



Hochschule des Bundes
für öffentliche
Verwaltung

Fachbereich
Allgemeine
Innere Verwaltung



Zur Führungskultur in der deutschen Verwaltung

Prof. Dr. Inga Mertin und Prof. Dr. Elke Driller





Agenda

- **Welche Krise?**
- Welche Rolle spielt die Führung?
- Führung in der Krise?
- Wie könnten Lösungen aussehen?

Gemeinsame Diskussion

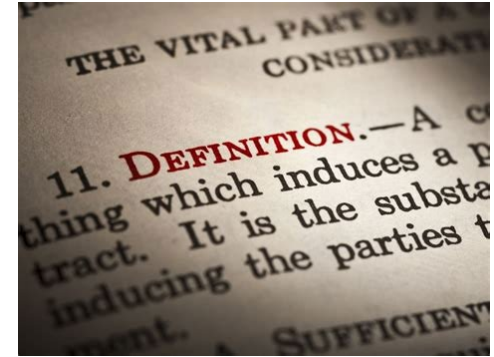
Welche Krise...

... nehmen wir denn mal?



Krisen und der Druck der Veränderung betreffen Individuen und Gruppen auf allen Ebenen. Von der Einzelperson über Teams und Wirtschaftszweige bis hin zu Staaten und der Welt im Ganzen (Diamond, J. (2022).

Welche Krise..?



Definition von Krise

- Substantiv *krisis*, Verb *krino* (aus dem Griechischen)
- trennen, entscheiden, einen Unterschied machen, Wendepunkt

Der Wendepunkt stellt eine Herausforderung dar. Es entsteht der Druck, neue Methoden zur Lösung des Problems zu finden, wenn sich frühere Methoden als ungeeignet für diese Herausforderung erwiesen haben. (Diamond, J. (2022).

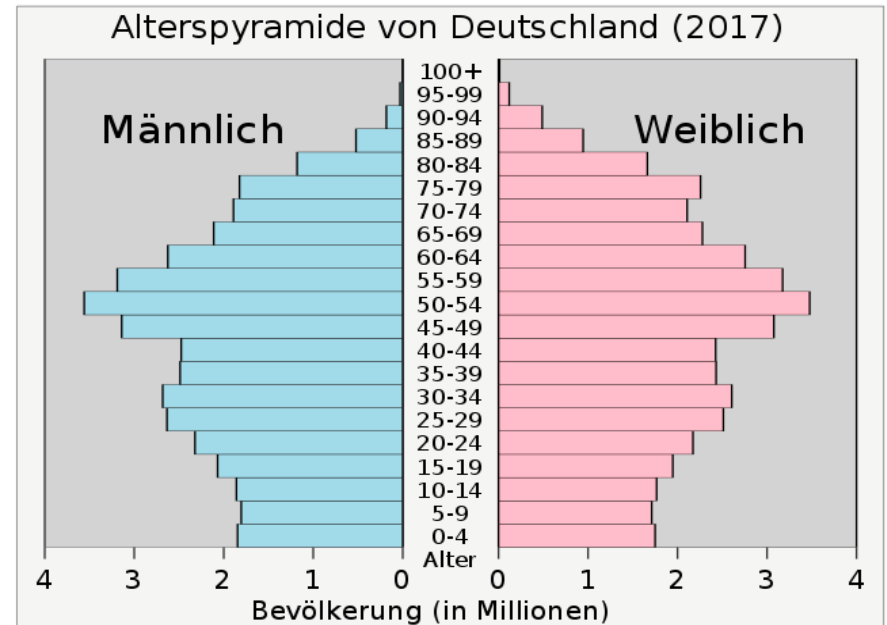
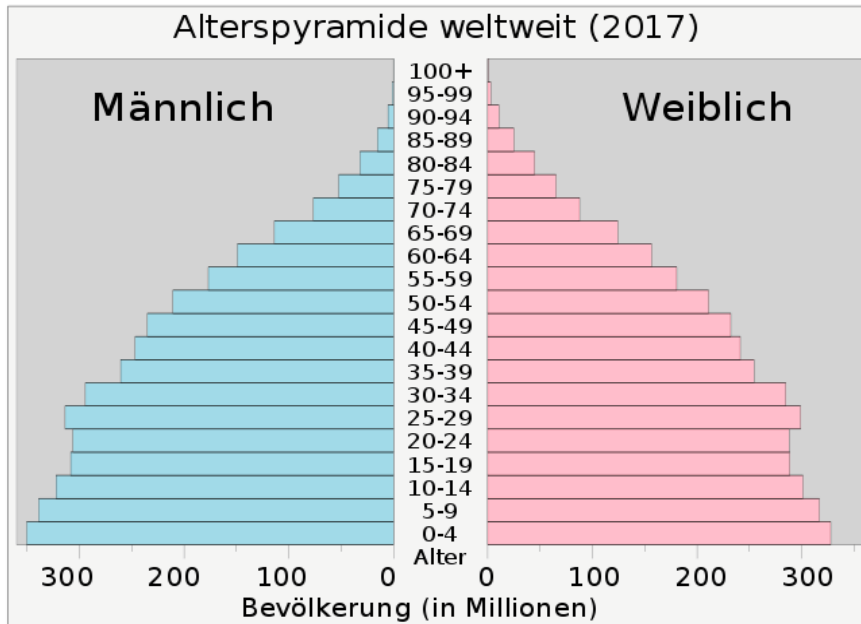


