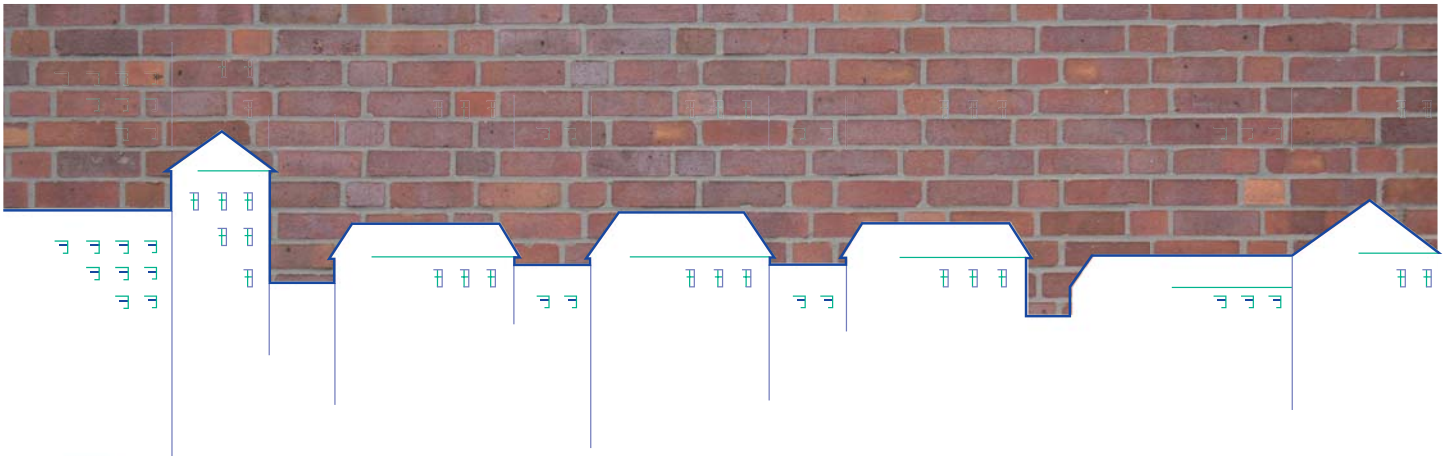


Backstein

In Führung gehen - interdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Praxis - Fachtagung am 5. November 2015 in Güstrow

Dr. Marion Rauchert, FHöVPR M-V
Dr. Sabine Korek, Universität Leipzig
Christiane Schilf, Dr. Stefan Metzger, FHöVPR M-V
Henriette Bohn, FHöVPR M-V
Norbert Jochens, FHöVPR M-V

Zeitschrift der Fachhochschule
für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege
des Landes Mecklenburg-Vorpommern

fho:/pr

Sonderausgabe 2016

Dr. Marion Rauchert

Inhaltsverzeichnis

In Führung gehen - Anforderungen an Führungskräfte im Wandel ____ Seite 2

Die Rolle von Führungskräften bei der Karriereentwicklung – Wechselwirkungen zwischen Geschlecht, Arbeitszeit und aufstiegsförderlicher Führung ____ Seite 8

Frauen gehen an den Start – Prozessverlauf einer Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung M-V ____ Seite 14

„Erarbeitung eines Programms zur Entwicklung der Führungs- und Teamkultur“
– das Pilotprojekt an der Polizeiinspektion Güstrow – ____ Seite 26

Mediative Führungskompetenz – Konflikte als eine wertvolle Triebfeder für Veränderung und Weiterentwicklung innerhalb von Organisationen ____ Seite 40

fho:/pr

In Führung gehen – Anforderungen an Führungskräfte im Wandel

Beitrag der Fachhochschule für die Personalentwicklung im öffentlichen Dienst

Im Rahmen der Personalentwicklung für den öffentlichen Dienst kommt der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern (FHöVPR M-V) eine Schlüsselfunktion zu. Mit dafür Sorge zu tragen, dass die Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Verwaltungsbereichen von Land und Kommunen ihre heutigen und künftigen Aufgaben lösen können, stellt eine große Herausforderung für uns dar. Dazu ist es erforderlich, Ausbildung, Studium und Fortbildung in den verschiedenen Fachdisziplinen wissenschaftlich fundiert und praxisorientiert zu gestalten. Die enge Vernetzung von Theorie und Praxis wird dabei von allen Akteuren – den Bedarfsträgern, den Teilnehmenden in Ausbildung, Studium und Fortbildung sowie den Lehrenden – als großer Vorzug betrachtet.

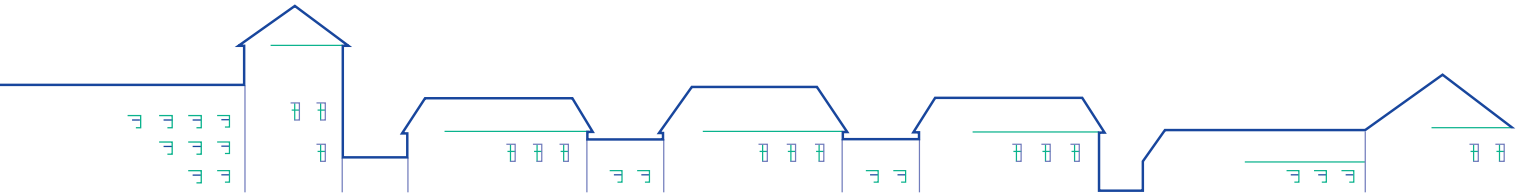
Neben ihrem Bildungsauftrag nimmt die Fachhochschule gleichermaßen ihre Verantwortung für die Weiterentwicklung der vertretenen Fachdisziplinen durch angewandte Forschung und Entwicklung wahr. Von diesen Aktivitäten gehen wesentliche Impulse sowohl für die Bildungsprozesse selbst aus, insbesondere durch die Verstärkung interdisziplinärer Perspektiven, als auch für die berufliche Praxis.

In diesem Sinne versteht sich die FHöVPR M-V auch als Transferstelle für Verwaltungsmodernisierung, indem sie Forschungs- und Entwicklungsvorhaben, den Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen Fachhochschule und Verwaltungspraxis übernimmt.

Darüber hinaus werden mit den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zugleich strategische Ziele verfolgt, nämlich die Möglichkeit zur Profilierung einerseits und zur erfolgreichen Gewinnung von Auszubildenden, Studierenden und Lehrenden andererseits.

Veränderte Anforderungen an Führung

Das Thema Führung ist für eine zukunftsorientierte Personalentwicklung im öffentlichen Dienst von herausragender Bedeutung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die öffentliche Verwaltung in grundlegenden Veränderungsprozessen befindet. Ständig muss das (Verwaltungs-)Handeln an sich ändernde Bedingungen angepasst und im besten Fall vorausgedacht werden. Wachsende und komplexere Aufgaben sind mit knapperen finanziellen Ressourcen und mit weniger, allerdings besser qualifizierten sowie immer älter werdenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu lösen. Dies bildet den Rahmen für eine Arbeit, an die zudem hohe Erwartungen hinsichtlich der Aspekte Effektivität und Effizienz gestellt werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diese Aufgaben zu gewinnen, sie so einzusetzen, dass sie ihre Kompetenzen entfalten und weiter entwickeln können, ist ebenso Aufgabe der Führungskräfte wie Wertschätzung für gute Arbeit zu geben. Solche Arbeitsbedingungen zu gestalten, die ein kompetentes, motiviertes und gesundes Arbeiten ermöglichen, stellt eine besondere Herausforderung für Führungskräfte dar.



Interessant ist es dabei auch, sich mit Ansichten und Absichten der nächsten Führungsgeneration selbst zu befassen. In diesem Zusammenhang wird von der „Dritten Kultur" im Management gesprochen, womit insbesondere ein Streben danach verstanden wird, dass sich berufliche Karriere und der Wunsch nach persönlichem Wohlergehen nicht widersprechen sollen, sondern gleichermaßen gelebt werden können.

Beiträge zum erfolgreichen Gelingen und zur Unterstützung von Führung zu leisten, sind Schlüsselthemen der Personalentwicklung im öffentlichen Dienst.

Schlüsselthema Führung - Idee für die neue Tagungsreihe

Vor dem dargestellten Hintergrund erklärt es sich, dass Bildung und Wissenschaft gefordert sind, mit ihren Ansätzen, Mitteln und Methoden Führungsprozesse in der Praxis zu unterstützen und Führungskräfte auf ihre heutigen und künftigen Aufgaben vorzubereiten.

Dieser Herausforderung stellt sich die Fachhochschule seit ihrer Gründung im Jahr 1991 als zentrale Institution für die Ausbildung, das Studium und die Fortbildung für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Mecklenburg-Vorpommern.

Das Thema Führung ist elementarer Bestandteil der Curricula in Ausbildung und Studium, der Seminarpläne im Rahmen der Fortbildung, von Projekten und Tagungen der Fachhochschule.

Auf der Basis eigener wissenschaftlicher Untersuchungen wurden u. a. Ansätze und Verfahren dafür entwickelt, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesverwaltung für die Übernahme von Führungsfunktionen gewonnen werden, wie Führungskräfte ausgewählt und im Rahmen der Fortbildung weiter qualifiziert werden können. Ebenso wurde der Frage nachgegangen, wie junge Menschen in Ausbildung und Studium auf ihre spätere Funktion als „Geführte" und potenzielle Führungskräfte gut vorbereitet werden. Die Untersuchung von Einflussfaktoren auf Führung und Wirkungen von Führung sind Gegenstand einer Vielzahl von Forschungsarbeiten, zu denen Studierende im Rahmen ihrer Bachelor- und Masterarbeiten wichtige Beiträge liefern. Dabei erweitert die Einbeziehung studentischen Forschungspotenzials nicht nur unsere Ressourcenkapazität, sondern diese Arbeiten tragen auch ganz maßgeblich zur Kompetenzerweiterung bei den Studierenden bei.

Jetzt – im 25. Jahr des Bestehens unserer Fachhochschule – haben wir einen Stand erreicht, den wir gern einer breiteren Öffentlichkeit präsentieren und dabei mit Führungskräften aus der Praxis sowie mit Kolleginnen und Kollegen, die sich in Bildung und Wissenschaft mit dem Thema Führung befassen, in den Austausch kommen möchten. Deshalb haben wir am 5. November 2015 zu der Tagung „In Führung gehen - interdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Praxis" nach Güstrow eingeladen, die den Auftakt zu einer Reihe von Veranstaltungen geben soll.

Anmerkung der Redaktion: Sofern aus sprachlichen Gründen in den Texten des „Backstein" nur eine geschlechtsbezogene Form verwendet wird, schließt diese immer auch das andere Geschlecht ein.

Eine solche Tagungsreihe zum Thema Führung zu initiieren, betrachten wir außerdem als wichtigen eigenen Beitrag dafür, die Fachhochschule in ihrer Schlüsselfunktion für die Personalentwicklung im öffentlichen Dienst des Landes Mecklenburg-Vorpommern weiter zu stärken. (vgl. Koalitionsvereinbarung zwischen SPD und CDU Mecklenburg-Vorpommern für die 6. Wahlperiode 2011 – 2016, Ziffer 342)

Berufliche Karriere – Führungskarriere

Angesichts der heutigen Herausforderungen an Führung stellen sich zentrale Fragen:

- Was bringt Frauen und Männer dazu, sich unter den beschriebenen Bedingungen für eine Führungskarriere zu entscheiden?
- Wie können sie auf ihrem Weg am besten gefördert und unterstützt werden?

Um diese und weitere Fragen zu klären, werden etwa seit Mitte der 2000er Jahre an der Fachhochschule sowohl eigene wissenschaftliche Untersuchungen als auch Projekte in Kooperation mit anderen Bildungseinrichtungen und Praxispartnern realisiert. Besonders erkenntnisreich war für uns in diesem Zusammenhang die Beteiligung der Landespolizei M-V an der Karrierestudie der Deutschen Hochschule der Polizei Münster und der Technischen Universität Dortmund im Jahr 2012. Die Federführung für den landesbezogenen Teil der Studie lag bei der FHöVPR M-V.

In der Studie wird von einem vereinfachten Untersuchungs-Rahmenmodell zur Erklärung von Karriere(Erfolg) ausgegangen. Danach lässt sich Karriereerfolg allgemein erklären aus der Befähigung („Können"), der Karrieremotivation („Wollen") potenzieller und tatsächlicher Führungspersonen und den organisationalen und privaten Rahmenbedingungen für die persönliche Karriereentwicklung („Dürfen"). (vgl. DHPol-Karrierestudie 2012)

Die Untersuchung wurde auf der Basis einer Online-Befragung durchgeführt. Insgesamt hatten an der Befragung 7789 Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte aus Berlin, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und der Bundespolizei teilgenommen (Referenzgruppe). Aus der Landespolizei M-V beteiligten sich 1336 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Da nicht alle Fragebögen vollständig ausgefüllt wurden, gingen letztlich Daten von 1241 Teilnehmenden aus Mecklenburg-Vorpommern in die Auswertung ein.

Ohne hier auf die Ergebnisse ausführlicher einzugehen (vgl. Rauchert 2013), sollen zwei Aspekte ausgewählt werden, die uns heute noch näher beschäftigen werden. Insgesamt wurden in der Studie viele der erfragten Einflussfaktoren auf Karriereerfolg überdurchschnittlich hoch bzw. positiv bewertet, wie z. B.

- Karrierezufriedenheit und Arbeitszufriedenheit,
- Arbeitsengagement sowie
- das eigene Leistungspotenzial und die Karrieremotivation.

In zwei Bereichen gaben die befragten Beamtinnen und Beamten der Landespolizei M-V allerdings kritischere Bewertungen ab.

Zum einen wurde die „karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte" insgesamt kritischer gesehen, es ergab sich eine knapp unterdurchschnittliche Bewertung (Mittelwert: 2,63; Mittelwert der Referenzgruppe: 2,74). Dabei meldeten Frauen eine noch geringere karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte zurück als Männer, was im Hinblick auf die ohnehin geringere Präsenz von Frauen in Führungspositionen bedenklich erscheint (vgl. Abb. 1). Vor dem Hintergrund, dass Vorgesetzte als die wichtigsten Förderer der beruflichen Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten, wurde ein entsprechender Handlungsbedarf für die Landespolizei M-V erkannt und diskutiert. In der Folge wurde die Fachhochschule beauftragt Maßnahmen zu entwickeln, wie Führungskräfte für ihre Rolle als Personalentwickler stärker sensibilisiert und qualifiziert werden können. Entsprechende Seminare wurden konzipiert und in das Fortbildungsprogramm aufgenommen.

Soziale Ressourcen				
Konstrukt		Stichprobe	Gesamt	
			M *	SD **
Karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte (7 Items) z. B.: Mein/e Vorgesetzte/r unterstützt und berät mich bei der Erreichung meiner Karriereziele.	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelm. zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu * M = Mittelwert ** SD = Standardabweichung **Männer > Frauen Führungskräfte >> Nichtführungskräfte**	Referenz	2,74	1,00
		PVB M-V	2,63	0,95

Abb. 1: Karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte

Die Ergebnisse der Karrierestudie zeigten weiterhin, dass sich Einschätzungen von Frauen und Männern bzgl. ihrer Karrieremotivation und ihres Leistungspotenzials kaum unterscheiden, Frauen jedoch anteilig in Führungsfunktionen viel weniger vertreten sind. Als ein möglicher Ansatz dieser Situation zu begegnen, wird die gezielte Qualifizierung von Frauen für Führungsfunktionen betrachtet, in der geschlechts- und rollenspezifische Aspekte besonders berücksichtigt werden. Über entsprechende Konzepte in diesen Handlungsfeldern berichten Dr. Sabine Korek sowie Christiane Schilf und Dr. Stefan Metzger auf unserer Tagung.

Der zweite eher kritisch reflektierte Aspekt von Führung im Rahmen der Karrierestudie betrifft den Bereich des kooperativen Führungsverhaltens.
Die positiven Wirkungen kooperativer Führung, insbesondere eines wertschätzenden und unterstützenden Führungsverhaltens auf die Leistungen, die Leistungsbereitschaft, die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind heute allgemein bekannt und anerkannt. Auf der anderen Seite zeigen einschlägige Untersuchungen oft Entwicklungsressourcen gerade in diesen Führungsbereichen auf.
So wurde auch im Rahmen der Karrierestudie für den Bereich „Aufgabenbezogene Wertschätzung durch Vorgesetzte" insgesamt eine nur knapp über dem Durchschnitt liegende Bewertung „trifft mittelmäßig zu" erzielt.

Soziale Ressourcen				
Konstrukt		Stichprobe	Gesamt	
			M *	SD **
Aufgabenbezogene Wertschätzung durch Vorgesetzte (5 Items) z. B.: Mein/e Vorgesetzte/r lobt mich, wenn ich meine Aufgaben gut erledige.	1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft mittelm. zu 4 = trifft zu 5 = trifft voll zu * M = Mittelwert ** SD = Standardabweichung	Referenz	3,25	0,88
	Männer > Frauen Führungskräfte >> Nichtführungskräfte	PVB M-V	3,14	0,90

Abb. 2: Aufgabenbezogene Wertschätzung durch Vorgesetzte

Diese Ergebnisse gaben Anlass, über mögliche Ansätze zur weiteren Verstärkung kooperativen Führungsverhaltens nachzudenken. U. a. wurde durch die Fachhochschule ein Führungs- und Teamfeedback-Verfahren entwickelt, dessen landesweite Einführung zurzeit in einem Pilotverfahren vorbereitet wird.
Weitere Entwicklungsprojekte in den Bereichen Führungskultur sowie Führungskompetenz im Zusammenhang mit Konfliktbearbeitung werden Henriette Bohn und Norbert Jochens in ihren Tagungsbeiträgen aufgreifen.

Ausblick

Mit dieser ersten Veranstaltung wollen wir einen Auftakt geben und dann jährlich einmal zu einer Tagung „In Führung gehen" einladen.

Dr. Marion Rauchert, Direktorin der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern, heißt die ca. 150 Teilnehmenden willkommen.

Wir hoffen, dass alle Teilnehmenden sowie Leserinnen und Leser sprichwörtlich auf den Geschmack gekommen sind und die Tagung ihren Kolleginnen und Kollegen weiterempfehlen, so dass wir im nächsten Jahr einen noch größeren Saal buchen müssen.

Jetzt wünsche ich Ihnen eine interessante Lektüre unseres Tagungsheftes und ich freue mich darauf, Sie in der 47. Kalenderwoche 2016 in Güstrow begrüßen zu dürfen, um wieder mit uns „in Führung zu gehen".

Quellen

Deutsche Hochschule der Polizei: DHPol-Karrierestudie Ergebnisbericht Benchmarking. Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern Gesamt. Münster 2012

Koalitionsvereinbarung zwischen SPD und CDU Mecklenburg-Vorpommern für die 6. Wahlperiode 2011 – 2016. Schwerin 2011

Rauchert, M.: Berufliche Entwicklung zukunftsfähig gestalten - Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in der Landpolizei M-V. Polizei-Journal. Heft 1/2013, S. 4 ff.

Zur Autorin

Rauchert, Marion, Diplompsychologin, Dr. jur., Direktorin der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes M-V. Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Personalauswahl und Personalentwicklung; Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement; Empirische Polizeiforschung.

Die Rolle von Führungskräften bei der Karriereentwicklung – Wechselwirkungen zwischen Geschlecht, Arbeitszeit und aufstiegsförderlicher Führung

Die Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte bei privaten und öffentlichen Unternehmen ist ein gesellschaftliches, politisches und ökonomisches Anliegen. Maßnahmen zur Frauenförderung reichen von Flexibilisierungsangeboten wie Teilzeit oder Home Office über spezifische Förder- und Mentoringprogramme bis hin zu gesetzlichen Vorgaben wie der Frauenquote. Karriereförderung im direkten Arbeitskontext durch herausfordernde, lernförderliche Arbeitsaufgaben und aufstiegsförderliche Führungskräfte wurde bis jetzt weniger stark diskutiert. Der Fokus dieses Beitrags soll deshalb auf der Rolle der direkten Führungskraft als Personalentwickler und Karriereförderer und Wechselwirkungen mit Arbeitszeit und Geschlecht liegen. Führungskräfte beeinflussen, ob Frauen und Männer während der Arbeit aufstiegsrelevantes Wissen erwerben können, Verantwortung übernehmen dürfen und Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit bekommen. Sie können mit der Art ihrer Führung ganz erheblich zur beruflichen Entwicklung ihrer Mitarbeiter beitragen. Daher wird im Folgenden das Konzept der Aufstiegskompetenz vorgestellt, bevor speziell auf aufstiegsförderliche Führung eingegangen wird. Den Abschluss bilden einige interessante Ergebnisse zu Wechselwirkungen zwischen Führung, Geschlecht und Arbeitszeit sowie ein Fazit mit einigen Schlussfolgerungen zur Frauenförderung durch Führungskräfte.

Warum sind Frauen in (höheren) Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert?

Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Faktum durch sehr viele unterschiedliche gesellschaftliche, ökonomische und psychologische Gründe verursacht wird. Stereotype gegenüber weiblichen Führungsfähigkeiten, Reduktion der Arbeitszeit durch Mutterschaft oder unterschiedlich ausgeprägte Führungsmotivation wurden und werden häufig angeführt, um die Unterrepräsentanz von Frauen in höheren Positionen zu erklären. In einem gemeinsamen Forschungsprojekt der Universitäten Leipzig und Hamburg* mit dem Titel „Aufstiegskompetenz von Frauen – Entwicklungspotentiale und Hindernisse" wurde ein etwas anderer Ansatz gewählt. Machen Frauen deshalb seltener Karriere, weil ihnen aufstiegsrelevante Kompetenzen fehlen? Wissen Sie schlicht nicht so genau wie ihre männlichen Kollegen, wie man es anstellt, in höhere Führungspositionen aufzusteigen oder befördert zu werden? Fehlt ihnen also die nötige Aufstiegskompetenz? Und wo und wie kann man diese erwerben?

