

Kristof Tobias Germer

Erfolgreiches Verwaltungsmanagement

Grundlagen für Führungskräfte in der
öffentlichen Verwaltung



Springer Gabler

Erfolgreiches Verwaltungsmanagement

Kristof Tobias Germer

Erfolgreiches Verwaltungsmanagement

Grundlagen für Führungskräfte in der
öffentlichen Verwaltung



Springer Gabler

Kristof Tobias Germer
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-662-63484-4 ISBN 978-3-662-63485-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63485-1>

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

Springer Gabler

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

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.

Lektorat/Planung: 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

Vorwort

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

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	2
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.	94
	Literatur.	107
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	Entscheidungen und Entscheidungsprozesse.	154
6.4	Erfolgreicheres Management mit den Managementfunktionen.	158
	Literatur.	160
7	Weiterführende Handlungsempfehlungen	167
7.1	Praktische Empfehlungen für ein erfolgreiches Management öffentlicher Verwaltungen	167
	Literatur.	171

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1 Die Managementfunktionen. 9

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) 44

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)	89
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, 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). . . .	93

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; Übersetzungen englische Fassung entsprechend Koontz und O'Donnell 1968, S. 47)	96
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: Steinmann et al. 2013, S. 12, dort in Anlehnung an Mackenzie 1969. Mit freundlicher Genehmigung von © Springer Gabler Wiesbaden 2013. All Rights Reserved).	101
Abb. 5.8	Beispiel für einen Management-Regelkreislauf ohne die erforderlichen Interdependenzen. (Quelle: Wien und 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).	103
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: Steinmann et al. 2013, S. 169. Mit freundlicher Genehmigung von © Springer Gabler Wiesbaden 2013. 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	Formale und informale Aspekte von Organisation. (Quelle: Vahs 2015, S. 109, mit freundlicher Genehmigung von © Schäffer Poeschel Stuttgart 2015. All Rights Reserved).	131
Abb. 6.5	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. 6.6	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. 6.7	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. 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).	170

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1	Leitbild bürokratische-zentralistische Steuerung vs. ergebnis-orientierter-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)	41
Tab. 4.1	Überblick über Handlungsebenen und -dimensionen des Managements. (Quelle: modifiziert in Anlehnung an Krems 2021: Online-Verwaltungslexikon. Im Internet unter: http://www.olev.de/o/operativ_usw.htm (zuletzt abgerufen am 20.02.2021); mit freundlicher Genehmigung von © Herrn Professor Dr. Burkhardt Krems – olev.de – Köln 2021. 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 Abbildung 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: 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 und 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

Einleitung – Warum überhaupt Management

1

Zusammenfassung

Als Führungskraft erfolgreicher werden mit Hilfe eines effektiveren Managements. Unter diesem Leitsatz führt dieses Buch den Leser in sieben Kapiteln durch die wesentlichen Entwicklungen der öffentlichen Verwaltung im Managementkontext und vermittelt Grundlagen, die als Basiswissen Führungskräften zu einem erfolgreicherem Management verhelfen können. In ersten Kapitel werden ausgehend von aktuellen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung, denen Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungsorganisationen im Führungs- und Managementalltag begegnen, Grundlagen beschrieben, mit denen Management erfolgreicher umgesetzt werden kann. Es wird zu der Fragestellung hingeleitet, warum sowohl die Entwicklungen der öffentlichen Verwaltung wie auch Grundlagen und theoretisches Basiswissen zu verschiedenen Managementtheorien und insbesondere deren Kenntnis für Führungskräfte von Relevanz sind. Ziel ist es, Führungskräften Wege aufzuzeigen, ein erfolgreicherer Management in der öffentlichen Verwaltung zu etablieren.

1.1 Der Weg zu einem erfolgreicherem Management – oder braucht öffentliche Verwaltung Management

1.1.1 Einleitung

Die Komplexität unserer Welt oder zumindest die wahrgenommene Komplexität unserer Realität nimmt rapide zu. Niemand kann das abstreiten. Nicht nur Veränderungen, die auf unsere Umwelt und auf uns als Individuen wirken, auch der in atemberaubender

Geschwindigkeit anwachsende und inzwischen unermesslich große und – zumindest theoretisch – jederzeit verfügbare und abrufbare Wissensschatz erhöhen die Komplexität unserer Lebensumwelt. Bezogen auf Deutschland und mit Blick auf die öffentliche Verwaltung sind als Beispiele einschneidender Veränderungen die zurückliegende Wiedervereinigung, geopolitische Einflüsse, Globalisierungsauswirkungen oder demografische Veränderungen zu nennen (vgl. Germer 2020, S. 1). Auch die öffentlichen Verwaltungen in Ländern wie Österreich oder Schweiz stehen vor vergleichbaren Herausforderungen. Im Prinzip gilt dies für jede öffentliche Verwaltung in unserem globalen System.

Wenn es darum geht, die Sicherheit, Gerechtigkeit oder den Wohlstand eines Landes zu gewährleisten, stehen Politik und öffentliche Verwaltung im besonderen Fokus der Gesellschaft. Die öffentliche Verwaltung war und ist geprägt von unterschiedlichsten Entwicklungen und Einflüssen, die Auswirkungen auf das Handeln von Akteuren und auf die Ergebnisse der öffentlichen Verwaltung haben. So stellt sich seit jeher die Frage nach den richtigen Mitteln oder Instrumenten.

