

Welche Führung braucht die Zukunft?

Prof. Dr. Martina Eckert, FHÖV NRW¹

Dass man sich aktuell wieder sehr intensiv mit Führung beschäftigt, hat mehrere Gründe. Der vordergründigste ist die Digitalisierung – auch die in der Verwaltung.

Es wird uns prognostiziert, dass sie die Arbeitswelt grundlegend verändern wird. So muss man nicht nur damit rechnen, dass bald digitale Technik einen Teil der Tätigkeiten in der öffentlichen Verwaltung übernehmen wird. Arbeitszeitmodelle und die Zusammenarbeit in Teams und zwischen Arbeitseinheiten dürften sich verändern. Es wird nicht mehr notwendig sein, die Arbeit ausschließlich am Büroarbeitsplatz zu verrichten. Alles wird transparenter.

Viele behaupten, Digitalisierung gehe grundsätzlich mit einer noch nicht da gewesenen Komplexitätserhöhung einher. Mit den herkömmlichen, in der Verwaltung zuweilen inkomplexen Handlungs- und Entscheidungsgewohnheiten sei dies nicht mehr zu bewältigen. Zu wenig vorhersehbar, zu komplex, zu volatil, zu uneindeutig seien hierfür die Ereignisse der Zukunft.

Das alles ist richtig. Insbesondere Digitalisierungsprozesse ermöglichen nicht nur Transparenz und Informationsfülle, sondern sie lebt gewissermaßen von kollektiven Wissensbeständen und koordinierten Handlungsabfolgen. Eine Akte, individuell oder abteilungskulturell geführt, wird als elektronische Akte zum Allgemeinplatz – sie offenbart nicht nur den Bearbeitungsstand, sondern auch Fehler, Bearbeitungsgeschwindigkeiten und Ergebnisqualität.

Das alles wird in den Amtsstuben eine neue Qualität der Kooperation und Koordination freisetzen. Unter psychologischen Gesichtspunkten heißt das: Vertrauen in Teams und die Bindung auf Distanz werden zu Schlüsselkomponenten. Und so ist es nachvollziehbar, dass man sich Gedanken darüber macht, mit welcher Führungskraft solche Transformationsprozesse am besten zu bewältigen sind.

Bei genauer Betrachtung liefert uns das neue digitale Zeitalter in der öffentlichen Verwaltung aber eher den Anlass als die Ursache, über Führung neu nachzudenken. Faktoren, die sich aus dem demografischen Wandel und im weitesten Sinne aus dem Zeitgeist ableiten lassen, spielen eine mindestens ebenso große Rolle.

Wir befinden uns gewissermaßen mitten in einer Zeitenwende. Sie hat angesichts des begonnenen und zukünftigen Generationswechsels in der Verwaltung Fahrt aufgenommen. Überdeutlich ist spürbar, was Klages (2001) bereits Anfang der 2000 Jahre Wertewandel nannte.

¹ Die Autorin ist Sozialpsychologin und Professorin an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, martina.eckert@fhoev.nrw.de, sowie erste Vorsitzende des Instituts „Verwaltung im Wandel ViWa e.V.“ (www.viwa.nrw). Vortrag anlässlich der zweiten, bundesweiten Tagung des Praxis- und Forschungsnetzwerk der Hochschulen für den öffentlichen Dienst (HöD) – Der demographische Wandel zwischen Digitalisierung, Aufgabenwandel und neuem Personalmanagement. Berlin, 17./18. Januar 2019.

Das Ausscheiden der so genannten Baby-Boomer öffnet einer neuen Generation die Tore. Solche einschneidenden Veränderungen im Personalgefüge kennt die öffentliche Verwaltung seit 20 Jahren nicht.

Geringfügige Einstellungszahlen und der daraus folgende Mangel an Alters-Durchmischung (insbesondere im Höheren Dienst) macht deutlich: die Überschneidungsfläche zwischen den „Alten“ und den „Neuen“ ist klein und fragil.

