



Erfolgreiches Verwaltungsmanagement

Kristof Tobias Germer

Erfolgreiches Verwaltungsmanagement

Grundlagen für Führungskräfte in der
öffentlichen Verwaltung

2., überarbeitete Auflage

 Springer Gabler

Kristof Tobias Germer
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-662-72142-1 ISBN 978-3-662-72143-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-72143-8>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021, 2025

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 jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen 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

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Für meinen Sohn Linus Frederik

Vorwort zur zweiten Auflage

Als ich mich für die Veröffentlichung der ersten Ausgabe dieses Buches im Jahr 2021 sowie in den davorliegenden arbeitsreichen Jahren der Erstellung, mit der Erarbeitung der ersten Auflage dieses Werkes befasst hatte, war mir nicht bewusst, dass sich dieses Buch nach mehreren Jahren noch immer in Rankings und fachspezifischen Bestseller-Listen von Führung und Organisationsmanagement über Public Administration, Verwaltungslehre, Public Affairs, Verwaltungsrecht bis hin zu öffentlicher Ordnung so kontinuierlich und beständig wiederfinden würde. Dass dieses Werk darüber hinaus an Hochschulen als Standardwerk in die Lehre eingebunden wurde, freut mich genauso wie die zahlreichen positiven Rückmeldungen von Praktikern, denen mein Buch einen Mehrwert in der Erfüllung ihrer alltäglichen Aufgaben und Arbeit ermöglicht.

Ich bin sehr dankbar, welchen Erfolg dieses Buch daher bis heute erreicht hat, obwohl dies nicht selbstverständlich war, als ich damals ein Grundlagenwerk für Führungskräfte und angehenden Führungs- und Managementpersonal in der öffentlichen Verwaltung in seiner Urfassung schaffen wollte. Umso mehr möchte ich allen Unterstützern, Interessierten und Praxisanwendern danken.

Ich freue mich, Ihnen mit meinem Buch ein aktuelles Werk präsentieren zu können, welches einen praktischen Mehrwert bietet und dem sich die zahlreichen Führungskräfte und Beschäftigten im öffentlichen Dienst sowie Studenten, Wissenschaftler, Wissenskundige oder schlichtweg an den Themen Interessierte guten Gewissens widmen können.

Die vielen zahlreichen positiven Rückmeldungen und der Erfolg des Buches haben mich veranlasst, meine Motivation weiter zu verfolgen, praxisorientierte Hilfestellungen für den erfolgreichen Managementalltag mit gut zugänglichem theoretischem Wissen zu bündeln und die Grundlagen dafür kontinuierlich weiter zu verbessern.

Umso mehr freue ich mich, hier nun eine Neuauflage des Werkes „Erfolgreiches Verwaltungsmanagement“ präsentieren zu können. Eine Neuauflage, die zahlreiche aktualisierte Überarbeitungen enthält und sich somit in aktuellem Gewand mit den weiterhin wichtigen Ausführungen verwaltungs- und wirtschaftswissenschaftlicher Basisgrundlagen präsentiert. Neben zahlreichen obligatorisch aktualisierten Quellenangaben finden sich einige zeitgemäße und aktuelle Anpassungen sowie einige sehr spannende

Ausführungen und Vertiefungen im Kontext von Stakeholdergruppierungen und Anspruchsstellerkreisen in der öffentlichen Verwaltung mit ihren Ausprägungen und möglichen Auswirkungen auf die erfolgreiche Gestaltung der alltäglichen Verwaltungsarbeit. Die Ausführungen beinhalten auch ein einzigartiges Cluster, welches ich auf Basis meiner Studien entwickeln konnte und dessen Visualisierung auf einmalige Art und Weise erstmals umfassend Stakeholderbeziehungen in der öffentlichen Verwaltung zusammenfasst und erklärt. In dieser Form der Darstellung und Erläuterung ein Novum im Feld des Managements von öffentlichen Verwaltungen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und ein lehrreiches Studium dieses Buches und hoffe, Sie können die zahlreichen Anregungen wertvoll für Ihren Praxisalltag im Beruf und Ihr Studium nutzen und das Wissen um einen erfolgreichen Managementalltag gewinnbringend ausbauen.