Es steht daher außer Frage, dass öffentliche Verwaltungen sich zukunftsgerichtet aufstellen müssen, um erfolgreich in unserer Welt agieren und übergeordnete Zielsetzungen wie Wohlstand, sozialen Frieden oder Gerechtigkeit anstreben zu können (vgl. Germer 2020, S. 1).

In diesem Buch wird Führungskräften, Leitungspersonen und jedem der mit Managementaufgaben befasst ist, vermittelt, mit welchen Managementansätzen erfolgreicher mit diesen dynamischen Entwicklungen auf Basis der Ausgangsbedingungen umgegangen und die Zukunft der öffentlichen Verwaltung erfolgreich gestaltet werden kann.

Ergänzt durch neue empirische Erkenntnisse im Kontext des Verwaltungsmanagements, fasst dieses Buch das komplexe Thema Management für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung so prägnant und übersichtlich wie möglich zusammen. Neben Führungskräften und mit Managementaufgaben befassten Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung werden auch angehende Führungskräfte und Studenten sowie Wissenschaft und Forschung mit diesem Buch angesprochen. Dieses Buches vermittelt hierzu auf überschaubare Weise die wichtigsten erforderlichen Grundkenntnisse für ein erfolgreiches Management und ermöglicht somit den Zugang zu einem essenziellen Basiswissen.¹ Praxisorientierung bei wissenschaftlicher Fundierung, die wiederum möglichst praxisnah gestaltet sein soll, steht hierbei im Vordergrund dieses Buches.

1.1.2 Praxis vs. Wissenschaft

Dieses Buch basiert in Teilen auf einer empirischen Untersuchung des Autors. Mehrere Elemente dieses Buches finden sich daher in der Forschungsarbeit *„Management in der*

¹ Vertiefungen sowie Hinweise und Vorschläge für vertiefende Literatur finden sich vorzugsweise als Anmerkungen in Fußnoten an den entsprechenden Stellen wieder.

öffentlichen Verwaltung – eine empirische Analyse auf Leitungsbasis“ wieder und können bei Bedarf, insbesondere mit Blick auf die empirischen Hintergründe und Nachweise, zur Vertiefung herangezogen werden (vgl. Germer 2020).

Mit dem vorliegenden Buch wird der Ansatz verfolgt, praxisorientiertes Wissen auf Basis von Forschungsergebnissen, wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen von Managementspezialisten darzustellen, ohne dass sich die Leser dabei in zu viel irreführender Forschung und Wissenschaft verlieren. Es gibt wohlgemerkt einen nahezu nicht enden wollenden Berg an Ratgebern und Grundlagenwerken sowie vertiefender Fachliteratur zum Thema Management, auch für die öffentliche Verwaltung, meist unter forschungs- und wissenschaftsnahen Bezügen.

Das Hauptaugenmerk dieses Buches liegt darin, praxisorientierte Wege zu vermitteln, um einen erfolgreichen Managementalltag in der öffentlichen Verwaltung zu gestalten. Dass dies nicht ganz ohne einige Kenntnisse über Ergebnisse aus Forschung und Wissenschaft möglich ist, zeigen die späteren Kapitel. Dennoch wird mit diesem Buch stets der Fokus auf die Praxisorientierung gelegt, um erfolgreich angewandtes Management auf der Basis der wichtigsten Theorien zu ermöglichen. Erkenntnisse praktischer Erfahrungen von Managementspezialisten aus der öffentlichen Verwaltung – „erfahrener Praktiker“ – unterfüttern daher die einzelnen Kapitel und Abschnitte dieses Buches.

Dieses Buch bildet somit einen Schulterschluss zwischen Praxis und Wissenschaft. Kritiker einer dieser beiden Ausprägungen, entweder eines zu wissenschaftlichen Ansatzes oder eines zu praxisorientierten Ansatzes, ist Folgendes entgegenzuhalten:

Die Erfahrung zeigt, dass die Überflutung mit wissenschaftlichen Erkenntnissen nicht dazu beigetragen hat, Management in der öffentlichen Verwaltung auch in der Praxis erfolgreicher zu gestalten (siehe hierzu ausführlicher Abschn. 3.1). Vielmehr fällt es Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung eher schwer, sich im Dschungel der Literatur und der Vielfalt des potenziellen Wissens zurechtzufinden und gute Quellen zur effektiven Praxisorientierung und Gestaltung eines erfolgreichen Managements heranzuziehen. Viele Führungskräfte vertrauen oftmals mehr auf ihr Bauchgefühl oder versuchen sich über partiell interessante Fortbildungen zu spezifischen Führungs- oder Managementthemen entsprechende Hilfestellungen für die Praxisanwendung anzueignen. Zu oft erweisen sich so gewonnene Erkenntnisse später dann aber für die Praxis als unbrauchbar.

Dies zeigt deutlich, dass Wissenschaft und Forschung auf die Sicht der Praxis angewiesen sind, wenn es um erfolgreiches Führungskräfte- oder Managementhandeln in der öffentlichen Verwaltung geht. Praxisbezüge sind daher zwingend erforderlich und wichtig für die Gestaltung eines erfolgreichen Managements in der öffentlichen Verwaltung.

Wie Kap. 3 dieses Buches zeigt, hat sich die Wissenschaft bereits oft von der tatsächlichen Praxisgestaltung gelöst. Ein rein wissenschaftlicher und forschungsbezogener Ansatz zur Optimierung von Management in öffentlichen Verwaltungen kann aber keine Lösungsmöglichkeit für ein erfolgreicherer Management in der Praxis sein.