



Thomas Sauerland (Hrsg.)

Mastertag 2015:
Vertiefen - Entwickeln - FortFühren



MPA



**Master of Public
Administration**



Schriftenreihe, Band 58

Thomas Sauerland (Hrsg.)

**Mastertag 2015:
Vertiefen - Entwickeln - FortFühren**

Brühl/Rheinland 2016

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-938407-81-3

ISSN 000179-1982

Druck: Statistisches Bundesamt
Zweigstelle Bonn

Impressum:
Hochschule des Bundes
für öffentliche Verwaltung
Willy-Brandt-Straße 1
50321 Brühl

www.hsbund.de

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	11
Vorwort.....	13

1. Kapitel

Die Bundesverwaltung vor den Herausforderungen des demografischen Wandels

(Ministerialdirektor Prof. Dr. Hans Hofmann)

1. Einleitung.....	15
2. Flüchtlingsstrom als Gegentrend zum demografischen Wandel?	16
3. Grundlegender Neuansatz für die Demografiestrategie - Arbeitskultur im öffentlichen Dienst.....	17
4. Gesellschaftspolitisches Familienbild	19
5. Das Alter: vom Defizitmodell zum Kompetenzmodell	20
6. Vier Reformprojekte im öffentlichen Dienst	21
7. Führungskultur und Verwaltungsoptimierung	25
8. Verwaltung digital	26
9. Sozialgesetzbuch: systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement.....	27
10. Erste personalwirtschaftliche, organisatorische wie personalpolitische Reaktionen auf die Flüchtlingsströme	28
11. Flüchtlingsproblem wie Demografievorsorge als Daueraufgaben.....	30

2. Kapitel

Einfach genial entscheiden – aktuelle Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie

(Prof. Dr. Hartmut Walz)

1. Einleitung.....	33
2. Entscheidungsfalle Nr. 1: Verantwortungsdiffusion.....	37
3. Drei weitere Fälle von Verantwortungsdiffusion.....	38
4. Entscheidungsfalle Nr. 2: Gruppendenken	41
5. Gruppendenken begünstigende Faktoren	42
6. Entscheidungsfalle Nr. 3: Erwartungslücke und Überschätzung von Experten.....	43
7. Das Phänomen der Erwartungslücke.....	44
8. Entscheidungsfalle Nr. 4: Anreizverlagerung und Gefahr von Fehlanreizen.....	46
9. Entscheidungsfalle Nr. 5: Gefahr des Moralverfalls.....	48

3. Kapitel

Potenzialanalysen als Methode zur Identifizierung von Nachwuchsführungskräften

(Prof. Dr. Andreas Gourmelon)

1. Einleitung.....	51
2. Führungskräfteentwicklung im öffentlichen Sektor	51
3. Grundlegendes zur Potenzialanalyse.....	55
4. Gruppenbezogene Ansätze von Potenzialanalysen	58
5. Einzelfallbezogene, unimethodale Ansätze von Potenzialanalysen	60
6. Einzelfallbezogene, multimethodale Ansätze der Potenzialanalyse	64

7. Praxisbeispiel: Rummelsberger Potenzialanalyse.....	65
8. Fazit	71
Quellenverzeichnis	71

4. Kapitel

Führungsfeedback in der Bundesverwaltung - Hintergründe, Ziele und erfolgskritische Faktoren -

(Carolin Rama / Prof. Dr. Harald Kania)

1. Einführung: Führung. Und. Feedback!	73
2. Führung in der Bundesverwaltung	74
2.1 Führungsverständnis.....	75
2.2 Anforderungen an die Führungskräfte	76
2.3 Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung	78
2.4 Bedarf für ein Führungsfeedback.....	84
3. Begriff des Führungsfeedbacks	87
3.1 Definition.....	87
3.2 Ziele	89
3.3 Funktionen.....	90
3.4 Abgrenzung	92
4. Führungsfeedback als Prozesszyklus	96
4.1 Phase: Vorbereitung	97
4.2 Phase: Durchführung.....	101
4.3 Phase: Folgemaßnahmen und Personalentwicklung.....	104
4.4 Phase: Nachbereitung.....	108
5. Erfolgskritische Faktoren: Chancen und Risiken.....	111
6. Ergebnis: Führungsfeedback ja oder nein?	118
Quellenverzeichnis	120
Abbildungsverzeichnis	123

Tabellenverzeichnis	124
Autorenhinweise	125

Abkürzungsverzeichnis

BAFl	Bundesamt für die Anerkennung ausländischer Flüchtlinge
BAkÖV	Bundesakademie im Bundesministerium des Innern
BAMF	Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
BBG	Bundesbeamten-gesetz
BiB	Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung
BLV	Bundeslaufbahnverordnung
BMI	Bundesministerium des Innern
bspw.	beispielsweise
BVA	Bundesverwaltungsamt
CAF	Common Assessment Framework
d. h.	das heißt
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i. e. S.	im engeren Sinne
i. S. d.	im Sinne des
i. V. m.	in Verbindung mit
KGSt	Komm. Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
NRW	Nordrhein-Westfalen
o. g.	oben genannte(r)
S.	Seite(n)
s.	siehe
sog.	sogenannte(r)
TQM	Total Quality Management
u. a.	unter anderem
z. B.	zum Beispiel

Vorwort

Der vorliegende Tagungsband enthält die Vorträge des 2. Mastertages 2015 der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung in Brühl. Im Mittelpunkt des Mastertages standen verschiedene Facetten des demografischen Wandels in Deutschland.

Der demographische Wandel gehört zu den zentralen Herausforderungen unseres Landes. Anders formuliert: Der demographische Wandel ist einer der „Megatrends“ des 21. Jahrhunderts. In 25 Jahren wird jeder dritte Bürger Deutschlands über 60 Jahre alt sein. Dies ist ein dramatischer Strukturwandel.

Daraus resultiert eine Fülle spannender Fragen: Wird unser Lebensstandard sinken, weil die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter zurückgeht? Wird unsere Innovationsfähigkeit durch die Alterung vermindert, weil den Alten die Ideen ausgehen? Oder gibt es einen entgegengesetzten Prozess, in dem unter dem Druck der demographischen Verhältnisse neue Entwicklungen vorangetrieben werden?

Antworten auf diese Fragen gibt Ministerialdirektor Professor Dr. Hans Hofmann in seinem Beitrag über die Auswirkungen des demografischen Wandels für die Bundesverwaltung.

Unabhängig davon, auf welchen Dienstposten Angehörige des höheren Dienstes eingesetzt werden: Regelmäßig hat der höhere Dienst Entscheidungen zu treffen, Entscheidungen vorzubereiten oder bei der Entscheidungsfindung mitzuwirken. Insbesondere personalpolitische Entscheidungen müssen jedoch die Alterszusammensetzung der Beschäftigten im Blick behalten, die sich künftig ändern wird. Aktuelle Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie für das Entscheidungsverhalten stellt Professor Dr. Hartmut Walz, Hochschule Ludwigshafen am Rhein, in seiner Abhandlung „Einfach genial entscheiden“ vor.

Die Anzahl der Erwerbspersonen wird ab 2020 signifikant sinken. Gleichzeitig konkurriert der öffentliche Dienst mit der freien Wirtschaft um die besten Köpfe. Umso wichtiger ist es, sich die Methoden zur Gewinnung von Führungskräften zu vergegenwärtigen. Professor Dr. Gourmelon, Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW,

lüftet in seinem Beitrag die Geheimnisse der „Potenzialanalyse zur Identifizierung von Nachwuchsführungskräften“.

Der demografische Wandel wird tiefgreifende Veränderungsprozesse im öffentlichen Dienst in Gang setzen. Davon betroffen sind auch Führungskräfte sowie die von ihnen anzuwendenden Führungsinstrumente. Chancen und Risiken eines bedeutenden Führungsinstruments, nämlich des Führungskräftefeedbacks, erarbeiten zuletzt Professor Dr. Harald Kania, Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, und Carolin Rama, Bundesamt für Justiz.

Der Herausgeber dankt der Autorin und den Autoren für ihre Unterstützung bei der Erstellung dieses Tagungsbandes.

Brühl, im Juni 2016

Prof. Dr. Thomas Sauerland

1. Kapitel

Die Bundesverwaltung vor den Herausforderungen des demografischen Wandels

*von Ministerialdirektor Professor Dr. Hans Hofmann, Berlin **

1. Einleitung

Seit Jahren sprechen wir vom demografischen Faktor, vom demografischen Wandel in Deutschland. Welche Auswirkungen der demografische Wandel auf unsere Gesellschaft hat. Was er für den öffentlichen Dienst bedeutet und wie der öffentliche Dienst mit ihm umzugehen hat.

Weitgehend waren wir uns einig, was mit demografischem Wandel gemeint ist, kannten die wesentlichen Fakten. Dass die Sterberate seit Anfang der 1970er Jahre in Deutschland höher als die Geburtenrate ist. Dass wegen der rückläufigen Geburtenrate und der höheren Lebenserwartung der Anteil älterer Menschen steigt. Dass die Zuwanderung und Auswanderung sich annähernd die Waage hielten.

Für die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland heißt das nach Prognosen des Statistischen Bundesamtes, dass bis 2050 die Bevölkerung in Deutschland um rund sieben Millionen Menschen abnimmt.

Nun aber stehen wir vor einer ganz anderen Dimension des demografischen Wandels. Hunderttausende Flüchtlinge kommen nach Deutschland, in diesem Jahr nach Mitteilung des BAMF etwa 1.091.894. Dieser gewaltige Zustrom war in diesen Ausmaßen nicht vorhersehbar.

* Der Autor ist Abteilungsleiter der Abteilung Z (Zentralabteilung) im Bundesministerium des Innern.

2. Flüchtlingsstrom als Gegenteil zum demografischen Wandel?

Zwar war schon in den letzten Jahren erkennbar, dass mehr Menschen als zuvor nach Deutschland kommen. So stieg die Zahl der Asylbewerber seit Jahren an. 2014 bezogen bereits 363.000 Personen Asylbewerberleistungen und damit schon 61% mehr als 2013.

Zudem gab es in den letzten Jahren einen Wanderungsüberschuss. In der Wanderungsstatistik werden Zuzüge und Fortzüge von Personen erfasst, die nach den melderechtlichen Regelungen bei den zuständigen Meldebehörden an- bzw. abgemeldet werden. 2013 betrug der Wanderungsüberschuss bereits über 300.000 Personen. 2014 zogen dann 1.465 000 Personen zu, 914.000 zogen weg, der Wanderungsüberschuss betrug daher schon 550.000 Personen. Die meisten - 1.343.000 - haben einen ausländischen Pass. Die Zahl der Zuzüge Deutscher - vornehmlich Spätaussiedler - blieb dagegen konstant.

Aber der derzeitige gewaltige Anstieg der Zahlen von Flüchtlingen in Deutschland und in Europa ließ sich aus der demografischen Entwicklung der letzten Jahre nicht ableiten. Und die Zahl von 1.091.894 Flüchtlingen in Deutschland betrifft nur die Flüchtlinge für 2015. Wie es 2016 und 2017 weitergehen wird, kann derzeit niemand verlässlich abschätzen. Denn dies hängt zuerst von den Lebensbedingungen in den Herkunftsländern der Flüchtlinge ab sowie deren Fluchtmöglichkeiten. Wenn sich die Situation in den Heimatländern ändert, wird dies Auswirkungen auf die Zahl der Flüchtlinge haben.

Möglich ist auch, dass aus Ländern, aus denen bisher wenige oder gar keine Flüchtlinge kommen, Menschen nach Europa bzw. Deutschland kommen. Weil die Lebensbedingungen schlecht sind oder sich verschlechtern.

In Europa hat hier insgesamt ein neuer dynamischer Prozess eingesetzt, dessen Fortgang ungewiss ist.

Müssen wir nach dieser aktuellen Entwicklung jetzt völlig umdenken? Zählen alle Fakten und die bisherigen Reaktionen auf den demografischen Wandel in Deutschland nicht mehr?

Ich denke, dass wir das so nicht sagen können. Sicherlich wird die starke Zuwanderung durch anerkannte Asylbewerber und Flüchtlinge

mit Bleiberecht die Bevölkerungsstruktur verändern und dies zu wohl auch tiefgreifenden Veränderungen in vielen Facetten der Gesellschaft führen. Aber die bisher identifizierten Faktoren des demografischen Wandels werden weiterhin ihre Auswirkungen entfalten und sind nun ggf. unter dem Aspekt des veränderten Faktors Zuwanderung neu zu bewerten.

Wir werden im Einzelnen und differenziert prüfen müssen, wie die Aufnahme der Flüchtlinge sich in unserer komplexen Gesellschaft auswirken wird. Und welche Anforderungen das für den öffentlichen Dienst in Bund, Länder und Kommunen bedeutet.

3. Grundlegender Neuansatz für die Demografiestrategie - Arbeitskultur im öffentlichen Dienst

Den Herausforderungen des demografischen Wandels ist die Bundesregierung mit einem grundlegenden Neuansatz begegnet. So hat die Bundesregierung im Jahr 2012 die Demografiestrategie „Jedes Alter zählt“ vorgelegt. Sie ist aktiv auf die Nutzung der Chancen der Bevölkerungsentwicklung ausgerichtet. Erstmals wurden mit dieser Demografiestrategie alle Handlungsfelder aufgezeigt, die für die politische Gestaltung des demografischen Wandels relevant sind.

Deutlich wurde auch, dass die Gestaltung des demografischen Wandels nicht allein von der Bundesregierung bewältigt werden kann, sondern es hierzu der Mitarbeit aller staatlichen Ebenen und gesellschaftlichen Gruppen bedarf. Die Bundesregierung hat daher einen umfassenden und kontinuierlichen Dialogprozess mit Vertretern und Vertreterinnen aller staatlichen Ebenen, der Wirtschaft, der Sozialpartner, der Wissenschaft und der Zivilgesellschaft initiiert.

Am 14. Januar 2015 hat die Bundesregierung beschlossen, ihren Gestaltungsansatz zu vertiefen und die bestehende Demografiestrategie unter dem Titel „Für mehr Wohlstand und Lebensqualität aller Generationen“ weiterzuentwickeln.

Mit der fortentwickelten Demografiestrategie werden die Ziele des Handelns der Bundesregierung geschärft. Es wird konkretisiert, wo weitere Anstrengungen unternommen werden müssen und welche

Schwerpunktmaßnahmen die Bundesregierung zur Gestaltung des demografischen Wandels trifft. Die weiterentwickelte Demografiestrategie soll auf dem Strategiekongress Demografie am 22. September 2015 in Berlin der Öffentlichkeit vorgestellt werden.

