

## Welche Führung braucht Verwaltung zur Bewältigung einer komplexen Zukunft?

Martina Eckert

*Der Beitrag ist im zweiten Schriftenband des Praxis- und Forschungsnetzwerkes der Hochschulen für den öffentlichen Dienst erschienen: Eckert, M. (2020). Welche Führung braucht Verwaltung zur Bewältigung einer komplexen Zukunft? In J. Beck. & J. Stember (Hrsg.). Der demographische Wandel (S. 227-245). Baden-Baden: Nomos.<sup>1</sup>*

### 1. Megatrends wie die Digitalisierung verändern Führung

Dass man sich im Kontext mit öffentlicher Verwaltung aktuell intensiv mit Führung beschäftigt, hat mehrere Gründe. Der vordergründigste ist die Digitalisierung. Digitalisierung ist nicht nur im Fokus der öffentlichen Verwaltung, weil man sie absehbar im Verwaltungsalltag umsetzen will oder muss.<sup>2</sup> Digitalisierung gilt als Megatrend, der das Zusammenleben in der Gesellschaft und Arbeit sowie Zusammenarbeit in allen Bereichen des wirtschaftlichen und sozialen Lebens fundamental prägen soll. Weitere Megatrends sind laut Trendforschung Diversität, Globalisierung, ein zunehmender Individualismus oder veränderte Arbeits- und Organisationsformen. „Megatrends“ sind langfristige Trends, die das gesellschaftliche Weltbild, Werte und das kollektive Denken für Jahrzehnte beeinflussen (Ewinger et al., 2016). Folglich muss man nicht nur damit rechnen, dass digitale Technik einen Teil der routinestarken Tätigkeiten in der öffentlichen Verwaltung verdrängen oder stark standardisieren wird. Auch Arbeitszeitmodelle und die Art der Zusammenarbeit in Teams/zwischen Arbeitseinheiten sind in Veränderung begriffen – und zwar nicht nur aufgrund der technischen Möglichkeiten. Gerade die jüngere Generation orientiert sich stark an individuellen Werten und an persönlichen Prioritäten in einer von Diversität getragenen Welt voller Unbestimmtheit (VUCA). Mit der Technik erwartet sie ein Mehr an persönlicher Flexibilität. Die Passung zu eigenen Lebensentwürfen ist heute für Motivation und die Bindung an den Arbeitgeber/die Arbeitseinheit wichtiger denn je. Weil es aufgrund veränderter Kommunikationskanäle nicht mehr notwendig sein wird, die Arbeit ausschließlich am Büroarbeitsplatz zu verrichten und veränderte Mobilitätsansprüche – auch im Sinne eines sensibleren Umweltbewusstseins – die Relevanz einer face-to-face Kommunikation mindert, wird die Mischung aus Präsenz- und distanter Arbeit zum Raum greifenden Prinzip. Das heißt, sie wird in allen Arbeitsbereichen zu-

---

<sup>1</sup> Die Veröffentlichung (Selbstarchivierung) des Manuskriptes auf der Homepage des Instituts ViWa e.V. (www.viwa.nrw) erfolgt mit freundlicher Genehmigung des Nomos-Verlages.

<sup>2</sup> Grundlage für die verpflichtende Einführung können E-Government-Gesetze bzw. Koalitionsvereinbarungen sein. In Nordrhein-Westfalen hat man beispielsweise das Jahr 2021 als Frist für die Einführung der elektronischen Akte in der Landesverwaltung und die komplette Digitalisierung im Gesetz zunächst für 2030 festgelegt, im Koalitionsvertrag sogar bereits für 2025.

nehmend zum Normalfall. Die Beziehung zwischen Mitarbeiter \*innen und Führungskräften wird zum Schlüsselfaktor.

Es wird davon ausgegangen, dass Digitalisierung grundsätzlich mit einer noch nicht da gewesenen Komplexitätserhöhung einhergeht. Mit den herkömmlichen, in der Verwaltung zuweilen inkomplexen Handlungs- und Entscheidungsgewohnheiten scheint diese Komplexität nicht mehr zu bewältigen zu sein. Zu wenig vorhersehbar, zu komplex, zu volatil, zu uneindeutig seien hierfür die Ereignisse der Zukunft. Digitalisierungsprozesse *ermöglichen nicht* nur Transparenz und Informationsfülle, sondern *sie lebt* gewissermaßen von kollektiven Wissensbeständen und koordinierten, zum Teil sehr stark standardisierten Handlungsabfolgen. Eine Akte, individuell oder abteilungskulturell geführt, wird als elektronische Akte zum Allgemeinplatz – sie offenbart nicht nur den Bearbeitungsstand, sondern auch Fehler, Bearbeitungsgeschwindigkeiten und die Ergebnisqualität.

Das alles wird auch in Amtsstuben eine neue Qualität der Kooperation freisetzen. Unter psychologischen Gesichtspunkten heißt das: Vertrauen, Transparenz und die Bindung der Mitarbeitenden, zuweilen in räumlicher Distanz, werden zu Schlüsselkomponenten. Kommunikation, die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (Galinski & Ku, 2004) und die Fähigkeit, sich stetig verändernde Umstände zu bewältigen und zu gestalten, werden in ihrer Rolle als Schlüsselkompetenzen bestätigt. Es ist gut nachvollziehbar und vor allem notwendig, dass man auch in der öffentlichen Verwaltung Gedanken darüber macht, mit welcher Führungskraft solche Transformations- und Anpassungsprozesse am besten zu bewältigen sind.

## **2. Digitalisierung als Anlass für das neue Nachdenken über Führung**

Bei genauer Betrachtung liefert das neue digitale Zeitalter in der öffentlichen Verwaltung allerdings eher den Anlass als die Ursache, über Führung neu nachzudenken. Faktoren, die sich aus dem demografischen Wandel – im weitesten Sinne aus dem Zeitgeist – ableiten lassen, spielen eine mindestens ebenso große Rolle. Wir befinden uns gewissermaßen nicht etwa in einer plötzlich eingesetzten Zeitenwende. Die Veränderungswucht wird im öffentlichen Sektor zurzeit deshalb besonders sichtbar, weil der Generationswechsel sich in der Verwaltung nicht etwa wie anderswo kontinuierlich vollzogen hat. Er nimmt vielmehr in der zweiten und dritten Dekade des 21. Jahrhunderts deshalb Fahrt auf, weil sich aufgrund von Verschlankung und Stelleneinsparung lange Zeit keine organische Altersdurchmischung in den Führungspositionen realisieren ließ. Das Institut der Deutschen Wirtschaft weist 2014 für Verwaltung den höchsten Anteil von Beschäftigten jenseits der 55 auf (34,9 %). Mit Abstand folgt an Platz zwei der Energiesektor (26,2 %), weitere Branchen liegen unterhalb von 20 %. Das Ausscheiden der so genannten Baby-Boomer öffnet im Grunde kontrastierend einer neuen Generation die Tore. Sie bringt ein vollkommen anderes Selbstverständnis mit, als die in den 80er Jahren eingestellte und Verwaltung immer noch stark prägende Führungskräftegeneration. Die Überschneidungsfläche zwischen den „Alten“ und den „Neuen“ ist dadurch klein und fragil. Angesichts der bereits eingesetzten Pensionierungswelle ist inzwischen überdeutlich spürbar, was Klages (2001) bereits Anfang der 2000er Jahre Wertewandel nannte.