[illegible]

t.
zu tun
sen

„Unsere“ Krise

Demografischer Wandel als (eine) Ursache des Fachkräftemangels

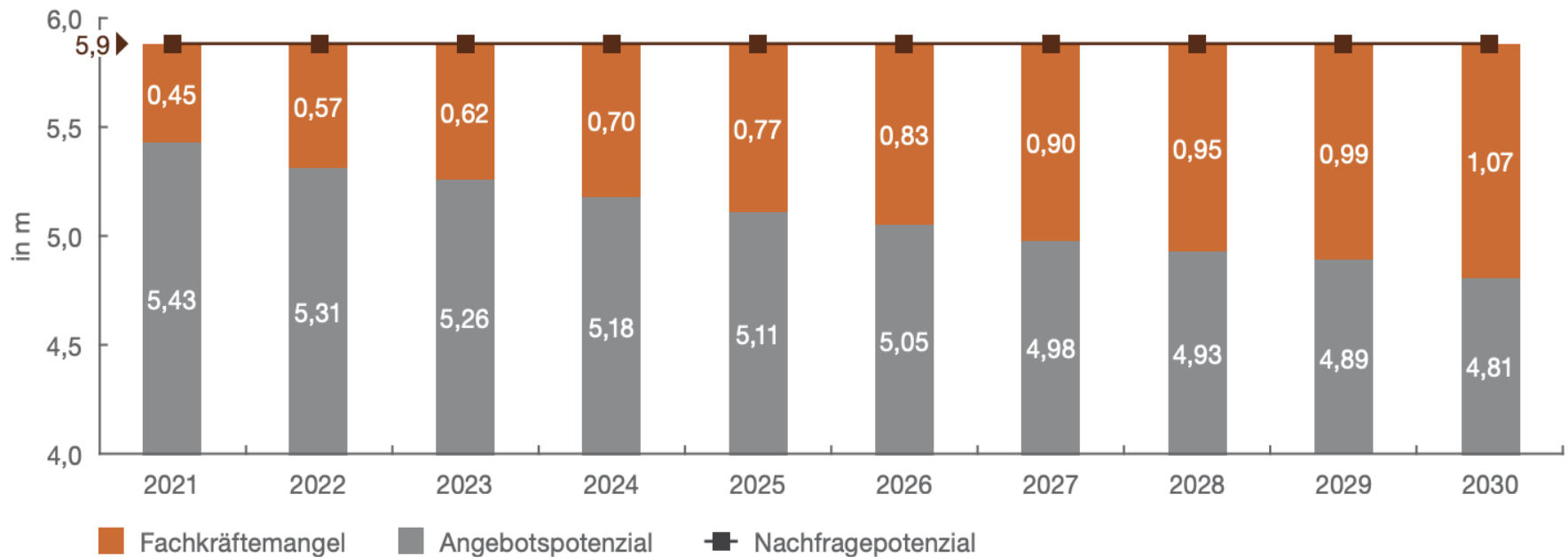


“Es geht um nicht weniger als die Frage, ob der öffentliche Sektor seine Kernaufgaben in Zukunft noch erfüllen kann”