Aufstiegskompetenz – was „man und frau" braucht, um Karriere zu machen

Zentrales Ziel des Projektes war die Konzeptionalisierung eines Modells der Aufstiegskompetenz. Grundlage hierbei war die Arbeitsdefinition von Aufstiegskompetenz, wonach diese die emotionale, motivationale und kognitive Bereitschaft sowie die Befähigung zur beruflichen Weiterentwicklung und zur Erschließung von Führungspositionen umfasst. Hierbei setzt sich die Auf-

*Das Projekt wurde für die Dauer von drei Jahren aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Europäischen Sozialfonds finanziert.

stiegskompetenz einer Person aus vielen Einzelkompetenzen zusammen, die miteinander integriert wirken. Somit kann Aufstiegskompetenz in diesem Zusammenhang als Metakompetenz verstanden werden, also eine den Einzelkompetenzen übergeordnete Fähigkeit zur bedarfsgerechten, selbstorganisierten Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen. Im Folgenden wird das im Projekt mit Hilfe von Literaturrecherche, Interviews und Fragebögen entwickelte Kompetenzmodell vorgestellt,

Ausgehend von klassischen Kompetenzmodellen bilden personale, soziale und fachlich-methodische Kompetenzen die Basis. Fachlich-methodische Kompetenzen sind berufsspezifisch und werden deshalb im entwickelten Kompetenzmodell nicht weiter spezifiziert. Dennoch sind sie unerlässlich, um eine Führungslaufbahn anzustreben. Die weiteren Aspekte der Aufstiegskompetenz bilden die Motivation und handlungsbezogene Kompetenzen. Das Modell ist in Abbildung 1 zu sehen.

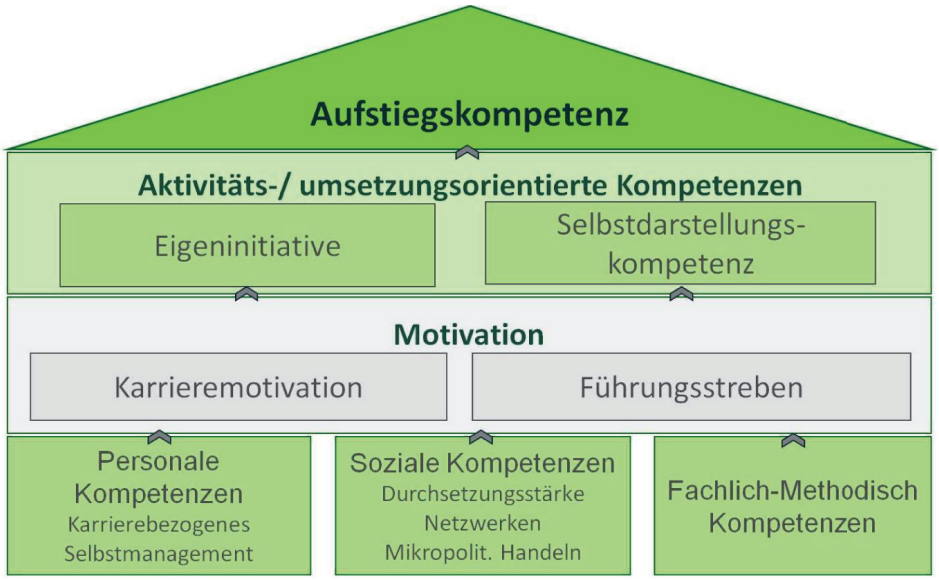


Abbildung 1: Das Aufstiegskompetenzmodell (Wode, Grimme & Bamberg, in Druck)

Personale Kompetenzen: Sie beziehen sich auf reflexiv selbstorganisiertes Handeln. Reflexiv bedeutet die Fähigkeit zum Erkennen der eigenen Wünsche und Ziele bezogen auf die eigene Karriere. Selbstorganisiert heißt, die eigenen Ideen und Einstellungen zur Karriere selbständig an die Gegebenheiten anzupassen und umzusetzen. Als besonders wichtig für den beruflichen Aufstieg hat sich in diesem Zusammenhang das karrierebezogene Selbstmanagement erwiesen – die Fähigkeit also, sich jederzeit über den Stand der eigenen Karriere bewusst zu sein und die Karriereziele progressiv und situationsangepasst zu verwirklichen.

Soziale Kompetenzen: Über soziale Kompetenzen verfügt, wer in der Lage ist, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d. h. sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammenzusetzen und sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten. Besonders karriereförderlich zeigen sich in diesem

Zusammenhang die Durchsetzungsstärke, die Fähigkeit zu Netzwerken sowie der Einsatz bzw. die Bereitschaft zur Anwendung von mikropolitischen Taktiken.

Durchsetzungsstärke beschreibt die Fähigkeit, eigene Ideen im Arbeitskontext durchzusetzen und andere zu überzeugen. **Netzwerken** beschreibt, ob Menschen in der Lage sind, berufliche Netzwerke zur Unterstützung der Karriere aufzubauen, zu pflegen und zu nutzen. Zur Mikropolitik gehört nicht nur die Bereitschaft, diese einzusetzen, sondern auch Fähigkeiten wie strategisch die Rahmenbedingungen im Unternehmen (Leitbild, mikropolitische Strukturen) flexibel und situationsangemessen für strategisch angelegte langfristige Entwicklungsziele zu nutzen oder Netzwerke zu bilden, gute zwischenmenschliche Kontakte zu knüpfen und andere kommunikativ überzeugen zu können.

Motivation: Während soziale, personale und fachlich-methodische Kompetenzen gewissermaßen als die Basis der Aufstiegskompetenz betrachtet werden können, spielt die Motivation zur Übernahme einer Führungsposition zusätzlich zu diesen Basiskompetenzen eine wichtige Rolle, da sie handlungsleitend ist. Als aufstiegsförderlich haben sich die intrinsische - also von innen heraus gefühlte und nicht durch äußere Belohnungen wie Status oder Geld inspirierte Karriere- und Führungsmotivation erwiesen. Weiterhin sind der Spaß an der Führung sowie Kosten-Nutzen-Abwägungen wichtig, um seine Kräfte gut einzuteilen.

Handlungsbezogene Kompetenzen: Diese aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzen beziehen sich auf aktives und gesamtheitlich selbstorganisiertes Handeln, um die eigenen Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen sowie alle Kompetenzen in den eigenen Willensantrieb zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren. Für den beruflichen Aufstieg sind hierbei vor allem die Eigeninitiative sowie eine angemessene Selbstdarstellung von Bedeutung. **Angemessene Selbstdarstellung** beschreibt die Fähigkeit, sich selbst und die geleistete Arbeit „in der richtigen Dosis" nach außen und für andere sichtbar zu präsentieren, **Eigeninitiative** beschreibt die Fähigkeit, selbständig und veränderungsorientiert zu arbeiten und von sich aus Veränderungen und Neues anzustoßen.

In zwei Fragebogenuntersuchen mit jeweils circa 2000 männlichen und weiblichen Teilnehmern verschiedener Unternehmen der Privatwirtschaft wurden die Teilnehmenden gebeten, ihre aufstiegsrelevanten Kompetenzen einzuschätzen. Hiermit sollte die Frage beantwortet werden, ob Frauen geringere Aufstiegskompetenz besitzen als Männer – ein mögliches Puzzleteil zur Erklärung ihrer Unterrepräsentanz. Wie vermutet, fanden sich einige Geschlechterunterschiede – vor allem Frauen ohne Führungsverantwortung schätzten ihre sozialen und personalen Kompetenzen sowie ihre Motivation geringer ein als ihre männlichen Kollegen. Verglich man die Werte von Frauen und Männern mit Führungsverantwortung, so waren kaum noch relevante Unterschiede sichtbar. Teilnehmer mit einer Führungsposition gaben generell höhere Werte an als jene ohne Führungsposition – ein Indiz dafür, dass die nötigen Kompetenzen auch im Arbeitskontext der Führungsaufgaben erworben werden können. Ge-

ringere aufstiegsrelevante Kompetenzen von Frauen können also erklären, warum diese gerade zu Beginn der Führungslaufbahn den ersten Karrieresprung seltener schaffen als Männer.

Wie kann Aufstiegskompetenz erworben werden?

Kompetenzen werden durch Lernen erworben, also sollte das Arbeitsumfeld so gestaltet werden, dass Lernprozesse möglich werden. Wie zu Beginn schon angedeutet, spielen Führungskräfte wegen ihres Einflusses auf die Arbeitsinhalte ihrer Mitarbeiter eine zentrale Rolle beim Erwerb von Kompetenzen – sowohl von berufsrelevanten als auch aufstiegsrelevanten. Im Teilprojekt „Führung", welches an der Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Leipzig durchgeführt wurde, wurde die Frage beantwortet, durch welches Führungsverhalten aufstiegsrelevante Kompetenzen und die Karriereentwicklung gefördert werden können. Sind die Unterschiede in der Aufstiegskompetenz zwischen Männern und Frauen eventuell durch ein für Frauen in puncto Aufstieg ungünstigeres Führungsverhalten erklärbar?

Dr. Sabine Korek
Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Leipzig

Aufstiegsförderliche Führung

Mittels Interviews und einer ausführlichen Literaturrecherche wurden diverse Verhaltensweisen von Führungskräften identifiziert, die die Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiter fördern können. Um diese Verhaltensweisen zu bündeln und gleichzeitig für die betriebliche Praxis messbar zu machen, wurde ein Fragebogen entwickelt, der 19 Fragen, geordnet in die folgenden vier Bereiche enthält:

* *Delegation:* Die Vorgesetzten delegieren verantwortungsvolle Aufgaben mit Entscheidungs- und Handlungsspielraum. Diese bieten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, in den eigenen Fähigkeiten zu wachsen und sich als Führungskraft zu erproben.

* *Vertrauen:* Vorgesetzte halten ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für kompetent, glauben an ihre Fähigkeiten und verlassen sich auf deren Aussagen.

* *Feedback:* Führungskräfte geben konstruktives und ehrliches Feedback. Sie machen auch eigene Fehler transparent und bieten damit zusätzliche Lernerfahrungen.

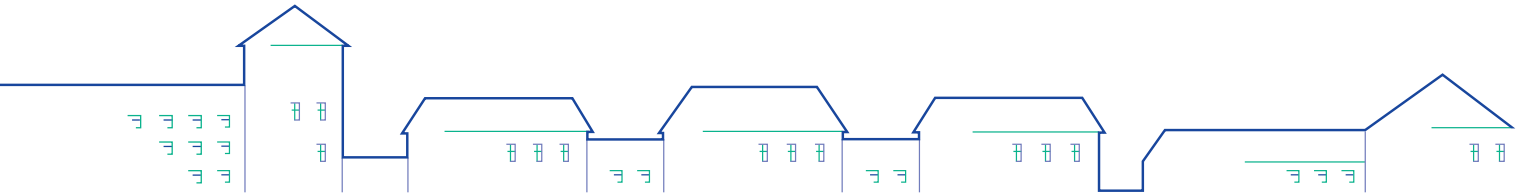
* *Förderung:* Vorgesetzte informieren über Aufstiegschancen, schlagen ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für höhere Positionen vor oder bringen sie mit wichtigen Leuten zusammen. Es wird Wissen über die Aufgaben einer Führungskraft vermittelt.

In den oben erwähnten beiden quantitativen Untersuchungen schätzten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen ihre Vorgesetzten hinsichtlich dieser Dimensionen aufstiegsförderlicher Führung ein. Alle Befragten erleben am häufigsten Vertrauen. Delegation und Förderung sind dagegen am geringsten ausgeprägt. Frauen berichten generell geringere Werte als Männer. Bis auf die Dimension

Vertrauen sind diese Unterschiede in allen Dimensionen statistisch bedeutsam. Wird für die Hierarchiestufe kontrolliert, zeigen sich diese Unterschiede nur für Teilnehmer und Teilnehmerinnen ohne Führungsverantwortung. Ähnlich wie bei der Aufstiegskompetenz gibt es also auch nur auf der untersten Hierarchiestufe ohne Führungsverantwortung Geschlechterunterschiede. Damit kann die Vermutung, dass Frauen weniger aufstiegsförderliche Führung erhalten, für die Frauen bestätigt werden, die noch ganz am Anfang ihrer beruflichen Entwicklung stehen. Zumindest zu Beginn des beruflichen Aufstieges scheinen Frauen hier ungünstigeren Bedingungen zum Erwerb des wichtigen karriererelevanten Wissens ausgesetzt zu sein.

Wechselwirkungen mit Geschlecht und Arbeitszeit

Wie kann dieses Ergebnis erklärt werden? Darauf geben die im Projekt erhobenen Daten nur bedingt Antwort. Zum einen handelt es sich bei den erhobenen Daten um wahrgenommenes Führungsverhalten, und es kann möglich sein, dass nicht alle befragten Frauen Aufstiegschancen und Angebote der Führungskräfte als solche erkennen. Sicher spielen auch auf Seiten der Führungskräfte genau wie bei der Entscheidung, Frauen oder Männer für eine Führungsposition einzustellen, Stereotypen gegenüber weiblichen (Führungs-) Fähigkeiten eine wichtige Rolle. Aber wodurch werden Führungskräfte noch beeinflusst, wem sie günstigere oder ungünstigere Führung zukommen lassen? Eine wichtige Determinante in diesem Zusammenhang ist die Förderungswürdigkeit (promotability). Als förderungswürdig werden Mitarbeiter dann eingeschätzt, wenn die Wahrscheinlichkeit für einen Aufstieg sehr hoch ist. Zur Beurteilung werden Kriterien wie gute Ausbildung, Einsatz und Engagement sowie Leistungsfähigkeit herangezogen. Lange Arbeitszeiten (Präsenz) gelten in unserem Kulturraum immer noch als Indikator für Einsatz und Leistungsbereitschaft. Die Vermutung lag also nahe, dass die ungünstigere aufstiegsförderliche Führung für Frauen eventuell gar nicht an deren Geschlecht festzumachen ist, sondern an der Tatsache, dass Frauen häufig kürzere Arbeitszeiten als Männer haben. Mit anderen Worten: Frauen werden nicht per se schlechter geführt, es werden jene Mitarbeiter schlechter geführt, die kürzere Arbeitszeiten haben. Da es in der Regel Frauen sind, die in Teilzeit arbeiten (nach einer europäischen Statistik aus dem Jahr 2012 46 % Frauen gegenüber 8 % Männern), werden sie eventuell nicht als so förderungswürdig wie die länger arbeitenden Männer angesehen. Diese Vermutung bestätigte sich auch in den im Rahmen des Projektes erhobenen Daten. Die untersuchten Männer arbeiteten durchschnittlich drei Stunden länger und leisteten eine Überstunde mehr als Frauen. Es zeigte sich, dass die Teilnehmer mit kürzeren Arbeitszeiten auch geringere Werte der aufstiegsförderlichen Führung – insbesondere der Delegation, der wichtigsten Facette der aufstiegsförderlichen Führung - angaben – also hauptsächlich die Frauen. Ein interessanter Nebenbefund ist, dass Männer mit kürzeren Arbeitszeiten von diesem Effekt viel stärker betroffen waren als Frauen – eventuell weil sie mit verkürzten Arbeitszeiten gegen das noch weit verbreitete Rollenklischee des lange und hart arbeitenden Brotverdieners verstoßen. Frauen werden also nach diesen Ergebnissen nicht wegen ihres Geschlechts, sondern wegen ihrer kürzeren Arbeitszeiten ungünstiger geführt.



Fazit und Schlussfolgerungen für die Förderung von Frauen

Frauen geben geringere Werte in aufstiegsrelevanten Kompetenzen an und erleben – u. a. wegen der kürzeren Arbeitszeiten – ungünstigeres karriererelevantes Führungsverhalten. Dabei hat sich gezeigt, dass gerade Delegation und Förderung karriererelevant sind. Daraus folgt, dass Führungskräfte versuchen sollten, Frauen durch die Delegation herausfordernder, anspruchsvoller Aufgaben und direkte Förderung zu unterstützen. Dabei sollte die (evtl.) verkürzte Arbeitszeit nicht ausschlaggebend sein, sondern die gezeigte Leistung. Es ist also wichtig, dass Führungskräfte nicht in die Falle der Förderungswürdigkeit tappen, die sich mit längeren Präsenzzeiten tarnt. Die Ergebnisse zeigen weiter, dass vor allem zu Beginn der Berufslaufbahn explizit Frauenförderung betrieben werden sollte, um sie beim Einstieg in Führung zu unterstützen. Führungskräften hier die Alleinverantwortung zu geben, wäre aber zu kurz gegriffen, denn sie vertreten ja immer eine Kultur in der Organisation. Ein Kulturwandel weg von der Präsenz hin zur Leistung als Indikator der Förderungswürdigkeit ist entscheidend. Führungskräfte sind heutzutage mit extrem vielen Aufgaben neben ihrer eigentlichen Aufgabenverantwortung konfrontiert: Motivation, Gesundheit und jetzt auch noch Karriereförderung sollen sie managen. Dafür benötigen sie Freiräume, Spielräume und wenn nötig auch Anreize durch die Unternehmensführung. Karriereförderung, Personalentwicklung und Kompetenzsteigerung – gerade für Frauen am Beginn ihrer Berufslaufbahn sollten als Werte in der Unternehmenskultur gestärkt werden. Unternehmen und Organisationen sollten sich nicht auf Flexibilisierungsmaßnahmen zur Frauenförderung verlassen, da diese manchmal konträre Wirkungen haben können (z. B. die erwähnten kürzere Arbeitszeiten). Die Vereinbarkeit aller Lebensbereiche ist nicht nur ein Frauenthema. Um langfristig den Status quo zu ändern, sollten zunehmend auch Männer zur Reduktion der Arbeitszeiten und Frauen zu einer weniger starken Reduktion dieser ermutigt werden, um langfristig eine Angleichung der Arbeitszeiten herzustellen. So könnte arbeitszeitbedingten Karrierenachteilen von Frauen durch scheinbar geringere Förderungswürdigkeit begegnet werden.

Zur Autorin
Korek, Sabine, Diplompsychologin, Dr. rer. nat., Universität Leipzig, Institut für Psychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie, Forschungsinteressen: Psychische Belastungen und Gefährdungsbeurteilungen, Führungsspielraum, Antezedenzen und Konsequenzen transformationaler Führung, Aufstiegsförderliche Führung, Befinden und arbeitsbezogene Einstellungen in geschlechtsuntypischen Berufen

Projekte: DFG-Projekt: Salutogenetische Bedeutung des Geschlechtsrollenselbstkonzeptes (abgeschlossen), BMBF-Projekt: Aufstiegskompetenz von Frauen - Teilprojekt Verhalten der Vorgesetzten (abgeschlossen)

Frauen gehen an den Start – Prozessverlauf einer Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung M-V

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

seit September 2014 bietet die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern eine modulare Führungsfortbildung für Frauen aus der Landesverwaltung an. Ich freue mich, dass Frau Schilf und ich im Rahmen der heutigen Tagung die Gelegenheit haben, den Prozessverlauf dieser Fortbildungsreihe vorzustellen. Zunächst möchte ich über die wesentlichen konzeptionellen Grundlagen der Fortbildungsreihe informieren. Im Anschluss wird Frau Schilf, die den Gesamtprozess der Fortbildung begleitet und den Fortbildungsteilnehmerinnen als Ansprechpartnerin zur Verfügung steht, den tatsächlichen Verlauf der bisher angebotenen Fortbildungen darstellen und über die dabei gesammelten Erfahrungen berichten. Sie wird dabei insbesondere zurückblicken auf das im Juni 2015 abgeschlossene Pilotverfahren.

Beginnen möchte ich nun mit der folgenden Frage:

Warum gibt es überhaupt ein frauenspezifisches Fortbildungsangebot?

Zunächst einmal ist festzustellen, dass Frauen in Führungs- und Leitungspositionen der Landesverwaltung nach wie vor deutlich unterrepräsentiert sind. Daran knüpft Ziffer 17 der aktuellen Koalitionsvereinbarung an. Hier wird festgelegt, „dass der Anteil von Frauen in Leitungs- und Führungspositionen in der Landesverwaltung deutlich erhöht werden muss". Um dieses Vorhaben der Landesregierung zu unterstützen, hat die Fachhochschule in Abstimmung mit den Ressorts die aus fünf Modulen bestehende „Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommerns" entwickelt.

Als weiterer Aspekt kommt hinzu, dass sich in der Praxis frauenspezifische Fortbildungsangebote bewährt haben. Das Modellprojekt „Frauen in Führungspositionen – ein überbetrieblicher, unternehmensorientierter Ansatz", das im Jahr 2010 von den bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeberverbänden für weibliche Nachwuchsführungskräfte initiiert wurde, hat hierfür drei Vorteile identifiziert:

1. „Reflektion durch Vertrauen statt Konkurrenz": Die vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre bildete nach den Ausführungen des Projektabschlussberichts eine gute Basis für die individuelle Weiterentwicklung.

2. Die „Relativierung durch den Austausch unter Gleichgesinnten" wurde hervorgehoben. Es habe sich gezeigt, dass für die Frauen viele Erfahrungen, Themen und Fragestellungen ähnlich sind. Der Austausch untereinander sei besonders wertvoll, weil die eigenen Themen und Schwierigkeiten besser beurteilt bzw. relativiert werden können.

3. Schließlich wurde durch die größtenteils stabilen Gruppenkonstellationen eine enge Zusammenarbeit der Frauen untereinander und der langfristige Aufbau eines unternehmensübergreifenden, „tragfähigen Netzwerkes" ermöglicht.

Diese Argumente erscheinen zunächst plausibel und schlüssig. Frau Schilf wird gleich berichten, ob die genannten Vorteile einer rein von Frauen besuchten Fortbildung auch bei der Fortbildungsreihe der Fachhochschule zum Tragen gekommen sind. Im Übrigen wird es neben der Modulreihe für Frauen natürlich auch weiterhin Führungskräftefortbildungen mit gemischten Gruppen geben.

Jetzt werde ich darstellen, **wie die von der Fachhochschule angebotene Frauenfortbildung konkret ausgestaltet ist.**

Vorausschicken möchte ich, dass die Fortbildung wissenschaftlich fundiert erfolgt und aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Bereich der Karriereentwicklung von Frauen einbezieht. Besonders relevant sind dabei Erkenntnisse aus einer Karrierestudie der Deutschen Hochschule der Polizei und aufschlussreiche Bachelorarbeiten, die am Fachbereich Polizei der Fachhochschule gefertigt wurden.

Dr. Stefan Metzger,
Leiter des Instituts für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung
an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern

Die Karrierestudie der Deutschen Hochschule der Polizei kommt zu dem Ergebnis, dass sich Männer und Frauen in der Landespolizei M-V hinsichtlich ihres Leistungspotenzials und ihrer Karrieremotivation kaum unterscheiden. Trotzdem sind auch hier anteilig viel weniger Frauen in Führungsfunktionen. Darüber hinaus ist es im Alltag auffällig, dass sich hauptsächlich Männer für eine Führungsposition bewerben. Eine naheliegende Begründung dafür ist, dass Frauen sich in Bezug auf ihre Karriereentwicklung mit anderen Herausforderungen konfrontiert sehen. Dies wird unter anderem durch die erwähnten Bachelorarbeiten belegt.

