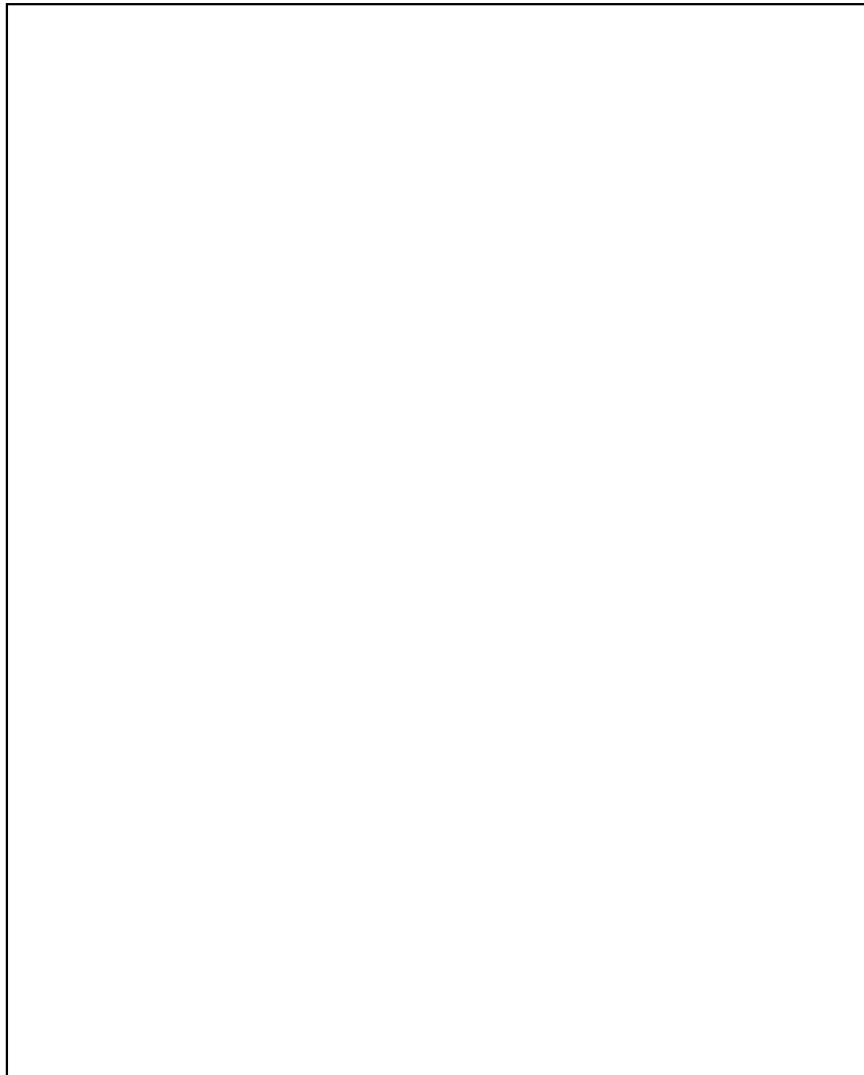
20.10.2017

187

## Textstelle (Prüfdokument) S. 262

645 vgl. Klimecki, R.: Verwaltungsreform als institutioneller Lernprozess, in: Wagner, D. (Hrsg.): Personal und Personalmanagement in der modernen Verwaltung, 1998, S. 75

## Textstelle (Originalquellen)



- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.):..., 2003, S.