Volker Halsch, Staatssekretär a.D., *PWC und Strategy& Deutschland*

Fachkräftemangel als Krise der öffentlichen Verwaltung

Entwicklung des Fachkräftemangels bis zum Jahr 2030



Quelle: PriceWaterhouseCoopers (2022, S. 6)

Was kann die öV unternehmen, um diese Krise zu überstehen?

Empfehlungen der Studie (PWC, 2022):



Ungünstiges Verwaltungsklima – Einige Fakten

Hohe Krankenstände und **Dienstunfähigkeitsquoten** des öD werden mit den vergleichsweise ungünstigen Verwaltungsklima erklärt (PWC, 2017)

- $\frac{2}{3}$ höhere Wahrscheinlichkeit für **Arbeitsunfähigkeit** aufgrund von **psychischen und Verhaltensstörungen** auf - Tendenz seit Jahren steigend (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2016)
- Beschäftigte **in der öV fehlen 20% mehr** als Beschäftigte in anderen Bereichen (21,3 vs. 18 Tage; BBK Gesundheitsreport, 2021)
- Unzufriedene Beschäftigte haben **3x häufiger gesundheitliche Probleme** (Badura et al., 2016)
- Beschäftigte, die angeben, in einer negativen Atmosphäre zu arbeiten, **fehlen 2x häufiger** mit Jahresfehlzeiten über zwei Wochen (Badura et al., 2016)

Neben **Wertschätzung** ist das eng verwandte Thema **Vertrauen** eine zentrale Kategorie für die Herstellung eines positiven Verwaltungsklimas



Agenda

- Welche Krise?
- **Welche Rolle spielt die Führung?**
- Führung in der Krise?
- Wie könnten Lösungen aussehen?

Gemeinsame Diskussion

Wo liegen genau die “Pain Points” im Bereich der Führung? (1/2)

„Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst“ (BMI, 2022):