Nachgewiesen ist, dass mit speziell auf Frauen ausgerichteten Führungskräftetrainings und Mentoringprogrammen an karriererelevanten Dimensionen wie Führungsmotivation, Selbstkonzept und Rollenerwartungen gearbeitet werden kann. Auch darüber, wie Vorgesetzte die Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen unterstützen können, liegen Erkenntnisse vor. Als besonders wirksam haben sich die Delegation herausfordernder Aufgaben und die direkte Förderung erwiesen. (Korek/Rigotti, 2012) Diese Ansätze, sowohl im Hinblick auf die Frauen selbst als auch auf deren Vorgesetzte, werden in der Fortbildungsreihe aufgegriffen.

Bevor ich auf die Inhalte der Fortbildung zu sprechen komme, möchte ich kurz auf die **Zielgruppe der Fortbildungsreihe** eingehen.

Das Pilotverfahren richtete sich an die Beschäftigten der obersten Landesbehörden, die mit der Fortbildungsmaßnahme auf (höhere) Führungsfunktionen in der Landesverwaltung vorbereitet werden sollen. Adressatinnen dieses ersten Durchlaufs waren Beamtinnen der Besoldungsgruppen A 14 und A 15 und vergleichbare Arbeitnehmerinnen. Die gerade stattfindende zweite Modulreihe

wendet sich an Beamtinnen der Besoldungsgruppen A 13 und A 14 und vergleichbare Arbeitnehmerinnen, die auch aus dem nachgeordneten Bereich der Landesverwaltung kommen können.

Die Teilnahme ist jeweils auf zwölf Frauen beschränkt. Jedes der neun Ministerien hat die Möglichkeit, eine Mitarbeiterin aus seinem Geschäftsbereich zu entsenden. Die verbleibenden drei Plätze stehen dem Landesrechnungshof, der Landtagsverwaltung und der Landespolizei zur Verfügung.

Die Auswahlverfahren erfolgen nicht zentral, sondern auf der Grundlage des Art. 33 Abs. 2 GG nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung durch die jeweils entsendende Behörde.

Nun komme ich zu den Modulen: Insgesamt bieten wir fünf Module an. Das erste dauert drei Tage, die anderen zwei. Die fünf Fortbildungsmodule erstrecken sich über einen Zeitraum von einem Jahr.

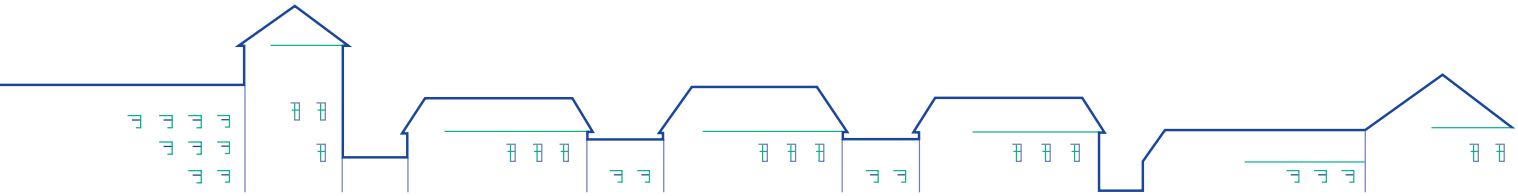
Im **ersten Modul** wird die eigene Standortbestimmung vorgenommen, sie dient als Grundlage für die weitere persönliche Entwicklung. Die Potenzialanalyse hilft dabei, das Potenzial der Teilnehmerinnen zu ermitteln, also insbesondere bei der Klärung der Frage, über welches Niveau an Methoden-, Sozial-, Fach-, Reflexions- und Veränderungskompetenz sie verfügen. Das aus den erfassten Persönlichkeitsmerkmalen erstellte Potenzialprofil wird dann den dienstlichen Anforderungen gegenübergestellt. Durch gezielte Maßnahmen der Potenzialentwicklung können die festgestellten Bedarfe bedient und die Stärken gefördert werden.

Das **zweite Modul** beinhaltet eine Analyse weiblicher Strategien und Verhaltensmuster. Den Teilnehmerinnen wird die Wirkung der eigenen Gedanken und Gefühle auf das Auftreten verdeutlicht. Der Wirkzusammenhang von Denken – Fühlen – Handeln wird vermittelt. Trainiert wird die Kommunikationssicherheit in Konflikt- und Verhandlungssituationen.

Beim **dritten Modul** wird der Frage nachgegangen, ob Frauen anders führen. Mit Bezug auf die Module 1 und 2 wird das eigene Stärkenprofil reflektiert und kommuniziert. Thematisiert wird auch der Umgang mit Macht, mit Ohnmachtsszenarien und eigenen Mustern. Die Möglichkeiten und Chancen des Netzwerkens werden diskutiert.

Das **Modul 4** beschäftigt sich mit der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Kenntnisse über Phasen in Veränderungsprozessen dienen als Grundlage, um durch Rollenklarheit und Reflexionskompetenz situationsangemessenes Führungshandeln weiter zu entwickeln. Gesamtverantwortliches Denken und Handeln in Bezug auf die Frage: „Wie kann ich selbst Veränderungen initiieren und durchsetzen?“ wird gefördert.

Im **fünften und letzten Modul** reflektieren und systematisieren die Teilnehmerinnen ihre bisherige Karriereentwicklung und die Lernerfahrungen aus den vorangegangenen Modulen. Sie beleuchten persönliche Entscheidungsmuster. Die Teilnehmerinnen werden in die Lage versetzt, operative Ziele zu entwickeln und sich in zukünftigen Führungspositionen zu behaupten.



Die Fachhochschule bietet auch **Schulungen für die Vorgesetzten** der Teilnehmerinnen an, um diese durch Vermittlung der gesamten Bandbreite der karriereförderlichen Führung in die Lage zu versetzen, die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen positiv zu beeinflussen.

Geplant ist, diese Seminare zukünftig **auch für andere interessierte Vorgesetzte**, deren Mitarbeiterinnen nicht an der Fortbildungsreihe teilnehmen, sowie für Personalentwickler der Landesverwaltung anzubieten.

Zur Begleitung und Unterstützung der Fortbildungsreihe wurde der **AG Frauenförderung** die Funktion einer **Lenkungsgruppe** übertragen. Sie besteht aus Vertreterinnen und Vertretern der Staatskanzlei, des Ministeriums für Inneres und Sport, des Finanzministeriums, des Ministeriums für Arbeit, Gleichstellung und Soziales und der Fachhochschule.

Zum Ende meines Beitrages möchte ich Ihren Fokus auf das Thema **Mentoring** lenken. Die Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Allgemeinen Abteilungen hat auf ihrer Sitzung am 15. Oktober einem Konzeptentwurf der Fachhochschule zugestimmt, der die Implementierung von Mentoring in die modulare Fortbildungsreihe für Frauen vorsieht.

Mentoring ist ein Personalentwicklungsinstrument und bezeichnet in diesem Konzept eine auf die Dauer eines Jahres angelegte Fördermaßnahme, bei der eine erfahrene, grundsätzlich in einer höheren Funktionsebene stehende Person (Mentorin oder Mentor) die berufliche Entwicklung einer weiblichen Beschäftigten (Mentee) durch Anleitung, Beratung, Förderung und Vermittlung formeller und informeller Kontakte unterstützt.

Auch wenn auf den ersten Blick vor allem die Mentees von der Förderung profitieren, ergeben sich auch für die Mentorinnen und Mentoren nicht zu unterschätzende Gewinne. Das Konzept geht deshalb von einem **gegenseitigen Geben und Nehmen** aus.

Die Mentees
- werden individuell gefördert,

- erfahren Stärkung und Beratung beim Umsetzen eigener Ziele, bekommen durch ihre Mentorinnen und Mentoren Kontakte zu Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern,

- erhalten einen Austausch mit gleichgestellten Mentees und schließen sich zu berufsfördernden Netzwerken zusammen.

Die Mentorinnen und Mentoren
- erwerben durch die Zusammenarbeit mit ihren Mentees neue Ideen und Denkansätze und reflektieren dadurch ihre bisherigen Positionen,

- erhalten ein Feedback zum eigenen Verhalten und Auftreten,

- erhöhen ihre Führungs- und Beratungskompetenzen,

- erhalten einen Austausch mit anderen Mentorinnen und Mentoren und

- erweitern die eigenen Netzwerke und Kontakte.

Das Mentoring wird zunächst fortbildungsbegleitend für die Frauen angeboten, die an der „Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommerns" teilnehmen. Ein gesondertes Auswahlverfahren gibt es daher nicht.

Die **Mentees** sollten bestimmte **Anforderungen** erfüllen. Sie sollen
- sich klare Ziele setzen und Erwartungen an die Mentoring-Beziehung definieren,

- bereit sein, Unterstützung und Rat von Seiten ihrer Mentorin oder ihres Mentors anzunehmen,

- Feedback an die Mentorin oder den Mentor geben und

- die erforderliche Zeit und Verantwortung in das Mentoring-Programm investieren.

Die **Mentorinnen** und **Mentoren** müssen folgende **Anforderungen** erfüllen:
- Einstufung mindestens in die Besoldungsgruppe A 14 oder die Entgeltgruppe 14 bzw. in eine gleichwertige ressortspezifische Besoldungsgruppe,

- mehrjährige Erfahrung in Führungspositionen im öffentlichen Dienst,

- ausgeprägte Sozialkompetenz,

- Interesse an Personalentwicklung und

- Bereitschaft, sich als Mentorin oder Mentor durch Teilnahme an Programmmaßnahmen zu qualifizieren sowie Zeit und Engagement einzubringen.

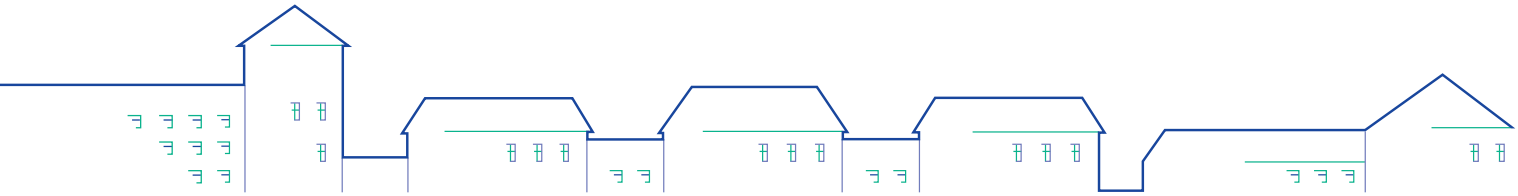
Bei der **Bildung der Mentoring-Tandems** sind folgende Grundsätze zu beachten:
- Die Mentees wählen sich grundsätzlich ihre Mentorin oder ihren Mentor selbst. Bei Bedarf werden sie durch die Personalabteilung des für sie zuständigen Ministeriums unterstützt.

- Die Mentee und ihre Mentorin oder ihr Mentor dürfen nicht in einer hierarchischen Beziehung zueinander stehen.

- Die Mentorin oder der Mentor soll mindestens zwei Besoldungs- oder Entgeltgruppen höher eingestuft sein als die Mentee.

- Ressort- oder behördenübergreifende Tandembildungen sind erwünscht.

Die **Zusammenarbeit im Tandem** gestaltet sich wie folgt: Am Beginn der Tandembeziehung treffen Mentee und Mentorin oder Mentor eine schriftliche Vereinbarung zur Vertraulichkeit und über die Ziele und Erwartungen.



Zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor finden regelmäßig Gespräche statt. Darin werden Fragen erörtert, Beobachtungen ausgetauscht und gegebenenfalls Konzeptionen entwickelt. Die Mentee begleitet die Mentorin oder den Mentor nach Absprache bei besonderen Anlässen und nimmt möglichst an Leitungsbesprechungen sowie an anderen relevanten Terminen teil.

Das Mentoring-Programm startet mit einer gemeinsamen Auftaktveranstaltung. Die Fachhochschule bietet für die Mentees sowie die Mentorinnen und Mentoren Seminare zur Vorbereitung auf ihre Rollen und Aufgaben und eine unterstützende Prozessbegleitung an. Die Teilnahme an den Veranstaltungen ist Pflicht.

Bei der Abschlussveranstaltung, mit der das Mentoring-Programm beendet wird, besteht die Möglichkeit, Sonderaufgaben oder Projektarbeiten zu präsentieren. Ein halbes Jahr nach Ablauf des Mentoring-Programms findet ein Nachbereitungsworkshop mit den Mentees statt.

Das Mentoring-Programm dauert ein Jahr und wird parallel zur „Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommerns“ angeboten. Der erste Durchlauf erfolgt ab Januar 2016. Teilnehmerinnen sind die Frauen, die an der zweiten modularen Fortbildungsreihe teilnehmen. Ich bin überzeugt davon, dass das Zusammenspiel von modularer Fortbildung und Mentoring in hohem Maße geeignet ist, eine hervorragende Personalentwicklung zu generieren.

Hinweisen möchte ich aber auch darauf, dass das hier beschriebene Mentoring-Programm ein Pilotverfahren darstellt. Es ist beabsichtigt, dieses Angebot perspektivisch auch den anderen (weiblichen und männlichen) Führungsnachwuchskräften der Landesverwaltung zugänglich zu machen.

Last but not least möchte ich Ihren Blick auf ein **Zeittableau** richten, aus dem Sie den Stand der modularen Fortbildung entnehmen können. Nachdem das Pilotverfahren im September 2014 begonnen und im Juni 2015 beendet wurde, konnte im Juli 2015 mit der zweiten Modulreihe begonnen werden, deren zweites Modul noch in diesem Monat stattfinden wird.

Ich hoffe, dass ich die konzeptionellen Grundlagen der Frauenförderung durch Fortbildung und Mentoring hinreichend deutlich beschrieben habe, bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und freue mich auf die Ausführungen von Frau Schilf!

Vor dem Hintergrund dieses von Herrn Dr. Metzger beschriebenen konzeptionellen Rahmens möchte ich nun mit Ihnen gemeinsam auf den **Prozessverlauf der Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung M-V** schauen.

Insgesamt zwölf Beschäftigte der obersten Landesbehörden, Beamtinnen der Besoldungsgruppen A 14 bis A 15 BBesO der Laufbahngruppe 2, zweites Einstiegsamt, und vergleichbare Arbeitnehmerinnen, nahmen schließlich an den

Veranstaltungen der Fortbildungsreihe teil. Alle neun Ministerien sowie der Landesrechnungshof, die Landtagsverwaltung und die Landespolizei nahmen die Möglichkeit der Entsendung einer Mitarbeiterin wahr.

Mit den Themen der fünf Module

M 1 – Standortbestimmung, Potenzialanalyse	*15. - 17.09.2014*
M 2 – Führungskommunikation und Konfliktmanagement	*26. - 27.11.2014*
M 3 – Führung und Einfluss, Netzwerke	*07. - 08.01.2015*
M 4 – Veränderungsprozesse gestalten	*23. - 24.02.2015*
M 5 – Karrieresteuerung	*17. - 18.06.2015*

erhielten die Teilnehmerinnen, wie in der Konzeption bereits erwähnt, die Möglichkeit, gezielt eigene (Führungs-)Kompetenzen weiterzuentwickeln und an karriererelevanten Dimensionen wie Führungsmotivation, Selbstkonzept und Rollenerwartungen zu arbeiten.

Ist nun dieses Bildungsziel als Baustein einer zielgerichteten Personalentwicklung erreicht worden?

Evaluierungen am Veranstaltungsende eines jeden Moduls sowie mindestens sechs Wochen nach der jeweiligen Durchführung dienten der Qualitätssicherung im Prozessverlauf. Neben Fragen zu den Themenschwerpunkten, der methodischen Umsetzung und der Organisation der Rahmenbedingungen des jeweiligen Moduls wurden zeitversetzt Fragen zur Wirksamkeit der fünf Fortbildungsveranstaltungen gestellt.

Als Beispiele seien genannt:

- Hatten Sie Gelegenheit, einzelne Erkenntnisse aus dem Modul im dienstlichen Kontext anzuwenden?

- Woran stell(t)en Sie für sich fest, dass Sie Erkenntnisse aus dem Modul anwenden?

- Welche Form der Unterstützung haben Sie für den eigenen Entwicklungsprozess von Seiten der Dienststelle erfahren bzw. welche würden Sie sich wünschen?
  (Evaluationsergebnisse der Module, 2014/2015)

Der Workshop, vier Monate nach Abschluss der Fortbildungsreihe, gab rückblickend Auskunft zur Wirksamkeit der Fortbildungsreihe aus Sicht der Teilnehmerinnen.
(Evaluationsergebnisse zum Gesamtprojekt, 2015)

Welche Erkenntnisse können den Evaluierungen zum Prozessverlauf entnommen werden?

Individuelle Erkenntnisprozesse

Modul 1: Individuell reflektieren die Teilnehmerinnen mehr Bewusstsein für eigene Stärken und Schwächen. Arbeitsthemen für die weitere persönliche Entwicklung seien deutlich geworden.
Modul 2: Auf dieser Basis sei eigenes Gesprächsverhalten in verschiedenen Situationen erlebbar gemacht worden. Häufige Strategien in Gesprächen sind erkannt und der eigene Umgang mit Emotionen und Einwänden sichtbarer geworden. Hilfreich seien auch individuelle Rückmeldungen und Tipps zur Entwicklung des Kommunikationsverhaltens gewesen.
Modul 3: Die Teilnehmerinnen formulieren für dieses Modul, dass es gelang, das eigene Arbeitsverhalten differenzierter unter Genderaspekten zu reflektieren. Selbststärkung wird rückgemeldet. Die Bedeutung von „networking" sei erkannt worden.
Modul 4: Dass Widerstände in Veränderungsprozessen normal sind, dies ist eine wesentliche und auch entlastende Erkenntnis gewesen. Wissen über Phasen gruppendynamischer Prozesse in Veränderungsprozessen wurde erworben. Die Unterscheidung von systemischen und von personenbezogenen Aspekten in Veränderungsprozessen hätte noch deutlicher herausgearbeitet werden sollen.
Modul 5: Das Diagnoseinstrument „Karriereanker" wurde für die persönliche Rollenanalyse als potenzielle Führungskraft genutzt. Individuelle Erkenntnisse führten zum einen dazu, noch bewusster Führungsaufgaben anstreben zu wollen, zum anderen wurde den Teilnehmerinnen aber auch bewusst, dass Berufserfolg nicht nur horizontal, sondern auch vertikal erzielt werden kann.

Christiane Schilf,
Hochschuldozentin
an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern

Gruppendynamische Erkenntnisprozesse

Teilnehmerinnen reflektieren, dass nach drei Tagen im Modul 1 und einem durch die Frauen selbstorganisierten Treffen, die Basis für eine vertrauensvolle Lernatmosphäre gelegt worden sei. Damit wurde eine wichtige Voraussetzung für persönliche Entwicklung geschaffen.
Am Ende des zweiten Moduls wird formuliert: „Die feste Gruppe ermöglicht es, schnell in Arbeit, in einen Lernprozess zu gehen… Unterschiedliche Dozenten sind ein Gewinn."
Obwohl die Teilnehmerinnen in verschiedenen Arbeitsfeldern tätig sind, erkennen sie in diesem Prozess, wie viele Schnittflächen es in Bezug auf das eigene Rollenverständnis gibt. Eng verknüpft ist diese Erkenntnis mit dem Wissen über fremde und eigene stereotype Zuweisungen sowie über die Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungsprozesse.
In den einzelnen Modulen geben sich die Frauen individuell Rückmeldungen, die Methodik der kollegialen Beratung wird angewendet.
Zum Ende des Projektes heißt es: „Wie gewinnbringend die feste Gruppe ist, konnte ich vorher nicht abschätzen."
Die Teilnehmerinnen der Gruppe haben sich vernetzt. Sie wollen sich auch nach Abschluss der Fortbildungsreihe zu Gesprächen treffen, um Erfahrungen auszutauschen und sich ggf. kollegial zu beraten.

Hinweise der Teilnehmerinnen zu inhaltlichen Aspekten und Rahmenbedingungen im Prozessverlauf

Nach der Auftaktveranstaltung und der Durchführung des ersten Moduls formulierten die Teilnehmerinnen die Wünsche,

- in allen Modulen einen starken Fokus auf frauenspezifische Aspekte zu legen

- eine hohe Anwendungsorientierung und weniger Theorie in den Lehrveranstaltungen zu berücksichtigen

- über einen alternativen Durchführungsort der Fortbildungsreihe nachzudenken (alle Teilnehmerinnen wohnten in der näheren Umgebung Schwerins)

- und eine Fortbildung für Vorgesetzte einzuplanen (diese war im Gesamtkonzept des Projektes bereits berücksichtigt worden)

Mit den externen Dozentinnen und Dozenten, die die fünf Module durchführten, wurde die Konzeption der Fortbildungsreihe einschließlich der Hinweise und Wünsche der Teilnehmerinnen umfassend besprochen. So konnten diese bei der Durchführungsplanung berücksichtigt werden.
Auch fanden zwei Veranstaltungen auf Anregung der Teilnehmerinnen in Schwerin statt.

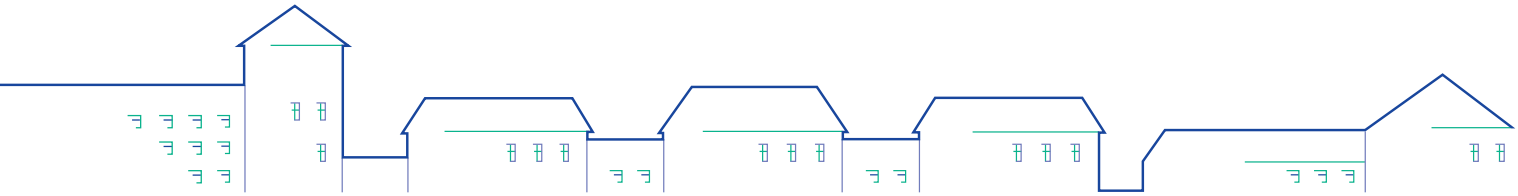
Die zweitägige Veranstaltung für die Vorgesetzten „Vielfalt der Potenziale erkennen und nutzen" wurde am 20. und 21.05.2015 ebenfalls in Schwerin durchgeführt.
Leider nahmen nicht alle Vorgesetzten der Teilnehmerinnen an der Fortbildung teil. Von den Vorgesetzten wurde in der Evaluierung positiv zurückgemeldet, dass „Raum gegeben wurde, das Rollenverständnis von Mann und Frau zu reflektieren" und „die Möglichkeit eingeräumt wurde, die Thematik auf die eigene Arbeitswelt zu fokussieren".

