

ESV

# **Kommunales Change Management**

Strategien für Reformen im Öffentlichen Dienst

Von  
Frank Schäfer

---

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978 3 503 12930 0](http://ESV.info/978%203%20503%2012930%200)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 12930 0  
eBook: ISBN 978 3 503 12931 7

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2011  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen  
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft  
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und  
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm  
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Danuvia Druckhaus, Neuburg

## **Vorwort (2. Auflage)**

Die erste Auflage dieses Buches erschien 2005. Schon damals war Manches verbesserungswürdig. Und doch war die Welt des Jahres 2005 im Großen und Ganzen „in Ordnung“. Den Begriff der „weltweiten Finanzkrise“ kannten die Meisten von uns nur aus dem Geschichtsunterricht. Fünf Jahre später müssen wir alle, gleich ob als Steuerzahler und Bürger dieses Landes oder als politisch Verantwortliche und öffentlich Beschäftigte beinahe hilflos mit ansehen, wie binnen weniger Tage aus einer Kreditzusage der Bundesregierung für das hochverschuldete Griechenland ein 750-Milliarden-Euro-Rettungspaket für den Euro werden muss, um eine nachhaltige Destabilisierung der europäischen Währungsunion zu verhindern – mit unabsehbaren Folgen für Europas Wirtschaftsordnung. Mit diesem Schritt übernahm die Bundesregierung in diesem Frühsommer die Verantwortung für ein politisches Projekt, dessen Kosten gigantisch werden können und dessen Finanzierbarkeit kaum kalkulierbar zu sein scheint. „Alternativlos“, sagen die einen. „Ein Wahnsinn“, die anderen. Vor fünf Jahren hieß es in Diskussionen über das vorliegende Buch gelegentlich, dass es dem öffentlichen Dienst für einen derart ambitionierten Change-Managementansatz möglicherweise an „konkretem Leidensdruck“ fehle. Nun ist er da, der Leidensdruck. Und zwar schneller als Viele vermutet haben und härter, als es uns allen lieb sein kann. Die Konsolidierung der öffentlichen Haushalte wird in den kommenden Jahren jede nur denkbare Agenda-Diskussion bestimmen. 60 Milliarden Euro müssen die Bürger dieses Landes bis zum Jahr 2016 sparen. Das sind jährlich 10 Milliarden Euro, die gestrichen, gekürzt und irgendwo weggeschnitten werden müssen – so will es die Verschuldungsregel des Grundgesetzes, die Schuldenbremse.

Auf diesen „Stresstest“ sind viele Verwaltungseinheiten schlecht vorbereitet. Zwar haben zahlreiche Behörden, Stadtverwaltungen und Ministerien in den letzten Jahren versucht, moderne Formen der Organisationssteuerung einzuführen. So wurden z.B. Budgetierungskonzepte eingeführt – allerdings ohne diese Instrumente mit Ziel- und Leistungsvorgaben zu verknüpfen. Oder es wurden Ziel- und Leistungsvorgaben eingeführt – allerdings ohne diese Instrumente an entsprechende Entlohnungsmodelle zu koppeln. Oder es wurden leistungsorientierte Vergütungssysteme eingeführt – allerdings ohne die mittleren Führungsebenen ausreichend auf die damit einhergehenden Anforderungen der Leistungsbeurteilung ihrer Mitarbeiter vorzubereiten. Nicht selten fehlt es diesen Modernisierungsversuchen schlicht an der notwendigen qualitativen Substanz. Sie wurden von ihren Protagonisten und Befürwortern erkennbar nicht zu Ende gedacht. Oder aber treffen im Arbeitsalltag ihrer Organisationen auf eine Vielzahl kulturell verankerte Denk- und Verhaltensdispositionen auf Seiten der Beschäftigten, die

von gänzlich anderen sozialen Mustern und sozialen Mechanismen geprägt werden, als erforderlich wären.

