

Heike Hammann
Wolf-Dietrich Hammann

KOMMUNIKATION UND FÜHRUNG IN BEHÖRDEN UND ÖFFENTLICHEN EINRICHTUNGEN



Ein Praxisleitfaden
für Führungskräfte

Kohlhammer Sachbuch

Kohlhammer

Autorin und Autor

Dr. Heike Hammann ist als Rechtsanwältin und Verwaltungs- und Wirtschaftsmediatorin tätig. Zudem ist sie Dozentin und Leiterin von Seminaren zu den Themen Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung und Konfliktmanagement.

Prof. Dr. Wolf-Dietrich Hammann, Jurist, Ministerialdirektor a.D., war 40 Jahre in der baden-württembergischen Landesverwaltung tätig, u.a. als Polizeipräsident Baden-Württemberg und Ministerialdirektor im Integrationsministerium. Zudem war er als Dozent für Öffentliches Recht an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl, an der Führungsakademie Baden-Württemberg in Karlsruhe und als Lehrbeauftragter für Öffentliches Recht an der Universität Konstanz tätig.

Dr. Heike Hammann
Prof. Dr. Wolf-Dietrich Hammann

Kommunikation und Führung in Behörden und öffentlichen Einrichtungen

Ein Praxisleitfaden für Führungskräfte

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Umschlagabbildung: jozefmicic – stock.adobe.com

I. Auflage 2026

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Heßbrühlstr. 69, 70565 Stuttgart

produktsicherheit@kohlhammer.de

Print:

ISBN 978-3-17-047520-5

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-047521-2

epub: ISBN 978-3-17-047522-9

Inhalt

Einführung

I.	Warum ein Führungsleitfaden für die Verwaltung?	II
II.	Vertrauensschwund in Führungskräfte	13
III.	Mitarbeiterorientierte Führung	17
IV.	Führen lernen	18
V.	Führen durch bedürfnisgerechte Kommunikation	20

Erster Teil: Menschenorientierte Führung

I.	Wertschätzende Grundhaltung trotz Hierarchie und Weisungsbefugnis	25
II.	Menschen mögen und richtig einsetzen	32
III.	Kopf und Herz	34
IV.	Fehlerkultur pflegen	37
V.	Konflikte konstruktiv lösen	39
VI.	Umfassend informieren	41

Zweiter Teil: Führen durch Kommunizieren

I.	Gut kommunizieren	45
II.	Die richtige Sprache	47
III.	Die vier Ebenen einer Botschaft	49

IV.	Nonverbale Kommunikation	51
V.	Reflexion	52
VI.	Aktives Zuhören.....	56
VII.	Die Vorbereitung eines Gesprächs und die weitere Gesprächsführung.....	58
VIII.	Feedback-Regeln.....	62
IX.	Verhandlungen.....	64
X.	Vorrang von Beziehungen.....	67
XI.	Konfliktkommunikation.....	71
XII.	Risiko- und Störfallkommunikation.....	75

Dritter Teil: Elemente der Arbeit und Persönlichkeit einer
behördlichen Führungskraft

I.	Delegieren	83
II.	Gerecht und Fair sein.....	85
III.	Vorbild sein.....	87
IV.	Entscheiden.....	89
V.	Änderungsbedarf sehen	92
VI.	Mit schwierigen Mitarbeitenden umgehen.....	95

Vierter Teil: Was eine Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung
auch noch können sollte

I.	Moderieren.....	99
II.	Präsentieren.....	101

III.	Teams bilden.....	107
IV.	Motivieren und Sanktionieren.....	110
V.	Formale Mitarbeitendengespräche führen.....	115
VI.	Mit Bewerberinnen und Bewerbern sprechen	118
VII.	Sich selbst managen.....	120
VIII.	Das (Namens-)Gedächtnis trainieren	123
IX.	Resilient sein.....	125
X.	Das Protokoll beachten	128
	Schluss	130

Einführung

I. Warum ein Führungsleitfaden für die Verwaltung?

Vor dem Hintergrund unserer Berufserfahrungen (nicht nur) in der öffentlichen Verwaltung schreiben wir diesen Führungsleitfaden für alle, die mehr über gute Mitarbeiterführung wissen wollen, die ein Amt als Führungskraft anstreben und diejenigen, die als Führungskraft in Behörden arbeiten. Wir sind überzeugt davon, dass es einer (potenziellen) Führungskraft nützt, sich (immer mal wieder) mit kurz zusammengefassten Leitlinien guter Führung theoretisch zu beschäftigen und sich die Regeln guter Führung ins Gedächtnis zu rufen. Eine Führungskraft braucht Qualifikationen, deren Schulung in der Ausbildung der Hochschulen für öffentliche Verwaltung und im juristischen oder verwaltungswissenschaftlichen Studium meistens zu kurz kommt, die aber in der behördlichen Führungspraxis oft wichtiger sind als Fachkenntnisse.