Von den zehn Arbeitsgruppen befasst sich eine mit dem öffentlichen Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber. Eine weitere damit, ausländisches Arbeitskräftepotenzial zu erschließen und eine Willkommenskultur schaffen - ein Thema mit nun besonderer Aktualität und Brisanz.

Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit und die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als einen zentralen Standortfaktor für Deutschland unter den demografischen Vorgaben zu erhalten. Unerlässliche Grundlage dafür ist es, dass der öffentliche Dienst auch in Zukunft hinreichend qualifiziertes Personal gewinnt. Dabei ist die Fachkräftesicherung ein Schlüsselthema. Mit den Sozialpartnern wurden hierzu gemeinsame Projekte erarbeitet. Ein Aufgabenfeld ist die demografievorsorgende Stellen- und Personalpolitik.

Angesichts sinkender Bevölkerungszahlen, älter werdender Belegschaften und einer ansteigenden Zuwanderung steht die Arbeitskultur im öffentlichen Dienst im Wesentlichen vor drei Herausforderungen:

- Wie kann die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erhöht werden?
- Wie können Ältere und Menschen mit Migrationshintergrund entsprechend ihrer Fähigkeiten und Wünsche besser und - soweit es neu Zuwanderte sind - überhaupt in die Arbeitswelt integriert werden? Ziel ist es, eine Flexibilisierung von Lebensverläufen in Anbetracht des längeren Lebens zu erreichen.
- Was bedeutet die Modernisierung der Verwaltung für ihre Beschäftigten?

Die Hochschule des Bundes vermittelt mit Ihren Studiengängen das notwendige Rüstzeug für die sich stetig verändernden Anforderungen des öffentlichen Dienstes in der Bundesverwaltung. Mit ihrer gezielten Ausbildung legt die Hochschule des Bundes das Fundament für die Tätigkeit von Generationen von Beamten in der Bundesverwaltung. Mit Ihrem anspruchsvollen Masterstudiengang prägt sie auch den Führungskräftenachwuchs für den höheren Dienst.

4. Gesellschaftspolitisches Familienbild

Seit vielen Jahren werden weniger Kinder geboren als zum Erhalt der Bevölkerungszahl notwendig sind. Daraus ergibt sich die Frage, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit sich Menschen für Kinder entscheiden. Woran orientieren sich junge Paare?

Das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung in Wiesbaden ist dieser Frage nachgegangen und hat kürzlich eine Studie mit dem Titel „Familienleitbilder in Deutschland“ veröffentlicht. Danach gilt es als erstrebenswert und selbstverständlich, Kinder zu haben. So bekannte sich die große Mehrheit der befragten Kinderlosen im Alter von 20 bis 39 Jahren, nämlich 83 Prozent, zum Kinderwunsch. Nur 10 Prozent der Befragten wollten kinderlos bleiben. Meist entsprechen zwei Kinder dem Ideal.

Doch unter welchen Bedingungen werden diese Wünsche auch realisiert? Die Studie zeigt, dass in Deutschland besonders hohe Ansprüche an das Elternsein gestellt werden, nicht nur materiell, sondern auch ideell. So glauben 80 Prozent der 20- bis 39-jährigen, dass bei der Kindererziehung viel falsch gemacht werden kann. Elternschaft wird oft als vorraussetzungsreiche und schwer zu bewältigende Lebensaufgabe gesehen.

Insbesondere Frauen sehen sich noch immer Schwierigkeiten ausgesetzt, die berufliche Autonomie und Kindererziehung miteinander vereinbaren zu können. Viele Frauen entscheiden sich entweder für Kinder oder Karriere. Daher muss die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter verbessert werden. Wenn sich junge Paare wirklich darauf verlassen können, dass ihre Kinder gut betreut werden, realisieren sie ihre Kinderwünsche eher.

Wenn wir mehr Kinderreichtum in der Gesellschaft wollen, müssen wir also insbesondere auch unsere Arbeitswelt noch familienfreundlicher gestalten. Das BMI erprobt dies derzeit mit vier Modellprojekten, zu denen ich später noch kommen werde.

5. Das Alter: vom Defizitmodell zum Kompetenzmodell

Auch wenn die Gesellschaft in Deutschland immer älter wird, so bedeutet dies doch nicht, dass Alter vor 50 Jahren und heute das gleiche bedeuten. Alter ist also auch relativ zu sehen, hängt von den Lebensbedingungen, vom Gesundheitszustand einer Gesellschaft ab. D. h., dass die Auswirkungen des demografischen Wandels wegen der erhöhten Altersstruktur in Deutschland nicht so gravierend sein müssen.

Die bessere medizinische Versorgung und eine gesündere Lebensweise haben zu einem Anstieg der Lebenserwartung und zu einer Ausweitung der mittleren, aktiven Lebensspanne geführt. Viele Menschen sind heute im Alter deutlich fitter als die Vorgenerationen.

Entsprechend gibt es bei den Menschen im Alter von 55 bis 70 Jahren immer weniger die strikte Trennung zwischen Erwerbsleben und Ruhestand, so eine Studie des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung. Die gewohnten Altersgrenzen - so früher die Rente mit 65 Jahren - sind daher zu starr, um Lebensphasen zu beschreiben. Viele Menschen praktizieren bereits heute fließende Übergänge vom Erwerbsleben in den Ruhestand. So geht eine wachsende Zahl derjenigen, die sich formal bereits im Ruhestand befinden, gleichzeitig einer Erwerbstätigkeit nach.

Hier kommt eine neue Lebenskraft und -lust zum Ausdruck. Und diese spiegelt sich auch in den Motiven wider: Es ist nicht primär der ökonomische Nutzen, der die Menschen aktiv werden lässt. Nein, viele haben Spaß an der Arbeit, sie mögen das Gefühl, gebraucht zu werden, wollen ihr Wissen weitergeben und soziale und berufliche Kontakte behalten.

Wir müssen also auch hier umdenken: Vom Defizitmodell zum Kompetenzmodell des Alterns. Ältere werden häufig unterschätzt. Sie verfügen über wertvolles Erfahrungswissen - und dies ist das Fundament, auf dem unsere Gesellschaft ruht. Ältere Menschen bieten schon heute viel mehr, als wir von ihnen erwarten. Und diese Tendenz wird sich ungebremst fortsetzen, weil sie in Relation zum tatsächlichen Lebensalter immer jünger werden.

Im Übrigen könnte sich abzeichnen, dass mit der starken Zuwanderung von bleibeberechtigten Flüchtlingen die Überalterung in Deutschland abgemildert wird. Denn es sind eher die Jüngeren, die flüchten und sich auch vorstellen, auf Dauer in Deutschland zu bleiben.

6. Vier Reformprojekte im öffentlichen Dienst

Unsere Vorstellung vom dreigeteilten Modell des Lebens – Lernen, Arbeiten, Rente – ist überholt. Kein Wunder, sie stammt ja noch aus der Bismarckzeit. Auch das Klischee der kinderlosen Karrierefrau passt längst nicht mehr. Doch was heißt das für unsere Arbeitskultur im öffentlichen Dienst?

Zunächst einmal müssen wir uns doch fragen: Wie kommen wir an die besten Köpfe und wie können wir sie langfristig halten und motivieren?

Auf der Einkommenskala kann der öffentliche Dienst im Vergleich mit der Wirtschaft nicht mithalten. Managergehälter und Bankerboni wird der öffentliche Dienst auch morgen nicht zahlen können. Doch das Geld ist nicht alles, was bei der Berufswahl zählt. Vielmehr interessiert junge Menschen, welchen Sinn die Erfüllung ihrer Aufgabe bedeutet. Wer beispielsweise zur Bundespolizei geht, will der Gemeinschaft dienen und sich für Recht und Ordnung einsetzen. Das ist eine Wertentscheidung, die jedes Jahr tausende von jungen Menschen treffen. Wer Kinder unterrichtet, möchte ihnen etwas für ihr Leben mit auf den Weg geben.

Der öffentliche Dienst birgt eine Fülle von Berufsbildern, deren Sinngebung mit Händen greifbar ist. Ich bin überzeugt, dass wir damit der Wirtschaft etwas voraushaben. Das heißt aber nicht, dass wir es dabei belassen können. Wenn wir Menschen dauerhaft an uns binden wollen, müssen wir etwas bieten. Ich denke dabei vor allem an Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten und an flexible Arbeitsstrukturen.

Die Familienfreundlichkeit stellt bereits jetzt einen echten Pluspunkt im Image des öffentlichen Diensts als Arbeitsgeber dar, wie eine aktuelle Befragung von Ernest und Young unter Studenten zeigt. Es sind

vor allem flexible Arbeitszeiten und -formen, die junge Menschen suchen.

Mit vier Reformprojekten haben wir im BMI flexiblere Arbeitsbedingungen gestaltet:

- **Mobiles Arbeiten für Flexibilität in bestimmten Lebens- und Arbeitssituationen**

Wir haben das mobile Arbeiten eingeführt. Ziel ist es, dass Beschäftigte ihre Arbeitsformen und -zeiten beweglich gestalten können. Das gilt für sowohl kurz- als auch langfristig. Ich halte es beispielsweise für richtig, wenn eine Mitarbeiterin, die ihre 600 km entfernt wohnenden hochbetagten Eltern regelmäßig besucht, dort auch mit dem Laptop arbeiten kann. Und ich halte es für richtig, dass Beschäftigte langfristig flexibel auf bestimmte Arbeits- und Lebenssituationen reagieren können.

In Kürze werden wir unser Pilotprojekt mobiles Arbeiten hierzu auswerten. Vielleicht wird es geringfügigen Anpassungsbedarf geben, aber ich glaube nicht, dass wir das mobile Arbeiten wieder abschaffen werden. Hier will ich ehrlich sein: Nicht überall dort, wo mobiles Arbeiten draufsteht, ist auch wirklich Mobilität im Sinne familienfreundlichen Arbeitens „drin“! Ein Smartphone zum Mail-Checken reicht allein nicht, um einer Referentin oder einem Sachbearbeiter einen familienfreundlichen Arbeitsplatz zu verschaffen. Da muss die Anrechnung der Arbeitszeit, die Ausstattung, die Präsenzwünsche der Vorgesetzten und vieles Mehr geregelt werden. Man braucht also Dienstvereinbarungen und aufgeschlossene Parteien auf beiden Seiten. Auch diesen Fortschritt müssen wir weiter beobachten.

- **Mehr Zeitsouveränität durch Langzeitarbeitskonten**

Ein weiteres wichtiges Instrument für mehr Zeitsouveränität ist die Einrichtung von Langzeitarbeitskonten. Über die verschiedenen Phasen des Lebens verteilt benötigen Familien unterschiedlich viel gemeinsame Zeit. Eine lebenslaufbezogene Personalpolitik muss den unterschiedlichen Bedürfnissen Rechnung tragen. Wer sich in naher Zukunft mit einer Pflegesituation im familiären Umfeld konfrontiert sieht, kann im Vorfeld Arbeitsstunden an-

sammeln, um sie dann in der Pflegephase ohne Einkommensverluste abzubauen. Von dieser Möglichkeit können seit diesem Jahr alle Bundesressorts Gebrauch machen.

Dies ist aus meiner Sicht ein ganz wesentlicher Fortschritt: Familien müssen im Alltag Zeit für Fürsorge sowie Zeit für Erwerbsarbeit und Bildung integrieren können. Mit zunehmender Individualisierung der Lebensverläufe müssen hier Schwellen abgebaut werden. Nur so wird der öffentliche Dienst weiter wettbewerbsfähig bleiben.

- **Öffnung der Bundesverwaltung für Migranten – demografieorientierte Personalpolitik**

Als dritten und ganz wesentlichen Eckpfeiler unserer demografieorientierten Personalpolitik möchte ich über die Öffnung der Bundesverwaltung für Migranten sprechen. Bereits mit dem Koalitionsvertrag für die 18. Legislaturperiode hatte sich die Bundesregierung darauf verständigt, den Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst zu erhöhen. Der Gedanke ist dabei nicht nur gewesen, den öffentlichen Dienst „demografietauglich“ zu machen. Vielmehr ist es Anliegen der Bundesregierung, eine angemessene Repräsentanz von Menschen mit Migrationshintergrund im öffentlichen Dienst zu erwirken. Ich halte das für einen wichtigen Punkt. Der öffentliche Sektor und der politische Bereich sollten bei der Integration auch in diesem Sinne eine Vorbildfunktion ausüben.

Im Dezember 2014 hat das BMI eine Pilotstudie durchgeführt, um die Situation seiner Beschäftigten mit Migrationshintergrund bei sich und in Teilen seines Geschäftsbereichs zu eruieren. Der Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund liegt in den untersuchten sechs Behörden mit 16,3 Prozent über dem der öffentlichen Verwaltung (6,7 Prozent) insgesamt. Auch wenn der tatsächliche Anteil etwas niedriger liegen dürfte – nicht alle haben an dieser freiwilligen Befragung teilgenommen – kann sich der Anteil sehen lassen.

Die Befragung nach dem Migrationshintergrund soll nun verbessert und in regelmäßigen Zeitabständen wiederholt werden. Und

das finde ich besonders erfreulich: andere Bundesressorts sind unserem Beispiel inzwischen gefolgt und führen sie ebenfalls durch.

Um junge Migranten für einen der über 130 Ausbildungsberufe im öffentlichen Dienst gewinnen können, haben wir ein sieben-sprachiges Internetangebot („www.wir-sind-bund.de“) geschaffen. Diese Website bietet ein breit gefächertes Angebot: Sie informiert darüber, wie Schule, Studium und Berufsausbildung bei uns grundsätzlich funktionieren. Und sie ist zugleich Jobbörse. Wenn ein Jugendlicher also sehen möchte, welche Berufe es gibt, wie er sich bewirbt und wo er sich ganz konkret bewerben kann, kommt er hier weiter.

Erste Erfolge zeichnen sich ab: Die Nutzerzahlen sind rasant gestiegen und ich bin zuversichtlich, dass die Kampagne durch persönliche Anschreiben an bundesweit rund 3.000 Schulen und Mithilfe von Migrantenorganisationen noch weitere Erfolge verzeichnen wird.

- **„Stellenpool 500“ als demografievorsorgende Stellenpolitik**

Wie im Koalitionsvertrag versprochen, wollen wir auch die Stellenpolitik demografievorsorgend ausrichten. Das Kabinett hat am 2. September 2015 im Rahmen der weiterentwickelten Demografie-strategie beschlossen, dem Haushaltsgesetzgeber hierzu Maßnahmen vorzuschlagen: Die zentralen Ausbildungskapazitäten des Bundes für bestimmte, nachgefragte Berufe sollen gestärkt und die Ressourcen der Hochschule des Bundes entsprechend angepasst werden.

