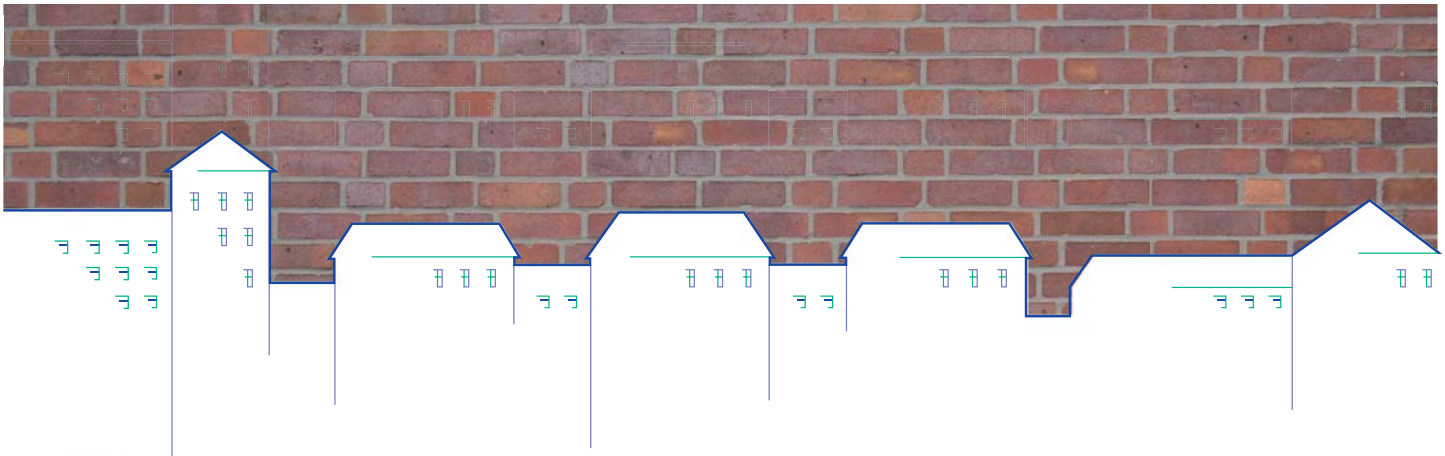


Backstein

In Führung gehen - interdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Praxis - Personalentwicklung als Aufgabe von Führungskräften
Fachtagung am 23. November 2016 in Güstrow

Dr. Marion Rauchert, FHöVPR M-V
Prof. Dr. Nils Schulenburg, Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH, Essen
Sebastian Schütt, Landespolizei M-V
Dr. Birgit Gabler, Ministerium für Soziales, Integration und Gleichstellung M-V
Norbert Jochens, FHöVPR M-V

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

fho:/pr

Sonderausgabe 2017

Dr. Marion Rauchert

Inhaltsverzeichnis

In Führung gehen – Personalentwicklung als Aufgabe von Führungskräften Seite 2

Führung und Entwicklung der Generation Y Seite 6

Förderung von Nachwuchsführungskräften – Gestaltungsansätze für einen erfolgversprechenden Entwicklungsprozess Seite 16

Im Tandem stark – Mentoringprogramm in der Landesverwaltung M-V Seite 23

„Steuerung" durch Selbstorganisation: Zur Paradoxie der kommunikativen Organisation menschlichen Verhaltens Seite 27

Impressum Seite 40

fho:/pr

In Führung gehen - Personalentwicklung als Aufgabe von Führungskräften

Einführung zur Tagung

Nach dem gelungenen Auftakt im Jahr 2015 findet heute am 23. November 2016 die zweite Veranstaltung der Fachtagungsreihe „In Führung gehen – interdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Praxis" an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes M-V statt. Während in der ersten Tagung „Anforderungen an Führungskräfte im Wandel" aus verschiedenen Perspektiven betrachtet wurden, steht dieses Mal die „Personalentwicklung als Aufgabe von Führungskräften" im Fokus.

Die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Leistungsfähigkeit einer Organisation bzw. für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens steht außer Frage.

Qualifikation, Leistungsmotivation und Engagement der Beschäftigten wirken sich unmittelbar auf die Arbeitsergebnisse, das Betriebsklima und nicht zuletzt auf das Image der Organisation aus. Ebenso werden damit die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation mit der Arbeit bzw. dem Unternehmen positiv beeinflusst.

Vor diesem Hintergrund ist eine erstrangige Aufgabe von Führungskräften, die erfolgreiche berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen.

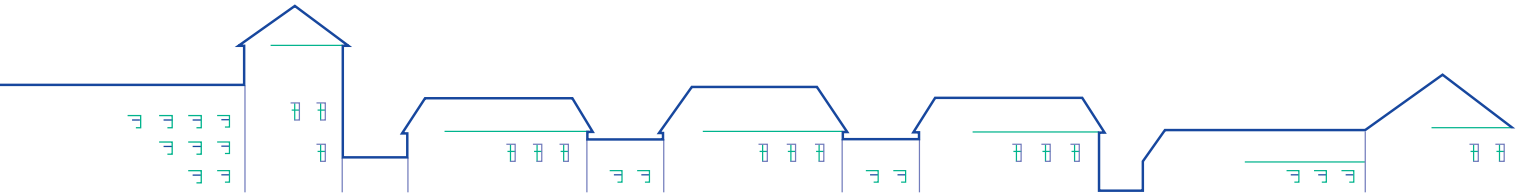
Worum geht es bei der Personalentwicklung?

Im Verständnis der Arbeits- und Organisationspsychologie kann Personalentwicklung allgemein wie folgt definiert werden (Blickle, 2011, S. 274):

„Unter Personalentwicklung sollen… alle gezielten Maßnahmen der Organisation verstanden werden, die darauf ausgerichtet sind, die Qualifikation des Personals, d. h. der Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen, für seine gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben systematisch sicherzustellen. Dazu gehört insbesondere, die Qualifikation des Personals auf dem neuesten Stand zu halten, das theoretische Wissen der Beschäftigten in anwendungsbezogenes Können umzuwandeln und die methodischen und sozialen Kompetenzen der Beschäftigten weiterzuentwickeln (Steinert, 2003)".

Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte in diesem Sinne zielgerichtet zu fördern, stellt sich zunächst die Frage nach den erfolgskritischen Faktoren. Wovon hängt es ab, ob die gewünschte Kompetenzentwicklung erreicht werden kann?

Vereinfacht dargestellt, lassen sich für die Personalentwicklung erfolgskritische Einflussfaktoren in den drei Dimensionen „Können" (Leistungs-Fähigkeit, Lern-Fähigkeit), „Wollen" (Leistungs-Motivation, Entwicklungs-Bereitschaft) und „Dürfen" (Entwicklungs-Möglichkeiten, organisationale und



private Rahmenbedingungen) beschreiben. In allen drei Dimensionen besteht ein Handlungsrahmen sowohl für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst als auch für die Vorgesetzten.

Aus der Perspektive des Führungshandelns kommt es beim „Können" darauf an, eine optimale „Passung" zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Arbeitstätigkeit herzustellen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Aufgaben erhalten, die ihren Fähigkeiten entsprechen, die ihnen Gestaltungsräume eröffnen und die auch das Treffen von Entscheidungen umfassen. Eine große Herausforderung für Führungskräfte besteht folglich darin, ein solches Arbeitsumfeld zu schaffen, das den Mitarbeitern ermöglicht, ihre Potenziale gewinnbringend einzusetzen und sich weiterzuentwickeln („Dürfen").

Entscheidend hierfür ist neben dem „Können" auch das „Wollen" der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für viele Beschäftigte sind berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven wichtige Motivationsfaktoren, die schon für eine Bewerbung ausschlaggebend sein können und die sich auf die Leistungsmotivation, das Engagement und die Identifikation mit der Organisation auswirken.

Und dieses Maß an „Wollen" bestimmen Führungskräfte ganz maßgeblich dadurch mit, indem sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern z. B. ermöglichen, Einfluss auf Arbeitsinhalte zu nehmen und gemeinsam Ziele zu vereinbaren. Auch die Übertragung von Verantwortung und das dadurch entgegengebrachte Vertrauen wirken motivierend. Weiterhin hat es sich als förderlich erwiesen, wenn Führungskräfte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rückmeldungen zur geleisteten Arbeit und Wertschätzung für gute Arbeit geben. Dieses Führungshandeln ist umso wichtiger, da Führungskräfte nicht aus einer Position der „Allmacht" agieren können. Wissensmonopole und Hierarchien haben an Bedeutung verloren, heute werden Arbeitsziele erst durch das „Wollen" der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht. Diese Tendenz wird sich mit dem weiteren Einzug der Generation Y in die Arbeitswelt verstärken.

Wie erleben nun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Unterstützung und Förderung ihrer beruflichen Entwicklung durch ihre Führungskräfte?

Hierzu lassen Mitarbeiterbefragungen und Untersuchungen zur aufstiegsförderlichen Führung (Korek & Rigotti, 2012, S. 209 ff.) oft den Schluss zu, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrer beruflichen Entwicklung mehr Unterstützung von ihren Vorgesetzten wünschen. Auch die Karrierestudie der Deutschen Hochschule der Polizei Münster und der Technischen Universität Dortmund, die im Jahr 2012 durchgeführt wurde, kommt zu diesem Ergebnis. Neben anderen karrierebezogenen Einflussfaktoren wurde die karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte erfragt. Hierzu waren die nachfolgenden Feststellungen auf einer fünfstufigen Skala zu bewerten (1 – trifft gar nicht zu; 5 – trifft voll zu).

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.

Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r
- gibt mir Arbeitsaufgaben, die mir bei meiner beruflichen Weiterentwicklung helfen
- ermutigt mich, mich auf Fördermaßnahmen zur Karriereentwicklung zu bewerben
- überträgt mir Führungsverantwortung
- unterstützt und berät mich beim Erreichen meiner Karriereziele
- stellt mich bei anderen Führungspersonen vor (z. B. auf Dienstbesprechungen)
- bietet mir konkrete Pläne und Perspektiven an (z. B. bei Zielvereinbarungen)
- gibt mir Rückmeldungen, die mir helfen mich weiterzuentwickeln.

An der Befragung nahmen 7789 Polizeibeamtinnen und Polizeibeamte aus Berlin, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und der Bundespolizei teil.
Die „karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte" wurde insgesamt kritischer als andere Bereiche gesehen, es ergab sich eine knapp unterdurchschnittliche Bewertung (Mittelwert: 2,74). Dabei meldeten Frauen eine noch geringere karrierebezogene Unterstützung durch Vorgesetzte zurück als Männer (DHPol-Karrierestudie, 2012). Vor dem Hintergrund, dass Vorgesetzte als die wichtigsten Förderer der beruflichen Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten, lässt sich auch aus dieser Untersuchung ein entsprechender Handlungsbedarf ableiten. Im Kern geht es darum, wirkungsvolle Ansätze zu finden, wie Führungskräfte für ihre Rolle als Personalentwickler stärker sensibilisiert und qualifiziert werden können.

Hinsichtlich der Frage, welche Gestaltungsansätze und Maßnahmen zur Personalentwicklung sich als wirkungsvoll erwiesen haben, geben die nachfolgend zusammengefassten Erkenntnisse praktischer Erfahrungen und wissenschaftlicher Untersuchungen eine erste Orientierungsgrundlage.

Als förderlich im Sinne der Personalentwicklung hat sich erwiesen, wenn Führungskräfte
- das Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen
- angemessene Leistungsziele vereinbaren
- die tägliche Arbeitserfahrung für Lernprozesse (Arbeitsort - Lernort) nutzen
- entwicklungsförderliche Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse delegieren
- konstruktives und ehrliches Feedback geben
- gezielt fördern, Aufmerksamkeit schaffen, über Aufstiegschancen informieren und mit anderen Entwicklungsförderern vernetzen.

Für die erfolgreiche Umsetzung dieser Gestaltungsansätze ist es elementar wichtig, dass Führungskräfte das Selbstverständnis dafür entwickeln, dass die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihren wichtigsten Aufgaben gehört.

Hierfür einen Beitrag zu leisten, ist Zielstellung dieser Tagung.
Auf der diesjährigen Veranstaltung wird das Thema „Personalentwicklung als Aufgabe von Führungskräften" aus verschiedenen Blickwinkeln aufgegriffen.

Prof. Dr. Nils Schulenburg wird der Frage nachgehen, was bzgl. der generationenübergreifenden Zusammenarbeit und der Entwicklung der Gruppe „Ge-

neration Y“ in der Führung beachtet werden sollte. Sebastian Schütt stellt Ergebnisse seiner Masterarbeit vor, in der erfolgversprechende Gestaltungsansätze zur Förderung von Nachwuchsführungskräften in der Landespolizei betrachtet werden, die zuvor an einer Potenzialanalyse teilgenommen hatten. Im Mittelpunkt der Ausführungen von Dr. Birgit Gabler stehen erste Erkenntnisse aus dem Mentoringprogramm für Frauen in Führungsfunktionen in der Landesverwaltung M-V. Auch zwei „Tandems“, eine Mentorin, ein Mentor sowie ihre Mentees werden selbst darüber berichten, welche Erfahrungen sie im Prozess des Mentorings gesammelt haben.

Der Vortrag von Norbert Jochens gibt uns einen Einblick in innovative und effektive kommunikative Steuerungsmöglichkeiten in der Beziehung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften.

Die Moderation der Tagung liegt in bewährter Weise in den Händen von Christiane Schilf, Leiterin des Instituts für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung der Fachhochschule.

In einer abschließenden Gesprächsrunde werden sich die Referentinnen und Referenten sowie Angela Hoppe (Fachstelle Mentoring für M-V) den Fragen aus dem Publikum stellen. Ich bin überzeugt, dass wir uns in diesem Rahmen wieder gewinnbringend zur Theorie und Praxis aktueller Führungsthemen austauschen werden.

Ein fortgesetzter Diskurs zu aktuellen Themen der Führungsarbeit wird für uns alle unterstützend sein. Deshalb freuen wir uns schon darauf, alle Interessierten zur dritten Tagung der Reihe „In Führung gehen – interdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Praxis“ im November 2017 zu uns nach Güstrow einzuladen.

Literatur

Blickle, G. (2011). Personalentwicklung. In: F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper, Arbeits- und Organisationspsychologie. 2., überarbeitete Auflage. Berlin: Springer

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

Korek, S. & Rigotti, T. (2012). Aufstiegsförderliche Führung – gut für den Aufstieg, schlecht für die Gesundheit? In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 43(3)

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.

Führung und Entwicklung der Generation Y

Die Generation Y umfasst ganz generell alle zwischen 1980 und 2000 Geborenen. Ihr werden besondere Eigenschaften und Merkmale zugeschrieben, die sie (teilweise lediglich vermeintlich) von anderen Generationen unterscheidet. Durch diese Generationenunterschiede ist die Generation Y in den letzten Jahren besonders in den Fokus von Wissenschaft und Praxis gerückt. Der vorliegende Beitrag wird die Besonderheiten der Generation Y herausarbeiten und sich anschließend mit der Frage befassen, wie diese Besonderheiten bei der Führung und Entwicklung der Generation Y berücksichtigt werden können.

Existiert überhaupt eine Generation Y?

Kritiker werfen der Generationenforschung vor, nicht sauber zwischen Alters-, Trend- und Generationeneffekten zu unterscheiden (vgl. Biermann (2013), S. 107 f.), denn Untersuchungen, bei denen sowohl die (relativ junge) Generation Y als auch die (relativ alte) Generation X befragt werden, sind keine Ceteris-Paribus-Betrachtungen. Um herauszufinden, was genau für eine Veränderung verantwortlich ist, müsste eine Ursache isoliert betrachtet werden. In der Generationenforschung ist dies allerdings schwer möglich, denn es können nicht gleichzeitig junge Mitglieder der Generation X und junge Mitglieder der Generation Y befragt oder beobachtet werden. Ursachen für Unterschiede zwischen X und Y können daher sowohl die Generation als auch das Alter der Betrachteten sein. Auch der Einfluss aktueller Trends kann nicht sauber herausgerechnet werden, sodass es durchaus gewichtige methodische Kritik an der Generationenforschung gibt.

Doch auch wenn diese Kritik nicht unberechtigt ist: für viele Praktiker wie Führungskräfte oder Personaler ist die Frage, ob es eine Generation Y wirklich gibt, kaum diskussionswürdig. Tag für Tag erleben sie neue Herausforderungen im Umgang und Arbeiten mit einer bestimmten Altersgruppe. Für sie ist es zweitrangig, welche Ursachen hinter diesen Herausforderungen stecken und wie diese methodisch trennscharf erfasst werden. Wir teilen diese Einschätzung und gehen gemeinsam mit diesen Praktikern davon aus, dass die Existenz einer Generation Y nicht zu bezweifeln ist.

Wieso ist die Generation Y anders?

Um diese Frage zu beantworten, müssen wir zunächst eine andere Frage stellen: Was beeinflusst die Persönlichkeit von Menschen generell? Zwei Faktoren können hier besonders hervorgehoben werden: erstens die menschlichen Gene, zweitens die Prägung durch die Umwelt (vgl. Roth (2014), S. 30 ff.). Wie stark der Einfluss des einen und des anderen auf die Persönlichkeit ist, ist nach wie vor umstritten. Generationenforscher haben also die Aufgabe herauszufinden, was einheitliche Faktoren der Prägung von Menschen einer Generation sind. Pränatale und frühkindliche Prägung durch die jeweiligen Eltern können nicht systematisch verantwortlich für die persönlichen Merkmale einer ganzen Generation sein, da sie von Familie zu Familie schwanken. Daher berufen sich Generationenforscher auf *prägende Ereignisse*, wie z. B. den Übergang von einer

industriellen in eine informationsbasierte Gesellschaft (vgl. Pendergast (2010), S. 6 f.), einhergehend mit einer hohen Verbreitung an Computern und digitaler Kommunikation. Solche Ereignisse und ihre Folgen sind Teile der Welt, in der eine Generation aufwächst und lebt, sie haben damit stark prägende Wirkung (vgl. Hurrelmann/Albrecht (2014), S. 15).

Die Hirnforschung zeigt uns, dass das menschliche Gehirn nicht nur für Informationsverarbeitung, sondern vor allem auch für Sinnstiftung verantwortlich ist. Das Gehirn entwickelt dazu im Laufe seiner Entwicklung über gemachte Erfahrungen und gesammelte Erlebnisse ein eigenes (mentales) Modell der Wirklichkeit, also ein einzigartiges und verkürztes Abbild der Realität. Menschen handeln gemäß der Annahmen und Überzeugungen ihres mentalen Modells, um sich in einer komplexen Welt orientieren zu können. Prägende Ereignisse sind demnach Erfahrungen und Erlebnisse, die einen Einfluss auf die mentalen Modelle ganzer Generationen haben. Und auch, wenn der individuelle Einfluss prägender Ereignisse auf die mentalen Modelle unterschiedlicher Menschen unterschiedlich stark ist, sind sie doch der rote Faden, der Generationen (mehr oder weniger stark ausgeprägte) gemeinsame Merkmale verleiht. Ursache für Generationsveränderungen sind demnach prägende Ereignisse, wie etwa die Digitalisierung unserer Welt, die besonders bei der Generation Y deutlich erkennbare Spuren hinterlassen haben.