Nicht nur Finanzierungsvorbehalte, Spar-, Kürzungs- und Kostensenkungsdiskussionen werden den Diskurs des öffentlichen Dienstes in den kommenden Jahren nachhaltig prägen. Auch die operative Hektik der politisch Verantwortlichen wird weiter zunehmen. Arbeiten unter hohem Zeitdruck, ständig wechselnden Rahmenbedingungen, unklaren Vorgaben, fehlenden Regeln und einer stetig wachsenden Zahl zuständigkeitsübergreifender Problemlagen wird für den Alltag der Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen zur Regel werden. Mit diesen, zumeist von „außen“ auf Behörden und Verwaltungseinheiten zu kommende Bedingungen kommen viele der Beschäftigten im öffentlichen Dienst nicht gut zurecht. Fest steht, dass derartige „Kontextfaktoren“ nur bedingt beeinflussbar sind. Nicht zuletzt deshalb muss der Hebel für wirksame Change Management-prozesse bei den Beschäftigten selbst angesetzt werden. Wir werden in den kommenden Jahren mehr denn je einen leistungsstarken und effizient arbeitenden öffentlichen Dienst benötigen. Leistungsstarke Verwaltungseinheiten setzen jedoch gut etablierte, qualitativ hochwertige Führungs- und Kooperationspraktiken zwingend voraus. Was 2005 für den öffentlichen Dienst schon sinnvoll und wünschenswert schien, wird nun zunehmend unabdingbar und zwingend – der öffentliche Dienst muss seine Organisationsproduktivität radikal steigern. Die immer wieder beobachtbare, bisweilen geradezu erstaunliche Naivität, mit der Managementkonzepte aus der freien Wirtschaft in den öffentlichen Dienst übertragen werden, hilft hier nur sehr bedingt. Der öffentliche Dienst unterliegt nicht den Gesetzen des freien Marktes. Also kann dessen Organisationsproduktivität auch nicht wirksam mit Konzepten gesteigert werden, die nur unter den spezifischen Voraussetzungen wettbewerbsbasierter Märkte mit ihren je spezifischen Honorierungs-, Sanktions- und Selektionsmechanismen funktionieren. Ich bin fest davon überzeugt, dass der öffentliche Dienst in Sachen Change-Management seinen eigenen Weg gehen muss.

Die zentralen Thesen und konkreten Change-Managementpraktiken, die ich in diesem Buch erläutere, haben in den letzten fünf Jahren nichts an Aktualität eingebüßt. Natürlich wird die Gestaltung eines Change-Managementprozesses immer von Unwägbarkeiten geprägt. Change-Management ist keine Wissenschaft. Veränderungen in Organisationen lassen sich weder vollständig planen, noch von oben nach unten erzwingen. Jede Organisation entwickelt ihren Change-Managementprozess auf ihre je eigene Art und Weise; mit der ihr eigenen Dynamik; mit den ihr eigenen, manchmal auch eigenartigen Höhe- und Tiefpunkten, mit dem ihr eigenen Tempo und der ihr eigenen Dauer. Ein Buch über Change-Management kann vor diesem Hintergrund immer nur ein idealisiertes, gleichsam geglättetes und vereinfachtes Bild der dabei gewonnenen Erfahrungen und

erfolgreicher Strategien wiedergeben. Gleichwohl gilt auch auf diesem Gebiet das Bonmot von Kurt Lewin, dass letztlich „nichts so praktisch ist wie eine gute Theorie“.

Stuttgart, September 2010  
Frank Schäfer

## **Einleitung (1. Auflage)**

Für den Öffentlichen Dienst muss ein eigenständiges Change-Management-Konzept entwickelt werden! Diese Besonderheit musste auch ich erst einmal entdecken. Die Erfahrungen aus meinen ersten Beratungsprojekten in öffentlichen Verwaltungen ließen mich mehr oder weniger leidvoll erkennen, dass Change Management nicht gleich Change Management ist. Diese Einsicht wirkte zunächst äußerst irritierend, kannte ich doch die Anforderungen an moderne Führungsarbeit und die Gestaltung von Veränderungsprozessen gründlich genug und war darin ausgebildet, Lernprozesse zu gestalten, Menschen zu motivieren, Gruppendynamik zu steuern usw. Im Vertrauen auf dieses Instrumentarium hielt ich mich zunächst für bestens geeignet, als Trainer und Berater einen sinnvollen Beitrag zur Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit in Unternehmen und Organisationen zu leisten. Und fand mich dennoch eines Tages in einer Reihe von Personalentwicklungsprojekten wieder, deren Ergebnisse aus meiner Sicht alles andere als dem entsprachen, was ich als »erfolgreiches Change Management« bezeichnen würde.