Hinzu kommt, dass die junge, nachrückende Generation mit ihren digitalen Fähigkeiten und ihrer Affinität zu neuen Kommunikations- und Arbeitsformen Fähigkeiten mitbringt, die die Alten nicht vorweisen können/wollen. Bezogen auf das Beherrschen neuer Techniken lernen etablierte Führungskräfte von jungen oder von ihren Mitarbeitern/-innen. Damit ist die Vorstellung des Taylorismus, dass die Spitze der Entscheidungsträger als die „Besseren“ die Prozessrichtung und -geschwindigkeit bestimmt, eindeutig überholt.

Bei genauem Hinsehen, d.h. aus der Perspektive der Führungsforschung, stellt sich heraus: insbesondere junge Führungskräfte fordern nur ein, was schon immer für eine gute Führung wichtig war: Wertschätzung, Teilhabe und Selbstverantwortung. Und es wird bemängelt, was noch nie zu Arbeitszufriedenheit und zur Ausbildung eines Commitments geführt hat: ein prioritär auf die Stabilisierung hierarchischer Strukturen ausgerichtetes Mind-Set (ein Denkrahm) mit seriellen Zuständigkeiten.

Korreliert sind typische, organisationskulturelle Faktoren wie: wenig Spielraum für Initiative und autonomes Handeln, Vorgesetzte, die eher Resultat einer Organisationsstruktur und hierarchisch legalisiert sind als durch Mitarbeiterakzeptanz legitimiert und ein Denken in Zuständigkeiten mit einem hohem Maß an Verregelungen, die häufig rückwärtsgewandt oder replizierend sind und nicht zu vergessen - Kontrolle.

Es ist ausschließlich dem Alleinstellungsmerkmal der Verwaltung geschuldet, dass der Unmut mit den Verhältnissen sich nicht deutlicher artikuliert. Vermutlich ist dafür die für Verwaltung typische, extrinsische Motivation verantwortlich zu machen. Sie fußt auf der Erwartung, dass eines sicher ist: Wer nur lange genug durchhält, ist sicher irgendwann im Beförderungsrang dran. Einige Faktoren unterstützen diese Veränderungsresistenz: wenig Konkurrenzdruck und die Bereitschaft zu lebenslanger Bindung einer Führungsklientel, die sich mit Blick auf die Privilegien des Berufsbeamtentums per se wenig nach außen orientiert.

Man muss nicht Hellseher/-in sein, um zu erkennen, dass dieses althergebrachte Verständnis vom Berufsbeamtentum längst nicht zur Sozialisationserfahrung junger Führungskräfte passen kann. (Abbildung: Emnid-Studie 1998). Danach befragt, worauf sich die Erziehung von Kindern in erster Linie ausrichten sollte, steht bezogen auf die junge Generation von Führungskräften Selbstständigkeit und freier Wille an erster Stelle. Für die Generation der etablierten Führungskräfte (grau unterlegt), sah die Werteorientierung der Eltern noch ganz anders aus.