Berlin, Deutschland
August 2025

Kristof Tobias Germer

Vorwort zur 1. Auflage

Vor einiger Zeit wurde ich gefragt, was eine gute Führungskraft ausmacht. Meine spontane Antwort auf diese Frage war, dass sie stets auf der Suche danach sei, eine bessere Führungskraft zu werden. Doch so einfach die Frage ist, die Suche nach der Antwort auf das „Wie“ ist deutlich komplexer. So sind es eben unterschiedlichste vielschichtige Elemente, die eine Rolle spielen können, um eine gute oder nennen wir es besser erfolgreiche Führungskraft zu sein. So könnte man zum Beispiel beginnen mit der Antwort zu einem geeigneten Führungsstil. Eine pauschale Empfehlung hierzu gibt es jedoch nicht, mit der Ausnahme, dass nach meiner Meinung jeder Führungsstil authentisch sein sollte. Eine weitere Möglichkeit auf der Suche nach Antworten könnte auf erforderliche oder nützliche Qualifikationen und Berufserfahrungen abzielen. Kompetenzen sind ein weiteres beliebtes Gestaltungsthema auf der Suche nach Erfolg als Führungskraft. Anmerken möchte ich bereits an dieser Stelle, dass die vorgenannten Fragen gleichermaßen jede Führungskraft, unabhängig, ob in der öffentlichen Verwaltung oder der Privatwirtschaft, tangieren.

Im Zuge meiner Forschungen über die letzten Jahre sowie meiner praktischen Erfahrungen kam ich zum dem Schluss, dass Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung oftmals durch wissenschaftliche Literatur, darunter teils durch Beratungsunternehmen getriebene Veröffentlichungen, eine Menge an neuen und vermeintlich modernen Instrumenten für das Handeln im Führungsalltag empfohlen werden. Allzu oft ist in der praktischen Umsetzung dann jedoch festzustellen, dass die Instrumente mit deutlich weniger Erfolg im Einsatz sind, als es wünschenswert wäre. Nach meinen Erkenntnissen sind es vor allem klassische Grundlagen, die eine Basis für ein erfolgreiches Management bilden und die oftmals zu wenig Berücksichtigung finden. Dies gilt insbesondere in der verwaltungsspezifischen Theorie, aber teilweise auch in der praktischen Umsetzung in der öffentlichen Verwaltung. Bei Betrachtung des theoretischen Angebots für die öffentliche Verwaltung aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht fällt zum Beispiel auf, dass klassische Grundlagen der Managementtheorie bisher oftmals stark vernachlässigt wurden.

Es ist zu betonen, dass Management und öffentliche Verwaltung keinen Gegensatz darstellen. Die Basis dieses Buches beschäftigt sich genau mit diesem Kernthema und baut auf meinen Forschungsergebnissen des zurückliegenden Jahrzehnts auf. Es gibt einige Grundlagentheorien und Strukturierungsmöglichkeiten, die ich in diesem Buch gerne

anbieten möchte, damit jede Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung ihren Alltag erfolgreicher mit einem klug gewählten Managementwerkzeugkasten gestalten kann.

Das vorliegende Buch bringt daher klassische Elemente der Wirtschaftswissenschaften, die der öffentlichen Verwaltung viel verbundener sind, als heute oftmals vermittelt wird, näher und zeigt, wie eine praktische Anwendung von Managementtheorien in Organisationen der öffentlichen Verwaltung gelingen kann.

Mit Hilfe des hier angebotenen Werkzeugkastens kann jede Führungskraft ihren Managementalltag effektiver und effizienter gestalten. Dieses Buch schlägt dazu Methoden vor, die mit der richtigen Anwendung verbunden und immer unter dem Blickwinkel der besonderen Perspektive des Anwendungsortes – der jeweiligen öffentlichen Verwaltungsorganisation – zu enormen Verbesserungen im Führungskräftealltag führen können.

