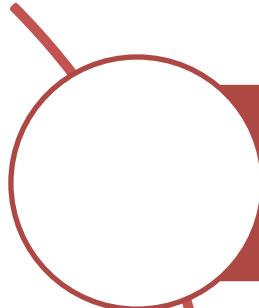


Führungskräfte als Schlüssel zum attraktiven Arbeitgeber

Prof. Dr. Joachim Beck

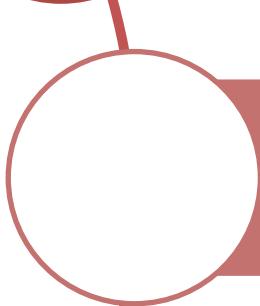
Hochschule Kehl

Aktuelle Herausforderungen der Öffentlichen Verwaltung



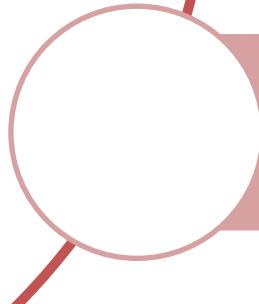
Demographischer Wandel

- Wirkt auf die Anzahl der erwerbsfähigen Personen und die Altersstruktur der Belegschaft



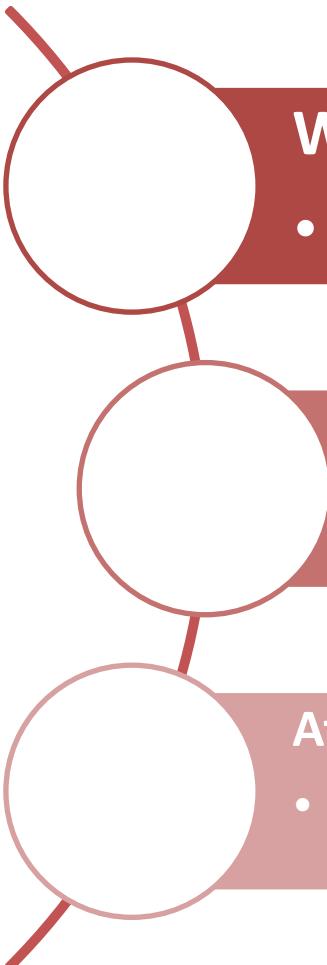
Fachkräftemangel

- Kampf um Fachkräfte und Talente nimmt zu



Arbeitsverdichtung / zunehmende Dynamik

- Höhere Belastung am Arbeitsplatz / Überforderung / Erkrankung?



Wissen / Kompetenzen als entscheidender Faktor

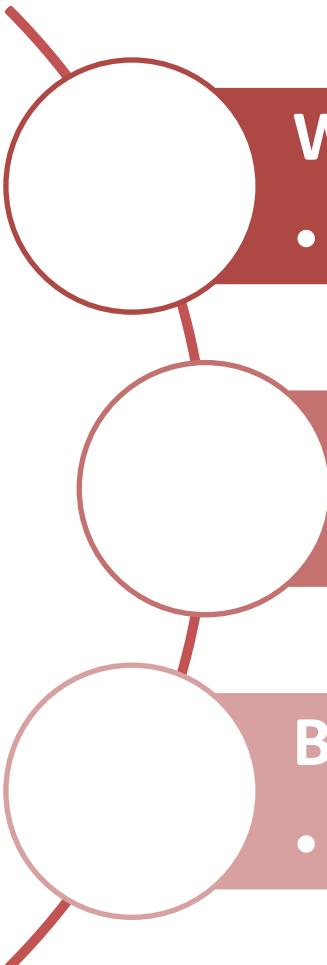
- Steigende Nachfrage an qualifizierten Fachkräften

Web 2.0 / Social Media

- Vielfältige Quellen / vielfältige Kommunikationskanäle

Attraktive Angebote und Perspektiven für Leistungsträger

- Steigende Gefahr des Wissens- und Kompetenzverlustes



Wertewandel

- Passen die Angebote zu den Erwartungen?

Digitalisierung

- Kommen alle mit dem hohen Tempo mit?

