

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einleitung: Führung im öffentlichen Dienst ist kaum erforscht	9
Praxistipps und Reflexionsangebote	10
Zielgruppen: Führungskräfte und Verwaltungen	11
2 Führung heute – Führung im Kontext des öffentlichen Dienstes	13
Zum Stellenwert von Führung	13
Spezifika des Organisationstypus „Öffentlicher Dienst“	15
Führungsorientierungen im öffentlichen Dienst	18
Einfluss der Besonderheiten d. öffentl. Dienstes auf das Führungsverhalten	23
3 Die 10 Aufgaben einer Führungskraft	29
Führungsaufgabe 1: Auseinandersetzung mit der Zukunft	29
Führungsaufgabe 2: Führen mit Zielen	33
Führungsaufgabe 3: Delegieren	38
Führungsaufgabe 4: Entscheiden	44
Führungsaufgabe 5: Organisieren	56
Führungsaufgabe 6: Informieren und Kommunizieren	60
Führungsaufgabe 7: Fördern und Entwickeln	66
Führungsaufgabe 8: Selbstentwicklung	72
Führungsaufgabe 9: Kontrollieren	77
Führungsaufgabe 10: Führung wahrnehmen	79
4 Führung im Spannungsfeld von Organisationsinteresse und Mitarbeiterorientierung	83
Umgang mit neuen Werthaltungen	84
Mitarbeiter- und organisationsorientierte Führungsaufgaben	87
Dilemmata: kein Grund zur Panik	88
Leistungsanspruch und Mitarbeiterorientierung sind vereinbar	89
Selbstreflexion: Wo stehen Sie als Führungskraft?	92
„Übergewicht“ von Mitarbeiterorientierung im öffentlichen Dienst?	95
5 Führen unter ungünstigen Rahmenbedingungen	99
Worunter „leiden“ Führungskräfte im öffentlichen Dienst?	99
Veränderbare und nicht veränderbare Welten	101
Drei Strategien zum Umgang mit Belastungsfaktoren	103

6 Systemische Führung	109
Umgang mit Komplexität	110
Was heißt systemisch denken und handeln?	112
Systemische Führungsstrategien zum Umgang mit komplexen Problemen	116
Neues Führungsverständnis	117
Werkzeuge systemischer Führung	118
7 Motivation	133
Mangelnde Identifikation mit Arbeitgebern	133
Können, Wollen, Dürfen	139
„Dürfen“: Demotivierende Rahmenbedingungen	143
„Wollen“: Was motiviert Mitarbeiter wirklich?	148
Motivation durch finanzielle Anreize?	150
Verantwortung für Können, Wollen, Dürfen	153
Motivation auslösen ist möglich	156
„Sinn“ als Motivationsquelle	159
Führung leistungsschwacher Mitarbeiter	169
8 Führung und Kulturveränderung im öffentlichen Dienst	185
Braucht der öffentliche Dienst eine neue Führungskultur?	186
Was ist Kultur?	186
Kultur im öffentlichen Dienst: sicherheitsorientiert	191
Hemmnisse für Kulturveränderungen im öffentlichen Dienst	195
Fehler bei Kulturveränderungen	197
Das „Kulturdreieck“ – ein Modell zur konsequenten Umsetzung von Kulturveränderung	201
Veränderung der Führungskultur mit dem Kulturdreieck	207
Erfolgsfaktoren für Kulturveränderungen im öffentlichen Dienst	213
Kulturveränderung braucht Führung	217
Fazit	218
Literaturverzeichnis	219
Stichwortverzeichnis	223