

Fit für Führung - für welche eigentlich?

Von Martina Eckert¹

Vortrag anlässlich des Symposiums „Wandel gestalten – Führung neu denken?“ der Fortbildungsakademie Mont Cenis, Herne am 6. Nov. 2017.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fit machen für Führung – das ist der Auftrag der Fortbildungsakademie.

Eigentlich ist die Frage „für welche eigentlich?“ leicht zu beantworten: Es gibt seit Mitte der 1990er Jahre eine Reihe von Leitlinien, Referenzrahmen und Richtlinien, die festlegen, für welche Führung Landesbedienstete fit gemacht werden sollen. Zur Zeit ihrer Entstehung waren diese Richtlinien sehr fortschrittlich. Trotzdem muss man sich fragen: Sind sie immer noch up to date?

Mit dem Symposium wollen wir Anregungen aus unterschiedlichen Perspektiven sammeln, um zu entscheiden, in welche Richtung sich Leitlinien und Referenzrahmen entwickeln könnten. Das Symposium ist Bestandteil eines Prozesses, der an der FAH im Herbst 2016 eingeleitet wurde. Seitdem haben wir zu Frage, „welche Facetten benötigt ein modernes Führungsleitbild für die Fortbildung?“ einiges unternommen. Wir haben eine Expertise zu den Herausforderungen für Führung der Zukunft in Auftrag gegeben (Kirschgens & Brauer, 2017). Es wurden teilstrukturierte Interviews mit Führungskräften aus verschiedenen Ministerien und Positionen geführt, und wir haben einen regelmäßig

stattfindenden Dozentendialog ins Leben gerufen, der äußerst wertvoll für die Beantwortung der Frage ist, weil wir uns dort fachlich zu Führungsthemen austauschen. Nicht zuletzt sind die Ergebnisse der Arbeitsgruppe Referenzrahmen aus dem IM NRW unter Leitung von Carla Köpperschmidt-Bau als Innenansicht sehr wichtig.

Ziel des bisherigen Prozesses war es also, so viele Perspektiven wie möglich zu beleuchten. Das Symposium ist ein Meilenstein, zu dem wir uns noch einmal externes Experten/-innenwissen einholen und mit Ihnen ins Gespräch kommen wollen. Es gibt allerdings eine gute und eine schlechte Nachricht – Die schlechte ist, ich werde Ihnen auf die Frage – „welche Führung brauchen wir eigentlich?“ keine Antwort geben. Die gute ist, die Referentinnen und Referenten werden Ihnen etwas zum Nachdenken anbieten und wir werden Sie nach Ihren Eindrücken fragen. Die Zielgruppe ist heute bewusst gemischt gewählt, um verschiedene Aspekte in Augenschein zu nehmen und zu diskutieren.

Ich habe diesen ersten Impuls als Gedankenexperiment angelegt – Denken wir doch einmal darüber nach, welches Führungsverständnis zur Landesverwaltung überhaupt passen könnte.

Die erste Frage ist ganz einfach: Was ist Führung?

Das Bild auf der ersten Folie eignet sich eigentlich ganz gut zur Beschreibung eines bestimmten Führungstypus. Er repräsentiert den ersten, eher konservativen, Pol von Führung. Das Foto stammt aus dem 50er Jahren des letzten Jahrhunderts. Es gehen zwei große Männer in dunklen Anzügen vorneweg und ein Zweijähriger folgt in identischer Haltung. Das Interessante ist, der kleine Kerl hinter

¹ Dr. Martina Eckert ist Diplom-Psychologin und seit 1998 Professorin für Psychologie an der FHÖV NRW. Von 08/2016 bis 08/2018 war Sie als stellvertretende Leiterin an die Fortbildungsakademie des Ministeriums des Innern NRW Mont Cenis in Herne abgeordnet. Im Frühjahr 2018 erstellte sie den „Kompass Führungsfortbildung“ – einen Referenzrahmen für Führung und Führungsfortbildung (internes Papier). Folien zum Vortrag: www.viwa.nrw

den beiden Großen ahmt den Gang und die Ausstrahlung perfekt nach, wahrscheinlich ohne dass man ihm vorher gesagt hat, dass er das tun soll. Er hat erkannt, die beiden da vorne sind irgendwie wichtig.

Dazu sind übrigens Zweijährige schon in der Lage – mehr oder weniger unbewusst erfassen was relevant ist und es haargenau imitieren. Manche tun das auch noch, wenn ihr Verstand ihnen als Erwachsene/r sagt, dass es eine adäquatere, fachlich und moralisch vielleicht sogar gebotene Alternative gibt. Wenn sie dennoch imitieren, geht es meistens um den Machterhalt, um Belohnung oder das Vermeiden von Bestrafung durch Anpassung. Beides stabilisiert bestehende Machtverhältnisse.