● 10% Einzelplagiatswahrscheinlichkeit

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

188



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

# Quellenverzeichnis

- 1 Cardiac surgery: Postoperative arrhythmias, 2000  
<http://www.sassit.co.za/Journals/Physiology/CVS/Cardiac%20surgery.Postoperative%20arrhythmias.pdf>
- 2 Sommerlatte, Tom/Beyer, Georg/Seidel, Gerrit: Innovationskultur und Ideenmanagement. Gestaltung eines systematischen Ideenmanagements, 2006  
<http://ideennetz.dynalias.org/kride/fileadmin/dokumente/veroeffentlichungen/innovationskultur.pdf>
- 3 Stein, Andreas: Ökonomische Überlegungen zur Bedeutung der Liberalisierung der Energiemärkte für die Perspektiven der chemischen Industrie am Standort Bundesrepublik Deutschland , 2005  
<http://oops.uni-oldenburg.de/100/1/Abgabeverion%20Dissertation%20Andreas%20Stein.pdf>
- 4 Pfohl, Hans-Christian: Organisationsgestaltung in der Logistik (Auszug), 1995  
<https://books.google.cat/books?id=nweXbwaodCwC>
- 5 Gaitanides, Michael: Prozessorganistion, 2. Aufl., 2006
- 6 Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner, Deiter (Hrsg.): Öffentliches und privates Managemernt, 1998
- 7 Koch, Rainer/Conrad, Peter (Hrsg.): New Public Service, 2003
- 8 Blanke, Bernhard/u.a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 3. Aufl. (Auszug), 1997
- 9 Steffen, Karl Heinz: Das wirtschaftliche Handeln der Kommunen auf dem Prüfstand. Exemplarische Überlegungen und Analysen zur Optimierung der Ökonomie des kommunalen Sektors in der Bundesrepublik Deutschland, 2000  
<http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2000/319/pdf/Disse.pdf>
- 10 Naschold, Frieder/u.a.: Leistungstiefe im öffentlichen Sektor, 1996
- 11 Lüder, Klaus (Hrsg.): Öffentliche Verwaltung der Zukunft, 1998
- 12 Diskussionspaier 2 2004 Schridde - DVPW, 2004  
[https://www.dvpw.de/fileadmin/user\\_upload/sek\\_pvfojus/Diskussionspapiere/diskussionspapier2\\_2004schridde](https://www.dvpw.de/fileadmin/user_upload/sek_pvfojus/Diskussionspapiere/diskussionspapier2_2004schridde).
- 13 Faber, Heiko: Verwaltungsrecht, 1987
- 14 Behjat, Shahab: Wertschöpfungsprozesse der öffentlichen Verwaltungen als Grundlage von e-Government , 2004  
<http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2004/2050/pdf/dissertation.pdf>
- 15 Bericht Verwaltungsmodernisierung - BiBB, 2004  
<https://www.bibb.de/dokumente/pdf/WDP72.pdf>
- 16 Jann, Werner: Neues Steuerungsmodell (Auszug), 1998
- 17 Banner, Gerhard: Das Neue Steuerungsmodell, Begründung Konturen Umsetzung (Auszug), 1993
- 18 Der kommunale Forstbetrieb im Spannungsfeld von - FreiDok plus, 2006  
<https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/binary/SMPBTMSZEIVF6XTJXPIXUTY63DWRI7PP/full/1.pdf>
- 19 Schedler, Kuno/Proeller, Isabella: New Public Management, 5. Aufl. (2011), 2000