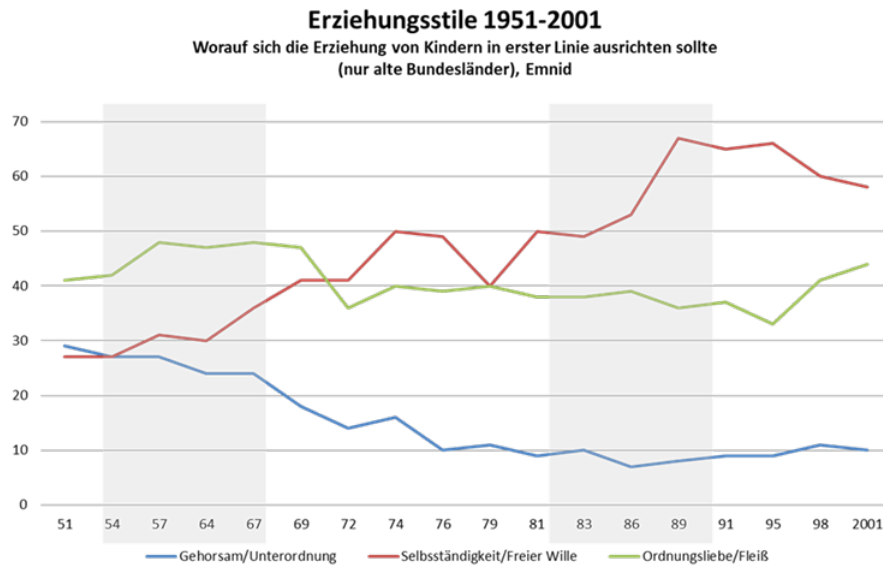


Abbildung 1: Emnid-Studie zum Wertewandel 1998, Entwurf Eckert

Längsschnittstudien zur Orientierung von Jugendlichen belegen zudem: Anders als die Eltern- oder Großelterngenerationen erwarten junge Menschen heute nicht mehr, dass man ein Leben lang einen einzigen Job macht.

Es gibt weitere Einflüsse, die dafür verantwortlich zu machen sind, dass man sich in Sachen Führung in der Vergangenheit eher auf Bewährtes verlassen hat statt sich an der Diskussion um eine Auffrischung zu beteiligen. Positiv ausgedrückt kann man sogar vermuten, dass diese Zurückhaltung Verwaltung so manches Mal davor bewahrt haben könnte, sich flüchtigen Moden zu unterwerfen.

Wenn Sie sich die Kohorte ansehen, die in den 1990er Jahren neuen Wind in die Führungslandschaft brachte und z.B. die aktivierende Führung mit Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräch einführte, stellt diese damals die größte Gruppe. Und das ist sie