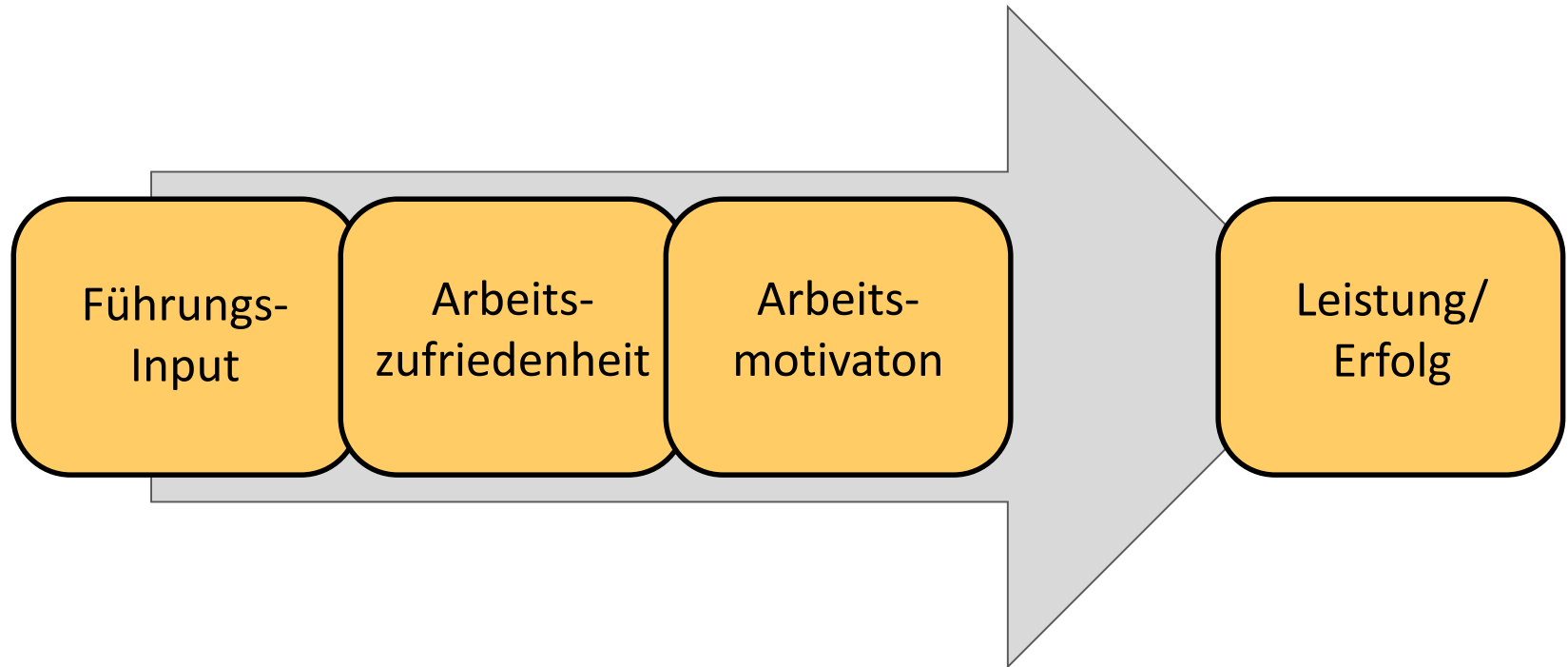
- Von knapp 7.500 befragten Verwaltungsbeschäftigten würden 31% in die Privatwirtschaft **wechseln**, sofern ein Angebot vorläge; Gründe: u.a. höheres Gehalt, Flexibilität, mehr Anerkennung und Wertschätzung
- nur 54% geben an, **Wertschätzung** durch ihre Führungskraft zu erfahren
- nur 42% geben an, **Entwicklungsmöglichkeiten** durch ihre Führungskraft aufgezeigt zu bekommen
- 20% fühlen sich **unterfordert**; 10% geben Überforderung an

Wo liegen genau die “Pain Points” im Bereich der Führung? (2/2)

Rangreihe der Form der **Anerkennung**, die gemeint/gewünscht ist (BMI, 2022):



Zusammenhangsmodell Arbeitszufriedenheit und Organisationserfolg



Vgl Eisenhardt (2012, S. 249)



Agenda

- Welche Krise?
- Welche Rolle spielt die Führung?
- **Führung in der Krise?**
- Wie könnten Lösungen aussehen?

Gemeinsame Diskussion

Führung in der Krise?

Führungsdimensionen

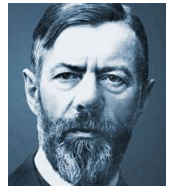


Thomas Wendt (2020), 22:

Neben dem Management der Organisation, das maßgeblich an der Struktur arbeitet, kommt deshalb der Führung (...) eine anders gelagerte Funktion zu. Führung zielt vor allem auf die Ausgestaltung der personenabhängigen Interaktionsbeziehungen (...).