Hinzu kommt, dass die junge, nachrückende Generation mit ihren digitalen Fähigkeiten und ihrer Affinität zu neuen Kommunikations- und Arbeitsformen Fähigkeiten mitbringt, die die Alten nicht vorweisen können/wollen. Bezogen auf das Beherrschen neuer Techniken lernen etablierte Führungskräfte so von und mit den Jungen oder von Mitarbeiter\*innen. Damit verlieren neo-tayloristische Vorstellungen, die häufig noch in hierarchischen Verwaltungsstrukturen zu finden sind (Korintenberg, 2013) und die planerisches Handeln von Entscheidungsträgern stark von operativ tätigen Basiseinheiten trennen – was die Führungsebene dadurch quasi als die „Kompetenteren“ dastehen lässt – an Gültigkeit.

Bei genauem Hinsehen, d.h. aus der Perspektive der Führungsforschung (Wesche, May & Muck, 2015), stellt sich heraus: insbesondere junge Führungskräfte fordern nur ein, was schon immer für eine gute Führung charakteristisch war: Wertschätzung, Teilhabe, Selbstverantwortung und Eigenständigkeit. Zum Teil sind solche Elemente in Konzepte, wie z.B. die transformationale oder authentische Führung – eingeflossen. Im Zentrum steht hier u.a. das persönliche Erleben von Empowerment, das sich laut Spreitzer (1995) in den vier Dimensionen Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einflussnahme ausdrückt. Diese Strukturmerkmale setzen voraus, dass Mitarbeitende wie Führungskräfte im mittleren Management bezogen auf ihre Tätigkeitsbereiche mit Macht ausgestattet werden. Macht zu teilen kann jedoch insbesondere in hierarchischen Strukturen als Ungleichgewicht wahrgenommen werden – allerdings zahlt sich eine Umorientierung aus (Schermyly, 2015). Psychologisches (d.h. erlebtes) Empowerment korreliert positiv mit Arbeitszufriedenheit, organisationalem Commitment, einer positiven Selbsteinschätzung, Leistung, geringfügigeren Fluktuationsabsichten, Innovation und negativ mit Stress (Schermyly, 2015, Seibert et al. 2011). Bezogen auf das mittlere Management korreliert ein erweiterter Führungsspielraum positiv mit psychosozialen Faktoren, wie z.B. einer besseren Gesundheit (Stilijanow, 2012), geringfügiger emotionaler Irritation oder weniger Konflikten in der Familie (Korek et al. 2015).

Umgekehrt wird im aktuellen Diskurs über Führung bemängelt, was noch nie zu Arbeitszufriedenheit und zur Ausbildung eines Commitments geführt hat: ein auf die Stabilisierung hierarchischer Strukturen ausgerichtetes Mind-Set<sup>3</sup> (ein Denkraum) mit seriellen Zuständigkeiten. Schon Hackman & Odham (1980) wiesen in ihrem Job-Characteristics-Model aus, dass neben Autonomie die Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit der Aufgabe relevant für Arbeitszufriedenheit und Motivation ist. Im Verwaltungskontext sind jedoch typische, organisationskulturelle Einflüsse zu finden, die die Erwartungen junger Führungskräfte und Beschäftigter häufig frustrieren, z.B. wenig Spielraum für Initiative und autonomes Handeln, Vorgesetzte, die eher Resultat einer Organisationsstruktur und hierarchisch legalisiert als durch Mitarbeiterakzeptanz legitimiert sind sowie ein Denken in Zuständigkeiten mit einem hohem Maß an Verregelungen, die häufig Bewährtes unkritisch reproduzieren oder auf neue Problemlagen nur verzögert oder unzureichend reagieren.

---

<sup>3</sup> Gollwitzer (2011) definiert „Mind-Set als „set of activated cognitive procedures“ mit spezifischen Mustern (Gollwitzer & Keller, 2016) oder als „kognitives Tuning“. Für den arbeitspsychologischen Kontext ist die Definition von Auster-Gussmann & Rothman (2018) griffiger. Sie gehen davon aus, dass konsistente Gedankenmuster über spezifische Zusammenhänge ein Mind-Set ausbilden, wenn diese etablierte Überzeugungen repräsentieren, die Menschen dazu veranlassen, über Zusammenhänge in einer bestimmten Art und Weise nachzudenken.

Es ist wahrscheinlich dem Alleinstellungsmerkmal der Verwaltung, d.h. den Privilegien des Berufsbeamtentums geschuldet, dass der Unmut mit den Verhältnissen sich nicht noch deutlicher artikuliert. Vermutlich ist dafür eine überwiegend extrinsische Motivation verantwortlich zu machen, die u.a. auf der Erwartung fußt, dass, wer lange genug durchhält, ganz sicher irgendwann im Beförderungsreigen an der Reihe ist. Die lebenslange Bindungsbereitschaft einer Führungsklientel, die sich mit Blick auf die Privilegien des Berufsbeamtentums per se wenig nach außen orientieren muss, tut ihr Übriges. Das erklärt, warum man sich im öffentlichen Sektor mit innovativen, d.h. im privaten Sektor bereits längst etablierten, modernen Führungsansätzen eher mit einer gewissen Trägheit oder spät – z.B. unter dem Druck rückläufiger Bewerber \*innenzahlen – beschäftigt.

### 3. Sozialisationserfahrungen einer jungen Führungskräftegeneration setzen andere Akzente

Es ist leicht zu erkennen (Abbildung 1), dass das althergebrachte Verständnis vom Berufsbeamtentum längst nicht zur Sozialisationserfahrung junger Führungskräfte passen kann. (Emnid-Studie 1998). Danach befragt, worauf sich die Erziehung von Kindern in erster Linie ausrichten sollte, priorisierten die Eltern der heutigen, jungen Generation von Führungskräften (häufig als Generation Y bezeichnet) Selbständigkeit und den freien Willen. Unterordnung hingegen war schon in den 1970er Jahren ein Auslaufmodell. Für die Generation der heute etablierten und in naher Zukunft vor der Pensionierung stehenden Führungskräfte war noch ein anderer Wertekanon wirksam. Er ließ sich noch weitaus besser mit dem Weberschen Verständnis vom Wesen des bürokratischen Verwaltungsstabs vereinbaren (Weber, 2005).