Zudem ist die Einrichtung eines zentralen Stellenpools zur Demografievorsorge vorgesehen, der als Reservoir für die gesamte Bundesebene 555 Stellen aufweisen soll. Hieraus sollen die Bundesressorts temporär zusätzliche Planstellen und Stellen erhalten. Ein solches haushaltsrechtlich verankerte Instrument wäre neu und würde es der Bundesverwaltung angesichts der verstärkten Altersabgänge ermöglichen, nachgefragte Nachwuchskräfte einzustellen, schon bevor die Vorgänger in den Ruhestand treten und der Fachkräftemarkt dann „leergefegt“ ist. Wenn der Vorgänger in den Ruhestand geht, wird die Nachwuchskraft auf die frei werdende Stelle umgesetzt und die „geliehene“, temporäre Planstelle

fällt wieder in den zentralen Stellenpool zur Demografievorsorge zurück. So werden sowohl ein dauerhafter Stellenaufwuchs als auch befristete Beschäftigungsverhältnisse vermieden. Das verstehen wir unter einer demografievorsorgenden Stellenpolitik, die zusammen mit den Maßnahmen einer demografiesensiblen Personalpolitik dazu beiträgt, die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes zu sichern.

7. Führungskultur und Verwaltungsoptimierung

Die Qualität der Führungskultur ist ein maßgeblicher Faktor für die Personalpolitik im öffentlichen Dienst. Eine mitarbeiterorientierte Führungskultur ist Schlüssel zu mehr Zufriedenheit und Gesundheit der Beschäftigten. Wer sich von seinem Chef verstanden fühlt und über eigenen Handlungsspielraum verfügt, arbeitet besser, motivierter und ist weniger krank. Wer sich hingegen wenig geschätzt weiß, leidet eher unter Angst, Stress und Krankheit.

Aber nicht jeder kluge Kopf ist gleich der geborene Chef. Auch soziale Kompetenzen und „Führungsfähigkeit“ müssen erlernt werden. Wie wir auf andere wirken, wie gut wir andere verstehen und wie wir ihre Interessen berücksichtigen können, das alles ist Ergebnis eines langen Erfahrungs- und Lernprozesses. An dessen Ende steht, was wir früher als charakterliche Reife bezeichnet hätten und heute als Lebens- oder Führungskompetenz bezeichnen. Ohne diese Eigenschaft kommen wir heute weder in der Wirtschaft noch im öffentlichen Dienst aus.

Motivierte Mitarbeiter brauchen Wertschätzung, Freiräume und eine klare Perspektive. Dies gilt für den 55-Jährigen genauso wie für den Berufsanfänger. Natürlich divergieren die Bedürfnisse der Beschäftigten sehr stark, nach Lebensalter, Bildung und Aufgabe. Und die Vielfalt wird im demografischen Wandel weiter zunehmen. Daher haben wir im BMI ein regelmäßiges Coaching für Führungskräfte vom Staatssekretär bis hin zum Referatsleiter zur Pflicht gemacht.

Eine moderne und bürgernahe Verwaltung erfordert laufende Veränderungen und Verbesserungen. Wenn wir wettbewerbsfähig bleiben wollen, sind wir zur Selbstoptimierung und Modernisierung aufgerufen.

Sie wissen, dass es Prognosen für Brandenburg gibt, nach denen in Regionen, die nicht im Einzugsgebiet von Berlin und Potsdam liegen, die Bevölkerung weiterhin drastisch zurückgehen wird. Hier ist auch die Modernisierung einer Verwaltung gefragt, für die die Bundesverwaltung – wie das BMI – Projekte vorantreibt bzw. koordiniert.

Der Bund, insbesondere das BMI, nimmt hier eine Vorreiterrolle für Länder und Kommunen ein. Er kann durch rechtliche Regelungen und Bereitstellung technischer Voraussetzungen den Boden für eine modernere, effizientere Verwaltung bereiten.

Es gibt viele gute Beispiele, wie wir dieser Aufgabe nachkommen. Eines ist die Einführung der einheitlichen Behördennummer 115. Mit ihr haben Bund, Länder und Kommunen gemeinsam eine gemeinsame Anlaufstelle für Bürger und Unternehmen geschaffen, über alle Verwaltungsebenen hinweg. Besonders in ländlichen Gebieten, hilft die 115, den persönlichen Kontakt zur Verwaltung herzustellen und einen flächendeckenden Service anzubieten.

Mehr als 450 Kommunen in Deutschland, zwölf Länder und die gesamte Bundesverwaltung haben sich der 115 bereits angeschlossen. Damit können schon heute über 30 Millionen Bürgerinnen und Bürger diesen Service anwählen. Und es werden stetig mehr.

8. Verwaltung digital

Eine Chance und Herausforderung zugleich stellt die Digitalisierung für die Verwaltung dar: Sie geht einher mit starken Veränderungen der Arbeitsprozesse und der Formen der Zusammenarbeit. Es wird nicht ausreichen, nur die Papierwelt zu digitalisieren. Fachaufgaben, Prozessabläufe und IT-Strukturen müssen zu einem einheitlichen Transformationsprozess verschmolzen werden.

Das E-Government-Gesetz stellt den rechtlichen Rahmen für die Digitalisierung der Verwaltung. Es ist am 1. August 2013 in Kraft getreten. Hier hat sich der Bund verpflichtet, die Behörden und Ämter mit moderner Informationstechnologie zukunftsfest zu machen.

Um die Verwaltung umfassend zu digitalisieren, müssen sich alle staatlichen Ebenen anstrengen. Die Kommunen sind häufig die erste

Anlaufstelle für Bürger und Unternehmen. Mit dem Projekt „Modellkommune E-Government“ haben wir ausgewählte Kommunen vor Ort unterstützt. Acht Modellkommunen machen derzeit beispielhaft vor, wie kommunale Verwaltung mit Hilfe der Digitalisierung bürgerfreundlicher und effektiver wird.

Dazu einige Beispiele: In Düren (NRW) können sich die Bürgerinnen und Bürger den Bewohnerparkausweis online beantragen und ausdrucken. Der gesamte Verwaltungsvorgang läuft automatisch ab. Gütersloh hat kürzlich sein Bürgerportal online geschaltet. Die Bürgerinnen und Bürger finden alle Online-Dienste praktisch zusammengefasst. Über eine Registrierung im Portal werden beim Ausfüllen von Formularen hinterlegte Basisinformationen automatisch übernommen. Das spart dem Bürger Zeit und schafft der Verwaltung Raum, stärker beratend für die Bürger tätig zu werden. Das sind wichtige Ansätze, die wir im ganzen Land ausbauen werden.

9. Sozialgesetzbuch: systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die betriebliche Gesundheitsförderung. Das heißt für uns als öffentlicher Dienst: Wir müssen der Gesunderhaltung unserer Beschäftigten oberste Priorität einräumen. Denn unsere Beschäftigten sind unsere wichtigsten Ressourcen und unser Potenzial.

Die Disposition für ein langes Leben ist schätzungsweise nur zu 20 bis 30 Prozent genetisch bedingt. Entscheidend ist vielmehr die Lebensführung, d. h. weniger Stress, eine ausgewogene Ernährung, körperliche Bewegung sowie ein familiäres und kontaktreiches Sozialleben.

Die obersten Bundesbehörden haben sich dieser Herausforderung mit einer gemeinsamen Strategie zum betrieblichen Gesundheitsmanagement gestellt. Im Sommer 2014 wurde das Vorhaben, „Eckpunkte für ein Rahmenkonzept für die Weiterentwicklung des systematischen betrieblichen Gesundheitsmanagements“ umgesetzt. Es dient als fachliche Unterstützung der Bundesbehörden. Ausgearbeitet wurden die Eckpunkte von einer Arbeitsgruppe des Ressortarbeitskreises Gesundheit in enger Zusammenarbeit mit den Vertretern der Sozialpartner

DGB, ver.di und dbb unter fachlicher Begleitung der Unfallkasse des Bundes (heute: Unfallversicherung Bund und Bahn).

Ziel der Vernetzung und Zusammenarbeit ist es, die Arbeitsabläufe und den Arbeitsablauf so zu gestalten, dass sie der langfristigen Erhaltung der individuellen Leistungsfähigkeit, der Zufriedenheit sowie der Aufrechterhaltung und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten dienen.

Um die Balance zwischen Beruf und Familie vor dem Hintergrund der sich dynamisch veränderten Arbeitswelt und einer Pluralisierung von Familienformen gelingend zu gestalten, bedarf es daher gezielter betrieblicher Maßnahmen und einer familienfreundlichen Personalpolitik.

10. Erste personalwirtschaftliche, organisatorische wie personalpolitische Reaktionen auf die Flüchtlingsströme

Die demographische Entwicklung ist derzeit von besonders vielen Unwägbarkeiten verbunden. Es ist klar, dass sich die Bevölkerungsstruktur mit der dauerhaften Aufnahme von Flüchtlingen oder anerkannten Asylbewerbern verändert.

Aber es ist schwierig vorzusehen, wieviel Menschen überhaupt kommen und wie viel davon auf Dauer hierbleiben werden. Erst langsam dringt es in das Bewusstsein der meisten Menschen in Deutschland, welche Dimensionen an Veränderungen der Bevölkerungsstruktur und damit der Gesellschaft bevorstehen. Der demographische Wandel hat eine neue unvorhersehbare Dynamik bekommen.

Durch die vielen Flüchtlinge ist der öffentliche Dienst in Deutschland enorm gefordert. Bund, Länder und Kommunen werden für die Aufnahme, Erfassung, Unterbringung, Betreuung, Integration oder Rückführung Personal und Geld benötigen. Die Bereitstellung der erforderlichen finanziellen Mittel für Länder und Kommunen wird von einem großen Teil vom Bund erwartet.

Die Bundesverwaltung selbst – und das sind in besonders großem Umfang Behörden des BMI – braucht für Flüchtlinge mehr Personal, so

insbesondere das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge sowie die Bundespolizei. Das BAMF hat im Jahr 2014 einen Stellenzuwachs von 300 Stellen erhalten, für das Jahr 2015 wurden durch den normalen Haushalt und den Nachtragshaushalt vom Juli insgesamt 1.350 neue Stellen bewilligt und für das Jahr 2016 konnte das BMI schließlich sogar 4.000 neue Stellen durch den Haushaltgesetzgeber zugesprochen bekommen. Damit würden dann in drei Jahren insgesamt 5.650 Stellen zusätzlich für das BAMF zur Verfügung gestellt werden. Weitere Beschlüsse für finanzielle Zuwendungen an Länder und Kommunen sind dazu auf dem Koalitionsgipfel am 6. September 2015 gefallen. So z. B. 3.000 zusätzliche Stellen für die Bundespolizei in drei Jahren.

Um möglichst schnell über die Gewährung von Asyl oder auch ein Bleiberecht für Flüchtlinge zu entscheiden, werden neue Mitarbeiter sehr kurzfristig benötigt. Wichtig wird es sein, schnell zu wissen, ob ein Flüchtling ein Bleiberecht hat oder nicht. Nicht Bleibeberechtigte sollten schnell zurückgeführt werden, damit die Unterstützung gezielt den Bleibeberechtigten zukommen und ihnen zügig eine Integration angeboten werden kann.

So dringt auch der Bundesinnenminister Thomas de Maizière auf schnelle Abschiebungen von Flüchtlingen, die keine Bleiberechte in Deutschland erhalten: „Asyl kann nicht die Antwort auf Armut in der Welt sein.“ Wer offenkundig nicht schutzbedürftig sei, müsse unverzüglich abgelehnt und in seine Heimat zurückgeschickt werden. „Wir müssen diese Unterscheidung unbedingt beibehalten, denn sonst schaden wir der gesellschaftlichen Akzeptanz von allen humanitären Aufnahmen bei uns und damit den Menschen, die durch Krieg und Gewalt alles außer ihrer Würde verloren haben.“

Hinreichend qualifizierte Mitarbeiter sind aber nicht unbegrenzt vorhanden, und ihre Ausbildung nimmt Zeit in Anspruch. Daher hat der Bund auch viele Initiativen entwickelt, um vorübergehend vorhandenes Personal für diese Aufgaben einzusetzen (durch Umsetzungen, Abordnungen etc.) oder Pensionäre zu einer Mitarbeit aufzufordern. Auch Anwärter des Bundes, die hier an der Hochschule des Bundes ihre Ausbildung machen, sollen hierzu einen Beitrag leisten, indem sie einen Teil ihrer Praktika im BAMF ableisten.

Der jetzige enorme Zuwachs an Menschen in Deutschland ist aber kein einzigartiges Phänomen. Zuwanderungsbewegungen hat es immer wieder gegeben, wenn es auch unterschiedliche Bevölkerungsgruppen waren, die kamen: Flüchtlinge und Vertriebene nach dem 2. Weltkrieg, DDR-Flüchtlinge, die sog. Gastarbeiter, Aussiedler, Asylbewerber in den 1990er Jahren.

Dass auch ein großer kurzfristiger Bevölkerungszuwachs von der Verwaltung zu bewältigen ist, haben die Erfahrungen aus der deutschen Geschichte gezeigt. So kamen zwischen 1945 und 1950 etwa 13 Millionen Deutsche aus den Ostgebieten des Deutschen Reiches und deutschsprachige Bewohner aus Mittel- und Osteuropa nach Deutschland. Und sie wurden integriert.

Auch andere Länder schaffen es, mit einem hohen Flüchtlingsansturm fertig zu werden, wenn auch nicht immer auf dem Niveau in Deutschland und z. T. unterstützt von internationalen Hilfsorganisationen. Dabei gibt es Länder mit deutlich höheren Flüchtlingszahlen als bei uns. Ich möchte nur einige Beispiele nennen: 2 Millionen syrische Flüchtlinge in der Türkei, über 1 Mio. im Libanon – das bei einer Einwohnerzahl von etwa 6 Mio. In Jordanien 1,5 Mio. Flüchtlinge bei 6,7 Mio. Einwohner. Das nötigt Respekt ab.

11. Flüchtlingsproblem wie Demografievorsorge als Daueraufgaben

Für die Bundesverwaltung stellt sich nun nicht nur die Frage, wie viele Mitarbeiter benötigt werden, sondern auch für wie lange. Dies betrifft insbesondere die Einstellung in Dauerarbeitsverhältnisse. Schon in den 1990er Jahren wurden angesichts einer großen Zahl von Asylbewerbern viele Einstellungen im damaligen BAFl vorgenommen. Als die Asylbewerberzahlen zurückgingen, war zu viel dauerhaft eingestelltes Personal vorhanden, das nur langsam abgebaut werden konnte.