Was macht die Generation Y besonders?

Die nebenstehende Abbildung 1 stellt die wichtigsten prägenden Ereignisse der Generation Y dar und bringt sie in einen Zusammenhang mit den typischen Eigenschaften dieser Generation. Nun sind einfache Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Ereignissen und Eigenschaften einer ganzen Generation nicht ohne weiteres herzustellen, sodass die genannten Ereignisse eher unterstützend für die Ausbildung bestimmter Eigenschaften angesehen werden müssen, diese aber nicht garantieren.

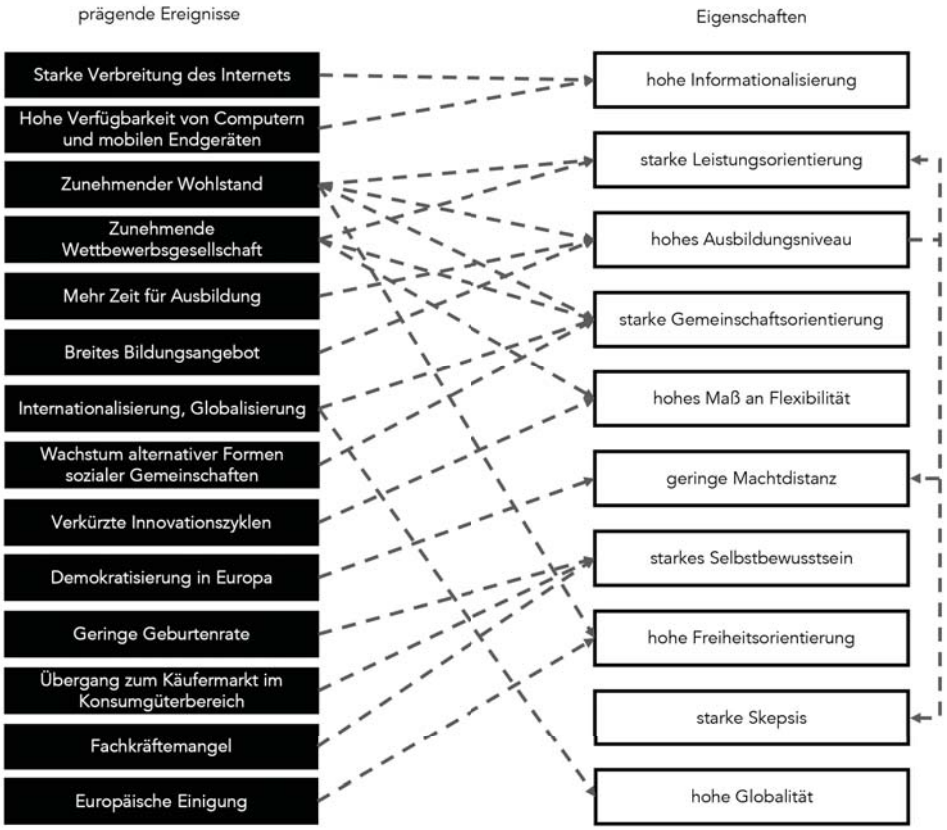


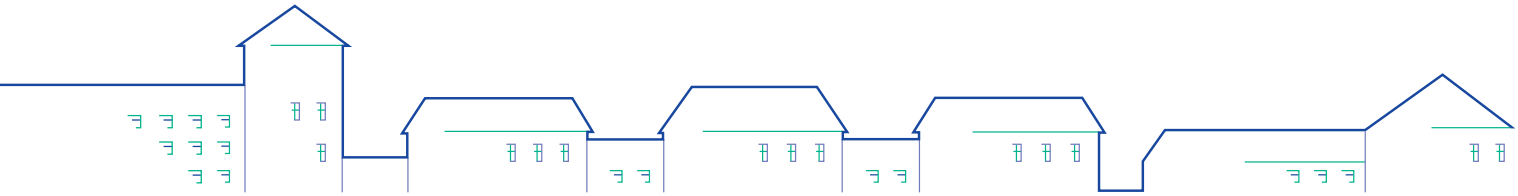
Abbildung 1: prägende Ereignisse und Eigenschaften der Generation Y (eigene Darstellung)

Prof. Dr. Nils Schulenburg, Schulenburg Consulting, FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH, Essen, Hochschulstudienzentrum Bremen

Die erste typische Eigenschaft der Generation Y ist ihre *hohe Informationalisierung*. Sie weist damit ein besonderes Informationsaufnahme- und -verarbeitungsverhalten auf, das u. a. durch die starke Verbreitung des Internets und die hohe Verfügbarkeit von Computern und mobilen Endgeräten bedingt ist. Zweitens ist eine *starke Leistungsorientierung* typisch, die durch einen im Durchschnitt und im Vergleich zu Vorgängergenerationen deutlich höheren Wohlstand sowie eine zunehmende Wettbewerbsgesellschaft, etwa durch die europäische Einigung, verursacht ist. Drittens weist die Generation Y ein besonders *hohes Ausbildungsniveau* auf, da sie im Vergleich zu ihren Vorgängergenerationen deutlich mehr Zeit für Ausbildung und Studium zur Verfügung hatte. Viertens ist eine *starke Gemeinschaftsorientierung* typisch für die Generation Y: Zunehmende Komplexität des Lebens insgesamt durch Tendenzen der Liberalisierung und Internationalisierung haben soziale Gemeinschaften zur Schaffung von Orientierung und Sicherheit gestärkt. Fünftens weist die Generation Y ein *hohes Maß an Flexibilität* auf. Sie ist in einer Welt vielfältiger sozialer, politischer und wirtschaftlicher Veränderungen groß geworden, wodurch die Anpassung an neue Rahmenbedingungen gefördert wurde. Sechstens ist eine *geringe Machtdistanz*, also die Ablehnung von Hierarchien zum Selbstzweck, eine typische Eigenschaft der Generation Y. Sie akzeptiert eine Ungleichverteilung von Macht nicht, da es hierfür keinen natürlichen Grund gibt. Die siebte Eigenschaft ist ein *starkes Selbstbewusstsein*. In der Generation Y gibt es deutlich mehr Einzel- und Wunschkinder als in Vorgängergenerationen, sodass sie zunächst von ihren Eltern und später zusätzlich von der Wirtschaft in gewandelten Arbeits- und Produktmärkten umworben wurde. Eine *hohe Freiheitsorientierung* ist das achte Merkmal. Insbesondere die europäische Liberalisierung mit fallenden Grenzen und dem gleichzeitig einhergehenden zunehmenden Wohlstand ermöglichten es so gut wie nie zuvor, das Bedürfnis nach Freiheit auszuleben und zu befriedigen. Wesenseigen ist der Generation Y neuntens eine *starke Skepsis*: Sie hinterfragt alles und jeden, was ihr auch die Bezeichnung *Generation Why* eingebracht hat. Verantwortlich hierfür ist vor allem das hohe Ausbildungsniveau, da die Generation Y gelernt hat, alles aus möglichst vielen unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Zehntens ist eine *hohe Globalität* typisch für sie. Grund hierfür ist die zunehmende Globalisierung, aus der Weltoffenheit und Toleranz entstanden sind.

Einzigartigkeit von Menschen

Natürlich dürfen diese typischen Eigenschaften nur als Näherung verstanden werden, anders ist eine Betrachtung von Menschen, die immer auch individuelle Merkmale und Eigenschaften aufweisen, nicht legitim. Wenn wir etwa von einem zunehmenden Wohlstand während des Heranwachsens der Generation Y ausgehen, ist dies natürlich nur ein Durchschnittswert, der eine Varianz in der Wohlstandsausprägung nicht berücksichtigt, sodass es in der Generation Y selbstverständlich Individuen mit geringem Wohlstand oder gar in Armut gibt (und zwar nicht unbedeutend wenige). Derart müssen die anderen prägenden Ereignisse und die daraus resultierenden Merkmale ebenfalls betrachtet werden, womit sich eine Verteilung von Merkmalen der Generation Y ergibt. Dabei gehen wir mit einer annähernden Normalverteilung davon aus, dass nur wenige Mitglieder der Generation Y tatsächlich alle genannten Merkmale aufweisen



(ebenso, wie wir davon ausgehen, dass nur wenige ihrer Mitglieder keine der typischen Merkmale aufweisen). Ein Großteil der Yer zeichnet sich durch einige, vielleicht fünf oder sechs, der genannten Merkmale aus. Welche das sind, ist von Mensch zu Mensch verschieden und kann nur über den individuellen Kontakt zu ihnen herausgefunden werden. Daher ist es uns wichtig zu betonen, dass vor der Betrachtung einer Generation immer die Einzigartigkeit eines jeden Menschen zu würdigen ist.

Wahrnehmung und Wirklichkeit bei der Betrachtung der Generation Y

Die Generation Y ist also anders als ihre Vorgängergenerationen. Allerdings fällt es vielen Mitgliedern anderer Generationen, also der Generationen X, Baby Boomer und Wirtschaftswunderkinder, schwer, sie fair wahrzunehmen, also ihnen die Eigenschaften zuzuschreiben, die sie wirklich aufweisen und ihnen nicht durch die eigenen Vorurteile und Wahrnehmungsfehler bedingt falsche Eigenschaften zuzuordnen. Dazu ein Beispiel aus dem Leben: Es sitzen zwei junge Menschen der Generation Y in einem Café an einem Tisch und haben ihre Smartphones in der Hand. Wahrscheinlich surfen sie im Internet oder schreiben Nachrichten (womöglich sogar einander, obwohl sie nebeneinander sitzen). Beobachtet ein Nicht-Yer diese Szene, fällt sie ihm wahrscheinlich besonders auf, denn in den anderen Generationen ist eine Norm fest verwurzelt, die da heißt: *Wenn man zusammen an einem Tisch sitzt, soll man sich unterhalten und nicht mit dem Smartphone spielen.* Immer, wenn solche Norm- oder Wertkonflikte auftreten (die Werte oder Normen einer Generation stehen im Konflikt mit denen einer anderen), greift der sogenannte *Kontrasteffekt.* Eine Szene ist besonders *auffällig*, weil sie mit bestimmten Werten oder Normen *kontrastiert* (vgl. Dobelli (2011), S. 41 ff.). Natürlich ist etwas noch lange nicht stark ausgeprägt, nur weil es einem Beobachter besonders stark auffällt. Dennoch ist es typisch menschlich, ausgehend von unseren Wahrnehmungen, Urteilsschlüsse abzuleiten und nicht ausgehend von Fakten oder Wahrscheinlichkeiten. Aufgrund der im Beispiel genannten und im täglichen Leben recht häufig anzutreffenden Szene kommen viele Nicht-Yer zu dem Schluss, die Generation Y kommuniziere lieber digital als analog. Hierfür gibt es allerdings keine belastbaren empirischen Belege, vielmehr ist davon auszugehen, dass auch die Generation Y das persönliche Gespräch häufiger als das digitalisierte pflegt. Nur kommuniziert sie deutlich häufiger und vielfältiger digital *als die Vorgängergenerationen*, sodass relative und absolute Ausprägung eines Merkmals leicht verwechselt werden. Zum Problem der unterschiedlichen Verteilung von Persönlichkeitsmerkmalen innerhalb der Generation Y kommt also das Problem der Wahrnehmungsverzerrung bei ihrer Betrachtung und Typisierung hinzu. Insbesondere bei der Führung und Entwicklung der Generation Y ist also Achtsamkeit geboten, um einem Menschen nicht fälschlich Persönlichkeitseigenschaften zuzuschreiben, die er gar nicht aufweist.

Werkzeuge zur Führung und Entwicklung der Generation Y

Seit Beginn der Führungsforschung stellt sich die Frage, wie Führungserfolg am ehesten erreicht werden kann (wobei relativ unstrittig ist, dass sich Führungserfolg in Mitarbeiterproduktivität und -zufriedenheit niederschlägt). Wir

wollen im Weiteren einer verhaltensorientiert-situativen Sichtweise folgen. Die verhaltensorientierte Perspektive ist sinnvoll, weil wir ein wichtigen Baustein guten Führungsverhaltens darin sehen, dass Merkmale der Generation Y durch eine Führungskraft explizit berücksichtigt werden bzw. zu diesen Merkmalen *passende Werkzeuge* angewendet werden. Eine Ergänzung über eine situative Komponente ist notwendig, weil im Zusammenspiel zwischen Führungskraft, Mitarbeiter und Führungssituation (Aufgabe, Zielsetzung, Rahmenbedingungen etc.) das *jeweils geeignete* Werkzeug durch die Führungskraft zu wählen ist, um systematisch gutes Führungsverhalten zu zeigen. Führung wird dann erfolgreich sein, wenn eine Führungskraft die situative Anwendung dieser Werkzeuge in seinem Verhalten konsequent berücksichtigt.

Führung unter Berücksichtigung einer starken Leistungsorientierung

Die vielfach vertretene Meinung, die Generation Y sei *nicht* leistungsbereit, können wir nicht teilen. Hierfür liegen unserer Einschätzung nach weder ausreichend praktische noch empirische Belege vor. Ganz in Gegenteil: Wir sind der Überzeugung, die Generation Y ist *stark* leistungsorientiert und in der Regel auch leistungsbereit (also motiviert). Vielmehr liegt der Grund dafür, dass die Generation Y relativ häufig zwischen Unternehmen wechselt (was oftmals als Beleg für ihre geringe Leitungsbereitschaft herangezogen wird) darin, dass keine ausreichenden Möglichkeiten zur Leistungsentfaltung zur Verfügung stehen (vgl. Sheahan (2010), S. 9). Es ist allerdings die Aufgabe einer Führungskraft, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sich eine starke Leistungsorientierung auch in Leistung niederschlagen, sich also möglichst gut entfalten kann. Exemplarisch wollen wir hierzu auf die beiden Werkzeuge *Zielvereinbarungen* und *Nicht demotivieren* eingehen.
Bei der *zielorientierten Führung* der Generation Y (vgl. Abbildung 2) sind zunächst ihre Motive zu ermitteln. Hierzu gibt es in der Praxis diverse Möglichkeiten, exemplarisch sei trotz aller methodischen Schwierigkeiten auf das Reiss Profile verwiesen (vgl. Reiss (2010)). Wichtig ist, dass die Bestimmung von Mitarbeitermotiven kein einmaliger Vorgang, sondern dass dieser Schritt regelmäßig zu wiederholen ist, da sich Motive im Laufe der Zeit ändern können.

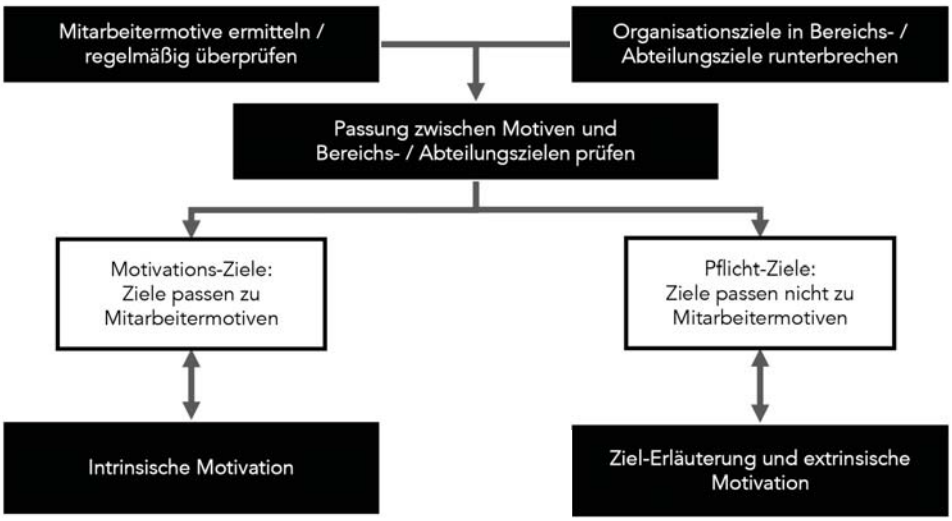
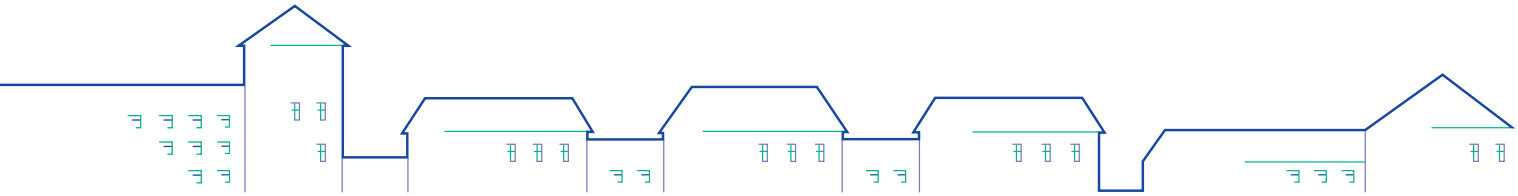


Abbildung 2: Zielorientierte Führung (eigene Darstellung)



In einem zweiten Schritt sind die (in der Regel vorgegebenen) Organisationsziele in Bereichs- und Abteilungsziele herunterzubrechen. Diese Aufgabe übernimmt die Führungskraft in der Regel in Abstimmung mit dem eigenen Vorgesetzten. Anschließend prüft die Führungskraft gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Passung zwischen Mitarbeitermotiven und den erarbeiteten Bereichs- oder Abteilungszielen. Diese Aufgabe ist anspruchsvoll, denn es gibt in der Regel keine einfache Beziehung zwischen Mitarbeitermotiven (z. B. Status oder Anerkennung) und einem Abteilungsziel (z. B. Kostensenkung um 10 % bis zum Ende des Jahres), denn das Verfolgen eines Sparziels kann zwar mit dem Motiv nach Anerkennung harmonieren (z. B. Anerkennung durch den Vorgesetzten bei der Identifikation von Einsparpotenzialen) und gleichzeitig mit dem Motiv nach Status in Konflikt stehen (denn ggf. muss der eigene Firmenwagen eingespart werden). Daher ist der Abgleich vom Mitarbeitermotiven und Bereichs- / Abteilungszielen auch keine exakte Wissenschaft, sondern muss auf einem qualitativen Plausibilitätsniveau und gemeinsam zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erfolgen. Wichtig ist allerdings, dass die Führungskraft ein konkretes Bild von der Persönlichkeit ihres Mitarbeiters hat, um dessen Einschätzung, welche Ziele den eigenen Motiven entgegenkommen und welche nicht, um eine zweite Perspektive ergänzen zu können. Die Ermittlung der Mitarbeitermotive ist für eine Führungskraft also Mittel zum Zweck, um ein differenziertes Bild ihres Mitarbeiters zu bekommen und das eigene Bauchgefühl über ein optimalerweise wissenschaftlich fundiertes Werkzeug (wie das Reiss Profile) zu ergänzen.