Das Bild zeigt aber auch – definiert wird Führung nicht nur durch die Vorgaben der Führungsperson oder die Organisation, sondern auch durch die Anerkennung von Führung, Macht und Einfluss durch die, die folgen. Auch wenn der Habitus auf dem Bild uns nicht mehr ganz zeitgemäß vorkommt, so zeigt sich hier anschaulich, dass es im Kontext von Führung internalisierte und unbewusste Verhaltensmuster gibt, die aus unterschiedlichen Gründen immer das Risiko bergen, Ähnliches unreflektiert zu reproduzieren – aus Machtinteresse, guter Gewohnheit, aus mangelndem Mut, aus Angst oder weil man es sich gut eingerichtet hat – und zwar auf beiden Seiten.

Es gibt auch andere Bilder von Führung. Lassen Sie uns den Gegenpol ansehen: Hier sehen Sie eine Gruppe junger Menschen, bei der es schwierig ist, die Führungsperson auszumachen. Alle sind irgendwie „anders“ – Freaks? Ganz ehrlich, hätten Sie dieser Gruppe Entscheidungsverantwortung übertragen? Keine erkennbare Führungsspitze, lauter Individualisten/Nonkonformisten – sind die zuverlässig ohne jemanden, der/die ihnen sagt, wo es lang geht?

Letzte Woche wurde hier in einem Workshop ein Führungsmodell vorgestellt, bei dem die Führungskraft von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gewählt/auch abgewählt werden konnte. Manche fanden das schockierend – das Wort wurde so benutzt.

In den letzten Jahren werden Führungsmodelle, in dem es hierarchiefern zugeht, häufig unter dem Stichwort „agil“ diskutiert. Die Forschung sagt uns, unter welchen Bedingungen „shared Leadership“

oder selbstorganisierte Zusammenarbeit funktionieren kann – ich bin skeptisch, ob das Modell – schon wegen des Kulturschocks – für Verwaltung umsetzbar wäre. Ebenso skeptisch bin ich, dass es Hierarchiefreiheit – in Sinne abgestufter Verantwortlichkeiten – überhaupt geben kann. Aus der Sozialpsychologie weiß man, dass sich Gruppen immer informell strukturieren. Ob informelle Strukturen jeweils die bessere Lösung darstellen als eine definierte und anerkannte Entscheidungsstruktur/Hierarchie mit Führungskräften, die nachweisbare Führungskompetenzen vorweisen können, ist fraglich.

Aber für einzelne Bereiche sind vielleicht agile Strukturen auch in Hierarchien möglich – vielleicht sogar notwendig? Beispiel: In unseren Seminaren sind mache Teilnehmer/-innen geradezu fasziniert davon, wie hierarchiearm in Projekten zurzeit bei IT-NRW gearbeitet wird, um das Megavorhaben Digitalisierung nach vorne zu bringen. Hier verabschiedet man sich offensichtlich ganz bewusst phasenweise von starren Zuständigkeiten. Wird Verwaltung zukünftig mehr Vorbilder zu Prozessen dieser Art benötigen? Ich meine, ja.

Übrigens die Führungskraft steht auf dem Gruppenbild von 1978 links unten – haben Sie Bill Gates erkannt?

Wir sind uns wahrscheinlich einig: Führung in der Landesverwaltung ist irgendwo zwischen meinen beiden Beispielen angesiedelt.

Wenn wir Führung neu denken, wie könnte sie dann aussehen? Was gehört dazu, was hat sich überlebt?

Gedankenexperiment, zweiter Schritt: Lassen Sie uns die geltenden Leitlinien und Referenzrahmen dahingehend überprüfen, ob sie zeitgemäß sind. Auch die Frage, „Werden sie überhaupt so gelebt, wie aufgeschrieben?“, sollten wir im Hinterkopf behalten.

Ich habe Ihnen vier Zitate aus den Veröffentlichungen des Landes NRW mitgebracht.