Aber wie wird die demografische Entwicklung in Zukunft sein: wie sicher sind hier Prognosen? Das aktuelle Beispiel der extremen Zuwanderung zeigt, dass sich der öffentliche Dienst, je weiter der Blick in die Zukunft geht, immer weniger auf eine verlässliche Einschätzung verlassen kann, es gibt nur wenig exakte Daten. Einige Flüchtlinge

und Asylbewerber werden hierbleiben und damit auch die demographische Entwicklung prägen. Andere werden in ihre Heimatländer zurückkehren.

Aber wann Flüchtlinge in ihre Heimat zurückkehren können und wie viele das machen, ist nicht vorauszusehen. Dies hängt auch von externen Faktoren ab, wie den Kriegen in Syrien und im Irak, der innenpolitischen Situation in Eritrea sowie in Afghanistan. Sie haben daher direkte Auswirkungen auf die Entwicklung der Bevölkerungsstruktur in Deutschland.

Wir müssen daher auf die verschiedensten Situationen vorbereitet sein, Flexibilität bewahren, wie die Bundeskanzlerin gesagt hat. Gewissheiten gibt es nicht.

Auch wenn heute zuerst die Probleme des Flüchtlingsandrangs ins Auge fallen, so bieten sich doch viele Chancen, die es zu nutzen gilt.

Es kommen viele junge Leute. Einige Flüchtlinge haben Berufe, die ihnen – und uns – in Deutschland nützlich sein werden. Andere müssen erst beruflich qualifiziert werden. Kinder müssen eine Schule besuchen. Andere sind Analphabeten, für die ein noch höherer Aufwand für eine Integration erforderlich sein wird. Jedenfalls liegt in der Zuwanderung auch ein großes Potenzial von Arbeitskräften, was genutzt werden sollte.

Die Wirtschaft zeigt sich angesichts hunderttausender nicht besetzbarer Stellen schon sehr an der Zuwanderung und ihrer Chancen für den Arbeitsmarkt interessiert.

Aber auch Ängsten in der Bevölkerung muss begegnet werden: Einer repräsentativen Studie der R+V-Versicherung zufolge, die seit 1992 rund 2.400 Deutsche zu ihren Ängsten befragt, bereiten die Folgen des Zustroms von Flüchtlingen den Deutschen große Sorgen. Jeder Zweite hat demnach Angst vor Konflikten durch Zuwanderung und politischen Extremismus.

Es wird nicht nur Aufgabe des öffentlichen Dienstes sein, Flüchtlinge, Asylberechtigte lediglich zu betreuen. Hier entsteht vielmehr die große Aufgabe, viele dieser Menschen, die dauerhaft hierbleiben werden, zu integrieren. Dazu wird es auch gehören, ihnen den Zugang zum öffentlichen Dienst zu eröffnen.

Insgesamt betrachte können wir aber zufrieden darüber sein, welche Aufnahmebereitschaft und - um den Begriff aufzugreifen - Willkommenskultur in Deutschland anzutreffen sind. Dies unterscheidet sich nicht nur äußerst positiv von der Situation als Deutschland vor etwa 25 Jahren zuletzt mit solchen Zuwanderungsströmen konfrontiert war, sondern auch von der – bedauerlichen – Haltung mancher anderer Mitgliedstaaten der Europäischen Union.

Vielleicht könnten Flüchtlinge / Asylanten schon verstärkt, auf freiwilliger Basis, auch in ihren Einrichtungen, in denen sie untergebracht sind, im Rahmen einer begleiteten Selbstverwaltung (Selbsthilfe) oder in die Unterstützung der Verwaltung einbezogen werden, z. B. weil sie entsprechende berufliche Erfahrung aus ihren Heimatländern haben oder sie über die erforderlichen Sprachkenntnisse verfügen.

Die Gestaltung des öffentlichen Diensts im demografischen Wandel ist eine Aufgabe, die uns immer wieder vor neue Herausforderungen stellen wird.

Wir alle haben erkannt, dass die Chancen einer modernen Verwaltung in einer erfolgreichen Personalrekrutierung und -bindung liegen: In der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Formen im Lebensverlauf, in der Gestaltung einer entsprechenden Unternehmens- und Führungskultur und in der Öffnung der Verwaltung für Menschen mit Migrationshintergrund.

Zum Schluss noch ein Appell: Mit der Flüchtlingssituation sind wir alle gefordert. Es wird keine Aufgabe von einigen Wochen oder Monaten sein. Überlegen auch Sie, welchen Beitrag Sie leisten können. Beruflich oder privat. Damit die Menschen, die z.T. Schreckliches erlitten haben und die vorübergehend hier sein werden, gut aufgenommen werden und die erforderliche Unterstützung bekommen. Und damit es für die Menschen, die bei uns bleiben werden, zu einer gelungenen Integration kommt.

Der öffentliche Dienst in Deutschland wird dann mit Entschlusskraft, gutem Willen und Geduld den demografischen Wandel aber auch das Flüchtlingsproblem erfolgreich mitgestalten und lösen.

2. Kapitel

Einfach genial entscheiden – aktuelle Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie

*von Professor Dr. Hartmut Walz**

1. Einleitung

Gerne bin ich der Einladung zum heutigen Mastertag gefolgt und freue mich sehr, Ihnen einige praktische Erkenntnisse und Ergebnisse der Verhaltensökonomie vorstellen zu dürfen. Wie wir alle wissen, hängt unser beruflicher Erfolg und auch unser gesamter Lebenserfolg stark mit der Qualität unserer Entscheidung zusammen. Diese ist weit aus wichtiger als reine Intelligenz, Strebsamkeit oder Disziplin. Qualitativ hochwertigen – kurz: den Umständen und der Informationslage angepassten, rationalen Entscheidungen, stehen jedoch im Alltagsleben eine Reihe von Hemmnissen entgegen.

Die klassische Lehre geht vom Idealtypus des „Homo oeconomicus“, also einem rein rational- und vernunftgesteuerten Entscheidungsträger aus. Sie gibt die theoretisch richtige, aber im Lebensalltag oft nicht umsetzbare Empfehlung zum Finden rationaler Entscheidungen. Hingegen geht die Verhaltensökonomie einen geradezu umgekehrten Weg. Sie beobachtet tatsächliches Entscheidungsverhalten von Menschen in unterschiedlichen Situationen. Dann versucht sie, hieraus Muster und Regelmäßigkeiten zu erkennen und Empfehlungen abzuleiten.

Auf das Gebiet der Entscheidungen bezogen lauten mögliche Forschungsfragen also:

- Welche Muster und Strukturen beeinflussen Entscheidungen und sind für deren Qualität verantwortlich?

* Prof. Dr. Hartmut Walz ist Hochschullehrer an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein.

- Welche Muster und Strukturen führen zu systematischen Verzerrungen und suboptimalen Entscheidungen?
- Welche Rahmenbedingungen wirken auf die Entscheidungsrichtung ein?
- Wie und warum kommt es zu – von außen klar als solche erkennbaren – Entscheidungsfehlern bzw. Fehlentscheidungen?
- Und: wie kann man den wichtigsten aller Entscheidungsfehler verhindern – nämlich das Vermeiden, Unterlassen oder Hinausschieben von Entscheidungen bzw. die Entscheidungsstarre.

Gerade das Verzögern oder Hinausschieben von Entscheidungen sind oftmals fatal. Denn wir wissen ja: Wenn wir nicht entscheiden, dann passiert eben gerade nicht nichts!

In den letzten Jahren hat die Verhaltensökonomie – flankiert durch wesentliche Fortschritte der Hirnforschung und Neuroökonomie – auch in der Politik eine verstärkte Beachtung gefunden. Beispielsweise gibt es ermunternde Ansätze, mit vergleichsweise kleinem Aufwand und geringen regulatorischen Eingriffen, das Verhalten von Bürgern in gesellschaftlich erwünschte Richtung zu verändern, so z. B. bei der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, der privaten Vorsorge oder der Förderung einer gesünderen Lebensweise.

Der Verhaltensökonom erzielt im günstigen Fall mit einem kleinen freundschaftlichen „Stubser“ (daher der Fachausdruck „Nudge“) eine gleich gute Wirkung, für die ansonsten ein harter, weiterreichender regulatorischer Eingriff erforderlich wäre. Unsere Bundeskanzlerin, Angela Merkel hat diese Möglichkeiten unter dem Motto „Smarter Regieren“ zum Anlass genommen, verhaltensökonomische Experten in ihr Team aufzunehmen.



Abb. 1: Bundeskanzlerin Angela Merkel sucht Verhaltensökonominnen

Zunächst darf ich Ihnen aber eine gute Nachricht zuzufügen. Ihr Entscheidungsverhalten ist erheblich besser als Sie denken. Denn: Der „normale“ und „gesunde“ Mensch – und ich sehe hier im Raum nur normale, gesunde und liebenswürdige Menschen, hat ein systematisch negativ verzerrtes Selbstbild.

Apropos Bild. Lassen Sie mich hierzu folgende Metapher verwenden:



Abb. 2: Pistazien – zu Beginn und am Ende eines Fernsehabends

Zu Beginn eines Fernsehabends steht die Schüssel mit vielen, vielen Pistazien. Im Laufe des Fernsehabends öffnen wir, mehr oder weniger bewusst, eine nach der anderen. Am Ende des Abends liegen – etwas anklagend – noch vier, fünf Pistazien in der Schüssel, die wir einfach nicht geknackt bekamen.

Das heißt: Wir starren stets auf die wenigen Fehlentscheidungen bzw. nicht getroffenen Entscheidungen. Das ist die Defizitorientierung, die typisch für die „normale“ menschliche Psyche ist. Wenn Sie also gerade feststellen, dass das für Sie auch zutrifft, dann haben Sie überhaupt kein persönliches Problem, sondern nur ein Indiz dafür, dass Sie „liebenswert normal“ sind.

Gleichzeitig besteht jedoch eine Asymmetrie in der Auswirkung von „guten“ und „schlechten“ Entscheidungen, d. h. offenbar haben Fehlentscheidungen oftmals schwerwiegendere Folgen als richtige Entscheidungen. Ein Beispiel aus dem Bereich der Geldanlage und Altersvorsorge: Sowohl Laien als auch Fachleute haben bei Geldanlageentscheidungen ganz überwiegend ein „gutes Händchen“, d. h. der Anteil der vorteilhaften Entscheidungen liegt bei weit über 50 Prozent. Jedoch macht der kleine Teil falscher Entscheidungen diesen Erfolg oftmals zunichte, d. h. wenige Fehlentscheidungen überkompensieren in ihrer negativen Wirkung viele gute Entscheidungen.

Schließlich zeigt die Verhaltensökonomie, dass Entscheidungsfehler nicht sehr originell sind. Wir Menschen machen immer wieder die gleichen Fehler. Wenige, ganz typische und wiederkehrende Muster – im folgenden Entscheidungsfallen genannt – sind für eine hohe Anzahl von Fehlentscheidungen verantwortlich. Das Positive daran: Kennen wir diese wenigen Entscheidungsfallen, so können wir die Qualität unserer Entscheidungen ganz erheblich steigern.

Im Nachfolgenden lernen Sie fünf wichtige Entscheidungsfallen kennen und erfahren dabei auch, wie sich diese vermeiden lassen. Die Auswahl der Fallen erfolgte unter dem Aspekt typischer Anforderungen und Situationen einer zukünftigen Tätigkeit von Absolventen des Studiengangs „Master of Public Administration“. In Ihrer Rolle als Privatperson und Konsument mögen andere Fallen spektakulärer und wichtiger sein. Gerne können Sie diese bei Interesse in meinem Buch „Einfach genial entscheiden“ nachlesen.

2. Entscheidungsfalle Nr. 1: Verantwortungsdiffusion

Zur Veranschaulichung der ersten Entscheidungsfalle möchte ich folgendes Unglück analysieren:



Abb. 3: 4. April 2013 – Rana Plaza Textilfabrik in Bangladesh

Am 24. April 2013 fiel in Rana Plaza, Bangladesh eine Textilfabrik in sich zusammen und begrub zahlreiche Arbeiter und Arbeiterinnen unter sich. Die traurige Bilanz bis heute: 1.130 Tote, ca. 2.500 Verletzte und unsägliches Leid und Armut in den betroffenen Familien. Das Bemerkenswerte an der Situation ist dabei: Niemand ist so richtig verantwortlich, da es ein unüberschaubares Netz von Teilständigkeiten und Teilverantwortlichkeiten gibt, so dass jede Partei – symbolisch gesprochen – mit dem Finger auf eine andere zeigen kann.

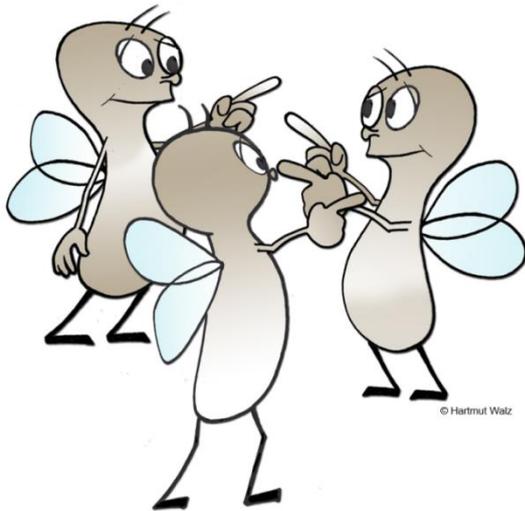


Abb. 4: Verantwortungsdiffusion

Als Verantwortungsdiffusion bezeichnet man das Phänomen, dass in Situationen, in denen mehrere Personen oder Parteien sich gemeinsam eine Verantwortlichkeit teilen, niemand so richtig verantwortlich ist und jeder auf den anderen schaut.

Im konkreten Fall gab es eine Fülle von Beteiligten und Teilverantwortlichen vom Eigentümer über den Nutzer hin zu Subunternehmern und Fremdfirmen, Kontroll- und Prüfinstanzen etc. Ein renommiertes deutsches Test-, Inspektions- und Zertifizierungsunternehmen hatte kurz vor dem Unglück noch die Arbeitsbedingungen in dem Gebäude geprüft und für gut befunden. Gebäudestatik und -sicherheit lagen eindeutig nicht in dessen Prüfungsauftrag und wurden folglich auch nicht getestet.

Die von Lücken und Unklarheiten durchzogene Aufteilung der Gesamtverantwortung auf einzelne Partner und die Definition von begrenzten Teilverantwortungen bildeten den Nährboden für eine fatale Verantwortungsdiffusion.

3. Drei weitere Fälle von Verantwortungsdiffusion

Wie Ihnen jeder erfahrene Polizist bestätigen wird, ist es besser, wenn z. B. ein Auffahrunfall von nur einem Zeugen als von 50 Zeugen beobachtet wird. Gibt es nur einen Zeugen, so steht dieser meist für eine Aussage zur Verfügung. Beobachten hingegen viele Zeugen den Unfall, so scheint sich keiner in der Pflicht zu fühlen, Zeit und Mühe für

die Zeugenaussage zu investieren. Der Unfallgeschädigte hat in diesem Fall in der Regel also nicht fünfzig Zeugen, sondern keinen einzigen.