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

189



# Quellenverzeichnis

- 20 Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Hochschulmarketing, 1986
- 21 Donges, Juergen/u.a. (Hrsg.): Reform der Öffentlichen Verwaltung, 1991  
[http://www.stiftung-marktwirtschaft.de/uploads/tx\\_ttproducts/datasheet/KK\\_23\\_Verwaltungsreform\\_1991.pdf](http://www.stiftung-marktwirtschaft.de/uploads/tx_ttproducts/datasheet/KK_23_Verwaltungsreform_1991.pdf)
- 22 Meinert, Markus: Grenzen und Chancen der Organisationsform Landesbetrieb nach 26 LHO , 2007  
[https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/files/1097/meinert\\_diss.pdf](https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/files/1097/meinert_diss.pdf)
- 23 Metriken. Definition und Validierung, 2005  
[http://home.arcor.de/kiebusch/download/\[Kieb05\].pdf](http://home.arcor.de/kiebusch/download/[Kieb05].pdf)
- 24 Speyerer Definition von Electronic Government, 2000  
<http://www.joernvonlucke.de/ruvii/Sp-EGov.pdf>
- 25 Bauer, Olaf C.: Integration verteilter Geodatendienste. Ein Internetportal für die Metropolregion Hamburg, 2005  
<https://pdfs.semanticscholar.org/5d4b/f0928aea2c06d4b750517836f048e8bee7bd.pdf>
- 26 E-Government in Kommunen Studie für die Enquetekommission - ifib, 2003  
<http://www.ifib.de/dokumente/2003-11-21-NRW-Studie-EGovernment-final.pdf>
- 27 Lachnit, Laurenz: Grundgedanken zu einer Vergleichenden Betriebswirtschaftslehre, 1975
- 28 Baust: Messbarkeit integrierter Dienstleistungsprozesse, 2005  
[http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/6504/1/Dissertation\\_Baust.pdf](http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/6504/1/Dissertation_Baust.pdf)
- 29 Niepel, Peirre Robin: Management von Kundenlösungen, 2005  
<http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3099/%24FILE/dis3099.pdf>
- 30 Wirth, Roland: Die Erhöhung organisationaler Lernfähigkeit mit Hilfe externer Beratung, 2000  
<http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-933146-48-9.volltext.frei.pdf>
- 31 Kooperationsorientiertes Organisations-Reengineering, 2004  
<https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/binary/JWGHQJHZASQSD4WHAJDZIDWZAIQHMPI/full/1.pdf>
- 32 Bonk, Sandra L./Fecht, Holger/Schmidt, Frank: Die 7 Kardinalfehler in Change Management-Projekten. Eine Check-und Merklister der PPMB GmbH, 2006  
[http://www.ppm.de/pdf/cm\\_7kardinalfehler.pdf](http://www.ppm.de/pdf/cm_7kardinalfehler.pdf)
- 33 Wyssusek, Boris: Methodologische Aspekte der Organisationsmodellierung in der Wirtschaftsinformatik, 2004  
[https://opus4.kobv.de/opus4-tuberlin/files/805/wyssusek\\_boris.pdf](https://opus4.kobv.de/opus4-tuberlin/files/805/wyssusek_boris.pdf)
- 34 Picot, Arnold: Strukturwandel und Unternehmensstrategie, Teil 2, 1981  
<https://epub.ub.uni-muenchen.de/6922/1/6922.pdf>
- 35 PuMa-Consulting-Eine Studie zur externen Beratung im Kontext der Modernisierung des öffentlichen Sektors, 2003  
[http://www.f3.htw-berlin.de/Professoren/Brueggemeier/pdf/Projektbericht\\_PuMaConsulting.pdf](http://www.f3.htw-berlin.de/Professoren/Brueggemeier/pdf/Projektbericht_PuMaConsulting.pdf)

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

190

ProfNet

Institut für Internet-Marketing



# Quellenverzeichnis

- 36 Prof. Dr. Werner Jann Universität Potsdam - Land Brandenburg, 2005  
<http://www.brandenburg.de/media/lbm1.a.1168.de/jann.pdf>
- 37 Schreyögg, Georg: Organisation, 4. Aufl. (Auszug), 1996
- 38 24 Die Zukunft der öffentlichen Dienstleistungen - Bundesverband, 2007  
[http://www.bvoed.de/assets/files/downloads/Beitraege/Heft\\_24.pdf](http://www.bvoed.de/assets/files/downloads/Beitraege/Heft_24.pdf)
- 39 Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management, 5. Aufl., 1999
- 40 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 5. Aufl., 1992
- 41 Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 3. Aufl., 1999
- 42 Organisationales Lernen im Innovationsmanagement. Eine Literaturanalyse, 1997  
[https://kops.uni-konstanz.de/xmlui/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-opus-4422/442\\_1.pdf](https://kops.uni-konstanz.de/xmlui/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-opus-4422/442_1.pdf)
- 43 Keller, Michael: Management und Gestaltung von Strategischen Allianzen unter besonderer Berücksichtigung der Funktionen und der Architektur von Anreiz- und Management-Development-Systemen , 2004  
<http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2004/2253/pdf/Dissertation.pdf>
- 44 Public Private Partnership im Hochbau, 2006  
[http://www.curem.uzh.ch/static/abschlussarbeiten/2006/DurischC\\_2006-07-31\\_Thesis.pdf](http://www.curem.uzh.ch/static/abschlussarbeiten/2006/DurischC_2006-07-31_Thesis.pdf)
- 45 Perspektiven virtueller Personalentwicklung - TUprints, 2005  
<http://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/623/1/VirtPE.pdf>
- 46 Göbel, Elisabeth: Neue Institutionenökonomik, 2002
- 47 Richter, Rudolf/Furubotn, Eirik G.: Neue Institutionenökonomik, 3. Aufl. (Auszug), 1996
- 48 Picot, Arnold: Prozessorientierte versus funktionsorientierte Unternehmensorganisation, 2002  
[http://www.iom.bwl.uni-muenchen.de/forschung/veroeffentlichungen/veroeffnen\\_pdf/versicherung.pdf](http://www.iom.bwl.uni-muenchen.de/forschung/veroeffentlichungen/veroeffnen_pdf/versicherung.pdf)
- 49 Verwaltungsreform durch organisationales Lernen - auf dem Wege zu, 1999  
[http://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/4200/288\\_1.pdf](http://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/4200/288_1.pdf)
- 50 Wegehaupt, Patrick: Führung von Produktionsnetzwerken, 2004  
[http://publications.rwth-aachen.de/record/59497/files/Wegehaupt\\_Patrick.pdf](http://publications.rwth-aachen.de/record/59497/files/Wegehaupt_Patrick.pdf)
- 51 Reichard, Christoph/Scheske, Michael/Schuppan, Tino (Hrsg.): Das Reformkonzept E-Government: Potenziale, Ansätze, Erfahrungen (Auszug), 2004  
<https://books.google.de/books?id=boXvuDpeoDAC>
- 52 Schlösser, Oliver: Grenzen virtueller Vernetzung in der Automobilindustrie. Einflüsse elektronischer Marktplätze auf Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen, 2005  
<http://hss.ulb.uni-bonn.de/2005/0593/0593.pdf>