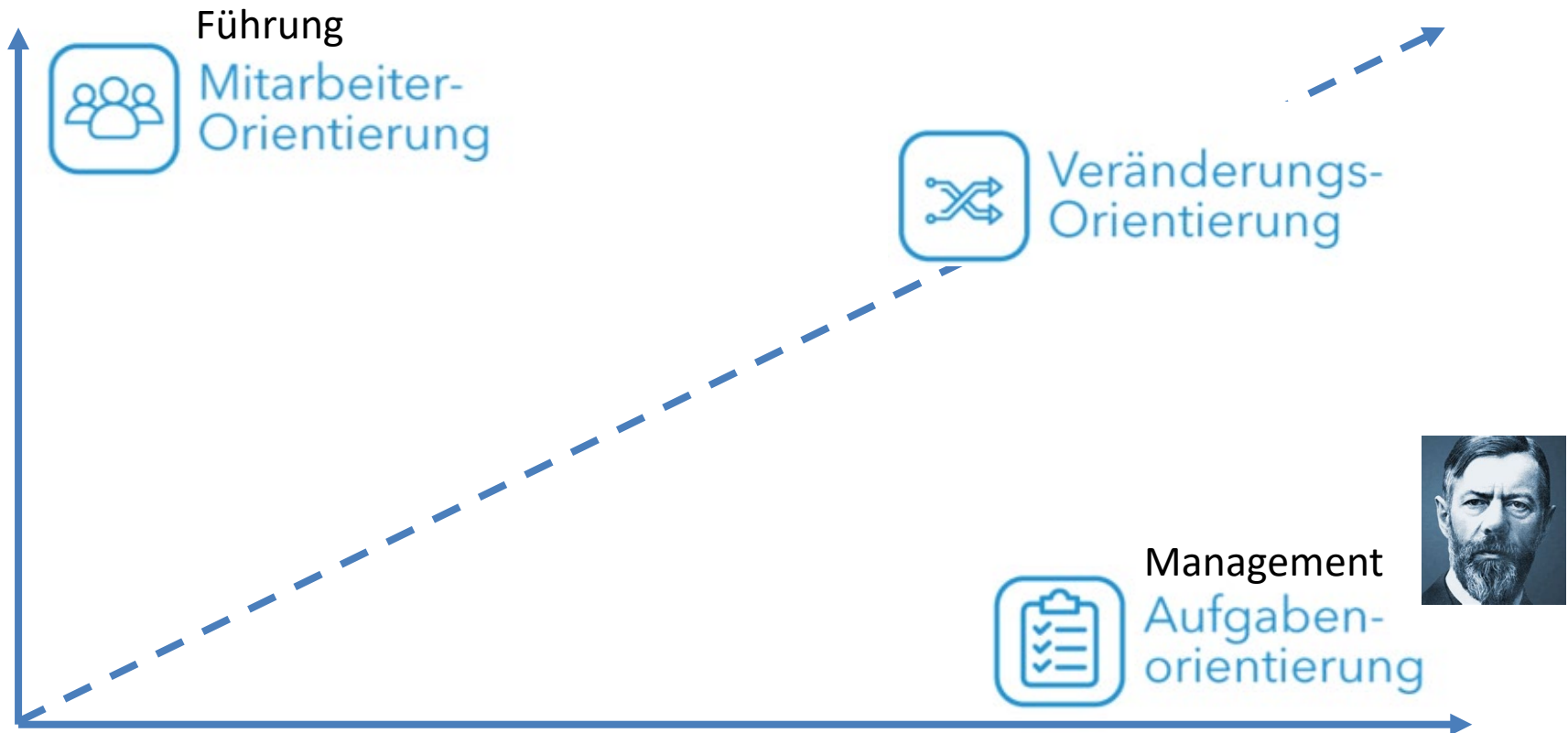
Noch einmal anders formuliert: Führung kompensiert die Imperfektion der Organisation, oder anders gesagt, des Managements.

--> Wendt spricht sich für eine zweite Dimension, der mitarbeiterorientierten Führung aus, neben dem reinen Management.



Führung in der Krise?

Führungsdimensionen



Führung in der Krise!

Transformationale Führung - Hintergrund



Führung in der Krise!

Transaktionale Führung



Transformationale Führung



Eher aufgabenorientiert
Entlastung der Führungskraft für
wichtige Aufgaben



Mitarbeiterorientiert
Befähigung der Mitarbeiter:innen

Führung in der Krise!