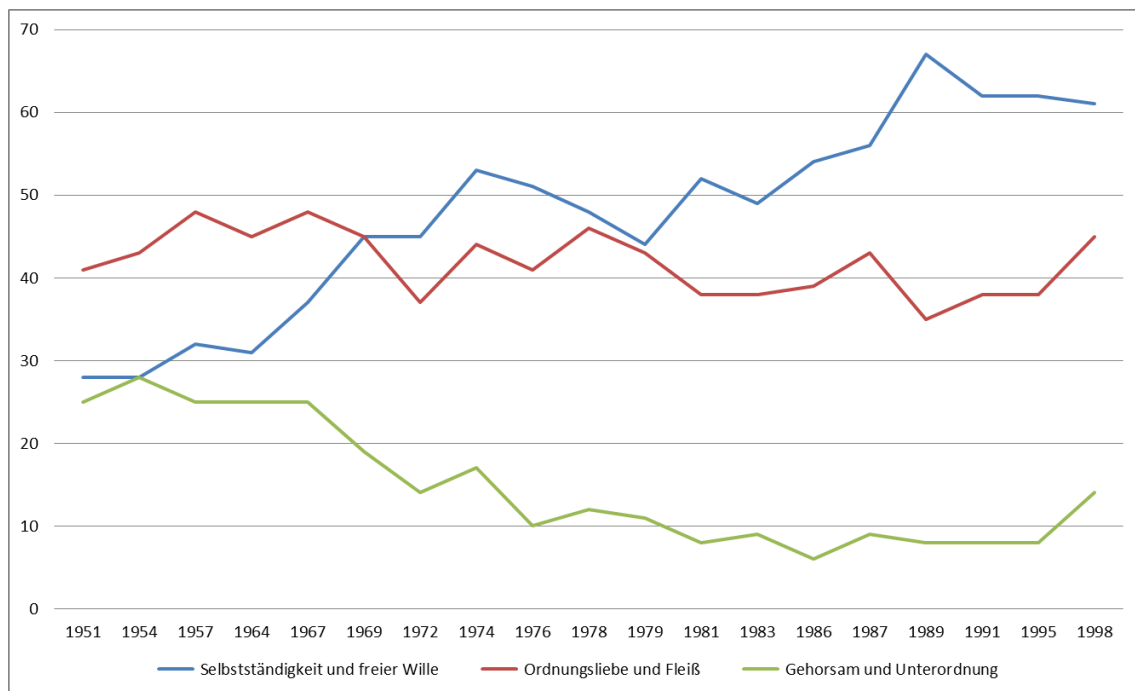


Abb. 1: Erziehungsziele im Trend 1951–1998 (Neue und alte Bundesländer) – Worauf sich die Erziehung von Kindern in erster Linie ausrichten sollte – Mehrfachnennungen möglich, Emnid 1998, Entwurf: Eckert.

Es gibt weitere Indikatoren dafür, dass die Überschneidungsfläche zwischen dem Berufsverständnis junger Menschen und dem klassischen Führungsverständnis in der öffentlichen Verwaltung sich zunehmend dezimiert. Längsschnittstudien (Shell Studie, 2015) zur Orientierung von Jugendlichen belegen: Anders als ihre Eltern oder Großeltern erwarten junge Menschen heute nicht mehr, dass man ein Leben lang einen einzigen Job macht. „Die traditionelle biografische Festlegung auf ein „Lebensprojekt“, die für ihre Eltern noch sinnvoll war, ist für die Generation Y unmöglich. Stattdessen muss die Kompetenz entwickelt werden, die sich schnell verändernden, nicht vorhersagbaren beruflichen und sozialen Lebensbedingungen als Opportunitäten und Möglichkeiten der Selbstentfaltung wahrzunehmen“ (Hurrelmann, 2016, S. 4). Diese Orientierung erklärt auch, dass zwar in der Shellstudie aus dem Jahr 2015 die Sicherheit des Arbeitsplatzes an Platz eins der berufsbezogenen Kriterien lag, an zweiter Stelle aber 9 von 10 Befragten angaben, es sei für sie wichtig, in die berufliche Tätigkeit eigene Ideen einbringen zu können. Hurrelmann (2016) geht davon aus, dass diese Einschätzungen junger Menschen sowohl auf einer Nutzen-dimension vorgenommen werden (Sicherheit des Arbeitsplatzes), als auch auf einer Erfüllungsdimension. Letztere wird im Übrigen von jungen Frauen stärker eingefordert als von männlichen Jugendlichen und jungen Männern. Es ist zu vermuten, dass mit dem begonnenen und in naher Zukunft verstärkt stattfindenden „war of talents“, der seine Ursache im demografischen Wandel hat, die Erfüllungskomponente wesentlich an Bedeutung gewinnen wird. Persönliche Erfüllung wird damit zum primären Treiber für berufliches Engagement und Karriereplanung. Zurückgehende Bewerber\*innenzahlen in der öffentlichen Verwaltung und das Bemühen um neue Recruiting-Strategien bestätigen diese Vermutung schon heute.

#### **4. Verwaltung und ihre Konzentration auf Homogenität und Bewährtes**

Es ist unbestritten, dass man sich in Sachen Führung im öffentlichen Sektor in der Vergangenheit eher auf Bewährtes verlassen hat, statt sich an der Diskussion um eine Auffrischung in Managementstrukturen zu beteiligen oder jenseits der etablierten Personalpolitik neue Wege zu gehen. Reichard und Röber (2012) geben an, dass bis zu 70 % der Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung Jurist\*innen sind. Bei Stellenbesetzungen im höheren Dienst orientiert man sich in der Regel an der Bedarfslage in den Behörden, diese wiederum häufig am Ersatzbedarf. Letztendlich bedeutet das eine Stabilisierung und Reproduktion des Gewohnten und ein Festhalten an tradierten Berufs- und Rollenbildern. Ob das den Ansprüchen einer von Diversität getragenen Gesellschaft gerecht wird, muss kritisch hinterfragt werden. In einer Untersuchung von McKinsey (2018) wird bestätigt, dass Vielfalt im privaten Sektor längst als Erfolgsfaktor anerkannt ist. Die Wahrscheinlichkeit für eine überdurchschnittliche Profitabilität steigt mit einer Belegschaft von hoher Diversität (bezogen auf Alter, Geschlecht, Herkunft und Profession) um 33 %. Grant & Rock (2016) und Wooley, Malone & Berinato (2011) belegen, dass auch die Qualität von Entscheidungen in (geschlechts-)heterogen zusammengesetzten Teams steigt. Gruppen mit heterogener Zusammensetzung treffen die besseren Entscheidungen. Sie entscheiden häufig schneller und faktenbasierter als homogene Gruppen. Sozialpsychologisch von besonderer Bedeutung ist, dass Entscheidungen in diversen Gruppen mehr Resistenz gegenüber kognitiven Biases und risikoanfälliger Gruppendenken aufweisen. Grundsätzlich steht einer entsprechenden Entwicklung auch in der Verwaltung nichts entgegen.

