

Einleitung

Über Leadership, Führung und Management

In diesem Buch geht es um Leadership. Aber was genau bedeutet das? Häufig werden die Begriffe *Führung* und *Management* synonym verwendet. Doch das trifft die Sache nicht ganz. Wer erfolgreich eine Verwaltungseinheit steuern will, muss beide Disziplinen beherrschen und miteinander verbinden.

Führung heißt: eine Vision zu entwickeln, Orientierung zu geben und Menschen mitzunehmen. Führung inspiriert, schafft Sinn und setzt Energie frei.

Management hingegen bedeutet, Aufgaben effizient zu organisieren, Ressourcen sinnvoll einzusetzen und gesetzte Ziele zuverlässig zu erreichen. Management sorgt dafür, dass die Dinge auch wirklich erledigt werden.

Leadership schließlich ist die bewusste Verbindung von beidem: Leadership bedeutet, mit klarem Kompass voranzugehen und gleichzeitig sicherzustellen, dass das Schiff Kurs hält und das Ziel erreicht. Es geht um Haltung und Umsetzungskraft zugleich.⁵

Natürlich sind die Übergänge zwischen Führung und Management im Alltag nicht immer scharf zu trennen. Viele Situationen verlangen beides zugleich: Inspiration und Organisation, Haltung und Umsetzung. Gerade deshalb kommt es auf eine bewusste Verbindung beider Perspektiven an: auf Leadership.

In diesem Sinne verstehe ich Leadership als die Fähigkeit, Menschen zu führen und Ergebnisse zu erzielen – zu liefern – mit Klarheit, Mut und Pragmatismus.

Wer heute eine kommunale Führungsposition begleitet – sei es auf politischer oder auf Verwaltungsebene – muss inspirieren und moti-

vieren, und gleichzeitig dafür sorgen, dass am Ende konkrete Resultate erzielt werden. Kurz: es geht darum, zu entscheiden, zu liefern und Verantwortung zu übernehmen.

Ein Blick in die Geschichte zeigt, warum *beides* wichtig ist: Im Jahr 982 n. Chr. entdeckte der Wikinger Erik der Rote Grönland. Mit großer Überzeugungskraft warb er in seiner Heimat Island für die Vision eines neuen Siedlungsraums. 986 n. Chr. brach er mit 25 Schiffen nach Grönland auf. Das war große *Führung*: eine inspirierende Idee und die Fähigkeit, andere zum Aufbruch zu bewegen. Doch vor Ort scheiterten die Siedler auf lange Sicht an der Organisation des Überlebens. Sie hielten zu sehr an vertrauten Formen europäischer Landwirtschaft fest, statt sich an die klimatischen Bedingungen und die Lebensweise der in Grönland beheimateten Inuit anzupassen. Fehlende Flexibilität, unzureichende Nutzung lokaler Ressourcen und eine zu starre gesellschaftliche Ordnung führten schließlich dazu, dass die Siedlungen aufgegeben wurden.⁶

Aus heutiger Sicht würde man sagen: Es fehlte Erik an ausreichender *Managementfähigkeit*.

Auch umgekehrt finden sich in der Geschichte Beispiele: So galt die Verwaltung der Habsburgermonarchie im 19. Jahrhundert als hochentwickelt. Ein disziplinierter, effizienter Beamtenapparat sorgte für Ordnung und Stabilität in einem riesigen Vielvölkerreich. Doch es fehlte an inspirierender Führung – an einer gemeinsamen Vision, die die unterschiedlichen Kulturen und Interessen zusammenhalten konnte. Ohne diese politische Klammer zerfiel das Reich schließlich nach dem Ersten Weltkrieg.⁷

Gerade solche Beispiele zeigen: Leadership braucht beides: starke Führung *und* verlässliches Management. Nur im Zusammenspiel entsteht nachhaltige Wirkung.

Leadership ist somit kein theoretisches Konzept, keine akademische Übung. Es ist vielmehr eine tägliche Herausforderung.