Der unüberschaubaren, umfassenden und manchmal ausufernden Literatur über Führung wird hier eine bewusst kurze und praxisnahe Zusammenfassung von Führungsgrundsätzen und Führungsfähigkeiten, die in der Exekutive eine maßgebliche Rolle spielen, zur Seite gestellt. Das Buch ist die Quintessenz unserer Erfahrungen als Diplomverwaltungswirtin und Juristin mit Tätigkeiten unter anderem bei der Organisationsabteilung einer Großstadt, als Prokuristin einer (kommunalen) Wohnungsbaugesellschaft und als Hochschuldozentin, Coach und Seminarleiterin in verschiedenen Fortbildungsinstitutionen von Wirtschaft und Verwaltung sowie als gelernter Diplomverwaltungswirt und Jurist als Führungskraft in unterschiedlichsten Behörden und Dienststellen des Landes Baden-Württemberg, unter anderem als Regierungsvizepräsident, Landespolizeipräsident und als Amtschef in verschiedenen Ministerien.

Die öffentliche Verwaltung ist mehr denn je auf gute Führungskräfte angewiesen. Ihre Aufgaben werden durch zahlreiche gesetzgeberische Entscheidungen immer vielfältiger und komplexer. Das Personal wird eher weniger als mehr, weil der Staat beim aktuellen Fachkräftemangel nicht mit konkurrenzfähiger Bezahlung und attraktiven Arbeitsbedingungen locken kann. Die Rekrutierung guten Nachwuchses für die Verwaltung wird immer schwieriger.

Es deutet auch vieles darauf hin, dass immer weniger junge Mitarbeitende ein Führungsamt anstreben. In zahlreichen Gesprächen mit Nachwuchskräften mussten die Autoren erfahren, dass »Work-Life-Balance« für viele junge Leute wichtiger zu sein scheint, als Karriere und die Erlangung einer Spitzenposition in einer öffentlichen Institution.

Gute Führung muss dies kompensieren, indem sie Mitarbeitende motiviert und ihnen hilft, in ihrer Arbeit Erfüllung zu finden. Die gute Führungskraft ist sich dessen bewusst und sie weiß, dass ihre Arbeit der ständigen Reflexion und der Beschäftigung mit den nachfolgenden Themen der Führung in Behörden bedarf. Sie verlässt sich nicht auf Präsidententitel und Dienstwagen, sondern kümmert sich fürsorglich um ihre Mitarbeitenden und kombiniert ihre Amtsmacht mit der Sorge um jede und jeden, die in ihrer Behörde arbeiten.

II. Vertrauensschwund in Führungskräfte

Führungskräfte in Ministerien, Behörden und unterschiedlichen öffentlichen Institutionen werden meist aufgrund ihrer hohen Fachkompetenz ernannt. Fachwissen qualifiziert aber niemanden für eine Leitungsposition. Fachlich hervorragende Mitarbeitende wollen natürlich befördert werden und steigen in der Behördenhierarchie automatisch zur Führungskraft auf, weil es kaum gut dotierte reine Fachkarrieren gibt. Immer wieder gibt es auch Ernennungen von Führungskräften, die keine Fachkarriere aufzuweisen haben, sondern die in einer politischen Partei oder einem Parlament tätig waren und keine oder wenig Behördenpraxis haben. Das Problem solcher Führungskräfte, gleichgültig ob sie eine Behörden- oder eine politische Karriere aufzuweisen haben, ist, dass sie Personal- und Behörden-Führung in den seltensten Fällen gelernt haben. Manche lernen tatsächlich gut zu führen in der täglichen Praxis des Führungsjobs, aber nicht wenige versagen auch als Führungskraft. Sie bleiben »Obersachbearbeitende«, die glauben, alles selbst besser zu können und zu wissen als ihre Mitarbeitenden. Manche verlieren sich, weil sie sich persönlich um jedes Detail in ihrem Verantwortungsbereich kümmern und zu »Kontrollfreaks« werden, die ihre Mitarbeitenden dauernd kontrollieren und überwachen. Und manche schaffen es einfach nicht, sich der Behördenkultur zu nähern, sondern sie versuchen eine Behörde intuitiv so zu führen, wie sie ihren Machtbereich in einer politischen Partei gefestigt haben. Das mögen sie jeweils für gute Führung halten, das ist aber keine Führung, wie sie moderne Dienstleistungsbehörden brauchen.

Manche (neue) Führungskräfte, und das ist wahrscheinlich noch schlimmer, werden auch zu scharfzüngigen unnahbaren Tyranninnen