Bürokratisierung / Rechtsprechung

- Formelle Barrieren erschweren ein nachhaltiges PM

Arbeitgeberattraktivität

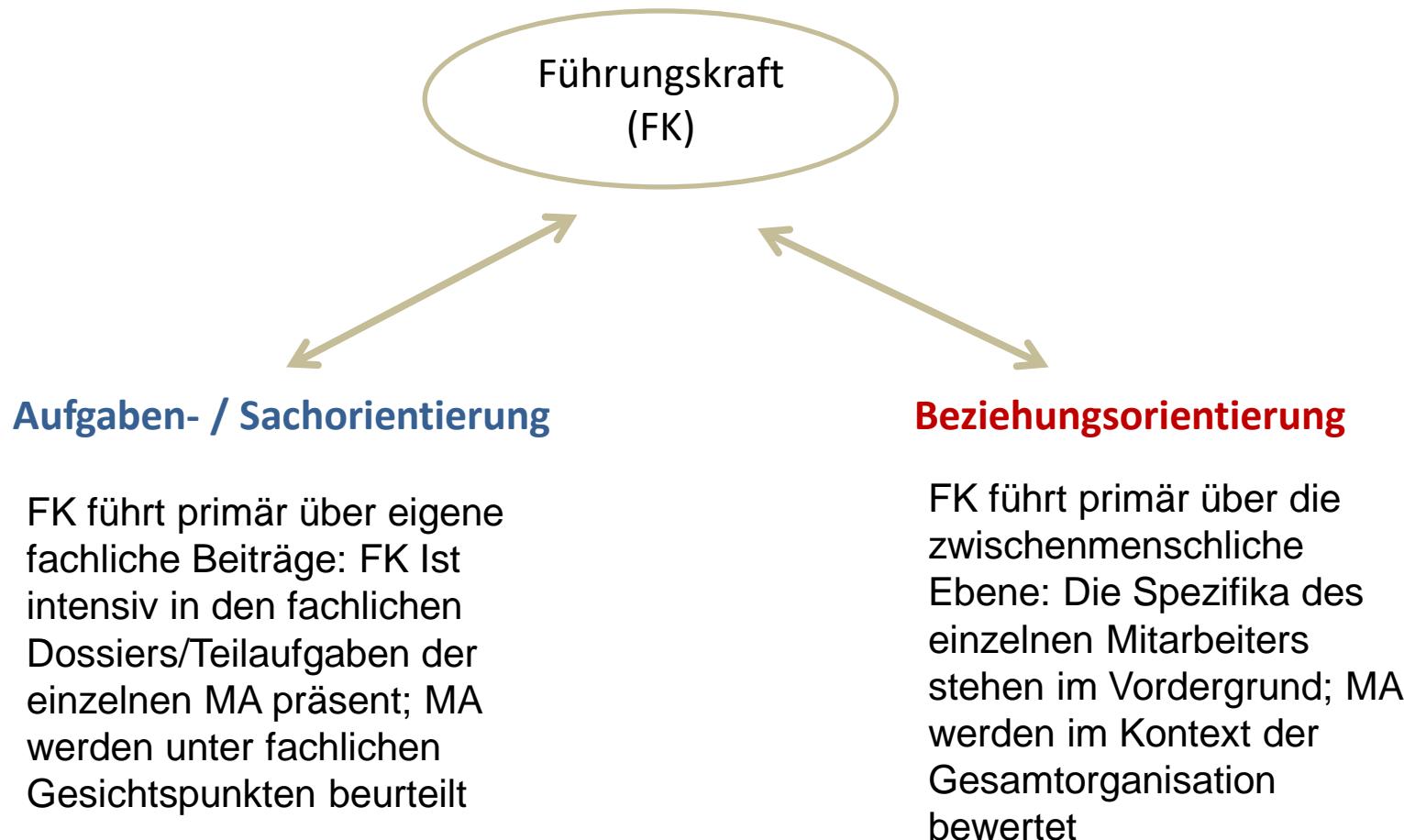
Eine Arbeitgebermarke muss nach innen das halten, was sie nach außen verspricht

- > Die Kultur einer Organisation wird bestimmt durch die Art, wie Werte im Alltag tatsächlich gelebt werden
- > Führungskultur und Führungskräfte(entwicklung) sind damit zentraler Bestandteil bzw. Voraussetzung eines attraktiven Arbeitgebers