Nun wird der Abgleich zwischen Motiven und Zielen dazu führen, dass eine Einteilung in Motivations-Ziele und Pflicht-Ziele erfolgt. Wie ist mit diesen beiden unterschiedlichen Kategorien umzugehen? Die Motivations-Ziele haben – daher ihr Name – an sich eine motivierende Wirkung, weil ihre Attraktivität für den Mitarbeiter besonders hoch ist. Eine hohe Attraktivität ergibt sich eben aus der hohen Passung zu den Motiven des Mitarbeiters. Motivations-Ziele gehen also mit einer intrinsischen Motivation einher – der Weg zu ihrer Erreichung ist motivierend. Anders ist es mit den Pflicht-Zielen, also den Zielen, die aufgrund einer fehlenden oder geringen Passung zu Mitarbeitermotiven eine geringe Attraktivität aufweisen. In Bezug auf diese Pflicht-Ziele hat eine Führungskraft zwei Dinge zu tun: Erstens, sie muss dem Mitarbeiter nachvollziehbar erklären (und sich dafür eben auch die Zeit nehmen), warum die Erreichung dieser Ziele für die Abteilung, den Bereich oder das Unternehmen insgesamt sinnvoll oder notwendig ist. Unterstützen kann eine Führungskraft die Erreichung der Pflicht-Ziele zweitens durch extrinsische Motivationsmaßnahmen, also durch das in Aussicht Stellen einer Belohnung für die Erreichung von Pflicht-Zielen. Welche Belohnung das ist – Lob und Anerkennung oder die finanzielle Beteiligung an einer realisierten Einsparung – hängt wieder von der Motivausprägung eines Mitarbeiters ab: Ein Mensch, der eher monetär orientiert ist, lässt sich weniger gut durch Anerkennung motivieren als ein statusorientierter Mensch. Also ist es auch aus Motivationssicht wichtig, die Motivstruktur der eigenen Mitarbeiter zu kennen, da nur so die passenden extrinsischen Motivatoren eingesetzt werden können. Und was gilt hier für die Generation Y? Sie dürften zum Beispiel positiv auf alle Motivatoren reagieren, die ihre starke Gemeinschaftsorientierung oder ihre hohe Freiheitsorientierung adressieren, also z. B. soziale Belohnungen wie gemeinsame Veranstaltungen oder zusätzliche Freizeit.

Wenn aufgrund der Leistungsorientierung eines Mitarbeiters Motivation grundsätzlich vorhanden ist, geht es für eine Führungskraft vor allem darum, Faktoren der *Demotivation zu vermeiden*. Und auch hierbei ist die Kenntnis der Mitarbeitermotive sinnvoll, denn es demotiviert vor allem das, was den eigenen Motiven im Weg steht. Und wenn Motive individuell ausgeprägt sind, sind Demotivationsfaktoren dies auch. Allerdings können die typischen Merkmale der Generation Y wichtige Hinweise darauf geben, was ihre Mitglieder wahrscheinlich demotiviert:

1. Hohe Informationalisierung: Die Mitglieder der Generation Y sind es gewohnt, mit einer Vielzahl an Informationen konfrontiert zu sein. Der Beitrag der Führungskraft muss es sein, den Umgang mit Informationen zu verbessern, um einen Information-Overload zu vermeiden. Auf keinen Fall darf daraus aber ein mangelhafter Informationsfluss resultieren. Denn vor allem schlechte Kommunikation und mangelhafte Informationsweitergabe wirken demotivierend auf die Generation Y.

2. Starke Leistungsorientierung: Bei der Festlegung von Zielen ist die starke Leistungsorientierung der Generation Y ein Vorteil: sie will Leistung erbringen. Hieraus resultiert jedoch auch die Gefahr der Demotivation, nämlich dann, wenn Ziele und Aufgaben zu einfach oder zu eintönig sind. Vor allem einfache, stets gleichartige Aufgaben wirken besonders demotivierend. Abhilfe schaffen Job Enlargement, Enrichment und Rotation.

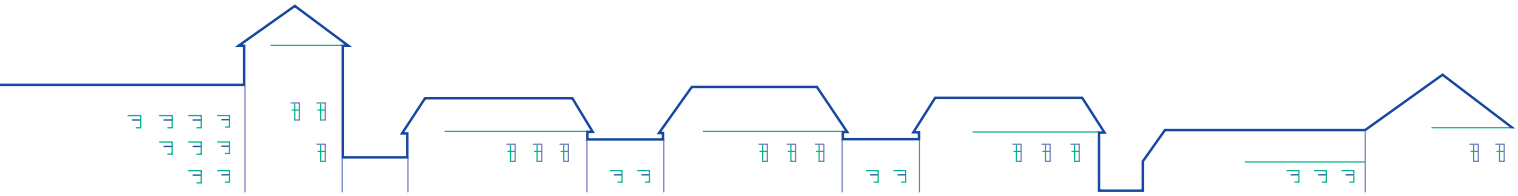
3. Hohes Ausbildungsniveau: Die Mitglieder der Generation Y sind gut ausgebildet. Auch hieraus resultiert die Notwendigkeit, ihnen abwechslungsreiche und anspruchsvolle Aufgaben zu geben, um sich nicht zu demotivieren.

4. Starke Gemeinschaftsorientierung: Demotivierend wirken auch Maßnahmen, die soziale Kontakte unterbinden. Tendenziell sind Einzelbüros wenig attraktiv. Der soziale Austausch mit Kollegen während der Arbeitszeit sollte gefördert werden (z. B. durch Kaffeeküchen oder Sozialräume).

5. Hohes Maß an Flexibilität: Starre Prozesse in Unternehmen widersprechen dem Wunsch der Generation Y nach flexiblem Arbeiten. Aussagen wie: „Das haben wir schon immer so gemacht" wirken demotivierend. Es muss deutlich werden, dass die Mitglieder der Generation Y nicht für starres, bürokratisches System arbeiten, sondern zu welchem großen Ganzen sie betragen. Ist das für sie nicht spür- und erlebbar, sinkt die Motivation.

6. Geringe Machtdistanz: Vor allem Führung nach dem Muster Befehl und Gehorsam wirken aufgrund der geringen Machtdistanz demotivierend. Autoritäre Führung hat es bei der Generation Y schwer – je partizipativer der Führungsansatz ist, desto weniger demotivierend wirkt er. Muss autoritär geführt werden, sind Erklärungen für den Grund einer solchen Maßnahme anzugeben.

7. Starkes Selbstbewusstsein: Das starke Selbstbewusstsein der Generation Y geht teilweise bis zur Selbstüberschätzung. Wenn es dann zu einer Situation kommt, in der die Führungskraft eine bestimmte Position oder Entwick-



lungsperspektive für ihren Mitarbeiter nicht sieht, entsteht Demotivation: Das starke Selbstbewusstsein wird einer Einsicht im Wege stehen. Daher wirken jegliche Perspektivenbeschränkungen, ob zu Recht oder zu Unrecht, demotivierend. Wichtig ist es daher, alternative Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und sorgfältig zu begründen, warum bestimmte Positionen oder Entwicklungen nicht möglich sind.

8. Hohe Freiheitsorientierung: Eine unausgeglichene Work-Life-Balance wirkt besonders demotivierend. Führungskräfte sollten darauf achten, dass vor allem die Zielerreichung durch den Mitarbeiter beeinflusst wird, nicht jedoch, wie, wo und wann an der Zielerreichung gearbeitet wird. Auch sollte akzeptiert werden, dass private Ziele in der Generation Y einen hohen Stellenwert haben und dass hierfür Zeit zur Verfügung gestellt werden muss.

9. Starke Skepsis: Ähnlich zu dem „Das haben wir schon immer so gemacht" wirkt ein „Das ist so" demotivierend, denn die Mitglieder der Generation Y sind per se kritisch und skeptisch gegenüber allen absolutistischen Aussagen. Daher müssen Entscheidungen von Führungskräften sorgfältig begründet werden, vor allem, wenn sie den Erwartungen der Generation Y widersprechen.

10. Hohe Globalität: Tendenziell wird Diversität von der Generation Y stark geschätzt. Entscheidungen oder Strategien, die zu weniger Diversity führen, können demotivieren. Auch die Beschränkung von Karrieren auf nationale Positionen kann – sofern der Unternehmenskontext dies hergibt – demotivierend wirken.

Entscheidend ist, dass die Generation Y nicht von Haus aus demotiviert ist – ganz im Gegenteil. Die starke Leistungsorientierung ist ein ihr wesenseigenes Merkmal. Dennoch ist es möglich und in der Praxis durchaus verbreitet, dass die Mitglieder der Generation Y unmotiviert oder scheinbar schwer zu motivieren sind. Das liegt jedoch in der Regel nicht daran, dass es ihnen per se an Motivation fehlt. Es ist vielmehr schlechte Führung, die nicht in der Lage ist, demotivierende Faktoren fernzuhalten oder die Gründe für ihre Existenz nachvollziehbar zu erläutern. Besonders oft entsteht das Vorurteil der unmotivierten Generation Y, wenn die Führungskraft ihr nicht angehört. Sie weiß daher wenig über ihre wesenseigenen Merkmale und geht zu oft von ihren eigenen Präferenzen und Eigenschaften aus. So entsteht der scheinbare Zusammenhang zwischen Mitgliedern der Generation Y und fehlender Motivation.

Einsatz weiterer Führungs- und Entwicklungswerkzeuge

Die betriebswirtschaftliche Forschung hat in den letzten Jahrzehnten für jede Führungsherausforderung ein passendes Werkzeug hervorgebracht. Die Schwierigkeit besteht eher darin, sich in der Vielfalt der Werkzeuge zurechtzufinden. In Bezug auf die Führung und Entwicklung der Generation Y kann folgende Herangehensweise bei der Identifikation und Nutzung geeigneter Werkezuge hilfreich sein:

1. Bestimmung der tatsächlichen Eigenschaften eines Mitgliedes der Generation Y über Mitarbeitergespräche.
2. Identifikation der Eigenschaft, die für die vorliegende Führungs- oder Entwicklungsherausforderung maßgeblich ist.
3. Nutzung eines direkt auf diese Herausforderung abgestimmten Werkzeugs.

Eine Übersicht über solche Werkzeuge, die zur Führung der Generation Y, ausgehend von ihren 10 typischen Merkmalen, geeignet sind, bietet Abbildung 3. Sie unterscheidet solche Werkzeuge, die die Mitarbeiter- und Führungsrollen betreffen (dunkelgrau), solche Werkzeuge, die das Führungsverhalten betreffen (hellgrau) und solche Werkzeuge, die den Führungsrahmen betreffen (schwarz). Eine konkrete Herleitung und Beschreibung aller Werkzeuge sowie weiterer, welche die Generation Y als Führungskräfte betrachten, findet sich bei Schulenburg (2016).

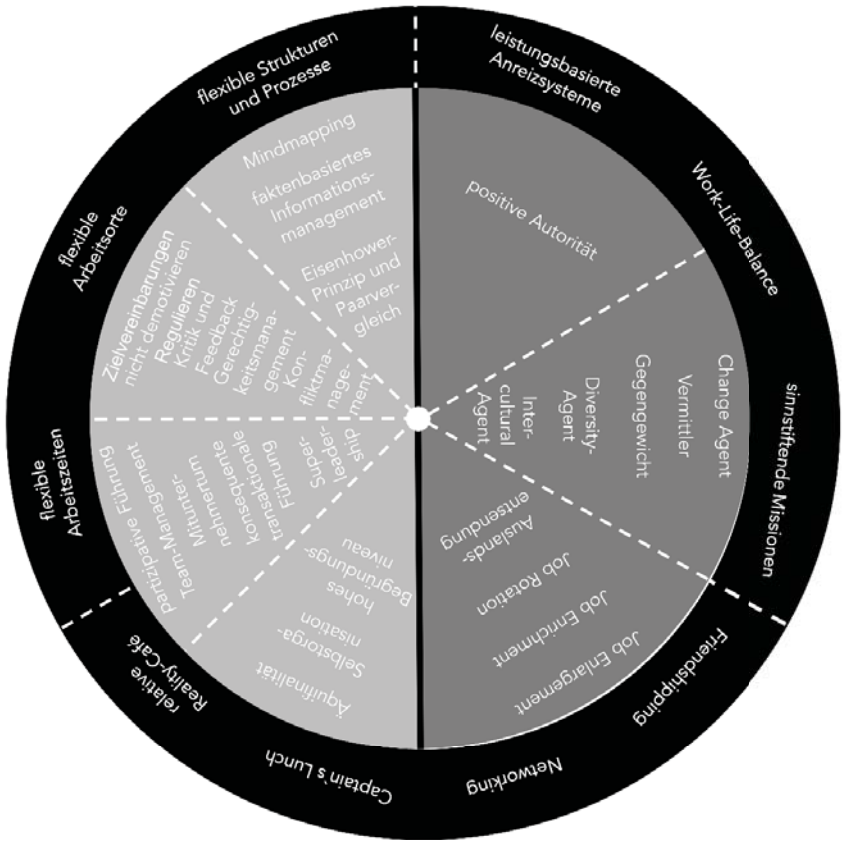
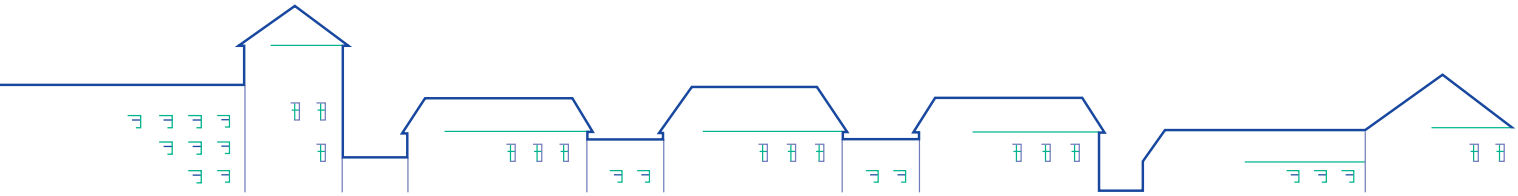


Abbildung 3: Werkzeuge zur Führung und Entwicklung der Generation Y (eigene Darstellung)



Führung und Entwicklung als aktive Prozesse

Die Führung und Entwicklung der Generation Y sind aus unserer Sicht aktive Prozesse, die von der verantwortlichen Führungskraft voranzutreiben sind. Diese Sichtweise schließt selbstverständlich nicht aus, dass ein Mitarbeiter der Generation Y bei dessen Führung und Entwicklung einen verantwortlichen Part übernimmt. Vielmehr kann die Entwicklung eines Mitgliedes der Generation Y tendenziell dann umso besser gefördert werden, je stärker es seine eigene Entwicklung überwachend und steuernd eingebunden wird. So werden Selbstreflexion und -verantwortung gestärkt. Letztlich sind Mitarbeiterführung und Personalentwicklung aber Führungsaufgaben, die nur anteilig delegiert werden können. Die finale Verantwortung für Führungs- und Entwicklungsarbeit trägt die Führungskraft.

Literatur

Biermann, Torsten; Weckmüller, Heiko. „Generation Y - Viel Lärm um fast nichts". Weckmüller, Heiko (Hg.) Exzellenz im Personalmanagement – Neue Ergebnisse der Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen, Freiburg et al.: Haufe Verlag 2013, S. 105-112.

Dobelli, Rolf. „Die Kunst des klaren Denkens - 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen". München: Carl Hanser Fachbuchverlag, 2011.

Hurrelmann, Klaus; Albrecht, Erik. „Die heimlichen Revolutionäre - Wie die Generation Y unsere Welt verändert". Weinheim et al.: Beltz, 2014.

Pendergast, Donna. „Getting to Know the Y Generation". Benckendorff, Pierre; Moscardo, Gianna; Pendergast, Donna (Hg.) Tourism and generation Y, Cambridge, MA: CAB International 2010, S. 1-15.

Reiss, Steven. „Das Reiss Profile - Die 16 Lebensmotive – Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen". Offenbach: GABAL, 2010.

Roth, Gerhard. „Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten - Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern". Stuttgart: Klett-Cotta, 2014.

Schulenburg, Nils. „Führung einer neuen Generation - Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte". Wiesbaden: SpringerGabler, 2016.

Sheahan, Peter. „Generation Y - Thriving and Surviving with Generation Y at Work". Prahran: Hardie Grant Books, 2010.

Zum Autor

Schulenburg, Nils, Dr. rer. pol., Professor für Personal- und Organisationsentwicklung an der FOM Hochschule in Bremen und selbständiger Unternehmensberater, Trainer, Coach und Buchautor. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte sind die Führungskräfteentwicklung und das Change Management. Er studierte in Leverkusen, Essen und Bremen sowie den Niederlanden und Spanien

Förderung von Nachwuchsführungskräften – Gestaltungsansätze für einen erfolgversprechenden Entwicklungsprozess

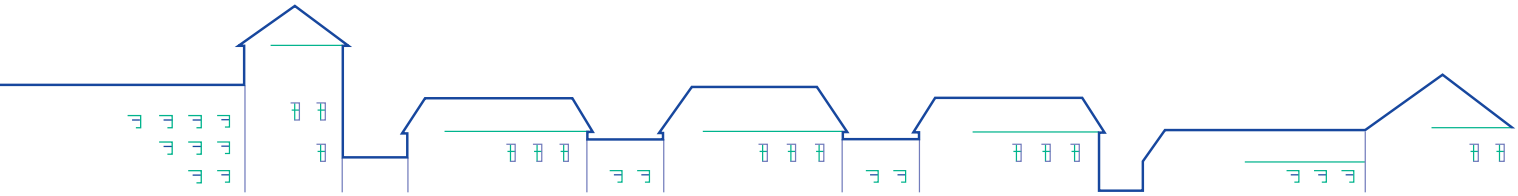
„Es ist kein Luxus, Begabte zu fördern. Es ist ein Luxus, und zwar ein sträflicher, dies nicht zu tun."

Alfred Herrhausen (1930 – 1989)

Die Förderung von potenziellen Nachwuchsführungskräften stellt die Weichen für die zukünftige Ausrichtung und den Erfolg einer Organisation. Nur wenn diese dafür sorgt, dass ihr auch zukünftig genügend gute Führungskräfte zur Verfügung stehen, kann sie ihre Leistungsfähigkeit erhalten und die Anpassung an Veränderungsprozesse gewährleisten. Verantwortlich für diese Aufgabe sind die heutigen Führungskräfte. Sie müssen ihre Rolle als Personalentwickler wahrnehmen und junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf kommende Führungsaufgaben vorbereiten. Dies ist keine leichte Aufgabe. Einer Förderung potenzieller Nachwuchsführungskräfte geht voraus, dass die Potenziale der Mitarbeiter bekannt gemacht und analysiert werden. Erst im Anschluss können die ‚richtigen' Personen ausgewählt und ihre Potenziale zielgerichtet gefördert werden. Um also perspektivisch genügend gut qualifizierte Führungskräfte in den eigenen Reihen zu haben, ist es notwendig, dass eine systematische Laufbahn- und Karriereplanung für angehende Führungskräfte etabliert wird. Kandidaten, die Potenzial für höherwertige Aufgaben besitzen, müssen erkannt, begleitet und gefördert werden.