Ebenso haben viele Unternehmen feststellen müssen, dass eine große Zahl von Unterschriften unter Geschäftspläne, Investitionsanträge oder folgenschwere Großverträge keineswegs dazu beiträgt, durch mehrfache Prüfung das Risiko dieser Vorhaben zu senken. Der gegenteilige Effekt tritt ein: Jeder verlässt sich auf den anderen und jeder geht davon aus, dass der andere das Dokument schon sorgfältig geprüft habe. Am Ende haben es dann viele unterschrieben, aber schlimmstenfalls keiner wirklich sorgfältig geprüft.

Die jüngste Finanz- und Bankenkrise der Jahre 2008/2009 (auch als „Subprime-Krise“ bekannt) unter deren Folgen wir bis heute noch leiden, lässt sich ganz hervorragend auf Verantwortungsdiffusion zurückführen.

Bezeichnung des Beteiligten	Beitrag zur Finanzkrise unter Nutzung der Verantwortungsdiffusion
Privater Schuldner in den USA mit mangelhafter Bonität	Nutzt egoistisch die Chance von Preissteigerungen bei Immobilien, ohne selbst das Risiko des Scheiterns zu tragen (gemäß US-amerikanischem Hypothekenrecht)
Kreditvermittler	Verdient an Vermittlungsprovisionen, ohne selbst das Ausfallrisiko zu übernehmen
Kreditgebende Geschäftsbank = Erstfinanzierer	Verdient an der Zinsspanne, ohne selbst das Ausfallrisiko zu übernehmen. Dieses gibt sie durch Weiterverkauf an einen Dritten.
Investmentbank 1, die aus vielen Krediten ein handelbares Paket (ABS) schnürt	Verdient an der Bündelung, ohne selbst ein Risiko zu übernehmen. Weitergabe des Risikos an einen Dritten.
Investmentbank 2, die aus mehreren handelbaren Paketen (ABS) eine weitere Struktur (CDO) schafft	Verdient an der erneuten Bündelung, ohne selbst ein Risiko zu übernehmen. Weitergabe des Risikos an einen weiteren Dritten.
Ratingagenturen	Verkaufen ihre Gutachten an exakt diejenigen Institutionen, welche sie bewerten (customer-pay-Modell)
Staaten, Aufsichts- und Regulatorien, Behörden, Regierungen	Lassen die arbeitsteilige Verantwortungsdiffusion zu, warten ab.

Abb. 5: Verantwortungsdiffusion in der „Sub prime“-Krise

Bis heute ist eigentlich niemand so richtig für das Desaster verantwortlich, welches global zu enormen finanziellen Verlusten Unbeteiligter, einer Schädigung der Steuerzahler, einer weiteren Erhöhung der Staatsverschuldung und nicht zuletzt dem Verlust vieler Arbeitsplätze geführt hat.

Daher mein augenzwinkernder Tipp zum Thema „Verantwortungsdiffusion“: Wenn Sie also mal jemanden so richtig von Herzen alles Gute für ein schwieriges Vorhaben wünschen wollen, dann drücken Sie ihm nicht feste beide Daumen, sondern bitte nur einen. Nicht, dass sich am Ende jeder Daumen auf den anderen verlässt ...

Die Empfehlungen zur Entscheidungsfalle „Verantwortungsdiffusion“ sind klar:



- Die Qualität einer Entscheidung wird durch gemeinsame Verantwortlichkeit für ein Ergebnis oftmals nicht besser, sondern paradoxerweise eher schlechter.
- Um Verantwortungsdiffusion bei Gruppenentscheidungen zu verhindern, muss der Entscheidungsprozess streng moderiert und strukturiert werden. Wird dies versäumt, sinkt die Entscheidungsqualität; zudem werden die Gruppenentscheidungen dann meist offensiver und risikofreudiger als Einzelentscheidungen (→ siehe im Folgenden „Gruppendenken“)
- Arbeitsteilung mag gut sein, Verantwortungsteilung funktioniert meistens schlecht.
- Weniger ist mehr (im Sinne von: weniger Verantwortliche bringen oftmals eine höhere Entscheidungssicherheit oder Entscheidungsqualität).
- Wenn Sie die Wahl zwischen einer größeren Verantwortung mit klarer Zuständigkeit oder einer kleineren Verantwortung mit einer unklaren Zuständigkeit haben, so ist die größere Verantwortung regelmäßig die bessere Alternative.

Abb. 6: Verantwortungsdiffusion – Erkenntnisse, Tipps, Tricks

4. Entscheidungsfalle Nr. 2: Gruppendenken

Kollektiv gefällte Entscheidungen können von den unterschiedlichen Erfahrungen und dem zusammengetragenen Wissen der Gruppenmitglieder profitieren und somit besonders gut und qualifiziert sein. Jedoch zeigt sich, dass Gruppenentscheidungen oftmals auch ganz besonders schlecht und geradezu unsinnig sind. Albert Einstein sagte einmal, dass Wahnsinn bei Einzelnen die Ausnahme, bei Gruppen jedoch geradezu die Regel sei.

Der Ausdruck „Gruppendenken“, noch bekannter unter der englischsprachigen Bezeichnung „Groupthink“ steht für kollektives Entscheidungsverhalten, bei dem sich offenbar alle Beteiligten von einer gruppendynamisch geprägten Stimmung oder einer gleichgerichteten, von einem dominierenden Gruppenmitglied ausgehenden Position leiten lassen.



Abb. 7: Gruppendenken

5. Gruppendenken begünstigende Faktoren

Erstens: Zu Groupthink kommt es häufig, wenn die Gruppe sich gemeinsam emotional in eine bestimmte Richtung hineinsteigert (Selbstüberschätzung, Unverwundbarkeit, Dominanz, aber auch: Furcht, Gefühl des Bedrohtseins, Mutlosigkeit, Angst).

Zweitens: Die Gefahr von Gruppendenken ist besonders ausgeprägt, wenn es in der Gruppe eine Hierarchie gibt, d. h. viele Gruppenmitglieder einem dominierenden Gruppenmitglied folgen. Dabei kann die Dominanz des Einzelnen durchaus informeller Natur sein, es muss also keineswegs ein „Hierarch“, Vorstand oder Präsident sein.

Als historisches Musterbeispiel für Groupthink gilt die „Invasion in der Schweinebucht“. 1959 versuchten Exilkubaner und die USA die Revolutionsregierung unter Castro und Ché Guevara durch eine militärische Operation zu stürzen. Am 17. April 1961 starteten sie auf Kuba die Invasion in der Schweinebucht, die zum Desaster wurde. Von den rund 1.500 Invasoren wurden rund 100 getötet, 1.200 gefangen genommen. Noch im selben Jahr stand die Welt aufgrund der Kuba-Krise am Rande des Dritten Weltkriegs. Warum scheiterte die Operation? In der Vorbereitung wurden beschönigende Informationen ausgetauscht. Revolutionsgegner auf Kuba, die am Erfolg der Operation interessiert waren, lieferten übertriebene Berichte von einer hoch anti-revolutionären Stimmung und einer starken Schlagkraft der antirevolutionären Kräfte auf Kuba, welche die Operation hätten unterstützen

können. Auch die planende CIA beschönigte die Berichte an den damaligen Präsidenten Kennedy, um diesen zur Zustimmung für die Operation zu überzeugen. Tatsächlich jedoch gab es kaum Unterstützung für die Invasion aus Kuba heraus.



- Als Moderator oder Führungskraft in der Gruppendiskussion: Ermuntern Sie Gegenmeinungen, alternative Vorschläge, kritisches Hinterfragen und vermeiden Sie überzogenes Harmoniestreben und ein Klima des verordneten Optimismus.
- Bedenken Sie: Gruppen neigen dazu, automatisch Regeln zu schaffen, die sehr bald stärker werden, als die einzelnen Gruppenmitglieder selbst. Es darf nicht passieren, dass sich eine „Beschlusslage“ etabliert, aus der eine Entscheidung hervorgeht, die die Mehrheit der Abstimmenden „eigentlich“ nicht für richtig hält.
- Sprechen Sie in Beschlussorganen oder Entscheidungsgremien das Phänomen des Gruppendenkens offen an.
- Gruppenentscheidungen können durch Kreiskausalität und das Phänomen der Doppelbindung negativ beeinflusst werden.
- Wenn diese kritischen Punkte bedacht werden, ist die Qualität von Gruppenentscheidungen meist höher als von Einzelentscheidungen. Je unterschiedlicher die Gruppenmitglieder (Herkunft, Ausbildung, Rolle, Alter, etc.), desto höher die Chance auf eine sehr gute Entscheidung.

Abb. 8: Gruppendenken – Erkenntnisse, Tipps, Tricks

6. Entscheidungsfalle Nr. 3: Erwartungslücke und Überschätzung von Experten

Die nächste Entscheidungsfalle lauert in all den Situationen, in denen sich Akteure auf Spezialisten und Experten berufen und ihre Entscheidung zu sehr von diesen lenken lassen.

Die Fehlerursache kann einerseits beim Experten selbst liegen, z. B. in dessen Selbstüberschätzung (Overconfidence) oder einem einseitigen Fokus des Experten auf bestimmte Teilaspekte. Andererseits kann die Fehlerursache jedoch auch darin liegen, dass die Aussage des Experten von Dritten unzulässig verallgemeinert und erheblich überinterpretiert wiedergegeben wird.

Es gibt ein Sprichwort: „Laien machen kleine Fehler, Experten machen große Fehler“. In der Tat gibt es Experten, die einen wichtigen Wissens- und Erfahrungsvorsprung haben. Aber es kann auch vorkommen, dass Experten ihre Beurteilungs- und Prognosefähigkeit

überschätzen, gerade weil sie ihre Fähigkeiten aufgrund ihres vermeintlichen Expertenstatus überbewerten. Ihnen fehlt es insoweit an kritischer Distanz und Bescheidenheit.

Machen Sie doch einfach mal einen kleinen Test und fragen Sie drei Taxifahrer und drei BWL- oder VWL-Professoren nach dem erwarteten Wirtschaftswachstum der Eurozone im nächsten Jahr. Während die Taxifahrer wahrscheinlich die ehrliche Antwort geben, dass sie mit der Frage überfordert sind („Keine Ahnung.“) besteht die große Gefahr, dass die Professoren Ihnen eine Zahl nennen – obwohl sie mit der Frage ebenso überfordert sind.



Abb. 9: Überschätzung von Experten und die Erwartungslücke

Viele Experten sehen ihre eigenen Möglichkeiten aber auch realistisch und formulieren überhaupt nicht den Anspruch, bessere oder sicherere Entscheidungen oder Prognosen treffen zu können als der Laie – begegnen jedoch dem enormen Erwartungsdruck des „Normalbürgers“, eine besonders fundierte Entscheidung oder Prognose abgeben zu müssen.

7. Das Phänomen der Erwartungslücke

Die Überinterpretation und Überschätzung von Expertenaussagen durch Dritte wird auch als Erwartungslücke (populärer: Expectation Gap) bezeichnet. Das Phänomen wurde zunächst insbesondere in der Wirtschaftsprüfung festgestellt und bezog sich darauf, dass Dritte bei einem testierten Abschluss unterstellen, dass dieser oder sogar das ganze Unternehmen „sicher“ bzw. „okay“ sei, während der Wirt-

schaftsprüfer lediglich die Übereinstimmung der vorgelegten Informationen mit einem Regelwerk bestätigt hat. Dies übrigens nur anhand von Stichproben, wie es auch ganz klar dokumentiert ist, aber vom Leser regelmäßig ignoriert wird.

Erwartungslücken bestehen jedoch häufig auch bei anderen Gutachten oder Stellungnahmen von (vermeintlichen) Experten. Der Entscheider möchte – das ist typisch „psycho-logisch“ – an die Richtigkeit und Belastbarkeit der Expertenmeinung glauben und sich daran festhalten. Und so überinterpretiert er die Aussagen des Experten und dehnt den Anwendungsbereich unzulässig aus. Beispielsweise hatte das Prüf- und Zertifizierungsunternehmen aus dem obigen Beispiel in Bangladesch lediglich den Auftrag, die Arbeitsbedingungen – nicht jedoch die Gebäudestatik oder -sicherheit zu prüfen. Das Prüfunternehmen hat also seine Aufgabe erfüllt, jedoch wurde der Prüfumfang in der Außenwahrnehmung überschätzt.

Es gibt sicher Beispiele, in denen die Erwartungslücke auch absichtsvoll missbräuchlich genutzt wird, um den Entscheidungsträger zu täuschen und in seiner Entscheidung zu manipulieren. Dies beispielsweise, wenn „Experten“ Geld für die Prognose von Erdbeben annehmen, obwohl schon der Erfinder der bekannten Richter-Skala, Charles Richter (1900-1985) öffentlich gemacht hat, dass nur „Vollidioten oder Betrüger“ Erdbeben prognostizieren.

In der Welt der Finanzen kann beispielsweise empörend sein, dass Anbieter von Spar- und Vorsorgeprodukten sich den „Beratungsprozess“ zertifizieren lassen und dann mit einem Prüfsiegel werben. Der Endkunde unterliegt der Erwartungslücke und glaubt, ein zertifiziertes Produkt vor sich zu haben, obwohl er nach Kosten und Inflation weit weniger Kaufkraft zurückerhält, als er eingesetzt hat – also rückwärts spart.



- Hinterfragen Sie die Bezeichnung als „Experte“. Experten wird unterstellt, sie hätten einen relevanten und nutzbaren Wissens- und Erfahrungsvorsprung; so pauschal und undifferenziert stimmt dies jedoch nicht.
- Es gibt Bereiche und Disziplinen, in denen man sich vor wichtigen Entscheidungen besser einem Experten anvertraut und solche, in denen auch Experten zu Entscheidungen, konkreten Problemlösungen oder Prognosen wenig beitragen können. Bei einer bevorstehenden Blinddarmentfernung ist der Chirurg sicher die bessere Wahl als der Journalist der Gesundheitskolumne. Aber ob bei der Geldanlage der Anlageberater wirklich mehr hilft als der Wirtschaftsredakteur...?
- Schließen Sie die Erwartungslücke und erwarten Sie von Experten nichts Unrealistisches. Häufig projizieren wir überzogene Erwartungen und Wünsche an Experten, so dass diese unserem Erwartungsdruck kaum entrinnen können.
- Es kann sein, dass die Erwartungslücke durch den Experten aus Eigennutz geschürt wird (Experten sind auch nur ein Menschen).