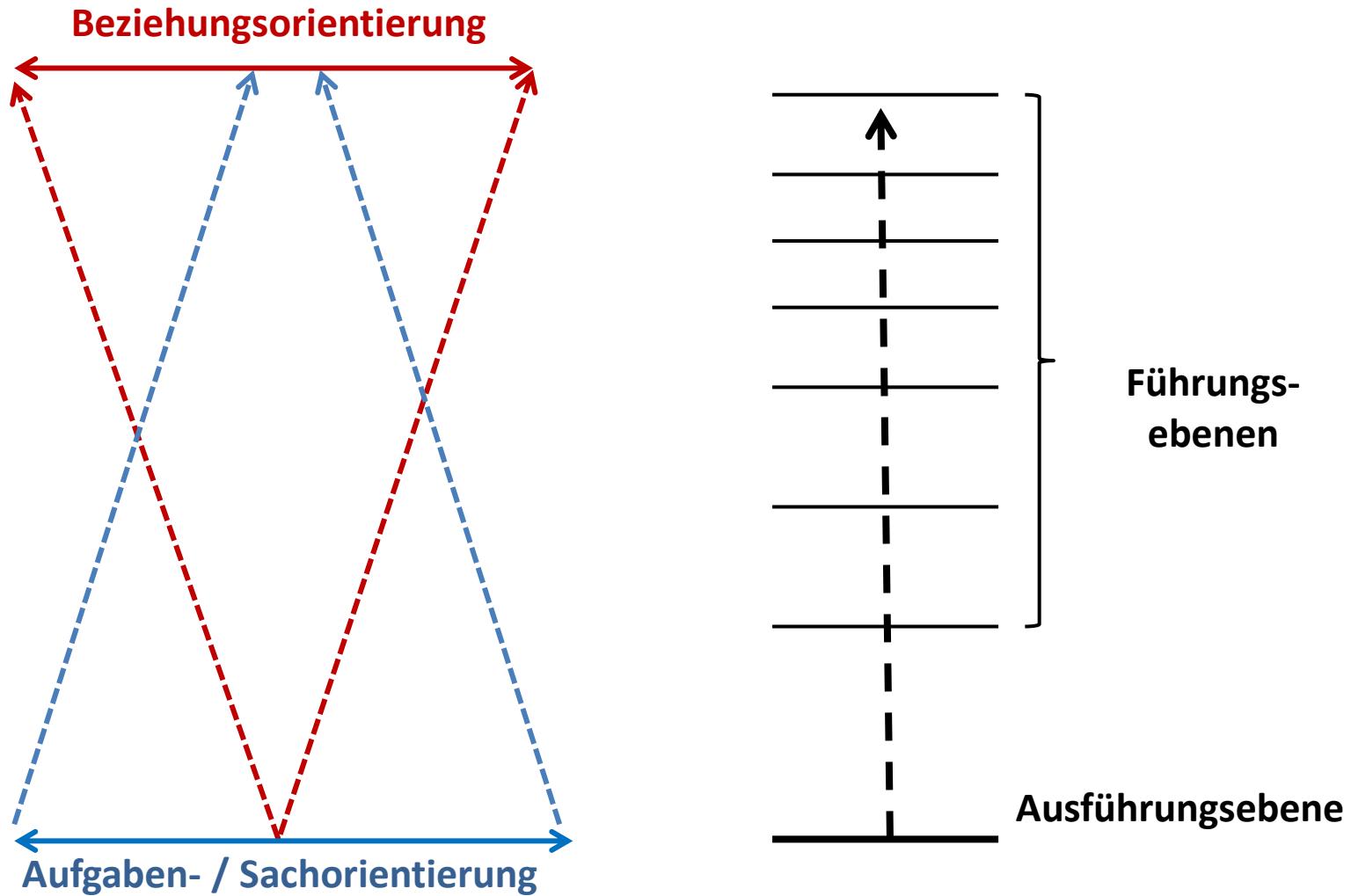
Führung als wechselseitiger Prozess

- Führung kann selbst in Zwangssituationen nur begrenzt als einseitiger Prozess realisiert werden.
- Führung erfolgt oft
 - Informell (ohne Formalitäten, zwanglos)
 - Implizit (ohne ausdrücklichen Hinweis in einer Aussage enthalten)
 - Nonverbal (Verständigung ohne Worte)
- Der Begriff **Führungsbeziehung** macht die Wechselseitigkeit der Einflussgestaltung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern besser deutlich.