Transaktionale Führung



Transformationale Führung



Führt transaktional und verwaltend

Führt über Präsenzorientierung

Schätzt Kontrolle, Weisung, Ansage

Führt über die Detailebene

Reduziert Risiken und agiert mit engen Handlungsspielräumen

Agiert auf Sachebene

Hierarchie ist der Glaubenssatz:
Über- und Unterordnung

Führt transformational und gestaltend

Führt über Vertrauen und ggf. digital

Schätzt Delegation, Entscheidungsfreiräume, **Wertschätzung**

Führt über Visionen/**Zielvorstellungen**

Ermutigt auch mal Fehler zu machen, gibt Gestaltungsspielräume

Agiert auf Beziehungsebene als Coach

Heterarchie ist der Glaubenssatz:
gleichberechtigtes Miteinander

Führung in der Krise!

Transformationale Führung – Effekte forschungsbasiert

Eine große Anzahl empirischer Studien konnten den praktischen Nutzen dieses Modells bestätigen.

Empirisch bestätigt:

Transformationales Führungsverhalten führt zu

- (1) besseren wirtschaftlichen Erfolgen
- (2) mehr Leistungsbereitschaft
- (3) besseren persönlichen Beziehungen
- (4) geringeren Fluktuationsraten
- (5) einer größeren Mitarbeiterzufriedenheit
- (6) mehr Kreativität und
- (7) einer höheren Rate der Umsetzung von Zielen.

(Robbins (2011), S. 3)



(8) die Trainierbarkeit und der Nutzen entsprechender Führungstrainings

(Abrell, Rowold, Weibler & MOneinghoff 2011; Antonakis, Fenley & Lietchi 2012; Brown & May 2010).



Agenda

- Welche Krise?
- Welche Rolle spielt die Führung?
- Führung in der Krise?
- **Wie könnten Lösungen aussehen?**

Gemeinsame Diskussion

Was ist nun zu tun in Bezug auf „Führung“?

Beitrag der Behörden

- Ausbau der transformationalen Führung; Einführung von Führungsfeedback/360-Grad Feedback zur Verbesserung der Soft Skills auf Leitungsebene; hierdurch verbesserte Wertschätzung und stetige Veränderung des Organisationsklimas
- Überdenken der teils tief verankerten Strukturen und Arbeitsweisen im öffentlichen Sektor (z.B. Hierarchie vs. Agilität, Linie vs. Projekt)
- Eigenverantwortung stärken, Führung ermöglichen, Frustration verringern (z.B. Zeitraubende Mitzeichnungen über eine Vielzahl von Hierarchieebenen hinweg deutlich verkürzen)

Welchen Beitrag können wir als Hochschule leisten?

Ziel der Ausbildung an der HS Bund sowie allen Verwaltungshochschulen:

Employability

Prämisse:

Verwaltungen sind komplexe, von innen und außen beständig irritierte Systeme (vgl. Baecker, 1999)

- Verständnis für die hohe organisationale Komplexität erzeugen und Umgangsweisen mit derselben vermitteln
- Führung als essentiellen Bestandteil der Ausbildung verstehen (Barthel, 2020)
- Führung nicht nur von der Mitarbeiterführung aus denken, auch im Kontext der lateralen Führung sowie des Projektmanagements
- Alumni-Netzwerke bilden; Führungstrainings und Netzworkebildung anbieten





Unser Fazit...

*Ist die Führungskultur in der deutschen Verwaltung nur für
Schönwetterzeiten geeignet oder „kann sie auch Krise“?*

Weder noch...

Oder:

- Es braucht eine Verschmelzung von Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung
- (kostenlose) Anerkennung und Wertschätzung sollte großzügig verteilt werden
- Feigenblätter. i.S.d. Berufung auf Verwaltungsspezifika müssen abgelegt werden
- Krisen und Fehler sollten angenommen werden, um Veränderung anzustoßen

