

Frank Schäfer

Change Management für den Öffentlichen Dienst

MURMANN

Inhalt

Einleitung 9

Vier Gründe für das Scheitern von Reformprozessen
im Öffentlichen Dienst 15

Falsches Menschenbild 15

Falsches Organisationsverständnis 17

Falscher Führungsansatz 20

Falscher Fokus 23

Politiker oder Manager:

Das Problem der Doppelrolle an der Verwaltungsspitze 26

Gerecht oder effizient? 27

Sinnstiftung als verbindendes Rollenfundament 30

Grundlagen erfolgreicher Reformprozesse 35

Eine Gaußsche Normalverteilungskurve 36

Haben Reformprozesse im Öffentlichen Dienst ein

Motivationsproblem zu lösen? 40

Die Siebziger und ihre Folgen 41

Kooperieren, Partizipieren und Einbinden um jeden Preis? 44

Die Bedeutung von Gewohnheitsmustern 47

Gute Gewohnheiten, schlechte Gewohnheiten 48

Die Macht der Banalität des Alltäglichen 52

Gewohnheitsmuster verstehen und verändern 54

Die Kunst der aktiven Destabilisierung 59

Berater als Katalysatoren der Veränderung 60

Die Arbeit mit sozialen Erwartungen 63

Mitarbeiter oder Schreibmaschinen? 65

Inhalt

Strategieansätze und ihre Wirkung	69
Psychosoziale Strategien	69
Strukturelle Strategien	73
Machtstrategien	75
Pattsituation als Dauerzustand	78
Virtuelle und reale Dimensionen der Macht	81
Techniken zur Veränderung von Gewohnheitsmustern	85
Die Interventions-Schleufe	85
Die Technik der Überzeichnung	91
Die Technik der inhaltlichen Überladung	93
Aufbau von sozialem Kontrolldruck	94
Ankündigung von Machteingriff	95
Realer Machteingriff	96
Die Technik der monotonen Wiederholung	97
Projektarchitektur	98
Drei zentrale Steuerungsprinzipien: Sensibilisierung, Kontrolle und Penetranz	100
Erste Phase: Auflauen	108
Die ersten Schritte	110
Deduktive versus induktive Qualifikationsmaßnahmen	113
Einführung von Beurteilungs- und Wettbewerbselementen	117
Zweite Phase: Ausrichten	123
Die Bedeutung der Dokumentation von Führungsleistungen	124
Einführung von Schnittstellenzirkeln	126
Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen	131
Der Wendepunkt im Reformprozess	135 /
Einführung eines professionellen Projektmanagements	139

Dritte Phase: Einfrieren 145

Der Wendepunkt in der strategischen Steuerung 146

Coachingmaßnahmen vor Ort 147

Die Verschmelzung von Beratungssystem und
Verwaltungssystem 150

Das Ziel: Rollenkompetenz 153

Situativ führen/lernen 154

Trennung von Rolle und Person 156

Sachbearbeiter oder Führungskraft? 160

Ethische Positionen 163

Menschen und Mitarbeiter - ein Unterschied,
der einen Unterschied macht 164

Wer das Spiel nicht verlässt, akzeptiert die Spielregeln 168
Manipulation? 171

Schlussbemerkung 175

Literaturliste 177

II