Naschold, Jann & Reichard berichteten bereits 1999, dass in Verwaltungen in den Niederlanden und Skandinavien eine heterogene Durchmischung der Professionen angestrebt wird. Das heißt, man bemüht sich bewusst um die „Normalisierung des öffentlichen Dienstes“ und überprüft kritisch wie hoch tatsächlich das Verhältnis hoheitlicher Aufgaben zu planerisch-konzeptionellen oder innovativen Aufgaben ist. Vorbilder für eine zukunftsfähige Verwaltung gibt es also.

Dass man bezogen auf Führung an einer Organisationskultur festhält, die in vielen Bereichen noch von einer Jurist\*innen-Dominanz geprägt ist, hat damit zu tun, dass man hoheitliche Aufgaben eher mit einer normativen, rechtswissenschaftlichen Ausrichtung verbindet als beispielsweise mit sozial-, natur-, betriebswissenschaftlichen oder psychologischen Profilen. Der Zuschnitt von Personalauswahl und Personalentwicklung musste deshalb – außer in Nuancen – seit vielen Jahren kaum modifiziert werden.

Positiv ausgedrückt könnte man konstatieren, dass diese Zurückhaltung Verwaltung so manches Mal vielleicht davor bewahrt haben könnte, sich flüchtigen Moden anzuliefern. Immerhin brachte die Hinwendung zu Regulations- und Analyseansätzen aus dem privaten Sektor, die beispielsweise in den 1990er Jahren die Einbindung von Unternehmensberatung zur Folge hatte, frischen Wind in das Führungsverständnis der öffentlichen Verwaltung. Gleichwohl, die damalige Entwicklung hatte nicht nur die Verwaltungsmodernisierung im Auge. Man verfolgte auch die Intention, Verwaltung zu verschlanken, Stellen einzusparen und zugleich die Motivation derer zu erhalten, die durch eine erhöhte Arbeitsverdichtung stark belastet waren. Die Kohorte, die in den 1990er Jahren die „aktivierende Führung“ als Vorläuferin der transaktionalen Führung mit Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräch einführte bzw. mit diesen Konzepten in das eigene Amt hineinwuchs, hat auch heute noch Führungsverantwortung in den Verwaltungen inne. Das heißt, in ihren Händen liegt auch heute das Potenzial für weitere Veränderungsprozesse. In Nordrhein-Westfalen hat man beispielsweise ab Mitte der 1990er Jahre viel dafür getan, die erarbeiteten Führungsleitlinien auch auf der Ebene der Personalentwicklung umzusetzen (Innenministerium NRW (IM NRW), 1994, Staatskanzlei NRW, 2004). Allerdings, Rahmenrichtlinien für die Personalentwicklung (IM NRW, 2005) der Nachwuchsführungskräfte greifen z.B. in Nordrhein-Westfalen auf eine 20 Jahre alte, konzeptionelle Basis zurück.

Keine Frage – zum damaligen Zeitpunkt waren diese, überwiegend aktional orientierten Führungsansätze sehr modern. Allerdings verloren sie aufgrund wenig veränderter Strukturen, Entscheidungshierarchien und Beförderungslogiken zuweilen an Griffigkeit und Gestaltungskraft. Gerettet hat man formalisierte Verfahren, wie z.B. das jährliche Mitarbeitergespräch mit Zielvereinbarungsanteilen. Dazu sind auch diejenigen verpflichtet, die sich damals wie heute eher skeptisch zeigen.

Etablierte Führungskräfte in gehobenen Positionen des höheren Dienstes erreicht man in der Regel mit modernen Führungsmodellen eher schlecht – selbst wenn diese in der Diskussion im Managementkontext des privaten Sektors viel Raum einnehmen. Für die Einführung moderner Modelle gibt es wenig Anlass. Führungskräfte der Generation 50+ verorten sich mit ihrem Selbstverständnis auf dem Fundament, auf dem sie selbst erfolgreich werden konnten. Die gängigen Richtlinien und Verfahren im Personalbereich sind

robust hierauf abgestimmt. Dass die oben skizzierte Annäherung zwischen Alten und Jungen sich nicht ohne Konflikte oder Missverständnisse vollzieht, wird von Führungskräften der Generation Baby-Boomer zuweilen jedoch auf das Arbeitsverhalten und die Wertebasis der so genannten Generation Y zurückgeführt. Man hat erkannt, dass die Jungen anders „ticken“: Die Generation Y sei nur schwer an die bestehende Verwaltungskultur zu gewöhnen, zeige weniger Einsatz und setze häufig private oder persönliche – Prioritäten.

Nicht selten ist die Einstellungspraxis durch Richtlinien und so genannte – auf Halde liegende – Anforderungsprofile im Personalbereich festgeschrieben. Je nach Modernität der Personaldezernate werden gängige Kompetenzbündel durch neuere ergänzt – Veränderungskompetenz, Kooperationskompetenz und Entscheidungskompetenz haben aktuell Konjunktur. Manche Stellenausschreibungen ähneln jedoch zuweilen Vorlagen, die schon Jahre alt sind. Warum ist das so? Bewegungen in den Hierarchiestufen sind weitgehend durch Laufbahnrecht geregelt. Hierarchisch gestufte Karrierepfade lassen kaum Spielraum für Quereinsteiger \*innen oder Fachkarrieren, die man z.B. für die Bewältigung zukünftiger, gesellschaftlicher Entwicklungen und zur Gestaltung innovativer Prozesse dringend benötigt. Wird fachliche Expertise jenseits des Stammpersonals benötigt, wie man dies aktuell im Bereich der IT-Fachleute in den Landesverwaltungen beobachten kann, hat diese laufbahnrechtliche Bindung besondere Tücken. Um IT-Fachkräfte zu akquirieren konkurriert man mit dem freien Markt und scheitert nicht selten an der dort üblichen Bezahlung und an der Unmöglichkeit, in der öffentlichen Verwaltung äquivalente Positionen zu schaffen, die lukrativ oder für die Bewerber \*innen und ihre Karriereplanung attraktiv sind.