Wer ein Verständnis vom Führungshandeln und dem Managementalltag in der öffentlichen Verwaltung bekommen möchten, für den bietet dieses Buch ebenfalls einen guten Überblick.

Ich möchte Sie einladen, die Basics der öffentlichen Verwaltung daher mit einem einprägsamen Überblick neu kennenzulernen und einen erfolgversprechenden Einblick in eine praxisorientierte Anwendung einer managementorientierten Strukturierung Ihres Führungsalltages zu erlangen.

Meine, Deutschland
28. Februar 2021

Kristof Tobias Germer

Interessenkonflikt

Der/die Autor*in hat keine für den Inhalt dieses Manuskripts relevanten Interessenkonflikte.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung – Warum überhaupt Management	1
1.1	Der Weg zu einem erfolgreicherem Management – oder braucht öffentliche Verwaltung Management	1
1.1.1	Einleitung	1
1.1.2	Praxis vs. Wissenschaft	3
1.1.3	Öffentliche Verwaltung und Management – kein Gegensatz	5
1.2	Gliederung des Buches	11
	Literatur	11
2	Die öffentliche Verwaltung im Vergleich zur Privatwirtschaft – Unterschiede und Gemeinsamkeiten	15
2.1	Vergleichbarkeit von öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft	15
2.2	Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft	24
	Literatur	30
3	Entwicklungen, daraus resultierende Spezifika und Herausforderungen in der öffentlichen Verwaltung	35
3.1	Entwicklungen in der öffentlichen Verwaltung	35
3.2	Herausforderungen in der öffentlichen Verwaltung	50
	Literatur	53
4	Management – Bedeutung und Hintergründe	59
4.1	Rückblick auf Entstehung und Entwicklungen eines allgemeinen Managementverständnisses	59
4.2	Management – Definitionen und Bedeutung	62
4.2.1	Begriffsherleitung und Definitionsmöglichkeiten	62
4.2.2	Institutionelles Verständnis von Management	67
4.2.3	Funktionales Verständnis von Management	70
	Literatur	71

5	Theoretische Basis und Grundlagen für ein erfolgreiches Management in der öffentlichen Verwaltung	75
5.1	Theoretische Basis und Grundlagen	75
5.1.1	Der Bürokratie-Ansatz von Max Weber	77
5.1.2	Das Scientific Management von Frederick W. Taylor	80
5.1.3	Der Human-Relations-Ansatz	84
5.1.4	Die Administrationslehre von Henri Fayol	90
5.1.5	Auf den klassischen Ansätzen aufbauende Theorien.	95
	Literatur.	108
6	Erfolgreich angewandtes Management – die Managementfunktionen	113
6.1	Die Managementfunktionen im Einzelnen	113
6.1.1	Die Managementfunktion Planung	114
6.1.2	Die Managementfunktion Organisation.	125
6.1.3	Die Managementfunktion Personal	137
6.1.4	Die Managementfunktion Controlling.	145
6.2	Ausübung von Management durch Führungskräfte und managementunterstützende Organisationseinheiten	152
6.3	Stakeholder: Die Anspruchsgruppen und Einflussnehmer in der öffentlichen Verwaltung – Ein einzigartiges Cluster	154
6.4	Entscheidungen und Entscheidungsprozesse.	161
6.5	Erfolgreicheres Management mit den Managementfunktionen.	165
	Literatur.	167
7	Weiterführende Handlungsempfehlungen	173
7.1	Praktische Empfehlungen für ein erfolgreiches Management öffentlicher Verwaltungen	173
7.2	Nachwort und abschließende praktische Empfehlungen für erfolgreiches Management öffentlicher Verwaltungen	177
	Literatur.	177