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

191

# Quellenverzeichnis

- 53 Soziale systeme, 1984  
[http://www.ufg.uni-kiel.de/dateien/dateien\\_studium/Archiv/2015\\_Lesenswert/texte/luhmann/soziale-systeme\\_z](http://www.ufg.uni-kiel.de/dateien/dateien_studium/Archiv/2015_Lesenswert/texte/luhmann/soziale-systeme_z)
- 54 Hiedenreich, Martin: Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung, 1994  
<http://www.sozialstruktur.uni-oldenburg.de/dokumente/gruppenarbeitsozwelt.pdf>
- 55 Pflegemanagement Pflegemanagement I Pr fungsleistung PM-PMG, 2002  
[http://www.fschneider.de/ffh/klausuren/uebungsklausuren/pm1\\_uebung3.pdf](http://www.fschneider.de/ffh/klausuren/uebungsklausuren/pm1_uebung3.pdf)
- 56 Kaiser, Sebastian: Management in kommerziellen Sportstudios. Eine Berufsfeldanalyse, 2005  
[http://www.vifasport.de/Hochschulschriften/Dissertationen-Campus/2005/Sebastian\\_Kaiser/Management\\_in\\_komm](http://www.vifasport.de/Hochschulschriften/Dissertationen-Campus/2005/Sebastian_Kaiser/Management_in_komm)
- 57 Hübner, Sabrina: Einfluss von ausgewählten Wissensmanagement-Instrumenten der Schweizerischen Post, 2005  
<http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Wissenskultur.pdf>
- 58 Schnyder, Alphons Beat: Unternehmenskultur und Corporate Identity, 1991
- 59 Habersatter, Kurt: Instrumente zur Gestaltung eines umweltorientierten Technologie-Managements, 1994  
<http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:39464/eth-39464-02.pdf>
- 60 Ganz/Thombeil 2002, 2002
- 61 Lau, Viktor: Gesellschaft - Lernende Organisation - Personalentwicklung, 2002  
[http://www.gisi.ch/fileadmin/Dateien/PDF/personalentwicklung\\_im\\_lernenden\\_unternehmen.pdf](http://www.gisi.ch/fileadmin/Dateien/PDF/personalentwicklung_im_lernenden_unternehmen.pdf)
- 62 Meifert, Matthias T.: Mitarbeiterbindung (Auszug), 2005  
<http://www.bibliothek-digital.de/static/content/rainerhampp/20080529/9783879888887/v9783879888887.pdf>
- 63 Modernisierung des ffentlichen Dienstes - Hans-B ckler-Stiftung, 2005  
[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_35.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_35.pdf)
- 64 Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks-und Informationswissenschaft, Band 17, 1999  
<http://publiscologne.fh-koeln.de/frontdoor/deliver/index/docId/42/file/boscheinen.pdf>
- 65 Barthel, Christian/Harney, Klaus (Hrsg.): Wissen und Arbeit zwischen öffentlicher Verwaltung und betrieblichem Management, 2002
- 66 Speier, Frank: Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung in die Kommunalverwaltung, 2002  
<http://repositorium.uni-muenster.de/document/midos/9c4324bc-6a63-4334-aa8b-fe637ba8d2ed/fs633.pdf>
- 67 Coaching Erfolgsfaktor in der F hrungskr fteentwicklung, 2006  
[http://www.wirtschaftscoaching.info/cms/images/steinkellner\\_coaching\\_erfolgsfaktor.pdf](http://www.wirtschaftscoaching.info/cms/images/steinkellner_coaching_erfolgsfaktor.pdf)
- 68 Anthroposophische Ansatz - Soziale Utopie oder Sozial-Technologie , 2004  
<http://www.dreigliederung.de/files/download/1999-12-004.pdf>
- 69 Göhring, Armin Ludwig: Experimentierklauseln im Kommunalrecht, 2003  
<https://opus.bibliothek.uni-wuerzburg.de/files/558/Dissertation.pdf>