Literatur



- Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J. & Moenninghoff, M. (2011). "Evaluation of a long-term transformational leadership development program". Zeitschrift für Personalforschung, Vol. 25, Issue 3, 205-224.
- Antonakis, J., Fenley, M. & Lietchi, S. (2011). Can charisma be taught? In Academy of Management Learning and Education, 374-396.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (2016). *Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen*. Springer-Verlag.
- Baecker, D. (1999). *Organisation als System*. Suhrkamp Verlag.
- Barthel, C. (2020). Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte durch Hochschulen der Verwaltung?" In *Managementmoden in Der Verwaltung: Sinn Und Unsinn*, edited by Christian Barthel, 329–57. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Barthel, C.. (2020). *Managementmoden in der Verwaltung: Sinn Und Unsinn*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2016). Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2015 - Unfallverhütungsbericht Arbeit. Herausgeber: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Diamond, Jared (2019). "Krise. Wie Nationen sich erneuern können. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- Heimann, H. M. (2021). "Führung und Verwaltungsrationalität - ein Gegensatz?" In: Soziologie für den öffentlichen Dienst (III). Führung: Perspektiven, Trends und Herausforderungen in Theorie und Praxis, edited by Johanna Groß, 11-16. Hamburg: Maximilian Verlag
- May, R. & Wehr, T. (o.D.). Service - So werden Fehlbesetzungen vermieden! Publikationsreihe des Bundesverbandes der Personalmanager. Abgerufen am 17.10.2022 von <https://dokumen.tips/download/link/service-so-werden-fehlbesetzungen-vermieden-inhaber-der-personalberatung-fmt-international>
- Muster, J., Büchner, S., Hoebel, T. & Koepp, T. (2020). Führung als erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten. In *Managementmoden in Der Verwaltung: Sinn Und Unsinn*, edited by Christian Barthel, 285–305. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- PriceWaterhouseCoopers (2022). Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. Abgerufen am 22.10.2022 von <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangelim-oeffentlichen-sektor.pdf>
- Robbins, S. 2011. Fundamentals of Management. New Jersey: Pearson Inc
- Wendt, T. (2020). Moderation des Unverfügbaren: Führung in Zeiten von Digitalisierung und Reorganisation. In: Soziologie für den öffentlichen Dienst (III). Führung: Perspektiven, Trends und Herausforderungen in Theorie und Praxis, edited by Johanna Groß, 17-27. Hamburg: Maximilian Verlag



Bildquellen



Folie Definition: <https://www.learnreligions.com/defining-religion-250676>

Folie Krise: <https://www.colourbox.de/vektor/krise-vektor-10034291>

Folien Demographischer Wandel: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Germanypop.svg#/media/Datei:Germanypop.svg;> '

Folie Ziele von Führung: [Content Marketing Strategie: Teil 1 - Zieldefinition \(contentxxl.de\)](#)

Folie Unterscheidung Führung und Management: <https://www.dunkermotoren.de/de-de/customerror>

Folie Führungsdimensionen: <https://umfragewissen.de/umfragearten/fuehrungsfeedback/>

Folie Transformationale Führung: <https://www.ursulagaro.ch/index.php?page=103000>

Folie Vier I's: https://www.researchgate.net/figure/The-fours-Is-of-transformational-leadership-Bass-1985-1990-1995-2008_fig1_343513714

Folie Max Weber: <https://digbooks.net/history/max-weber-books>

Folien Führung in der ÖV: <https://www.sifa-sibe.de/fachbeitraege/archiv-si/wandel-oeffentliche-verwaltung-2/>

Folie Idee: https://de.freepik.com/vektoren-kostenlos/idee-gluehbirne-lampe-vektor-illustration-auf-schwarz_10601403.htm

Folie „from Management to Leadership“: www.reif.de

Folie Forschung: <https://www.istockphoto.com/de/foto/fragebogen-ausf%C3%BCllen-gm182903681-13834394>

Folie Verbreitungsgrad: <https://www.it-business.de/der-deutsche-it-markt-2014-die-zeichen-stehen-weiterhin-auf-wachstum-a-431516/>

Folie Riisiken: https://www.flaticon.com/de/kostenloses-icon/risiko_3427500?term=risiko&page=1&position=11&page=1&position=11&related_id=3427500&origin=search

Folie Literaturquellen: <https://de.depositphotos.com/75885849/stock-photo-books-textbooks-stack-five-5.html>

Folie Bilderquellen: <https://www.beauty-forum.com/aktuell/artikel/bildquellen-31005.html>

Folie Diskussion: <https://de.depositphotos.com/52470251/stock-photo-silhouettes-of-business-people-discussing.html>