Mit dem Argument der Verwendungsbreite nimmt man in Kauf, dass Fachexpertise zur Lösung komplexer Probleme nicht etwa aus dem System selbst generiert werden kann. Stattdessen wird überwiegend juristisches Führungspersonal akquiriert, das für weitere Arbeitsgebiete weitergebildet wird oder das sich autodidaktisch auf neue Aufgaben vorbereitet. Wer, wie der Bundesarbeitsminister neulich von Gewohntem abweicht und heterogen zusammengesetzten, hierarchiearmen Arbeitsgruppen eine Chance bietet – z.B. als Denkfabrik –, der erntet zuweilen Spott oder erfährt massiven Widerstand aus den eigenen Reihen.

Was für die Reserviertheit gegenüber neuen Ansätzen zu Führung und Zusammenarbeit und Diversität beim Personal im höheren Dienst gilt, hat in der Ausbildung im gehobenen Dienst eine Entsprechung. Reichard und Röber haben 2012 eine Bestandsaufnahme der „Ausbildung von Staatsdienern“ vorgelegt. Ihr Fazit: Ausbildungssysteme der öffentlichen Verwaltung schotten sich von jeher vom Rest der Gesellschaft ab. Insbesondere bei den internen Fachhochschulen würden Ausbildungsinhalte durch die bestehende Verwaltungspraxis dominiert. Auch Forschungsaktivitäten an den Fachhochschulen werden zuweilen kritisch beäugt oder stoßen nur auf zögerliche Akzeptanz auf Seiten der Verwaltungspraxis. In Nordrhein Westfalen haben die Kommunalen Spitzenverbände kürzlich angemahnt, die Hochschule habe sich mehr ihrer Kernaufgabe, der Ausbildung, zu widmen als eine fragwürdige Akademisierung, z.B. in Form von Forschung zu betreiben. In besonderem Maße wird im gehobenen Dienst darauf geachtet, dass Absolventen \*innen der Hochschulen in den Behörden Anforderungen der etablierten Verwaltungspraxis erfüllen und nach ihrer Ausbildung sofort vollwertig einsetzbar sind. Auf diese Weise wird die

Aufrechterhaltung des Status Quo unter bewährten strukturellen Bedingungen gefördert. Mit einem solchen Anspruch wird insofern mittelbar und unmittelbar Einfluss auf die Curricula genommen, als die Verwaltungspraxis weniger auf die Herausforderungen der Zukunft als auf etablierte, verwaltungstypische Fertigkeiten fokussiert.

## 5. Führungsansätze – wo kann die Reise hingehen?

Manche Führungsberater erkennen in der starken hierarchischen Ordnung die Ursache für Unbeweglichkeit, für Arbeitsunzufriedenheit, reaktives Verwaltungshandeln und Bewerber\*innenrückgang. Brodbeck & Frese (2007) ermittelten im internationalen Vergleich bei deutschen Führungskräften hohe Werte im Bereich der Unsicherheitsvermeidung, für Individualismus und Bestimmtheit sowie eine mittelmäßige Team- und Humanorientierung. Es ist davon auszugehen, dass unter den besonderen Bedingungen in der öffentlichen Verwaltung entsprechende Muster sogar überdurchschnittlich vorkommen. In Transformationsprozessen könnten sich entsprechende Mängel als Hürde erweisen.

Allerdings, es wäre sicher zu kurz gesprungen zu behaupten, dass Hierarchien und Verwaltungsstrukturen per se schlecht wären. Sie sind allerdings dann nicht effektiv, wenn Imitation und Anpassung sich als Grundprinzipien für die Ausbildung und den Aufstieg in der öffentlichen Verwaltung halten oder innovative Ansätze beschneiden würden. Die öffentliche Verwaltung verfügt längst nicht über die Ressourcen und Kompetenzen, die für Herausforderungen globaler Breite benötigt werden.

Wie sieht die Alternative aus? Verwaltung ist kein Start-Up und deshalb ist die unkritische Orientierung an hippen und Heil versprechenden Führungsstilen – wie z.B. an der vielgepriesenen „Agilen Führung“ – nur bedingt zu empfehlen. Zwar öffnet die Beschäftigung mit vielversprechenden Führungstrends besonders markant die Augen für Verkrustungen und einen überholten Habitus – noch mehr jedoch offenbaren diese Ansätze Sehnsüchte. Ganz oben auf der Liste stehen bei Führungskräften und Mitarbeitenden Wünsche nach Selbstwirksamkeit und Selbstverantwortung und die Abkehr von tradierten, einengenden Strukturen und Säulendenken. Drei Viertel von 400 Befragten wünschten sich In einer Studie von INQA (2016) einen Wechsel der Führungskultur. Vermisst wird eine visionsgeleitete, werteorientierte Führung bei hoher Eigensteuerung der Mitarbeiter\*innen.

Beispiele und Heilversprechungen gibt es im Zusammenhang mit Führungsansätzen zuhauf. Die Passung radikaler Führungsmodelle, die im Extremfall Führung ganz abschaffen, ist zu den Lebens- und Arbeitswirklichkeiten in der öffentlichen Verwaltung sicher fragwürdig. Die Vorstellung von einer Teamstruktur, die keine erkennbare Führung aufweist bzw. ihre Führung selbst wählt, ist vermutlich auf lange Sicht unrealistisch. Wahrscheinlich liegt die adäquate Orientierung irgendwo in der Mitte zwischen diesem Extrem und dem, was man aktuell in Verwaltungen vorfindet. Grob lassen sich in der Verwaltung dominanten Führungsmodelle folgendermaßen skizzieren (Day & Antonakis, 2012): Verbreitet ist nach wie vor die Vorstellung, das die Führungspersönlichkeit mit markanten persönlichen Stärken – wie z.B. Durchsetzungsfähigkeit und Charisma in den Vordergrund stellt – ein Modell das zwar in den 1980er und 1990er Jahren an Bedeutung verlor, aber in den letzten Jahren gewissermaßen eine Renaissance erfuhr. Im Grunde geht es darum, dass Mitarbeiter\*innen tun, was die Führungskraft will. Im Kontext der so genannten



transformationalen Führung hat man das Prinzip zum Teil wiederentdeckt. In diesem Fall würde das Charisma des/der Führenden zusammen mit der Befähigung als Vorbild zu fungieren und eine hohe Identifikation mit dem „Purpose“ des Unternehmens ausstrahlen, die Mitarbeiter \*innen dazu veranlassen, dass sie der Führungskraft mit einem hohem Commitment für die Unternehmens-/Verwaltungskultur nacheifern.