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Die Managementfunktionen	10
Abb. 2.1	Eingesetzte Managementinstrumente in öffentlichen Verwaltungsbehörden. (Quelle: Germer, 2020, S. 202; mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved)	18
Abb. 2.2	Erfolg der eingesetzten Managementinstrumente in öffentlichen Verwaltungsbehörden I. (Quelle: in Anlehnung an Germer, 2020, S. 206; mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved)	19
Abb. 2.3	Erfolg der eingesetzten Managementinstrumente in öffentlichen Verwaltungsbehörden II. (Quelle: in Anlehnung an Germer, 2020, S. 206; mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved)	20
Abb. 2.4	Anwendbarkeit und Übertragbarkeit privatwirtschaftlicher Managementinstrumente in die öffentliche Verwaltung. (Quelle: Germer, 2020, S. 211; mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved).	21
Abb. 2.5	Politische Einflussnahme auf Entscheidungen in öffentlichen Verwaltungsbehörden. (Quelle: Germer, 2020, S. 232; mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved)	28
Abb. 3.1	Kommunales Management – Gesamtsystem unter Rückgriff auf St. Gallener Managementkonzept. (Quelle: Heinz 2000, S. 180. mit freundlicher Genehmigung von © Schäffer Poeschel Stuttgart 2000. All Rights Reserved)	43

- Abb. 4.1 Differenzierung Führungsbegriff. (Quelle: Germer, 2020, S. 45, dort modifiziert in Anlehnung an Müller, 2008, S. 19; Weibler, 2004, Sp. 295; 2012, S. 9; mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved). 66
- Abb. 4.2 Überblick über Handlungsebenen des Managements. (Quelle: in Anlehnung an Jung, 2010, S. 172, dort in Anlehnung an Schulte-Zurhausen, 2014, S. 251 sowie Schierenbeck, 2003, S. 95; Schulte-Zurhausen verweist dort auf Anlehnung an Grochla, 1972, S. 66; Schierenbeck verweist ebenfalls auf Anlehnung an dasselbe Werk von Grochla, allerdings in der Fassung von 1983. Modifizierung der Abbildung nach Germer, 2020, S. 48. Mit freundlicher Genehmigung von © De Gruyter Oldenbourg München 2012 sowie © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved) 68
- Abb. 5.1 Bedeutung informeller Strukturen in öffentlichen Verwaltungsbehörden. (Quelle: Germer, 2020, S. 224, mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved) 90
- Abb. 5.2 Managementprinzipien nach Fayol. (Quelle: in Anlehnung an Germer, 2020, S. 36; Kieser und Ebers (2006), S. 98; Gourmelon et al. (2014a), S. 37–38; Landers (1981), S. 22–23; Siedenbiedel (2010), S. 60–61; mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved) (Die Fayol'sche Brücke lässt zu, dass in bestimmten Fällen eine direkte horizontale Abstimmung zwischen Stellen unterschiedlicher Abteilungen einer Organisation, bei nachträglicher Information der höheren Leitungsinstanzen, vorgenommen wird, unter Umgehung der eigentlichen Linien-Struktur. Vgl. Germer (2020), S. 36; Scherm und Pietsch (2007), S. 168; Macharzina und Wolf (2008), S. 46; Gourmelon et al. (2014a), S. 175; Seibel (2017), 55 ff.). 91
- Abb. 5.3 Historische Entwicklungslinien von Managementtheorien. (Quelle: Abbildung in Anlehnung an Staehle et al. (1999) S. 22, welche die dortige Abbildung wiederum in Anlehnung an Kast und Rosenzweig (1985), S. 118 weiterentwickelt haben, in einer modifizierten Variante nach Germer, 2020, S. 39; mit freundlicher Genehmigung von © Vahlen, München 1999 und © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved). 94