Im weiteren Prozessverlauf der Fortbildungsreihe wurde von vielen Teilnehmerinnen der Wunsch artikuliert, den eigenen Entwicklungsprozess durch Mentoring zu unterstützen.
Da diese Möglichkeit im Konzept noch nicht verbindlich festgeschrieben, sondern nur als wünschenswert formuliert worden war, konnten in der praktischen Umsetzung nur zwei Teilnehmerinnen von Mentoringerfahrung profitieren.

Gesamteinschätzung des Pilotverfahrens

Die Konzeption und die Durchführung der Module im Rahmen der Fortbildungsreihe erhielten insgesamt sehr positive Rückmeldungen.

Dies wurde auch noch einmal mit dem Rückblick auf das Gesamtprojekt im Abschlussworkshop am 13. Oktober 2015, also vier Monate nach dem Ende der Fortbildungsreihe, deutlich.



Auf Basis der Trias der Ebenen Denken, Fühlen und Handeln wurde die Wirkung der Fortbildungsreihe aus Sicht der Teilnehmerinnen analysiert.

Der Lerngewinn und damit die Auswirkungen auf die Trias von Denken, Fühlen, Handeln wurden wie folgt zusammengefasst:

Denken:

- Selbstreflexion erhöht
- Muster im eigenen Verhalten und im Verhalten anderer erkennen können
- Durch bewusste Einordnung an Gelassenheit gewinnen
- Nein-sagen (Erlaubnis)
- Ja-sagen (Argumente dafür)
- Strategischer vorgehen
- Bewusst machen, dass eigenes Handeln „Chaos" auslösen kann, Konsequenzen bewusst machen und Konsequenzen auch tragen
- Parameter für guten/angemessenen Führungsstil entwickeln

Fühlen:

- Gelassener sein können
- Nein-sagen (mit schlechtem Gewissen umgehen können, kein schlechtes Gewissen haben)
- Ja-sagen (Zutrauen/Selbstbewusstsein haben)
- In der Gruppe Vertrauen entwickelt (ohne feste Gruppe hätte der Prozess nicht stattfinden können, nur in fester Gruppe konnte dieser Tiefgang/diese Intensität erreicht werden)
- Rückhalt bekommen, sich sicherer fühlen

Handeln:

- Anordnungen treffen/ Konsequenzen ziehen und tragen
- Nein-sagen (sich auf Wesentliches konzentrieren)
- Ja-sagen (neue Wege gehen)
- Strategisch handeln
- Motivation auszuprobieren, zu machen
- Netzwerken

Konkrete Hinweise zur Modifizierung der Fortbildungsreihe werden aufgegriffen. So wird z. B. in weiteren Fortbildungsreihen jeder Teilnehmerin die individuelle Auswertung der Potenzialanalyse durch Einzelgespräche mit den Dozenten innerhalb des ersten Moduls ermöglicht. Im Modul 4 „Veränderungsprozesse gestalten" wird zukünftig stärker auf die Unterscheidung von systemischen und personenbezogenen Veränderungsprozessen eingegangen.

Die Teilnahme der Führungskräfte an der Vorgesetztenschulung sollte ermöglicht werden. Hierfür spricht auch der Wunsch der Projektteilnehmerinnen nach Feedbackgesprächen mit ihren Vorgesetzten, damit Inhalte vertieft und aufgefrischt werden können, um so die tatsächliche Umsetzung in den Alltag zu ermöglichen.

Zukünftig wird deshalb in der Vorgesetztenschulung noch stärker auf die vier Dimensionen der aufstiegsförderlichen Führung (Korek/Rigotti, 2012) eingegangen. Hierzu gehört zum einen die Delegation herausfordernder Aufgaben. Sie ist eine zentrale Bedingung für den Erwerb von Fähigkeiten, die beim beruflichen Aufstieg/bei der Entwicklung hilfreich und notwendig sind. Eine weitere Dimension ist das Feedback durch Vorgesetzte. Es gibt Informationen über die Qualität der Arbeitsergebnisse, ggf. ist konstruktives Feedback auch durch die Mitarbeiterinnen einzufordern. Die direkte Unterstützung/Förderung beim Sichtbarwerden der Mitarbeiterinnen in der Organisation ist eine weitere Dimension. Und schließlich gehört zur aufstiegsförderlichen Führung die Vertrauensbildung. Denn das Zeigen von Wertschätzung und Akzeptanz sowie das Zutrauen in die fachliche Kompetenz der Mitarbeiterin stärken deren Gefühl der Selbstwirksamkeit.

Das Gesamtkonzept der Fortbildungsreihe orientiert sich weiterhin didaktisch an der Trias der Ebenen Denken, Fühlen und Handeln.

Nach Zustimmung der Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Allgemeinen Abteilungen am 15.10.2015, den Konzeptentwurf der Fachhochschule zum **Mentoring in die modulare Fortbildungsreihe** zu **implementieren**, haben sich insgesamt vier Teilnehmerinnen der ersten Fortbildungsreihe gemeldet, um diese Möglichkeit auch zu nutzen.

Abschließend sei angemerkt, dass am 22.01.2016 an der FHöVPR M-V in Güstrow die Auftaktveranstaltung zum Mentoring durchgeführt wurde. Fragen zum Verfahren und zur Rollenerwartung wurden geklärt.
Neben den vier angemeldeten Mentees aus der ersten Fortbildungsreihe nutzen nun auch alle zwölf Teilnehmerinnen der zweiten Fortbildungsreihe die Möglichkeit, den eigenen Entwicklungsprozess durch Mentoring zu intensivieren. Toll ist, dass alle Frauen eine Mentorin bzw. einen Mentoren für diesen Prozess finden konnten. Von Interesse wird sein zu hören, welche Erfahrungen und welchen möglichen Gewinn die Mentees und auch die Mentorinnen/ Mentoren aus diesem Prozess mitnehmen.

Wir wünschen allen am Prozessverlauf Beteiligten weiterhin gutes Gelingen!

Zur Autorin
Schilf, Christiane, Pädagogin, Hochschuldozentin an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes M-V, Studienleiterin (M-V) im Masterstudiengang für „Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement" der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster, Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Personale Führung und Hochschuldidaktik, Projekte der Personalentwicklung

Zum Autor
Metzger, Stefan, Dr. jur., Leiter des Instituts für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes M-V

Literatur:

Bachelorarbeiten FHöVPR

Fähnle-Klimpel, B.: Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Landespolizei M-V - Gestaltungsfeld Arbeitszeit, Bachelorarbeit, FHöVPR M-V, Güstrow 2014.

Lemsky, T.: Karriereentwicklung von Frauen in der Landespolizei fördern, Bachelorarbeit, FHöVPR M-V, Güstrow 2014.

Peters, D.: Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Landespolizei M-V - Bedarfe und Ansätze zur Umsetzung, Diplomarbeit, FHöVPR M-V, Güstrow 2013.

DHPol-Karrierestudie

Deutsche Hochschule der Polizei, DHPol-Karrierestudie, Münster 2012.

Rauchert, M.: Berufliche Entwicklung zukunftsfähig gestalten, Polizei-Journal – Zeitschrift der Landespolizei M-V, Heft 1/2013, S. 4 ff.

Sonstige

Die bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber, Frauen in Führungspositionen, Stand April 2012, www.baymevbm.de/Frauen.

Evaluationsergebnisse der Module des Pilotverfahrens, FHöVPR M-V, Güstrow 2014/2015 (unveröffentlicht).

Evaluationsergebnisse zum Gesamtprojekt – Workshop 13.10.2015, FHöVPR M-V, Güstrow 2015 (unveröffentlicht).

Graf, N./Edelkraut, F.: Mentoring, Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer, Springer Gabler, Wiesbaden 2014.

Koalitionsvereinbarung zwischen SPD und CDU Mecklenburg-Vorpommern für die 6. Wahlperiode 2011 – 2016, Personalentwicklung - Ziffer 17, Schwerin 2011, www.service.mvnet.de/_php/download.php?datei_id=45472 (Stand: 24. Oktober 2011).

Korek, S./Rigotti, T.: Aufstiegsförderliche Führung – gut für den Aufstieg, schlecht für die Gesundheit?, Gruppendynamik und Organisationsberatung 2012, S. 209 ff.

Kurmeyer, C.: Mentoring, Weibliche Professionalität im Aufbruch, Springer VS, Wiesbaden 2012.

Die Vortragenden der FHöVPR Christiane Schilf, Norbert Jochens, Henriette Bohn, Dr. Stefan Metzger, Dr. Marion Rauchert (v. l. n.r.) während des Vortrags von Frau Dr. Sabine Korek

„Erarbeitung eines Programms zur Entwicklung der Führungs- und Teamkultur“
– das Pilotprojekt an der Polizeiinspektion Güstrow –

Was bestimmt unsere Zusammenarbeit? Wann sind wir bereit, Höchstleistungen zu bieten? Entfalten wir unser gesamtes Potenzial jeden Tag aufs Neue? Was veranlasst mich, problematische Rahmenbedingungen nicht nur zu beanstanden, sondern mit meinem Beitrag zu verbessern? Unter welchen Bedingungen mögen wir unsere Ideen ohne Vorbehalte anbieten? Und wie ist Führung optimal auf Menschen auszurichten?

Die Antworten auf diese Fragen interessieren jede Organisation in der Nutzung ihres Humankapitals. Die Antworten auf diese Fragen sind abhängig von den Umgebungsbedingungen, unter denen der Einzelne arbeitet. Aber vielmehr noch sind sie abhängig von der Art, wie der Einzelne die Umgebungsbedingungen wahrnimmt und wieweit er Möglichkeiten nutzen kann, auf sie einzuwirken. Diese und ähnliche Fragen wurden in den Blickpunkt in einem Vorhaben gerückt, welches erstmalig in dieser Form in einer Polizeiorganisation durchgeführt wurde.

Im April 2013 wurde unter Schirmherrschaft der FHöVPR und des Polizeipräsidiums Rostock ein zweijähriges Pilotprojekt ins Leben gerufen, in dessen Rahmen ein Programm zur Entwicklung der Führungs- und Teamkultur erstellt und erprobt werden sollte. Zwei Jahre, um einen Kursaufbau zu entwerfen, der jeden Beteiligten ganz individuell für das Wesen und die Kraft der eigenen Werte aufschließen sollte. Zwei Jahre, um die eigenen Werte für das Gestalten des Arbeitsalltags zu aktivieren und sie mit denen der Anderen in Vereinbarung zu bringen. Zwei Jahre zum Erproben von Methoden im Kurs wie auch deren Transfer in den Führungskontext. Zwei Jahre individuelles und kollektives Wachsen wie auch das Erfahren von Rückfällen. Zwei Jahre das Erleben, wie schwer es sein kann, sich veränderten Ansprüchen zu stellen – und diesen auch Taten folgen zu lassen. Zwei Jahre, die zu spät kommen, so die Meinung des älteren Teilnehmerkreises. Zwei Jahre, die Zukunft haben, so die Jungen.

Abb.1. Dienstversammlung der PI Güstrow im Rahmen des Pilotprojekts.

Intendierte Effekte des Projektes:

- Kooperativer Führungsstil auf Beziehungs- und Aufgabenebene
- Konstruktive Gruppendynamik und verbesserte Fehlerkultur
- Identifikation mit Inhalt und Kontext des Aufgabenfeldes
- Initiative bei der Mitgestaltung werteorientierter Führungskultur

Bei einem so hehren Vorhaben wie der Entwicklung von Führungs- und Teamkultur mögen sich drei Fragen stellen: Warum überhaupt Kulturentwicklung? Wie? Und mit welchen Problemen?

1. Kulturentwicklung – warum?

Kultur wird als mentale Programmierung in einem kollektiven Kontext definiert, wobei sich das Individuum auch innerhalb seiner beruflichen Sozialisation kulturbedingte Sichtweisen und kulturelle Praktiken aneignet[1]. Kultur definiert sich dabei durch kollektiv geteilte Werte, die von einer Generation in die nächste übergeben werden[2]. Kultur kann bewusst beeinflusst werden. Auch für Organisationen und Unternehmen wurden dafür Werte vermehrt in den Fokus genommen. Werte werden in Leitbildern verschriftlicht, verpflichten Organisationen verbindlich gegenüber der Öffentlichkeit und richten die Mitarbeiter auf ein einheitliches Verständnis organisationalen Wirkens aus. Die Fachhochschule hat ein Leitbild, welches über ihre Internetseite jedem Interessierten zugänglich ist. Die Polizei hat sich bezüglich Führung und Zusammenarbeit deutschlandweit dem Kooperativen Führungssystem (KFS) verschrieben[3]. Mit seinen Elementen Delegation, Beteiligung, Transparenz, Repräsentation, Kontrolle sowie Leistungsfeststellung und -bewertung soll das KFS die Identifikation des Mitarbeiters mit seiner Organisation, ihrem Zweck und ihren Zielen fördern[4]. In Mecklenburg-Vorpommern wurden darüber hinaus die Grundsätze der Zusammenarbeit formuliert und den KFS noch die Elemente Kommunikation, Ziele und Vorbildwirkung hinzugefügt[5].

Mit Blick auf das Wirksamwerden organisationaler Werte steht jedoch zur Frage, ob diese den Mitarbeitern bekannt und in Interaktionen jederzeit präsent sind. Im Bereich der Führung, die in hierarchischen Organisationen in klaren Prozessen und Strukturen geregelt ist, stellt sich die Frage, inwieweit kooperative Führungsgrundsätze überhaupt umsetzbar sind. In Abbildung 1 ist veranschaulicht, dass es zwei Wege geben könnte, auf denen Werte in Organisationen wirksam werden.

---

[1] Vgl. Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2011). Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. Verlag CH Beck: München. S.3

[2] Vgl. Welzel, C. (2009). Werte- und Wertewandelforschung. In: Kaina, V. & Römmele, A.(Hrsg): Politische Soziologie: Ein Studienbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 110.

[3] Vgl. PDV 100. (2008). Führung und Einsatz der Polizei. Stand: 09/2008. Nr. 1.5.3 Führungsgrundsätze.

[4] Vgl. Altmann, R. & Berndt, G. (1998). Führungslehre. Sonderband zum Polizei-Handbuch Retzlaff-Pausch. Teil 6. 4.Auflage. Lübeck: Schmidt-Römhild.

[5] Vgl. Springstein, R. (2003). Grundsätze für die Zusammenarbeit in der Polizei. Im Auftrag des Innenministeriums M-V. Schwerin: Amt für Technik und Beschaffung der Polizei M-V.

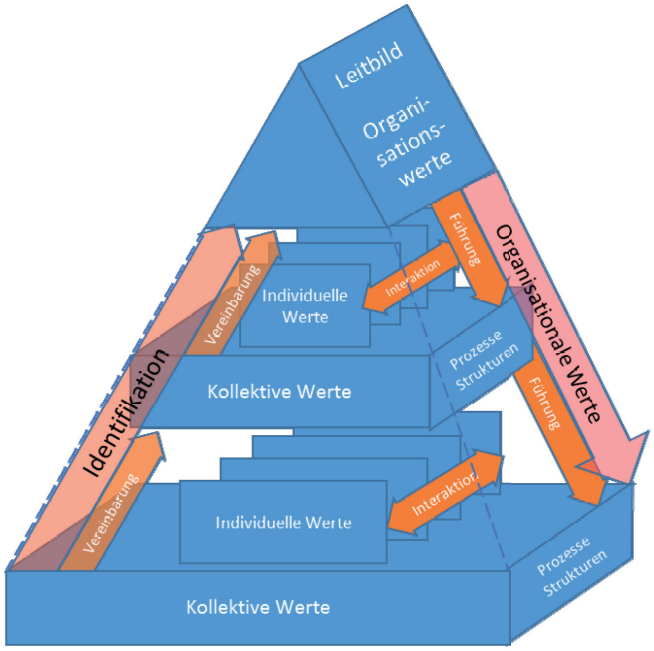


Abbildung 2. Zwei Wege der Werteorientierung in Organisationen.

1.1 Werteorientierung durch die Organisation

Werte nationaler Kulturen haben Einfluss auf organisationale Kulturen[6] und Werte von Organisationen wirken auf die in ihr arbeitenden Individuen[7]. Der herkömmliche Weg (top-down) orientiert auf Werte über gesetzliche, berufsethische oder organisationsspezifische Normen von oben und außen. Diese gelten als einheitliche Orientierung für alle Mitarbeiter.

Organisationale Werte als ideelle Orientierungsgrößen sind zumeist verschriftlicht, zumindest aber werden sie wiederholt in Reden und Ansprachen an Mitarbeiter geäußert. Mittelbar mögen sich organisationale Werte auch in Prozessen und Strukturen und in der Art der direkten Führung (autoritär vs. kooperativ) zeigen. So werden in Hierarchien *vertikale* Beziehungen institutionalisiert (Organigramm, Dienstwege etc.), um klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten festzulegen, diese verwaltungstechnisch zu kontrollieren und ressourcenschonend weitestgehend Effizienz zu schaffen. In dieser strukturellen Gestalt sind Werte verborgen – Aspekte, die Organisationen in ihrer Struktur von Wert und Wichtigkeit sind (hier z. B. Berechenbarkeit, Verlässlichkeit, Effizienz o. Ä.).

Mittlerweile ist auch der Wert an horizontal angelegten Strukturen und Prozessen erkannt worden – z. B. zum Fach- und Erfahrungsaustausch über Dienststellen oder Fachgruppen hinweg. Denn *horizontal* angelegte Strukturen verstärken Werte wie Kooperation und Innovationskraft.

Dass organisationale Werte inhaltlich widersprüchlich sein können (z. B. Effizienz vs. professionellem Anspruch), oder dass sie nicht so in Prozessen und Strukturen verankert sind wie sie veräußert werden (z. B. Beteiligung), ist bei ihnen als einheitliche Orientierungsbasis problematisch. Widersprüchlichkeit mag es Mitarbeitern dann schwer machen, sich mit der Organisation zu identifizieren.

[6] Vgl. Sagiv, L. & Schwartz, S.H. (2007). Cultural values in organisations: insights for Europe. In: European Journal of International Management. Bd.1 Nr.3. S. 176-190.

[7] Kabanoff, B. & Daly, J. (2002). Espoused Values of Organisations. Australian Journal of Management. Bd. 27. S. 89-104.

Widersprüchlichkeit ist aber unumgänglich bei hoher Aufgabenkomplexität, vielfältigen Bedarfs- und Problemkonstellationen und bei der Heterogenität in der Menge an Individuen, die diese Aufgaben bewältigen, Bedarfen gerecht werden und Probleme lösen. Organisationen und Hierarchien sind von Menschen gemacht. Als solche verstanden und gehandhabt, kann Identifikation mit der Organisation auch unter Einbezug hoher Widersprüchlichkeit entwickelt werden. Dies verlangt jedoch einen hohen Grad an Reife, die Fähigkeit und den Willen für Perspektivwechsel und immer wieder interindividuellen Austausch. Hilfreich ist, wenn der Wert an Widersprüchlichkeit als solcher formuliert wird. Und bestenfalls wird der Widersprüchlichkeit auch als solcher begegnet und die Komplexität und Vielfalt derart in Strukturen und Prozessen verarbeitet, dass sich jeder in der Organisation darin wiederfindet. Dies ist jedoch top-down unmöglich! Hierarchien haben eine Spitze. Führung ist als Orientierungsgröße an *Eindeutigkeit* und *Einheitlichkeit* auszurichten.
Organisationale Werte erhalten so eher die Gestalt einer Norm, wobei Normen als sanktionierbare Maßstäbe zu verstehen sind, die nicht unbedingt verinnerlicht sein müssen[8] - wie dies bei Werten der Fall ist. Top-down werden also keine Werte implementiert, sondern Normen vorgegeben, deren Einhaltung kontrolliert und unter Sanktionsdruck aufrechterhalten werden muss. Der psychologisch relevantere und methodisch vernachlässigte Weg für Werteorientierung ist der, der von jedem Individuum selbst ausgeht und sich durch Identifikation und Vereinbarung an organisationale Werte bindet (bzw. entsprechende Normen als Werte versteht).[9]

Henriette Bohn
Dozentin
an der
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung,
Polizei und Rechtspflege
des Landes Mecklenburg-Vorpommern

1.2 Werteorientierung durch Individuen

Der zweite Weg (bottom-up), auf dem Werte wirksam werden, geht also von innen und vom Einzelnen aus. Hier gibt es keine Einheitlichkeit. Denn individuelle Werte sind mit sehr persönlichen Erfahrungen verbunden. Sie sind lebenszeitlich stabile Orientierungspunkte eines Jeden, wenn es um Einschätzung, Entscheidung und Verhalten geht[10]. So veranlassen sie uns, sehr unterschiedlich Führung und Zusammenarbeit zu definieren und zu gestalten. Und auch organisationale Werte wie beispielsweise Beteiligung, Delegation und Transparenz werden von Führungskräften ganz verschiedenartig interpretiert und umgesetzt.
Die Notwendigkeit, Wertebewusstsein und Werteorientierung in den Fokus von Führung und Zusammenarbeit zu rücken, begründet sich in der motivationalen Kraft, die Werte nicht nur individuell, sondern auch kollektiv haben können. Insbesondere, wenn man „Wertorientierung fast schon als einen Universalschlüssel zum Verständnis sozialer Einstellungen und Verhaltensdispositionen betrachten kann“[11]. Werte bestimmen unser Handeln in Entscheidungssituationen

[8] Vgl. Welzel, C. (2009). Werte- und Wertewandelforschung. In: Kaina, V. & Römmele, A.(Hrsg): Politische Soziologie: Ein Studienbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 109.
[9] Vgl. Bohn, H. (2015b). Entwicklung von Führungs- und Teamkultur – Teil 2. Konzeption des Pilotprojekts zur sequentiellen Entwicklung der Führungs- und Teamkultur in Mecklenburg-Vorpommern. SIAK-Journal. Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis des Bundesministeriums für Inneres der Republik Österreich. Ausgabe 2/2015. S. 23 ff.
[10] Vgl. Welzel, C. (2009). Werte- und Wertewandelforschung. In: Kaina, V. & Römmele, A.(Hrsg): Politische Soziologie: Ein Studienbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 110.
[11] Klages, H. (1992). Die gegenwärtige Situation der Wert- und Wertwandelforschung. Probleme und Perspektiven. In: Klages, H.; Hippler, H.-J.: Herbert, W. (Hrsg.): Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition. CampusVerlag: Frankfurt/M. (S.9)

und regeln das soziale Miteinander. Dies geschieht sowohl bewusst als auch unbewusst. Der bewusste Anteil unserer Werte ist zumeist durch Moral und Gesellschaft vorgegeben, zum Teil durch unsere Sozialisation angenommen. Der unbewusste Anteil unserer Werte begründet sich aus Bedürfnissen und Wünschen, die stark mit unserer Persönlichkeit verknüpft sind. Im Unterschied zu Normen „haben Wertorientierungen eine stärker motivationale Kraft, weil sie auch in Abwesenheit äußerlicher Sanktionen verhaltenswirksam sind"[12]. Werte sind zuständig für das Wahren optimaler Zustände, genauso wie für die Verbesserung ungenügender Zustände. Werte werden spürbar auf Gefühlsebene und sichtbar auf Handlungsebene, offenbaren sich in jeder individuellen Positionierung und in jeder Interaktion. Deswegen braucht es die Arbeit innerhalb einer bestehenden Gruppe - einer verflochtenen Kultur aus bekannten Individuen in ihrem alltäglichen Arbeitsumfeld - für die Entwicklung von Wertebewusstsein und Werteorientierung. Hier kann sich Vertrauen und Verbindlichkeit aufbauen. Hier kann Unterstützung und Anregung geboten werden. Hier sitzen alle im gleichen Boot und erfahren sich doch als sehr unterschiedlich und eigenwillig in ihrem Beitrag.