Dabei geht es um den Mut, Entscheidungen zu treffen. Denn Entscheiden heißt: Prioritäten setzen! Um die Fähigkeit, Widersprüche auszu-

halten. Schlussendlich geht es um die Kunst, die Balance zwischen Ideal und Machbarkeit zu halten.

Es ist tägliches Handeln, tägliches Scheitern, tägliches Lernen – für eine lebenswerte, gerechte und zukunftsfähige Gesellschaft, für die die kommunale Verwaltungsspitze in der Verantwortung steht.

Wer ist für Leadership verantwortlich?

Verwaltung darf kein anonymer Apparat sein. Sie lebt von Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen – für Entscheidungen, für Entwicklungen, für das Miteinander in unseren Städten und Gemeinden.

Wenn in diesem Buch von Verwaltungsspitze, Verwaltungsführung oder kommunalen Führungskräften die Rede ist, dann meine ich jene, die im Maschinenraum unserer Gesellschaft stehen:

- (Ober-)Bürgermeister
- Referenten / Dezernenten / Beigeordnete
- Amtsleiter
- Stabsstellenleiter
- Landräte
- Bezirkstagspräsidenten
- Abteilungsleiter
- Nachwuchsführungskräfte.

Und in abgeschwächter Form (weil deren Unternehmen eine Hybrid-Stellung zwischen freier Wirtschaft und Kommunalen Verwaltung einnehmen): Führungskräfte bei kommunalen Tochterunternehmen wie Stadtwerken oder Wohnungsbaugesellschaften.

Es sind die Männer und Frauen, die in einem Geflecht aus Erwartungen, Regeln und Chancen täglich versuchen, Richtung zu geben und Wirkung zu entfalten.

Leadership in der Verwaltung heißt nicht, Anweisungen zu erteilen. Leadership heißt, Möglichkeitsräume zu erkennen – und sie, im Zusammenspiel mit anderen, Wirklichkeit werden zu lassen.

Dieses Buch richtet sich an diejenigen, die sich nicht damit begnügen, Verwaltung zu *verwalten*. Sondern an diejenigen, die Verwaltung *gestalten* wollen; die bereit sind, Entscheidungen zu treffen und damit Verantwortung zu übernehmen!

Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Das Buch gliedert sich in fünf inhaltliche Kapitel – plus ein sechstes, das alle Kernaussagen zusammenfasst und bündelt.

Schließlich folgt ein letztes Kapitel, das die Literaturquellen offenlegt, auf die ich mich im Laufe des Buches bezogen habe.

Kapitel 1 stellt den **Kontext** in den Mittelpunkt: die Welt, in der wir kommunal führen – geprägt von Dynamik, Komplexität und wachsenden Erwartungen.

Kapitel 2 fragt, was gutes **Führen** heißt: Wie geben wir Orientierung, wie schaffen wir Möglichkeitsräume, wie kommunizieren wir – und wie führen wir uns selbst?

Kapitel 3 beleuchtet das **Managen**: Wie gestalten wir Strukturen, Prozesse und Werkzeuge, um Wirkung zu entfalten – faktenbasiert und professionell?

Kapitel 4 dreht sich um Haltung und **Verantwortung**: Was bedeutet es, wirklich zu dienen? Wie stehen wir für Entscheidungen ein? Und wie denken wir Verwaltung neu – als Verpflichtung zu Veränderung?

Kapitel 5 wagt den **Ausblick**: Leadership in der Polykrise, der Wert von Systemirritation – und die Einsicht, dass Führen nie abgeschlossen ist, sondern ein Weg bleibt.

Jedes (Unter-)Kapitel schließt mit zwei festen Elementen:

- einer Leadership-Lektion, die den zentralen Gedanken pointiert zusammenfasst
- und einem Mutimpuls (Mut-Impuls), der zur konkreten Entscheidung auffordert.

Denn es geht nicht ums Verstehen allein – es geht ums Entscheiden. Und ums Handeln. Ganz im Sinne dieses Buches: *decernere aude* – Wage es, zu entscheiden.