Abb. 10: Überschätzung von Experten und die Erwartungslücke - Erkenntnisse, Tipps, Tricks

8. Entscheidungsfalle Nr. 4: Anreizverlagerung und Gefahr von Fehlanreizen

Gerade im Kontext der Delegation von Aufgaben und der Mitarbeiterführung lauert schon die vierte von mir für Sie ausgewählte Falle. Sicher kennen Sie die Volksweisheit „Gut gemeint ist noch lange nicht gut gemacht“ und das kommt wahrscheinlich in wenigen Bereichen so häufig vor wie eben bei der Führung.

Sowohl in Wirtschaftsunternehmen als auch im Öffentlichen Management entscheiden sich Führungskräfte regelmäßig zu Motivierungsversuchen gegenüber ihren Mitarbeitern. Doch diese Maßnahmen haben oftmals nur eine kurze Wirkungsdauer und nutzen sich schnell ab. Auch erweisen sie sich meist als „süße Droge“, d. h. die Geführten verlangen gerne nach „mehr desselben“, d. h. neuen, stärkeren Anreizen.

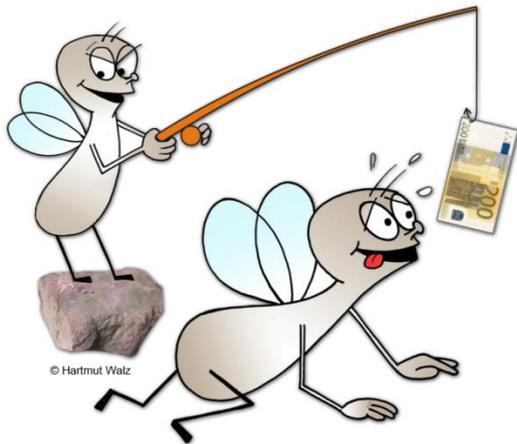


Abb. 11: Anreizverlagerung und Gefahr von Fehlanreizen

Von einem Konsumartikelhersteller weiß ich, dass die für die Vertriebler im Rahmen des Mitarbeiterwettbewerbs ausgelobten Anreize von Jahr zu Jahr größer, spektakulärer und damit eben auch teurer wurden. Dies erschien dem Vertriebsvorstand unerlässlich, um seine Truppe bei Laune zu halten. Nach einem Wochenende im Wellnesshotel musste es für die besten Vertriebler im nächsten Jahr schon Paris oder London sein. Nach ein paar Jahren wurde letztlich ein siebentägiger Urlaub mit Animation und vielen Extras in Rio für die Top-Verkäufer daraus. Unter diesem Gesichtspunkt können wir froh sein, dass es in wenigen Jahren kommerzielle Ausflüge in das Weltall geben wird – das schafft neue Möglichkeiten.

Neben der Gefahr der „süßen Droge“ ist noch die Gefahr der Anreizverlagerung zu bedenken, bevor Sie sich für eine Form der Motivierung oder Incentivierung entscheiden. Der weitaus größte Teil der Menschen verfügt über eine Grundmotivation von innen heraus (auch intrinsische Motivation genannt). Sobald eine zusätzliche „künstliche“ Motivation von außen hinzukommt, besteht die Gefahr, dass die erstgenannte Motivation durch die letztgenannte verdrängt bzw. überlagert wird.

Sicher kennen Sie dieses Phänomen aus eigener Lebenserfahrung oder aus Ihrer Umgebung. Viele Menschen, die ihr Hobby zum Beruf machten, haben hierdurch die Freude am Hobby völlig verloren, da die ursprüngliche, intrinsische Motivation durch das Streben nach wirtschaftlichem Erfolg und dem Fokus aufs Materielle überlagert wurde. Und auch wenn sich das noch nicht vollständig herumgesprochen hat. Wer seinen Kindern für jeden Handgriff im Haushalt und für

jede gute Klassenarbeit eine Belohnung verspricht, bewirkt eine maximale Anreizverlagerung und erzieht sein Kind wahrscheinlich zum [...] Investmentbanker.



- Wann immer Sie eine „geniale Idee“ haben, wie Sie einen Mitmenschen motivieren oder zu etwas bringen können, bedenken Sie die Gefahr der Anreizverlagerung.
- Der ursprüngliche intrinsische Anreiz könnte für immer verloren gehen, besonders gefährlich und schade ist das bei Kindern.
- Einmalige oder kurzfristige Motivierung durch materielle Anreize funktionieren in der Regel ordentlich bis gut. Bei längerer oder wiederholter Verwendung materieller Anreize kommt es häufig zu einem Ermüdungseffekt, d. h., es sind immer größere Dosierungen des Anreizes erforderlich, um die gewünschte Motivationswirkung zu erzielen.
- Gelingt es nicht, die materiellen Anreize aufrechtzuerhalten oder sogar zu steigern, dann besteht aufgrund der eingetretenen Anreizverlagerung die Gefahr, dass der Geführte aufgrund der beeinträchtigten ursprünglichen intrinsischen Motivation letztlich sogar eine geringere Leistung erbringt, als wenn man von der zusätzlichen materiellen Motivierung von Anfang an abgesehen hätte.

Abb. 12: Anreizverlagerung und Gefahr von Fehlanreizen - Erkenntnisse, Tipps, Tricks

9. Entscheidungsfalle Nr. 5: Gefahr des Moralverfalls

Abschließend möchte ich Ihnen noch vorstellen, welche fatale Wirkung das Erleben negativer Vorbilder und sanktionsfreien Fehlverhaltens auf Entscheidungen (meist Leistungsentscheidungen oder Entscheidungen für Wohlverhalten) von Menschen haben können.

Wir sind alle froh und dankbar dafür, dass wir in einer freien und demokratischen Gesellschaft leben, zu der unverzichtbar auch eine ebenso freie und kritische Presse gehört. Die Kombination von Wettbewerbsdruck, Gewinnstreben und der seitens der Presse wahrscheinlich zu Recht unterstellten Sensationsgier der Informationskunden führt jedoch zu einer Aufmerksamkeitsgesellschaft, in der das Spektakuläre und hier zumeist das Negativ-Spektakuläre Beachtung und Verbreitung finden. Hören bzw. erleben jedoch Menschen, dass andere sich nicht regelgerecht, unethisch oder unmoralisch verhalten, so reagieren

sie hierauf regelmäßig durch Zurücknahme ihrer eigenen Leistung oder durch Verschlechterung ihres eigenen Wohlverhaltens.



Abb. 13: Gefahr des Moralverfalls

Berichte über prominente Steuersünder haben eine fatale Wirkung und untergraben die Steuermoral. Natürlich sehe ich ein, dass wir ebenso wenig über die vielen ehrlichen und redlichen Steuerzahler in der Tagespresse berichten können, wie über abertausende von Verkehrsflugzeugen, die täglich sicher auf den Flughäfen der Welt landen. Trotzdem sollten wir keine Gelegenheit auslassen, die positiven Beispiele und das regelgerechte Verhalten zu kommunizieren.

Gleiches gilt für den Umgang mit Mitarbeitern, die sich absichtsvoll in ihrer Leistung zurückhalten oder anderweitig ihren Arbeitgeber oder das System ausnutzen. Natürlich kann es – individuell betrachtet – rational und ökonomisch sein, diese sogenannten „Low-Performer“ in Ruhe zu lassen. Schon der Volksmund sagt: „Wenn du etwas rasch erledigt bekommen möchtest, dann gib es einem Vielbeschäftigten“. Trotzdem rate ich Ihnen zu der mühevolleren Entscheidung und einer ständigen Auseinandersetzung mit den Low-Performern. Denn die Signalwirkung an die übrigen Mitarbeiter ist kaum zu unterschätzen. Und ist der Moralverfall erst einmal eingetreten, so wird die Rückkehr auf den Pfad der Tugend umso schwerer.



- Vermeiden Sie es, Situationen/Systeme zu schaffen, die falsche Anreize setzen und den Einzelnen dazu verführen, auf Kosten des Systems/der Allgemeinheit unmoralisch zu handeln.
- Dies bedeutet, dass diejenigen, welche die Vorteile einer günstigen Entwicklung genießen, auch konsequent an Schaden und Verlust einer ungünstigen Entwicklung beteiligt werden.
- Machen Sie sich bewusst: Moralverfall ist schleichend.
- Verwenden Sie mehr Energie darauf, gegen Regelbrecher und diejenigen vorzugehen, die das System/die Allgemeinheit ausnutzen.
- Wenn sie eine herausgehobene Stellung einnehmen: Seien Sie im wahrsten Sinne ein ethisch-moralisches Vorbild; Sie müssen ja nicht gleich moralinsauer daherkommen.
- Machen Sie im kritischen Fall den „Mutti-Test“ (Was würde Mutti dazu sagen?).
- Moral ist gut und notwendig. Wenn viele Moral leben, statt zum Moralverfall beizutragen, beschämt es andere vielleicht eher, unmoralisch zu handeln. Wir sollten gute Beispiele kommunizieren.

Abb. 14: Gefahr des Moralverfalls – Erkenntnisse, Tipps, Tricks

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich hoffe, dass diese Anregungen – der Verhaltensökonom würde sagen „Stubser“ (Nudges) – nicht nur Ihr Hirn, sondern auch Ihr Herz erreicht haben. Und dass Sie die eine oder andere Idee und Umsetzungsmöglichkeit mit an die „Stätte Ihres Wirkens“ nehmen. Gerade in diesen bewegten und besonders herausfordernden Zeiten für unseren Staat möchte ich Ihnen zurufen. „Die Angst vor einer Zukunft, die wir fürchten, können wir am besten dadurch überwinden, dass wir Bilder entwerfen von einer Zukunft, die wir wollen.“

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen alles Gute für Ihre Arbeit und Ihre Zukunft!

3. Kapitel

Potenzialanalysen als Methode zur Identifizierung von Nachwuchsführungskräften

*von Prof. Dr. Andreas Gourmelon**

1. Einleitung

In diesem Beitrag wird erläutert, was Potenzialanalysen sind und welche Bedeutung diese für die Feststellung von Führungspotenzialen haben. Mit Praxisbeispielen werden verschiedene Formen der Potenzialanalysen sowie der damit verbundenen Chancen und Risiken dargestellt.

2. Führungskräfteentwicklung im öffentlichen Sektor

„Dem Staat gehen die Beamten aus“ – diese Schlagzeile verwendete die Westdeutschen Allgemeine Zeitung im Jahr 2012. Obwohl journalistisch zugespitzt, trifft diese Aussage den Nagel auf dem Kopf. Bund, Länder und Kommunen werden sich darauf einstellen müssen, dass leistungsfähige und -bereite Beschäftigte knapp werden. Die Ursachen dafür, dass das Personal zunehmend zu einem Engpassfaktor wird, sind vielfältig. Besonders augenfällig ist die Ursache „demografischer Wandel“. Während am Ende der Altersverteilung die erfahrenen Beschäftigten in erschreckend hoher Anzahl – wie Eisberge in der Juli-Sonne – in den Ruhestand wegbrechen, sind die Beschäftigten im jüngeren Bereich der Altersverteilung gering vertreten (Abb. 15).

* Prof. Dr. Andreas Gourmelon ist Hochschullehrer an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW.

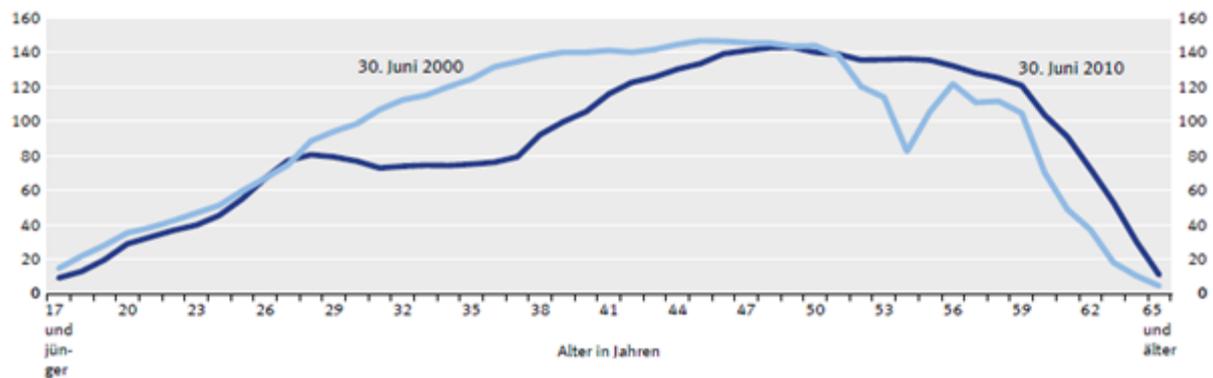


Abb. 15: Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst (ohne Zeit- und Berufssoldaten, ohne Bundeseisenbahnvermögen, in Tausend); Quelle: Altis/Koufen, S. 1115

Insbesondere im Bereich der Führungskräfte wird der öffentliche Sektor in hohem Maße erfahrenes Personal verlieren, da diese durchschnittlich älter sind als Beschäftigte ohne Führungsfunktionen. Dementsprechend melden beispielsweise die deutschen Kommunalverwaltungen insgesamt einen steigenden Bedarf an Führungskräften.¹ Die Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften wird aus mehreren Gründen nicht einfach: so nimmt das Reservoir an Nachwuchskräften insgesamt deutlich ab. Des Weiteren ist auch durch den demografischen Wandel mit einem Wertewandel bei den jüngeren Beschäftigten zu rechnen (Stichwort: Generation Y). Wir können im Augenblick nur ahnen, wie dieser Wertewandel aussehen könnte. Denkbar und nicht unwahrscheinlich ist jedoch, dass Arbeit und berufliche Leistung in der Werteordnung der nachwachsenden Generation zu Gunsten von Werten wie Partnerschaft und Familie, gesellschaftliches Engagement, künstlerische sowie spirituelle Selbstentfaltung an Bedeutung verlieren. Dadurch müsste mit einer nachlassenden Bereitschaft gerechnet werden, (persönlich belastende) Führungsaufgaben zu übernehmen.

Der Führungskräftenachwuchs muss gewonnen und anschließend systematisch für seine Aufgaben vorbereitet werden. Dies ist auch den Spitzen der öffentlichen Verwaltung klar – in einer Befragung von über 300 Führungskräften deutscher Ministerialverwaltungen wird die

¹ Görtler / Gourmelon, 2015.

Personal- und Führungskräfteentwicklung als der Ansatz der Verwaltungsreform angesehen, der den höchsten Nutzen für eine verbesserte Verwaltungsführung erbringt.² Personal- und Führungskräfteentwicklung wird nützlicher eingeschätzt als Maßnahmen wie E-Government, Reform des Dienstrechts oder Föderalismusreform.³ Gemäß den Ergebnissen der Befragung sehen rund ein Drittel der Ministerialführungskräfte Defizite im Ausmaß und Qualität der Vorbereitung der Nachwuchsführungskräfte.