1.3 Werte in Vereinbarung bringen

Die Unterschiedlichkeit im Wertespektrum innerhalb einer Gruppe steht nicht entgegen einer gemeinsamen Ausrichtung an organisationalen Werten. Es braucht jedoch eines Ansatzes, individuelle Werte mit organisationalen Werten in Verbindung und Vereinbarung zu bringen. Dazu müssen dem Einzelnen seine Werte bewusst sein und als spezifischer Wertebeitrag in Handlungen entfaltet werden. Dies braucht Unterstützung und Vereinbarung im Team - und es braucht Zeit, Räume und Methoden von Seiten der Führung zur Integration der unterschiedlichen Werte und Potenziale.

2. Kulturentwicklung – wie?

Wie individuelle Werte aufeinander abgestimmt und welche Werte kollektiv vertreten werden, steht in Abhängigkeit zur Führungs- und Teamkultur. Individuelle Werte können aus Angst verborgen, in Konkurrenz gegeneinander ausgerichtet oder in gegenseitiger Wertschätzung aufeinander abgestimmt und dem gemeinsamen Wirken zu Dienste gestellt werden. Weil Werte mit sehr spezifischen Potenzialen verbunden sind, gilt es, diese konstruktiv auszurichten. Weil Werte verletzliches Gut enthalten, werden sie nur unter bestimmten Bedingungen zur Verfügung gestellt – allein auf der Basis erprobten Vertrauens und ernsthafter Wertschätzung. Wollen wir das Potenzial von Werten entfalten, braucht es die Arbeit an Ängsten und Blockaden im Einzelnen wie auch an Methoden zur Abstimmung und Vereinbarung von Werten in einem Kollektiv.

Besonderheiten des Pilotprojektes:

- Verbindlichkeit: Training und Transfer finden im unmittelbaren Team statt
- Realitätsnähe: Anwendung von Methoden am gegebenen Berufskontext
- Sequenzielle Entwicklung: selbst erlebter Entwicklungsprozess wird nach unten hin weiter transportiert
- Integration: Förderung der Kommunikation und gemeinsamen Problemlösung über Hierarchieebenen hinweg

[12] Welzel, C. (2009). Werte- und Wertewandelforschung. In: Kaina, V. & Römmele, A.(Hrsg): Politische Soziologie: Ein Studienbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.109.

Auf individueller Ebene geht es also um die Anregung eines tiefen, sensiblen Prozesses – der Identifikation eines Einzelnen mit seinem beruflichen Umfeld und seinen Aufgaben. Auf kollektiver Ebene geht es um Abstimmung untereinander und um Aktivierung kollektiven Potenzials – und damit um die Nutzung oft vernachlässigter sozialer Kräfte für die Beziehungsgestaltung wie auch zur Aufgabenwahrnehmung.

2.1 Das Reifegradmodell als Orientierungsgröße für Kulturentwicklung

Das grundlegende Verständnis zu der Wirkung individueller Haltung in Bezug zur sozialen Umgebung wird im Modell des kulturellen Reifegrads verständlich. Es ist an anderer Stelle ausführlich beschrieben worden[13] (Artikel abrufbar von den Internetseiten der FHöVPR Güstrow[14]). Das Stufenmodell dient für den gesamten Verlauf des Pilotprojektes als Orientierungsbasis zur Einschätzung des individuellen und kollektiven Entwicklungsstandes.

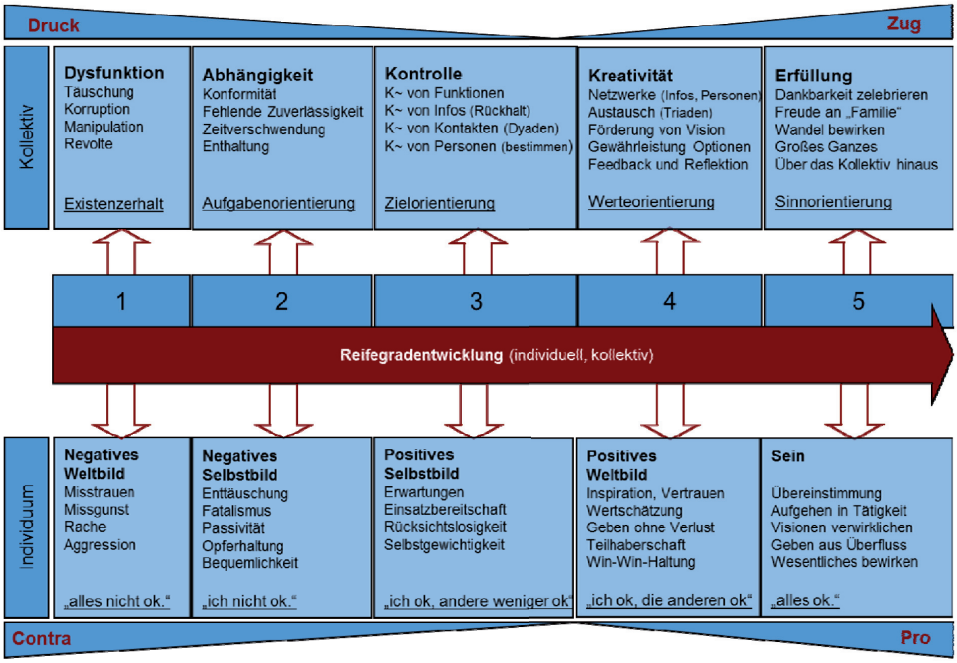


Abb. 3. Stufen der kulturellen Reifegradentwicklung. Abhängig vom Entwicklungsgrad herrschen in den jeweiligen Kollektiven Druck- vs. Zugstile innerhalb des Führungsstils und extrinsische vs. intrinsische Orientierung im Bereich der Mitarbeitermotivierung vor, während bei Individuen mit einer Contra- vs. Pro-Haltung dem sozialen Umfeld gegenüber agiert wird. Teilweise abgeändert und ergänzt sind die fünf Stufen der individuellen Haltung in Anlehnung an Giannini[15] und die fünf Stufen kollektiver Ausrichtung in Anlehnung an Logan, King & Fisher-Wright[16] entwickelt worden.

[13] Vgl. Bohn, H. (2015a). Entwicklung von Führungs- und Teamkultur – Teil 1. SIAK-Journal. Das Reifegradmodell als theoretische Ausgangsbasis für die Entwicklung von werteorientierter Führungs- und Teamkultur. Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis des Bundesministeriums für Inneres der Republik Österreich. Ausgabe 1/2015. S.81-93.

[14] http://www.fh-guestrow.de/forschung/dhpol/dhpol4/

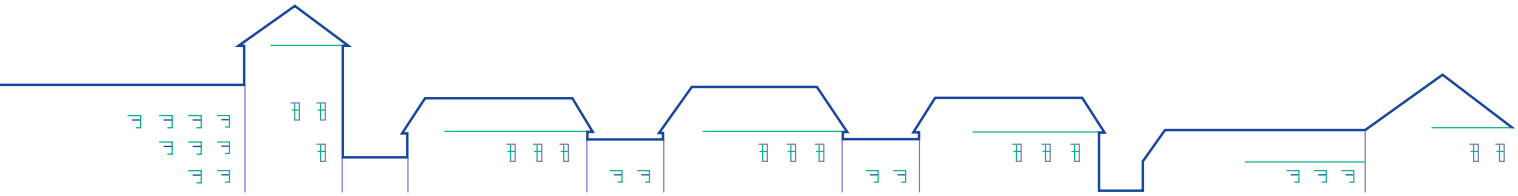
[15] Giannini, P.A. (2012). Baby Steps: A Practical Guide to Self Love and Positive Interaction with Others. Kindle eBook.

[16] Logan, D., King, J., & Fischer-Wright, H. (2011). Tribal leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization. New York: Harper Business.

Das Modell unterteilt den individuellen und kollektiven Reifegrad in fünf Stufen. Auf welcher Stufe sich ein Individuum befindet, ist davon abhängig, wodurch sein Handeln und Wirken gesteuert ist. Die individuelle Grundhaltung kann dabei von Abneigung und Abwertung (Contra) bis hin zu Wertschätzung und Verbundenheit (Pro) reichen, je nachdem wie man die Welt und sich selbst in dieser Welt positioniert. Auf welcher Stufe sich ein Kollektiv befindet, ist von den vorherrschenden Mechanismen sozialer Beeinflussung, insbesondere mitbestimmt durch die Art der Führung, abhängig. Soziale Dynamiken können hierbei Druck- (reines Durchsetzen) oder Zugcharakter (Vermittlung und Begeisterung) haben. Individuelle Grundhaltung wie auch kollektive Dynamiken nehmen direkten Einfluss auf die Handlungsmotivation. In den unteren Stufen wird diese stark von externen Quellen bestimmt (extrinsisch, Druck). In den höheren Stufen basieren Handlungsentscheidungen eher auf einem inneren Angebot und der Entfaltung individueller Beteiligung (intrinsisch, Zug). Mit der Vorstellung des Reifegradmodells ist intendiert, dass jeder Einzelne selbstreflektierend Positionierung findet und gleichfalls sein unmittelbares Umfeld einordnen kann. Das tiefere Verständnis des Modells vermittelt Zugänge zur Abhängigkeit des Individuums in seiner Struktur. So wird offensichtlich gemacht, dass die Art des Umgangs und der Einflussnahme auf Mitarbeiter direkte Wirkung auf deren Reifungs- und Entfaltungsmöglichkeiten hat.

Die begrenzenden Rahmenbedingungen einer Hierarchie, traditionelle Führungsbilder oder eine rein auf Anweisung und Kontrolle ausgerichtete Führung stehen bei der Vermittlung des Modells genauso zur Diskussion wie der allgemeine Anspruch, kooperativ zu führen. Hierarchien bieten in ihrem Aufbau grundsätzlich die Voraussetzung dafür, dass die Rolle der Führung auf Stufe 3 und die Rolle der nachgeordneten Mitarbeiter auf Stufe 2 einfriert. Führungskräfte sind auf Zielorientierung und Kontrolle, Mitarbeiter in Abhängigkeit vorgegebener Aufgaben sozialisiert worden, was durchaus auch vorteilhaft zur Lösung bestimmter Situationen beitragen kann. Denn Verhaltensmuster schleifen sich ein, insbesondere wenn sie kollektiv aufrechterhalten werden. Und zumeist kommt trotz suboptimaler Verhältnisse kein Veränderungswille auf. Die grundsätzliche Haltung von Führungskraft und nachgeordnetem Mitarbeiter wird dadurch verstärkt, dass sich Führungskräfte einer Teilverantwortung für die hierarchische Machtverteilung bewusst sind und in einer Hierarchie auch begrenzende Rahmenbedingungen vertreten und verantworten – also aufrechterhalten – müssen. Die grundsätzliche Dynamik im Kollektiv wird darüber hinaus insbesondere dadurch auf den mittleren Stufen (2 und 3) stabilisiert, dass die Mehrzahl der Führungsmethoden funktionalistisch und formalisiert an Druck und beziehungsbezogen an Autorität ausgerichtet sind.

Trotz hierarchischem Aufbau können in der Vielzahl an Führungssituationen aber alle Stufen auftreten und angeregt werden. Gut ist, zu wissen, welche Symptomatik mit welchen Gründen, Dynamiken und Konsequenzen verbunden ist. Mit der Vermittlung des Modells werden Führungskräfte also geschult, ihre Führungs- und Teamkultur im Blick zu haben. Das ist die erste Voraussetzung dafür, bewusst auf die Entwicklung dieser Kultur einzuwirken. Die Vermittlung des Modells soll dazu veranlassen, Entwicklungsschritte in Erwägung zu ziehen. Denn mit der jeweils nächsthöheren Stufe ist ein Zuwachs an individuellem und kollektivem Wohl verbunden. Praktisch anwendbar wird das Modell für Führungskräfte aber erst, wenn sie über Methoden zur Anregung der Führung und Zusammenarbeit auf die jeweils nächsthöhere Stufe verfügen. Der vorliegende



Ansatz muss die Organisationsstruktur der Polizei als Hierarchie berücksichtigen. Darum soll hier hervorgehoben werden, dass die im Folgenden vorgestellte Methodik sich sogar des hierarchischen Aufbaus - werteorientiert - bedient.

2.2 Die Methodik zur Entwicklung der Führungs- und Teamkultur

Die Methodik zur Entwicklung der Führungs- und Teamkultur ist an Werten orientiert. Eine werteorientierte Führungs- und Teamkultur fördert die Identifikation mit dem Beruf, die Identifizierung mit einer Gruppe und die Entwicklung der ganz eigenen, unabhängigen Identität und individualistisch individuell inspirierten Motivation. Die Werte, die jeden Einzelnen, jede Gruppe und die Organisation der Polizei in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung besonders machen, sollen bewusst gemacht und fürs berufliche Handeln aktiviert werden. Mit dem Bewusstsein eigener Werte werden Ängste und Konfliktfelder verständlicher und berechenbarer. Der Austausch zu gemeinsamen Werten und zu den Werten der Organisation soll die Identifikation mit der Organisation und ein tieferes Wir-Gefühl schaffen.

2.2.1 Werte im Fokus jedes Entwicklungsschrittes

Werte entfalten umso mehr ihren Beitrag konstruktiv, je bewusster sie sind, je bewusster sie in Austausch und Vereinbarung mit den Werten anderer gebracht und je bewusster sie in Aktivitäten transformiert werden. Hierfür baucht es Methoden – zur steten Bewusstmachung, zur situativen Abstimmung und zur kontinuierlichen Aktivierung in tatsächliches Tun. Für Nachhaltigkeit und Fortlauf von Kulturentwicklung halten nur Methoden her, die auch nach Ende der Trainingsphase durch Führungskräfte angewendet werden können. Für deren Verankerung im Berufsalltag ist es förderlich, dass diese Methoden in den bestehenden sozialen Strukturen vermittelt, erprobt und gefestigt werden können.

2.2.2 Durchführung in bestehenden Kollektiven

Die Durchführung der gesamten Methodik in bestehenden Kollektiven bringt wiederum mit sich, dass hierdurch der Dienstalltag jederzeit im Projekt präsent ist. Der Dienstalltag wird nicht nur in die Trainingsszenarien geholt, sondern Effekte und Methoden aus den Kursen sollen sich sowohl auf sach- als auch auf beziehungsbezogener Ebene im Dienstalltag bewähren. Veränderung erfolgt nicht nur an Einem, der nach einer Fortbildung in eine unveränderte Umgebung zurückkehrt und sich allein in seiner Veränderung zu behaupten hat. Sondern eine ganze Gruppe wird in ihrer Eigenart weiterentwickelt und verbindlich aneinander ausgerichtet.

Vorteile bei der Durchführung in bestehenden Teams (Teilnehmermeinungen):

„Man kann sich nicht voreinander verstecken. Wir sprechen dieselbe Sprache, entwickeln uns in dieselbe Richtung und können uns über das austauschen, was in den Dienststellen geschieht. Oder uns dabei unterstützen."

„Wenn eine große Masse zu Aktivitäten motiviert wird, zieht es auch in höherer Wahrscheinlichkeit den Einzelnen mit."

2.2.3 Kompetenzvermittlung im sequenziellen und verzahnten Ablauf

Das Projekt umfasst die Gesamtheit einer Organisationseinheit (s. Abb. 3). Die Kultur von Führung und Zusammenarbeit soll sowohl in den Hierarchiedreiecken als auch auf den jeweiligen Hierarchieebenen gestärkt werden. Das Projekt ist dabei auf eine verbesserte Zusammenarbeit unter den Kollegen wie auch zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern ausgerichtet. Es gibt demnach Methoden zur Stärkung der vertikalen wie auch horizontalen Kooperation.

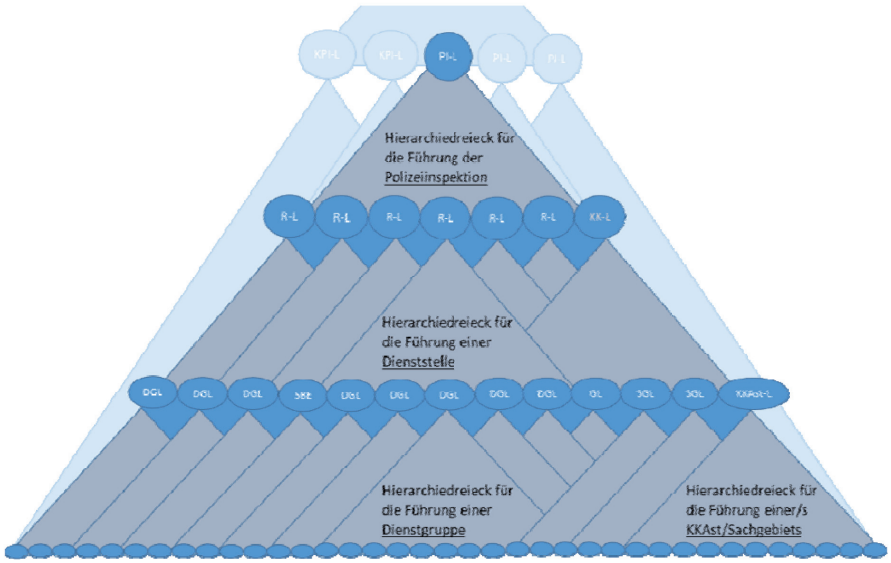


Abb.4. Die Durchführung des Projektes erfolgt in einer hierarchischen Organisationseinheit von oben nach unten (hier exemplarisch in einer Polizeiinspektion mit ihren drei Hierarchiedreiecken und ihren vier Hierarchieebenen).

Der direkte Ansatz an Werteorientierung und Kulturentwicklung liegt in den vermittelten Inhalten und Methoden, die sich über vier Kurse und dazwischen geschaltete kollegiale Feedbacks erstrecken. Der indirekte Ansatz, welcher Werteorientierung und Kulturentwicklung mittelbar stabilisieren will, ist im Aufbau des Projektes gebunden. Dieser Aufbau umfasst zum Ersten die Durchführung der Kurse in einer Sequenz über alle Hierarchieebenen hinweg von oben nach unten. Zum Zweiten kommt es zu einer Verzahnung der Kurse, durch welche die Ergebnisse aus dem Kurs einer Hierarchieebene für Aufgaben der jeweils nächsten genutzt werden. So umfasst der Durchlauf erst die *Selbsterfahrung* und stärkt persönliche und soziale Kompetenzen. In der darauf folgenden *Anwendung* bei den eigenen Mitarbeitern werden methodische und Führungskompetenzen gestärkt. Die Kurse in der nachgeordneten Ebene beginnen nicht erst, nachdem die übergeordnete abgeschlossen ist, sondern das Projekt ist so aufgebaut, dass sich der Kursablauf über zwei Ebenen verzahnt (s. Abb. 3). Die Führungskräfte verwenden Zuarbeiten aus den Kursen mit ihrer nachgeordneten Mitarbeiterschaft für den Austausch in ihrem Kollegenkreis und mit ihrem Vorgesetzten. So werden nicht nur die Filter zwischen den Hierarchieebenen geweitet. Es kommt zur gegenseitigen Verpflichtung, das Gelernte am gemeinsam erlebten Berufsalltag anzuwenden.

2.2.4 Kompetenzvermittlung durch Methoden für die Beziehungs- wie auch Aufgabenebene

In Abbildung 5 ist der sequenzielle Ansatz über zwei Führungsebenen veranschaulicht. Die grauen Pfeile links veranschaulichen, dass der Projektverlauf von der individuellen über die kollektive in die organisationale Ebene reicht. Diese Ausrichtung macht insbesondere in ihrer Verzahnung Sinn (wie in den oberen grauen Kästen dargestellt, hier am oberen Hierarchiedreieck einer Inspektion mit dem mittleren Hierarchiedreieck einer Dienstelle). Durch die Verzahnung erlebt jeder Beteiligte das Projekt als nachgeordneter Mitarbeiter und nach Kurs 2 – mit Übergang in die kollektive Werteorientierung – auch als Führungskraft.

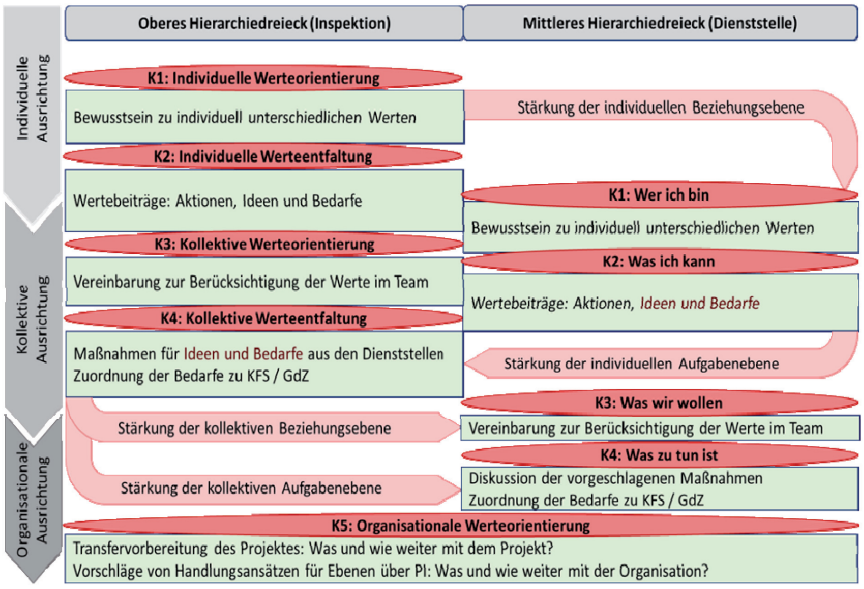


Abb.5. Sequenzieller Ablauf und verzahnende Inhalte des Projektes über zwei Führungsebenen (links die übergeordnete, rechts die nachgeordnete). Der Wertebezug bewegt sich von einer individuellen über eine kollektive in die organisationale Ausrichtung (graue vertikale Pfeile). Dabei soll erst die Beziehungsebene, dann die Sachebene des beruflichen Zusammenseins gestärkt werden (rosa horizontale Pfeile).