Mitte der 1990 Jahre, zu einer Zeit, als in den Verwaltungen Personal stark eingespart wurde und Unternehmensberater aufzeichneten, wie man die Institutionen verschlanken kann, setzte sich die so genannte „Aktivierende“ Führung oder „leadership by objectives“ (Drucker, 1954) durch. Mit ihr betonte man weniger die Führungsperson an sich als die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Im Wesentlichen geht es bei diesem Ansatz darum, die Mitarbeiter \*innen dazu zu bringen, das diese wollen, was sie sollen. Dreh- und Angelpunkt ist die Überzeugung, dass sich Mitarbeitende durch verschiedene Faktoren motivieren lassen, die Führungskräfte in der Hand haben und flexibel einsetzen können. Die Führungskraft besetzt folglich eine Schlüsselfunktion im System. Sie steuert z.B. durch Zielvereinbarungen, Controlling und positive wie negative Sanktionen. Allerdings, in der Planung, d.h. bezogen auf die grundsätzlichen Ziele, ist selten die Beteiligung des mittleren Managements oder der Mitarbeitenden vorgesehen. Das heißt, an der Struktur, wie Entscheidungen in der Verwaltung gefällt werden – nämlich top-down mit klaren Zuständigkeiten und innerhalb festgelegter Dienstwege und Säulen – und wer die Informationshoheit hat, änderte sich gegenüber früheren Modellen von Führung nicht viel. Der große Vorteil dieser zielzentrierten Entwicklung: Es entstanden Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung sowie Leitbilder, die die gemeinsame Basis stärken und Führungskräfte verpflichten sollten, sich entsprechend wertschätzend und motivierend gegenüber ihren Mitarbeitenden zu verhalten. Weiterbildung zog in den 1990er Jahren als Grundelement der Personalentwicklung in die Verwaltungen ein.

Wie geht es nun weiter? Propagieren wir für die neue Ära einen modernisierten Führungsstil? Setzt man auf die Aktualisierung von Referenzrahmen oder Leitlinien<sup>4</sup>? Benötigen wir nur eine Erneuerung von Werten, neue Kompetenzbeschreibungen oder zeitgemäße Anforderungsprofile?

Trends aus der psychologischen Führungsforschung (Felfe, 2015) benennen beispielweise folgende Führungsstile:

- Authentic Leadership
- Ethische Führung
- Transformationale Führung
- LMX-Führung, Leader-Member Exchange
- Servant Leadership
- Shared Leadership
- Respektvolle Führung
- 3K-Modell der Motivation

---

<sup>4</sup> Eckert (2018) hat die Führungsleitlinien des Innenministeriums und die Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung beleuchtet und für Nordrhein-Westfalen einen entsprechenden Kompass mit Operationalisierungen und Definitionsoptionen vorgelegt. Er kann im Rahmen der Führungsfortbildung Anwendung finden.

Die Vielfalt ist verlockend, da müsste doch etwas dabei sein. Jedoch, vieles spricht dafür, dass man sich weniger auf statische Typisierungen festlegen sollte, sondern die Verantwortung für gutes Führen stärker *in die* Führungskraft verlagert. So als wollte man erreichen, dass sich eine Führungskraft mit ihrem persönlichen Navigationssystem selbst in einem System kalibriert und optimiert, das potenzialorientiert agiert. Man muss nicht so weit gehen, wie der bekannte Architekt Jaques Herzog aus der Schweiz: Der sagt zum Stil in der Architektur etwas, was zum Reflektieren anregt:

*„Eigentlich ist ein Stil etwas Grässliches. Stil zerstört das Potenzial weil der Stil ist wie eine Art Krücke für jemanden, der sich nicht frei der Gefahr des Potenzials aussetzen möchte – den Gefahren der eigentlich offenen Möglichkeiten. Du hast immer so viele Möglichkeiten offen... Stil ist Festlegung. Wir sind nicht mehr in der Zeit, wo du dich mit dem Stil definieren solltest, weil es so viele Möglichkeiten gibt... Kritisch wahrnehmende Intelligenz ist Kreativität. Jeder Beruf hat kreatives Potenzial – es geht darum: Etwas machen, was Dich als Person, als Mensch ins Zentrum Deiner Arbeit stellt.“<sup>5</sup>*

Übersetzt könnte man jedoch den Anspruch Herzogs in Bezug zur Führung folgendermaßen beschreiben: Führung vollzieht sich bei voller, persönlicher Verantwortung in der Führungsrolle, d.h. bei gutem Kontakt zu den eigenen Ressourcen und mit kritisch offenem Blick auf das Umfeld.

Als Orientierung für eine zukunftsfähige Führung in der öffentlichen Verwaltung bieten sich zwei Ebenen an. Eine setzt an der Organisationskultur, die zweite am Individuum an. Zum einen geht es um die Lockerung des Verständnisses einer „Zentralperspektive“. Die Zentralperspektive in der deutschen Verwaltung lebt von ihrem Hoheitsverständnis und ist von drei Komponenten geprägt: der politischen, der juristischen und der strukturellen im Sinne einer hierarchischen Struktur. Verwaltungs- und Führungsverhalten wird letztlich durch diese Komponenten der Zentralperspektive maßgeblich beeinflusst. Entscheidend für zahlreiche Prozesse, Entscheidungen und Maßnahmen in der Verwaltung ist, was

- politisch gewollt,
- was juristisch Bestand und Tradition hat – also wie verbindlich und nachhaltig etwas geregelt wird und
- was sich im Kontext der hierarchischen Strukturen entwickeln und verwirklichen lässt. Zu diesem Aspekt gehören u.a. Entscheidungswege und Verfahren.

Fachwissen kann unter solchen Vorzeichen für die Durchsetzung und Ausgestaltung von Prozessen weniger wichtig sein als Dienstwissen und Dienstwegwissen. Das Risiko für eine entsprechende Schwerpunktsetzung ist in der Landesverwaltung sicher größer als in den Kommunal- und Kreisverwaltungen. Dort sorgt eine größere Vielfalt der Akteure für eine größere Heterogenität, mehr Pragmatismus – z.B. durch Bürgerinteressen als Regulativ.

Wer erkennt, dass Verwaltung heute nicht mehr der zentrale Regelungsapparat sein kann, weil plurale Rationalitäten gesellschaftliches Zusammenleben und Prozesse sehr viel stärker prägen, darüber hinaus unsicher ist, welche Prozesse in Zukunft handlungsleitend sein werden, kann nur dafür plädieren, Personal und Führung nach ähnlich pluralen Prinzipien auszurichten. Von Führungskräften der Zukunft muss man daher erwarten, dass sie

---

<sup>5</sup> Interview mit Jaques Herzog in der Sendung „Sternstunden“ in 3Sat am 25.11.2018.