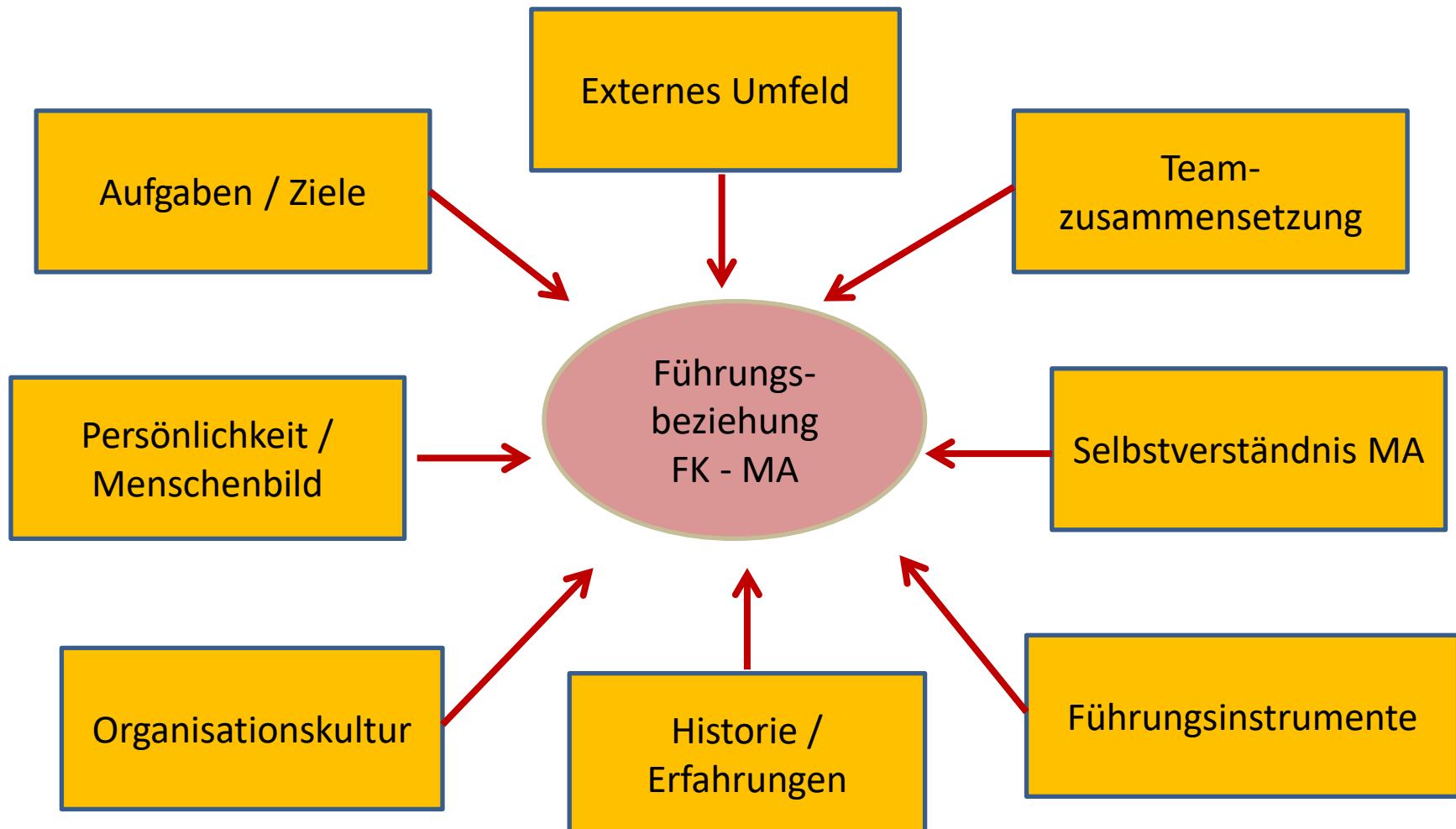
Die beiden „Basis-Orientierungen“ einer Führungskraft



Idealtypischer „vertikaler“ Orientierungswandel einer Führungskraft



Determinanten der Ausgestaltung von Führungsbeziehungen (Auswahl...)



