Inhaltsverzeichnis

1	Vom Sinn und Unsinn der Führungs- und Managementmoden in der Verwaltung	1
	Christian Barthel	
1.1	Einleitung	2
1.2	Was ist eine Managementmode?	5
1.3	Wozu dienen Führungs- und Managementmoden in der Praxis des Organisationsalltages?	9
1.4	Welche Faktoren wirken als Treiber der Ausbreitung von Führungs- und Managementmoden in der Verwaltung?	16
1.5	Gliederung und die Beiträge im Überblick	22
	Literatur	26

Teil I Aktuelle Managementmoden in der Verwaltung

2	Die öffentliche Verwaltung und die schwierige Anpassung an moderne Zeiten	31
	Thomas Kneissler	
2.1	Einleitung	32
2.2	Ausgangssituation	32
2.2.1	Ausgangslage: Veränderte Anforderungen an die öffentliche Verwaltung	32
2.2.2	Kommunale Selbstverwaltung	33
2.2.3	Die KGSt als Reformakteur	34
2.3	Aspekte der Modernisierung nach dem Neuen Steuerungsmodell	34
2.3.1	Grundlagen des Neuen Steuerungsmodells: Noch Analyse oder schon Marketing?	34
2.3.2	Größe als relevanter Aspekt	39
2.3.3	Dimension der Modernisierung I: Mikropolitik – offensichtlich und unerwartet	39
2.3.4	Dimension der Modernisierung II: Verwaltungskultur	42

2.4	Zwischenfazit: Auswirkungen des Neuen Steuerungsmodells auf die öffentliche Verwaltung	45
2.5	Spezifische Modernisierungsbemühungen im Sicherheitsbereich.	49
2.5.1	High Reliability Organizations	49
2.5.2	Die Anschläge vom 11. September als Modernisierungsdefekt.	53
2.6	Fazit: Wege zur Komplexitätsbearbeitung	54
	Literatur	56
3	Agile Organisation: Kalter Kaffee oder neue Erfolgsformel?	59
	Manfred Bornewasser	
3.1	Einleitung	60
3.2	Organisationen: Träge Akteure in sich dynamisch verändernden Umwelten	61
3.3	Agiles Management: Beschleunigung durch Vorgangsmodelle und Dezentralisierung	63
3.3.1	Beschleunigung der Softwareentwicklung in dezentralen Teams	64
3.3.2	Kernannahmen des agilen Manifests	64
3.3.3	Übertragung auf die beschleunigte Produktentwicklung in der Industrie	65
3.3.4	Agiles Management durch Nutzung von Plattformen und Einbeziehung von Crowds	66
3.4	Dimensionen der Beschleunigung durch agiles Management	67
3.4.1	Ansatzpunkte für agiles Management	67
3.4.1.1	Geschwindigkeitsgewinne im agilen Team	68
3.4.1.2	Beschleunigung durch raschere Innovation im agilen Team	69
3.4.1.3	Beschleunigung durch Flexibilität	71
3.4.1.4	Beschleunigung durch Dezentralisierung und selbstorganisierende Teams	72
3.4.1.5	Beschleunigung durch digitale Vernetzung	74
3.4.2	Scrum: Das Gesicht des agilen Managements	76
3.4.3	Scrum: Ein Frontalangriff auf die Trägheit von Organisationen und eine Provokation für die konventionelle Zuständigkeitspraxis	78
3.5	Kalter Kaffee oder neue Erfolgsformel?	79
3.5.1	Auch die agile Organisation bleibt letztlich eine Organisation mit Hierarchie.	80
3.5.2	Kritische Größen: Erhalt der Einheitlichkeit der Organisation und Gewinnung von Mitarbeitermotivation	82

