

1 Einleitung: Führung im öffentlichen Dienst ist kaum erforscht

Warum ein Buch zum Thema Führung im öffentlichen Dienst? Seit Jahren wird der Markt überflutet mit Literatur und Neuerscheinungen rund um das Thema Führung. Kein Zweifel: Führung ist ein Boom-Thema. Nicht nur in der schier unüberschaubaren Fülle an Publikationen und breiter wissenschaftlicher Expertise zeigt sich das ungebrochene Interesse an Führungsthemen. Auch auf Personalkongressen und Symposien erfreuen sich Foren und Workshops, die sich mit „Führung“ beschäftigen, zumeist reger Nachfrage. Es sind Führungsthemen, die auf Fachtagungen des öffentlichen Dienstes nach wie vor die meisten Interessierten anziehen. Dem Thema Führung wird offensichtlich von Verwaltungen und Personalverantwortlichen des öffentlichen Dienstes nach wie vor allerhöchste Priorität eingeräumt.

Kann es zum Thema Führung überhaupt noch Neues geben? Lohnt ein weiteres Buch? Auch wenn in Sachen Führung und Management – wie viele meinen – schon alles gesagt ist, so fällt doch auf, dass sich Publikationen rund um das Thema Führung vor dem spezifischen Kontext des öffentlichen Dienstes in Grenzen halten. Stellt man in Rechnung, dass im öffentlichen Dienst in Deutschland mehr als 6,8 Mio. Menschen arbeiten, davon ca. 4,6 Mio. im „klassischen“ öffentlichen Dienst (Bund, Länder, Kommunen, Sozialversicherung bzw. Bundesagentur für Arbeit), ist es durchaus erstaunlich, dass sowohl Forschung als auch Literatur zum Thema Führung im öffentlichen Dienst vergleichsweise dünn ausfallen.

So erschienen zwischen 1992 und 2001 in den wichtigsten Fachzeitschriften lediglich 45 Publikationen, die sich mit Führung in der öffentlichen Verwaltung beschäftigten, zwischen 2002 und 2011 erhöhte sich die Zahl auf 123 (Vogel 2016).

Erst in den vergangenen Jahren ist ein erhöhtes Interesse am Thema Führung im öffentlichen Dienst erkennbar. Die Forschung im engeren Sinne aber hinkt nach wie vor hinterher. Außer einer Dissertationsarbeit von Vogel (2016), der die Selbst- und Fremdeinschätzung von Führungskräften in drei Verwaltungen des öffentlichen Dienstes empirisch untersuchte, ist mir aktuell keine grö-

Bere Forschungsarbeit in Deutschland zum Thema bekannt. Dies ist äußerst erstaunlich. Denn durch seinen spezifischen Kontext unterscheidet sich der öffentliche Dienst zum Teil doch ganz wesentlich von Unternehmen und Organisationen der Wirtschaft, sodass stärkeres Fachwissen von höchstem Interesse ist. Führung im öffentlichen Dienst bleibt also ein Thema, bei dem viele für diesen Kontext spezifische Fragen möglicherweise erst noch gestellt werden müssen.

Praxistipps und Reflexionsangebote

In vorliegendem Buch wird nicht nach der leider allzu oft anzutreffenden Devise verfahren: „Es ist alles schon gesagt, nur noch nicht von mir.“ Vielmehr sollen aus dem möglicherweise schon vielfach Gesagtem, aber auch aus den bislang noch nicht so stark beleuteten Aspekten, die aus Sicht des Autors für den öffentlichen Dienst wesentlichen Faktoren herausgearbeitet werden. Wesentlich heißt, im Sinne ihrer Relevanz für praktisches Verwaltungshandeln.

Ich bin selbst hauptamtlich im öffentlichen Dienst tätig. Deshalb beruht die vorliegende Publikation vor allem auf meinen eigenen Erfahrungen, die ich in vielen Gesprächen, Seminaren und Coachings mit Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen gewonnen habe. Darüber hinaus sind auch meine eigenen langjährigen Erfahrungen als Führungskraft, die selbst mit den Schwierigkeiten, Widersprüchen, Unwägbarkeiten und Dilemmata im praktischen Führungsalltag konfrontiert ist, eingeflossen. Nicht zuletzt ist das Buch entstanden aus einer kritischen Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Theorien und Befunden im Kontext Führung.

Führungskräfte und Verwaltungen möchte ich dazu anregen, die Führungs- und Verwaltungspraxis in ihrer Organisation zu reflektieren. Ohne anderen Autoren zu nahe treten zu wollen, gewinnt man doch bei so mancher Lektüre mitunter den Eindruck, dass wohlgemeinte Ratschläge zwar auf dem Papier gut klingen und logisch erscheinen. Andererseits schimmert aus vielen gut gemeinten Tipps oftmals mehr oder weniger deutlich heraus, dass der Ratgeber noch nie selbst in einer entsprechenden Situation stand und handeln musste. Sprich: So mancher Praxistipp kommt reichlich naiv daher.

Praxistipps können nicht den Anspruch erheben, unmittelbar zum Erfolg zu führen, sollten Sie diese exakt nach einem bestimmten Muster eins zu eins umzusetzen versuchen. Ein Praxistipp wurde zu einem Praxistipp, weil sich eine bestimmte Vorgehensweise in einem bestimmten Kontext, zum Beispiel dem Kontext des Autors, als hilfreich erwiesen hat. Ob diese Vorgehensweise, ob eine bestimmte Führungsstrategie auch für Ihre Verwaltung oder für Ihren Führungsalltag geeignet ist, können nur Sie entscheiden. Für Ihren Kontext und den Kontext Ihrer Verwaltung sind **Sie** der beste Experte oder die beste Expertin!

Zielgruppen: Führungskräfte und Verwaltungen

Das vorliegende Werk richtet sich gleichermaßen an die Organisation als Ganzes, an Teilbereiche der Organisation wie auch an die in der Organisation handelnden Schlüsselpersonen. Letztere sind in aller Regel die Führungskräfte der Verwaltung. Die einzelne Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung kann dieses Buch nutzen, um ihr eigenes Führungshandeln zu reflektieren, etwa durch Auseinandersetzung mit den unabdingbaren Führungsaufgaben, die im Folgenden vorgestellt werden und die auch im Kontext des öffentlichen Dienstes proaktiv und selbstinitiativ von jeder Führungskraft wahrgenommen werden sollten.

Zielgruppe sind aber auch Verwaltungen als Ganzes: Was kann die Organisation, was können Verwaltungsspitze und Personalverantwortliche tun, um dem Thema Führung in der Verwaltung den gebührenden Stellenwert einzuräumen? Vor allem: Was können sie tun, um Führungskräfte zu ermutigen, ihre Führungsaufgaben aktiv wahrzunehmen?