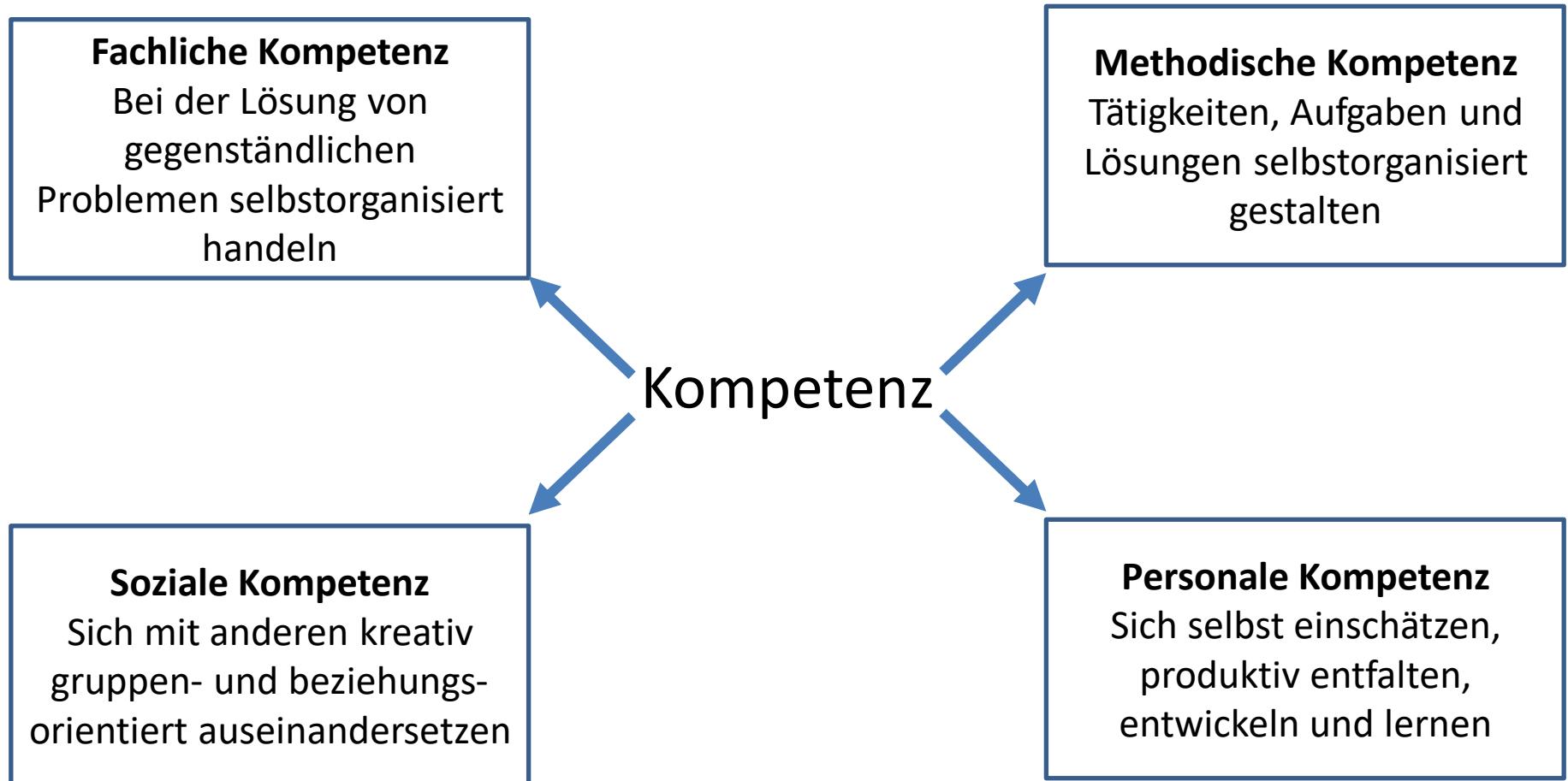
Rollen-Dilemmata einer Führungskraft

Mittel	Zweck
(Mitarbeiterin als Instrument, Leistungsträgerin, Kostenfaktor, Einsatzgröße)	↔ (Selbstverwirklichung und Bedürfnisbefriedigung des Einzelnen oberstes Ziel)
Gleichbehandlung aller (Anwendung allgemeiner Regeln, Fairness, Gerechtigkeit, keine Bevorzugungen und Vorrechte)	↔ Eingehen auf den Einzelfall (Rücksichtnahme auf die Besonderheiten des Einzelfalls, Aufbau persönlicher Beziehungen)
Distanz (Unnahbarkeit, hierarchische Überlegenheit, Unzugänglichkeit, Statusbetonung)	↔ Nähe (Wärme, Verbrüderung, Betonung der Gleichberechtigung, Freundschaft, Einfühlung)
Fremdbestimmung (Reglementierung, Lenkung, Unterordnung, Durchsetzung, Strukturierung, Zentralisierung, enge Kontrolle, Überwachung)	↔ Selbstbestimmung (Autonomie, Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Entfaltungsmöglichkeiten, Dezentralisierung, Selbständigkeit)
Spezialisierung (Fachmann sein, um bei Sachproblemen kompetent entscheiden zu können)	↔ Generalisierung (einen allgemeinen Überblick und keine Detailkenntnisse haben, Zusammenhänge sehen)
Gesamtverantwortung (wenig Verantwortung delegieren, die Zuständigkeit an sich ziehen, für alle Fehler einstehen)	↔ Einzelverantwortung (Verantwortung und Aufgabengebiete aufteilen, bei Versagen Rechenschaft fordern)

Bewahrung (Stabilität, Tradition, Sicherheit, Vorsicht, Re-geltreue, Konformität, Kalkulierbarkeit)		Veränderung (Flexibilität, Innovation, Experimentierfreude, Toleranz, Nonkonformität, Unberechenbarkeit)
Konkurrenz (Rivalität, Wettbewerb, Konfrontation, Aggres-sivität, Konflikt)		Kooperation (Harmonie, Hilfeleistung, Solidarität, Ausgleich)
