

Checkliste für Klausuren **im Fach „Verwaltungsmanagement“** – Version 4.01

Aktuelle Fassung: <http://www.verwaltungsmanagement.info/studium/lernen/klausuren.pdf>

1. Übergreifende Themen

a) Systemmodell

1. Erforderliche Kenntnisse:

Grundstruktur des Modells, Unterscheidung Binnensicht (Struktur, Prozesse, Mitarbeitende), externe Sicht: Outcome/Output/Input.

2. Aufgabentyp:

Erläuterung des Konzepts einer neuen Verwaltungssteuerung oder seiner Elemente am Systemmodell, der Umstellung von Input- auf Output- und Outcome-Steuerung, usw.

b) Ziele und Kennzahlen

1. Erforderliche Kenntnisse:

- a) Begriffe „Ziele“, „Kennzahlen“, Bedeutung von Zielen und Kennzahlen für Verwaltungsmanagement
- b) 6 Zielfelder, Zielarten/Ziele, typische Kennzahlen (als Checkliste verwenden).
- c) Arten von Kennzahlen, Verwendungsmöglichkeiten (Vergleiche)

2. Aufgabentyp 1: Überprüfung eines Praxisbeispiels

- a) Wurden (überhaupt) Ziele definiert?
- b) Sind alle relevanten Zielfelder / Zielarten berücksichtigt? Insbesondere Wirkungsziele/Outcome?
- c) Sind innerhalb der Zielfelder plausible Ziele und Kennzahlen definiert? Sind sie von einander unterscheidbar („Trennungsgebot“)?
- d) „SMARTe“ Ziele bzw. sinnvolle Kennzahlen?

Praxisbeispiel kann sein: die Beschreibung eines Modernisierungskonzepts, ein Auszug aus der Finanzplanung, Controlling-

oder Jahresberichten, ein Produktbericht, ein Leitbild (dann nur relevant: strategische Outcome- und Output-Ziele)

3. **Aufgabentyp 2: Entwicklung von Zielen und Kennzahlen für ein Praxisbeispiel (z. B. Referat 32 des AfP)**

- a) Welche Zielfelder / Zielarten sollten verwendet werden?
- b) Welche Kennzahlen könnten sinnvoll sein?

c) **Wirtschaftlichkeit**

1. **Erforderliche Kenntnisse:**

- a) Begriff „Wirtschaftlichkeit“, Rechtsgrundlagen und Bedeutung.
- b) Begriffe „Nutzen“ und „Kosten“, die drei Prinzipien zur Beurteilung von Alternativen,
- c) Die wichtigsten Methoden zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit (ohne Anwendung der Instrumente)

Material: Prüfschema "Wirtschaftlichkeit" und Fallbeispiel „Einsatz externer Experten“ im Internet (olev.de/Wirtschaftlichkeit)

2. **Aufgabentyp: Beurteilung eines Praxisbeispiels**

- a) Erfassung *aller Kosten* (monetäre Betrachtung),
 - langfristig und umfassend, „Kosten“ und nicht Ausgaben,
 - Aufwand für bessere Sachmittel, Reorganisation, Fortbildung usw. sind als Investitionen zu behandeln,
- b) des **Nutzens** (nicht-monetäre Aspekte: umfassend alle relevanten Zielbereiche, Zielppluralität und Nachhaltigkeit beachten)
- c) Gesamtwürdigung.

d) **Organisation (Aufbauorganisation)**

1. **Erforderliche Kenntnisse:**

- a) Begriff „Organisation“, Unterscheidung Aufbau- und Ablauforganisation
- b) Merkmale der Aufbauorganisation, Spezialisierungsarten, Aufbauorganisation einer modernen Verwaltung
- c) Dokumente der Aufbauorganisation
- d) Fallmanagement und Workflow

2. Aufgabentyp: Beschreibung der Aufbauorganisation eines Praxisbeispiels und der typischen Folgen

- a) allgemein (z. B. Abteilung X der Bundesbehörde Y)
- b) der Auswirkungen der Zusammenfassung von Fach- und Ressourcenverantwortung der Bundesbehörde Y
- c) der Auswirkungen von Fallmanagement und Workflow in der Abteilung X der Bundesbehörde Y

