

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung	1
I. Führung, ein unentbehrliches Phänomen der menschlichen Gesellschaft	1
II. Verbesserung der Arbeits- und Führungsverhältnisse in der öffentlichen Verwaltung	4
III. Wie ist dieses Ziel zu erreichen?	8
B. Wirkungsbereich des Leiters einer Organisationseinheit	11
I. Leitung	11
1. Funktion der Leitung	11
2. Aufspaltung der Leitungsfunktion auf mehrere Personen?	13
3. Inhalt der Leitungsaufgabe	15
4. Leitbild	17
5. Ziele setzen und Priorität bestimmen – Management by objectives	18
6. Strategie	22
7. Konzeption, Planung, Organisation	24
8. Veranlassung (Auftrag, Weisung)	27
a) Verbot des „Durchregierens“	28
b) Notfallentscheidung	29

Inhaltsverzeichnis

9. Koordination und Integration	30
10. Erfolgskontrolle	31
11. Aufsicht	32
a) <i>Begriffe und deren Inhalt</i>	32
b) <i>Widerstreben gegen die Aufsicht</i>	33
c) <i>Was unterliegt der Aufsicht</i>	34
d) <i>Wie kann die Aufsicht praktiziert werden?</i>	35
e) <i>Stichprobe</i>	35
12. Entwicklung der Organisationseinheit fördern	37
13. Mitwirkung des Leiters einer Organisationseinheit in der Personal- führung	44
14. Fürsorge für den Mitarbeiter	44
15. Organisationseinheit nach außen vertreten	45
II. Führung	47
1. Allgemeines	47
a) <i>Menschenbild, richtige Einstellung gegenüber dem Mitarbeiter</i>	49
b) <i>Was strebt der Mensch generell an?</i>	52
c) <i>Bedürfnisse und Erwartungen</i>	53
d) <i>Auffassung und Einstellung</i>	58
e) <i>Einfühlungsvermögen</i>	60
f) <i>Erkennen und steuern der Wirkung des eigenen Verhaltens</i>	61
g) <i>Selbstbeherrschung und positives Denken</i>	63
2. Inhalt der Führung	65

3.	Kooperation	70
	a) <i>Begriffsinhalt</i>	70
	b) <i>Was versprechen wir uns von der Kooperation</i>	71
	c) <i>Grenzen, Hemmnisse und Gefahren der Kooperation</i>	73
4.	Kommunikation	78
	a) <i>Das Gespräch</i>	79
	b) <i>Gesprächsleitung des Vorgesetzten – Moderation –</i>	81
5.	Wunsch des Mitarbeiters nach Rückmeldung (Feedback)	87
	a) <i>Anerkennung</i>	88
	b) <i>Kritik, Beanstandung</i>	90
	c) <i>Kritikgespräch</i>	91
6.	Motivation	93
7.	Konfliktbewältigung	97
	a) <i>Wann liegt ein Konflikt vor</i>	98
	b) <i>Konfliktursachen</i>	98
	c) <i>Umgang mit dem Konflikt</i>	101
	d) <i>Konfliktvermeidung</i>	102
8.	Mitarbeiterentwicklung	103
	a) <i>Einführung eines neuen Mitarbeiters</i>	103
	b) <i>Der Vorgesetzte als Trainer seiner Mitarbeiter</i>	106
	c) <i>Mitarbeiterförderungsgespräch</i>	107

III. Einordnung der Leitung und Führung in das System .. 109

IV. Selbstmanagement 111

- 1. Wille und Zeit zum Leiten und Führen 111
 - a) *Wille zum Leiten und Führen* 111
 - b) *Zeitökonomie* 112
 - c) *Ursachen des Zeitverlustes* 113
 - d) *Optimierung des eigenen Arbeitsverhaltens* 115
- 2. Vorbildliches Verhalten 119

C. Was Leitungsorgane vom System wissen müssen 121

- I. Leistungssystem 123
 - 1. Grundkategorien der Aufgaben 123
 - 2. Grundsätze der Aufgabenverteilung 124
 - 3. Genereller Aufgabeninhalt 130
 - a) *Entscheidungsvorbereitung* 130
 - b) *Entscheidung* 131
 - c) *Dienstleistungstätigkeiten* 134