Die Teilnehmer, meist Führungskräfte aus den mittleren Führungsebenen von Stadtverwaltungen, Verkehrsbetrieben oder Stadtwerken, waren nicht etwa ablehnend und unfreundlich, ganz im Gegenteil: Man verstand sich und alle würdigten, dass sich da jemand redlich mühte, ihnen die neuesten Erkenntnisse moderner Führungs- und Teamarbeit nahe zu bringen, und sie waren auch bereit, über Führungsfragen und den großen Unterschied zwischen Theorie und Praxis der Führungsarbeit zu diskutieren. Allesamt schienen sie jedoch weder willens noch in der Lage, auch nur im Ansatz etwas von dem umzusetzen, was aus meiner Sicht die Kernaufgabe meines Beratungsauftrages darstellte – so jedenfalls meine Einschätzung damals.

Auf der Suche nach einer Erklärung für diesen unbefriedigenden Zustand fiel mir auf, dass viele der Beteiligten immer wieder darauf verwiesen, dass sie persönlich zwar zu Veränderungen und damit Verbesserungen der Führungsarbeit oder Teamarbeit bereit seien, doch sei ihr Spielraum, entsprechende Maßnahmen tatsächlich auch durchzuführen, durch äußere Umstände, das politische Umfeld, die schlechten Mitarbeiter usw. viel zu begrenzt. Ich hielt diese Aussagen für mehr oder weniger plausible Ausreden und sah meine Hauptaufgabe darin, jeden Einzelnen persönlich vom Sinn und Nutzen der Umsetzung des Gelernten zu überzeugen und ihn, wenn es denn sein musste, ganz persönlich zum Jagen zu tragen. Doch das Ergebnis blieb immer dasselbe: Je mehr ich mich abstrampelte, desto weniger tat sich auf der anderen Seite – bis mir allmählich klar wurde, dass ich von völlig falschen Vorannahmen ausging.

Solchen falschen Vorannahmen und Fehleinschätzungen galt und gilt es also nachzuspüren, sind sie doch Grundlage schwerwiegender Managementfehler, die bei der Durchführung von Veränderungsprozessen in öffentlichen Verwaltungen immer wieder entstehen. Soll eine Behörde auch nur den Hauch einer Chance haben, erfolgreich verändert zu werden, müssen zuerst diese Denkfehler verstanden und vor allem beseitigt werden. Neben der kritischen Reflexion nicht hinterfragter Vorannahmen geht es in diesem Buch aber vor allem darum, Handlungsstrategien für eine erfolgreiche Reformarbeit aufzuzeigen, Handlungsstrategien, die die spezifische Alltagspraxis öffentlicher Verwaltungen aufgreifen, sie aber gleichzeitig im Hinblick auf eine Optimierung ihrer Arbeitsprozesse ändern. Damit sieht sich das Buch als ein vorrangig an der Praxis orientierter Beitrag zur aktuellen Reformdebatte in unserem Land. Kernpunkt ist die Frage, wie die Arbeitsleistung der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Verwaltungen professionalisiert werden muss, um den Öffentlichen Dienst durch eine deutliche Steigerung seiner jetzigen Organisationsproduktivität auf gleiche Höhe mit den Anforderungen der Gegenwart zu bringen.

Auf eine Formel gebracht, gilt zurzeit in unserer Gesellschaft als konsensfähig, dass die Anspruchshaltung der Bürger im Hinblick auf Versorgungsleistungen zurückgeschraubt werden muss und die schwindenden finanziellen Ressourcen des Staates besser verwaltet und effizienter eingesetzt werden müssen. Dem steht allerdings gegenüber, dass die gegenwärtige Arbeits- und Leistungskultur in vielen öffentlichen Verwaltungen kaum geeignet ist, die dafür notwendigen Lösungsstrategien zu generieren. Selbst wenn einzelne Beschäftigte durchaus willig sind, so haben Kündigungsschutz, Beamtentum, Monopolstrukturen und die damit verbundenen psychosozialen Folgen das System auf allen Ebenen in einen Zustand versetzt, der unter Produktivitätsgesichtspunkten als extrem kritisch bezeichnet werden muss. Und das wiederum bedeutet: Wird die Mentalität und die Qualität der Führung und Zusammenarbeit in Behörden nicht radikal reformiert, dann werden die kulturell verankerten psychosozialen Beharrungskräfte öffentlicher Verwaltungen jeden noch so gut gemeinten strategischen, strukturellen oder betriebswirtschaftlich notwendigen Veränderungsschritt durch bloßes Aufrechterhalten der eingespielten innerbetrieblichen Arbeits-, Führungs- und Kooperationsgewohnheiten dauerhaft verhindern. Was also muss getan werden, um dieses spezielle Konstrukt Öffentlicher Dienst erfolgreich zu reformieren?