2. Neue Verwaltungssteuerung (NSM / WoV)**a) Allgemein / Gesamtkonzept einer neuen Steuerung****1. Erforderliche Kenntnisse:**

- a) Begriff, Ziele, Gründen für eine neue Verwaltungssteuerung
- b) wesentliche Elemente (als „Checkliste“)
 - eine neue Verantwortungsteilung zwischen Politik und Verwaltung,
 - Zielklarheit und -transparenz,
 - Output- und Outcome-Steuerung über Zielvereinbarungen / Kontraktmanagement
 - dezentrale Gesamtverantwortung im Fachbereich (Zusammenfassung von Fachverantwortung mit der Ressourcenverantwortung für Finanzen, Personal, Sachmittel, Organisation, Bewilligung von (Global-)Budgets)
 - bei zentraler Steuerung neuer Art mit Controlling und Berichtswesen,
 - Wettbewerb

(Die Berücksichtigung weiterer Elemente ist möglich, z. B. Leitbild, Benchmarking, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Personalentwicklung)

2. Aufgabentyp: Beurteilung eines Praxisbeispiels

- a) Ist Wirkungsorientierung erkennbar?
- b) Wurden typische Instrumente plausibel verwendet?

Beispiel: Finanzplanung der Abteilung 1 des AfP, Jahresberichte der Bundesbehörde X

b) Leitbild**1. Erforderliche Kenntnisse:**

- a) Begriff, Funktion eines Leitbildes, wesentlicher Inhalt
- b) Bedeutung „Mission“ und „Vision“, strategische Ziele

2. Aufgabentyp: Beurteilung eines Praxisbeispiels

- a) Welche Inhalte sind wiedergegeben?
- b) Mission bzw. Vision sinnvoll? (D. h. formulieren strategischen Wirkungsziele der übertragenen Aufgaben?)

c) Zielvereinbarungen**1. Erforderliche Kenntnisse:**

- a) Begriff, Funktion, Partner, typischer Inhalt, Verfahren des Abschlusses von Zielvereinbarungen
- b) Verknüpfung mit dem Thema „Ziele und Kennzahlen“

2. Aufgabentyp 1: Beurteilung eines Praxisbeispiels

- a) Inhalt richtig? D. h. Ziele, keine Maßnahmen, Ressourcen usw.
- b) Sinnvolle Ziele und Messgrößen?

3. Aufgabentyp 2: Vorschlag für eine Zielvereinbarung

Entwickeln Sie einen Vorschlag für eine Zielvereinbarung zwischen X und Y, z. B. Referat X und Abteilung Y.

d) Controlling**1. Erforderliche Kenntnisse:**

- a) Begriff, Funktion, Arten von Controlling
- b) Controlling-Instrumente (KLR, Berichtswesen, Benchmarking, Befragungen usw.)
- c) Verknüpfung mit dem Thema „Ziele und Kennzahlen“

2. Aufgabentyp 1: Beurteilung eines Praxisbeispiels

Prüfung von C.-Konzepten auf: Sinnvolles Gesamtkonzept? Strategische und operative Perspektive berücksichtigt? Sinnvolle Zielstruktur/Ziele? Zutreffende (plausible) Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit (s. [oben a](#)) ? Ggf. Einsatz von geeigneten Controlling-Instrumenten?

3. Aufgabentyp 2: Vorschlag für ein Controlling-Konzept

Entwickeln Sie einen Vorschlag für Ziele und Kennzahlen für den beschriebenen Aufgabenbereich des Referates Y.

e) **Benchmarking (entspricht Controlling, siehe oben d)**

3. Qualitätsmanagement**a) Checkliste („Kernelemente“)****1. Kundenorientierung: das umfasst insbesondere**

- a. Ermittlung der Kundenwünsche (für die öffentliche Verwaltung heißt das auch: der Wünsche des „Auftraggebers“) und
- b. Ermittlung der Kundenzufriedenheit durch Kundenbefragungen

2. Führung (die Führung muss QM wollen, die Voraussetzungen schaffen und die Umsetzung aktiv steuern)**3. Einbeziehung der Mitarbeitenden** (einschließlich Schulung)**4. Schaffung beherrschter Prozesse**, dazu gehört u.a.