Dass diese Erkenntnisse in der Landespolizei aufgegriffen wurden, zeigt ein Projektauftrag zur „Entwicklung und Erprobung von einschlägigen Verfahren und Instrumenten zur Personalentwicklung in der Landespolizei M-V", welcher im Januar 2010 durch die Polizeiabteilung des Innenministeriums Mecklenburg-Vorpommern an die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege Güstrow (FHöVPR) erteilt wurde. Ziel dieses Auftrags war es insbesondere, Nachwuchsführungskräfte zu fördern und für den höheren Dienst zu qualifizieren.

Als Grundlage für zukünftige Personalentwicklungsinstrumente und -maßnahmen konzipierte die FHöVPR ein Verfahren zur Potenzialanalyse. Es sollte gewissermaßen den Ausgangspunkt im zukünftigen Prozess der Förderung von Nachwuchsführungskräften bilden. Mithilfe der Potenzialanalyse sollten Kompetenzen, Stärken und Entwicklungsfelder, welche zusammen das Potenzial des Teilnehmers ergeben, erfasst werden. Das Konzept sah vor, dass dieses Potenzial anschließend mit den Anforderungen an zukünftige Führungskräfte abgeglichen wird, um den notwendigen Entwicklungsbedarf individuell zu bestimmen.



In den Jahren 2013 und 2014 wurde das Analyseverfahren in mehreren Pilotdurchgängen erprobt und das Potenzial der einzelnen Teilnehmer festgestellt. In persönlichen Feedbackgesprächen wurden einerseits die Ergebnisse dargestellt und mit den Teilnehmern diskutiert sowie andererseits Maßnahmen empfohlen, welche für die individuelle Entwicklung als förderlich betrachtet wurden. Die jeweiligen Vorgesetzten bekamen eine Rückmeldung sowohl zu den Ergebnissen ihrer Mitarbeiter als auch zu den empfohlenen Förderungsmaßnahmen. Fortan war es Aufgabe dieser Vorgesetzten, konkrete Schritte zu unterstützen bzw. umzusetzen, sowie der potenziellen Führungskräfte, die eigene Entwicklung voranzutreiben.

Im Rahmen meiner Masterarbeit „Die Potenzialanalyse - Ausgangspunkt für eine zielgerichtete Förderung von Nachwuchsführungskräften in der Landespolizei Mecklenburg Vorpommern!?" habe ich untersucht, wie die persönliche Entwicklung der Potenzialanalyseteilnehmer gestaltet wurde. Ich habe erörtert, ob und wie viele Maßnahmen umgesetzt wurden, unter welchen dienstlichen Rahmenbedingungen dies geschah und inwiefern der Entwicklungsprozess beobachtet, dokumentiert und evaluiert wurde.

1. *Wie schätzen die Teilnehmer der Potenzialanalyse ihre individuelle Entwicklung ein, wie haben sie sich verändert?*

Die Ergebnisse meiner Befragung zeigten, dass die Teilnehmer im Durchschnitt eine positive Entwicklung bei sich erkannten. Diese Aussage gilt in den Anforderungsbereichen Kognitive Fähigkeiten, Wissen, Soziale Kompetenz, Methodenkompetenz und Persönliche Kompetenz gleichermaßen.

Der Bereich der Aufstiegsmotivation wies eine große Streuung auf – ein Indiz dafür, dass Förderungsbemühungen unterschiedlich stark zum Erfolg führten. Es zeigte sich, dass diejenigen, die von vornherein keine Führungsfunktion anstrebten, im Förderungsprozess nicht an Aufstiegsmotivation hinzugewannen. In der Konsequenz bedeutet dies, dass im Förderungsprozess von Anfang an hinsichtlich verschiedener Förderungsziele zu differenzieren ist. Damit muss einhergehen, dass in der Potenzialanalyse zwischen der Karrieremotivation für eine Fachkarriere und einer Führungskarriere unterschieden wird. Voraussetzung dafür ist aber, dass vor der Potenzialanalyse eine berufliche Perspektive und somit das Förderungsziel definiert wird.

2. *Wie wurde der Entwicklungsprozess der Teilnehmer gestaltet?*

Die Untersuchungsergebnisse belegen, dass die Empfehlungen der Potenzialanalyse aufgegriffen und eine Vielzahl von Maßnahmen vereinbart wurden – sogar mehr als empfohlen. Auch die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen kann positiv bewertet werden. Im Förderungszeitraum von durchschnittlich eineinhalb Jahren wurde bereits mit der Hälfte aller vereinbarten Maßnahmen begonnen, drei Viertel davon wurden sogar beendet.

3. *Wie schätzen die Teilnehmer den Erfolg getroffener Maßnahmen ein? Welche Maßnahmen waren förderlich? Welche Maßnahmen haben gefehlt?*

Die absolvierten Maßnahmen wurden durchweg positiv eingeschätzt. Die Teilnehmer hoben in ihren Einschätzungen besonders Maßnahmen zur Erhöhung der Verwendungsbereite sowie Fortbildungsmaßnahmen hervor, welche besonders gut zum Erreichen des Förderungsziels beitrugen.

Sebastian Schütt
Leiter des Kriminalkommissariats Rostock

Hinsichtlich gewünschter Personalentwicklungsschritte wurden durch die Befragten vor allem begleitende Maßnahmen in Form eines Mentorings oder Coachings genannt. Diese wären nach ihrer Ansicht unbedingt notwendig gewesen.

4. *Wie schätzen die Teilnehmer die Wirkung der dienstlichen Rahmenbedingungen auf ihre individuelle Entwicklung ein? Welche Aspekte waren förderlich? Welche Aspekte waren hemmend?*

Die dienstlichen Rahmenbedingungen werden im Durchschnitt alle eher positiv als negativ beurteilt. Am besten werden die Wertschätzung durch Vorgesetzte sowie durch Kollegen und das Vertrauen des Vorgesetzten eingeschätzt. Dass dieses bereits an zweiter Stelle positiv erwähnt wird, ist erfreulich, da gerade das Vertrauen als besonders erfolgversprechender Personalentwicklungsfaktor angesehen wird.
Weniger positiv werden die Faktoren hinsichtlich der Unterstützung beurteilt. Dazu gehören die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte sowie auch durch Kollegen, die Unterstützung bei der Vereinbarung von Familie und Beruf und vor allem die karrierebezogene Unterstützung. Die letztgenannte wurde bereits im Rahmen der DHPOL-Karrierestudie als verbesserungswürdig bewertet, erreicht allerdings im Rahmen dieser Befragung nur den vorletzten Platz aller Faktoren. Die Steigerung dieser Einflussgröße ist somit weiterhin von großer Bedeutung. Die an letzter Stelle genannte Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in der aktuellen Diskussion ebenso nicht neu, sie hat nicht an Aktualität verloren. Die Gestaltung von Rahmenbedingungen für Förderkandidaten muss daher vor allem an letztgenannten Punkten ansetzen. Die gewonnenen positiven Erkenntnisse bezüglich des Vertrauens und der Wertschätzung müssen in der Förderungspraxis konserviert werden.

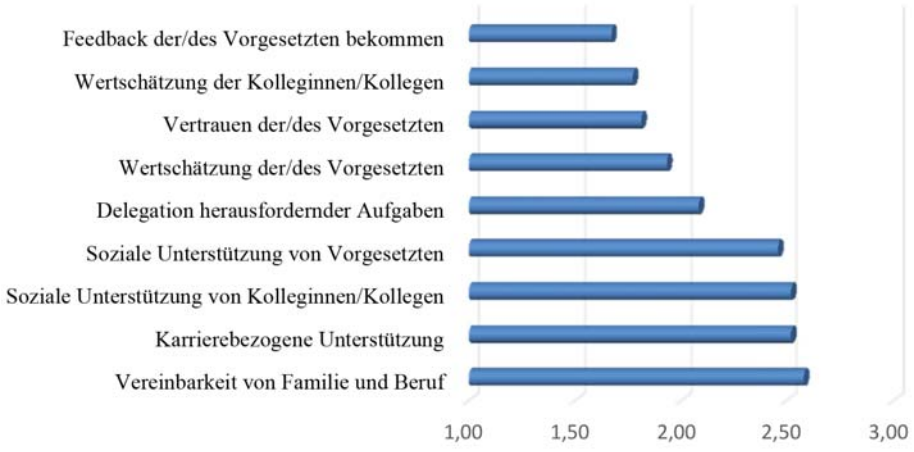
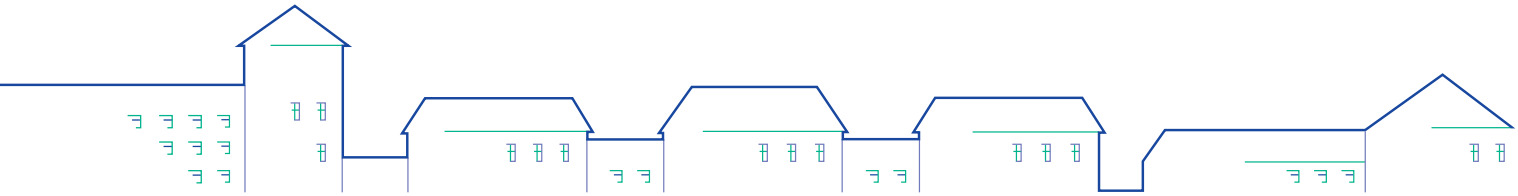


Abbildung: Einschätzung der Rahmenbedingungen von Förderung (Notenskala 1 – sehr gut bis 5 – sehr schlecht)



5. *Konnten neu erworbene Kompetenzen und Fähigkeiten konserviert werden? Wie wurde dies erreicht? Was verhinderte den Lerntransfer?*

Die gewonnenen Erkenntnisse zu Fragen der Dokumentation und Evaluation der einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen sowie der gesamten Förderungsprozesse zeigen auf, dass hier der größte Optimierungsbedarf hinsichtlich aller untersuchter Aspekte besteht. Zwei Drittel aller Befragten gaben an, dass ihr Mitarbeitergespräch, in welchem die berufliche Perspektive und das weitere Vorgehen besprochen wurden, nicht schriftlich festgehalten wurde. Die Einbindung der Gesprächsinhalte in den Entwicklungsprozess in Form eines Förderplans wird bislang nur selten genutzt. Zudem wurden einzelne Personalentwicklungsmaßnahmen kaum ausgewertet. Nahezu zwei Drittel der Befragungsteilnehmer gaben an, dass keine einzige Personalentwicklungsmaßnahme nachbereitet wurde. Eine solche Aufbereitung wäre aber notwendig, um den Transfer von Förderungsmaßnahmen zu sichern sowie, wenn notwendig, Förderungsziele zu korrigieren und darauffolgende Maßnahmen entsprechend anzupassen.

Aus der Diskussion der Ergebnisse habe ich Empfehlungen abgeleitet, die geeignet sind, zur Verbesserung der Förderungspraxis von Führungskräftenachwuchs beizutragen. Als wesentliche Gestaltungsbereiche haben sich die Konzeption des Förderungsprozesses, die Potenzialanalyse, der Förderungsverlauf sowie die Dokumentation und Evaluation der Förderung herausgestellt.

I. Konzeption von Förderungsprozessen

Die Ergebnisse der Untersuchung haben deutlich gemacht, dass sich das Thema der Förderung von Nachwuchsführungskräften nicht eignet, in einem Gesamtkonzept zur Personalentwicklung lediglich mitbetrachtet zu werden. Es wurde erkannt, dass einerseits zwischen vertikaler und horizontaler Personalentwicklung unterschieden werden muss, um zum einen Führungskräfte, zum anderen Fachkräfte zu qualifizieren. Für jede Zielgruppe sollte ein spezifisches Konzept entworfen werden, das den jeweiligen Anforderungen genügt. So kann es gelingen, den Unterschieden der Kandidaten hinsichtlich ihrer Anforderungen, Rahmenbedingungen und erfolgversprechenden Maßnahmen gerecht zu werden. Darüber hinaus wäre die Veröffentlichung von Einzelkonzepten ein Signal für bislang weniger angesprochene Zielgruppen. In einem Konzept sollten folgende Fragen beantwortet werden:

Welche Zielgruppe soll mit dem Konzept erreicht werden?
Wie werden die potenziellen Fach-/Führungskräfte erkannt?
Wie werden sie über die beruflichen Perspektive informiert?
Wie und anhand welcher Kriterien werden Personen für eine Förderung ausgewählt?
Wie wird ihr Potenzial eingeschätzt?
Wie wird die Förderung inhaltlich und zeitlich gestaltet?
Wie wird der Förderungsprozess dokumentiert?
Wie erfolgt der Abschluss der Förderung?
Wie wird der Gesamtprozess evaluiert?

Den Beginn eines Förderungsprozesses sollte in jedem Fall ein Mitarbeitergespräch darstellen. Mitarbeiter und Vorgesetzter sollten in diesem Gespräch gemeinsam eine berufliche Perspektive für den Mitarbeiter vereinbaren. Erst wenn hierzu ein Konsens erzielt wurde, können darauf aufbauende Maßnahmen ausgewählt und durchgeführt werden. Als ersten Schritt im Anschluss an dieses Gespräch bietet sich die Teilnahme an der Potenzialanalyse an.

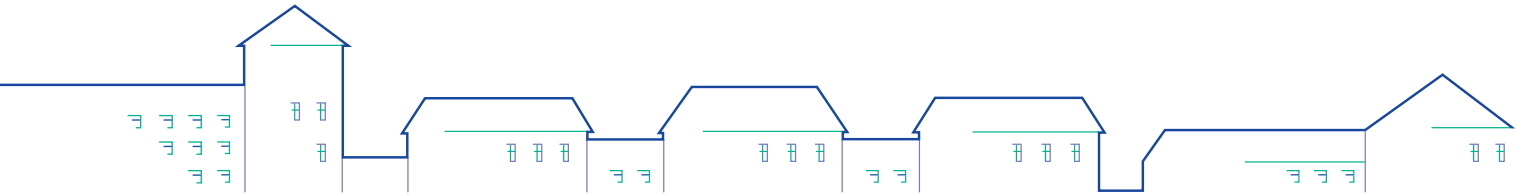
II. Die Potenzialanalyse

Wie zuvor dargestellt wurde, sollte bereits vor der Potenzialanalyse eine Perspektive für die berufliche Zukunft des Teilnehmers vereinbart werden. Erst wenn diese feststeht, erscheint eine Teilnahme an der Potenzialanalyse sinnvoll. Die Karrieremotivation kann dann zielorientiert analysiert werden. Außerdem wird so sichergestellt, dass sich in den einzelnen Potenzialanalyseverfahren Teilnehmer mit gleichem Karriereziel wiederfinden. Eine Mischung von Kandidaten, die in diesem Punkt nicht vergleichbar sind, wird so ausgeschlossen. Das Resultat der Potenzialanalyse sollte, neben der Einschätzung der Stärken und Entwicklungsfelder, nicht nur Empfehlungen zur persönlichen Entwicklung enthalten, sondern auch eine Aussage, ob der vereinbarte Weg sachgerecht erscheint oder die berufliche Perspektive überprüft werden sollte. Konkret kann dies die Feststellung umfassen, ob jemand für eine Führungsfunktion geeignet ist oder nicht. Diese Ergebnisse der Potenzialanalyse sollten in ihrer Gesamtheit dokumentiert werden, um sie in den Förderungsprozess einfließen zu lassen.

Die Potenzialanalyse ist somit nicht Ausgangspunkt, aber Grundlage für Personalentwicklungsaktivitäten. Es ist daher wichtig, sie als solche zu betrachten. Die Potenzialanalyse darf nicht als Probe-Auswahlverfahren missbraucht werden. Kandidaten, die bereits einen längeren Förderungsprozess durchlaufen haben, sind nicht erste Zielgruppe bei der Auswahl für die Potenzialanalyse. Vielmehr sollte diese dazu genutzt werden, unentdeckte Potenziale aufzudecken, um einen Förderungsprozess anzustoßen.
Für verschiedene Zielgruppen sind Maßnahmen bestimmbar, die besser geeig-

III. Der Förderungsprozess

net sind als andere, um ein Förderungsziel zu erreichen. Daher sollte sich die Auswahl der zu ergreifenden Entwicklungsmaßnahmen, neben den Stärken und Entwicklungsfeldern eines Mitarbeiters, an denen sich die Auswahl von Personalentwicklungsmaßnahmen üblicherweise orientiert, auch nach dem jeweils definierten Förderungsziel richten, um den größtmöglichen Förderungserfolg zu erzielen. Insbesondere ist deutlich geworden, dass die Entwicklungsprozesse der Mitarbeiter mit dem Ziel einer Führungskarriere in der gesamten Förderungsphase begleitet werden sollten. Erfolgversprechende Modelle, um dieses Ziel zu erreichen, sind das Mentoring und das Coaching. Darum sollten Ansätze gefunden werden, wie ein System zur Einbindung von Mentoren und Coaches etabliert werden kann, wer als Mentor oder Coach in Frage kommt und welche Aufgaben von diesen Personen übernommen werden könnten. Weiterhin ist es erforderlich, dass Mitarbeiter eine Vorstellung von zukünftigen Tätigkeiten erhalten, die sie anstreben. Gerade hinsichtlich einer Führungskarriere ist dies schwer, da solche Funktionen nicht vorab erprobt werden können. Es kommt daher darauf an, den Mitarbeitern Einblicke in die Führungsarbeit zu gewähren. Dies kann einerseits berufsbegleitend im Rahmen von Informationsveranstal-



tungen, Seminaren, Vorträgen oder Workshops, andererseits im Rahmen der Haupttätigkeit des Mitarbeiters erfolgen. Hier sind die Verwendung auf einem Dienstposten mit Nähe zu Führungskräften sowie die Einbindung in das mikropolitische Netzwerk dieser denkbar.

Neben der Durchführung von Förderungsmaßnahmen ist es zusätzlich von Bedeutung, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie den Entwicklungsprozess positiv beeinflussen. Die Ergebnisse meiner Arbeit haben gezeigt, dass Bemühungen zur Förderung einer bestimmten Zielgruppe positive Effekte hatten.