(1) „Komplexe Vorhaben planen Vorgesetzte und Mitarbeitende gemeinsam. Sie erarbeiten nach einer Problemanalyse die Entscheidungsgrundlagen und tauschen Meinungen und Einschätzungen hierzu aus.“

(2) „Informationsfluss wird in erster Linie vom Vorgesetzten gesteuert“

(3) „Mitarbeiter aktiv mitzunehmen, erfordert ein hohes Maß an Flexibilität. Deshalb beginnt Führung zunächst beim Führenden selbst. Nur wer es schafft an sich zu arbeiten, wird Mitarbeiter davon überzeugen, das Gleiche zu tun.“

(4) „Vorgesetzte erteilen Arbeitsaufträge in der Regel nicht über Hierarchiestufen hinweg, da die Mitarbeiter in erster Linie ihren direkten Vorgesetzten gegenüber verantwortlich sind und vereinbarte Ziele in Zusammenarbeit mit diesen realisieren sollen“

Solche Aussagen findet man z.B. in Rahmenkonzepten zu Führung. Lassen Sie uns einmal prüfen:

- Ist es an der Zeit sie zu überdenken?
- Sind Sie zweckmäßig für eine moderne Verwaltung?
- Sind in Teilen der Verwaltung neue Modelle zweckmäßiger – z.B. in Arbeitsbereichen mit Projektcharakter, in denen Innovation besser Probleme löst als Tradition?
- Ist Adaptierung notwendig, damit Verwaltung vital und für gute Leute attraktiv bleibt?

Wenn wir Änderungsbedarf erkennen, wollen wir dann nachbessern oder müssen wir grundsätzlich ran ans Führungsverständnis in der Landes-

verwaltung?

Man könnte sich der Frage – „muss man Führung neu denken?“ auch über einen anderen Weg nähern. Man könnte sich losgelöst von vorhandenen Leitlinien beispielweise fragen, **„Welche Faktoren müsste ein modernes Führungsverständnis berücksichtigen, um zukunftsfähig zu sein?“**

Die, die mich kennen, wissen, dass ich gern auf Modelle zurückgreife – am liebsten auf einfache und anschauliche. Ich beziehe mich – wie so oft – auf Kurt Lewin. Für Lewin sind alle Kräfte, die in einem Feld wirken, verantwortlich für das, wie gedacht, wie gehandelt und wie etwas bewertet und gelebt wird.

„*Wirklich ist, was wirkt!*“, Kurt Lewin, 1963.

Sich an der komplexen Verwaltungswirklichkeit zu orientieren, sollte für eine zukunftsfähige Verwaltung selbstverständlich sein. Diese Orientierung bewahrt uns davor, uns vorschnell irgendwelchen hippen, modischen Führungskonzepten oder Zauberwörtern anzuschließen, die dann doch nicht lauffähig wären für Verwaltung.

Spannen wir das Kräftefeld einmal auf. Ich habe von den zahlreichen Charakteristika, die die Abbildung nennt, einige ausgesucht, die für Verwaltung prägend sind.



Abb. 1: Facetten von Führung in der Landesverwaltung (eigener Entwurf)

Unsere Leitfrage lautet: Welche Kräfte haben Einfluss darauf, wie Führung zukünftig verstanden und gelebt wird?

Welches Verständnis passt einerseits zur Verwaltung, ist andererseits aber auch flexibel und lebendig genug ist, um sich nicht nur im Hier und Jetzt zu bewähren? Lassen Sie mich einige Facetten herausgreifen:

Hierarchische Struktur: flache Hierarchien sind oft schon das Maximale, das man sich in der Verwaltung vorstellen kann. Wie fundamental und zementiert dieses Verständnis ist, zeigt u.a. der Titel der Pflichtfortbildung der FAH NRW „Führung in der Hierarchie“ – für mich klingt das so, als würde „Hierarchie“ quasi als naturgegebener Lebensraum von Verwaltung angesehen.

Vieles spricht dafür, dass die Funktionsweise von Verwaltung so stark auf dieses Konstrukt ausgelegt ist, dass ein Abrücken kaum in Frage kommt – schließlich geht es um hoheitliche Aufgaben. Heißt Hoheitlichkeit nicht immer Hierarchie? Sollten oder könnten wir überhaupt andere Strukturen etablieren? Wenn gilt: „Hierarchie gleich Verwaltung“, könnte Führung in der Verwaltung nicht annähernd agil gedacht werden, auch wenn uns das Bild so gut gefällt. Verwaltung ist kein Start-up.

Umgekehrt: Gibt es Bedingungen, unter denen Agilität/geteiltes Führen der erfolversprechendste Weg zur Problemlösung wäre? – Interessanter Gedanke. Rückblickend kommt es mit manchmal so vor, als hätte man während des großen Flüchtlingsstroms im Jahr 2015 phasenweise nur dann etwas erreichen können, indem man agil ohne Säulendenken Tagesprobleme schlicht gelöst hat.