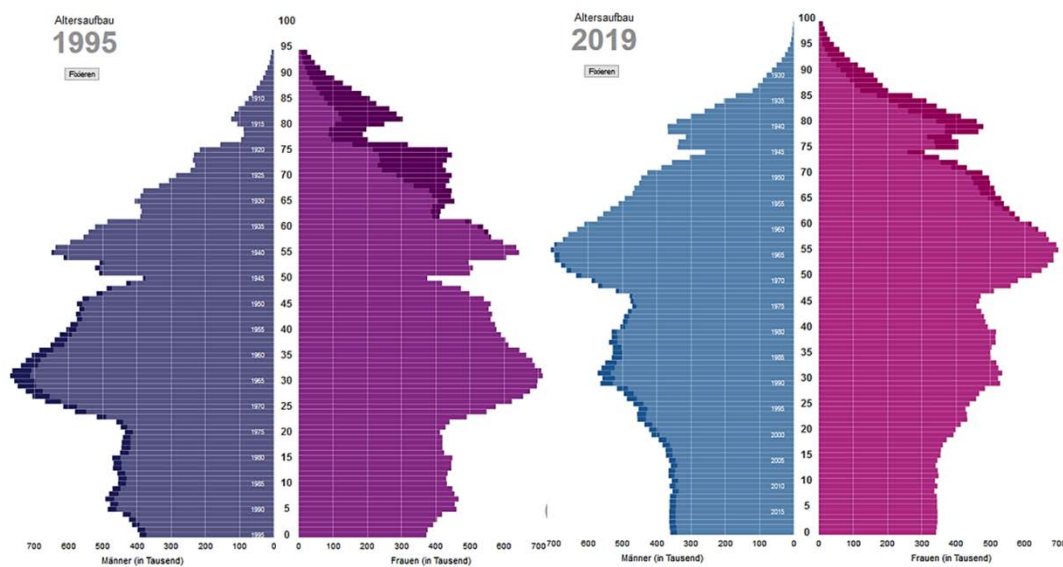


Abbildung 2: Altersstruktur 1995 und 2019, Destatis

heute noch (Abb. 2). Zudem trägt diese Personengruppe heute die Hauptverantwortung für Änderungsprozesse. In Nordrhein-Westfalen hat man beispielsweise Mitte der 1990er Jahre viel dafür getan, die erarbeiteten Führungsleitlinien auch auf der Ebene der Personalentwicklung umzusetzen. Nachwuchsführungskräfte werden nach wie vor darin unterwiesen, was vor 20 Jahren konzipiert wurde. Keine Frage, zum damaligen Zeitpunkt waren Führungsansätze sehr modern. Allerdings verloren sie aufgrund unveränderter Strukturen zuweilen an Griffbarkeit und Gestaltungskraft. Gerettet hat man formalisierte Verfahren, wie z.B. das jährliche Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungsanteilen. Dazu sind auch diejenigen verpflichtet, die sich damals wie heute eher skeptisch zeigen.

Etablierte Führungskräfte erreicht man in der Regel mit modernen Führungsmodellen, die fortwährend umfangreich im Management außerhalb der Verwaltung erörtert und ausprobiert werden, eher schlecht. Dafür gibt es auch keinen Anlass, stehen sie doch auf dem Fundament, mit dem sie selbst erfolgreich Karriere gemacht haben.

Allerdings werden zuweilen das Arbeitsverhalten und die Wertebasis der so genannten Generation Y beklagt. Die sei ja so schwer an die bestehende Verwaltungskultur zu gewöhnen, zeige weniger Einsatz und setze falsche – nämlich häufig private oder persönliche – Prioritäten.

Was für den höheren Dienst gilt, hat in der Ausbildung im gehobenen Dienst eine Entsprechung. Reichard und Röber haben 2012 eine Bestandsaufnahme der „Ausbildung von Staatsdienern“ vorgelegt.

Ihr Fazit: Ausbildungssysteme der öffentlichen Verwaltung schotten sich von jeher vom Rest der Gesellschaft ab. Insbesondere bei den internen Fachhochschulen würden Ausbildungsinhalte durch die bestehende Verwaltungspraxis dominiert.

Auch Forschungsaktivitäten werden kritisch beäugt. In Nordrhein Westfalen haben die Kommunalen Spitzenverbände im letzten Jahr angemahnt, die Hochschule habe sich wieder mehr ihrer Kernaufgabe der Ausbildung zu widmen als (praxisuntaugliche) Forschung zu betreiben.

In besonderem Maße wird im gehobenen Dienst also darauf geachtet, dass Absolventen/-innen der Hochschulen in den Behörden Anforderungen der etablierten Verwaltungspraxis erfüllen und sofort vollwertig einsteigen können – sie nehmen so mittelbar und unmittelbar Einfluss auf die Curricula.

Ein Hauptcharakteristikum der öffentlichen Verwaltung ist die homogene Zusammensetzung der Führungsebene. Noch immer sind nach Reichard und Röber (2012) bis zu 70% der Nachwuchsführungskräfte Juristen/-innen.

Über die Besetzung von Stellen im höheren Dienst entscheidet die Bedarfslage in den Behörden und die ist im Wesentlichen am Ersatzbedarf orientiert – was im Wesentlichen „Selbstrekrutierung“ heißt.

Nicht selten ist die Einstellungspraxis durch Richtlinien und so genannte – auf Halde liegende – Anforderungsprofile im Personalbereich festgeschrieben. Je nach Modernität der Personaldezernate werden gängige Kompetenzbündel durch neuere ergänzt – besonders beliebt Veränderungskompetenz, Kooperationskompetenz und Entscheidungskompetenz. Manche Stellenausschreibungen ähneln jedoch auf erschreckende Weise Vorlagen, die schon einige Jahre auf dem Buckel haben.

Warum ist das so? Bewegungen in den Hierarchiestufen sind weitgehend durch Laufbahnrecht klar geregelt. Hierarchisch gestufte Karrierepfade lassen kaum Spielraum für Quereinsteiger/-innen oder Fachkarrieren, die man z.B. für die Bewältigung zukünftiger, gesellschaftlicher Entwicklungen und zur Gestaltung innovativer Prozesse dringend benötigt (Beispiel: aktuelle Entwicklungen in den Landesverwaltungen – IT Bereich oder bezogen auf gesamtgesellschaftliche Entwicklungen in einer pluralen Gesellschaft.).