IV. Dokumentation und Auswertung im Förderungsprozess

Aus dem oben genannten Grund müssen im Bereich der Dokumentation sowie der Evaluation von Förderungsprozessen konkrete Maßnahmen ergriffen werden. Zum einen können so Entwicklungserfolge konserviert werden, zum anderen können aktuelle und zukünftige Förderungsverfahren zielgerichtet gestaltet und so das gesamte Geschehen zur (Nachwuchs-)Förderung vervollständigt werden. Dass eine Gesamtdokumentation eines Förderungsprozesses positiven Einfluss auf die Auswertung einzelner Verfahrensschritte hat, wurde bereits dargestellt. Allerdings haben die Befragungsergebnisse ebenso gezeigt, dass zwischen vereinbarten und tatsächlich absolvierten Maßnahmen eine Diskrepanz besteht. Zwar werden mit denjenigen, deren Förderung in einem Plan festgehalten wird, viel mehr Maßnahmen vereinbart als mit anderen Mitarbeitern. Die Anzahl tatsächlich absolvierter Umsetzungsschritte ist aber kaum höher als in Fällen mündlicher Dokumentation. Die Umsetzungsquote fällt entsprechend niedriger aus. Dieser Widerspruch kann mithilfe der Befragungsergebnisse nicht aufgelöst werden. Er zeigt jedoch, dass Dokumentation alleine nicht ausreicht. Mit derartigen Instrumenten muss verantwortungsvoll umgegangen werden. Es kommt wiederum darauf an, dass der Vorgesetzte seine Rolle als Personalentwickler gewissenhaft wahrnimmt.

Fazit

Die Potenzialanalyse hat sich als modernes Personaldiagnostikinstrument bewährt. Teilnehmer sowie Vorgesetzte akzeptieren die Ergebnisse, denn sie werden bei der nachfolgenden Entwicklungsplanung berücksichtigt. Die tatsächliche Förderung, welche im Anschluss an die Planung erfolgen soll, hängt sehr stark vom persönlichen Engagement der jeweiligen Vorgesetzten ab. Nicht bei allen bisherigen Teilnehmern der Potenzialanalyse war dies der Fall. Hinsichtlich der Fragestellung „Die Potenzialanalyse – Ausgangspunkt für eine zielgerichtete Förderung von Nachwuchsführungskräften in der Landespolizei M-V“ wurde deutlich, dass ein entscheidender Schritt bereits im Vorfeld der Potenzialanalyse abgeschlossen werden muss. Im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs muss eine berufliche Perspektive für die Person gefunden und vereinbart werden. Erst wenn dieses Ziel definiert wurde, sollte der Kandidat an der Potenzialanalyse teilnehmen. So kann einerseits die Karrieremotivation zielorientiert analysiert werden. Andererseits kann dem Teilnehmer eine Rückmeldung gegeben werden, inwiefern Korrekturen des beruflichen Ziels erforderlich sind. Dies wäre eine zusätzliche Funktion der Potenzialanalyse, welche die bisherigen Ziele, die Einschätzungen von Stärken und Entwicklungsfeldern sowie das Empfehlen förderlicher Maßnahmen, ergänzen könnte.

Gestaltungsansätze für die Optimierung des Förderungsprozesses haben sich vor allem bei der Dokumentation der Entwicklungsverläufe ergeben. Es hat sich herausgestellt, dass Instrumente notwendig sind, welche die Auswertung einzelner Förderungsmaßnahmen sowie des gesamten Entwicklungsprozesses unterstützen. Sie tragen dazu bei, dass Vorgesetzte im Verlauf der Förderung den Überblick behalten und dem Mitarbeiter Orientierung geben. Beide Seiten können anhand der Aufzeichnungen erkennen, welche Entwicklungsschritte vollzogen wurden, welchen Erfolg sie bewirkt haben und welche Maßnahmen nachfolgend ergriffen werden sollten.

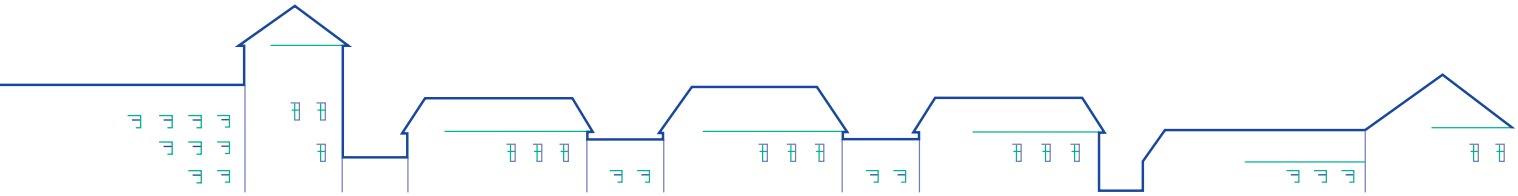
Inwiefern Vorgesetzte beratende Funktion für den Förderungsteilnehmer ausüben, muss entsprechend vereinbart sein. Es ist deutlich geworden, dass es an begleitender Beratung des Entwicklungsprozesses bislang häufig fehlt. Daher erscheint es angezeigt, Mentoring und Coaching als entwicklungsumrahmende Instrumente zu etablieren. So könnten sich Vorgesetzte auf ihre Rolle als Beobachter und Koordinator konzentrieren, während der Kandidat bei einer anderen Führungskraft Beratung einholen kann.

Wie ein Förderungsprozess zum Abschluss gebracht werden soll, muss in einem Konzept definiert werden. Es ist auch die Frage zu beantworten, wie mit denjenigen weiterverfahren wird, die das Entwicklungsziel nicht oder nur teilweise erreichen. Ein Konzept muss Antworten geben, wie die erfolgten Förderungsbemühungen in der derzeitigen Funktion oder hinsichtlich einer neuen beruflichen Perspektive konserviert werden können. Gleichermaßen ist darauf zu achten, dass nicht nur die Förderungsaktivitäten selbst, sondern auch die Rahmenbedingungen entwicklungsförderlich gestaltet werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit belegen, dass die Landespolizei M-V in diesem Bereich Fortschritte gemacht hat, aber noch über Entwicklungspotenzial verfügt.

Auf dem eingeschlagenen Weg der Personalentwicklung wurde im Themenfeld der Nachwuchsführungskräfteförderung ein Etappenerfolg erreicht. Nun gilt es, nicht nachzulassen. Es müssen weitere Ziele, sowohl hinsichtlich der Förderung von Nachwuchsführungskräften, aber auch für andere Zielgruppen, definiert sowie Anstrengungen unternommen werden, diese zu verwirklichen. Denn:

„Personalentwicklung gelingt nicht durch ein Instrument [Potenzialanalyse], sondern durch eine alltagswirksame Struktur, in der Führungskräfte vor Ort ihre Rolle als Personalentwickler wahrnehmen!"
(Dr. Christian Barthel, Dozent an der Deutschen Hochschule der Polizei)

Zum Autor
Schütt, Sebastian, Master of Arts „Öffentliche Verwaltung – Polizeimanagement" der Deutschen Hochschule der Polizei, Polizeirat, Leiter des Kriminalkommissariats Rostock. Im Rahmen seiner Masterarbeit untersuchte er die Situation junger Nachwuchsführungskräfte in der Landespolizei Mecklenburg-Vorpommern. Nebenamtlich leitet Herr Schütt ein Programm zur Förderung potenzieller Führungskräfte in der Polizeiinspektion Rostock.



Im Tandem stark – Mentoring in der Landesverwaltung

Eine Prozessbeschreibung

Ein Schwerpunkt für die Arbeit der Landesregierung in den letzten Jahren war gemäß Nummer 17 der Koalitionsvereinbarung für die Legislaturperiode 2011 - 2016, den Anteil von Frauen in Führungspositionen der Landesverwaltung deutlich zu erhöhen. Zur Umsetzung dieses Ziels wurden verschiedene Instrumente entwickelt. So verpflichteten sich die Ministerien und die Staatskanzlei im Rahmen von Zielvereinbarungen, eine bestimmte Anzahl von freien oder planbar freiwerdenden Stellen unter Berücksichtigung von Artikel 33 Absatz 2 Grundgesetz vorrangig mit Frauen zu besetzen. Um mehr Frauen zu gewinnen, die bereit sind, Führungspositionen zu übernehmen, und Vorgesetzte und Dienststellenleitungen für dieses Thema zu sensibilisieren, wurden begleitende Maßnahmen entwickelt. Diese sind z. B. Fortbildungen für Frauen in Führungspositionen und deren Vorgesetzte, Fachtagungen oder Netzwerkveranstaltungen. Auch in der neuen Legislatur bleibt der Auftrag gemäß Nummer 285 der Koalitionsvereinbarung 2016-2021 bestehen. Die entwickelten Instrumente zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen wurden im Gesetz zur Reform des Gleichstellungsrechts festgeschrieben, das am 30. Juli 2016 in Kraft getreten ist.

Eine der begleitenden Maßnahmen zur Umsetzung der Zielvereinbarungen ist die modulare Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen in der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern. Die Konzeption wurde vom Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege erarbeitet. Das Pilotverfahren startete am 15. September 2014 mit zwölf Teilnehmerinnen der Besoldungsgruppen A 14/A 15 bzw. vergleichbar entlohnten Arbeitnehmerinnen aus den obersten Landesbehörden, der Landtagsverwaltung, dem Landesrechnungshof und der Landespolizei. Das Konzept empfahl, parallel zu den Modulen der Fortbildungsreihe ein einjähriges Mentoringprogramm anzubieten.

Mentoring ist ein Personalentwicklungsinstrument, bei dem eine erfahrene, grundsätzlich in einer höheren Funktionsebene stehende Person (Mentorin oder Mentor) die berufliche Entwicklung einer anderen Person (Mentee) durch Beratung, Förderung und Eröffnung formeller und informeller Kontakte unterstützt. Ziel des Mentoring ist der Aufbau einer Vertrauensbeziehung zwischen Mentorin/Mentor und Mentee. Diese Beziehung versteht sich als Kontakt auf Augenhöhe und zeichnet sich durch Unabhängigkeit und Freiwilligkeit aus.

Im Rahmen des Pilotprojektes wurden lediglich vier Tandems gebildet, unterstützt durch die Dienststellenleitung. Auch wurde deutlich, dass die Umsetzung des Mentorings begleitet werden muss und eines entsprechenden Rahmens bedarf, in dem die Abläufe, die Zeitdauer, das Matching, die Zielsetzung usw.

Dr. Birgit Gabler, Ministerium für Soziales, Integration und Gleichstellung des Landes Mecklenburg-Vorpommern

festgelegt werden. Das Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung erstellte ein entsprechendes Konzept für die Umsetzung des Mentorings begleitend zur Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in der Landesregierung. Die Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Allgemeinen Abteilungen hat am 15. Oktober 2015 den „Entwurf eines Konzepts zur Einführung von Mentoring in der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommerns" zustimmend zur Kenntnis genommen und die Leitstelle für Frauen und Gleichstellung und das Institut für Fortbildung und Verwaltungsmodernisierung mit der Umsetzung beauftragt. Nunmehr war das Mentoring bei der zweiten Durchführung der Fortbildungsreihe zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen verbindlicher Bestandteil. Mentees sind die Frauen, die an der zweiten Fortbildungsreihe teilnehmen. Auch für die Frauen des ersten Durchgangs bestand die Möglichkeit, am Mentoringprogramm teilzunehmen. Insgesamt nahmen 16 Tandems ihre Arbeit auf.

Als Kriterien für die Tandembildung sah das Konzept vor, dass die Mentees sich grundsätzlich ihre Mentorin oder ihren Mentor selbst wählen. Unterstützung sollten sie bei Bedarf durch die Personalabteilung ihres Ministeriums bekommen. Mentee und Mentorin oder Mentor durften in keiner hierarchischen Beziehung stehen und eine ressort- oder behördenübergreifende Tandembildung wurde empfohlen. Zu Beginn sollten beide eine schriftliche Vereinbarung treffen. Die Tandembildung begann im November 2015. Es wurde deutlich, dass der Matchingprozess eng begleitet werden musste und dass zum Teil auch den Mentorinnen und Mentoren Informationen zu ihrer Rolle fehlten. Um ressortübergreifend Tandems zu bilden, hatten die Mentees oft nicht den notwendigen Einblick in andere Ressorts.

Die Auftaktveranstaltung hat am 22. Januar 2016 – zeitlich versetzt zur Fortbildungsreihe - an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege stattgefunden. Im Ergebnis verabredeten sich die Teilnehmenden auch auf einen gemeinsamen Abschluss Anfang 2017. Den Mentorinnen und Mentoren war es wichtig, nach drei Monaten die Möglichkeit zu haben, sich über erste Erfahrungen auszutauschen. Außerdem wünschten sie sich Transparenz über ihre Mentorentätigkeit in ihrer Einrichtung sowie ein Angebot zur persönlichen Weiterentwicklung. Der Erfahrungsaustausch fand im April 2016 statt. Vorgestellt wurde das Coaching als eine individuelle Beratungsmethode. Im Rahmen des Programms konnten die Mentoren oder Mentorinnen nach einem Erstgespräch zwei Sitzungen in Anspruch nehmen. Nachfolgend nutzten fünf Mentorinnen das Angebot und bewerteten es als äußerst gewinnbringend für ihre persönliche Entwicklung.

Die Mentees reflektierten im Oktober 2016 ihre bisherigen überwiegend positiven Erfahrungen im Mentoringprogramm. Rückblickend wurde insbesondere die eigene Zielbestimmung im Rahmen des Programms als Voraussetzung für eine erfolgreiche Tandembeziehung hervorgehoben, so dass zukünftig hierfür im Programm mehr Zeit eingeräumt wird.
Die Erfahrungen sind in das Mentoringkonzept eingearbeitet worden. Der Matchingprozess wird nunmehr eng begleitet. Für die Teilnehmerinnen der dritten Fortbildungsreihe, die im Februar 2017 beginnt, wurde eine Informationsver-

anstaltung im November 2016 vorgeschaltet, auf der sie ihre Ziele bezüglich des Mentorings herausgearbeitet und die Kriterien für die Auswahl der Mentorinnen und Mentoren festlegt haben. Zwischenzeitlich wurde ein Mentorenpool mit 24 Führungskräften der Landesregierung, elf Männer und 13 Frauen, aufgebaut. Im August 2016 fand für diesen Kreis eine Informationsveranstaltung zum Mentoringprogramm statt. Die Mentees der dritten Fortbildungsreihe haben ihre Mentorinnen und Mentoren ausschließlich aus dem Pool ausgewählt, so dass es sich als großer Vorteil erwiesen hat, den Pool vorzuhalten. Zukünftig ist dieser zu erweitern, insbesondere über den Dienstort Schwerin hinaus.

Bestätigt wurde, dass Mentee und Mentorin oder Mentor in keiner hierarchischen Beziehung stehen dürfen. Als äußerst gewinnbringend wurde die ressortübergreifende Tandembildung gesehen, denn nur so ist es möglich, frei und auf Augenhöhe miteinander zu kommunizieren. Der Abschluss einer schriftlichen Vereinbarung wurde nicht unbedingt als notwendig erachtet.

Beispielhaft für die Arbeit der Tandems bis November 2016 stehen im Folgenden die Einschätzungen von Jana Sommerfeld, Leiterin des Dezernates Straßenplanung, Straßenbau und Umweltschutz in Rostock (Mentee), und ihres Mentors Dr. Heiko Will, Erster Direktor des Landesamtes für Gesundheit und Soziales, sowie von Antje Finnern, Leiterin der Kriminalpolizeiinspektion Anklam (Mentee), und ihrer Mentorin, Ines Reimers, Regierungsdirektorin im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur.

Jana Sommerfeld: „Ich habe einen Mentor mit langjähriger Führungserfahrung, zwischen uns besteht eine vertrauensvolle Beziehung. Das ist wichtig. Für mich ist es ein Gewinn, dass ich mir bewusst Zeit nehme im Alltagsstress. Das Mentoring ist ein Baustein in meiner Weiterentwicklung, und ich habe schon gelernt, mehr zu delegieren und Verantwortung auf Mitarbeiter zu übertragen."

Dr. Heiko Will: „Es ist ein gegenseitiges Geben und Nehmen. Als Mentor ziehe ich ebenfalls großen Nutzen, da die eigenen Vorstellungen gespiegelt werden und sehr unterschiedlich gelagerte Führungssettings (Behördenleiter - Dezernatsleiterin) aufeinander treffen. Ich bin überzeugt, dass es zu einer Zusammenarbeit über den eigentlichen Zeitraum hinaus führen wird."

Antje Finnern: „Ich fühle mich gestärkt. Obwohl ich eigentlich keinen ‚Türöffner' gesucht habe, habe ich mir durch das Bewusstmachen meiner Potentiale neue Türen geöffnet. Geholfen hat mir dabei, dass mir meine Mentorin wichtige Rückmeldungen zu meinem Verhalten in schwierigen Problemlagen gegeben hat, die mir wiederum geholfen haben, mich neu zu orientieren. Sie hat mir darüber hinaus Empfehlungen gegeben für die Stabsarbeit und meinen Blick auf Feinheiten in bestimmten Bereichen geschärft. Ich bin sicherer, aber auch entspannter geworden im Umgang mit mir selbst."

Ines Reimers: „Ich war mir sicher, selbst sehr viel lernen zu können. Sehr schnell hat sich gezeigt, dass wir ein gutes Tandem bilden und dass eine wechselseitig fruchtbare Beziehung auf Augenhöhe zwischen uns entstanden ist, die über die Dauer des Mentoringprogramms hinaus Bestand haben wird."

Zwischenzeitlich wurde das Mentorenprogramm evaluiert und die Ergebnisse auf der Abschlussveranstaltung am 20.01.2017 an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege vorgestellt. Gleichzeitig startete an diesem Tag das Mentoring für die Teilnehmerinnen des dritten Durchgangs der Fortbildungsreihe.

Abschließend ist festzustellen, dass Erfahrungen mit einem wichtigen Instrument der Personalentwicklung für den weiteren Einsatz in der Landesverwaltung vorliegen. Es ist ein Mentorenpool aufgebaut worden mit engagierten Führungskräften der Landesregierung, die sich darauf freuen, ihre Erfahrungen ressortübergreifend einzubringen. Im Rahmen der Tandembildung erfolgte eine generations- und ressortübergreifende Vernetzung, die zu neuen Impulsen in den Organisationen führen kann. Nicht zuletzt leistet das Mentoringprogramm einen Beitrag zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Die Arbeit im Tandem bietet sowohl der Mentee als auch dem Mentor oder der Mentorin die Möglichkeit der Reflexion und des Austausches in Bezug auf die eigene Führungskompetenz und das Führungsverhalten. Instrumente wie die kollegiale Beratung, die im Rahmen des Programms vorgestellt werden, sowie das Coachingangebot für Mentoren und Mentorinnen tragen zur persönlichen Entwicklung als auch der Führungskompetenz bei.