4. Entscheidungsbefugnisverteilung	135
<i>a) Notwendigkeit der Entscheidungsbefugnisverteilung</i>	135
<i>b) Weitere mit der Entscheidungsbefugnis verknüpfte Funktionen</i>	137
5. Wirkungsbereich des Mitarbeiters	139
6. Sicherung der Entscheidungsbefugnisverteilung	143
<i>a) Anregung</i>	144
<i>b) Entscheidung im außergewöhnlichen Fall – Management by exception</i>	145
7. Verantwortung	147
8. Organisationseinheiten	148
<i>a) Bildung unselbständiger Organisationseinheiten</i>	148
<i>b) Stellung des Leiters einer Organisationseinheit</i>	151
<i>c) Leitungsebenen – Lean Management</i>	153
9. Innerer Dienstbetrieb	155
10. Aufbau- und Ablauforganisation	157
11. Die mitarbeiter- und aufgabengerechte Organisation	159
12. Wie erreicht man eine nicht nur aufgaben- sondern auch mitarbeitergerechte Organisation?	161
<i>a) Arbeitserweiterung (Jobenlargement)</i>	163
<i>b) Arbeitsbereicherung (Jobenrichment)</i>	164
<i>c) Aufgabenwechsel (Jobrotation)</i>	165

II. Informationssystem	166
1. Allgemeines	166
a) Bedeutung der Information im dienstlichen Bereich	167
b) Informationsbedarf des Leiters einer Organisationseinheit und seiner Mitarbeiter	167
2. Organisation der Informationsversorgung	169
a) Informationsarten	170
b) Informationswege	171
c) Behandlung eingehender Informationen	173
d) Informationspolitik	175
e) Weitergabe von Information	177
f) Besprechungen	177
3. Bewältigung der Informationsflut	179
a) Elektronische Datenverarbeitung	180
b) Arbeitsplatzsystem	181
4. Informelle Kommunikation	181
III. Sozialstruktur	183
1. Phänomen der Gruppenbildung	183
2. Zustandekommen und Wirkung der Gruppen	185
3. Rollen in der Gruppe	186
4. Macht und Autorität	187
5. Auswirkungen von Organisationsänderungen auf die Sozialstruktur	189

D. Transferproblem	193
Empfehlungen zur Änderung des Verhaltens als Leiter einer Organisationseinheit	196
E. Managemententwicklung	199
I. Wie sollte eine ausreichende Grundausbildung in Leitung und Führung aussehen?	204
II. Fortbildung der Leiter von Organisationseinheiten	207
III. Der neue Leiter einer Organisationseinheit	209
F. Schluß	211
Anhänge	215
Anhang Nr. 1	
Stabsorganisation und Stabsarbeit in der öffentlichen Verwaltung	215
1. Welche Stabsaufgaben fallen – immer – an?	217
a) Sachverhaltsermittlung	217
b) Erfassung der eigenen Kräfte	217
c) Verarbeitung der Informationen zu operativen Maßnahmen	217
d) Versorgung der eigenen Kräfte	218
e) Nachrichtenverbindungen	219
f) Pressearbeit	219
g) Dokumentation	219
h) Gästebetreuung	220

2. Personelle Besetzung des Stabes	220
3. Räumliche und technische Ausstattung des Stabes	221
4. Arbeitsweise des Stabes	222
5. Spontane Bildung und Arbeitsaufnahme eines Stabes in einer akuten Situation	226
a) <i>Bildung des Stabes</i>	227
b) <i>Anlaufphase der Stabsarbeit</i>	227
c) <i>Augenscheinnahme vor Ort</i>	228
d) <i>Stabsbesprechungen</i>	229
e) <i>Auftragserteilung</i>	229
f) <i>Berichterstattung</i>	229

Anhang Nr. 2

Was ist im Rahmen der Aufsicht zu prüfen?	231
1. Bei einem Mitarbeiter, der Sachbearbeiter ist	231
2. Bei einem Mitarbeiter, der Zwischenvorgesetzter ist	232

Anhang Nr. 3

Fragen zur Selbstkontrolle des Vorgesetzten	234
---	-----

Weiterführende Literatur	237
Sachregister	241
Angaben zur Person des Autors	247