Gemeinwohlorientierung ist ein nicht aufgebbares Kernelement von Verwaltung – für viele das Grundverständnis. Die Beschäftigung mit Gemeinwohlorientierung setzt viele Fragen frei: Kann die jüngere Führungskräftegeneration noch etwas mit dem Begriff als Leitprinzip anfangen? Wird die Verpflichtung zur Gemeinwohlorientierung als Wert (nicht als betriebswirtschaftliches Element) auch glaubwürdig im System gelebt? Wie weit geht Gemeinwohlorientierung? Wird Gemeinwohlorientierung in Verwaltung und Politik nicht häufig anderen (politischen oder wirtschaftlichen) Gesichtspunkten untergeordnet? Darf sich Gemeinwohlorientierung (als Opponent zum Eigennutz)

überwiegend am Hier und Jetzt orientieren? Müssen wir nicht längst mehr Verantwortung für die Gestaltung der Zukunft übernehmen – d.h. für nachfolgende Generationen nachhaltig denken und handeln? Die letzte Frage ist meines Erachtens längst beantwortet. Doch schauen Sie sich einmal an, wie zurückhaltend man zurzeit auf Ansätze zur „Nachhaltigkeit“ im Verwaltungskontext reagiert. Das Bemühen um Nachhaltigkeit im Sinne der Erreichung von Global Goals wird mancherorts für die nächste Sau gehalten, die unangebracht durch das Verwaltungsdorf gejagt wird – direkt nach Gender Mainstreaming, Interkultureller Kompetenz und BGM – alles Elemente, die zweifelsfrei ihre Berechtigung haben. Aus meiner Sicht handelt es sich in solchen Fällen um eine vollkommen unzulässige und gefährliche Leugnung von Relevanz.

Gemeinwohlorientierung ist im Kräftefeld von Führung immens wichtig. Positiv gedacht könnte ihre Wiederbelebung als Wert sogar nach innen und außen dazu genutzt werden, Verwaltung zu einer starken Marke zu machen. Der heutige Führungsnachwuchs fragt nach Sinn und Werteorientierung. Viele junge Führungskräfte wechseln in die Verwaltung, weil sie kommerziell orientierte Unternehmenspolitik nicht unterstützen wollen. Verwaltung als Marke könnte die Nachfrage auf dem Personalmarkt sicher erhöhen.

Als ebenso mächtig wie die beiden bisherigen Aspekte erweist sich in der Landesverwaltung die **„Politischen Strategie und Priorisierung“**. Üblicherweise wird die politische Ausrichtung der aktuellen Landesregierung als die „Zentralperspektive“ für Verwaltungsentscheidungen und Verwaltungshandeln angesehen. Aber: Es kostet Energie, wenn die aktuelle Politische Strategie zeitweise oder noch nicht zur Orientierung von Führungskräften und Mitarbeitenden passt.

Bei politischen Neuorientierungen passiert das schnell – es entstehen Dilemmata und strukturelle Brüche in Übergangsphasen. Wem gegenüber sind die Mitarbeitende nach dem Wechsel verpflichtet: dem bisher wirkmächtigen Politiksystem mit seinen spezifischen Zielen und Werten oder der politischen Neuausrichtung? Was wird dann von Mitarbeitern/-innen und Führungskräften erwartet? Was wird ihnen durch politisch motivierte Veränderungen ihrer Arbeitsbedingungen zugemutet? Was ist bei aller Veränderung Leitlinie für Führungshandeln?

Wie weit tragen Loyalität und das gemeinsame Commitment, welche Rolle spielt die Pflicht zur Remonstration? Negativbeispiele können wir gerade in Amerika und in der Türkei beobachten, aber auch die Prozesse im Rahmen des VW-Skandals sind durchaus hinterfragenswert.

Der kürzlich verstorbene Politiker Heiner Geißler hat das Dilemma, das politische Priorisierung mit sich bringen kann, treffend in ein Statement gepackt: „Loyalität ist für mich selbstverständlich, zum Gehorsam bin ich nicht verpflichtet“?

Leitlinien und Führungsinstrumente sind leitend für das Selbstverständnis von Führung und die strategische Personalentwicklung. Am besten ist es, wenn danach auch gelebt wird. Doch kann man sich darauf verlassen? Was passiert, wenn Führungsinstrumente mechanistisch, formalisiert genutzt werden (z.B. das Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen) aber keine vitale Grundlage haben – wenn das Ausfüllen von Formularen zur Rechtfertigung ausreicht, um zu dokumentieren, dass man einmal jährlich mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin über seine/ihre Entwicklung gesprochen hat?