Beim praktischen Versuch der Beantwortung dieser Frage werden zwei grundlegende Steuerungsfehler begangen. Der erste Fehler besteht darin, die Reform des Öffentlichen Dienstes mit Hilfe politischer Strategien gestalten zu wollen. Dabei wird übersehen, dass eine öffentliche Verwaltung kein politisches System, sondern eine Dienstleistungsorganisation ist. Reformstrategien, die aus

politischen Systemen abgeleitet, also von politischen Taktiken geprägt sind, erweisen sich für das System Verwaltung nicht nur als falsch, sondern bleiben auch ohne erkennbare Resultate.

Die Unverträglichkeit von politischen Steuerungsstrategien und Strategien zur Steuerung hierarchisch gegliederter Dienstleistungsorganisationen wird an den Steuerungszielen beider Systeme deutlich. So ist ein Steuerungsziel des politischen Systems der repräsentativen Demokratie, Mehrheiten zu organisieren. Um Mehrheiten organisieren zu können, muss sehr sensibel mit den Befindlichkeiten und Bedürfnissen dieser Mehrheiten umgegangen werden. Deshalb geht es im politischen Bereich um Strategien der Anpassung an die bestehenden mentalen und emotionalen (Mehrheits-)Verhältnisse. Wer von Mehrheiten gewählt werden will, muss sein Handeln an den Interessen dieser Mehrheiten ausrichten. Wer politisch erfolgreich sein will, muss flexibel genug sein, eigene Positionen mit der Dynamik der Meinungen und Stimmungen in der Bevölkerung kompatibel zu machen.

Dagegen stellen Managementleistungen für hierarchisch gegliederte Organisationen das genaue Gegenteil dar. Sie sind per se nicht anpassungs-, sondern durchsetzungsorientiert, weil Manager im Gegensatz zu Politikern an den Ergebnissen ihrer Steuerungsarbeit gemessen werden. Ein Manager mit schlechten Ergebnissen bleibt nicht sehr lange an der Spitze eines Unternehmens. Für Politiker gilt dieses Kriterium nicht. Ihre Leistungen werden vor allen Dingen daran gemessen, wie lange sie sich in ihrer jeweiligen Position im politischen System halten. Prekär wird die Situation – vor allem im Hinblick auf die Reform des Öffentlichen Dienstes –, wenn Politiker an der Spitze von Verwaltungsorganisationen stehen: Sie müssen politisch Mehrheiten organisieren und zugleich eine hierarchisch gegliederte Dienstleistungsorganisation führen.

Der zweite Fehler, der bei Reformbemühungen im Öffentlichen Dienst gemacht wird, besteht darin, dass zu sehr auf Beratung im Bereich strategisches Management und betriebswirtschaftliche Optimierung gesetzt wird – man beauftragt, verkürzt gesagt, McKinsey oder Roland Berger. Nichts gegen deren Beratertätigkeit, doch gilt für den Öffentlichen Dienst, dass die eigentliche Reformarbeit im Grunde erst beginnt, wenn die strategischen und betriebswirtschaftlichen Ansätze und Entscheidungen formuliert und getroffen sind. Gemeint ist die Reform der Einstellungen und Arbeitsgewohnheiten der Beschäftigten. Wie in der Privatwirtschaft auch, ist in einer Dienstleistungsorganisation das entscheidende Moment nicht deren Struktur oder deren Dienstleistungspalette und auch nicht die Anzahl der Beschäftigten, sondern die Arbeitsqualität der beschäftigten Mitarbeiter. Doch im Gegensatz zur Privatwirtschaft müssen bei einer Reform öffentlicher Verwaltungen, soll sie beginnen und gelingen, im ersten Schritt die Arbeitseinstellung und das

Arbeitsverhalten der Beschäftigten geändert werden. Misslingt dies, so misslingt jedes weitere Reformunterfangen, weil letzten Endes Menschen täglich darüber entscheiden, wie mit Strategien, Zahlen oder Strukturen umgegangen wird. Für die Reform des Arbeitsverhaltens der Beschäftigten erklären sich McKinsey und Roland Berger jedoch nicht zuständig. Mit diesem Managementproblem bleibt eine Verwaltungsspitze in der Praxis dann allein.