Zur Autorin
Gabler, Birgit, Diplomlehrerin, Dr. phil., Leiterin der Leitstelle für Frauen und Gleichstellung im Ministerium für Soziales, Integration und Gleichstellung des Landes M-V

Antje Finnern, Leiterin der Kriminalpolizeiinspektion Anklam (Mentee)
Ines Reimers, Regierungsdirektorin im Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Mentorin, im Bild links)

Jana Sommerfeld, Leiterin des Dezernates Straßenplanung, Straßenbau und Umweltschutz in Rostock (Mentee),
Dr. Heiko Will, Erster Direktor des Landesamtes für Gesundheit und Soziales (Mentor)

Steuerung durch *Selbstorganisation* – Zur Paradoxie der kommunikativen Organisation menschlichen Verhaltens

1. Kritische Vorüberlegungen zum Steuerungsparadigma

„Die Schwierigkeit liegt nicht darin, die neuen Ideen zu finden, sondern darin, die alten loszuwerden." (John Maynard Keynes)

Der besseren Anschaulichkeit halber soll den nachfolgenden, bisweilen durchaus abstrakt-theoretischen Ausführungen folgender anonymisierter Sachverhalt aus der Führungspraxis vorangestellt werden. Im Laufe dieses Artikels wird der Verfasser an geeignet erscheinenden Stellen regelmäßig Bezug auf diesen Ausgangssachverhalt nehmen:

Der Leiter einer Kriminalpolizeiinspektion (KPI-L) setzte vor ca. zwei Jahren eine Ermittlungsgruppe (EG) ein, die sich mit der Ausermittlung von Versicherungsbetrugsfällen in sehr hoher Anzahl, mit einer Vielzahl von Beteiligten befassen soll. Die Staatsanwaltschaft (StA) fragt in regelmäßigen Abständen beim KPI-L an, wann der Fall übergeben werden und zur Anklage gebracht werden könne. Vor diesem Hintergrund entschließt sich der KPI-L dazu, ein Zielvereinbarungsgespräch mit dem Leiter der Ermittlungsgruppe (EG-L) zu führen. In diesem Gespräch setzt der KPI-L dem EG-L eine konkrete Frist hinsichtlich des Abschlusses der Ermittlungsarbeit und Übergabe des Gesamtvorganges an die StA. Der KPI-L entlässt den EG-L aus dem Zielvereinbarungsgespräch mit dem „guten Gefühl", dass dieser die vorgeschlagene Fristsetzung auch fachlich mittragen wird.
Am darauffolgenden Tag betritt der KPI-L sein Dienstzimmer, öffnet seinen E-Mail-Account und findet dort eine Nachricht des EG-L vor, in der dieser erklärt, dass er seine Funktion als Leiter der Ermittlungsgruppe „aus persönlichen Gründen mit sofortiger Wirkung niederlegen" wolle. Der KPI-L ist hierüber massiv irritiert und bestellt den EG-L zum Gespräch ein.
In dem nun folgenden Gespräch teilt der EG-L auf Nachfrage des KPI-L mit, dass er sich nicht in der Lage sehe, die vereinbarte Fristsetzung zu realisieren, er habe in der Nacht kaum geschlafen und müsse bei alledem auch an seine Gesundheit denken. Auf weiterführende Nachfragen des KPI-L teilt der EG-L außerdem mit, dass ihm innerhalb des Zielvereinbarungsgespräches sehr wichtig gewesen wäre, gewissermaßen als „Experte" dieses Ermittlungsverfahrens hinreichend angehört zu werden. (…)

Der obige Sachverhalt beschreibt einen Konflikt, der vielleicht hätte vermieden werden können, nun aber einer Bearbeitung zugeführt werden muss. Dies soll im Folgenden diskutiert werden.

Altmann und Berndt[1] gingen noch von der Grundüberzeugung aus, dass die Führungskraft über eine „Technik" verfügen würde, um den Mitarbeiter zu

[1] vgl. Altmann, Robert / Berndt, Günter: Grundriss der Führungslehre: Grundlagen kooperativer Führung. 3. Auflage, Schmidt-Römhild, 1992; Altmann, Robert / Berndt, Günter: Führungslehre. 4. Auflage, Schmidt-Römhild, 1998

„steuern". Auf Basis aktueller führungswissenschaftlicher Diskurse[2] ist dieses Denken wohl eher als ***Ordnungsphantasie*** oder gar ***Ordnungsideologie*** zu bezeichnen. Die Polizei ist als Organisation (im soziologischen Sinne) strukturfunktional sicherlich darauf angewiesen, eine gewisse „Rationalitätsfassade" aufrecht zu erhalten, um das Produkt „Sicherheit" gesellschaftlich kommunizieren und im Idealfall generieren zu können. Nichtsdestotrotz birgt der von Altmann und Berndt vertretene ***Steuerungsoptimismus*** im konkreten Führungshandeln die Gefahr des langfristigen Scheiterns auf Grund *notorischer Selbstüberschätzung*.

Der Verfasser möchte im Rahmen dieses Artikels dem oben andeutungsweise beschriebenen Ansatz, welchem nach seinem Dafürhalten eher der Charakter einer realitätsfernen, ***verwissenschaftlichten Ideologie*** innewohnt, ein Alternativ-Angebot zur Seite stellen, das den Versuch unternimmt, die **Möglichkeiten und Grenzen *steuernden Führungshandelns*** auf Basis zweier etablierter, aktuell vielfältig diskutierter Theorien nicht nur zu beschreiben und zu erklären, sondern konkrete Handlungsalternativen aufzuzeigen.

Ganz grundlegend und plakativ könnte Führungskräften mit Blick auf die Frage eines etwaigen ***Steuerungserfolgs*** mitgeteilt werden: „Ja, ihr habt den Laden statistisch im Griff, aber ihr seid auch mit relativ vielen Einzelfällen konfrontiert, die aus dem Ruder laufen." Jene letztgenannten Fälle belasten die Personalressourcen innerhalb einer Organisation und entfalten infolgedessen auch im öffentlichen Sektor eine hohe ökonomische Relevanz (sogenannte ***Konfliktkosten***[3]).

2. Ausgangssituation: *Intransparenz und Unberechenbarkeit*

Der führungswissenschaftlich wie -praktisch geschulte Leser wird mit Blick auf den Ausgangssachverhalt (siehe 1.) bereits erkannt haben, dass das Problem möglicherweise in einem ***Mangel an authentischer Partizipationspraxis*** von Seiten der Führungskraft zu erblicken ist. Eine etwaige fachliche Beteiligung im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs könnte der EG-L als nur vorgetäuscht (ganz im Sinne einer konstruktivistischen So-tun-als-ob-Fiktion), d. h. seitens der Führungskraft als nicht wahrhaftig erlebt haben. Aus diesem Grunde fühlt sich der EG-L allem Anschein nach auch nicht hinreichend in seiner Expertise „abgeholt" bzw. miteinbezogen.

---

[2] vgl. u.a. Barthel, Christian / Christe-Zeyse, Jochen / Heidemann, Dirk: Professionelle Führung in der Polizei. Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt 2006, S. 65; Jochens, Norbert: Mediative Führungskompetenz: Konflikte als eine wertvolle Triebfeder für Veränderung und Weiterentwicklung innerhalb von Organisationen. In: Backstein – Zeitschrift der FHöVPR M-V: In Führung gehen – interdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Praxis, Sonderausgabe 2016a, S. 40 ff.

[3] vgl. hierzu: Jochens 2016a: ebenda, S. 41

Erkenntnisgewinnversprechend erscheint zunächst einmal die Frage:

Mittels welcher *psychologischen* und *soziologischen Mechanismen* lässt sich das Scheitern des im Ausgangssachverhalt geschilderten Steuerungsversuchs *prozessual* beschreiben und erklären?

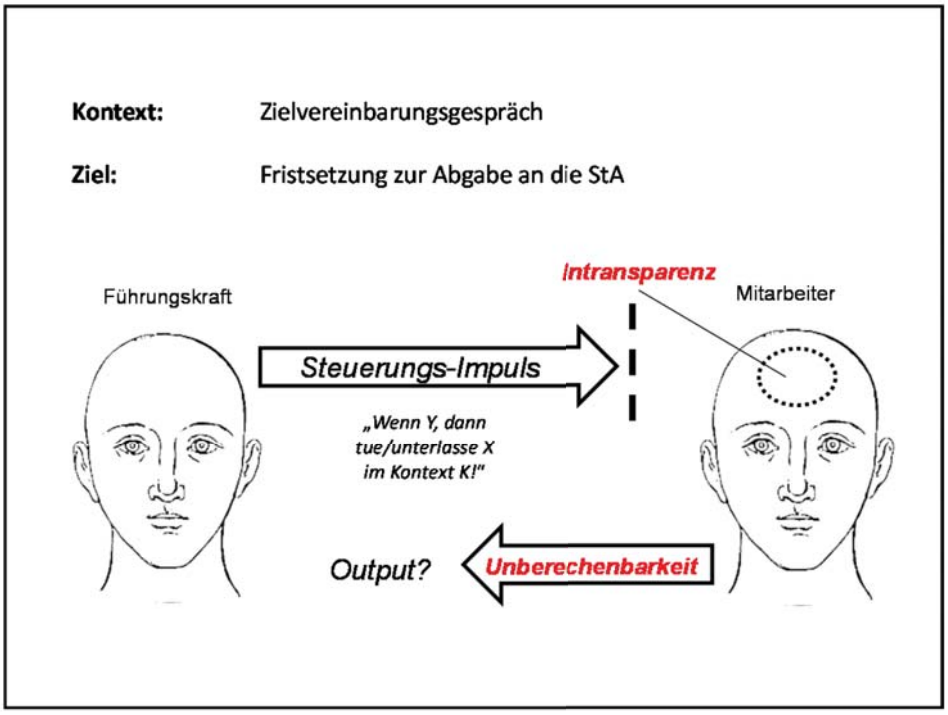


Abbildung 1: Ausgangssituation (Quelle: eigene Darstellung)

Die obige Abbildung (siehe Abb. 1) veranschaulicht das innerhalb des Praxissachverhaltes geschilderte Steuerungsproblem schematisch:
Die Führungskraft (KPI-L) hat grundsätzlich ein Interesse dahingehend steuernd auf das Verhalten des Mitarbeiters (EG-L) einzuwirken, dass nunmehr eine verbindliche Fristsetzung für den Abschluss der Ermittlungen und die anschließende Abgabe des Verfahrens an die StA erfolgt. Der kommunikative Steuerungs-Impuls könnte innerhalb des Zielvereinbarungsgesprächs im Sinne einer Wenn-dann-Regel beispielhaft wie folgt gelautet haben: *„Wenn der Juni verstrichen ist, ist der Ermittlungsbericht in der Endfassung zu fertigen, so dass die Abgabe an die StA erfolgen kann."* Aber auch der Mitarbeiter verfolgt Verhaltensziele: Er will zum Beispiel erlebte Belastung reduzieren oder eigene Qualitätsansprüche umsetzen.
Der KPI-L weiß in diesem Moment nicht, was tatsächlich im Kopf des EG-L vor sich geht, d. h., er hat keinerlei Zugriffsmöglichkeiten auf etwaige Wahrnehmungsprozesse oder Prozesse des Denkens und der Wissensverarbeitung des Mitarbeiters. Hierin besteht naturgemäß die ***situative Intransparenz*** in der

Gesprächsführung aus Sicht der Führungskraft. Die nachfolgende Abbildung (siehe Abb. 2) dient der veranschaulichenden Beschreibung dieses Intransparenzproblems:

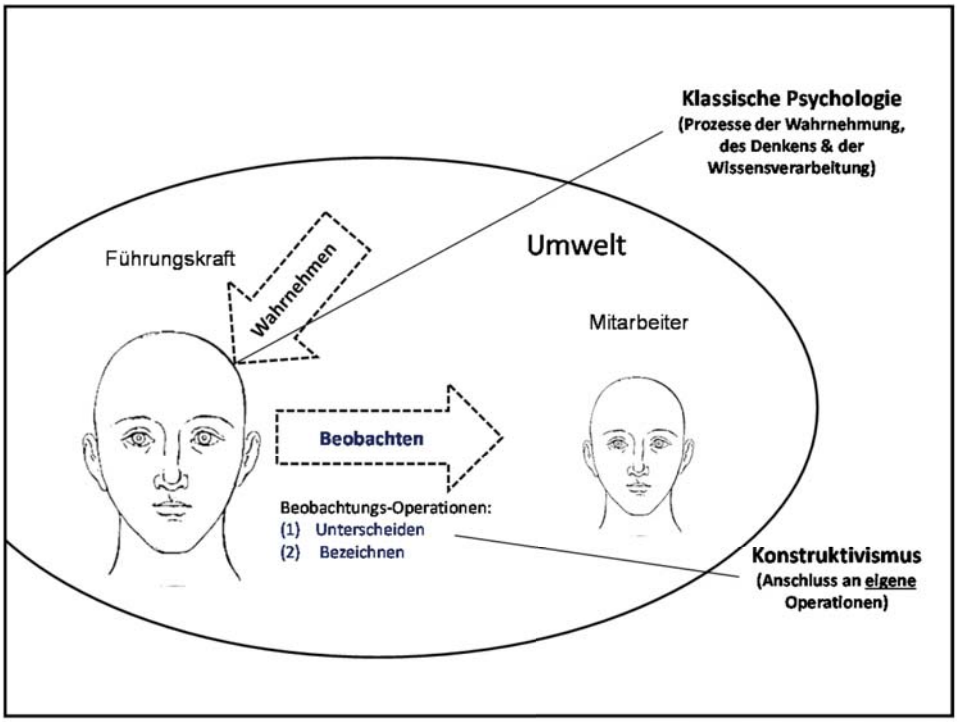
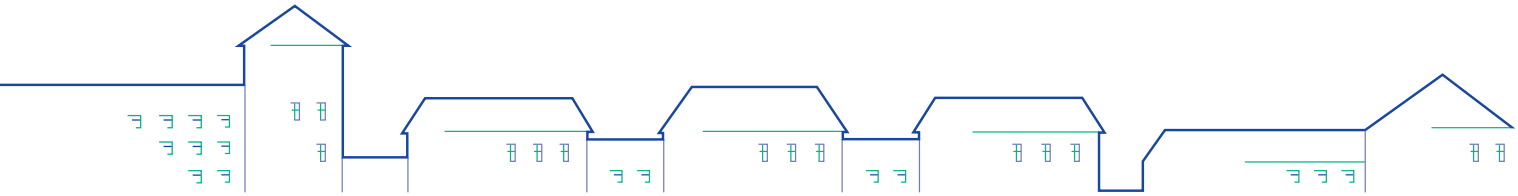


Abbildung 2: Intransparenz (Quelle: verändert nach Jochens, Norbert: Mediation und Steuerungstheorie: Konzeptionelle und operative Grundlagen der kommunikativen Steuerung konfliktärer Sozialsysteme. Ein interdisziplinärer Modellvorschlag. Dissertation, 2016b, S. 65)

Die Führungskraft ist im Zuge der Kommunikationsabläufe eines Mitarbeitergesprächs auf die eigenen Beobachtungen angewiesen, welche sich ausschließlich auf etwaige äußere Verhaltensmerkmale oder die verbalen Äußerungen des Mitarbeiters beziehen können. Der ***Beobachtungsprozess*** vollzieht sich regelmäßig in zwei Operationen: Zunächst ist ein wahrgenommener Umweltaspekt zu ***unterscheiden*** und anschließend zu ***bezeichnen***. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Feststellung, dass die beobachtende Führungskraft keinen unmittelbaren Zugang zur Umwelt aufbauen kann. Es bedarf stets einer Vermittlung der relevanten „Führungsumwelt" durch Wahrnehmungsprozesse und Beobachtungsoperationen. Außerdem ist hinsichtlich des Beobachtungsprozesses zu beachten, dass Beobachtungsoperationen (Unterscheidungen und Bezeichnungen) immer nur an zuvor bereits getätigte Beobachtungsoperationen (Unterscheidungen und Bezeichnungen der Vergangenheit) anschließen können. Infolgedessen sind im Zuge eines Beobachtungsprozesses aufgebaute Umweltmodelle regelmäßig ***hochsubjektiver Natur***. Das, was die Führungskraft beobachtet, ist immer auch Produkt ihrer bisherigen Führungserfahrung.



So ist es denkbar, dass der KPI-L zu Beginn des Gesprächs mit dem EG-L ein Stück weit bewusst auf nonverbale Signale (Mimik und Gestik) seines Gegenübers geachtet hat, um sich einen Eindruck von der situativen Gestimmtheit des EG-L und der zwischen ihnen bestehenden Beziehungsebene zu verschaffen. Im Moment der Wahrnehmung eines freundlichen Lächelns aufseiten des EG-L vollzieht der KPI-L exakt die zuvor beschriebenen Beobachtungsoperationen: Er unterscheidet den Umweltaspekt „Lächeln" von anderen potentiell wahrnehmbaren Umweltreizen (z. B. den müden Augen seines Gegenübers) und bezeichnet den zuvor unterschiedenen Umweltaspekt als „freundliches" Lächeln. Dies wiederum führt den KPI-L zu der Annahme, der EG-L sei auf das bevorstehende Gespräch grundsätzlich positiv eingestimmt und könne die erwartete Leistung erbringen. Es ist relativ wahrscheinlich, dass einer positiv bezeichneten Unterscheidung („freundliches Lächeln") weitere Beobachtungsoperationen mit positiver Bewertungstendenz folgen. Ein Beobachter (die Führungskraft) kann im konstruktivistischen Sinne immer nur an die eignen Beobachtungsoperationen anschließen. Im Zuge des Prozessierens einer Vielzahl an Beobachtungen „baut" sich der KPI-L sein ***subjektives Wirklichkeitskonstrukt*** auf.

Wichtig zu erwähnen ist, dass der beschriebene Zusammenhang wechselseitig gilt, d. h., auch der Mitarbeiter vollzieht im Rahmen des Gespräches eine Vielzahl von Beobachtungsoperationen des Unterscheidens und Bezeichnens, welche sich auf die Führungskraft beziehen. So baut sich also auch der EG-L innerhalb des Zielvereinbarungsgesprächs ein hochsubjektives Wirklichkeitskonstrukt auf. Auch er versucht die Situation in seinem Sinne zu beeinflussen.

