

Kommunales Change Management

Strategien für Reformen im Öffentlichen Dienst

von
Frank Schäfer

3., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort (3. Auflage).....	V
Vorwort (2. Auflage).....	VI
Einleitung.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
1. Fünf Gründe für das Scheitern von Reformprozessen im Öffentlichen Dienst.....	1
1.1. Falsches Menschenbild.....	1
1.2. Falsches Organisationsverständnis.....	2
1.3. Falsche Kooperationskultur.....	4
1.4. Falscher Führungsansatz.....	5
1.5. 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.....	14
2.4. Die Gaußsche Normalverteilungskurve.....	15
2.5. Haben Reformprozesse im Öffentlichen Dienst ein Motivations- problem zu lösen?.....	19
2.6. Die Neunzehnhundertsiebziger und ihre Folgen.....	20
2.7. Kooperieren, Partizipieren und Einbinden um jeden Preis?.....	21
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.....	33
4.1. Berater als Katalysatoren der Veränderung.....	34
4.2. Die Arbeit mit sozialen Erwartungen.....	36
4.3. Mitarbeiter oder Schreibmaschinen?.....	37
5. Strategieansätze und ihre Wirkung.....	41
5.1. Psychosoziale Strategien.....	41
5.2. Strukturelle Strategien.....	44
5.3. Machtstrategien.....	46

5.4.	Pattsituation als Dauerzustand	48
5.5.	Virtuelle und reale Dimensionen der Macht.....	50
6.	Techniken zur Veränderung von Gewohnheitsmustern.....	53
6.1.	Die Interventions-Schleife.....	54
6.1.1.	Kontakt	54
6.1.2.	Störung	54
6.1.3.	Input.....	56
6.1.4.	Entstörung.....	57
6.2.	Die Technik der Überzeichnung.....	58
6.3.	Die Technik der inhaltlichen Überladung.....	59
6.4.	Aufbau von sozialem Kontrolldruck	60
6.5.	Ankündigung von Machteingriff.....	61
6.6.	Realer Machteingriff	61
6.7.	Die Technik der monotonen Wiederholung	62
7.	Projektarchitektur.....	65
8.	Drei zentrale Steuerungsprinzipien: Sensibilisierung, Kontrolle und Penetranz	67
9.	Erste Phase: Auftauen.....	73
9.1.	Die ersten Schritte.....	75
9.2.	Deduktive versus induktive Qualifikationsmaßnahmen.....	77
9.3.	Einführung von Beurteilungs- und Wettbewerbselementen.....	79
10.	Zweite Phase: Ausrichten.....	83
10.1.	Die Bedeutung der Dokumentation von Führungsleistungen	83
10.2.	Einführung von Schnittstellenzirkeln	85
10.3.	Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen.....	89
10.4.	Der Wendepunkt im Reformprozess	93
10.5.	Einführung eines professionellen Projektmanagements	96
11.	Dritte Phase: Einfrieren	101
11.1.	Der Wendepunkt in der strategischen Steuerung.....	101
11.2.	Coachingmaßnahmen vor Ort.....	103
11.3.	Die Gefahr der Verschmelzung von Beratungssystem und Verwaltungssystem.....	105
12.	Das Ziel: Rollenkompetenz	107
12.1.	Situativ führen lernen.....	108
12.2.	Trennung von Rolle und Person	110
12.3.	Sachbearbeiter oder Führungskraft?.....	113
13.	Ethische Positionen	117
13.1.	Menschen und Mitarbeiter – ein Unterschied, der einen Unterschied macht	117

13.2. Wer das Spiel nicht verlässt, akzeptiert die Spielregeln.....	120
13.3. Manipulation?	122
13.4. Schlussbemerkung.....	125
Über den Autor	129
Literaturverzeichnis.....	131