
Praxisleitfaden für Führungskräfte im öffentlichen Dienst

Kristof Tobias Germer

Praxisleitfaden für Führungskräfte im öffentlichen Dienst

Den Führungsalltag erfolgreich gestalten

Kristof Tobias Germer
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-662-66678-4 ISBN 978-3-662-66679-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-66679-1>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

*Für
meinen Sohn
Linus Frederik,
stete Quelle meiner Inspiration und Schaffenskraft*

und

*für
meinen Vater
Klaus,
der mir stets mit guten Ideen unermüdlich
unterstützend und ausdauernd zur Seite steht.*

Vorwort

Was macht den Arbeitsalltag einer Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung aus und wie lässt er sich optimal gestalten? Diese Frage stellte ich mir im Zuge von wissenschaftlichen Untersuchungen und vertiefte sie in zahlreichen Gesprächen der letzten Jahre mit Führungspersonen aus unterschiedlichsten Kreisen in der öffentlichen Verwaltung.

Mit diesem Buch möchte ich Ergebnisse meiner Forschungserkenntnisse sowie meiner praktischen Erfahrungen allen Interessierten an die Hand geben. Ich werde dazu einen Einblick geben, wie der Alltag von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung aussehen kann und welche Methoden und Instrumente dabei helfen können, den Arbeitsalltag von Führungskräften erfolgreich zu unterstützen und positiver zu gestalten.

Anhand zweier Strukturierungsmodelle, die sich im Zuge meiner empirischen Forschungen aus den zurückliegenden Jahren als praxisanwendbar herausgestellt haben, sowie zahlreichen Erkenntnissen aus Gesprächen mit Praktikern zeige ich in verschiedenen Kapiteln zu den Themen Planung, Strategie, Organisation, Personalführung und Personaleinsatz, Controlling, Stakeholder, Machtverhältnisse und Entscheidungsverhalten Möglichkeiten auf, an welchen Stellen und wie der Praxisalltag von Führungskräften erfolgreicher gestaltet werden kann. Mit einer Auswahl von Instrumenten und wertvollen Praxistipps zu den jeweiligen Themen werden entsprechende Tools mit an die Hand gegeben.

Dieses Buch stellt daher über seine gesamte Breite einen Praxisleitfaden für Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung dar, der dabei hilft, Aufgaben und Tätigkeiten des Alltages aus einem neuen Blickwinkel heraus zu betrachten und hinsichtlich unterschiedlichster Verbesserungsmöglichkeiten aufzuwerten.

Mit den Erkenntnissen dieses Buches möchte ich allen Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung sowie in Organisationen ähnlicher Kontexte und Zusammenhänge praxisorientierte Vorschläge unterbreiten, die zur erfolgreicherer Gestaltung von Führungsaufgaben im Arbeitsalltag beitragen können. Wer bereits erfolgreich als Führungskraft agiert, kann sich mithilfe dieses Buches darüber hinaus einen weiteren Blick auf neue Perspektiven eröffnen.

Ziel dieses Buch ist es daher, Führungskräften praxisorientierte Ideen vorzustellen und Strukturierungsmöglichkeiten und Werkzeuge an die Hand zu geben, mit denen gutes Führen möglich wird. Die Anwendung eines Praxisleitfadens soll dabei helfen, die Übertragung in den Praxisalltag zu erleichtern. Die vorgestellten Ideen erfolgreich in der Praxis anzuwenden, obliegt am Ende Ihnen als Führungskraft.

Ich wünsche Ihnen für sich und für Ihre Mitarbeitenden eine gute Hand bei der Wahrnehmung Ihrer Führungsaufgaben.

Meine, Deutschland
den 15. April 2023

Kristof Tobias Germer

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung – Führungskräftealltag im öffentlichen Dienst	1
1.1	Einleitung und Aufbau des Buches	1
1.1.1	Einleitende Worte	1
1.1.2	Gliederung – Was Sie in diesem Buch erwartet	3
1.2	Ein gewöhnlicher Führungskräftealltag in der öffentlichen Verwaltung – Aufgaben und Herausforderungen	7
	Literatur	14
2	Planung und Strategie – Ziele und Prioritäten	17
2.1	Erfolgreiche Planung und strategische Zielsetzung	17
2.1.1	Die Entscheidung zu erfolgreicher Planung	17
2.1.2	Ziele im Kontext von Planung	23
2.1.3	Planungsdurchführung und beispielhafter Planungsprozess	26
2.2	Wichtige Instrumente und Praxistipps	29
2.3	Lessons Learned	33
	Literatur	34
3	Organisation – Strukturen und Prozesse	37
3.1	Eine Organisation organisieren	37
3.1.1	Was es heißt zu organisieren	37
3.1.2	Aufbau- und Ablauforganisation – Formale Organisation	40
3.1.3	Die Bedeutung informaler Strukturen neben der formalen Gestaltung	46
3.1.4	Die Bedeutung von Organisationskulturen	47
3.2	Wichtige Instrumente und Praxistipps	50
3.3	Lessons Learned	58
	Literatur	59

4	Personaleinsatz – Quality Personal ist meine Hardware	63
4.1	Das richtige Personal an der richtigen Stelle	63
4.1.1	Personal finden und effektiv einsetzen	63
4.1.2	Personal beurteilen und entwickeln	67
4.1.3	Personalentlohnung – Geld oder Lob	69
4.2	Wichtige Instrumente und Praxistipps	70
4.3	Lessons Learned	77
	Literatur	78
5	Führung – Vorbild, Motivation, Zielvermittlung und Zielerreichung	81
5.1	Erfolgreiche Personalführung – Das magische Kapitel	81
5.1.1	Organisatorische Lücken durch Personalführung füllen	81
5.1.2	Kommunikation, Motivation, Aktivierung	83
5.2	Wichtige Instrumente und Praxistipps	85
5.3	Lessons Learned	90
	Literatur	91
6	Machtverhältnisse und Stakeholder – Interessen und Einflussnahmen	95
6.1	Interessen, Machtverteilungen und ihre Auswirkungen	95
6.2	Wichtige Instrumente und Praxistipps	100
6.3	Lessons Learned	101
	Literatur	101
7	Rationalitätssicherung und Zielausrichtung – Controlling	103
7.1	Was alles unter Controlling zu verstehen ist	103
7.1.1	Der Controlling-Begriff	103
7.1.2	Controlling-Aufgaben	105
7.2	Wichtige Instrumente und Praxistipps	109
7.3	Lessons Learned	115
	Literatur	116
8	Entscheidungen – Bauch oder Kopf, Kopf oder Zahl	121
8.1	Grundlagen für erfolgreiche Entscheidungen	121
8.1.1	Die Bedeutung von Entscheidungen	121
8.1.2	Das Treffen guter Entscheidungen	125
8.2	Wichtige Instrumente und Praxistipps	128
8.3	Lessons Learned	130
	Literatur	131
9	Operative Aufgaben, Außendarstellung, Networking, Verhandlungen	133
9.1	Weitere Rollen und Tätigkeiten von Führungskräften	133
9.2	Lessons Learned	137
	Literatur	137

10	Essentials für die Praxis – Erfolgreich in der Anwendung	139
10.1	Erfolgreiche Praxisanwendung und Beispiel eines Praxisleitfadens	139
	Literatur.	143
	Stichwortverzeichnis	145