Wie sehen aber die Grundzüge einer wirksamen Führungskräfteentwicklung aus?

Folgendes Gedankenexperiment soll zu einer Antwort auf diese Frage führen: Stellen Sie sich bitte vor, Sie hätten Bauchschmerzen und würden deswegen einen Arzt aufsuchen. Er empfängt Sie in seinem Behandlungszimmer, verschreibt Ihnen sofort ein Antibiotikum und verabschiedet Sie dann unmittelbar. Vielleicht sind Sie sehr erstaunt, nehmen das Rezept und gehen. Vielleicht protestieren Sie aber auch: „Moment mal – wollen Sie mich denn nicht erst fragen, warum ich bei Ihnen bin? Wollen Sie mich nicht erstmal untersuchen?“

Anhand dieses Gedankenexperiments wird klar, dass wir uns als Patientinnen und Patienten vor der Einleitung einer Therapie eine Diagnose wünschen. Dieser Wunsch trifft auch auf andere Lebensbereiche zu (z. B. in der Kfz-Werkstatt, z. B. im Fitness-Studio), in denen eine Therapie oder Intervention mit Kosten oder anderen unerwünschten Folgen verbunden sein könnten. Letztlich erwarten wir, dass zuerst eine Situationsanalyse erfolgt, ein Interventionsziel festgelegt wird und dann eine für die Situation und das Ziel angemessene Handlungsweise / Maßnahme / Intervention ausgewählt wird.

So sollte es auch im Bereich der Personalentwicklung – hier verstanden als Förderung von berufsbezogenen Kompetenzen – sein. Bevor beispielsweise ein Beschäftigter ein Führungsseminar besucht (= eine mit Kosten verbundene Intervention), sollte geklärt worden sein, über

² *Hammerschmid, 2010.*

³ *Hammerschmid, 2010, S. 16.*

welche Kompetenz der Mitarbeiter bereits verfügt, über welche Führungskompetenz er verfügen könnte (Potenzial) und welche Kompetenzen er für seine aktuellen oder zukünftigen Aufgaben benötigt.⁴ Oftmals ist allerdings zu beobachten, dass in der Personalentwicklung eine systematische Situationsanalyse und Zielfestlegung nicht erfolgt.

Eine wirksame Personal- oder Führungskräfteentwicklung setzt voraus, dass die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die Beschäftigten geklärt und zugleich der Ist-Stand der Kompetenzen sowie der Potenziale erhoben wurde. Diese Erhebung der Beschäftigten-Kompetenzen und -Potenziale kann mit unterschiedlichen Methoden geschehen.⁵ Görtler und Gourmelon⁶ haben mit einer bundesweiten Befragung ermittelt, mit welchen Methoden Kommunalverwaltungen Führungspotenziale ermitteln; Abb. 16 gibt die Ergebnisse wieder.

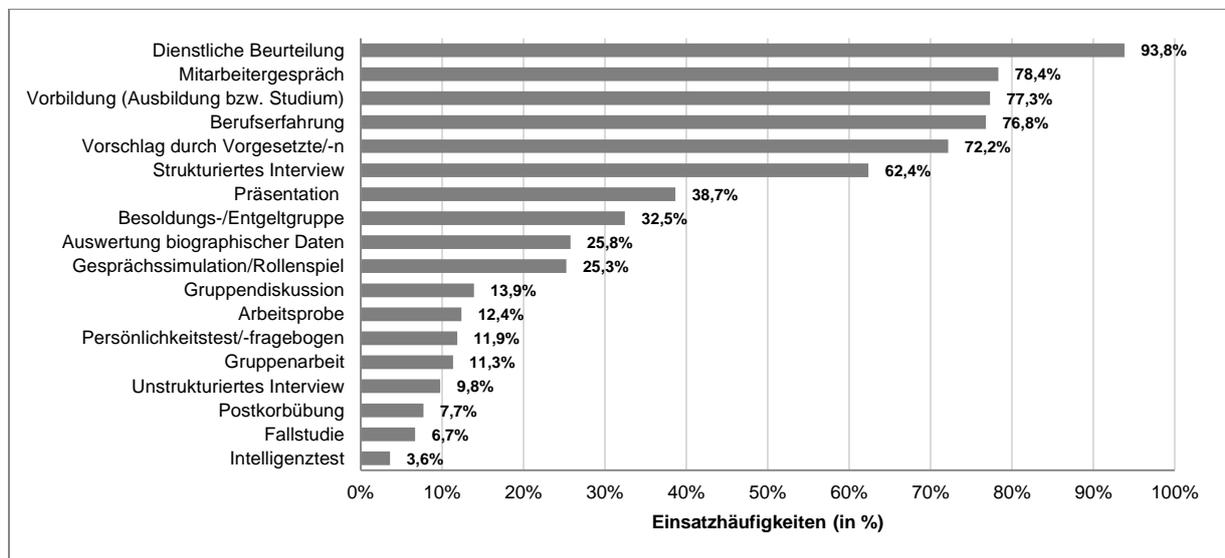


Abb. 16: Ermittlung von Führungskompetenzen

Den Expertinnen und Experten aus dem Personalmanagement überrascht nicht, dass vor allem die Methode „Dienstliche Beurteilung“ sehr häufig verwendet wird. Dabei sind die Schwächen dieser Methode – wie z. B. die mangelnde Objektivität aufgrund von Beurteilungsfehlern, taktische Beurteilungen – seit langem bekannt. Seltener

⁴ S. z. B. Klug, 2005, S. 33.

⁵ Schuler / Görlich, 2006.

⁶ Görtler / Gourmelon, 2015.

werden Methoden wie beispielsweise Persönlichkeitstests, Intelligenztests, Gesprächssimulationen verwendet, die als Elemente sogenannter Potenzialanalysen aufgefasst werden können. Im nachfolgenden Text soll die Methode Potenzialanalyse und deren Nutzen bei der Feststellung von Führungskompetenzen erläutert werden. Dabei werden verschiedene Formen der Potenzialanalyse und deren Durchführung in der Praxis dargestellt.

3. Grundlegendes zur Potenzialanalyse

Unter Potenzialanalyse wird die Anwendung eignungsdiagnostischer Verfahren bei einzelnen oder Gruppen von Beschäftigten zum Zwecke der Personalentwicklung verstanden. Hierbei sollen die Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale, Interessen und Motive der Mitarbeiter objektiv, zuverlässig und valide erfasst werden. Es werden diejenigen Merkmale von Beschäftigten erfasst und gemessen, von denen angenommen wird, dass sie einen Einfluss auf das Handeln und Erleben im Beruf haben. Mit der Potenzialanalyse soll das Handeln und Erleben von Beschäftigten in der Arbeitswelt vorhergesagt werden, es geht nicht um die nachträgliche Beurteilung der bisherigen Leistungen und des bereits gezeigten Arbeitsverhaltens. Allerdings können für Prognosezwecke Daten aus der Vergangenheit herangezogen werden (z. B. Informationen aus dem Lebenslauf, Ergebnisse aus dienstlichen Beurteilungen). Im Gegensatz zur Personalauswahl, bei der für eine spezielle Stelle ein(e) Kandidat(in) ausgewählt werden soll, ist die Zielposition, für die mittels einer Potenzialanalyse berufliche Eignung prognostiziert werden soll, nicht eindeutig festgelegt. Oftmals gibt es einen Zielkorridor (z. B. ob der Mitarbeiter für Führungspositionen geeignet ist), gelegentlich werden jedoch Potenzialanalysen ohne jegliche Vorgabe möglicher Zielpositionen vorgeben. In diesen Fällen stellt sich dann für den Durchführenden der Potenzialanalyse die Aufgabe vorherzusagen, in welchen Aufgabenbereichen ein Beschäftigter überhaupt erfolgreich und zufrieden sein könnte. Nahezu immer geht es bei der Potenzialanalyse darum, inwieweit der Beschäftigte mit neuen oder andersartigen Aufgaben, Personen oder Bedingungen zurechtkommen würde. Schuler drückt dies wie folgt aus: „[...] (die Potenzialanalyse) soll uns in den Stand setzen, das in einem Menschen noch

Schlummernde, sich künftig erst Entfaltende, jedenfalls aber das nicht offensichtlich und leicht in seinem tagtäglichen Verhalten sich Realisierende und zu Beobachtende zu erkennen⁷. Typische Situationen, in denen Potenzialanalysen bei einzelnen Personen durchgeführt werden, sind beispielsweise:

- Ein Mitarbeiter ist seit vielen Jahren erfolgreich als Sachbearbeiter tätig. Er sowie sein Dienstherr / Arbeitgeber haben ein Interesse daran zu erfahren, ob der Beschäftigte auch als Führungskraft geeignet wäre.
- Nach vielen Jahren Familienarbeit will eine Mitarbeiterin wieder in den Beruf und ihre Behörde zurückkehren. Die Anforderungen ihrer ehemaligen Stelle haben sich jedoch stark verändert, sie ist sich nicht sicher, ob sie auf diese Stelle zurückkehren möchte. Nun soll geklärt werden, wo sie alternativ eingesetzt werden könnte und in welchen Bereichen es evtl. Qualifizierungsbedarf gibt.
- Es werden betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen. Mit einem gekündigten Mitarbeiter wird eine Potenzialanalyse durchgeführt, um ihm berufliche Perspektiven aufzuzeigen und den Wechsel in eine neue berufliche Position zu erleichtern.

Mit Gruppen von Beschäftigte oder ganzen Belegschaften können Potenzialanalysen durchgeführt werden, um

- Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfe von Mitarbeitergruppen aufzudecken.

Weitere Ziele können sein,

- festzustellen, ob angestrebte strategische Unternehmensziele mit den Leistungspotenzialen der vorhandenen Beschäftigte verwirklichtbar sind,
- Prozesse der Personalanwerbung, -auswahl und -entwicklung zu überprüfen oder
- Dritten gegenüber den Wert des „Humankapitals“ zu belegen.

⁷ Schuler, 2000, S. 54.

Die Instrumente, die bei der Potenzialanalyse eingesetzt werden, sind mit denen der Personalauswahl weitgehend identisch. So kommen z. B. Interviews, situative Verfahren und Arbeitsproben zum Einsatz. Häufig werden auch psychologische Testverfahren eingesetzt. Ein Grund hierfür ist, dass viele Persönlichkeits-, Motivations- und Intelligenztests computer- und internetgestützt vorgegeben und ausgewertet werden können. Vielfach werden von kommerziellen Anbietern auch computergenerierte Gutachten angeboten, in denen die Ergebnisse der Testuntersuchungen zusammengefasst und interpretiert werden.

Potenzialanalysen dienen dem Ziel, den Personaleinsatz sowie die Personalentwicklung zu optimieren und damit letztlich die Leistung der Gesamtorganisation nachhaltig zu maximieren. Gleichrangiges Ziel ist die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Handlungskompetenzen der Mitarbeiter.

An einer Potenzialanalyse sind zumeist drei Parteien beteiligt:

- der Mitarbeiter oder der Teilnehmer, dessen Potenziale erfasst werden sollen,
- der Durchführende, der für die Planung und Organisation der Potenzialanalyse verantwortlich ist. Durchführende können Organisationsmitglieder sein, aber auch externe Unternehmen oder Berater,
- der Auftraggeber – dies ist diejenige Partei, welche die Potenzialanalyse veranlasst, die Kosten dieser trägt und deren Ergebnisse nutzt. Zumeist ist dies der Arbeitgeber oder Dienstherr. In Sonderfällen kann der Mitarbeiter zugleich Auftraggeber sein.

Es können verschiedene Formen der Potenzialanalyse unterschieden werden:

- gruppenbezogene Ansätze – dabei werden Aussagen über Mitarbeitergruppen getroffen,
- einzelfallbezogene Ansätze – es werden Aussagen über Einzelpersonen getroffen, hierbei kann unterschieden werden zwischen:
 - unimethodalen Ansätzen – hier kommt ausschließlich eine eignungsdiagnostische Methode zum Einsatz;
 - multimethodalen Ansätzen – es werden mehrere eignungsdiagnostische Verfahren in Kombination angewandt.

Diese verschiedenen Ansätze werden nachfolgend eingehender beschrieben und anhand von Beispielen erläutert.

4. Gruppenbezogene Ansätze von Potenzialanalysen

Bei gruppenbezogenen Ansätzen werden Gruppen von Beschäftigten oder die gesamte Belegschaft mit eignungsdiagnostischen Verfahren untersucht. Alle betroffenen Mitarbeiter bearbeiten dieselben Verfahren, z. B. psychologische Tests. Welche Merkmale mit den Verfahren gemessen werden, hängt vom Zweck der Potenzialanalyse ab. Die erhobenen Daten werden nur gruppenbezogen / aggregiert ausgewertet – über einzelne Beschäftigte werden keine Aussagen getroffen. Um die Ergebnisse sinnvoll interpretieren zu können, werden die Ergebnisse der eigenen Mitarbeiter mit den Ergebnissen von Beschäftigten anderer Organisationen verglichen. Wie oben beschrieben, kann das Ergebnis dieser Form der Potenzialanalyse z. B. dazu genutzt werden, um Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfe aufzudecken.

Praxisbeispiel: Mittels der Studie „Beamte 2001“⁸ wurde ermittelt, wie die Sozial- und Managementkompetenzen der Nachwuchskräfte für den gehobenen Dienst der Kommunalverwaltung ausgeprägt sind. Das Kompetenzprofil der Nachwuchskräfte wurde mit dem entsprechenden Profil von Bankmitarbeitern verglichen. Aus dem Vergleich der Profile (s. Abb. 17) kann beispielsweise festgestellt werden, dass das Merkmal „Leistungsmotivation im Umgang mit Kunden“ bei den Nachwuchskräften deutlich niedriger ausgeprägt ist, als bei den Bankmitarbeitern. Hieraus kann die Konsequenz gezogen werden, dieses Merkmal während des Studiums zum Diplom-Verwaltungswirt speziell zu fördern. Dies gelingt beispielsweise im so genannten Training sozialer Kompetenzen, einer besonderen Veranstaltungsform der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen.

⁸ Gourmelon, 2005.