Aktivierung (Antreiben, drängen, motivieren, begeistern)		Zurückhaltung (sich nicht einmischen, Entwicklungen abwar-ten)
Innenorientierung (sich auf interne Gruppenbeziehungen konzentrieren, Mittelpunkt, Identifikationszentrum sein)		Außenorientierung (Repräsentieren, Außenkontakte pflegen, Grup-peninteresse gegenüber Dritten durchsetzen)
Zielorientierung (lediglich Ziele oder Ergebnisse vorgeben und kontrollieren)		Verfahrensorientierung (die Wege zum Ziel vorgeben und kontrollieren)
Belohnungsorientierung (Tauschbeziehungen etablieren, mit Beloh-nung/Bestrafung operieren, Kurzzeitperspektive)		Wertorientierung (auf die Verinnerlichung von Normen und Wer-ten dringen, Belohnungsaufschub fordern, Lang-zeitperspektive)
Selbstorientierung (die eigenen Interessen und Ziele verfolgen)		Gruppenorientierung (Kompromis-se/übergeordnete Ziele anstreben)

(in Anlehnung an Neuberger 2015, S. 342f)

Allgemeines Kompetenzmodell für Führungskräfte



„Die berechenbare Welt“

Paradigmen:

- Die Welt funktioniert nach klaren Regeln und ist berechenbar
- Der/die ideale Führer/in kennt sich in dieser berechenbaren Welt hervorragend aus
- Er/sie kennt die Abfolge einzelner Ereignisse („Wenn-Dann-Beziehungen“) und kann vorausschauend reagieren
- In jeder Situation weiß die Führungskraft wie sie handeln sollte

Zentrale Führungsaufgaben

Planung

Delegieren

Kontrollieren

Nachsteuern



„Die unberechenbare Welt“

Paradigmen:

- Organisationen als soziale Systeme
- Systeme erzeugen die Elemente aus denen sie bestehen aus sich selbst heraus
- Systeme sind auf sich selbst rückbezüglich.
Wechselwirkungen machen die Systeme komplex und unberechenbar.
- Das soziale System ist Teil einer komplexen Umwelt