Perspektivenvielfalt nutzen und schätzen und dass sie sicherstellen, dass Multiperspektivität Raum greift. Der Soziologe Nassehi (2017) verbindet eine entsprechende Vorstellung damit, dass in der heutigen Gesellschaft Lösungen nur in Echtzeit unter Einbeziehung verschiedener Perspektiven herbeigeführt werden können. Die Welt bestehe nicht aus einem Guss, noch könne sie als eindeutig beschreibbare Einheit gedacht werden. Der Umgang mit Komplexität benötige Übersetzungs- und neue Kommunikationsmechanismen. Was Nassehi primär für die Politik diskutiert, könnte sich als Blaupause auch in der Verwaltung bewähren.

Die zweite Ebene, die uns näher an ein wünschenswertes Profil von Führung der Zukunft heranbringt, ist die motivationale Ebene. Führungskräfte sind dann gute Führungskräfte, wenn es ihnen gelingt, mit den Potenzialen der Mitarbeitenden klug umzugehen. Dazu gehört das Bewusstsein, dass die Personalentwicklung – also das Erkennen und fördern von Potenzialen – der wesentliche Erfolgsfaktor für Führung darstellt. Hierzu gehört, dass man den Akteur \*innen mehr Selbstverantwortlichkeit zugesteht und sie dorthin führt, dass sie ihr eigenes Potenzial schätzen und entwickeln können. Nichts verursacht so viel Resignation, Rückzug oder die innere Kündigung, wie die Einschränkung von Selbstwirksamkeit. Um potenzialorientierte Führung zu gewährleisten, müssten sich Führungskräfte in der Verwaltung sukzessiv von drei Denkweisen lösen.

- davon, dass sie im Team die maßgebliche Entscheidungskompetenz besitzen, obwohl sie faktisch, d.h. meistens delegierend auf das Expert\*innenwissen der Mitarbeitenden zurückgreifen,
- von dem Prinzip der Letztinstanzlichkeit, d.h. z.B. von dem Drang, ein erhebliches Maß an Kontrolle auszuüben oder manifeste Lösungsrichtungen vorzugeben und
- von der Überzeugung, dass Zuständigkeit und Säulendenken Entscheidungen sicherer und Ergebnisse besser machen. Das Gegenteil ist der Fall. Zuständigkeit heißt immer auch Arbeitsteiligkeit, Verlangsamung und Intransparenz von Prozessen, z.B. aufgrund versäulter Genehmigungsstufen. Mit arbeitsteiligen Prozessen und Zäsuren im Entstehungs- und Gestaltungsprozess erzielt man bei Mitarbeitenden die geringste Bindung an das Werk und schmälert letztlich Arbeitszufriedenheit, Stolz, intrinsische Motivation, Arbeitseinsatz und Verantwortungsübernahme. Effektivität wird hingegen dann erzielt, wenn potenzialbasierte Synergien genutzt und freigesetzt werden.

## **6. Führung optimieren heißt Sensibilität steigern und perspektivisches Denken stärken**

Für eine Führung der Zukunft kommt in der Verwaltung unter diesen Vorzeichen folgendes in Frage: Führungskräfte sollten dahin gebracht werden, dass sie in viererlei Richtung Sensibilität entwickeln:

- in Bezug zu Organisations- und gesellschaftlichen Belangen,
- in Bezug zu den Potenzialen und Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen,
- in Bezug zu den Besonderheiten in Veränderungsprozessen und vor allem
- in Bezug zum eigenen Potenzial – fachlich, sozial, systemisch und psychologisch.<sup>6</sup>

Psychologische Führungsforschung nennt diesen Prozess „Personal Mastery“. Hierzu gehört, dass Führungskräfte wissen, durch welches Verhalten sie als Führungskraft andere mit ins Boot holen und dass sie damit aufhören, mit Führung Privilegien, also eine Sonderstellung mit besondere Rechten, zu verbinden. Wenn Überlegenheit überhaupt eine Rolle spielt, kann es nur darum gehen, herausragend darin zu sein, die Vielzahl von Perspektiven so für alle sichtbar zu machen, dass Elemente besser in einander greifen können. Als Bilder bieten sich ein Uhrwerk, vielleicht sogar noch passender ein leichtgängiges Windrad an, das auf Strömungen reagiert und den richtigen Winkel für ein Zusammenspiel komplexer Einflüsse justiert.

## **7. Die Rolle der Fachhochschulen**

Zu guter Letzt: Was können Fachhochschulen des öffentlichen Dienstes dazu beitragen, neue Impulse in die Verwaltungskultur und in das individuelle Selbstverständnis von Mitarbeitenden und Führungskräften einzubringen? Die Zeit ist günstiger denn je, denn jetzt steht die junge Generation vor den Toren. Diese so zu sozialisieren, dass sie zu tradierten Prinzipien passen, würde bedeuten, Chancen zu verpassen. Stattdessen sollte man im Personal- wie auch im Projektmanagement jede sich bietende Gelegenheit dazu nutzen, neue Arbeitsformen auszuprobieren und auf reine Reproduktion gerichtete Strukturen in Frage zu stellen. Im Kontext der aktuellen Diskussion um Führung und Zusammenarbeit nennt man das „disruptiv denken“ (von Mutius, 2017). Wenn die Vielfalt der Perspektiven innerhalb der Verwaltung (noch) nicht durch die Durchmischung des Personals gewährleistet ist, können Fachhochschulen Expertise anbieten – und zwar weniger als privat bezahlte Gutachtenersteller \*innen, sondern als Impulsgeber \*innen oder Übersetzer \*innen, die zeitweise im oder kontinuierlich nah am System Verwaltung agieren.

Sie könnten dazu beitragen, in Ausbildung und Weiterbildung Fenster zu öffnen und Alternativen sichtbar machen. Dazu gehört auch die frühzeitige Anreicherung von Innovationsthemen und -methoden in den Lehrplänen, z.B. in Form von Werkstattformaten oder

---

<sup>6</sup> Hilfreich ist ein Wissen und Bewusstsein über die Wirkungsweise von Biases, die Entscheidungs- und Steuerungsprozesse verzerren können. Hierzu gehört beispielsweise der bei hohem Veränderungsdruck besonders relevante „bias against creativity“ (Müller et al., 2011) oder die Neigung, die Vergangenheit eher mit persönlichem Wachstum in Verbindung zu bringen als zukünftige Optionen (Quoidbach, Gilbert & Wilson, 2013), was bedeutet, dass man zurückliegenden Erfahrungen im Zweifel mehr traut als neue Wege einzuschlagen.

Servicedesign-Ansätzen. Das erfordert eine bewusste Hinwendung zu Themen, Methoden und Impulsen, die die aktuelle Verwaltungspraxis bewusst „übergehen“.