Albert Einstein wird der treffende Satz zugeschrieben: „In der Theorie gibt es keinen Unterschied zwischen Theorie und Praxis. In der Praxis schon.“ Genau hier möchte ich ansetzen: Dieses Buch ist zwar ein Fachbuch und basiert auf soliden (auch genügend wissenschaftlichen) Quellen. Allerdings möchte ich aus der **Sicht eines Praktikers für Praktiker** schreiben. Und daher habe ich in den jeweiligen Kapiteln neben den Leadership-Lektionen und den Mutimpulsen immer wieder eigene Praxiseinblicke hinzugefügt. Darin zeige ich, wie es in meinem beruflichen Umfeld in Regensburg gelungen ist, einige der behandelten Themen wirkungsvoll umzusetzen. Diese kurzen Praxiseinblicke stehen unter der Rubrik **#Praxisblick**. Sie sollen Mut machen und zugleich als Realitätscheck dienen: Veränderungen sind möglich, Verbesserungen erreichbar!¹

In **Kapitel 6** finden sich schließlich alle Leadership-Lektionen und Mutimpulse nochmals gebündelt – als roter Faden, als Leitfaden. Für Deinen Alltag als Führungskraft.

1 Dieses Buch erhebt keinen Anspruch auf Perfektion – weder für die kommunale Politik und Verwaltung in Regensburg und schon gar nicht für mich selbst. Es möchte vielmehr einen Beitrag zum gemeinsamen Lernen leisten. Über meine Arbeit als Führungskraft urteilen andere; als Wahlbeamter stelle ich mich regelmäßig der Wahl.

Kapitel 1

Kontext

Es ist etwas faul im Staate Deutschland

» Something is rotten in the state of Denmark.⁸

(William Shakespeare, Hamlet)

Oder weniger klassisch formuliert: Irgendwann auf dem Weg durch die letzten Jahrzehnte haben wir etwas verloren:

Die Energie, Gestaltungswille, die Entschlossenheit, Dinge wirklich zu verändern – sie scheinen uns tatsächlich abhandengekommen zu sein.

Diesen Befund teilen auch der Bund und die Bundesländer. In der Beschlussvorlage „Föderale Modernisierungsagenda“ wird formuliert, die Verwaltung sei „zu bürokratisch, träge und wenig lösungsorientiert“. Die Vorlage weist darauf hin, dass dies nicht nur zu Frustration in der Bevölkerung führt, sondern „ein Wohlstandsrisiko für unser Land“ darstellt. Die Diagnose fällt damit ungewöhnlich deutlich aus.⁹

Doch nicht nur die Verwaltung, auch Politik und unsere Gesellschaft an sich: Vieles wirkt heute schwerfällig, misstrauisch, ängstlich. Austin Powers, die exzentrische Bond-Parodie aus den gleichnamigen Filmen würde das wohl wie folgt formulieren: „We’ve lost our mojo.“¹⁰

Leichtfüßig formuliert, trifft dieser Satz einen wunden Punkt: Wer führen will, muss ihn ernst nehmen – und unser „Mojo“ zurückerobern: unsere Kraft, unsere Leidenschaft, unser Zutrauen. Und – eng damit verbunden: die Attraktivität unserer öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber!

Beispiele für verschobene Prioritäten

Einleitung: Wir spielen das falsche Spiel

Ein funktionierender Staat wird nicht daran gemessen, ob er alles richtig macht. Sondern daran, ob er das Richtige zuerst macht. In der Umsetzung mag es dann Probleme geben, zweifelsohne. Aber in Deutschland erleben wir derzeit ein Paradoxon: Die kommunalen Verwaltungen sind beschäftigt wie nie, die öffentlichen Haushalte drohen außer Kontrolle zu geraten, Schulden gehen durch die Decke, die politische Debatte ist vielstimmig und moralisch aufgeladen, die symbolischen Gesten sind zahlreich. Und doch erleben viele Bürger einen Staat, der im Alltag zunehmend nicht mehr funktioniert.

Geben wir es zu: Wir debattieren – aber wir liefern nicht. Wir streiten über Symbole, während die Substanz bröckelt. Und damit drohen wir genau das zu verlieren, was der Staat garantieren soll: Vertrauen, Sicherheit, Verlässlichkeit.