Erweitern wir das Feld: Was in der Landesverwaltung als Führung vital gelebt werden kann und effizient ist, passiert nicht im luftleeren Raum. Was wirkt außerdem noch im Feld „Führung“, in den Köpfen und den Denkweisen und wie beeinflusst das die Funktionsweise von Führung?

Nicht zuletzt sind es die **Aufgaben und notwendigen Problemlösestrategien** und –wege, die die Wirksamkeit und den Erfolg von Führung

maßgeblich beeinflussen – und die haben sich in den letzten 20 Jahren auf jeden Fall verändert. Man geht heute davon aus, dass mehr denn je globale Megatrends Verwaltungshandeln bestimmen.

Auch der **Zeitgeist** spielt eine Rolle: Die so genannte Generation Y ist mit einem Bewusstsein aufgewachsen, dass Führung deutlich in Frage stellt (u.a. erkennbar am Verhältnis zu Lehrern und Eltern). Gestalten wollen – so hören wir – ist für die Generation Y selbstverständlich. Deren Eltern-generation ist klassischer Führung noch provokant, teilweise mit Widerstand entgegen getreten: „Unter den Talaren der Muff von tausend Jahren“. Es wäre fatal, sozialisationsbedingte Grundorientierungen oder den aktuell geltenden Zeitgeist bei der Ausgestaltung von Führung zu ignorieren. Ein tradiertes, überlebtes Führungsverständnis, das zwar im Inneren funktioniert aber wenig Kontakt zur Lebenswelt des Nachwuchses hat, würde Verwaltung langfristig abhängen. Man würde kaum Nachwuchs finden, der sich mit Überzeugung bindet.

Die möglichen Widersprüche zwischen den etablierten Aspekten in der Landesverwaltung und den sonstigen Kräften gibt es schon lange. Zurzeit springen Sie uns in besonderem Maße ins Auge.

Man muss sich fragen: Sind erfolgreiche Führungskräfte vielleicht gerade diejenigen, die mit den offenkundigen Widersprüchen zwischen Verwaltungssystem und Zeitgeist besonders gut umgehen können, die den Mut haben, sich ihnen aktiv zu stellen und dabei entscheidungsstark und integer bleiben?

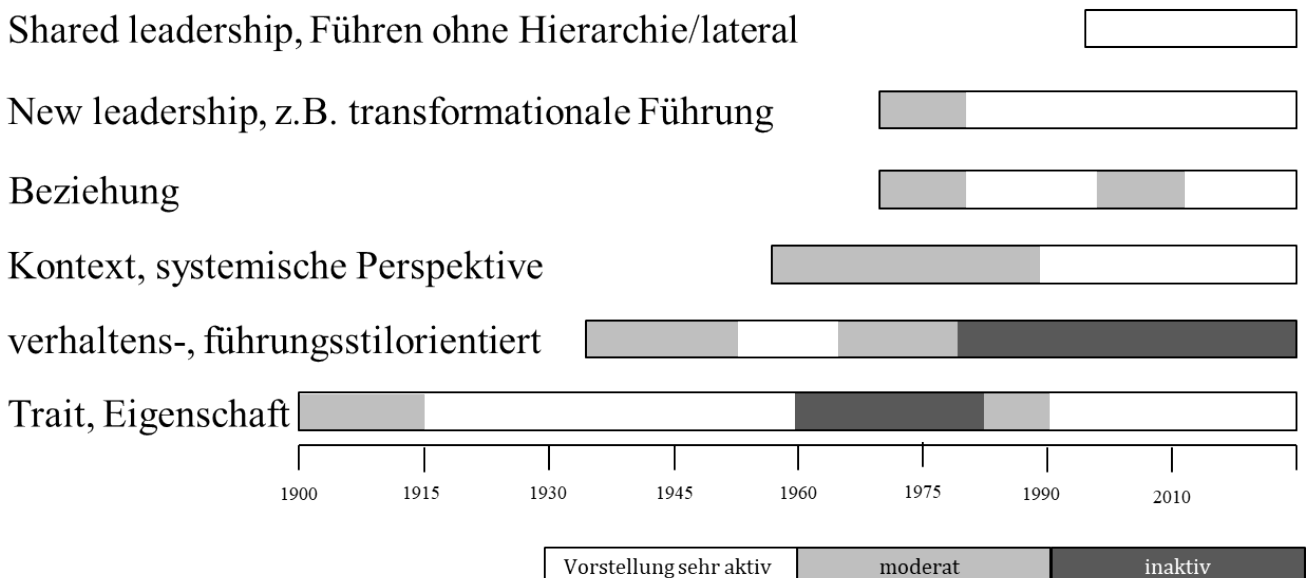


Abb. 2: Führungsmodelle in Anlehnung an Day & Antonakis (2012)

Gedankenexperiment – nächste Perspektive: **Was kann uns als Orientierung für eine neu gedachte Führung dienen?**

Wissenschaftliche Erkenntnis ist nicht der schlechteste Zugang. Abbildung 2 zeigt eine Zusammenstellung von Führungsansätzen, wie Sie in der Führungsliteratur seit 1900 behandelt werden.