- a. Festlegung von Qualitätsstandards
- b. Festlegung von QM-Verfahren
- c. Dokumentation der Standards und Verfahren
- d. Fehlerbehandlung

5. ständige Verbesserung**6. Audit intern/extern****b) Alternativ können auch die [Acht Grundsätze des Qualitätsmanagements](#) des QM nach ISO 9000:2000 zugrunde gelegt werden**

Anwendbar kann zusätzlich die 10er-Regel der Fehlerkosten sein.

Anmerkung: TQM-Modelle (nach CAF oder EFQM), bauen auf ISO 9001 auf und setzen es voraus, sind aber nicht Thema von Fallbeispielen. Verlangt wird insoweit die Kenntnis des Grundkonzepts und die Abgrenzung zu ISO 9001 und zum NSM.

c) Weitentwicklung von ISO 9001 durch die TQM-Konzepte EFQM/CAF**d) Verhältnis der QM-Konzepte zu einander und zum NSM**

e) Aufgabentypen

1. QM sei zu teuer.
2. Einführung von QM sei nach Einführung von NSM nicht mehr sinnvoll. ((Erfordert einen Vergleich der Konzepte mit dem NSM)
3. Auswirkungen der Einführung von QM auf die Erreichung der Ziele / der Daten in einem Produktbericht
4. Welches Konzept ist eher empfehlenswert: ISO 9001 oder TQM? (Erfordert einen Vergleich der Konzepte)
5. Überprüfung eines Praxisbeispiels, ob die Prinzipien des Qualitätsmanagements berücksichtigt sind.

4. Projektmanagement

a) Projektwürdigkeit: erfüllt das Vorhaben die Projektmerkmale:

1. zeitlich befristet	2. sachlich begrenzt	3. ein- oder erstmalig
4. zuständigkeits- übergreifend	5. erheblicher Arbeitsaufwand	6. u.U. auch innovativ und/oder riskant

oder ist eine Alternative zu wählen: Mitzeichnung, Arbeitsgruppe?

b) Projektaufbauorganisation und -zusammensetzung

1. **Projektgruppe,**
2. **Projektlenkungsausschuss / Steuerungsgruppe,**
3. **geeignete Zusammensetzung (nach Management-Kriterien)**

c) Projektdurchführung (Prinzipien des Projektmanagements)

1. **besondere Sorgfalt in der Definitionsphase (Projektziele, Anforderungen an die Lösung, Rahmenbedingungen, Risikoanalyse, Priorisierung)**
2. **Strukturierung von Projekten (Projektstrukturplan, Ablaufpläne, Phasenplan, Meilensteine)**
3. **klare Ziele und Vorgaben, die den Beteiligten bekannt sind,**
4. **Transparenz über den jeweiligen Projektstand (To-Do-Listen, Balkenpläne, Meilenstein-Trendanalyse),**
5. **frühes Erkennen von Risiken,**
6. **schnelle Reaktion auf Probleme und Störungen,**
7. **personifizierte Verantwortung**

8. **Qualitätssicherung¹**
9. **bei Bedarf: Akzeptanzmanagement.**

5. Change Management

- a) CM-Würdigkeit von Änderungsvorhaben (je nach Intensität der Änderung)
 1. **„technische“ und einfache organisatorische Änderungsprozesse („Anpassungslernen“²)**
 2. **Verhaltensänderungen („Veränderungslernen“³)**
 3. **Kulturwandel (Änderung von Basisannahmen)**
 4. **Wandel zu einer „Lernenden Organisation“ („Meta-Lernen“⁴)**
- b) Änderungsvorgehen (in Abhängigkeit von der Art des Vorhabens):
 1. **Einführung als normale Verwaltungsangelegenheit / Schulungen**
 2. **Projektmanagement (mit Akzeptanzmanagement)**
 3. **Promotorenmodell**
 4. **Lewins Gesetz des organisatorischen Wandels**
 5. **Greiners 6-Phasen-Konzept (Ergänzungen zu Lewin)**
 6. **Checkliste „Änderungsmanagement“**
 7. **Vorgehen bei Kulturänderung (einschl. Meta-Steuerung)**
 8. **Instrumente einer Lernenden Organisation**

¹ dieses Prinzip wurde ergänzt. B. K.

² Orientiert an den Stufen des organisationalen Lernens nach Argyris/Schön 1996 ist dies single loop learning

³ ... double loop learning

⁴ ... deuterio learning