Die von unterschiedlichen Beobachtern aufgebauten Wirklichkeitskonstrukte können zwar (mitunter) inhaltliche Schnittmengen aufweisen, sind jedoch niemals deckungsgleich. Der KPI-L sowie der EG-L gehören derselben Organisation (Landespolizei) an. Somit ist zu vermuten, dass insbesondere mit Blick auf polizeiliche Organisationsziele und –werte und das Vorgehen hinsichtlich des aufzuklärenden Tathergangs ein gewisser Minimalkonsens besteht. Hinsichtlich des gegenständlichen Ermittlungsverfahrens ist jedoch allein schon auf Grund des stark differierenden inhaltlichen Einblicks anzunehmen, dass sich die diesbezüglichen Wirklichkeitskonstrukte des KPI-L und des EG-L relativ deutlich voneinander unterscheiden werden. Als **kommunikationspsychologisch hochrelevant** und in den meisten Fällen problematisch erweist sich nun das Phänomen, dass sich Führungskraft und Mitarbeiter in der konkreten Gesprächssituation regelmäßig so behandeln, als seien ihre Wirklichkeitskonstrukte identisch, d. h., sie unterstellen sich wechselseitig die gleiche „objektive" Umweltwahrnehmung und -bewertung und verhalten sich dementsprechend zueinander bzw. kommunizieren exakt auf diese Art und Weise miteinander. Hierin verbergen sich sowohl ein auf konstruktivistischen Perspektiven beruhender Erklärungsansatz für die sehr unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung der Gesprächssituation zwischen KPI-L und EG-L als auch ein adäquat erscheinender individualpsychologischer Mechanismus zur Beschreibung und Erklärung des Scheiterns des im Ausgangssachverhalt geschilderten Steuerungsversuchs auf prozessualer Ebene der Führungsbeziehung im Allgemeinen und auf Basis der Interaktion zwischen KPI-L und EG-L im Besonderen.

Mit Blick auf die beschriebene Ausgangssituation (vgl. Ausgangssachverhalt unter Gliederungspunkt 1 und Abb. 1) ist jedoch neben den bisher beschriebenen Erklärungsansätzen die ***Komplexität menschlichen Verhaltens*** von besonders hoher Relevanz:

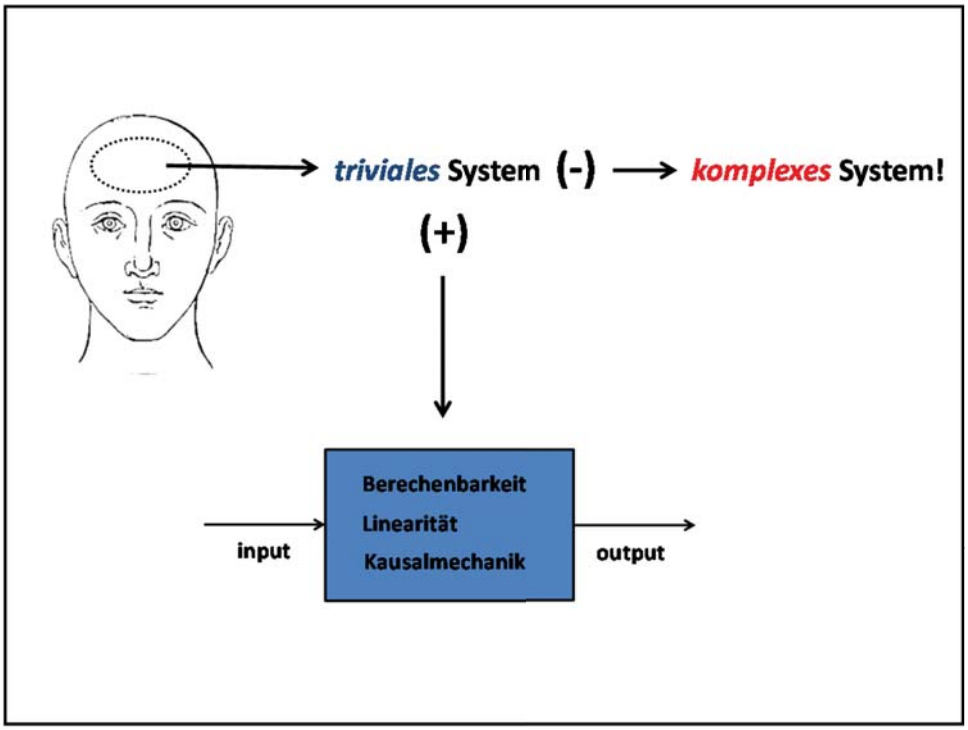


Abbildung 3: Komplexität menschlichen Verhaltens (Quelle: verändert nach Willke, Helmut: Systemtheorie I: Grundlagen. 7. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart 2006, S. 42)

Der im Beispielsachverhalt verdeutlichte, aufseiten vieler Führungskräfte beobachtbare ***Steuerungsoptimismus*** (siehe 1. *Kritische Vorüberlegungen zum Steuerungsparadigma*) unterstellt fälschlicherweise, dass Menschen ***triviale Systeme*** wären und zwar in der Form, dass in etwaigen Gesprächssituationen regelmäßig angenommen wird, dass ein kommunikativer „Input" (beispielsweise eine dienstliche Anweisung im Sinne der bereits beschriebenen Wenn-dann-Regel) auf berechenbaren, linearen, der Kausalmechanik einer Maschine folgenden Bahnen verarbeitet würde und genau den „Output" erzeuge, den die Führungskraft mit dem ursprünglichen „Input" herbeiführen wollte (Befolgung der jeweiligen dienstlichen Anweisung).

Im Gegensatz zu dieser Vorstellung handelt es sich bei Menschen, hier verstanden als psychische Systeme, keineswegs um triviale, sondern um ***komplexe Systeme***. *Komplexität* begriffen als „Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes"[4]. Menschen zu führen bedeutet also nicht, sich an einfachen Kausalketten entlangzuhangeln, sondern sich mit dynamischen, vernetzten, komplexen Systemen auseinanderzusetzen. Der

[4] Willke, Helmut: Systemtheorie I: Grundlagen. 7. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart 2006, S. 248

auf einen kommunikativen Input folgende systeminterne Verarbeitungsmodus unterliegt nicht dem Zugriff einer Führungskraft. Er ist von außen nicht einmal beobachtbar. Genauso wenig ist der auf einen kommunikativen Impuls folgende Output (konkretes Mitarbeiterverhalten) gedanklich vorwegnehmbar. In der Führungspraxis ist beobachtbar, dass dienstliche Anweisungen von Seiten der Mitarbeiterschaft gerade nicht „sklavisch" befolgt werden, sondern sich vielmehr unterschiedlichste Formen einer ***Anweisungsumgehungsintelligenz*** entwickeln, so dass von Seiten des betreffenden Mitarbeiters nur nach außen Kompatibilität zu den Normen und Regeln der Organisation hergestellt wird, tatsächlich jedoch im inoffiziellen Kontext dienstliche Vorgaben umgangen werden.

Auf den Ausgangssachverhalt (vgl. Gliederungspunkt 1) bezogen bedeutet dies: Der KPI-L konnte grundsätzlich gar nicht davon ausgehen, dass die vereinbarte Fristsetzung (Wenn-dann-Regel im Sinne von *„Wenn der Juni verstrichen ist, schließen Sie bitte die Ermittlungen hinsichtlich des Massenverfahrens K ab, so dass der Gesamtvorgang an die StA übergeben werden kann."*) einer berechenbaren Kausalmechanik unterliegt und infolgedessen vom EG-L wie ursprünglich beabsichtigt umgesetzt wird. Die sich an diese Fehlannahme anschließende Irritation der Führungskraft über die Reaktion des EG-L („Output) am darauffolgenden Tag beruht letztendlich auf einem ***Denken in linearen Kausalketten***, welches nicht mehr der modernen Führungswirklichkeit entspricht und den Mitarbeiter in der Führungsbeziehung unzulässigerweise wie eine „Trivialmaschine" behandelt.

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

3. Führungsbeziehung als *soziales System*

Die bisherigen Ausführungen (vgl. Gliederungspunkte 1 und 2) befassten sich in erster Linie mit der Beschreibung und Erklärung von steuerungsrelevanten Wirkungszusammenhängen – d. h. maßgeblichen psychologischen und soziologischen Mechanismen – in der Führungsbeziehung. Mit Blick auf die Frage der ***Gestaltung*** bzw. ***Umsetzung von Steuerungsabsichten*** erscheint es erkenntnisgewinnversprechend, die Führungsbeziehung als soziales System im Sinne der soziologischen Systemtheorie zu begreifen:

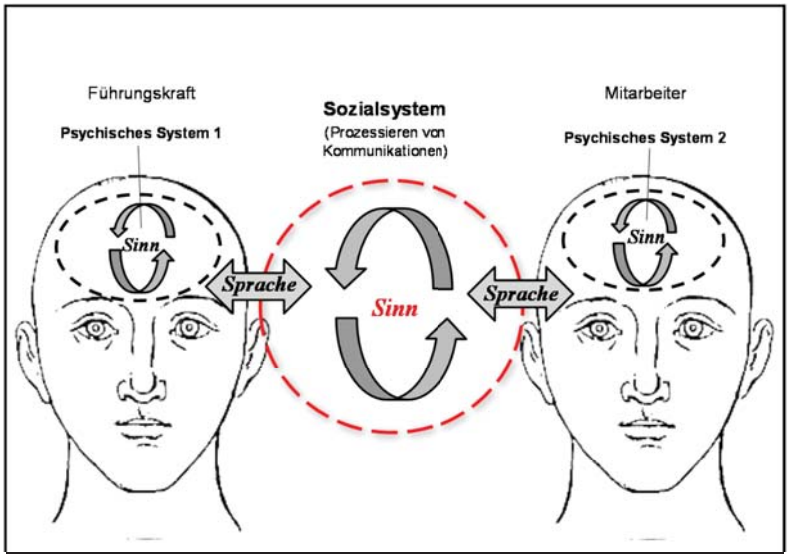


Abbildung 4: Führungsbeziehung als soziales System (Quelle: verändert nach Jochens 2016b: ebenda, S. 61)

Die Elemente eines Sozialsystems sind nicht etwa Menschen, sondern ***Kommunikationen***, d. h., die Führungsbeziehung generiert sich als soziales System aus aufeinander bezogenen (***anschlussfähigen***[5]) Kommunikationen der Führungskraft und des Mitarbeiters. Etwaige auf Wahrnehmungen und Beobachtungsoperationen basierende Inhalte innerhalb des jeweiligen psychischen Systems (der Führungskraft und des Mitarbeiters) können über das ***strukturelle Kopplungsmedium Sprache*** in das Sozialsystem miteingebracht werden. Innerhalb des jeweiligen psychischen Systems werden Elemente in Abhängigkeit vom bedeutungsgebenden Sinn-Konstrukt prozessiert. Es ist davon auszugehen, dass sich die Sinn-Konstrukte zweier Individuen relativ stark voneinander unterscheiden. Dementsprechend werden innerhalb der psychischen Systeme grundlegend unterschiedliche Elemente bzw. Inhalte prozessiert.

Im beschriebenen Ausgangssachverhalt (siehe 1.) offenbart sich dies konkret darin, dass der KPI-L das Zielvereinbarungsgespräch in dem guten Glauben beendet, dass hinsichtlich der Fristsetzung wechselseitige Einigkeit bestehe. Diese Annahme der Führungskraft wurde von entsprechend positiven Emotionen begleitet. Innerhalb des psychischen Systems des Mitarbeiters wurden offenkundig zu diesem Zeitpunkt bereits ganz andere Inhalte prozessiert, nämlich dahingehend, dass der EG-L vermutlich bereits daran zweifelte, ob und inwieweit diese Fristsetzung von der Ermittlungsgruppe fachlich realisiert werden könne und diese Überlegungen wiederum wurden höchstwahrscheinlich von einer relativ starken Emotionalisierung (Unsicherheit, Sorge und Angst) begleitet. Ursächlich für den Irrglauben der Führungskraft – der KPI-L geht gegen Ende des Zielvereinbarungsgesprächs schließlich davon aus, es bestehe Einigkeit über Sinn und Angemessenheit der Fristsetzung – ist insoweit die Tatsache, dass der Mitarbeiter in der konkreten Gesprächssituation zunächst davon absieht, etwaige problembehaftete oder kritische Gedanken kommunikativ in das Sozialsystem einzubringen. Infolgedessen entfalten die Gedanken des EG-L über die strukturelle Kopplung innerhalb des sozialen Systems „Führungsbeziehung" keine Relevanz und das etablierte, kommunikativ stark vonseiten des KPI-L geprägte Sinn-Konstrukt bleibt unverändert bzw. wird nicht auf Anhieb hinterfragt.

4. Führungskraft als *Intervenient mit Steuerungsabsicht*

Innerhalb des Ausgangssachverhaltes (siehe 1.) besteht das zentrale Interesse der Führungskraft (KPI-L) darin, eine verbindliche Fristsetzung mit dem Mitarbeiter (EG-L) zu realisieren. Insoweit ist die kommunikative Intervention des KPI-L von **konkreten Steuerungsabsichten** geprägt. Die Führungskraft fungiert im systemtheoretischen Sinn als Intervenient mit Steuerungsabsicht. Der Verfasser geht davon aus, dass für Interventionen durch Außenstehende, sei es eine Führungskraft, ein Mediator oder ein Therapeut, drei grundlegende Modellannahmen zu beachten sind und insoweit die Rahmenbedingungen von Interventionen im Wesentlichen prägen:

---

[5] Führungskraft und Mitarbeiter bilden auf einer alternativen Ebene der Betrachtung psychischer Systeme und sind mit der Sozialsystem-Ebene verkoppelt.

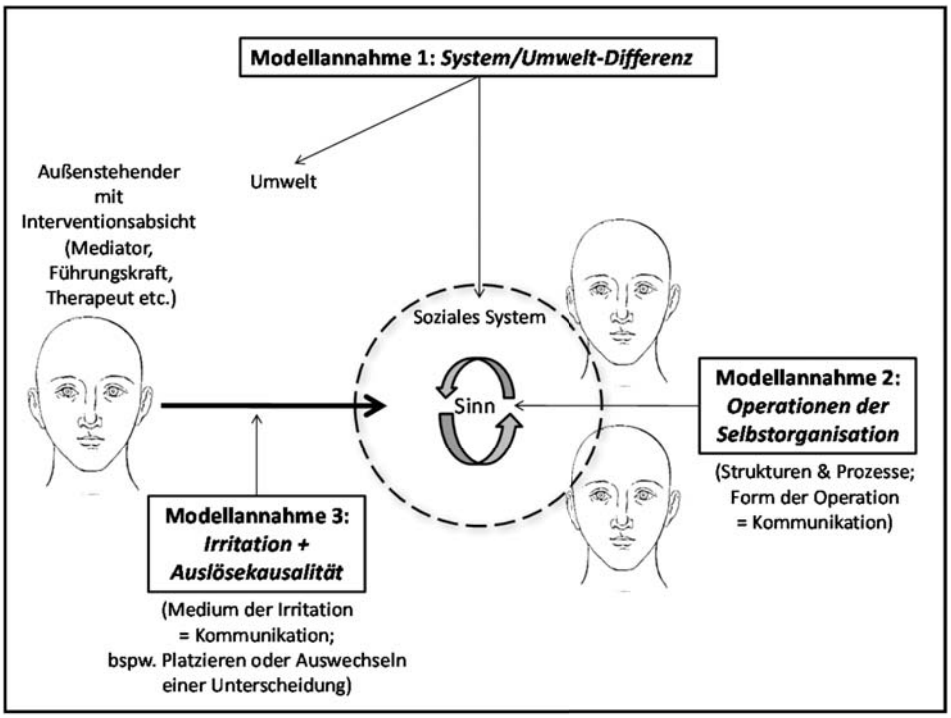


Abbildung 5: Modellannahmen zur Intervention in soziale Systeme (Quelle: Jochens 2016b: ebenda, S. 93)

(1) System/Umwelt-Differenz:

Die erste Modellannahme beinhaltet die beobachterabhängige Differenzierung von System und Umwelt. Ein Beobachter unterscheidet und bezeichnet (vgl. hierzu Gliederungspunkt 2) wahrgenommene Umweltaspekte dahingehend, dass er bestimmte Phänomene als zusammengehörig bzw. aufeinander bezogen wahrnimmt und andere Aspekte wiederum als unabhängig oder voneinander isoliert betrachtet.
Wäre im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs (vgl. Ausgangssachverhalt) ein Dritter zugegen gewesen, so hätte er beispielsweise beobachten können, dass sich die vonseiten des KPI-L und des EG-L ausgehenden Kommunikationen in irgendeiner Form aufeinander beziehen und insoweit als einer spezifischen Thematik (im Beispiel: der Ermittlungsprozess) zugehörig betrachtet. In diesem Moment konstruiert dieser Beobachter das betreffende soziale System, welches in der kommunikativen Führungsbeziehung zwischen dem KPI-L und dem EG-L besteht.

(2) Operationen der Selbstorganisation:

Ein Sozialsystem vollzieht kontinuierlich Operationen der Selbstorganisation, indem es auf das bestehende Sinn-Konstrukt bezogene Kommunikationen prozessiert. Anschlussfähige Kommunikationen beziehen sich auf das systeminterne Sinn-Konstrukt als Steuerungskriterium und sind infolgedessen für die Selbstorganisation des sozialen Systems von Relevanz. So besteht innerhalb

des einleitend beschriebenen Praxissachverhaltes das Sinn-Konstrukt des Sozialsystems „Führungsbeziehung" in dem eigentlichen Gesprächsanlass (Zielvereinbarung / Fristsetzung). Solange sich beide Gesprächspartner sinnhaft auf diese Gesprächsthematik beziehen, sind ihre Kommunikationen wechselseitig anschlussfähig, d. h., beide Seiten sehen sich in der Lage, kommunikativ Bezug auf die Äußerung des jeweils anderen zu nehmen.
Anders verhält sich dies bei nicht-anschlussfähigen Kommunikationen. So könnte der EG-L bei grundlegender Verkennung des eigentlichen Gesprächskontextes dem KPI-L in epischer Breite von etwaigen Ehe-Problemen berichten. Diese Thematik würde dem derzeitigen Sinn-Konstrukt des Sozialsystems „Führungsbeziehung" an und für sich zuwiderlaufen und wäre folglich kommunikativ nicht anschlussfähig. Sollte der KPI-L sich jedoch spontan dazu entschließen, sich auf dieses Thema kommunikativ einzulassen, so beginnt sich in diesem Moment das Sinn-Konstrukt kommunikativ selbstorganisiert zu verändern.

(3) Irritation und Auslösekausalität:

Die dritte Modellannahme geht von der Prämisse aus, dass ein Intervenient über **keinen *direkten Zugriff*** auf die systeminterne Selbstorganisation verfügt. Ein Außenstehender kann also grundsätzlich nicht davon ausgehen, dass ein spezifischer kommunikativer Impuls auch vom betreffenden Sozialsystem operativ verarbeitet, d. h. veränderungsrelevant mit Blick auf das Sinn-Konstrukt wird. Das zu intervenierende System muss sich gewissermaßen aus sich selbst heraus für den platzierten kommunikativen Impuls „interessieren". Insofern gilt auch für Führungskräfte die mit einer Intervention spezifische Steuerungsabsichten verbinden, dass „*nur an Auslösekausalität, nicht aber an Durchgriffskausalität zu denken*"[6] ist. Auslösekausal ist ein kommunikativer Impuls regelmäßig dann, wenn er innerhalb des intervenierten Sozialsystems Irritationen erzeugt, d. h. üblichen Erwartungen zuwiderläuft und infolgedessen das Potential besitzt, ***Erwartungsunsicherheit*** zu erzeugen. Ein von Führungskräften mit eben dieser Zielrichtung häufig eingesetzter kommunikativer Impuls besteht in der Betonung etwaiger juristischer Hürden oder Risiken, welche beim betreffenden Mitarbeiter Erwartungsunsicherheit hervorrufen sollen.