Oder, wie es der bewundernswerte Dietrich Bonhöffer vor über 80 Jahren – freilich in einem ungleich schwierigeren Umfeld – wohl formuliert hätte: „Es gibt Zeiten, in denen man das Unwesentliche für das Wesentliche hält und das Wesentliche für das Unwesentliche.“¹¹

Im Folgenden möchte ich ein paar Beispiele anführen, welche hinterfragen sollen, ob in Deutschland derzeit tatsächlich das Wesentliche vom Unwesentlichen unterschieden wird.

Eidechsentunnel statt (pünktlicher) Züge

Die Deutsche Bahn ist Symbol dieses Missverhältnisses: Züge sind unpünktlich, ja fallen regelmäßig aus, oder: die Wagenreihung ändert sich kurzfristig, Wägen fehlen gar ganz. Fahrpläne scheinen – Zebrastrifen in Italien gleich – eher eine unverbindliche Empfehlung zu sein. Die Lage ist so ernst, dass sich der Grünen-Chef Felix Banaszak als „demokratiezersetzend“ bezeichnet hat.¹²

Und doch entstehen entlang der Trassen kostspielige „Durchlasssysteme“ für Zauneidechsen. Kein Witz, sondern realer Verwaltungsvollzug. Ich habe sie selbst gesehen. Und zwischenzeitlich wurden diese

„Sichtungen“ auch seitens der ein oder anderen Lokalredaktion bestätigt.¹³

Schon klar: Artenschutz ist wichtig. Die Frage, aber ist doch: wofür ist die Bahn eigentlich da? Wie wäre es mit „Menschen zuverlässig und pünktlich von A nach B bringen“? Aber wenn das Überleben von Reptilien besser organisiert ist, als das Ankommen von Menschen, hat sich etwas verschoben.

Park- und Straßennamennamen korrigieren,
aber keine Sicherheit gewährleisten

In zahlreichen Kommunen wird diskutiert, ob Straßen oder Parkanlagen nach problematischen historischen Personen benannt sind. Oft mit Blick auf NS- oder DDR-Vergangenheit oder unsere kurze, gesamtdeutsche koloniale Geschichte. Diese Debatten sind berechtigt – doch sie ignorieren eine ganz andere Realität: Viele öffentliche Orte sind unsicher, nicht nur in den Abendstunden.

Man spricht hier von „No-go-Areas“¹⁴ wahlweise auch von „Kriminalitäts-Hotspots“ oder von „kriminalitätsbelasteten Orten“.¹⁵

Drogen werden verkauft, Gewaltvorfälle häufen sich. Viele meiden diese Orte – nicht nur Frauen und Kinder. Doch darüber wird selten gesprochen. Weil es unbequem ist. Weil es echte, unpopuläre Maßnahmen verlangen würde, statt symbolischer Gesten wie einer Namensänderung.

Was wiegt nun schwerer: der historisch (vermeintlich) belastete Namen einer Straße oder eines Parks, oder der Fakt, dass öffentliche Plätze in Deutschland ganz oder in Teilen zu No-go-Areas geworden sind? Die von unserem Bundeskanzler Friedrich Merz im Herbst 2025 losgetretene „Stadtbilddebatte“¹⁶ ist ein für unsere Gesellschaft geradezu lehrbuchhaftes Beispiel. Die Problembeschreibung: unüberlegt und viel zu wenig konkret. Die darauffolgende Debatte: von verschiedenen Seiten ausschließlich ideologisch geführt. Die Berichterstattung der Medien: absichtlich höchst emotionalisiert. Und schließlich – im Sande verlaufen.

Mir scheint: Wir haben gelernt, wie man Debatten inszeniert. Aber wir verlernen, wie man Probleme löst.

Spielplätze sollen nicht mehr Spielplätze heißen
Wer selbst Kinder hat, kennt den Zustand vieler Spielplätze: verwittert, ideenlos, maximal funktional. Dass ausgerechnet in einer deutschen Großstadt nun das Wort „*Spielplatz*“ abgeschafft werden soll, wirkt fast wie Satire.