Die Kardinalfrage lautet: Wie bekomme ich als Verwaltungsspitze die Mehrzahl der Führungskräfte und Mitarbeiter dazu, kostenbewusster, effizienter, schneller oder mit weniger Beschäftigten die gleichen bzw. zusätzliche Aufgaben professionell zu bewältigen? Genau hier, an der Schnittstelle von Organisations- und Personalentwicklungsprozessen, setzt das vorliegende Konzept an. Was muss getan werden, wie muss geführt, qualifiziert und intern reformiert werden, damit eine große Zahl von Mitarbeitern auf allen Hierarchiewegen über einen überschaubaren Zeitraum hinweg grundlegend ihre Arbeitseinstellungen und Arbeitsgewohnheiten in Richtung der notwendigen Veränderungen optimiert? Damit richtet sich das Buch primär an die Entscheider an Verwaltungsspitzen, die in Behörden in Bund, Ländern und Kommunen für die Lösung dieses Problems Verantwortung tragen.

Und um meine eingangs angedeutete Irritation noch einmal aufzugreifen: Die Erfahrung in vielen Verwaltungsorganisationen hat uns gezeigt, dass die Reform des Öffentlichen Dienstes weder ein Informationsproblem der Beschäftigten noch ein Motivationsproblem, noch ein psychotherapeutisches Problem darstellt. Der Lösung des Problems kommt man also weder durch die Anschaffung einer neuen Software näher noch durch den Einsatz eines Motivationsgurus oder einer Couch in jedem Büro. Der Schlüssel zur erfolgreichen Reform des Öffentlichen Dienstes ist die systematische Veränderung der vorhandenen Führungs-, Arbeits-, und Kooperationsgewohnheiten der Beschäftigten. Die Bedeutung dieser Gewohnheitsmuster für die Gestaltung der Veränderungsarbeit in ihrem ganzen Ausmaß zu erkennen, gelingt jedoch erst, wenn man den Fokus nicht mehr auf die einzelne Führungskraft oder den einzelnen Mitarbeiter richtet, sondern auf die Rolle der sozialen Gruppen innerhalb einer Behörde, deren Gewohnheiten und ihre für den Einzelnen wiederum handlungsleitende Funktion.

Die Peergroup mit ihrem Set an typischen Verhaltensweisen und Interaktionsmustern stellt das eigentliche Steuerungssystem in einer Verwaltung dar. Und die wichtigsten Peergroups in dieser Hinsicht bilden die mittleren Führungsebenen, noch genauer, die unteren mittleren Führungsebenen. Denn in diesen Gruppierungen werden die entscheidenden Arbeitsgewohnheiten aufgebaut, praktiziert, gepflegt und multipliziert, die die eigentliche Effizienz der Organisation ausmachen. Die hier entwickelten Arbeitsgewohnheiten prägen das gesamte System nach unten wie nach oben. Der Reformprozess muss also an der

Veränderung dieser gruppenspezifischen Arbeits-, Führungs- und Kooperationsgewohnheiten ansetzen, wenn er nachhaltig erfolgreich sein will.