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

192



# Quellenverzeichnis

- 70 Verwaltungsreform und Personal im Land Brandenburg, 2002  
[https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/1395/file/kwi\\_ah\\_05.pdf](https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/frontdoor/deliver/index/docId/1395/file/kwi_ah_05.pdf)
- 71 VG Hamburg: Das Neue Steuerungsmodell am Verwaltungsgericht Hamburg, 1998  
<http://www.richterverein.net/j2000/vgbericht.pdf>
- 72 Fährmann, Barbara/Grajewski, Regina: Halbzeitbewertung von PROLAND NIEDERSACHSEN-Programm zur Entwicklung der Landwirtschaft und des ländlichen Raumes, Kapitel 2, 2003  
[http://literatur.vti.bund.de/digbib\\_extern/zi035916.pdf](http://literatur.vti.bund.de/digbib_extern/zi035916.pdf)
- 73 Rahmenkonzept der Landesregierung zur Führungskräfteentwicklung, 2005  
[https://opus-hslb.bsz-bw.de/files/46/Rahmenkonzept\\_Landesregierung.pdf](https://opus-hslb.bsz-bw.de/files/46/Rahmenkonzept_Landesregierung.pdf)
- 74 Landesregierung NRW: Zukunft des öffentlichen Dienstes öffentlicher Dienst der Zukunft, 2003  
<http://www.regierungskommission.nrw.de/imnrw/pdf/berrk.pdf>
- 75 Machbarkeitsstudie Gender Budgeting auf Bundesebene, 2006  
<https://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/machbarkeitsstudie-gender-budgeting-pdf.prop>
- 76 Public Management Eine neue Generation in - publish.UP, 2006  
<https://publishup.uni-potsdam.de/opus4-ubp/files/956/Reichard.pdf>
- 77 Budäus, Dietrich (Hrsg.): Organisationswandel öffentlicher Aufgabenwahrnehmung, 1998
- 78 Diefenbach, Nicolas: Durchdringung und Chancen von E-Commerce in der öffentlichen Verwaltung unter besonderer Berücksichtigung der nichtkommunalen Administration - to - Consumer- Beziehungen, 2002  
[http://wnop.de/src/studium/HA\\_E-Government.pdf](http://wnop.de/src/studium/HA_E-Government.pdf)
- 79 Budäus, Dietrich/Conrad, Peter/Schreyögg, Georg (Hrsg.): New Public Management, 1998
- 80 Tätigkeitsbericht 1998 Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen, 1999  
<https://www.alexandria.unisg.ch/14135/1/T%C3%A4tigkeitsbericht.pdf>
- 81 Niedersächsische Verfassung vom 19. Mai 1993, 1997  
[http://www.mf.niedersachsen.de/download/1432/Niedersaechsische\\_Verfassung.pdf](http://www.mf.niedersachsen.de/download/1432/Niedersaechsische_Verfassung.pdf)
- 82 Prozessmodellbasierte Vertragsgestaltung in überbetrieblichen Kooperationen., 2004  
<https://pdfs.semanticscholar.org/2b0a/306fa230b457ac948b40b77b43ffbd9b8e4e.pdf>
- 83 Organisationsberatung als Aufgabe eines sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes, 1998  
[http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/2612/ssoar-2002-howaldt\\_et\\_al-sozialwissenschaftlic](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/2612/ssoar-2002-howaldt_et_al-sozialwissenschaftlic)
- 84 A New Symbiosis: Municipalities, Private Contractors and Non-Governmental Organisations for the Provision of Local Public Services, 1999  
<http://rss.archives.ceu.hu/archive/00001074/01/75.pdf>