Abb. 5.4	Chronologie organisationstheoretischer Ansätze. (Quelle: Vahs, 2015, S. 26 mit freundlicher Genehmigung von © Schäffer Poeschel Stuttgart 2015. All Rights Reserved)	94
Abb. 5.5	Vergleichende Darstellung der Managementfunktionen im deutschen und englischen Sprachgebrauch. (Quelle: Germer, 2020, S. 52; mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved. Übersetzungen in Anlehnung an Steinmann et al., 2013, S. 10 bzw. in aktualisierter Auflage Schreyögg und & Koch, 2020, S. 8; Übersetzungen englische Fassung entsprechend Koontz & O’Donnell, 1968, S. 47)	97
Abb. 5.6	Die Managementfunktionen. (Quelle: Germer, 2020, S. 55; mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved)	98
Abb. 5.7	Beispiel eines Managementprozesses ohne Darstellung der erforderlichen Interdependenzen. (Quelle: Schreyögg & Koch, 2020, S. 11, dort in Anlehnung an Mackenzie, 1969. Mit freundlicher Genehmigung von © Springer Gabler Wiesbaden 2020. All Rights Reserved)	102
Abb. 5.8	Beispiel für einen Management-Regelkreislauf ohne die erforderlichen Interdependenzen. (Quelle: Wien & Franzke, 2014, S. 124; mit freundlicher Genehmigung von © Springer Gabler Wiesbaden 2014. All Rights Reserved)	102
Abb. 5.9	Managementrollen. (Quelle: Germer, 2020, S. 59; dort in Anlehnung an Steinmann et al., 2013, S. 19, die wiederum auf Mintzbergs „The Nature of Managerial Work“, New Jersey 1980, 2. Auflage, S. 923 verweisen [diese Seitenangabe ist allerdings nicht korrekt, vielmehr ist vermutlich die dazugehörige Übersicht auf den Seiten 92–93 gemeint] sowie ergänzt in Anlehnung an Mintzberg, 1973, S. 59 sowie S. 92–93; Mintzberg, 1989, S. 16; Mintzberg, 2010, S. 66. Bei Robbins et al., 2014, S. 29 findet sich selbige Grafik mit Bezug auf Mintzbergs „The Nature of Managerial Work“, New Jersey 1980, 1. Auflage, S. 93 und 94. Mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021 sowie © Springer Gabler Wiesbaden 2013. All Rights Reserved)	104

Abb. 6.1	Strategische und operative Planung nach Hierarchieebenen. (Quelle: modifiziert in Anlehnung an Robbins Stephen P.; Coulter, Mary; Fischer, Ingo; Management – Grundlagen der Unternehmensführung, 12. Aktualisierte Auflage, Pearson Deutschland, Hallbergmoos 2014, S. 229. Mit freundlicher Genehmigung von © Pearson Deutschland Hallbergmoos 2014. All Rights Reserved)	118
Abb. 6.2	Segmente und Sektoren der allgemeinen Umweltanalyse. (Quelle: Schreyögg & Koch, 2020, S. 161. Mit freundlicher Genehmigung von © Springer Gabler Wiesbaden 2020. All Rights Reserved)	120
Abb. 6.3	Unterschiedliche Perspektiven zur Begrifflichkeit der Organisation. (Quelle: Germer, 2020, S. 74, dort in Anlehnung an Schulte-Zurhausen, 2014, S. 2; Steinle, 2005, S. 448; Nerdinger, 2008, S. 19 ff. Mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved).	126
Abb. 6.4	Einflussfaktoren auf die Organisationsgestaltung im Rahmen der Managementfunktion Organisation. (Quelle: Modifiziert in Anlehnung an Schreyögg & Koch, 2020, S. 360. Mit freundlicher Genehmigung von © Springer Gabler Wiesbaden 2020. All Rights Reserved)	130
Abb. 6.5	Formale und informale Aspekte einer Organisation. (Quelle: Vahs, 2015, S. 109, mit freundlicher Genehmigung von © Schäffer Poeschel Stuttgart 2015. All Rights Reserved).	132
Abb. 6.6	Bedeutung und Ausprägung von Organisationskultur in unterschiedlichen öffentlichen Verwaltungsbehörden. (Quelle: in Anlehnung an Germer, 2020, S. 230; mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved)	134
Abb. 6.7	Teilbereiche des Personaleinsatzes. (Quelle: in Anlehnung an Oechsler, 2004, S. 1125–1126, mit freundlicher Genehmigung von © Schäffer Poeschel Stuttgart 2004. All Rights Reserved)	142
Abb. 6.8	Organisationseinheiten entsprechend Organigrammen, die Managementfunktionen im Namen führen – Auswertung einer Stichprobe von 202 Behörden der öffentlichen Verwaltung. (Quelle: Germer, 2020, S. 174; mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved).	153