Nachdem wir dies verstanden hatten, war klar, dass für eine wirksame Form der Veränderungsarbeit mehr als nur ein paar gut gemeinte Schulungsmaßnahmen notwendig sind. Der vorliegende Ansatz stellt die Quintessenz von acht Jahren Beratungsarbeit in öffentlichen Verwaltungen dar. Ziel des Buches ist es, den für die Reform verantwortlichen Führungskräften sowohl fundiertes konzeptionelles Rüstzeug an die Hand zu geben wie auch konkrete Wege aufzuzeigen, um den Öffentlichen Dienst in der Substanz, das heißt im Bereich der Einstellungen und des Arbeitsverhaltens der Mitarbeiterschaft nachhaltig zu reformieren. Es soll deutlich gemacht werden, wie und unter welchen Gesichtspunkten Mitarbeiter in Zeiten der Veränderung geführt werden können, um so aus den Sackgassen und Enttäuschungen, in die sich viele Verwaltungen hineinmanövriert haben, wieder herauszufinden.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort (2. Auflage).....	V
Einleitung (1. Auflage).....	IX
Inhaltsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis .....	XIX
Abbildungsverzeichnis.....	XXI
1. Vier Gründe für das Scheitern von Reformprozessen im Öffentlichen Dienst .....	1
1.1. Falsches Menschenbild .....	1
1.2. Falsches Organisationsverständnis.....	3
1.3. Falscher Führungsansatz.....	4
1.4. Falscher Fokus .....	7
2. Politiker oder Manager: Das Problem der Doppelrolle an der Verwaltungsspitze .....	9
2.1. Gerecht oder effizient?.....	10
2.2. Sinnstiftung als verbindendes Rollenfundament.....	12
2.3. Grundlagen erfolgreicher Reformprozesse .....	15
2.4. Die Gaußsche Normalverteilungskurve .....	16
2.5. Haben Reformprozesse im Öffentlichen Dienst ein Motivationsproblem zu lösen?.....	19
2.6. Die Siebziger und ihre Folgen .....	20
2.7. Kooperieren, Partizipieren und Einbinden um jeden Preis?.....	22
3. Die Bedeutung von Gewohnheitsmustern .....	25
3.1. Gute Gewohnheiten, schlechte Gewohnheiten .....	26
3.2. Die Macht der Banalität des Alltäglichen.....	28
3.3. Gewohnheitsmuster verstehen und verändern .....	30
4. Die Kunst der aktiven Destabilisierung.....	35
4.1. Berater als Katalysatoren der Veränderung .....	36
4.2. Die Arbeit mit sozialen Erwartungen .....	37
4.3. Mitarbeiter oder Schreibmaschinen? .....	39
5. Strategieansätze und ihre Wirkung.....	43
5.1. Psychosoziale Strategien.....	43

5.2. Strukturelle Strategien .....	46
5.3. Machtstrategien .....	48
5.4. Pattsituation als Dauerzustand .....	50
5.5. Virtuelle und reale Dimensionen der Macht .....	52
6. Techniken zur Veränderung von Gewohnheitsmustern .....	55
6.1. Die Interventions-Schleife.....	55
6.1.1. Kontakt .....	55
6.1.2. Störung .....	56
6.1.3. Input .....	57
6.1.4. Entstörung.....	59
6.2. Die Technik der Überzeichnung .....	60
6.3. Die Technik der inhaltlichen Überladung .....	61
6.4. Aufbau von sozialem Kontrolldruck .....	62
6.5. Ankündigung von Machteingriff.....	63
6.6. Realer Machteingriff.....	63
6.7. Die Technik der monotonen Wiederholung .....	64
7. Projektarchitektur .....	67
8. Drei zentrale Steuerungsprinzipien: Sensibilisierung, Kontrolle und Penetranz.....	69
9. Erste Phase: Auftauen .....	75
9.1. Die ersten Schritte .....	77
9.2. Deduktive versus induktive Qualifikationsmaßnahmen.....	79
9.3. Einführung von Beurteilungs- und Wettbewerbselementen.....	82
9.4. Zweite Phase: Ausrichten .....	87
9.5. Die Bedeutung der Dokumentation von Führungsleistungen.....	88
9.6. Einführung von Schnittstellenzirkeln .....	89
9.7. Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen .....	93
9.8. Der Wendepunkt im Reformprozess.....	97
9.9. Einführung eines professionellen Projektmanagements .....	100
10. Dritte Phase: Einfrieren .....	105

10.1. Der Wendepunkt in der strategischen Steuerung .....	106
10.2. Coachingmaßnahmen vor Ort .....	107
10.3. Die Verschmelzung von Beratungssystem und Verwaltungssystem .....	109
11. Das Ziel: Rollenkompetenz.....	111
11.1. Situativ führen lernen .....	112
11.2. Trennung von Rolle und Person .....	113
11.3. Sachbearbeiter oder Führungskraft? .....	116
12. Ethische Positionen .....	119
12.1. Menschen und Mitarbeiter – ein Unterschied, der einen Unterschied macht... ..	119
12.2. Wer das Spiel nicht verlässt, akzeptiert die Spielregeln .....	123
12.3. Manipulation? .....	125
12.4. Schlussbemerkung.....	129
Über den Autor .....	131
Literaturverzeichnis .....	133

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1	.....	8
Tabelle 2	.....	12
Tabelle 3	.....	21
Tabelle 4	.....	28
Tabelle 5	.....	32

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 .....	16
Abbildung 2 .....	18
Abbildung 3 .....	55
Abbildung 4 .....	67
Abbildung 5 .....	75
Abbildung 6 .....	87
Abbildung 7 .....	88
Abbildung 8 .....	105
Abbildung 9 .....	112