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

193

# Quellenverzeichnis

- 85 Wertsteigernde Konzernstrukturen, 2002  
<http://doc.rero.ch/record/2757/files/KoblinC.pdf>
- 86 Zentes, Joachim/u.a.: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, 2. Aufl. (Auszug), 2005  
<https://books.google.cat/books?id=YY9cvu2FwVIC>
- 87 Fuzzy Tales, 1997  
<http://www.staff.uni-oldenburg.de/mark.euler/FT4NEW9.pdf>
- 88 Transformationsforschung, 1997  
[http://edocs.fu-berlin.de/docs/servlets/MCRFileNodeServlet/FUODOCS\\_derivate\\_000000000203/AP03.pdf](http://edocs.fu-berlin.de/docs/servlets/MCRFileNodeServlet/FUODOCS_derivate_000000000203/AP03.pdf)
- 89 Virtuelle Strukturen in der Unternehmensberatungsbranche, 2000  
[http://orgplan.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/orga/Staff/Bauer\\_Diplomarbeit.pdf](http://orgplan.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/orga/Staff/Bauer_Diplomarbeit.pdf)
- 90 E-Government - EDOC HU - Humboldt-Universität zu Berlin, 2006  
<http://fiz1.fh-potsdam.de/volltext/festschrift/06459.pdf>
- 91 Geschftsmodelle und Wettbewerb im e-Business, 2001  
[http://www.competence-site.de/content/uploads/ed/8e/Sonderdruck-Kr%C3%BCger\\_Bach.pdf](http://www.competence-site.de/content/uploads/ed/8e/Sonderdruck-Kr%C3%BCger_Bach.pdf)
- 92 MANAGING PROJECT UNCERTAINTY BY USING AN ENHANCED RISK MANAGEMENT PROCESS , 2006  
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:120557/FULLTEXT01.pdf>
- 93 The organization of society, administrative strategies, and policy networks, 1991  
[http://www.researchgate.net/profile/Gerhard\\_Lehmbruch/publication/255821882\\_The\\_organization\\_of\\_society\\_a](http://www.researchgate.net/profile/Gerhard_Lehmbruch/publication/255821882_The_organization_of_society_a)
- 94 Controller-Anforderungsprofil in der Theorie, 1990  
<http://epub.ub.uni-muenchen.de/4829/1/4829.pdf>
- 95 Staehle, Wolfgang H: Human Resource Management und Unternehmensstrategie, 1989  
[http://doku.iab.de/mittab/1989/1989\\_3\\_MittAB\\_Staehle.pdf](http://doku.iab.de/mittab/1989/1989_3_MittAB_Staehle.pdf)
- 96 Hummer, Cornela: Systemische Beratung im Vergleich, 2005  
[http://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/wiso\\_master\\_hrm/Systemische\\_Beratung\\_im\\_Vergleich.pdf](http://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/wiso_master_hrm/Systemische_Beratung_im_Vergleich.pdf)
- 97 Knauth/Wollert (Hrsg.): Human Resource Management, 2006
- 98 Fragmentarisches Wissen und fragile Biographien in einer multimedial vernetzen Informationsgesellschaft, 1998  
[https://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-1998/faulstich-wieland98\\_02.pdf](https://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-1998/faulstich-wieland98_02.pdf)
- 99 Meffert, Heribert: Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Retrospektive und Perspektiven des Marketing, 1999
- 100 Rainer Otte, 1997  
[http://www.paranus.de/datei\\_upload/PDF\\_Dateien/konomie-Satz.pdf](http://www.paranus.de/datei_upload/PDF_Dateien/konomie-Satz.pdf)
- 101 Sydow, Jörg (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, 5. Aufl. (2010), 1999

PlagiatService

Prüfbericht

11293

20.10.2017

194

# Quellenverzeichnis

- 102 Bernd Günter/Sabrina Helm (Hrsg.) Kundenwert Grundlagen Innovative Konzepte Praktische Umsetzungen 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, 2006
- 103 Die Einführung von Vorgangsbearbeitungssystemen in der öffentlichen Verwaltung als IT-organisatorischer Gestaltungsprozeß, 1999  
<http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/knaack-ildiko-1999-12-08/PDF/Knaack.pdf>
- 104 Untersuchung zur Übertragbarkeit der Kompetenzzellenbasierten Vernetzungstheorie auf die variantenreiche Serienproduktion, 2004  
<http://de.scribd.com/doc/29359965/null>
- 105 Alle Politik ist lokal. Kommunales Handeln in der modernen B rger, 2001  
<http://homepages.ruhr-uni-bochum.de/Joerg.Bogumil/Downloads/ASammelbaenden/buergerge.pdf>