In Abbildung 5 zeigt sich der stete Bezug auf Werte. Werden in den ersten beiden Kursen individuelle Werte in den Fokus gerückt, stehen in den letzten beiden Kursen die Verschiedenartigkeit und das Zusammenspiel der Werte im Kollektiv eine Rolle. In der Verzahnung der beiden Ebenen kommt es dabei in den ersten zwei Kursen zur Stärkung auf Beziehungsebene. Nach Kurs 2 wird durch die Erfassung individueller Probleme, Bedarfe und Ideen und deren Bearbeitung im übergeordneten Hierarchiedreieck konkrete Sachorientierung angeregt. Diese bleibt jedoch nicht in Führungsverantwortung. Die im oberen Hierarchiedreieck angedachten Lösungen werden als Vorschläge mit den Mitarbeitern diskutiert. So soll Verantwortung verteilt wie auch verstärkt werden – und dies ein weiteres Mal unter Forderung und Förderung jedes Einzelnen in seinem Wertebeitrag.

Der vierstufige Kursaufbau ist an den Phasen der Teamentwicklung nach Bruce Tuckman orientiert[17]. Ihm zufolge durchlaufen Gruppen in ihrem Entwicklungs-

[17] Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological bulletin 63 (6), 384-399.; Tuckman, B. & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small-group development revisited. Group & Organization Management 2 (4). 419-427.

prozess eine Phase der Orientierungssuche (Findungsphase), in der sie sich stark nach der Leitfigur und nach vorgegebenen Spielregeln richten. Nach dem ersten Abtasten treten zunehmend unterschiedliche Ansichten und Herangehensweisen zutage, die für Unverständnis, Missverständnis und Konfliktpotenzial sorgen (Konfliktphase). Wenn das Potenzial an Konflikten genutzt wird, hat sich die Gruppe nicht nur bessere Kenntnis von den Stärken und Schwächen eines Jeden und entsprechend spezifische Wertschätzung und Unterstützung erarbeitet, sondern auch gute Umgangsformen für das unterschiedliche Miteinander und ein echtes Wir-Gefühl (Normierungsphase). Wenn die Gruppe nicht beim Wohlgefühl untereinander hängenbleibt, sondern sich einer kollektiven Verantwortung stellt, in der jeder für sich und alle für das Gemeinsame aktive Verantwortung übernehmen (Schaffensphase), hat sie den idealen Zustand ihrer Entwicklung erreicht.
Dieser Idealverlauf wird im Berufsalltag zumeist abgekürzt. Die beziehungsbezogene Konflikt- und Normierungsphase wird übersprungen und den Mitarbeitern ihrer Rolle und Funktion entsprechend Aufgaben zugewiesen. Das ist akut effizient und orientiert auf die Aufgabe. Es vernachlässigt hierbei jedoch nicht nur die Beziehungsebene, auf der Menschen ihre Aufgaben erfüllen. Es vernachlässigt insbesondere individuelle Potenziale, die sich nur entfalten, wenn der Einzelne in diesem Potenzial gesehen, gefordert und gefördert wird. Dies tut er nachhaltig nur im Prinzip von Reziprozität und Synergie.

2.2.5 Arbeit an der Fehlerkultur

Die Arbeit auf Beziehungs- wie auch auf Arbeitsebene fördert nicht nur Potenzial hervor, sondern offenbart auch Schwächen, Probleme und Missstände im Wirkungsfeld des Einzelnen. Diese haben mit dem werteorientierten Ansatz jedoch ihre Begründung und Berechtigung. So sind sie sowohl für die Reflexion von außen als auch in Selbstreflexion annehmbarer.
Genau genommen gelingt die gesamte Methodik nur, wenn berücksichtigt wird, dass das Licht der größten Potenziale umso schärfere Schatten werfen kann. Weil wir so empfindlich sind, eben gerade an den uns naheliegendsten Werten verletzt zu werden – und das schon Zeit unseres Lebens waren – haben wir nicht nur Fertigkeiten ausgebildet, sie ins Angebot zu bringen, sondern auch Strategien, mit ihnen in Abwehr und Angriff zu gehen. Die Arbeit an der Fehlerkultur ist nicht zuletzt Rückfallprophylaxe - wie sie für jede Entwicklungsanregung benötigt wird, wenn sie in Bereiche reicht, die herkömmlich noch nicht betreten wurden.
Zur direkten Arbeit an der Fehlerkultur wurden zwischen den Kursen Kollegiale Feedbackrunden geschaltet. Hier stellte sich für jeden Einzelnen die Aufgabe und das Angebot, sich für konkrete Probleme oder generelle Blockaden im eigenen Führungsbereich der Perspektiven und Hilfestellungen seiner Kollegen zu bedienen. Das Feedback von Kollegen kann als abrundende Ergänzung zum Feedback durch Vorgesetzte und zum Feedback von nachgeordneten Mitarbeitern verstanden werden.
Die Polizeiinspektion Güstrow führte zeitgleich zum Projekt auch das Führungs- und Teamfeedback (FTF) durch, zu welchem die nachgeordneten Mitarbeiter ihre Perspektive auf das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten kundgaben. In Abbildung 6 ist dargestellt, dass die beiden Feedbackansätze nicht nur ergänzend genutzt werden können, sondern die Perspektive der Mitarbeiter kann auch als Vorlage genutzt werden, unter Kollegen die individuellen Werte auf ihr Wirken zu analysieren. Dabei ist die Fremdperspektive auf die Führungsaufgabe Anregung für eine Besinnung auf die Stärken und Schwächen, die mit der eigenen Persönlichkeit verbunden sind. Die Kollegen können sensibel

den Erkenntnisprozess flankieren und insbesondere blinde Flecken aufzeigen, wo Werte und Fertigkeiten noch nicht voll entfaltet wurden, wo unbewusste Ängste verständlicherweise blockieren und wo es an kollegialer Unterstützung bräuchte.

Abb. 6. Zwei Feedbackmethoden in Ergänzung – das Führungs- und Teamfeedback in Verbindung mit dem Kollegialen Feedback. Die Beiträge der Mitarbeiter als Fremdperspektive auf das Führungsverhalten kann durch die Fremdperspektive der Kollegen ergänzt und unter Rückgriff auf eigene Werte und Ziele analysiert werden.

Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie steht, desto mehr Verantwortung und Macht ist mit ihr verbunden und desto größer ist die Wirkung ihrer individuellen Entscheidungen. Je höher eine Führungskraft steht, desto einsamer kann es auch um sie herum werden, obwohl es gerade im Rahmen der Verantwortung geradezu soziale Unterstützung und kritische Reflektion bräuchte. Auch wenn die Intensität dieses Ansatzes für den Berufsalltag ungewohnt anmutet, kann sie sowohl für die Organisation als auch für jede einzelne Führungskraft ein neues Spektrum an Schutz, Sicherung und Unterstützung gewährleisten. Nach unten hin erreicht diese Methodik für die Organisation die Werte, Potenziale und Beiträge jedes einzelnen Mitarbeiters. Nach oben hin erreicht diese Methodik Optimierung in der Führung.

3. Kulturentwicklung – problematisch?

Kulturentwicklung braucht Methode, individuelle Bereitschaft und optimale Rahmenbedingungen. Diese Aspekte sind es, die sich in einem Pilotprojekt bewähren müssen. Kulturentwicklung läuft insbesondere aber sehr untergründig und langsam ab, denn es sind Menschen, die Kultur vermitteln und verändern. Und Menschen brauchen Zeit zur Entwicklung, zur eigenen und gegenseitigen Ermutigung, zur Vertrauensbildung auch gegen vereinzelte Rückfälle, und sie brauchen Kraft und inneren Fokus. Auch individuelle Entwicklung ist nicht geradlinig und kontinuierlich, sie muss sich gegenüber äußeren Anforderungen und auch mal blockierenden Rahmenbedingungen bewähren.

In Abbildung 7 ist im Innenkreis das wesentliche Extrakt der Projektziele formuliert worden sowie im mittleren Kreis die Probleme, die während des Projektverlaufs formuliert wurden. Im Außenkreis sind erste Überlegungen aufgeführt, mit denen man den Problemen begegnen könnte.

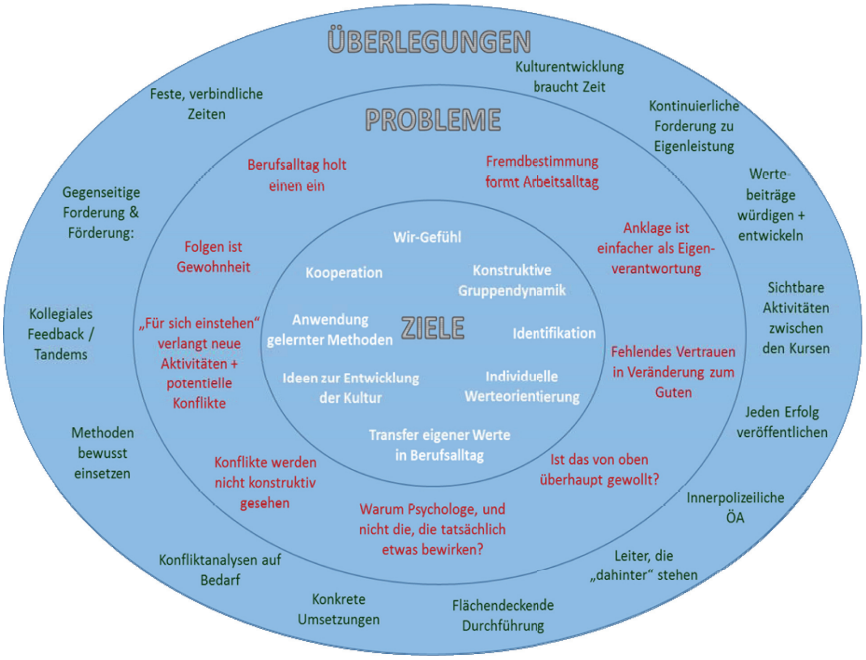


Abb.5. Probleme und entsprechende Überlegungen zur Erreichung der Ziele des Projektes

Widerstände und Rückschläge gehören zum Alten und Bewährten hinzu und geben eine Realität wieder, die ihre Ursprünge, Ursachen und Gründe hat. Individuelle Werte beizutragen, verlangt Mut und Unterstützung - denn anzubieten, was einem wichtig ist, ist empfindlich gegen Zurückweisung oder Missbrauch. Kollektive Werte in Handlungen zu transformieren, verlangt nach neuen Methoden, Räumen und Zeit.
Kulturentwicklung gelingt nur durch starke Führung, durch einen größer werdenden Kreis an Beteiligten und durch stete Aktualisierung mit Hilfe regelmäßig angewendeter Methoden. Sowohl die Anregung des Einzelnen, immer mal wieder über seinen Schatten zu springen und sich ins Vertrauen für Neues und Ungewohntes zu begeben, als auch die bewusste Anwendung von Methoden zur Steuerung kollektiver Dynamiken sind grundlegend Führungsaufgabe. Für diese Führungsaufgabe braucht es eine Haltung, die dem Gewohnten und Bewährten etwas hinzufügen will, die sich stetig zu verbessern und zu erneuern sucht. Respekt vor jedermann, der sich dieser wachen, lebendigen und mutigen Forderung sich selbst gegenüber stellt!

Zur Autorin
Henriette Bohn ist als Diplom-Psychologin seit 2009 im Fachbereich Polizei der FHöVPR Güstrow angestellt und für Unterricht in Psychologie und Führungslehre insbesondere in den Aufstiegslehrgängen zuständig. Sozialwissenschaftliches Arbeiten vermittelt sie sowohl an die Bachelorstudentinnen und -studenten der Landespolizei als auch an die Masterstudentinnen und -studenten des Nordverbundes. Das in diesem Band vorgestellt Projekt ist von ihr konzipiert und durchgeführt worden und trifft auch überregional und international auf Interesse.

4. Literatur

Altmann, R. & Berndt, G. (1998). Führungslehre. Sonderband zum Polizei-Handbuch Retzlaff-Pausch. Teil 6. 4. Auflage. Lübeck: Schmidt-Römhild.

Bohn, H. (2015a). Entwicklung von Führungs- und Teamkultur – Teil 1. SIAK-Journal. Das Reifegradmodell als theoretische Ausgangsbasis für die Entwicklung von werteorientierter Führungs- und Teamkultur. Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis des Bundesministeriums für Inneres der Republik Österreich. Ausgabe 1/2015. S. 81-93.

Bohn, H. (2015b). Entwicklung von Führungs- und Teamkultur – Teil 2. Konzeption des Pilotprojekts zur sequenziellen Entwicklung der Führungs- und Teamkultur in mecklenburg-Vorpommern. SIAK-Journal. Zeitschrift für Polizeiwissenschaft und polizeiliche Praxis des Bundesministeriums für Inneres der Republik Österreich. Ausgabe 2/2015. S. 23 ff.

Giannini, P.A. (2012). Baby Steps: A Practical Guide to Self Love and Positive Interaction with Others. Kindle eBook.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2011). Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. Verlag CH Beck: München. S. 3.

Kabanoff, B. & Daly, J. (2002). Espoused Values of Organisations. Australian Journal of Management. Bd. 27. S. 89-104.

Kaina, V. & Römmele, A. (Hrsg) (2009): Politische Soziologie: Ein Studienbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Klages, H. (1992). Die gegenwärtige Situation der Wert- und Wertwandelforschung. Probleme und Perspektiven. In: Klages, H.; Hippler, H.-J.: Herbert, W. (Hrsg.): Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition. CampusVerlag: Frankfurt/M.

Klages, H.; Hippler, H.-J.: Herbert, W. (Hrsg.) (1992): Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition. CampusVerlag: Frankfurt/M.

Logan, D., King, J., & Fischer-Wright, H. (2011). Tribal leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization. New York: Harper Business.

PDV 100. Führung und Einsatz der Polizei. Ausgabe 1999. Stand: 09/2008. Nr. 1.5.3 Führungsgrundsätze.

Sagiv, L. & Schwartz, S.H. (2007). Cultural values in organisations: insights for Europe. In: European Journal of International Management. Bd. 1 Nr. 3. S. 176-190.

Springstein, R. (2003). Grundsätze für die Zusammenarbeit in der Polizei. Im Auftrag des Innenministeriums M-V. Schwerin: Amt für Technik und Beschaffung der Polizei M-V.

Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological bulletin 63 (6), S. 384-399.

Tuckman, B. & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small-group development revisited. Group & Organization Management 2 (4). S. 419-427.

Welzel, C. (2009). Werte- und Wertewandelforschung. In: Kaina, V. & Römmele, A. (Hrsg): Politische Soziologie: Ein Studienbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 109-139.

Mediative Führungskompetenz – Konflikte als eine wertvolle Triebfeder für Veränderung und Weiterentwicklung innerhalb von Organisationen

1. Modernes Führungsverständnis

„Führen ist die Gestaltung eines Möglichkeitsraumes." (Karl Kreuser)

Führung hat zweifelsohne eine zentrale Bedeutung für den Erfolg einer Organisation. Ganz im Sinne des obigen Zitates gehen die Sozialwissenschaften heute von der Prämisse aus, dass in der Optimierung von Prozessen und Strukturen kaum noch Synergieeffekte[1] zu erwarten sind. Die derzeit noch ungenutzten **Potentiale** werden **im Menschen** gesehen.[2]
Die Aufgabe von Führungskräften ist es infolgedessen, ihre Mitarbeiter in diesem Lernprozess zu unterstützen, indem sie Potentiale und Talente erkennen, fördern, nutzen und ihre Kompetenzen zu **selbstorganisiertem Denken und Handeln** entwickeln.[3]

Dieser Perspektivwechsel stellt die heutige Führungskräfte-Generation vor besondere Herausforderungen: Die üblichen Hard Skills, wie Fachkompetenz und systemisches Denken sowie das notwendige Wissen über etwaige Ermächtigungen und Sanktionsmöglichkeiten, die aus dem Rechtssystem heraus erwachsen, bilden nach wie vor das Fundament guter Führungsarbeit. In der obigen Abbildung umfassen diese Aspekte die Bereiche „expert knowledge" und „management skills". Zunehmend relevanter für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung werden im Kontext der zuvor skizzierten Entwicklung jedoch die sogenannten Soft Skills. Hierzu zählt die Wirtschaftspsychologie Führungsaspekte wie Motivierungsvermögen, Überzeugungskraft, Kritikfähigkeit und Konfliktbearbeitungskompetenz.[4] - „Die Sensibilität, Konfliktsignale im Team zu erkennen, der Mut, darauf zu reagieren und die Fähigkeit, Energie, die bei Meinungsunterschieden entsteht, in konstruktive und damit positive Bahnen zu lenken, sollten in keiner Toolbox einer Führungskraft fehlen, um die aktuellen

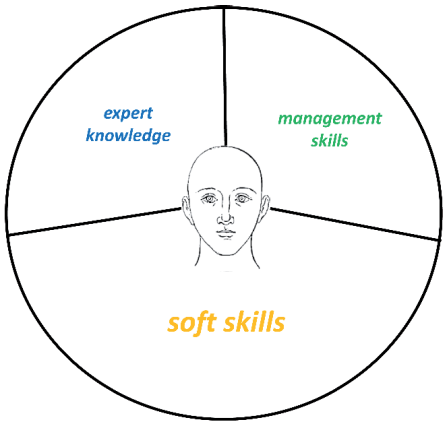


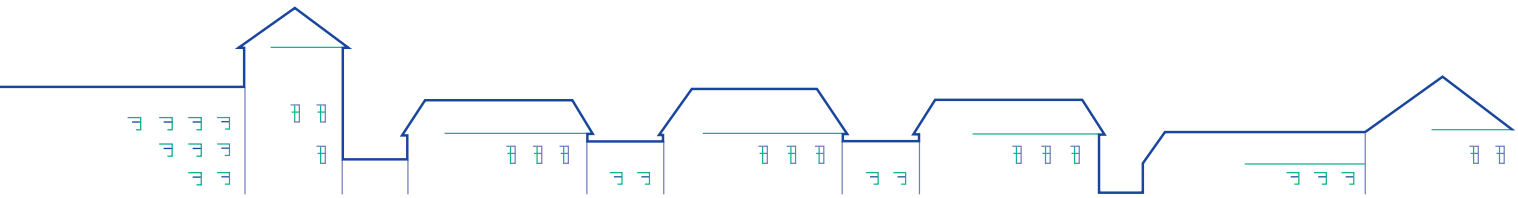
Abb. 1: wissens- & fähigkeitsbasierte Grundlagen des Führungshandelns (eigener Entwurf)

[1] Hier verwendet im Sinne der durch das Zusammenwirken einer (Arbeits-)Gruppe entstehenden Summe von positiven Ergebnissen und Problemlösungen, die größer ist als die Summe der Einzelbeiträge. In diesem Zusammenhang ließe sich auch der Begriff der **Emergenz** aus der soziologischen Systemtheorie heranziehen: „Jene Eigenschaften eines Systems, die aus den Eigenschaften seiner Elemente nicht erklärbar sind…" Willke, Helmut: Systemtheorie I: Grundlagen. 7. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 2006, S. 247
Vgl. außerdem: Greve/ Schnabel (Hrsg.): Emergenz: Zur Analyse und Erklärung komplexer Strukturen. Suhrkamp Verlag, Berlin 2011, S. 133 ff.

[2] vgl. Kreuser/ Robrecht: Führung und Erfolg – eigene Potentiale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen. Gabler-Verlag, Wiesbaden 2010, S. 5

[3] Die soziologische Systemtheorie versieht diesen Phänomenbereich innerhalb sozialer Systeme mit dem Begriff **Selbstorganisation**: „Ein System kann nur mit selbst aufgebauten Strukturen operieren. Es kann keine Strukturen importieren." Luhmann, Niklas: Einführung in die Systemtheorie. 6. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2011, S. 102

[4] Der Verfasser verwendet an dieser Stelle bewusst den Begriff **Konfliktbearbeitungskompetenz** anstelle der von Hable-Hafenbrädl gebrauchten Bezeichnungen Konfliktfähigkeit und Konfliktlösungskompetenz (vgl. Landes/ Steiner (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft. Springer VS, Wiesbaden 2013, S. 361), da er grundsätzlich die Auffassung vertritt, dass Konflikte nicht einer „Lösung" zugeführt werden können und eine Konfliktlösung letztendlich auch nicht im Interesse einer Organisation liegen kann. Organisationen werden als Sozialsysteme kontinuierlich von Konflikten geprägt sein, welche elementar ihre Weiterentwicklung bedingen.



Herausforderungen des beruflichen Alltags in adäquater Weise bewerkstelligen zu können."[5]

Aus Sicht des Verfassers lassen sich aus den vorangegangenen Überlegungen zwei zentrale Fragestellungen ableiten:

(1) Sollten Führungskräfte eine inhaltliche Verantwortung oder lediglich die Verfahrensverantwortung für das prozessuale Konfliktgeschehen innerhalb ihrer Organisation tragen?

(2) Bedarf es zur effektiven Konfliktintervention einer systematischen Entwicklung der Persönlichkeitseigenschaften einer Führungsperson oder gar eines insgesamt neuartigen Führungsstils?

