

# »Auf ein Wort...«

## Führung. Ein schwieriges Thema.

Dominik Vogel

ORCID: [0000-0002-0145-7956](https://orcid.org/0000-0002-0145-7956)

*This is the postprint version of the following article: Vogel, D. (2017). Auf ein Wort: Führung. Ein schwieriges Thema. Verwaltung & Management, 23(3), 114.*  
<https://doi.org/10.5771/0947-9856-2017-3-114>.

Viele atmen beim Thema Führung erst einmal tief ein. In der Wissenschaft, weil man sich sehr schnell zwischen der fast unendlichen Menge an Führungstheorien und -ansätzen verlieren kann. In der Praxis, weil Führung in der Verwaltung schon lange ein heikles Thema ist und nicht selten als zentrale Schwachstelle der Verwaltungsarbeit betrachtet wird. Ein Thema das leider zu oft nur dann auf der Tagesordnung steht, wenn es um Missstände geht. Sei es, wenn die Verteidigungsministerin der Bundeswehr „Führungsschwäche auf verschiedenen Ebenen“ attestiert oder im Kleinen, wenn Beschäftigte durch das Führungsverhalten von Vorgesetzten demotiviert werden. Es scheint, als könne man mit dem Thema Führung nur verlieren.

Dabei sollte das Thema Führung nicht nur dann eine Rolle spielen, wenn Probleme zu Tage treten. Stattdessen plädiere ich für eine offenere und positivere Herangehensweise mit dem Fokus auf dem Potential, das in diesem Thema für die Verwaltung steckt. Um Führung von einer Schwachstelle zu einer Stärke zu machen, sind drei Elemente von zentraler Bedeutung: Führungskräfteauswahl, -entwicklung und -feedback.

*Führungskräfteauswahl.* Erstens sollte sich die zentrale Bedeutung von Führung für den Verwaltungserfolg in einer strategischen Führungskräfteauswahl widerspiegeln. Die Auswahl und Vorbereitung zukünftiger Führungskräfte kann nicht erst dann auf der Tagesordnung stehen, wenn eine Führungsposition zu besetzen ist. Außerdem muss die Führungsfähigkeit zum entscheidenden Auswahlkriterium von Führungskräften werden. Da Führungskräfte in der Verwaltung sehr oft aus den eigenen Reihen rekrutiert werden, sollten potentielle Nachwuchsführungskräfte frühzeitig auf ihre zukünftigen Führungsaufgaben vorzubereiten. Beispielsweise können Fortbildungen, Mentoring und Stellvertretungen bereits vor der regulären Übernahme einer Führungsaufgabe strategisch eingesetzt werden.

*Führungskräfteentwicklung.* Als zweiten Punkt möchte ich Führungskräfteentwicklung als strategisches Handlungsfeld anführen. Hier hat sich in den vergangenen Jahren viel getan. Mehr und mehr Führungskräfte besuchen Fortbildungsveranstaltungen, die sich dem Thema Führung widmen. Allerdings ist die organisatorische

Verantwortung hierfür sehr oft den Führungskräften selbst überlassen. Dies birgt die Gefahr, unsystematischer und unvollständig Entwicklungsmaßnahmen. Zudem verzichten möglicherweise gerade diejenigen auf eine Teilnahme, die am stärksten profitieren würden. Ein strategisches Vorgehen würde implizieren, dass Verwaltungen dafür sorgen, dass alle Führungskräfte an solchen Programmen teilnehmen und dass dies nicht nur zu Beginn einer Führungskarriere passiert, sondern als Daueraufgabe verstanden wird. Dieser breitere Austausch könnte auch in Anlehnung an die kollegiale Unterstützung erfolgen.

*Kontinuierliche Feedbackkultur.* Drittens soll die Bedeutung von Feedback für die Entwicklung von Führungskräften und den Führungserfolg unterstrichen werden. Da Führung oft nur in negativen Kontexten auftaucht, wird im Verwaltungsalltag auch selten differenziert über Führung gesprochen. Dies hindert Führungskräfte jedoch daran, ein realistisches Bild ihres eigenen Führungsverhaltens zu entwickeln. Einige Verwaltungen wirken dem bereits entgegen indem sie standardisierte Instrumente einsetzen, die Führungskräften Feedback von Vorgesetzten und Geführten geben. Es wäre wünschenswert, wenn diese Instrumente breite Anwendung finden würden.

Auch die Wissenschaft kann bei diesen drei Handlungsfeldern einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie einzelne Wirkmechanismen testet, ihre Ergebnisse in die Praxis kommuniziert und bei der Konzeption und Evaluation von Programmen und Instrumenten unterstützt. In diesem Sinne möchte ich Praktikerinnen und Praktiker sowie Kolleginnen und Kollegen aus der Wissenschaft dazu ermuntern, noch mehr aufeinander zuzugehen. Es gibt mehr gemeinsame Interessen als Sie möglicherweise denken.