Stattdessen: „*Spiel- und Aktionsflächen*“ – Ergebnis eines Beteiligungsprozesses, samt neuer Schilder und erklärender Begleittexte. Begründung: „Man trage damit dem erweiterten Inklusionsgedanken Rechnung. Der Begriff Spielplatz sei zu eingrenzend.“¹⁷

Eine Bürgerin wird mit den Worten zitiert: „Die wollen uns wohl verschaukeln?“

Wohl nicht. Dem möchte ich nichts hinzufügen.

Das Tempolimit auf Autobahnen

Regelmäßig wird in Deutschland über ein allgemeines Tempolimit gestritten. Das Thema erhitzt die Gemüter, gilt für manche gar als Symbolfrage nationaler Identität.

Dabei wird gerne übersehen: tatsächlich sind jetzt schon rund 30 % des Autobahnnetzes in Deutschland generell und dauerhaft geschwindigkeitsbegrenzt. Dazu kommen die vielen Baustellen, die temporär natürlich ebenfalls – und richtigerweise! – mit einem Tempolimit versehen sind.¹⁸ Nicht zu vergessen: LKW-Kolonnen, bröckelnde Brücken, Stau. Der Zustand unserer Fernstraßen erlaubt nur selten die „freie Fahrt“. Die ganze Diskussion wirkt wie ein Schattenboxen gegen eine Vergangenheit, die längst von der Realität überholt wurde.

Genderstern und Veggie-Kantinen:

Kulturkampf statt wissenschaftlicher Exzellenz?

An vielen Hochschulen und Universitäten wird über gendersensible Sprache, vegane Speisepläne und Diversitätsrichtlinien gestritten. Dieser „Kulturkampf“ wird sowohl von Befürwortern als auch von

Gegnern mit großem Einsatz geführt. Ich möchte hierbei für deutlich mehr Gelassenheit auf *beiden* Seiten plädieren.

Selbstredend, pflanzliche Ernährung und nicht-diskriminierende Sprache sind wichtige gesellschaftliche Themen. Doch gleichzeitig sollten wir unsere ganze Kraft drauf verwenden, als deutsche Universitäten und Hochschulen im weltweiten Vergleich nicht weiter an Strahlkraft zu verlieren: wir haben es mit weniger Patenten, weniger Drittmitteln, sinkenden Zitierhäufigkeiten und einer abnehmenden Zahl an global führenden Forschungseinrichtungen zu tun! Und nicht zuletzt: zu wenig Gründungen von Start-ups, die ein so wichtiger Motor für die Innovation unserer Wirtschaft und Gesellschaft sind.¹⁹

Der Preis für eine (hyper)moralische Diskussionen könnte sein, dass wir den primären gesetzlichen Auftrag der Universitäten und Hochschulen – Forschung und Lehre – aus dem Blick verlieren.²⁰ Und das wäre katastrophal für ein Land, das über keine nennenswerten Rohstoffe verfügt – außer der Bildung unserer Menschen.

Symbolpolitik auf dem Fußballplatz, aber keine Leistung

Bei der Fußball-WM in Katar 2022 stand Deutschland kurz im Mittelpunkt, bevor das erste Spiel überhaupt begonnen hatte. Die Diskussion um die „One Love“-Binde für Kapitän Manuel Neuer dominierte die Schlagzeilen.²¹ Die damalige Innenministerin Nancy Faeser reiste demonstrativ mit Regenbogenbinde an.

Doch auf dem Platz war Deutschland nicht wettbewerbsfähig. Frühes Ausscheiden. Keine Substanz. Die Symbolik war groß – die Leistung klein.

Und wem wird wohl mehr Aufmerksamkeit geschenkt: der Mannschaft, die auf dem Platz liefert und um die Weltmeisterschaft mitspielt – oder der Mannschaft, die früh ausscheidet?

Unsere Bundeswehr: Umstandsuniformen

und Feinstaubvorgaben statt Einsatzbereitschaft

Ein besonders plastisches Beispiel: Unter der damaligen Verteidigungsministerin Ursula von der Leyen entschied die Bundeswehr