Abb. 6.9	Stakeholder und Interessen in öffentlichen Verwaltungsorganisationen. (Quelle: Germer, 2023, S. 97. Mit freundlicher Genehmigung von © Springer Gabler Wiesbaden 2023. All Rights Reserved)	158
Abb. 7.1	Empfehlungen für das Management öffentlicher Verwaltungen. (Quelle: in Anlehnung an Germer, 2020, S. 267, mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved)	176

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1 Leitbild bürokratische-zentralistische Steuerung vs. ergebnisorientierter-dezentraler Steuerung. (Quelle: in Anlehnung an Jann, 2019, S. 130 und Germer, 2020, S. 118; mit freundlicher Genehmigung von © Springer VS Wiesbaden 2019 und © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved) 40

Tab. 3.2 Dimensionen des Neuen Steuerungsmodells (NSM). (Quelle: in Anlehnung an Bogumil et al., 2006, S. 152; Modifizierung der Tabelle nach Germer, 2020, S. 120; mit freundlicher Genehmigung von © Springer VS Wiesbaden 2006 und © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved) 42

Tab. 4.1 Überblick über Handlungsebenen und -dimensionen des Managements. (Quelle: modifiziert in Anlehnung an Krems, 2025: Online-Verwaltungslexikon. Im Internet unter: http://www.olev.de/o/operativ_usw.htm (zuletzt abgerufen am 01.06.2025); mit freundlicher Genehmigung von © Herrn Professor Dr. Burkhardt Krems – olev.de – Köln 2025. All Rights Reserved. Sowie mit Bezug auf Wöhe et al., 2016, S. 74) 70

Tab. 5.1 Managementrollen nach Mintzberg – Bedeutung im Alltag von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung. Die Tabelle zeigt welche Bedeutung Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung den jeweiligen Rollen für ihren Alltag beimessen. Die Befragten konnte ihre Einordnung auf einer Skala von 0 bis 4 vornehmen: Skala: 0 = unbedeutend, 1 = weniger von Bedeutung, 2 = teilweise von Bedeutung, 3 = von Bedeutung, 4 = von hoher Bedeutung. (Quelle: Germer, 2020, S. 220, mit freundlicher Genehmigung von © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021) 106

Tab. 6.1	Merkmale der strategischen, taktischen und operativen Planung. (Quelle: modifiziert in Anlehnung an Küpper, 2004, S. 1155–1156 und Wöhe et al., 2016, S. 74 sowie Germer, 2020, S. 67; mit freundlicher Genehmigung von © Schäffer Poeschel Stuttgart 2004 und © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved)	117
Tab. 6.2	Die Unterschiede zwischen formaler und informaler Organisation. (Quelle: in Anlehnung an Germer, 2020, S. 79, dort modifiziert in Anlehnung an Göbel, 1998, S. 180; mit freundlicher Genehmigung von © Duncker & Humblot GmbH Berlin 1998 und © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved)	131
Tab. 6.3	Die drei Ebenen der Organisationskultur. (Quelle: in Anlehnung an Schein & Schein, 2018, S. 14 sowie Germer, 2020, S. 82; Schreyögg, 2012, S. 175 ff. und Vahs, 2015, S. 121 ff.; mit freundlicher Genehmigung von © Vahlen, München 2018 und © Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG Baden-Baden 2021. All Rights Reserved).	133
Tab. 6.4	Stakeholder in öffentlichen Verwaltungsorganisationen. (Quelle: In inhaltlicher Anlehnung an Germer, 2023, S. 95–100)	157