3.5.3	Objectives und Key Results (OKR) sichern Einheit und Leistungsbereitschaft	84
3.6	Kann man agiles Management auf Verwaltung und Polizei übertragen?	86
	Literatur	89
4	Fehler macht man (am besten) nur einmal! Eine organisationssoziologische Perspektive auf das Lernen aus Fehlern in der Polizei	93
	Dirk Heidemann	
4.1	Einleitung	94
4.2	Fehlerkultur: Managementmode und/oder Kampfbegriff!?.	95
4.3	Die Entscheidung, was ein Fehler ist.	98
4.4	Funktionierende Grenzstellen als Bedingung für das Lernen aus Fehlern	101
4.5	Fehlerverarbeitung auf „drei Seiten“ der Organisation	103
4.6	Reflexivität als Bedingung, ohne die es nicht geht	109
4.7	Am Ende ist Führung gefragt.	111
4.8	Fazit	115
	Literatur	115
5	Das Gehirn hat die Führung? Neuroleadership und die ‚Gelehrsamkeit‘ des Common Sense	119
	Gerhard Benetka	
5.1	Zur Beziehung von Neurowissenschaften und Psychologie	121
5.2	Die Rolle der Psychologie als „Leitwissenschaft“ der Neurowissenschaften	123
5.3	Der psychologische Ertrag neurobiologischer Forschungsergebnisse. . .	128
5.3.1	Gehirngerechtes Führen nach Elger	128
5.3.2	Empirie: Das SCARF-Modell und die Konsistenztheorie	132
5.3.3	Wissenschaftlichkeit versus Plausibilität hirnpfysiologischer Modellbildungen	134
5.4	Fazit	136
	Literatur	136
6	Zur begrenzten Organisierbarkeit von Führung	139
	Judith Muster	
6.1	Einleitung	140
6.2	Das Konzept der transformationalen Führung	142
6.2.1	Ursprung und Reformulierung des Konzepts.	142
6.2.2	Validierungsversuche	144
6.2.3	Kritikansätze	145
6.2.4	Aktuelle Relevanz und Rezeption	145

6.3	Drei Kritikpunkte am Konzept der transformationalen Führung aus organisationssoziologischer Sicht	147
6.3.1	Führung als besonderes Organisationsproblem	147
6.3.2	Die moralische Indienstrafe von Führungskräften	150
6.3.3	Persönliche Zurechnung ungelöster Organisationsprobleme. . .	155
6.4	Fazit: Führung und die Grenze des Organisierbaren	158
	Literatur.	161
7	Prêt-à-porter oder haute couture – Managementmoden in der Verwaltung	167
	Till Jansen	
7.1	Einleitung.	168
7.2	À la mode.	169
7.3	Managementmoden als Moden der Organisation	172
7.4	Die Mode des Managements und der „neue Geist des Kapitalismus“. . .	176
7.5	Zwischen vielen Göttern	179
	Literatur.	181
 Teil II Verwaltungswissenschaftliche und organisationssoziologische Grundausrüstung für Leitungsfunktionen		
8	Multirationalität in der Verwaltung – eine Herausforderung für Führung und Management	187
	Klaus Lenk	
8.1	Einleitung: Multirationalität im Alltag der Verwaltung	188
8.2	Wissenschaft nicht als Lösung, sondern als Teil des Problems	189
8.3	Die vier Rationalitäten des Verwaltungshandelns – dargestellt am Beispiel der Polizei	190
8.4	Öffentliches Management als Verwaltungskunst.	192
8.5	Aufgabenbezogene Managementmodelle und Wissensmanagement als Voraussetzung für die Handhabung von Multirationalität	193
8.6	Neue Herausforderungen	194
8.6.1	Verwaltungsnetze als besondere Herausforderung.	195
8.6.2	Standardisiertes und automatisiertes Management	196
8.6.3	Externe Stellen reden mit und engen den Spielraum ein, in dem sich Verwaltungskunst entfalten kann	197
8.7	Fazit	197
	Literatur.	198
9	Strategisches Management in Verwaltung und Polizei: Von der Planung zu Emergenz, Fähigkeiten und Kommunikation	199
	John Siegel	
9.1	Einleitung.	200
9.2	Strategisches Management als Rationalitätsmythos	201

9.3	Implikationen des Strategiebegriffs	203
9.4	Ansatzpunkte für ein weiterentwickeltes Verständnis strategischen Managements in öffentlichen Organisationen	205
9.4.1	Emergente Strategien	206
9.4.2	Organisationale Fähigkeiten.	209
9.4.3	Kommunikation	211
9.5	Die drei Ansatzpunkte in Fallbeispielen aus der Polizei	214
9.5.1	Strategische Steuerung mit der Balanced Scorecard in der Polizei Baden-Württemberg.	215
9.5.2	Strategisches Management in der Folge des Neuen Steuerungsmodells bei der Polizei Nordrhein-Westfalen	218
9.5.3	Der Prozess zur Strategie 2020 der Polizei in Niedersachsen	220
9.5.4	Kurze Diskussion der drei Fallbeispiele	223
9.6	Fazit	224
	Literatur.	226
10	Verwaltungsdesaster und lernende Verwaltung.	229
	Wolfgang Seibel	
10.1	Einleitung	230
10.2	Verwaltungsdesaster und Lernen – notwendige Eingrenzungen	231
10.3	Verwaltungsdesaster und Lernverweigerung: Die „Loveparade“-Katastrophe in Duisburg 2010	233
10.4	Zwischenbetrachtung: Standardfehler der Verwaltung und verallgemeinerungsfähige Ursachen fehlenden Gegensteuerns	237
10.5	Lerneffekte und Lernverweigerung	240
	Literatur.	245
11	Digitalisierung in der Verwaltung am Beispiel der Polizei	247
	Tobias Ritter, Stephanie Porschen-Hueck und Judith Neumer	
11.1	Entwicklungstrends der Digitalisierung.	248
11.2	Digitalisierungstrends und Folgen für die Polizeiverwaltung	250
11.3	Leitbilder zur Gestaltung des digitalen Wandels	252
11.3.1	Technikzentrierung versus Humanorientierung.	253
11.3.2	Erfahrungsgelernt-subjektivierendes Arbeitshandeln	255
11.3.3	Resultierende Anforderungen an die digitale Transformation.	258
11.4	Digitalisierte Polizeiarbeit – was bedeutet das für Führung?	259
	Literatur.	263
12	Der Rationalitätsmythos der Stabsarbeit	267
	Gerhardt Weitkunat	
12.1	Ursprung und Zweck der Stabsarbeit.	268
12.2	Struktur und Kultur in Führungsstäben	270