**PlagiatService**

Prüfbericht

11293

20.10.2017

195



**ProfNet**

Institut für Internet-Marketing

# Glossar

- **Ampel**  
Entsprechend der Gesamtwahrscheinlichkeit wird ein Rating der Schwere durch die Ampelfarbe berechnet: grün (bis 19 %) = wenige Indizien unterhalb der Bagatellschwelle; gelb (20 bis 49 %) - deutliche Indizien enthalten, die eine Plagiatsbegutachtung durch den Prüfer notwendig machen; rot (ab 50 %) = Plagiate liegen mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit vor, die eine Täuschungsabsicht dokumentieren. Bei publizierten Dissertationen sollte ein offizielles Verfahren zur Prüfung und/oder zum Entzug des Dokortitels eröffnet werden.
- **Anteil Fremdtex te (brutto)**  
Anteil aller durch die Software automatisch gefundenen Bestandteile aus anderen Texten am Prüf text (von mindestens 7 Wörtern) in Prozent und Anzahl der Wörter gemessen. Dabei wird noch keine Interpretation auf Plagiatsindizien oder korrekte Übernahmen (z.B. Zitat, Literaturquelle) vorgenommen.
- **Anzahl Fremdtext (netto)**  
Anteil aller durch die Software automatisch gefundenen und als Plagiatsindizien interpretierten Bestandteile aus anderen Texten am Prüf text (von mindestens 7 Wörtern) in Prozent und Anzahl der Wörter gemessen.
- **Bauernopfer**  
Fehlende Quellenangabe bei einer inhaltlichen oder wörtlichen Textübernahme, wobei die Originalquelle an anderer Stelle des Textes (außerhalb des Absatzes, des Satzes, des Habsatzes oder des Wortes) angegeben wird.
- **Compilation**  
Zusammensetzen des Textes als "Patchwork" aus verschiedenen nicht oder unzureichend zitierten Quellen.
- **Eigenplagiat**  
Übernahme eines eigenen Textes des Autors ohne oder mit unzureichender Kennzeichnung des Autors. Auch wenn hier nur eigene Texte und Gedanken übernommen werden, handelt es sich um eine Täuschung. Der Prüfer geht davon aus, dass es sich hier um neue Texte und Gedanken des Autors handelt.
- **Einzelplagiatswahrscheinlichkeit**  
Grobe Berechnung der Wahrscheinlichkeit des Vorliegens eines Plagiat es des einzelnen Treffers (oder der Treffer) auf einer Seite im Prüfbericht.
- **Gesamtplagiatswahrscheinlichkeit**  
Berechnung der Wahrscheinlichkeit des Vorliegens von Plagiaten durch Verknüpfung der Indizienanzahl, des Netto-Fremdtextanteils und der Schwere der

# Glossar

- Ghostwritersuche  
einzelnen Plagiatsindizien.  
Über den statistischen Vergleich der Texte (Stilometrie) wird eine Wahrscheinlichkeit berechnet, ob die Texte von demselben Autor stammen.
- Indizien  
Dieser Prüfbericht gibt nur die von der Software automatisch ermittelten Indizien auf eine bestimmte Plagiatsart wieder. Die Feststellung eines Plagiats kann nur durch den Gutachter erfolgen.
- Literaturanalyse  
Die im Prüftext enthaltenen Literatureinträge im Literaturverzeichnis werden analysiert: Wird die Quelle im Text zitiert? Handelt es sich um eine wissenschaftliche Quelle? Wie alt sind die Quellen?
- Mischplagiat - eine Quelle  
Der Text wird hierbei aus verschiedenen Versatzstücken einer einzigen Quelle zusammengesetzt, also gemischt.
- Mischplagiat - mehrere Quellen  
Der Text wird hierbei aus verschiedenen Versatzstücken aus verschiedenen Quellen zusammengesetzt, also gemischt.
- Phrase  
Die übernommenen Textstellen stellen allgemeintypische oder fachspezifische Wortkombinationen der deutschen Sprache dar, die viele Autoren üblicherweise verwenden. Solche Übernahmen gelten nicht als Plagiate.
- Plagiat  
Übernahme von Leistungen wie Ideen, Daten oder Texten von anderen - ohne vollständige oder ausreichende Angabe der Originalquelle.
- Plagiatsanalyse  
Gefundene gleiche Textstellen (= Treffer) werden durch die Software automatisch auf spezifische Plagiatsindizien analysiert.
- Plagiatsuche  
Mit Hilfe von Suchmaschinen wird im Internet, in der Nationalbibliothek und im eigenen Dokumentenbestand nach Originalquellen mit gleichen oder ähnlichen Textstellen gesucht. Diese Quellen werden alle vollständig Wort für Wort mit dem Prüftext verglichen. Plagiatsindizien werden für Textstellen ab 7 Wörtern berechnet.