Die weißen Flächen sind die, die aktuell stark angewandt und in die Praxis implementiert werden bzw. stark im wissenschaftlichen Fokus sind.

Traitororientierte Ansätze stellten die Eigenschaften der Führungsperson stark in den Vordergrund. Fokussiert wurde anfangs auf individuelle Unterschiede zwischen Leadern und Non-Leadern: Relevante Dimensionen waren Durchsetzungsvermögen und Charisma, später außerdem Intelligenz und Leistungsbereitschaft. Die Relevanz von Intelligenz und Leistungsbereitschaft ist für Führung empirisch nachgewiesen worden. Für die anderen Faktoren gilt das nicht.

Im letzten Jahrhundert schon fast ausgestorben, erfuhr der Trait-Ansatz im Rahmen von Testverfahren eine Renaissance. Potenzial lässt sich anhand von Fragebögen seit Anfang des 21. Jahrhunderts verlässlich erheben und Führungsprofile der Einzelnen dank Online-Tools leicht vergleichen (z.B. die so genannten Big Five). Potenzialanalysen sind im Trend.

Verhaltensorientierte Ansätze sind verantwortlich für das Denken in Führungsstilen (z.B. patriarchal, autoritativ, kollegial usw.) – welche typischen Verhaltensmuster zeigt die Führungskraft? Die klassischen Ansätze sind eher out, abstrahierte Vorstellungen sind in anderen Ansätzen aufgegangen.

Zu diesen komplexeren Ansätzen gehört auch die **systemische Vorstellung**, dass eine erfolgreiche Führung immer auch kontextabhängig und kontextsensibel ist – wozu auch Besonderheiten der Situation und die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden in einem System gehören.

Es ist nicht erstaunlich, dass Schlüsselkompetenzen wie Sensitivität, Wachheit, Flexibilität und Responsivität hierbei besonders in den Fokus genommen werden. Aber auch kulturelle und organisationskulturelle Elemente finden Beachtung.

Relativ neu ist die **kulturspezifische Betrachtung** als kontextueller Ansatz. In feedbackaffinen oder expressiven Kulturen ist es undenkbar, dass Feedback (z.B. das 360 Grad Feedback) anonym erfolgt. Dass man nur ehrlich Feedback als Führungskraft bekommt oder es leichter akzeptiert, wenn es anonym ist, zeichnet Kulturen mit hoher Machtdistanz aus – Machtdistanz heißt, dass Unterschiede zwischen Menschen/Gruppen akzeptiert werden. Deutschland gehört dazu (Hofstede & Minkov, 2010).

Angesichts der Wichtigkeit der **Beziehungsqualität** zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden für die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit ist es nicht verwunderlich, dass sich der Blick seit den 1970er Jahren stark auf die Bedürfnisse und die soziale Beeinflussbarkeit der Mitarbeiter/-innen richtet. Vertrauen und Wertschätzung sind Schlüsselbegriffe. Gefragt wird: Wie setze ich als Führungskraft Motivation frei – z.B. im Rahmen des aktivierenden Führens? Womit behindere ich als Führungskraft sogar Motivation bzw. wo unterstütze ich unbeabsichtigt Vermeidungsmotivation. Bin ich als Person für Mitarbeitende sogar der Auslöser für Krankheit?

New Leadership wird im amerikanischen und in europäischen Kontext etwas unterschiedlich definiert. Das Charisma des/der Führenden und die Identifikation mit dem Unternehmensethos sind Elemente, die in der so genannten transformationalen Führung – eine Führung die Veränderung und Innovation vorantreibt – die wiederbelebt wurden. Hier ist es die Führungskraft, die inspiriert, die Vorbild ist, charismatische Leitfigur sein kann und die Unternehmensidee hoch hält. Denken Sie z.B. an Steve Jobs. Bei uns wird New Leadership auch verstanden als „Führen in neuen Zeiten“ (Aktivierung der MA und in komplexen Bezügen – Arbeit 4.0/Digitalisierung).