Mit dem Argument der Verwendungsbreite nimmt man in Kauf, dass das juristische Führungspersonal sich in Arbeitsgebieten weiterbildet oder sich autodidaktisch auf neue Aufgaben vorbereitet – wie z.B. im Bereich des Personalwesens. Viel naheliegender wäre es, wie im privaten Sektor Experten/-innen mit einem Arbeits- und Organisationspsychologischen Hintergrund einzustellen, was zumindest in größeren Kommunen zu beobachten ist.

Wer, wie der Bundesarbeitsminister neulich von Gewohntem abweicht und heterogen zusammengesetzten, hierarchiearmen Arbeitsgruppen eine Chance bietet, kann zuweilen Spott aus den eigenen Reihen ernten.

Die Liste ließe sich fortsetzen. Manche Führungsberater erkennen in der starken hierarchischen Ordnung die Ursache für Unbeweglichkeit, für Arbeitsunzufriedenheit, reaktives Verwaltungshandeln und Bewerberrückgang.

Das ist sicher zu kurz gesprungen, denn Hierarchien sind nicht per se schlecht. Sie sind allerdings dann nicht effektiv, wenn Imitation und Anpassung sich als Grundprinzipien für den Aufstieg halten oder durchsetzen.

Wie sieht die Alternative aus? Verwaltung ist kein Start-Up und deshalb ist die Orientierung an hippen und Heil versprechenden Führungsstilen – wie z.B. die vielgepriesene Agile Führung - nur bedingt eine Option.

Zwar öffnen diese uns besonders markant die Augen für Verkrustungen und einen überholten Habitus – noch mehr offenbaren sie Sehnsüchte auf Mitarbeiterseite: Ganz oben auf der Liste stehen der Wunsch nach Selbstwirksamkeit und Selbstverantwortung und die Abkehr von tradierten, einengenden Strukturen und Säulendenken.

Die Passung radikaler Führungsmodelle, die im Extremfall Führung ganz abschaffen, zu den Lebens- und Arbeitswirklichkeiten in der öffentlichen Verwaltung ist also fraglich. Oder könnten Sie sich eine Teamstruktur vorstellen, die keine erkennbare Führungskraft hat bzw. ihre Führung selbst wählt?

Wahrscheinlich liegt die adäquate Orientierung irgendwo in der Mitte. Was bisher holzschnittartig geschildert wurde, ist natürlich ungerecht. Wie bereits erwähnt hat es Bewegungen gegeben.

Grob lassen sich die beiden in der Verwaltung dominanten Führungsmodelle folgendermaßen skizzieren.

Beim ersten wird die Führungspersönlichkeit in den Vordergrund gestellt – ein Modell das sehr lange als nicht akzeptabel galt, aber in den letzten Jahren gewissermaßen eine Renaissance erfuhr. Im Grunde geht es darum, dass Mitarbeiter/-innen tun, was die Führungskraft will. Im Kontext der so genannten transformationalen Führung hat man dieses Prinzip wiederentdeckt. In diesem Fall würde das Charisma des/der Vorbildcharakter sowie ihre hohe Identifikation mit dem „Purpose“ des Unternehmens des/der Führenden die Mitarbeiter/-innen dazu veranlassen, dass sie der Führungskraft mit einem hohem Commitment für die Unternehmens-/Verwaltungskultur nacheifern.

Mitte der 1990 Jahre, zu einer Zeit als in den Verwaltungen Personal erstmals eingespart wurde und Unternehmensberatungen berechneten, wie man die Institutionen verschlanken kann, setzte sich die so genannte „Aktivierende“ Führung oder „leadership by objectives“ durch.