Zentrale Führungsaufgaben

Zielklarheit schaffen

Regelklarheit schaffen

Ressourcenklarheit schaffen

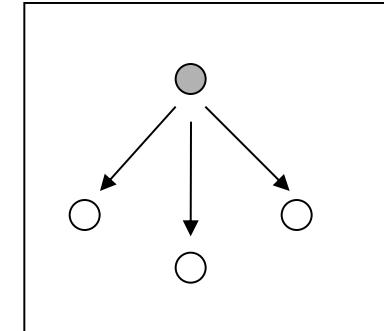
Sinn vermitteln und Identifikation stiften

„Attraktive“ Führung I: Eher geteilt denn klassisch vertikal

Vertikale Führung

Traditionelles Führungsverständnis:

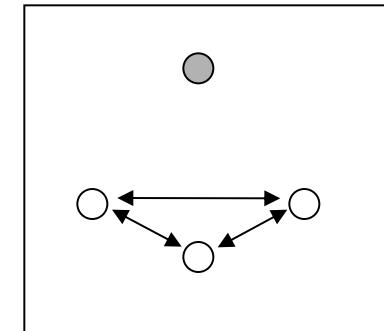
Eine ernannte Führungskraft steht hierarchisch über dem Team, hat die formale Autorität und ist verantwortlich für die Teamprozesse sowie die Teamergebnisse (Druskat & Wheeler, 2003; Kozlowski, Gully, Salas & Cannon-Bowers, 1996).



Geteilte Führung

Polyzentrisches Führungsverständnis:

Geteilte Führung ist ein dynamischer, interaktiver Beeinflussungsprozess zwischen Individuen einer Gruppe mit dem Ziel Gruppen- oder Organisationsziele oder beides zu erreichen. Die Führung ist unter den Gruppenmitgliedern aufgeteilt, anstatt in den Händen einer einzelnen Führungskraft zentralisiert zu sein (nach Pearce & Conger, 2003).