Shared Leadership – in Deutschland auch gern zum „agilen Führen“ verkürzt – erntet zunehmend im Forschungskontext Aufmerksamkeit. Man hat bereits empirisch belegen können: sie funktioniert bei komplexen, neuen Aufgaben, hoher Transparenz von Informationen, bei ausgeglichener, hoher Kompetenz der Akteure, bei überdurchschnittlicher Motivation für die Aufgabenerfüllung, in einer übersichtlichen Gruppe, bei hohem Commitment, guter Gruppenkohäsion und bei Sympathie.

Reduzieren wir nach dem Ausflug in die Wissenschaft noch einmal die Komplexität: Wenn wir uns die die Entwicklungen zum Thema Führung ansehen, dann erkenne ich grob drei Traditionen.

Die Frage ist: Was macht Führungskräfte in diesen drei Traditionen fit für Führung?

1. Fokussiert man sich auf die **Führungskraft als Leitfigur**, stehen Eigenschaften im Mittelpunkt, die die Person herausheben als diejenige, die vorweg geht. Klassisch ist die Führungskraft gemeint, die die Marschrichtung vorgibt, entscheidungsstark ist - am besten vor dem Hintergrund einer besonderen Befähigung – mindestens sollte sie sich durch Begeisterungsfähigkeit und Integrität auszeichnen.

Bei dieser Perspektive könnte das „Fit-Machen“ von Führungskräften weniger relevant sein als das Recruiting. Wichtig scheint zu sein, dass man die richtige Person auswählt und an der richtigen Stelle platziert. Die enge Anbindung an stabile Persönlichkeitsmerkmale lässt wenig Spielraum für Personalentwicklung.

2. „Fit machen für Führung“ kann auch bedeuten, sich für die **Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/-in** zu wappnen: Die Führungskraft ist hier: Motivator/-in, Zielgestalter/-in, Wegweisende/r, Kommunikator/-in, Wertschätzende/r, aber auch Vertrauen schaffende/r. Zu dem Kanon gehören: Verbindlichkeit, planvolles und strukturiertes Steuern, Feedback geben, Mitarbeitende aktivieren.

Die Leitlinien, die ich eingangs erwähnt habe, legen hierauf einen sehr starken Schwerpunkt. Deren Umsetzung wurde in der Vergangenheit in der Verwaltung stark bürokratisiert/formalisiert. Mit dieser Bürokratisierung hat man sich von der eigentlichen Intention aus gut gemeinten Gründen – man wollte Führungsinstrumente etablieren und auch nachvollziehbar machen was vereinbart wurde – eher distanziert. Nicht erst seit gestern weiß man: Beziehungsorientierte Führung lebt von den Werten, nicht von formalisierten Verfahren – alltägliches Feedback und Anerkennung sind wichtiger als das jährliche Mitarbeitergespräch. Fehlerkultur ist wichtig. Die notwendigen Fähigkeiten der Führungskraft sind vielgestaltiger Natur und kommunikationsorientiert. Die bereits erwähnte AG Referenzrahmen im Innenministerium NRW hat nicht ohne Grund einige, sehr stark formalisierte Führungsinstrumente (z.B.

Zielvereinbarungsgespräche) stark kritisiert. Der Grund dafür könnte sein, dass die Beziehungsorientierung als Fundament als mangelhaft erlebt wird.

3. Die dritte Perspektive und zugleich jüngste Vorstellung von Führung geht dahin, sich von starren Hierarchien zu lösen und die **Qualität der Aufgabenerfüllung und Problemlösung** in den Vordergrund zu stellen. In diesem Kontext kommt es darauf an, **die Ressourcen aller optimal zu nutzen** und vor allem die Dynamik der Prozesse zu reflektieren, zu verstehen und zu antizipieren. Voraussetzung sind: Das Verständnis der eigenen Person im Verhältnis zu den Mitarbeitenden und bezogen auf die Organisation.

Ebenso relevant ist es, als Führungskraft Mitarbeitenden/Teammitgliedern Gestaltungs- und Übungsspielräume zu bieten und sich selbst zugleich als Letztinstanz oder Pulsgeber zurückzunehmen. Die Antizipation dessen, was man mit dem eigenen Verhalten auslöst und welche unterstützenden Kräfte man zur Problemlösung benötigt, sind nach diesem Verständnis wesentliche Bestandteile guter Führung.

Dazu braucht man mehr als nur soziale Hinwendung. Man benötigt so etwas wie Ambiguitätstoleranz, die mentale Fähigkeit beim Umgang mit Komplexität, die Bereitschaft zur Perspektivenübernahme, Impulskontrolle und Reife bei gleichzeitiger Entscheidungsstärke.

