

Veränderte Anforderungen an Spitzenführungskräfte

Resümee für den öffentlichen Dienst

Wenzel Matiaske

Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

Qualität in der dienstlichen Fortbildung
dbb forum Berlin, Dezember 2009

Das „Gehäuse der Hörigkeit“ wieder besichtigt. . .

- In privatwirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen vollziehen sich Wandlungsprozesse, die als Übergang von einer *mechanistischen* zu einer *organischen* Organisationsstruktur beschrieben werden können (Burns/Stalker 1961).
- Die Veränderungen wurden auf Grund des beschleunigten Wandels in der Umwelt von Organisation *notwendig* und auf Basis „neuer“ Organisationstechnologien *möglich*.
- Die „organische“ *Organisation* verlangt „flexible“ *Menschen* (Sennett 1998).

Personalführung als Lückenbüßer der Organisation

- Personalführung ist ein *funktional äquivalentes Instrument* der sozialen Kontrolle (Sozialisation, organisationale Potential- und Handlungskontrolle etc.).
- Personalführung ist umso bedeutsamer für Organisationen, je höher die *Wiederbeschaffungs-* (Spezifität des Humankapitals) und die *Kontrollkosten* (Verbundenheit, Teamproduktion) (Williamson 1984).
- Führung in organischen Organisationen (Selbstabstimmung, Netzwerk, professionsbezogene Loyalität etc.) bedarf des *Stilmittels* der Partizipation.

Erst- und Folgestudie

- Idealerweise sollten Prognosen auf *Theorien* basieren, die hinreichend valide Aussagen über künftige Systemzustände ermöglichen.
- Stattdessen verwenden Bronner et al. (1991) Wittes Entwurf einer *empirischen Theorie der Führung* (Aufgabe, Situation, Person und Verhalten, nicht Macht und Organisationsstruktur) als Leitfaden und
- die sogenannte *Delphi-Methode* (befragt wurden 18 Hochschullehrer, 15 Personalvorstände und 20 Personalberater, drei Befragungsrunden, Bezugspunkt 2000) als Erhebungsverfahren.
- Matiaske et al. (2002) wiederholen diese Untersuchung in der Retrospektive (1990–2000) und der Perspektive (2010) (14 wiederholte Teilnahmen, 14 Hochschullehrer, 16 Personalvorstände und 9 Personalberater; eine Befragungsrunde).

Aufgabe

	Merkmale		M	Rang
1	Entscheiden	1990	1,5	10
		2000	1,0	6
2	Motivieren	1990	3,0	2
		2000	2,0	1
3	Planen **	1990	3,0	2
		2000	2,0	7
4	Konflikte lösen *	1990	2,0	7
		2000	2,0	7
7	Koordinieren *	1990	2,0	7
		2000	2,0	7
9	Personal auswählen	1990	3,0	4
		2000	2,0	3
10	Personal entwickeln	1990	3,0	1
		2000	3,0	2
11	Repräsentieren	1990	0,0	13
		2000	0,0	13
12	Kontrollieren	1990	0,0	15
		2000	0,0	13
14	Anleiten **	1990	1,0	14
		2000	0,0	13

Situation

	Merkmale		M	Rang
1	Mitarbeiter im Arbeitsgebiet *	1990	2,0	1
		2000	1,0	4
4	Betriebsrat **	1990	2,0	3
		2000	0,0	7
5	Gewerkschaften ***	1990	1,0	7
		2000	0,0	12
6	Staatliche Stellen **	1990	1,5	6
		2000	0,0	10
7	Berater *	1990	2,0	1
		2000	2,0	2
8	Medien	1990	2,0	3
		2000	2,0	1
9	Verbände	1990	0,0	11
		2000	0,0	10
12	Hochschulkontakte *	1990	1,0	7
		2000	2,0	2

Person

	Merkmale		M	Rang
1	Entschlusskraft	1990	2,0	7
		2000	1,0	5
2	Integrität **	1990	2,0	7
		2000	1,0	7
3	Lernfähigkeit	1990	3,0	1
		2000	2,0	3
5	Flexibilität	1990	3,0	2
		2000	2,0	1
6	Systematik	1990	1,5	10
		2000	0,0	11
7	Teamfähigkeit	1990	3,0	3
		2000	2,0	1
9	Soziale Verantwortung **	1990	2,0	5
		2000	0,0	9
11	Berechenbarkeit	1990	1,0	11
		2000	0,0	9