# Glossar

- **Plagiatswahrscheinlichkeit**  
Grobe Berechnung der Wahrscheinlichkeit des Vorliegens eines Plagiates auf der Basis der Plagiatsindizien. Die Ampel zeigt drei Ergebnisse an: grün - keine Wahrscheinlichkeit des Vorliegens eines Plagiates und somit keine weitere Überprüfung notwendig, gelb - mögliches Vorliegen eines Plagiates und somit eine weitere Überprüfung empfohlen, rot - hohe Wahrscheinlichkeit des Vorliegens eines Plagiates und somit weitere Überprüfung unbedingt notwendig.
- **Stilometrie**  
Texte werden dabei einzeln nach statistischen Kennzahlen (z.B. durchschnittliche Länge der Wörter, Häufigkeit bestimmter Wörter) analysiert. Sind diese Kennzahlen für zwei Texte ähnlich, liegt hier statistisch der gleiche "Stil" und somit mit hoher Sicherheit der selbe Autor vor.
- **Teilplagiat**  
Ein Textbestandteil einer Quelle wurde vollständig ohne ausreichende Zitierung kopiert.
- **Textanalyse**  
Der einzelne Text wird durch die Software automatisch für sich allein analysiert, z.B. nach statistischen Kennzahlen, benutzter Literatur, Rechtschreibfehlern oder Bestandteilen. Je nach Stand der Softwareentwicklung sind die absoluten Ergebnisse (z.B. Erkennung von Abbildungen, Fußnoten, Tabellen, Zitaten) im einzelnen eingeschränkt aussagefähig. Aufgrund der immer für alle Texte durchgeführten Analysen sind die relativen Unterschiede zwischen den Spalten (z.B. Diplomarbeit vs. Dissertation) uneingeschränkt aussagefähig.
- **Textvergleich**  
Jeder Text wird mit anderen älteren Texten vollständig verglichen. Gefundene gleiche Textstellen werden in einem weiteren Schritt z.B. auf Plagiatsindizien hin untersucht.
- **Übersetzungsplagiat**  
Nutzung eines fremdsprachigen Textes durch Übersetzung.
- **Verschleierung**  
Ein Text wird ohne eindeutige Kennzeichnung (i.d.R. durch Anführungszeichen) Wort für Wort übernommen, aber mit Angabe der Quelle in der Fußnote. Dadurch wird der Prüfer getäuscht, der von einer nur inhaltlichen Übernahme ausgehen muss.
- **Vollplagiat**  
Der gesamte Text wird vollständig ohne Zitierung kopiert.

# Glossar

- Zitat - wörtlich  
Übernommener Text wird z.B. mit Anführungszeichen korrekt dargestellt. Dieses wörtliche Zitat darf keine Veränderungen, Ergänzungen oder Auslassungen enthalten. Fehlt für das Zitat nach der Plagiatssuche ein Nachweis in einer Originalquelle, so wird der Treffer als "Zitat-wörtlich-im Text" bezeichnet.
- Zitat - wörtlich - Veränderung  
Einzelne Wörter einer korrekt gekennzeichneten wörtlichen Übernahme werden verändert oder weggelassen, ohne dass der Sinn verändert wird. Z.B.: "Unternehmung" wird durch "Unternehmen" ersetzt.
- Zitat - wörtlich - Verdrehung  
In dem korrekt gekennzeichneten übernommenen wörtlichen Text wird der Sinn durch Austausch einzelner Wörter deutlich verändert. Beispiel: "überentwickelten" statt "unterentwickelten".
- Zitierungsfehler  
Arbeitsbezeichnung für eine wörtliche Textübernahme, die nur als inhaltliche Textübernahme (Paraphrase) gekennzeichnet wird.