Fachhochschulen können dafür sorgen, dass Perspektivenvielfalt und Problembewusstsein mit dem Ziel der Bewältigung gesellschaftlich relevanter Probleme sichtbar werden. z.B. im Rahmen von Veranstaltungen, Ring-Vorlesungen oder unter Einbindung digitaler Technik, Didaktik im Sinne einer niedrighschwellig Öffnung von Lehrinhalten als E-Learning-Angebot (z.B. moocs).<sup>7</sup>

Und natürlich könnte die enge Verflechtung von Verwaltung mit der Forschung an Fachhochschulen dazu genutzt werden, sich explizit mit den Anforderungen an Führung und der Wirksamkeit von Führung in der öffentlichen Verwaltung auseinanderzusetzen und Verwaltung als Real-Labor zu entdecken.

## Literatur

Auster-Gussman, L. A., & Rothman, A. J. (2018): Understanding the prevalence and correlates of implicit theories of weight in the United States. Insights from a nationally representative sample. *Psychology and Health*, 33(4), 483–498.

Brobeck, F.C. & Frese, M. (2007). Societal culture and leadership in Germany. In J.S. Chhokar, F.C. Brobeck & J.R. House (Eds.), *Global leadership and organizational behavior effectiveness research program. Culture and leadership across the world. The GLOBE book in-depth studies of 25 societies* (pp. 147–214), Mahwah, NJ (Lawrence Erlbaum Associates).

Brodbeck, F. C., Frese, M & Javidan, M (2002): Leadership made in Germany: Low on comparison, high on performance. *Academy of Management Executive*, 16, p. 16–29.

Day, D. V. & Antonakis, A. (2012): Leadership: Past, present and future. In D.V. Day & J. Antonakis. *The nature of leadership* (pp. 3–25), Thousand Oaks, Cal. (Sage).

Drucker, P. F. (1954): *The practice of management*, New York (Harper & Row). Deutsch: Drucker, P. F. (1998). *Die Praxis des Managements*, Düsseldorf (Econ).

Eckert, M. (2018): *Der Kompass Führungfortbildung. Nachhaltiges Lernen für die Verwaltung der Zukunft*. Herne (Fortbildungsakademie des Innenministeriums NRW). Unveröffentlichtes Manuskript.

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

Ewinger, D., Ternès, A., Koerbel, J. & Towers, J. (2016): *Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung. Trends: Multigrafie und Multi-Option in der Generation Y*, Wiesbaden (Springer).

---

<sup>7</sup> „Massive Open Online Courses“ (moocs) werden überwiegend in der Hochschul- und Erwachsenenbildung verwendet. Sie erreichen niedrighschwellig eine große Teilnehmerzahl und verzichten auf Zugangs- und Zulassungsbeschränkungen.

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

Galinsky, A. D. & Ku, G. (2004): The effects of perspective taking on prejudice: The moderating role of self-evaluation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(5), 594–604.

Grant, H & Rock, D. (2016): Why diverse teams are smarter, *Harvard Business Review*.  
Download über: <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>.

Gollwitzer, P. M. (2011). Mindset theory of action phases. In P. A. M van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology*, Vol. 1 (pp. 526–546), Los Angeles (Sage).

Gollwitzer, P. M. & Keller, L. (2016): Mind-set theory. In V. Zeigler-Hill, T.K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (p.1 – 8), Cham (Springer).

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980): *Work redesign*, Reading (Addison-Wesley).

Hurrelmann, K. (2016): Was erwarten Jugendliche vom Berufsleben? Die Bedürfnisse und Wünsche der Generationen Y und Z. Vortrag anlässlich der Bildungsketten-Konferenz. Jugendliche stärken, Übergänge schaffen, Zukunft gestalten, 15.-16. Nov. 2016, Berlin.  
Download über: [https://www.bildungsketten.de/\\_media/BK-konferenz\\_Vortrag\\_Hurrelmann.pdf](https://www.bildungsketten.de/_media/BK-konferenz_Vortrag_Hurrelmann.pdf)

Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA (2016): *INQA Monitor – Führungskultur im Wandel*, Berlin: Inqa. Download über:  
[https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publicationFile)

Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (1996/2004): *Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung* [Broschüre, 5. Aufl.], Düsseldorf (IM NRW).

Innenministerium des Landes NRW (2005): *Rahmenkonzept Personalentwicklung für die Beschäftigten des Innenministeriums NRW*, Düsseldorf (IM NRW).

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

Korek, S., Felfe, J. & Franke, F. (2015): Führungsspielraum. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung* (S. 213–221), Göttingen (Hogrefe).

Korintenberg, W. (2013): *Strategisches Personalmanagement für die öffentliche Verwaltung*, Wiesbaden (Springer).

McKinsey & Company (2018): *Delivering through Diversity* [Broschüre], Düsseldorf (McKinsey & Company). Download über:  
[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx)

- Mueller, J. S., Melwani, S. & Goncalo, J. A. (2011): The bias against creativity: Why people desire but reject creative ideas. *Psychological Science*, 23(1), 13–17.
- Naschold, F., Jann, W. & Reichard, C. (1999): *Innovativität, Effektivität, Nachhaltigkeit. Internationale Erfahrungen zentralstaatlicher Verwaltungsreform*, Berlin (Sigma).
- Nassehi, A. (2017). *Die letzte Stunde der Wahrheit*. Kursbuch Edition, Hamburg (Murmans).
- Reichard, C. & Röber, M. (2012): *Ausbildung der Staatsdiener von morgen. Bestandsaufnahme – Reformtendenzen – Perspektiven*, Berlin (Hans Böckler Stiftung).
- Quoidbach, J., Gilbert, D. T. & Wilson, T. (2013): The end of history illusion. *Science*. 339, 96–98.
- Schermuly, C. C. (2015): Führung und psychologisches Empowerment. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung* (S. 303–313), Göttingen (Hogrefe).
- Seibert, S. E., Wang, G. & Courtright, S. H. (2011): Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981–1003.
- Shell Deutschland (2015): *Jugend 2015*, Frankfurt (Fischer).
- Staatskanzlei des Landes NRW (2004): *Verwaltungsmodernisierung Nordrhein-Westfalen. Führung* [Broschüre], Düsseldorf (Staatskanzlei NRW).
- Stilijanow, U. (2012): Führung und Gesundheit. In A. Lohmann-Haislah (Hrsg.), *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden* (S. 123–129), Dortmund (Bundesanstalt für Arbeitsschutz).
- von Mutius, B. (2017): *Disruptive thinking. Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist*, Offenbach (Gabal).
- Weber, M. (2005): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (erste Aufl. veröffentlicht 1921/1922), Frankfurt (Zweitausendeins).
- Wesche, J. S., May, D. & Muck, P. (2015): Der Einfluss verschiedener Führungsstile auf die Leistung von Geführten. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung* (S. 239–252), Göttingen (Hogrefe).
- Woolley, A., Malone, T. & Berinato, S. (2011): What makes a team smarter? More women. *Harvard Business Review*, 89 (6), 32–33.