Mit ihr betonte man die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Im Wesentlichen geht es bei diesem Modell darum, die Mitarbeiter/-innen dazu zu bringen, das die wollen, was sie sollen. Dreh- und Angelpunkt ist die Überzeugung, dass sich Mitarbeitende durch verschiedene Faktoren (de)motivieren lassen. Die Führungskraft hat eine Schlüsselfunktion im System.

An der Struktur, wie Entscheidungen gefällt werden – nämlich top-down mit klaren Zuständigkeiten und innerhalb festgelegter Dienstwege – und wer die Informationshoheit hat, änderte sich allerdings nicht viel. Aber es entstanden Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung sowie Leitbilder, die die gemeinsame Basis stärken und Führungskräfte verpflichten sollten, sich entsprechend wertschätzend und motivierend zu verhalten. Weiterbildung zog als Grundelement der Personalentwicklung in die Verwaltungen ein.

Wie geht es nun weiter? Propagieren wir nun den nächsten Führungsstil? Setzt man auf die Aktualisierung von Referenzrahmen oder Leitlinien? Benötigen wir nur eine Erneuerung von Werten und Kompetenzbeschreibungen?

In der 2015 erschienenen Publikation von Felfe (Hrsg., 2015) werden die aktuellen Trends beschrieben:

- Authentic Leadership
- Ethische Führung
- Transformationale Führung
- LMX-Führung, Leader-Member Exchange
- Servant Leadership
- Shared Leadership

- Respektvolle Führung
- 3K-Modell der Motivation

Da müsste doch was dabei sein, oder?

Vieles spricht dafür, dass man sich weniger auf statische Typisierungen festlegen sollte, sondern die Verantwortung für gutes Führen stärker in die Führungskraft verlagert. So als wollte man erreichen, dass sich das Navigationssystem autonom kalibriert und optimiert. Man muss nicht so weit gehen, wie der bekannte Architekt Jaques Herzog aus der Schweiz: Der sagt zum Stil in der Architektur etwas, was sich übertragen lässt:

„Eigentlich ist ein Stil etwas Grässliches. Stil zerstört das Potenzial weil der Stil ist wie eine Art Krücke für jemanden, der sich nicht frei der Gefahr des Potenzials aussetzen möchte – den Gefahren der eigentlich offenen Möglichkeiten. Du hast immer so viele Möglichkeiten offen... Stil ist Festlegung. Wir sind nicht mehr in der Zeit, wo du dich mit dem Stil definieren solltest, weil es so viele Möglichkeiten gibt... Kritisch wahrnehmende Intelligenz ist Kreativität. Jeder Beruf hat kreatives Potenzial – es geht darum: Etwas machen, was Dich als Person, als Mensch ins Zentrum Deiner Arbeit stellt.“².

Die Essenz ist jedoch klar: Volle Verantwortung bei gutem Kontakt zu den eigenen Ressourcen mit kritisch offenem Blick auf das Umfeld.

Die Ausrichtung einer zukunftsfähigen Führung sollte sich meiner Einschätzung nach an zwei Ebenen orientieren. Zum einen geht es um die Lockerung des Verständnisses einer „Zentralperspektive“. Die Zentralperspektive in der deutschen Verwaltung lebt von ihrem Hoheitsverständnis und ist von drei Komponenten geprägt: der politischen, der juristischen und der strukturellen im Sinne einer hierarchischen Struktur.

Verwaltungs- und Führungsverhalten wird letztlich durch diese Komponenten der Zentralperspektive maßgeblich beeinflusst. Entscheidend für zahlreiche Prozesse und Entscheidungen in der Verwaltung ist, was

- politisch gewollt,
- was juristisch Bestand und Tradition hat – also verbindlich und nachhaltig regelt und
- was sich im Kontext der hierarchischen Strukturen entwickeln lässt.