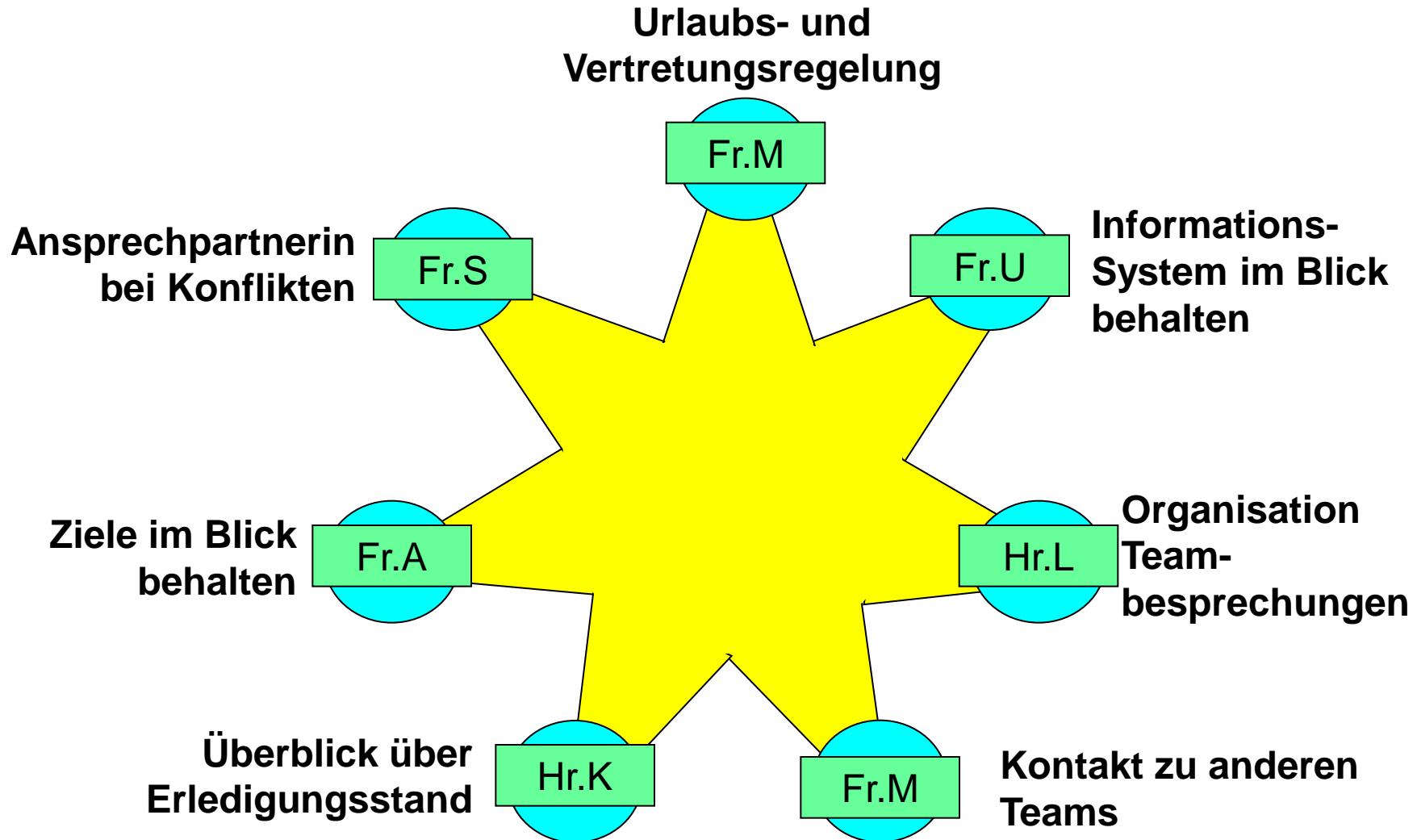


● = Führungskraft
○ = Gruppenmitglied

(Wegge, 2010)

Shared-Leadership im Team

“Stern-Modell”: Funktionen können nach bestimmter Zeit rotieren.



„Attraktive“ Führung II: eher transformational denn transaktional

Transaktionale Führung: Zielvereinbarungen auf Basis von Mitarbeitergesprächen

Transformationale Führung:

Ebene Führungskraft:

Leitfunktion mit Blick auf die Vermittlung von Werten, Visionen und Sinn

Die FK hat eine *klare und konkrete Vision*, die sich auf Zukunft der Organisation bezieht und aus den Bedürfnissen der Organisationsmitglieder entsteht.

Die FK handelt als *sozialer Architekt*, d.h. sie unterstützt ihre Geführten darin eine gemeinsame Identität und Philosophie zu entwickeln

Die FK baut *Vertrauen* auf, indem sie ein klare Richtung vorgibt und sich konsistent zu den eigene Prinzipien verhält

Die FK kennt ihre eigene *Stärken und Schwächen* und verbindet ihr Selbstbild mit der Organisation

Ebene Mitarbeiter:

Intrinsisch motivierte Organisationsmitglieder respektieren und vertrauen der Führungskraft

Mit der Führungskraft gemeinsame geteilte Werte, Sinnstrukturen und Visionen

Führungssituation:

Handlungsbedingung und Herausforderung, die durch die Organisationsmitglieder selbstständig gestaltet bzw. bewältigt wird.

Perspektiven: Schaffung agiler Strukturen und Prozesse

- Formale Organisations- und Managementstrukturen richten Führungsaktivitäten aus und limitieren sie gleichzeitig:
-> Attraktives Führungshandeln bedarf flexibler Managementstrukturen
- Das Personalmanagement einer attraktiven Verwaltung versteht sich als lebenszyklusorientierte Personalentwicklung:
-> Die Führungskraft wird zum/zur ersten Personalentwickler(in) !
- Ein attraktiver öffentlicher Arbeitgeber muss neben der klassischen Führungskarriere in Zukunft sehr viel stärker alternative und flexible Karrierewege ermöglichen und wertschätzen:
-> Fach- und Projektkarriere gerade für Quereinsteiger attraktiv

These:

Ohne eine grundsätzliche Modernisierung / Flexibilisierung des öffentlichen Dienstrechts verliert die Öffentliche Verwaltung weiter an Attraktivität

Dies ist auch die Basis dafür, dass Führungskräfte in Zukunft tatsächlich ihre Schlüsselfunktion für einen attraktiven öffentlichen Arbeitgeber wahrnehmen können