2. Konfliktkosten

Konflikte innerhalb von Organisationen binden Zeit und Energie und „kosten" infolgedessen Arbeitskraft. Von einer signifikanten Absenkung der Arbeitseffizienz bis hin zur „inneren Kündigung" oder gar etwaigen Sabotageakten reicht die Bandbreite möglicher menschlicher Reaktionen auf Konfliktsituationen im beruflichen Kontext. Darüber hinaus sollten nicht nur die ermittelbaren (direkten) Konfliktkosten, sondern auch die nur schwer zu beziffernden indirekten Konfliktkosten[6] in den Blick genommen werden.
Laut einer Studie der KPMG[7] verursachen unbeachtet gebliebene und nicht bearbeitete Konflikte im beruflichen Kontext hohe Kosten: „… in Unternehmen von weniger als 1.000 Mitarbeitern in Höhe von über 500.000 EUR im Jahr".[8]
Es gibt darüber hinaus Studien, die belegen, dass sich Führungskräfte bis zu einem Drittel ihrer täglichen Arbeitszeit mit Konfliktbearbeitung beschäftigen müssen. Auch wenn eigenständige Erhebungen bislang fehlen, dürften in Behörden keine grundlegend abweichenden Ergebnisse zu erwarten sein.
Diese Zahlen verdeutlichen nach dem Dafürhalten des Autors, dass es nicht nur aus sozialen, sondern auch aus ressourcenökonomischen Erwägungen Sinn macht, methodisch an das Thema Konflikte heranzugehen und die professionelle Bearbeitung von Konflikten als einen hochrelevanten Teilaspekt von Führung zu begreifen.

3. „Mediativer Führungsstil"?

3.1. Zum Begriff *Mediation*

Jeder der Führungsverantwortung trägt, dürfte der Versuchung, Konflikte in seinem Team autoritär zu entscheiden, schon einmal erlegen sein. Dass das Ergebnis in Zeiten emanzipierter Mitarbeiter häufig nicht wie gedacht ausfällt,

[5] Landes/ Steiner 2013: ebenda, S. 361
[6] Hierzu gehören insbesondere über längere Zeiträume andauernde gerichtliche Auseinandersetzungen (bspw. in einer Beurteilungs- oder Beförderungsangelegenheit vor dem Verwaltungsgericht), die zu kontraproduktivem Mitarbeiter- und Führungsverhalten führen.
[7] vgl. KPMG (Hrsg.): KPMG-Studie: Konflikte in Unternehmen verursachen hohe Kosten. Pressemitteilung vom 04.05.2009. Online: www.kpmg.de/Presse/14276.htm
[8] KPMG (Hrsg.) 2009: ebenda

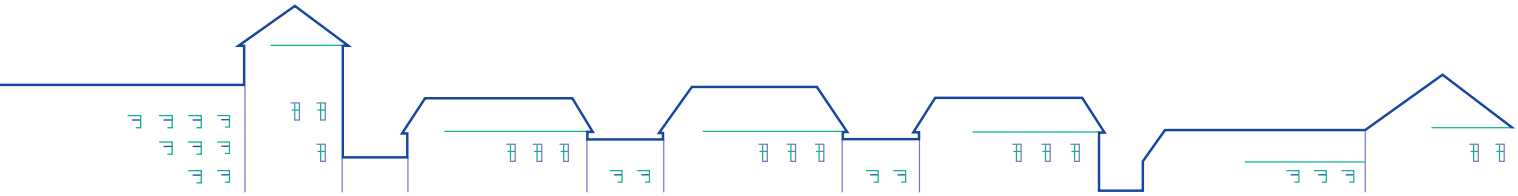
ist Lebensrealität. Die Konflikte schwelen weiter oder schlimmer noch, die Führungskraft wird selbst zur Partei des Dissenses.
Ein geeignet erscheinender methodischer Ansatz könnte nach dem Dafürhalten des Verfassers in dem Konfliktbearbeitungsverfahren Mediation erblickt werden. Die Bezeichnung geht im Grunde auf die Eindeutschung des gleichlautenden anglo-amerikanischen Begriffs, den man auch mit „Vermittlung" übersetzen könnte, zurück. Auf diesem Vermittlungsgedanken bauen zahlreiche Definitionen auf.
Im Kontext der hier aufgeworfenen Fragestellungen[9] erscheint es zweckmäßig, eine Definition aus dem wirtschaftspsychologischen Bereich heranzuziehen:
„Mediation ist ein außergerichtliches, freiwilliges, strukturiertes Verfahren zur konstruktiven Bearbeitung eines Konflikts zwischen zwei oder mehreren Personen mit dem Ziel einer nachhaltigen Win-win-Lösung. Die Konfliktparteien (Medianden) gelangen mit Unterstützung einer dritten, allparteilichen Person (Mediator), der (lediglich) als Verfahrensleiter fungiert, zu einer gemeinsamen, eigenverantwortlichen Konfliktlösung, die ihren eigentlichen Bedürfnissen und Interessen entspricht."[10]
Der Verfasser geht hier einen Schritt weiter und versteht Konflikte als Phase sozialer Entscheidungsprozesse, die durch die Mediation einen professionellen Kontext erhält. In diesem Zusammenhang böte es sich an, auch ein etwaiges Intervenieren von Führungskräften in Konfliktkonstellationen als eine Form der Begleitung von Entscheidungsfindungen innerhalb der nachgeordneten Mitarbeiterschaft mit dem Ziel des Interessenausgleichs zwischen den beteiligten Konfliktparteien zu begreifen.

Norbert Jochens, M.A.
Hochschuldozent
an der
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung,
Polizei und Rechtspflege
des Landes Mecklenburg-Vorpommern

3.2. Zum Begriff *Führungsstil*[11]

Nach Staehle ist ein Führungsstil typisiertes Führungsverhalten: „… ein langfristiges, relativ stabiles, von der gleichen Situation unabhängiges Verhaltensmuster der Führungsperson, das zugleich die Grundeinstellung gegenüber dem Mitarbeiter zum Ausdruck bringt"[12].
Wunderer hingegen betrachtet den Führungsstil als abhängig von situativen Faktoren. Der von ihm vertretenen Auffassung zufolge sollte der Führungsstil innerhalb bestimmter Bandbreiten und abhängig vom situativen Kontext variieren.[13]

[9] vgl. Gliederungspunkt 1
[10] vgl. Landes/ Steiner 2013: ebenda, S. 506
[11] Die Unterscheidung von Führungsstilen nach der Art der Willensbildung führt zu idealtypischen Extrempolen: dem **autoritären** und dem **demokratischen Führungsstil**. Dieser Ansatz ist zurückzuführen auf die sogenannten Iowa-Studien von Kurt Lewin (Bestimmung von Verhaltenswirkungen alternativer Führungsstile). Differenzierendes Merkmal war hierbei das Ausmaß an Entscheidungsbeteiligung (Partizipationsgrad). Es wurde darüber hinaus noch ein dritter Führungsstil identifiziert: der **Laissez-faire-Stil**. Dieser wird jedoch überwiegend als Form des „Nicht-Führens" angesehen. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang der Hinweis, dass es sich sowohl beim autoritären als auch beim demokratischen Führungsstil um Modellanschauungen handelt, die zwangsläufig mit einer Reduktion von (tatsächlicher Umwelt-)Komplexität einhergehen. Vgl. hierzu: Olfert, Klaus: Personalwirtschaft – Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen 2010, S. 269; Weibler, Jürgen: Personalführung. Verlag Vahlen, München 2001, S. 295
[12] Staehle, Wolfgang H.: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Verlag Vahlen, München 1999, S. 334
[13] vgl. Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre. Luchterhand-Fachverlag, München 2006, S. 204



Es lässt sich also festhalten, dass sich Führungsstile im Spannungsfeld zwischen (situativer) Flexibilität und (situationsunabhängiger) Prinzipientreue bewegen. Oder anders formuliert: Ein Führungsstil besteht aus einer situationsunabhängigen und einer situationsabhängigen Komponente.
Die mediativen Kommunikations- und Interventionstechniken[14] versetzen eine Führungskraft in die Lage, auf etwaige kommunikative und gruppendynamische Abläufe innerhalb der nachgeordneten Mitarbeiterschaft spontan zu reagieren und im Idealfall präventive Steuerungsimpulse zu platzieren, um kontraproduktiven Entwicklungen innerhalb eines Teams frühzeitig entgegenzuwirken. Insoweit wäre in den mediativen Kommunikations- und Interventionstechniken eine Verfahrensmethodik zu sehen, die den situationsbezogenen Teil des Führungsverhaltens stärkt.

Die situationsunabhängige Komponente von Führungsstilen wiederum wird häufig mit der inneren Haltung[15] und den Prinzipien einer Führungskraft in Verbindung gebracht. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob sich die sogenannte mediative Grundhaltung[16] als situationsunabhängige Komponente eines „mediativen Führungsstils" eignen könnte.

3.3. Zur Eignung der *mediativen Grundhaltung* als situationsunabhängige Komponente eines „mediativen Führungsstils"

„Bei solchen Überlegungen gehe ich von der Grundannahme aus, voraussetzungslos zu erfahren, zu erkennen und zu denken sei menschenunmöglich und gelte auch für alle Wissenschaft."[17] (Joseph Duss-von Werdt)

Ganz im Sinne des obigen Zitates setzen die Verfahrensprinzipien der Mediation bestimmte Voraussetzungen im Erfahren, Erkennen und Denken eines Menschen im Allgemeinen und einer Führungsperson im Besonderen. Es handelt sich insoweit um ***Sinnkonstrukte***[18], die Orientierung und Sicherheit im Handeln geben, eine Einschätzung sowie Vorhersagbarkeit von Verhalten ermöglichen und somit Erwartungssicherheit in Sozialsystemen bzw. Organisationen erzeugen.

---

[14] vgl. Gliederungspunkt 4.4

[15] Duss-von Werdt begreift Haltung als die „Gesinnung des Einzelnen", welche durch Werte und Ethik geprägt wird. Vgl. Duss-von Werdt, Joseph: Einführung in die Mediation. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2008, S. 98

[16] Die ***mediative Grundhaltung*** generiert sich aus den Verfahrensprinzipien der Mediation: Allparteilichkeit, Ergebnisoffenheit, Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Eigenverantwortung und Informiertheit. Vgl. u. a. Montada, Leo/ Kals, Elisabeth: Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven. 3. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim, Basel 2013, S. 62 ff.

[17] Duss-von Werdt, Joseph: homo mediator: Geschichte und Menschenbild der Mediation. Klett-Cotta, Stuttgart 2005, S. 149

[18] Sinnkonstrukte sollen Erwartungssicherheit erzeugen und somit soziale Kontexte stabilisieren bzw. grundlegend soziale Ordnung ermöglichen. Vgl. hierzu: Kapitanova, Janeta: Regeln in sozialen Systemen. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2013, S. 29

Ein Mediator hat für die Einhaltung der folgenden, in einem interdependenten Verhältnis stehenden (ethischen) Verfahrensprinzipien Sorge zu tragen:

(1) Prinzip der *Allparteilichkeit*
(2) Prinzip der *Ergebnisoffenheit*
(3) Prinzip der *Freiwilligkeit*
(4) Prinzip der *Vertraulichkeit*
(5) Prinzip der *Eigenverantwortung*
(6) Prinzip der *Informiertheit*.

Fraglich ist, ob und inwieweit sich diese Verfahrensprinzipien in der Führungsbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter realisieren lassen:

Malinowski[19] gelangt zu der Auffassung, dass sich die Prinzipien Allparteilichkeit, Vertraulichkeit, Eigenverantwortung und Informiertheit lediglich eingeschränkt in der Führungsbeziehung verwirklichen lassen. Hinsichtlich des Prinzips der Ergebnisoffenheit und der Freiwilligkeit geht er in der Gesamtbetrachtung von einer mangelnden Realisierbarkeit in der Führungsbeziehung aus.
Abstrahiert man die in diesem Zusammenhang regelmäßig vorgetragenen Argumente[20], so lässt sich feststellen, dass die Hauptursache der angenommenen Nicht-Realisierbarkeit in einer grundlegenden Kollision von Arbeitgeberinteressen, die seitens der Führungskraft zu repräsentieren sind, und den Mitarbeiterinteressen zu erblicken ist.
Dies mag zunächst einmal die Konklusion nahelegen, dass die mediativen Verfahrensprinzipien nicht in Gänze oder nur unzureichend in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verwirklicht werden können[21] und somit auch ein konsequent mediativ ausgerichteter Führungsstil undenkbar wäre.[22] In Zeiten „flacher Hierarchien" könnten jedoch durchaus Zweifel an der Allgemeingültigkeit dieser Feststellung aufkommen.[23] So bedarf es nach dem Dafürhalten des Verfassers sicherlich nicht der Schaffung eines insgesamt neuartigen Führungsstils. Sinnvoll erscheint jedoch - insbesondere mit Blick auf effektive Möglichkeiten der Konfliktintervention aus Führungssicht - die Erweiterung eines Führungsstils um mediative Kompetenzen.

4. Mediative Führungskompetenz

Wie könnte nun die systematische Entwicklung vorhandener Führungskompetenz[24] – im Sinne der Erweiterung eines Führungsstils um mediative Betrachtungsweisen und Methoden – aussehen?

---

[19] vgl. Malinowski, Robert: Der mediative Führungsstil. Illusion oder Perspektive? Tredition, Hamburg 2013, S. 68

[20] vgl. u.a. Malinowski 2013: ebenda, S. 61 ff.; Toth, Judit: Mediativer Führungsstil als Weiterentwicklung des demokratischen Führungsstils. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2010

[21] Diese Schlussfolgerung ist vor dem Hintergrund der Interdependenz mediativer Verfahrensprinzipien sicherlich konsequent: Ein mediatives Prinzip kann Grundvoraussetzung für ein anderes sein. Insoweit bedingen und beeinflussen sie sich wechselseitig. Einschränkungen in der Realisierbarkeit eines Prinzips wirken sich auf die Erfüllbarkeit anderer Prinzipien aus.

[22] vgl. Malinowski 2013: ebenda, S. 69

[23] siehe hierzu u. a.: Leilich, Catharina: Flache oder steile Hierarchien in Forschungsinstituten. Empirische Befunde für die Max-Planck-Institute. Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007, S. 91 ff.; Dark Horse Innovation: thank god it's monday – Wie wir die Arbeitswelt revolutionieren. Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2014

[24] vgl. Ausgangsfrage (2), Gliederungspunkt 1

In einem ersten Schritt schlägt der Verfasser zur Beantwortung dieser Frage ein zirkulär-kausal aufgebautes Prozessmodell der mediativen Professionalisierung einer Führungskraft vor:

Im Zentrum dieses Modells steht die mediative Grundhaltung, welche im Wesentlichen durch die bereits angesprochenen Verfahrensprinzipien[25] geprägt wird. Die rotmarkierten Elemente „Konstruktivismus" und „Systemtheorie" bilden erkenntnistheoretische Zugänge zur Thematik Konfliktmanagement im Führungskontext. Den blaumarkierten Kommunikations- und Interventionstechniken wird in diesem Modell das Potential zugesprochen, menschliches Verhalten beeinflussen bzw. zumindest einen wirksamen („Steuerungs"-)Impuls platzieren zu können. Der grünmarkierte Begriff „Selbstreflexion" wird hier im Sinne einer Einstellung und Persönlichkeitseigenschaft verwendet.

4.1. Mediative Grundhaltung

„Wer aus einer Haltung heraus lebt, handelt nicht aus einem Zufall oder einer glücklichen Stimmung, sondern aus einem festen Bestandteil seiner Persönlichkeit." (Ulrike Spangenberg)

Der Begriff „mediative Haltung" wird in der Literatur teilweise sehr unter-schiedlich definiert. Grundsätzlich steht dieses begriffliche Konstrukt für die „persönlichen Grundhaltungen und Leitideen, die dem mediatorischen Handeln zugrunde liegen"[26]. Hierzu zählen Ideen wie Konflikte als Chance für Veränderung und Weiterentwicklung zu begreifen, zunächst einmal auszuhalten und (inhaltlich) bei den Konfliktbeteiligten zu belassen, Sicherheit und emotionalen Halt zu geben und Prozessverantwortung zu übernehmen.[27]

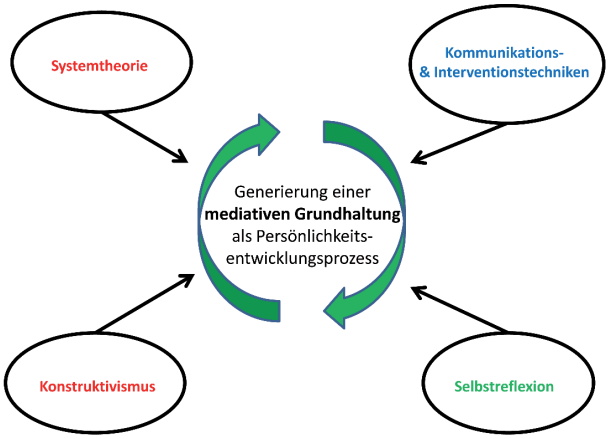


Abb. 2: mediative Professionalisierung als zirkulär-kausaler Prozess der Persönlichkeitsentwicklung (eigener Entwurf)

Der Verfasser begreift die mediative Grundhaltung als etwas Prozesshaftes, was nicht (mehr) linear-kausalen Ursache-Wirkungs-Beziehungen unterliegt, sondern emergent[28] aus der wechselbezüglichen Zirkularität unterschiedlicher Einflussgrößen heraus entsteht und einer ununterbrochenen Eigendynamik und Fortentwicklung unterliegt. Jene sich wechselseitig bedingenden Einflussgrößen werden in den bereits erwähnten erkenntnistheoretischen Zugängen, möglichen kommunikativen Interventions- und „Steuerungs"-Methoden sowie spezifischen Einstellungen und Persönlichkeitseigenschaften erblickt.[29] Auf Grund des hier vorgegebenen quantitativen Rahmens wird es dem Verfasser nicht möglich sein, sämtliche basiswissenschaftliche Hintergründe dieser vier Teilbereiche zu erläutern. Vielmehr ist ganz bewusst eine Reduktion auf für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben besonders relevante Hintergrundaspekte vorzunehmen.

---

[25] vgl. Gliederungspunkt 3.3
[26] Haynes/ Mecke/ Bastine/ Fong: Mediation – Vom Konflikt zur Lösung. 4. Auflage, Klett-Cotta, Stuttgart 2014, S. 11
[27] vgl. Haynes/ Mecke/ Bastine/ Fong 2014: ebenda, S. 17 ff.
[28] zum Begriff der Emergenz: siehe Fußnote 1
[29] vgl. hierzu: Gliederungspunkt 4

4.2. Selbstreflexion

Einschlägigen Befunden aus der Verhaltensforschung folgend, wird auch in der Führungspsychologie grundsätzlich davon ausgegangen, dass Verhaltensveränderungen „nicht wirklich trainierbar, sondern ein Ergebnis aus Selbst- und Fremdreflexionen und der daraus resultierenden Haltungsänderung“[30] sind. Die Bereitschaft zur Selbstreflexion setzt jedoch die Bereitwilligkeit voraus, sich immer wieder auch selbst infrage stellen zu lassen. Dies stellt an die Führungskraft einen hohen Anspruch, da Fragen nach dem wissenschaftstheoretischen Erklärungshintergrund für individuelles Führungshandeln nicht ausbleiben werden.
Fraglich ist in diesem Zusammenhang, ob die betreffende Führungskraft die hierzu erforderliche intellektuelle Aufgeschlossenheit und emotionale Stabilität mitbringt bzw. in ihrer Persönlichkeitsentwicklung „kultiviert“ hat. Es stellt sich darüber hinaus die Frage, aus welcher theoretischen Perspektive heraus die eigene Rolle (als Führungskraft) reflektiert werden soll. Zur Beantwortung dieser Frage lassen sich durchaus vielversprechende[31] erkenntnistheoretische Ansätze heranziehen. Der Verfasser erblickt einen möglichen Zugang in einer konsequent systemtheoretisch-konstruktivistischen Perspektive.

4.3. Systemtheoretisch-konstruktivistische Perspektive

„Die Theorie bestimmt, was wir beobachten können.“ (Albert Einstein)

„Alles hängt davon ab, welche Unterscheidungen einer Beobachtung zu Grunde gelegt werden. Unterscheidung und Bezeichnen ist dabei als Operation eines Beobachters begriffen.“[32] (Niklas Luhmann)

Der Begriff *Systemtheorie* entstammt unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen[33]. Unabhängig von den mannigfaltigen Ausprägungen und Strömungen in den jeweiligen Wissenschaftsdisziplinen lässt sich ein elementar gemeinsames Charakteristikum identifizieren: Systemtheoretische Konzepte verfolgen das Ziel, bei der Betrachtung von Sozialphänomenen linear-kausales und reduktionistisches Denken zu überwinden und stattdessen zirkulär-kausale, holistische Perspektiven zur Erkenntnisgewinnung zu verwenden.
So würde beispielsweise eine Führungskraft, die dem systemtheoretischen Paradigma folgt, das Verhalten eines Mitarbeiters nicht „isoliert“ und allein bezogen auf den jeweiligen Arbeitskontext betrachten. In dem Wissen, dass individuelles

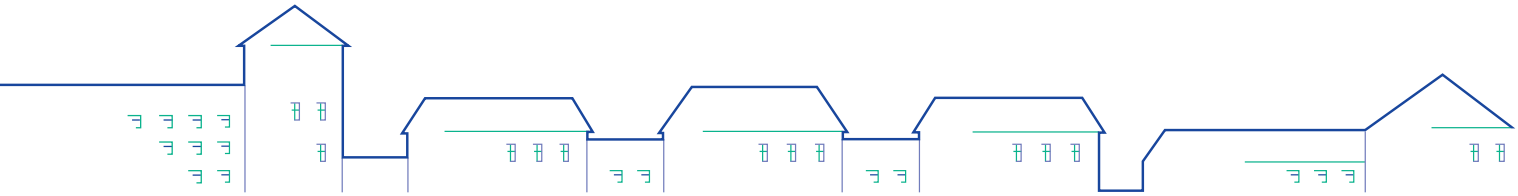
---

[30] Gässler, Andrea: Auf dem Weg zum erfolgreichen Spitzenteam. In: Kreuser/ Robrecht: Führung und Erfolg – eigene Potentiale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen. Gabler-Vertag, Wiesbaden 2010, S. 70

[31] vielversprechend im Sinne von: das Potential aufweisend, Erkenntnismehrwerte generieren zu können

[32] Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. 4. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, S. 27

[33] Exemplarisch aufgeführt seien hier: Biologie (Bertalanffy, Maturana, Varela), Kybernetik (Wiener, Ashby, Beer), Philosophie (Klaus), Spieltheorie (von Neumann, Morgenstern), Mathematik/ Kommunikation (Shannon, Weaver, Bateson), Ökologie (Capra, Vester), Ökonomie (Boulding, Forrester), Organisationsentwicklung/ Managementtheorie (Checkland, Senge, Wimmer, Baecker), Psychologie/ Therapie (Palazzoli, Schmidt, Simon) und Sozialwissenschaft (Parsons, Luhmann, Willke).