Unter Wirksamkeit dieser dritten Perspektive machen wir Führungskräfte fit für Führung, wenn wir ihnen helfen, auf sich zu schauen, zu erkennen, welchen Anteil man im Positiven und im Negativen an Prozessen hat und wie man sich persönlich mit anderen weiterentwickeln kann. Das nennt man **„Personal Mastery“**.

Überlegen Sie selbst: Was von all dem halten Sie für implementierungswürdig und –notwendig für Führung in der Landesverwaltung?

Lassen Sie mich zum Schluss kommen. Steve Jobs war, so sagt man ihm nach, nicht in jeder Hinsicht angenehm im Umgang. Vor allem wenn er für etwas brannte, war es für ihn schwer zu ertragen, wenn sein Gegenüber nicht mitging. Dennoch ein paar Dinge hat er sehr prägnant ausgedrückt und überzeugend gelebt.

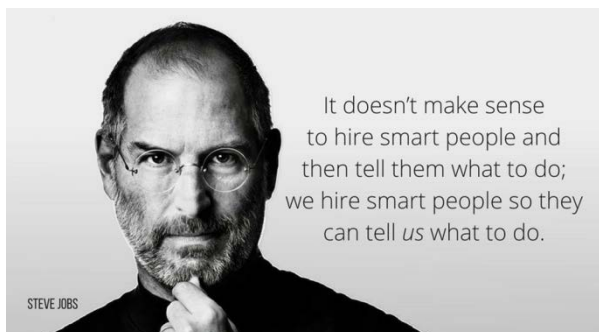


Abb. 3: Steve Jobs. <http://wist.info/jobs-steve/37812/>

Ich bin mir ziemlich sicher, im Verwaltungskontext ist man mancherorts noch weit davon entfernt, von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erwarten, dass sie ihren Vorgesetzten sagen, was zu tun ist oder was sie für richtig halten.

Aus psychologischer und gruppendynamischer Sicht wissen wir: Es lohnt sich – atmosphärisch und lösungsbezogen – immer, die Expertise derer, die etwas tun, anzuerkennen, sie in ihrem Fachgebiet voraus gehen zu lassen, sie einzubeziehen und sich Impulse einzuholen, sie eigenverantwortlich Dinge gestalten und entscheiden zu lassen. Ganz sicher ist für alle lohnenswert, sich bezogen auf vielfältige Perspektiven die nötige Offenheit zu bewahren.

Das gilt nicht nur mit Blick auf das soziale Klima. Es geht in einer komplexen Welt darum, Entscheidungen zu optimieren, Dinge richtig zu tun und die richtigen Dinge (für die Zukunft) zu tun.

Das Zitat benötige ich aber heute gar nicht in diesem Sinne für mein Fazit:

Ich möchte das Zitat von Steve Jobs heute gern für die nächsten Stunden auf uns beziehen:

Es macht keinen Sinn, kompetente Menschen zu einem Symposium über Führung einzuladen und ihnen zu sagen, welche Führung die richtige ist.

Wir haben Sie eingeladen, um miteinander herauszufinden, was zu einem zukunftsfähigen Führungsverständnis gehören könnte.

Literatur

Day, D. V. & Antonakis, A. (2012a). Leadership: Past, present and future. In D.V. Day & J. Antonakis. The nature of leadership. Thousand Oaks, Cal.: Sage.

Day, D.V. & Antonakis J. (2012b). The nature of leadership. Thousand Oaks, Cal.: Sage.

Hofstede, G., J. & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill

Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (1996, 5. Auflage 2004). Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung

Innenministerium des Landes NRW (2005). Rahmenkonzept Personalentwicklung für die Beschäftigten des Innenministeriums NRW. Details zu den einzelnen Bereichen siehe Anhang.

Kirschgens, S. & Brauer, C. (2017). Referenzrahmen Führung. Expose zum Projekt „Weiterentwicklung der Führungsgrundsätze in der Landesverwaltung NRW, Erstellen eines Referenzrahmens Führung NRW für die Fortbildung“. Herne: FAH NRW (internes Papier).

Lewin, K. (1963). Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern: Hans Huber.

Staatskanzlei des Landes NRW (2004). Verwaltungsmodernisierung Nordrhein-Westfalen. Führung.

Witten, 29. Aug. 2018

Essays, Artikel, Abschlussarbeiten usw. werden seit August 2018 auf der Homepage des Instituts ViWa in der Rubrik „Gedankens-Wert“ veröffentlicht.

Institut Verwaltung im Wandel
Meesmannstraße 8
D - 58456 Witten
fon 02302- 27 77 00

www.viwa.nrw