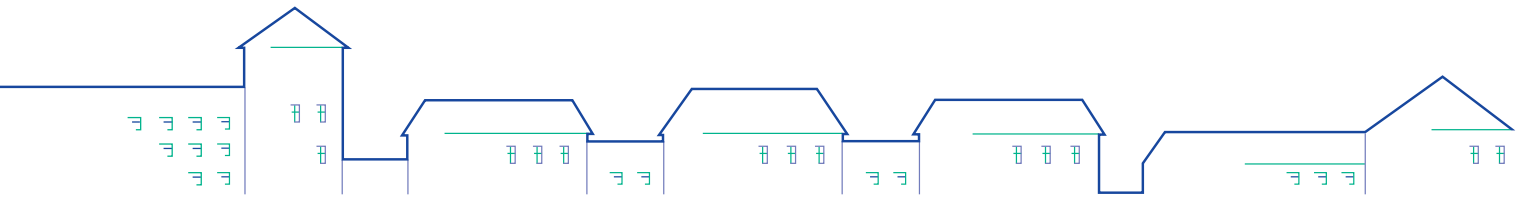
5. Zur *Paradoxie* der Steuerung von Selbstorganisation

Im Rahmen der obigen Ausführungen zu zentralen Modellannahmen für die Intervention in soziale Systeme sind bereits erste Aspekte der Gestaltung steuernder Interventionen aus Führungssicht angeklungen. Die Beschäftigung mit den **Möglichkeiten und Grenzen *kommunikativer Steuerung*** führt jedoch ganz grundsätzlich zu einer paradoxen Fragestellung:

Wie ist (systeminterne) Selbstorganisation (von außen) zu organisieren bzw. zu steuern?

Schließlich ist es doch gerade die Autonomie (***Spontaneität*** und ***Emergenz***), die die Selbstorganisation ausmacht. In dem Ausganssachverhalt (vgl. Gliederungspunkt 1) war die Reaktion des EG-L an dem auf das Zielvereinbarungsge-

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



spräch folgenden Tag für den KPI-L hochirritierend und unvorhersehbar. Es ist fraglich, unter welchen Umständen der KPI-L überhaupt in der Lage gewesen wäre, eine solche Reaktion des EG-L zu antizipieren. Daneben erscheint es ungewiss, inwieweit der KPI-L mittels steuernder Interventionen bereits im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs dahingehend auf den EG-L hätte Einfluss nehmen können, dass dieser etwaige Zweifel und Emotionen schon im Moment ihrer Entstehung offen ausspricht, so dass von vornherein ein Abgleich der wechselseitigen Erwartungshaltungen (bzw. Sinn-Konstrukte) hätte stattfinden können.
Auf der anderen Seite wissen wir aus unterschiedlichsten Wissenschaftsdisziplinen und gelebter Führungspraxis heraus, dass oftmals kleine Impulse genügen, um große selbstorganisierte Veränderungen innerhalb eines Systems in Gang zu setzen. Hierbei handelt es sich um das Prinzip der ***Ganzheit***[7]: So formuliert Ashby beispielsweise, *„dass es komplexe Systeme gibt, die die Änderung von jeweils nur einem Faktor einfach nicht zulassen – sie sind so dynamisch und so reich an Verknüpfungen, dass die Änderung eines Faktors sofort zur Ursache der Änderung anderer, vielleicht vieler anderer Faktoren wird"*[8]. In solchen Fällen stehen etwaige Änderungen jedoch regelmäßig nicht in einer linear-kausalen Beziehung zum Impuls (bzw. zur Intention). „Steuern" in diesem Sinne bedeutet Systeme nicht vollständig zu kontrollieren, sondern *tendenziell* zu beeinflussen.

Wie sollen Führungskräfte nun mit dieser ***Steuerungsparadoxie*** umgehen?

Ein möglicher – und bei vielen Führungskräften in der Praxis beobachtbarer – Lösungsansatz besteht schlichtweg darin, **Steuerbarkeit im Führungsalltag** als realisierbar zu ***unterstellen***. Hierbei handelt es sich genaugenommen um eine konstruktivistische *So-tun-als-ob-Fiktion*, die zwar die ***Komplexität der Führungssituation stark reduziert***, paradoxerweise jedoch auch zu einem tatsächlichen Steuerungserfolg von Führungshandeln (im Sinne einer *selbsterfüllenden Prophezeiung*) beitragen kann. Nichtsdestotrotz geht diese Bewältigungsstrategie im Wesentlichen mit der bereits beschriebenen Gefahr der ***notorischen Selbstüberschätzung*** resp. einem ***unreflektierten Steuerungsoptimismus*** (siehe diesbezügliche Ausführungen unter Gliederungspunkt 1) einher und dürfte daher lediglich über einen kurzfristigen Zeitraum funktionieren bzw. allenfalls aus einem etwaigen „Führungsnotstand" heraus Anwendung finden.

6. *Sinn-Konstrukte* als Ansatzpunkt für kommunikative Steuerung

Der Verfasser vertritt jedoch die Auffassung, dass es zur Bewältigung dieser Paradoxie keiner konstruktivistischen Fiktion im zuvor beschriebenen Sinne (vgl. Gliederungspunkt 5: Überlegungen zur *Steuerungsparadoxie*) bedarf – Steuerung von Selbstorganisation ist *grundsätzlich* möglich. Sie ist allerdings an komplexe Prozesse gebunden, die Einzelintervention kann scheitern.

Steuerung wird seitens des Verfassers als spezifischer Interventionsprozess ver-

---

[7] „Systeme als zusammenhängendes, untrennbares Ganzes" - Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 12. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern 2011, S. 141

[8] Ashby, W. Ross: An Introduction to Cybernetics. Chapman & Hall, Ltd., London 1956, S. 5

standen, in dessen Folge sich ein System von einem bisherigen Zustand in einen bestimmten veränderten Zustand hinein entwickelt und dies in erster Linie durch Selbstorganisation.

Ein erster Ansatzpunkt für kommunikative Steuerung ergibt sich aus Führungssicht über eine bewusste **Einflussnahme auf *Sinn-Konstrukte*** durch Beobachtung und Kommunikation[9]:

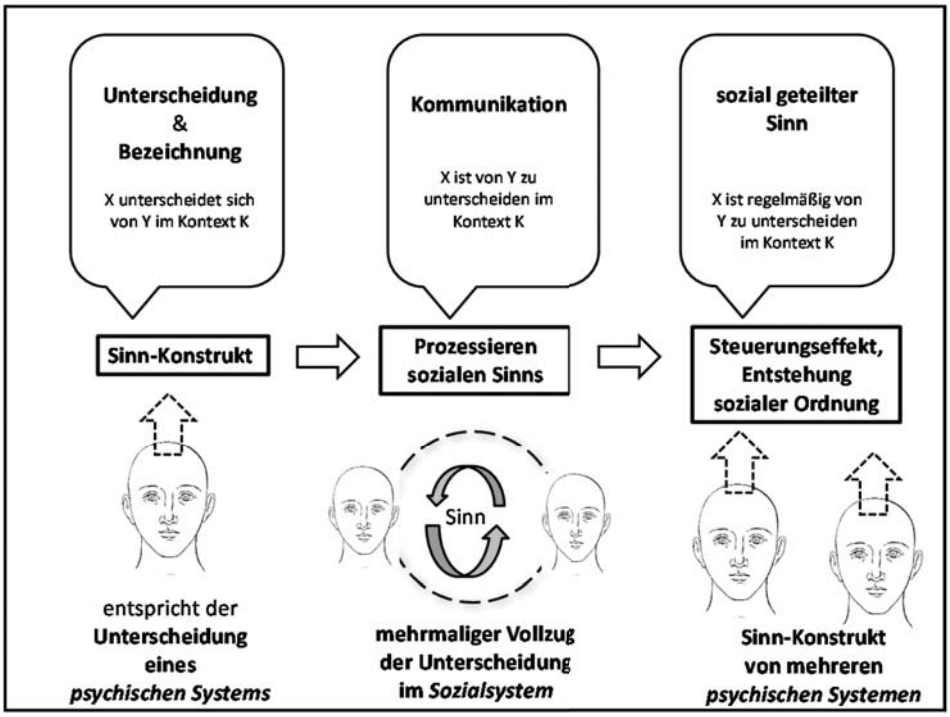


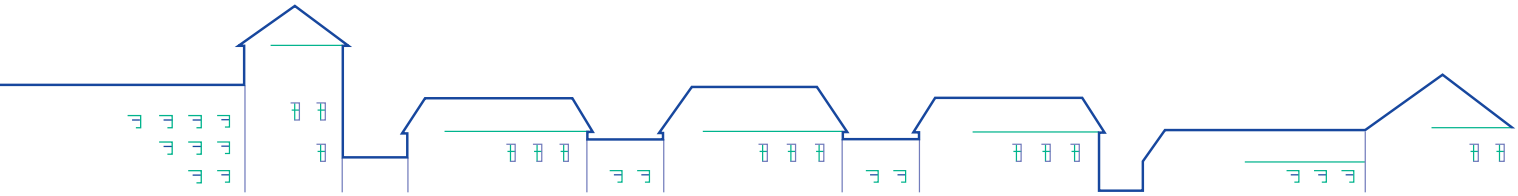
Abbildung 6: Sinnteilung via Beobachtung und Kommunikation (Quelle: Jochens 2016b: ebenda, S. 124)

Die nebenstehende Abbildung verdeutlicht, wie kommunikative Steuerung ***prozessual*** gelingen kann, d. h., welche ***Wirkungsmechanismen*** **ineinandergreifen** müssen. **Sinn-Konstrukte** eignen sich als Ansatzpunkt für kommunikative Steuerung, da sie zwei ***steuerungsrelevante Hauptfunktionen*** erfüllen:

(1) Sinn-Konstrukte beinhalten Unterscheidungen und Bezeichnungen (ganz im Sinne der konstruktivistisch-systemtheoretischen Annahmen über den Beobachtungsprozess, siehe hierzu Gliederungspunkt 2),
(2) anhand von Sinn-Konstrukten vollzieht sich Kommunikation.

Den Ausgangspunkt bilden Unterscheidungen und Bezeichnungen eines Beobachters, welche durch mehrmaligen Vollzug in das Sinn-Konstrukt seines psychischen Systems einfließen. Hierbei kann es sich exemplarisch erneut um eine Wenn-dann-Regel - „X unterscheidet sich von Y im Kontext K" - handeln. Im nächsten Schritt muss diese Unterscheidung und Bezeichnung kommunikativ in ein soziales System eingebracht und in der Folge dann wiederholt prozessiert werden, d. h., es müssen nun vielfältige Anschlusskommunikationen innerhalb des Sozialsystems stattfinden, die sich auf die Wenn-dann-Regel - „X ist von Y zu unterscheiden im Kontext K" - beziehen. Wird nun diese spezifische Unterscheidung und Beobachtung durch fortwährendes kommunikatives Prozessieren zu einem Bestandteil des Sinn-Konstruktes dieses Sozialsystems, so geschieht dies mittelfristig nicht ohne eine Beeinflussung der strukturell an das betreffende Sozialsystem gekoppelten psychischen Systeme. Die ursprüngliche Wenn-dann-Regel eines Beobachters wird zum Bestandteil des Sinn-Konstruktes des sozialen Systems selbst und sämtlicher an dem Sozialsystem beteiligter psychischer Systeme. Hierbei handelt es sich um einen ***Steuerungseffekt*** und gleichermaßen

[9] Der Verfasser hat innerhalb seiner Dissertation ein ***integriertes Modell steuernder Konfliktintervention*** entwickelt, welches sich aus den Komponenten ***Kontextsteuerung*** und ***Irritationssteuerung*** zusammensetzt (vgl. Jochens 2016b: ebenda, S. 133ff.). Im Rahmen dieses Artikels stellt der Verfasser jedoch aus promotionsrechtlichen Gründen lediglich einen ersten Ansatz dar.



entsteht auf diese Weise langfristig soziale Ordnung.

7. Quintessenz und Ausblick

„Ändern wir unsere Theorie, so ändert sich auch unser Verhalten."[10]
(Fritz B. Simon)

Nach dem Dafürhalten des Verfassers lassen sich an dieser Stelle folgende **Schlussfolgerungen** ziehen:

(1) Systemtheoretische Modellannahmen können zur Beschreibung, Erklärung und Gestaltung von Steuerungsabsichten in Führungsbeziehungen erkenntnisgewinnbringend verwendet und weiterentwickelt werden. Für die Führungskraft als Intervenient mit Steuerungsabsicht ergeben sich aus der hier vorgeschlagenen Perspektive konkrete ***analytische*** und ***operativ-prozessuale Vorteile***.

(2) Wird die Führungsbeziehung als soziales System begriffen, so ist dieses über eine gezielte **Einflussnahme auf** vorhandene ***Sinn-Konstrukte*** steuer- bzw. organisierbar, da von beobachtenden psychischen Systemen auszugehen ist, an deren Sinn-Konstrukten kommunikative Steuerung ansetzen kann. Steuerungseffekte lassen sich jedoch prinzipiell nur auf Basis ***adäquater Modellvorstellungen*** vom Sinn-Konstrukt des zu intervenierenden Systems realisieren. Diese müssen seitens der Führungskraft hergeleitet und verstanden werden.

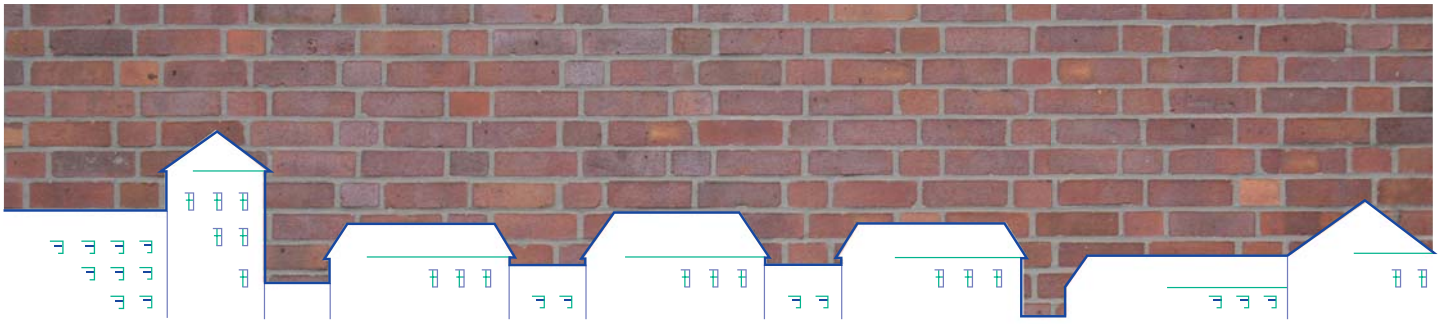
(3) Eine Anhebung der ***Selbstwirksamkeit*** von Führungskräften in Bezug auf die Beeinflussung menschlichen Verhaltens erfordert die Entwicklung ***prozessualer Kompetenz***:
So bedarf es in der Führungsbeziehung einer immerwährenden *konstruktivistischen Reflexion des Beobachtungsprozesses*, einer stetigen *Selbstbeobachtung* zur Entwicklung hinreichender *Fremdbeobachtungsfähigkeiten*, eines hohen Maßes an *kommunikativer Kreativität* (bspw. in Form des gezielten Einsatzes *paradoxer Interventionen*), der Fähigkeit zur – hier lediglich in ihren Grundzügen skizzierten – *systemischen Analyse* und im grundsätzlichen Herangehen an die beschriebene Steuerungsparadoxie einer *komplexitätsbewussten Professionalität*, d. h. einer angemessenen *inneren Haltung* als Führungskraft.

Es ist das Anliegen unterschiedlichster Wissenschaftsdisziplinen, insbesondere der Psychologie und der Soziologie, Aussagen über zwischenmenschliche Beziehungen zu formalisieren. In diesem Zusammenhang begibt sich die Wissenschaft auf die Suche nach einer umfassenden Kontexttheorie, gewissermaßen in Gestalt einer „Mathematik (…) als echtes Medium der Theoriebildung"[11]. Der Verfasser vertritt die Auffassung, dass der hier vertretene Ansatz für den Bereich der Führungswissenschaften im Allgemeinen und steuernder Interventionen aus der Führungsbeziehung heraus im Besonderen das Potential zu einer solchen Mathematik bzw. Kontexttheorie besitzt.

---

[10] Simon, Fritz B.: Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. 1. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2010, S. 7

[11] Bischof, Norbert: Struktur und Bedeutung: Einführung in die Systemtheorie. 3. Auflage, Hogrefe, Göttingen 2016, S. 1



Literaturverzeichnis

Altmann, Robert / Berndt, Günter: Führungslehre. 4. Auflage, Schmidt-Römhild, 1998

Altmann, Robert / Berndt, Günter: Grundriss der Führungslehre: Grundlagen kooperativer Führung. 3. Auflage, Schmidt-Römhild, 1992

Ashby, W. Ross: An Introduction to Cybernetics. Chapman & Hall, Ltd., London 1956

Barthel, Christian / Christe-Zeyse, Jochen / Heidemann, Dirk: Professionelle Führung in der Polizei. Jenseits des Führungsmythos und technokratischer Managementansätze. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt 2006

Bischof, Norbert: Struktur und Bedeutung: Einführung in die Systemtheorie. 3. Auflage, Hogrefe, Göttingen 2016

Jochens, Norbert: Mediative Führungskompetenz: Konflikte als eine wertvolle Triebfeder für Veränderung und Weiterentwicklung innerhalb von Organisationen. In: Backstein – Zeitschrift der FHöVPR M-V: In Führung gehen – interdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Praxis, Sonderausgabe 2016a

Jochens, Norbert: Mediation und Steuerungstheorie: Konzeptionelle und operative Grundlagen der kommunikativen Steuerung konfliktärer Sozialsysteme. Ein interdisziplinärer Modellvorschlag. Dissertation, 2016b

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

Simon, Fritz B.: Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. 1. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2010

Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 12. Auflage, Verlag Hans Huber, Bern 2011

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

<u>Zum Autor</u>

Jochens, Norbert, M.A., Jurist & Sozialwissenschaftler, Hochschuldozent an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Polizei und Rechtspflege des Landes M-V, Lehr- und Forschungsschwerpunkte: Führungs- und Beratungswissenschaften, kommunikative Steuerung menschlichen Verhaltens

fho:/pr

Impressum
Backstein Sonderausgabe
Auflage 400

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