Verhalten nur in seiner Wechselbezüglichkeit zum Verhalten anderer Interaktionspartner erklärbar ist[34], würde eine systemtheoretisch „sensibilisierte" Führungsperson versuchen, den betreffenden Mitarbeiter in seinen verschiedenen sozialen Rollen zu begreifen und in etwaige Gesamtbewertungen den Umstand mit einfließen lassen, dass jener Mitarbeiter regelmäßig an unterschiedlichsten Sozialsystemen[35] teilnimmt. Infolgedessen wäre es denkbar, dass ein sich im beruflichen Kontext manifestierender Konflikt seine eigentlichen Ursachen und Hintergründe in der privaten Umgebung hat. Dies wiederum hätte erheblichen Einfluss auf die Frage, welches Führungsverhalten (noch) als situationsadäquat angesehen werden kann und ob überhaupt eine effektive Konfliktintervention im Arbeitsumfeld zielführend seitens der Führungsperson zu realisieren ist.
Ein Beispiel für die Relevanz systemtheoretischer Perspektiven in der Selbstreflexion bildet die sogenannte *paradoxe Kommunikation*[36]: Eine Führungskraft beklagt sich über die mangelnde Eigeninitiative der Mitarbeiterschaft, führt jedoch (streng) autoritär. Angesichts eines derart paradoxen Appells sehen sich die Mitarbeiter widersprüchlichen, unerfüllbaren Handlungsaufforderungen gegenüber und werden im Laufe der Zeit handlungsunfähig.

Der Begriff *Konstruktivismus* kann grundsätzlich ebenfalls als Sammelbezeichnung für verschiedene wissenschaftliche Denkweisen und Strömungen[37] angesehen werden. Einen wichtigen erkenntnistheoretischen Ausgangspunkt bildet die Feststellung, dass Menschen bei der Betrachtung von Phänomenen dazu neigen, etwaige Ursachen in zeitlicher und räumlicher Nähe zur Wirkung zu vermuten.[38] Hierbei handelt es sich um das bereits erwähnte reduktionistische Denken in linearen Kausalketten.
So würde in dem obigen Beispiel eine linear-kausal operierende Führungskraft die Ursache für eine akut beobachtbare Wirkung (Mitarbeiter verhält sich demotiviert) im unmittelbaren Arbeitsumfeld (kontraproduktives Miteinander im Team, Unter- oder Überforderung mit Blick auf das Tätigkeitsfeld etc.) suchen. Folgt eine Führungsperson hingegen konstruktivistischen Denkmustern, so stellt sie sich Menschen im Allgemeinen und Mitarbeiter im Besonderen „als eigenständige, operativ geschlossene, zirkulär operierende Wirklichkeitskonstruktionsinstanzen"[39] vor. Infolgedessen wären auch Erklärungsansätze außerhalb des klassischen Arbeitsumfeldes[40] auf ihre Viabilität hin zu prüfen.

---

[34] Zur Kreisförmigkeit der Kommunikationsabläufe: vgl. Watzlawick/ Beavin/ Jackson: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 12. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern 2011, S. 54 ff.

[35] beispielsweise in der Rolle des Vaters im familiären Umfeld, als Sportler im Vereinskontext, als Jurist in beruflichen Zusammenhängen etc.

[36] vgl. hierzu: Watzlawick/ Beavin/ Jackson 2011: ebenda, S. 205 ff.

[37] Exemplarisch aufgeführt seien hier: Radikaler Konstruktivismus (von Glasersfeld, von Foerster, Watzlawick), Erlanger Schule des methodischen Konstruktivismus (Kamlah, Lorenzen), Wissenschaftstheoretischer Konstruktivismus (Holzkamp), Theorie der persönlichen Konstrukte (Kelly), Sozialer Konstruktionismus (Gergen), Psychoanalytischer Konstruktivismus (Bruder), Konstruktiver Realismus (Wallner) und Interpretationskonstruktionismus (Lenk).

[38] vgl. Ortmann, Günther: Management in der Hypermoderne – Kontingenz und Entscheidung. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009, S. 76

[39] Bardmann, Theodor M.: Zirkuläre Positionen: Konstruktivismus als praktische Theorie. Westdeutscher Verlag, Opladen 1997, S. 14

[40] Gemeint sind hier hochsubjektive Konstrukte des spezifischen Mitarbeiters, die aus anderen Sozialsystemen stammen und bislang auch nur dort Relevanz entfalteten.

4.4. Kommunikations- und Interventionstechniken

Zur Strukturierung des Prozesses und zur Steuerung kommunikativer Abläufe werden in Mediationsverfahren in erster Linie *kooperative Gesprächstechniken*[41] wie beispielsweise das *Spiegeln*, *Aktives Zuhören*, *Fragetechniken*, *Umdeuten*, *Konkretisieren* und *Abstrahieren* eingesetzt. Dies erfolgt mit dem Ziel der Förderung einer kooperativen Haltung auf Seiten der Konfliktparteien und ein Stück weit in Anlehnung an den spieltheoretischen Grundsatz: Auf Kooperation folgt Kooperation, auf Defektion folgt Defektion.[42]
Daneben kommen aber auch Kommunikationstechniken konstruktivistischen und systemtheoretischen Ursprungs zum Einsatz, welche ein weitaus höheres Interventions- und Steuerungspotential entfalten können. Exemplarisch aufgeführt seien hier das *Reframing*[43], das *Drastifizieren*[44], die *Kontrasuggestion*[45] und das *Reflecting Team*[46].

Führungshandeln zielt häufig auf eine kommunikative Beeinflussung menschlichen Verhaltens bzw. des jeweiligen Mitarbeiterverhaltens ab. In diesem Zusammenhang lohnt sich ein Blick auf folgende *Befunde aus der Überzeugungsforschung*[47]:

(1) Reziprozität:
Menschen fühlen sich verpflichtet, Gefälligkeiten zu erwidern;
(2) Autorität:
Menschen orientieren sich an Experten, die ihnen den richtigen Weg weisen;
(3) Knappheit:
Je knapper ein Gut, desto begehrter ist es;
(4) Sympathie:
Je mehr wir einen Menschen mögen, umso mehr wollen wir ja zu ihm sagen;
(5) Konsistenz:
Menschen wollen in Einklang mit ihren Verpflichtungen und Werten handeln;
(6) Soziale Bewährtheit:
Menschen achten darauf, was andere tun, um ihr eigenes Verhalten daran auszurichten.

---

[41] vgl. u. a. Haft/ von Schlieffen: Handbuch Mediation. Methoden und Techniken, Rechtsgrundlagen, Einsatzgebiete. 3. Auflage, C. H. Beck, München 2015. S. 342 ff.; Landes/ Steiner 2013: ebenda, S. 516 ff.

[42] vgl. Axelrod, Robert: Die Evolution der Kooperation. 7. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München 2009, S. 25ff.

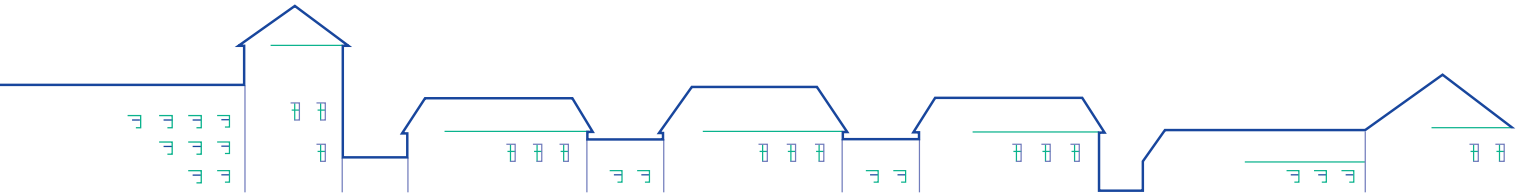
[43] Hierbei wird eine Aussage im konstruktivistischen Sinne in einen neuen Kontext (punktuelle Veränderung des bisherigen „Wirklichkeitskonstruktes") gestellt, was in erheblichem Maße den Bedeutungsgehalt der ursprünglichen Erklärung einer Konfliktpartei verändert.

[44] Hierbei wird die Mitteilung einer Konfliktpartei im Zuge eines Perspektivwechsels stark übertrieben, um eine Emotionalisierung des jeweiligen Gegenübers zu provozieren und die dadurch häufig veränderte Interaktionsdynamik gezielt und produktiv für den weiteren Verfahrensablauf zu nutzen.

[45] Die Kontrasuggestion erfolgt mit dem Ziel, eine Konfliktpartei ganz bewusst zu einem Widerspruch zu reizen.

[46] Das von Andersen in der Systemischen Therapie entwickelte Reflexionsgespräch weist die Besonderheit auf, dass die Co-Therapeuten bzw. Co-Mediatoren in Anwesenheit der Klienten bzw. Medianden über diese reflektieren. Vgl. Andersen, Tom (Hrsg.): Das Reflektierende Team: Dialoge und Dialoge über Dialoge. 5. Auflage, Verlag modernes lernen, Dortmund 2011

[47] vgl. Cialdini, Robert B.: Die Psychologie des Überzeugens: Wie Sie sich selbst und Ihren Mitmenschen auf die Schliche kommen. 7. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern 2013, S. 43 ff.



Der den oben benannten Befunden zugrunde liegende psychologische Mechanismus findet seinen Ursprung im Entscheidungsverhalten von Menschen: „Nicht Informationen an sich führen Menschen zu Entscheidungen, sondern der Kontext[48], in dem sie präsentiert werden“[49].

5. Reflexion und Ausblick

Letztendlich ist es in konfliktären Situationen aus Führungssicht grundsätzlich erstrebenswert, auf eine Vielzahl an Bearbeitungs- und Entscheidungsmöglichkeiten zurückgreifen zu können, um das Potential eines Konfliktes für die Organisation nutzbar machen zu können. Es geht in diesem Zusammenhang regelmäßig um die Schaffung von Kontingenz[50]. Nach dem Dafürhalten des Verfassers gewinnt eine Führungskraft an Handlungsoptionen, wenn sie über mediative Führungskompetenzen im Sinne der hier diskutierten erkenntnistheoretischen Zugänge, kommunikativen Interventions- und Steuerungsmethoden sowie Einstellungen und Persönlichkeitseigenschaften verfügt. Eine elementare Kernkompetenz wird insbesondere im *interessenorientierten Denken und Handeln* zu erblicken sein.

Vor dem Hintergrund der besseren Ausschöpfung menschlichen Potentials[51] im Unternehmens- und Organisationskontext wird das Thema Konfliktmanagement von zunehmender Relevanz für das Führungshandeln sein.[52] Für künftige Führungskräfte-Generationen wird es unverzichtbar, über gut ausgeprägte Fähigkeiten der Konfliktwahrnehmung, ein empathisches Konfliktverständnis, hinreichendes Wissen zur systematischen Konfliktanalyse und umfassende Fähigkeiten der Konfliktbearbeitung zu verfügen. Hier zeichnet sich aus Sicht des Verfassers bereits zum jetzigen Zeitpunkt ein *Paradigmenwechsel* in der Führungspsychologie ab.[53]

Eine nicht unerhebliche Hürde könnte aus Führungssicht in der grundsätzlich sehr eingeschränkten Beeinflussbarkeit menschlichen Verhaltens bzw. sozialer Systeme bestehen. Luhmann gelangt in diesem Zusammenhang zu dem Schluss, dass mit Blick auf das Steuerungsunterfangen in Sozialsystemen „typisch nur an *Auslösekausalität*, nicht aber an *Durchgriffskausalität* zu denken ist“[54]. Es ist also kommunikativ allenfalls möglich, einen Impuls zu platzieren,

---

[48] Auch die bereits erwähnte Kommunikationstechnik Reframing (vgl. Gliederungspunkt 4.4) bedient sich dieser psychologischen Mechanismen durch eine gezielte Kontextveränderung. Die soziologische Systemtheorie spricht in diesem Zusammenhang von der sogenannten **Kontextsteuerung**. Vgl. Willke, Helmut: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. 4. Auflage, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2014, S. 128, 130-132, 359

[49] Martin/ Goldstein/ Cialdini: Überzeugen mit einfachen Kniffen. Hogrefe Verlag, Bern 2015, S. 17

[50] Im Sinne der Gelegenheit zur Auswahl aus unterschiedlichen Möglichkeiten. Vgl. Willke 2006: ebenda, S. 248

[51] vgl. Ausführungen zu möglichen Synergieeffekten unter Gliederungspunkt 1

[52] Hinsichtlich künftiger Entwicklungs- und Professionalisierungsperspektiven: vgl. Gläßer/ Kirchhoff/ Wendenburg (Hrsg.): Konfliktmanagement in der Wirtschaft: Ansätze, Modelle, Systeme. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2014, S. 473 ff.

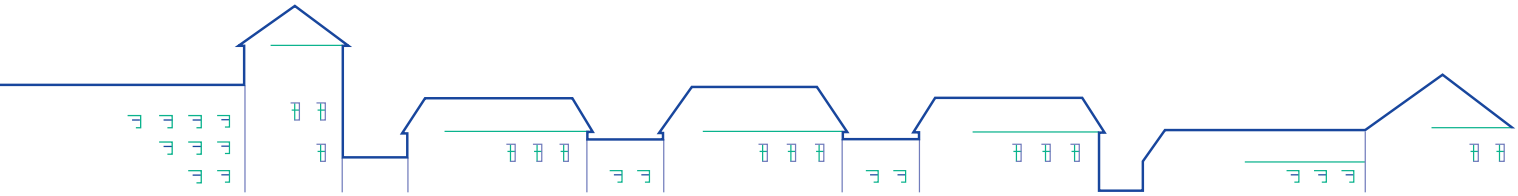
[53] vgl. auch Landes/ Steiner 2013: ebenda, S. 370

[54] Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung. 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011, S. 401

welcher innerhalb eines Sozialsystems ein möglichst hohes *Irritationspotential* entfaltet. Die Art und Weise, wie ein Team bzw. die betreffende Gruppe mit einer solchen „Irritation" umgeht, unterliegt einer eigenen Dynamik, nämlich der ***Selbstregulation***[55] eines sozialen Systems. Der sich an eine Irritation anschließende (systeminterne) Verarbeitungsprozess befindet sich insoweit außerhalb des Einflussbereichs einer Führungskraft.
Dieser Aspekt führt aber andererseits auch zu einer Entlastung der Führung in puncto Konfliktmanagement: Für die Bearbeitung konfliktärer Prozesse innerhalb ihrer Mitarbeiterschaft tragen Führungskräfte lediglich die Verfahrensverantwortung und grundsätzlich keine *Inhalts*verantwortung. Die Konfliktbeteiligten sind in der Lage, den Konflikt inhaltlich selbst (*selbstregulatorisch*) zu bewältigen. Im Verantwortungsbereich der Führungsperson liegt folglich „nur noch" die Schaffung der prozessualen Voraussetzungen (günstige Rahmenbedingungen für eine geordnete Konfliktbearbeitung) und Regulierung kommunikativer Abläufe.
Trotz alledem ist zu bedenken, dass selbst auf der Verfahrensebene nach dem derzeitigen Forschungsstand im Bereich der Sozialwissenschaften von begrenzten Steuerungsmöglichkeiten auszugehen ist. In dieser Hinsicht ergibt sich nach dem Dafürhalten des Verfassers ein erheblicher *Innovationsbedarf*. Es lassen sich in diesem Zusammenhang grundlegende Forschungsfragen formulieren, wie beispielsweise: Auf welche Art und Weise lässt sich die *Wirksamkeit* kommunikativen Führungshandelns – im Sinne einer Erhöhung der Wahrscheinlichkeit einer Beeinflussung menschlichen Verhaltens – in Konfliktsituationen systematisch erhöhen? Welche interdisziplinären Theorieansätze und Modellannahmen könnten zur Beschreibung, Erklärung und Gestaltung von Steuerungsansprüchen gewinnbringend verwendet werden? Lassen sich Auslösekausalitäten (Irritationspotentiale) in ihrer Intensität gezielt steigern und mittels minimalinvasiver Interventionen in eine bestimmte Richtung lenken?

Zum Autor
Jochens, Norbert, M.A., Jurist & Sozialwissenschaftler, Hochschuldozent an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes M-V, Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Kommunikative Organisation menschlichen Verhaltens, Entscheidungsverhalten in Organisationen und soziale Konflikttheorie

[55] Hiermit ist die Tendenz von Systemen gemeint, sich gegen Störungen von außen zu wehren. Für dieses Phänomen werden in der Regel zwei Hauptgründe aufgeführt: (1) Kein Lebewesen (Systeme sind Lebewesen sui generis) kann es sich leisten, die Welt sozusagen täglich neu zu „erfinden"; (2) Es besteht meist kein ohne weiteres ersichtlicher Grund, eine erprobte und bewährte, oft unter großen Schwierigkeiten gefundene Lösung wieder aufzugeben. Vgl. Watzlawick, Paul: Münchhausens Zopf oder Psychotherapie und „Wirklichkeit". 2. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern 2011, S. 152



Literaturverzeichnis

Andersen, Tom (Hrsg.): Das Reflektierende Team: Dialoge und Dialoge über Dialoge. 5. Auflage, Verlag modernes lernen, Dortmund 2011

Axelrod, Robert: Die Evolution der Kooperation. 7. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München 2009

Bardmann, Theodor M.: Zirkuläre Positionen: Konstruktivismus als praktische Theorie. Westdeutscher Verlag, Opladen 1997

Cialdini, Robert B.: Die Psychologie des Überzeugens: Wie Sie sich selbst und Ihren Mitmenschen auf die Schliche kommen. 7. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern 2013

Dark Horse Innovation: thank god it's monday – Wie wir die Arbeitswelt revolutionieren. Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2014

Duss-von Werdt, Joseph: Einführung in die Mediation. Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2008

Duss-von Werdt, Joseph: homo mediator: Geschichte und Menschenbild der Mediation. Klett-Cotta, Stuttgart 2005

Gläßer/ Kirchhoff/ Wendenburg (Hrsg.): Konfliktmanagement in der Wirtschaft: Ansätze, Modelle, Systeme. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2014

Greve/ Schnabel (Hrsg.): Emergenz: Zur Analyse und Erklärung komplexer Strukturen. Suhrkamp Verlag, Berlin 2011

Haft/ von Schlieffen: Handbuch Mediation. Methoden und Techniken, Rechtsgrundlagen, Einsatzgebiete. 3. Auflage, C. H. Beck, München 2015

Haynes/ Mecke/ Bastine/ Fong: Mediation – Vom Konflikt zur Lösung. 4. Auflage, Klett-Cotta, Stuttgart 2014

Kapitanova, Janeta: Regeln in sozialen Systemen. Springer Fachmedien, Wiesbaden 2013

KPMG (Hrsg.): KPMG-Studie: Konflikte in Unternehmen verursachen hohe Kosten. Pressemitteilung vom 04.05.2009.
Online: www.kpmg.de/Presse/14276.htm

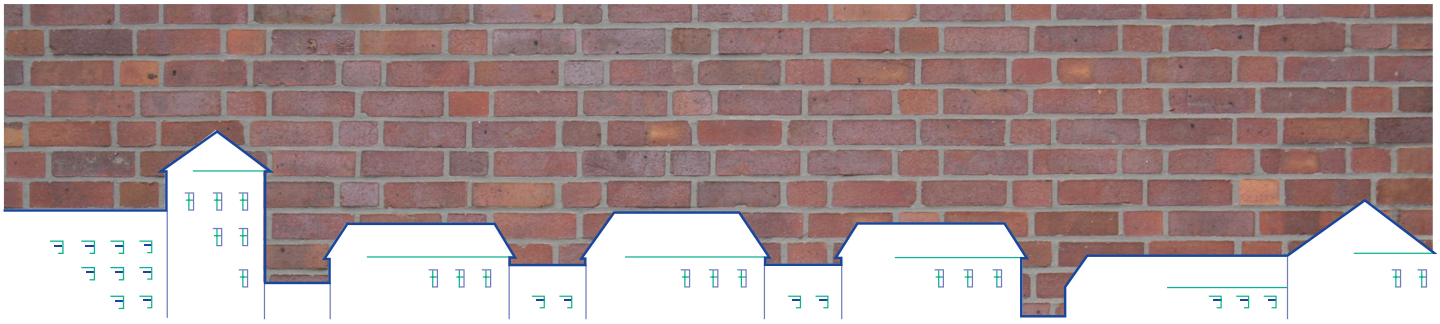
Kreuser/ Robrecht: Führung und Erfolg – eigene Potentiale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen. Gabler-Verlag, Wiesbaden 2010

Landes/ Steiner (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft. Springer VS, Wiesbaden 2013

Leilich, Catharina: Flache oder steile Hierarchien in Forschungsinstituten. Empirische Befunde für die Max-Planck-Institute. Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007

Luhmann, Niklas: Einführung in die Systemtheorie. 6. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2011

Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung. 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011



Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. 4. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009

Malinowski, Robert: Der mediative Führungsstil. Illusion oder Perspektive? Tredition, Hamburg 2013

Martin/ Goldstein/ Cialdini: Überzeugen mit einfachen Kniffen. Hogrefe Verlag, Bern 2015

Montada/ Kals: Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven. 3. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim, Basel 2013

Olfert, Klaus: Personalwirtschaft – Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen 2010

Ortmann, Günther: Management in der Hypermoderne – Kontingenz und Entscheidung. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009

Staehle, Wolfgang H.: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Verlag Vahlen, München 1999

Toth, Judit: Mediativer Führungsstil als Weiterentwicklung des demokratischen Führungsstils. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2010

Watzlawick/ Beavin/ Jackson: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 12. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern 2011

Watzlawick, Paul: Münchhausens Zopf oder Psychotherapie und „Wirklichkeit". 2. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern 2011

Weibler, Jürgen: Personalführung. Verlag Vahlen, München 2001

Willke, Helmut: Systemtheorie I: Grundlagen. 7. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 2006

Willke, Helmut: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. 4. Auflage, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2014

Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre. Luchterhand-Fachverlag, München 2006

Impressum
Backstein Sonderausgabe
Auflage 800

Herausgeber:
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes Mecklenburg-Vorpommern

Redaktion:
Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung

Anschrift der Redaktion:
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege
Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung
Goldberger Straße 12 - 13
18273 Güstrow
Tel: 03843 283-511,
Fax: 03843 283-908

www.fh-guestrow.de
fortbildungsinstitut@fh-guestrow.de

Druckerei:
Landesamt für innere Verwaltung Mecklenburg-Vorpommern
Zentrale Druckerei
Lübecker Str. 289
19059 Schwerin

V.i.S.d.P.:
Dr. Marion Rauchert