Fachwissen kann unter solchen Bedingungen für die Durchsetzung und Ausgestaltung von Prozessen weniger wichtig sein als Dienstwissen und Dienstwegwissen. Das Risiko dafür ist in der Landeverwaltung sicher größer als in den Kommunal- und Kreisverwaltungen, in denen eine größere Vielfalt von Akteuren und Interessen für Heterogenität und mehr Pragmatismus sorgt.

Komplexere Probleme einer pluralen Gesellschaft löst man mit einer Orientierung an einer Zentralperspektive wahrscheinlich immer seltener.

² Interview mit Jaques Herzog in der Sendung „Sternstunden“ in 3Sat am 25.11.2018.

In anderen Europäischen Ländern hat man das erkannt. In den Niederlanden, Schweden und der Schweiz hat man versucht, „die gravierendsten Unterschiede zwischen den Beschäftigungssystemen des öffentlichen Dienstes und des privaten Sektors abzubauen“ (Reichard & Röber, S. 82). Das heißt, man hat sich die Experten/-innen geholt, die in ihrer Vielfalt spezifische und globale Probleme anhand ihrer Fachlichkeit und gesellschaftlichen Einbindung lösen können.

Wer weiß, vielleicht hätte man mit etwas mehr betriebs- und volkswirtschaftlicher Expertise, bildungssystemischer Weitsicht und mit etwas weniger politischem Kalkül dem aktuellen Lehrendennotstand in der Schulen frühzeitig begegnen können.

Wer erkennt, dass Verwaltung heute nicht mehr der zentrale Regelungsapparat sein kann, weil plurale Rationalitäten gesellschaftliches Zusammenleben und Prozesse sehr viel stärker prägen, kann nur dafür plädieren, Personal und Führung nach ähnlich pluralen Prinzipien auszurichten.

Von Führungskräften der Zukunft muss man daher erwarten, dass sie Perspektivenvielfalt nutzen, schätzen und produzieren. Wenn man wie ich aus der Psychologie kommt, weiß man, dass das nur mit reifen, reflektierten und neugierigen Menschen geht, die emotional und mental stabil, sozial verträglich und geschickt darin sind, strukturiert und ordnend zu denken und zu handeln. An wenigen, im System tradierten Fachdisziplinen lassen sich solche Kompetenzen eher nicht festmachen.

Die zweite Ebene, die uns näher an ein wünschenswertes Profil von Führung der Zukunft heranbringt, ist die motivationale Ebene. Führungskräfte sind dann gute Führungskräfte, wenn es ihnen gelingt, mit den Potenzialen der Mitarbeitenden klug umzugehen.

Dazu gehört das Bewusstsein, dass die Personalentwicklung weniger die Personalführung – also das Erkennen und fördern von Potenzialen – die wesentliche Komponente von Führung ist. Selbstverständlich gehört dazu, allen Akteuren mehr Selbstverantwortlichkeit zu geben oder sie dorthin zu führen, dass sie diese entwickeln können. Nichts verursacht so viel Resignation und Rückzug, als die Einschränkung von Selbstwirksamkeit.

Um das zu gewährleisten müssten sich Führungskräfte in der Verwaltung sukzessiv von drei Denkweisen lösen.

1. davon, dass es niemanden gibt, der sich besser auskennt als sie selbst – sonst wären sie ja nicht dort wo sie sind,

2. von dem Prinzip der Letztinstanzlichkeit, d.h. im Extremfall von dem Drang, bis ins Letzte Kontrolle auszuüben und

3. von der Überzeugung, dass Zuständigkeit und Säulendenken Entscheidungen sicherer und Ergebnisse besser macht. Das Gegenteil ist der Fall. Zuständigkeit heißt immer Arbeitsteiligkeit und die Verlangsamung und Intransparenz von Prozessen, die für den Gang durch die Genehmigungsstufen entsteht. Mit arbeitsteiligen Prozessen und

Zäsuren im Entstehungs- und Gestaltungsprozess erzielt man die geringste Bindung an das Werk (Sennett, 2012) - was zuweilen gewollt ist - und schmälert letztlich Arbeitszufriedenheit. Stolz und intrinsische Motivation, Arbeitseinsatz und Verantwortungsübernahme. Effektivität/Kooperation erzielt eher der/die, der/die Synergien nutzt.