Verhalten

	Merkmale		M	Rang
1	Ergebnisorientiert	1990	2,0	2
		2000	2,0	1
2	Aufgabenorientiert	1990	1,0	10
		2000	1,0	5
4	Zielorientiert	1990	2,0	2
		2000	2,0	2
6	Autoritär	1990	-2,0	17
		2000	-2,0	17
8	Konsensgeleitet *	1990	2,0	6
		2000	0,0	10
11	Manipulativ	1990	-2,0	16
		2000	-1,5	15
12	Motivierend **	1990	3,0	1
		2000	2,0	2
13	Integrativ	1990	2,0	2
		2000	1,0	4
14	Konsultativ *	1990	2,0	8
		2000	1,0	5
16	Emphatisch	1990	0,0	15
		2000	0,0	13

Aufgabe

Merkmale		M	Rang
Motivieren	2000	2,0	1
	2010	2,0	2
Personal entwickeln	2000	3,0	2
	2010	3,0	1
Personal auswählen	2000	2,0	3
	2010	2,0	3
Entscheiden	2000	1,0	6
	2010	1,0	8
Planen	2000	2,0	7
	2010	2,0	9
Konflikte lösen	2000	2,0	7
	2010	2,0	3
Koordinieren	2000	2,0	7
	2010	2,0	7
Repräsentieren	2000	0,0	13
	2010	0,0	13
Kontrollieren	2000	0,0	13
	2010	0,0	15
Anleiten	2000	0,0	13
	2010	0,0	14

Situation

Merkmale		M	Rang
Medien	2000	2,0	1
	2010	2,0	1
Berater	2000	2,0	2
	2010	2,0	2
Hochschulkontakte	2000	1,0	2
	2010	2,0	4
Mitarbeiter im Arbeitsgebiet	2000	1,0	4
	2010	2,0	3
Betriebsrat	2000	0,0	7
	2010	0,0	8
Staatliche Stellen	2000	0,0	10
	2010	0,0	8
Verbände	2000	0,0	10
	2010	-1,0	11
Gewerkschaften	2000	0,0	12
	2010	-1,0	11

Person

Merkmale		M	Rang
Flexibilität	2000	3,0	1
	2010	2,0	1
Teamfähigkeit	2000	2,0	3
	2010	2,0	3
Lernfähigkeit	2000	2,5	2
	2010	2,0	3
Entschlusskraft	2000	3,0	5
	2010	3,0	5
Integrität	2000	2,0	7
	2010	2,25	6
Soziale Verantwortung	2000	0,0	9
	2010	1,0	8
Berechenbarkeit	2000	0,0	9
	2010	0,0	10
Systematik	2000	0,0	11
	2010	0,0	11

Verhalten

Merkmale		M	Rang
Ergebnisorientiert	2000	2,0	1
	2010	2,0	1
Zielorientiert	2000	2,0	2
	2010	2,0	2
Motivierend	2000	2,0	2
	2010	2,0	3
Integrativ	2000	1,0	4
	2010	1,0	5
Aufgabenorientiert	2000	1,0	5
	2010	1,0	5
Konsultativ	2000	1,0	5
	2010	1,0	5
Konsensgeleitet	2000	0,0	10
	2010	0,0	9
Emphatisch	2000	0,0	13
	2010	1,0	13
Manipulativ	2000	-1,5	15
	2010	-2,0	15
Autoritär	2000	-2,0	17
	2010	-3,0	17

... für den Öffentlichen Dienst

- Beide Studien zeigen in die gleiche Richtung: Innerhalb von zwei Dekaden hat sich ein (Bedeutungs-)Wandel des Führungsverhaltens in Richtung *organischer Organisation* vollzogen.
- Im öffentlichen Dienst wird mit der Orientierung am *new public management* und dem „engagierten Mitarbeiter“ des Neuen Steuerungsmodells ein ähnlicher Wandel vollzogen.
- Der „flexible Mensch“ im öffentlich Dienst verlangt jedoch nicht nur ein verändertes Leitbild der Personalführung, sondern auch den Aufbau eines zeitgenössischen *Personalmanagements*, um widersprüchliche Verhaltenserwartungen auszubalancieren.