12.3	Kulturimmanente Fehlerquellen der Stabsarbeit	274
12.4	Kultursensibles Führen und professionelles „Fremdeln“.	279
	Literatur.	283
13	Führung als erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten	285
	Judith Muster, Stefanie Büchner, Thomas Hoebel und Tabea Koepp	
13.1	Einleitung	286
13.2	Forschungsstand.	287
13.3	Führung als sequenzielles Phänomen	292
13.3.1	Zur Unterscheidung von Führung und Hierarchie.	292
13.3.2	Führung als situativ erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten	294
13.3.2.1	Kritische Momente als Auslöser von Führung	295
13.3.2.2	Jemand erhebt einen Führungsanspruch	295
13.3.2.3	Es entsteht Gefolgschaft	297
13.3.3	Implikationen des sequenziellen Führungsverständnisses.	298
13.4	Forschungsperspektiven.	301
	Literatur.	302
14	Doppelte Grenzstellen – Die Funktionen und Folgen der dilemmatischen Position von Polizeipräsidenten	307
	Leonie Buschkamp	
14.1	Einleitung	308
14.2	Polizeipräsidenten – eine Beschreibung	309
14.3	Doppelte Grenzstellen – eine Einordnung von Polizeipräsidenten	310
14.4	Besondere Herausforderungen an Grenzstellen – Die dilemmatische Position von Polizeipräsidenten	312
14.5	Auswirkungen der doppelten Grenzstelle Polizeipräsident – Eine Skizze von Problemdimensionen	315
14.5.1	Politische Rekrutierung	316
14.5.2	Expertise.	318
14.5.3	Funktion des Abpufferns	321
14.5.4	Resümee der skizzierten Dimensionen	324
14.6	Fazit	326
	Literatur.	327
15	Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte durch Hochschulen der Verwaltung?	329
	Christian Barthel	
15.1	Die Herausforderung für Führungskräfte in der Verwaltung: Komplexe und multirationale Organisationen.	330
15.1.1	Die Baustelle des Leitungspersonals – Verwaltung als unruhiges System.	330

15.1.2	Reaktionsformen des Leitungspersonals auf die unruhige Verwaltungsorganisation	332
15.2	Angebote zur Führungstheorie seitens der Verwaltungswissenschaft für die Aus- und Weiterbildung von Leitungspersonal	336
15.2.1	Empfehlung von Führungsstilen und Führungsmoden statt Erklären von Führungshandeln	337
15.2.2	Empirische Ansätze zur Erforschung von Führungspraxis in der Verwaltung – brauchbar für Aus- und Weiterbildung?	338
15.2.3	Organisationssoziologische Inhalte für die Qualifizierung zukünftiger Führungskräfte	340
15.3	Ein soziologisch informiertes Führungsverständnis in der Aus- und Weiterbildung an Hochschulen der Verwaltung	346
15.3.1	Die Vermittlung eines soziologisch informierten Führungsverständnisses in der hochschulischen Ausbildung in inhaltlicher und methodisch-didaktischer Hinsicht	347
15.3.1.1	Die Basisthemen für ein soziologisch informiertes Führungsverständnis	347
15.3.1.2	Das methodisch-didaktische Konzept für ein soziologisch informiertes Führungsverständnis	349
15.3.2	Flankierung der (Führungs-)Ausbildung durch eine soziologisch informierte Weiterbildung	350
15.4	Institutionelle Rahmenbedingungen an den Hochschulen für eine gute Aus- und Weiterbildung von leitenden Verwaltungskräften	352
	Literatur	353