Wenn wir das zweistufige Führungsmodell ergänzen, kommt für die Führung der Zukunft in der Verwaltung eigentlich nur folgendes in Frage:

Man muss Führungskräfte dahin bringen, dass sie in dreierlei Richtung Sensibilität entwickeln:

- in Bezug zu Organisations- und gesellschaftlichen Belangen,
- bezogen auf die Potenziale und Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen und vor allem
- bezogen auf das eigene Potenzial, fachlich, sozial, systemisch.

Psychologische Führungsforschung nennt das „Personal Mastery“. Dazu gehört, dass man weiß, durch welches Verhalten man als Führungskraft andere mit ins Boot holt und dass man damit aufhört, mit Führung überwiegend Privilegien, eine Sonderstellung mit besondere Rechten, und Überlegenheit verbindet.

Wenn Überlegenheit überhaupt eine Rolle spielt, kann es nur darum gehen, herausragend darin zu sein, die Vielzahl der Perspektiven so für alle sichtbar zu machen, dass die Elemente besser in einander greifen und als Uhrwerk - vielleicht ist sogar das Bild eines leichtgängigen Windrades geeigneter - zu wirken.

Zu guter Letzt. Lassen Sie mich zur Demografie zurückkommen. Was können die Fachhochschulen dazu beitragen, neue Impulse in die Verwaltungskultur einzubringen. Die Zeit ist günstiger denn je, denn jetzt steht die junge Generation bereit. Sie zu sozialisieren, damit sie zu den alten Prinzipien passt, würde bedeuten, Chancen zu verpassen.

Stattdessen sollte man im Personalmanagement und im Projektmanagement die Gelegenheit nutzen, neue Arbeitsformen auszuprobieren und Strukturen bewusst in Frage zu stellen. Wenn die Vielfalt der Perspektiven innerhalb der Verwaltung (noch) nicht durch die Durchmischung des Personals gewährleistet ist, können Fachhochschulen Expertise anbieten – und zwar weniger als privat bezahlte Gutachtenersteller, sondern als Impulsgeber mit Feldkompetenz.

Sie könnten dazu beitragen, in Ausbildung und Weiterbildung Fenster zu öffnen und Alternativen sichtbar machen. Dazu gehört auch die frühzeitige Anreicherung von Innovationsthemen in den Lehrplänen, z.B. in Form von Werkstattformaten. Das bedeutet eine bewusste Hinwendung zu Themen, Methoden und Impulsen, die die aktuelle Verwaltungspraxis bewusst „übergehen“.

Fachhochschulen können dafür sorgen, dass Perspektivenvielfalt für die Bewältigung von Problemen sichtbar wird. z.B. im Rahmen von Veranstaltungen, Ring-Vorlesungen

oder unter Einbindung digitaler Technik und Didaktik. Das bewusste Zugehen auf Verwaltung ist gefragt.

Und natürlich könnte die enge Verflechtung von Verwaltung mit der Expertise von Forschenden eine Option sein, wenn die sich explizit mit Führung in der Verwaltung beschäftigen.

Literatur

Emnid (1998). Umfrage & Analyse Heft 11/12.

Felfe, J. (Hrsg.) (2015), Trends der psychologischen Führungsforschung. Göttingen: Hogrefe.

Klages, H. (2001). Werte und Wertewandel. In B. Schäfers & W. Zapf (Hrsg.). Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands. 2. Auflage (S. 726-738). Opladen: Leske + Budrich.

Reichard, C. & Röber, M. (2012). Ausbildung der Staatsdiener von morgen. Bestandsaufnahme – Reformtendenzen – Perspektiven. Berlin: Hans Böckler Stiftung.

Sennett, R. (2012). Together. The rituals, pleasures & politics of cooperation. London: Penguin Books.