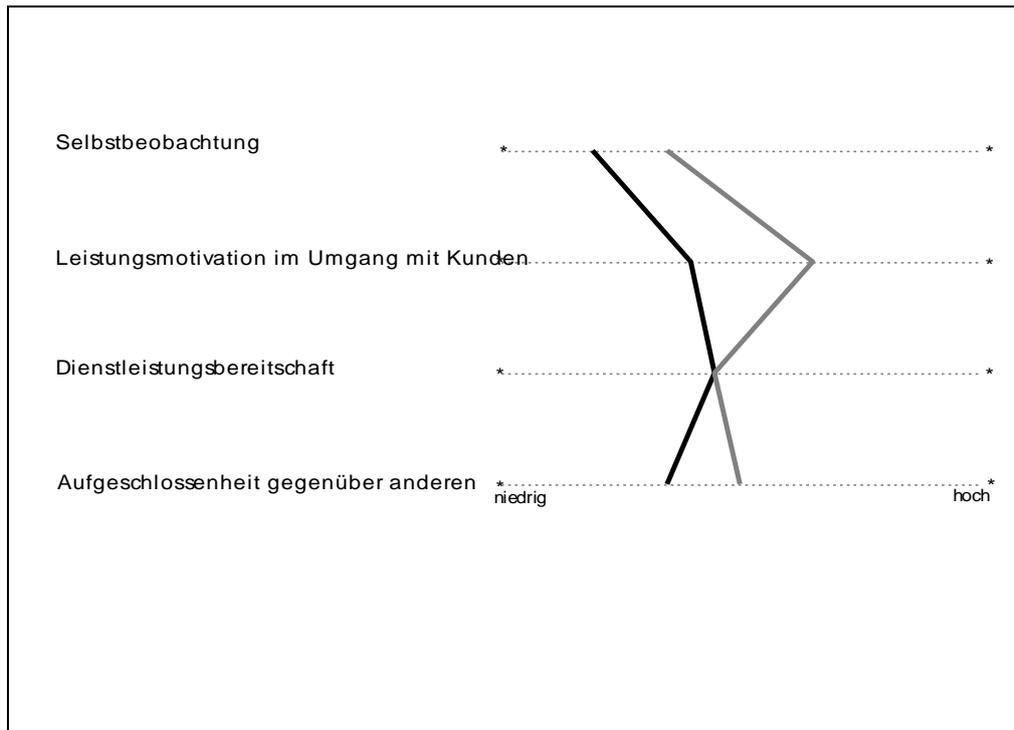


Abb. 17: Kompetenzprofile

Eine Schwierigkeit bei gruppenbezogenen Ansätzen ist die Auswahl der zu messenden Personenmerkmale. Hierbei müssen Überlegungen eingehen, welche Personenmerkmale zukünftig bei der Bewältigung von beruflichen Anforderungen bedeutsam sind oder von Dritten bei der Bewertung des „Humankapitals“ in hohem Maße gewürdigt werden. Zudem müssen Testverfahren zur Messung dieser Merkmale verwendet werden, die den fachlichen Minimalanforderungen der eignungsdiagnostischen Norm DIN 33430 entsprechen.⁹ Zu den in der DIN 33430 aufgeführten Gütekriterien von psychologischen Testverfahren zählen unter anderem die Objektivität, Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität. Sofern im Anschluss an die Potenzialanalysen Profilvergleiche getätigt werden, ist die Wahl einer angemessenen Vergleichsgruppe bedeutsam. Beispielsweise kann die Wahl der Referenzgruppe in der Studie „Beamte 2001“ durchaus kritisch gewürdigt werden – weshalb sollte ein Mitarbeiter in einem Sozialamt über dieselben Sozial- und Managementkompetenzen verfügen, wie ein Bankmitarbeiter, der hoch spekulative Aktienfonds verkauft?

⁹ Gourmelon, 2009.

Können die oben genannten Schwierigkeiten bewältigt werden, erhält der Durchführende oder Auftraggeber der Potenzialanalyse in verhältnismäßig kurzer Zeit und zu überschaubaren Kosten aussagekräftige Daten über die Leistungsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeit von Gruppen von Beschäftigten. Für die praktische Durchführung bietet es sich an, die entsprechenden Testverfahren computer- und internetgestützt vorzugeben. Haben die Mitarbeiter keine Sorge, dass die Daten Einzelner verwendet werden, ist auch nicht mit schwerwiegenden Verfälschungstendenzen zu rechnen. Schlüsse auf die Potenziale einzelner Mitarbeiter sind bei gruppenbezogenen Ansätzen nicht möglich.

5. Einzelfallbezogene, unimethodale Ansätze von Potenzialanalysen

Kennzeichen der unimethodalen Ansätze ist, dass ausschließlich eine eignungsdiagnostische Methode zur Messung der Personenmerkmale verwendet wird – und zwar in der Regel psychologische Testverfahren. Einzelne Beschäftigte bearbeiten psychologische Tests in Papierform oder am Computer, die Auswertung erfolgt jeweils einzeln für jede getestete Person. Damit erhält der Auftraggeber oder Durchführende der Potenzialanalyse im Idealfall genaue Angaben über die Ausprägung verschiedener Personenmerkmale eines einzelnen Mitarbeiters und kann damit z. B. den individuellen Entwicklungsbedarf feststellen oder die Eignung für Stellen innerhalb eines Zielkorridors oder für einzelne Berufsfelder prognostizieren. Voraussetzung ist wie bei den gruppenorientierten Ansätzen die Auswahl geeigneter Personenmerkmale und die Verwendung DIN-konformer Testverfahren. Auch die Testdurchführung und Interpretation der Testdaten sowie die Qualifikation der eignungsdiagnostisch Tätigen muss den Anforderungen der DIN 33430 genügen.

Unimethodale Ansätze erfahren allerdings bei den Beschäftigten keine hohe Akzeptanz. Dies hat mehrere Ursachen. Zum einen misstrauen die Beschäftigten – oftmals berechtigterweise – der Güte der angewandten Testverfahren. Zum anderen sind sie der Überzeugung, dass die Testverfahren nicht alle für den beruflichen Erfolg bedeutsamen Personenmerkmale erfassen. Damit würde die Güte der Eignungs-

prognose beeinträchtigt. Dieser Vorwurf ist bei den unimethodalen Ansätzen der Potenzialanalyse kaum zu entkräften.

In der Praxis bieten Unternehmen und Berater bei unimethodalen Ansätzen unterschiedliche Dienstleistungen an. Aus der Sicht der Auftraggeber ist es positiv zu werten, wenn gemeinsam diejenigen Personenmerkmale ausgewählt werden, die angesichts der Aufgabenstellung und Rahmenbedingungen der Organisation wahrscheinlich zum beruflichen Erfolg der Mitarbeiter beitragen werden. Anschließend sind diejenigen Testverfahren auszusuchen, die die ausgewählten Personenmerkmale am besten messen. Bedenklich wäre es, wenn der Auftragnehmer ausschließlich eine einzelne Persönlichkeitstypologie und einen darauf gründenden Test zur Eignungsprognose verwendete, ohne die organisationsspezifischen Anforderungen zu ergründen. Wäre zudem der Berater nicht bereit, wesentliche Informationen (z. B. Testgütekriterien, Normierungsstichprobe, Validierungsstudien) zu dem Test zu offenbaren, müsste von einer niedrigen Qualität des verwendeten Testverfahrens ausgegangen werden. Eignungsaussagen auf Grundlage derartiger Verfahren sind dann meist nur zufällig zutreffend und wirken sich zudem negativ auf die Einstellung der getesteten Mitarbeiter gegenüber Potenzialanalysen und den damit Betrauten aus.

Gelegentlich werden die Testergebnisse automatisiert interpretiert. Mit Textbausteinen werden dann computergestützt Ergebnisübersichten oder Gutachten erzeugt. Angesichts der wohlklingenden Formulierungen und des professionellen Layouts genießen diese Schriftsätze eine hohe Anerkennung in vielen Personalabteilungen. Sie entlasten zudem Personalreferenten vor eigenständigen Interpretationen sowie unangenehmen Rückmeldegesprächen und verführen dazu, dem Mitarbeiter das „Gutachten“ kommentarlos zu überreichen – nach dem Motto: „Da steht alles über Sie drin“. Die nachfolgende Abbildung enthält ein fiktives Beispiel, welches einer realen Ergebnisübersicht nachempfunden ist. Auffällig an dieser Ergebnisübersicht ist, dass sie in hohem Ausmaß relativierende Formulierungen (wie z. B. „könnte“, „wahrscheinlich, möglicherweise“, „vielleicht, eventuell“, „neigt, tendiert“) enthält.

„Herr [...] neigt zu einem starken Willen und dazu, immer neue Möglichkeiten zu suchen. Er ist in Gedanken und Taten sehr selbständig und unabhängig. Außerdem tendiert er dazu, lieber selbst Lösungen für alle auftretenden Schwierigkeiten finden zu wollen. Er wird andere vielleicht um Informationen bitten, wahrscheinlich aber selten um Meinungen oder Lösungsvorschläge, da er lieber eigene Entscheidungen trifft. Wegen seiner Unabhängigkeit könnte Herr [...] relativ wenig auf Druck von Gleichgestellten oder Gruppen reagieren. Deshalb könnte er fähig sein, überlieferte Normen und konventionelle Praktiken auszublenden und phantasievolle, innovative Lösungen zu finden.

Herr [...] tendiert dazu, nach neuen Herausforderungen oder einer neuen Gelegenheit zu suchen. Er könnte den Drang haben, seine Kompetenzen an den Anforderungen einer neuen Situation zu überprüfen. Da er persönliche Schwächen oder Fehler vielleicht nur ungern zugibt, könnte er geneigt sein, immer neue Lösungen auszuprobieren – oder neue Herausforderungen zu suchen -, bis er die Resultate erzielt, die er sich wünscht. Er wird eher auf das Problem als auf die Zuständigen achten, mit dem Resultat, dass er gelegentlich Aufgaben um der Sache willen erledigt, die andere übersehen haben.

Herrn ... ist schnell langweilig. Daher wird er vielleicht nach neuen Aufgaben und Karrieremöglichkeiten suchen. Er präferiert Aufgaben, die ein gewisses Maß an gedanklicher oder physischer Anstrengung erfordern. Bei monotonen, langfristigen oder langsamen Aufgaben fühlt er sich eventuell nicht ganz wohl. Er wird es vielleicht vorziehen, ein Projekt in Gang zu setzen und dann von anderen beenden zu lassen. Allerdings will er gerne vollständige Kontrolle über die Projektergebnisse haben, für die er verantwortlich ist. Herr ... kann sogar den Wunsch verspüren, jede Situation vollständig zu kontrollieren.“

Weiterhin enthält die Ergebnisübersicht Hinweise, wie sich der getestete Mitarbeiter gut motivieren lässt, wie sein Arbeitsumfeld aussehen sollte und in welchen Bereichen er sein Verhalten ändern sollte. An diesen Hinweisen (siehe nachfolgenden Übersicht) ist auffällig, dass sie sich an allgemeinen Tendenzen oder Vorlieben von Beschäftigte orientieren. So streben nahezu alle Menschen nach Anerkennung. Menschen werden auch nicht gerne überwacht und sie begrüßen es

nicht, wenn ihnen etwas weggenommen wird. Die in der Ergebnisübersicht enthaltenen Aussagen sind nicht falsch und deren Beachtung im Arbeitsalltag sicherlich nützlich – nur sie enthalten keine Hinweise, die ausschließlich für den untersuchten Mitarbeiter und nur für diesen gültig sind. Jeder – von seltenen Ausnahmen abgesehen – kann sich in diesen Aussagen wiederfinden. Eine Führungskraft erhält keine Hinweise, was speziell beim untersuchten Mitarbeiter zu berücksichtigen ist.

Herr [...] wird entmutigt, wenn

- seine Autorität angezweifelt wird,
- seine Ressourcen beschränkt werden,
- er eng geführt wird,
- er keine Karriereperspektive hat.

Herr [...] wäre wirksamer, wenn

- er zuhört und die Gefühle und Gedanken anderer berücksichtigt,
- er es lernt, Situationen so zu lenken, dass alle profitieren,

In Konfliktsituationen tendiert Herr [...] dazu, sich zu verteidigen.

Herr [...] meidet den Anschein, nachgiebig oder nicht stark zu sein.

Mit unimethodalen Potenzialanalysen können in kurzer Zeit und zu verhältnismäßig geringen Kosten wichtige Erkenntnisse über ausgewählte Fähigkeiten, Eigenschaften und Kompetenzen von Beschäftigten gewonnen werden. Mittels dieser Erkenntnisse können zutreffende Eignungsprognosen erstellt werden. Der vom Mitarbeiter gewonnene Eindruck bleibt jedoch holzschnittartig; auf individuelle Besonderheiten, die ebenfalls einen Einfluss auf die Eignung haben können, kann in der Regel nicht eingegangen werden. Unbedingt müssen bei der Durchführung der Potenzialanalyse die fachlichen Standards eingehalten und insbesondere eine sachgerechte Interpretation und Rückmeldung der Testergebnisse gewährleistet werden.

6. Einzelfallbezogene, multimethodale Ansätze der Potenzialanalyse

Während bei den unimethodalen Ansätzen der Potenzialanalyse nur eine eignungsdiagnostische Methode – zumeist psychologische Testverfahren – zum Einsatz kommt, ist es ein Kennzeichen multimethodaler Ansätze, dass mehrere Methoden in Kombination angewandt werden. So werden Mitarbeiter nicht nur mit Tests, sondern auch mit Hilfe von Interviews, situativen Verfahren, Arbeitsproben usw. untersucht. Das Potenzial der Beschäftigten kann sehr individuell erfasst werden. Durch die Kombination verschiedener eignungsdiagnostischer Methoden wird die Treffsicherheit der Eignungsprognosen. Zudem erfährt die Potenzialanalyse eine höhere Akzeptanz bei den Beschäftigten, wenn nicht nur Tests bearbeitet werden, sondern auch konkretes Verhalten gezeigt und im Interview über Lebensumstände, Erfahrungen und Motivationslagen gesprochen werden kann.

Multimethodale Ansätze der Potenzialanalyse sind mit hohen Anforderungen an den Durchführenden verbunden. Nachdem geklärt wurde, für welche Zwecke die Potenzialanalyse eingesetzt wird, müssen die zu erfassenden Personenmerkmale und die für die Messung erforderlichen Methoden ausgesucht werden. Dabei ist es positiv zu bewerten, wenn der Durchführende die eignungsdiagnostischen Verfahren sehr speziell auf den Untersuchungszweck und die Organisation ausrichtet. Beispielsweise sollten nicht beliebige Gesprächssimulationen durchgeführt werden, sondern solche, die einen hohen Bezug zu den Aufgaben der Institution haben. Gleiches gilt für standardisierte Interviews und die damit verbundenen situativen Fragen oder Arbeitsproben. Diese Anpassung der eignungsdiagnostischen Verfahren an die speziellen Umstände ist mit einem hohen Aufwand verbunden. Zudem muss der Durchführende die Aufgaben und die Unternehmenskultur der Institution gut kennen. Des Weiteren sollten vor der eigentlichen Untersuchung mit dem betroffenen Mitarbeiter Erwartungen und mögliche zusätzliche Fragestellungen geklärt werden – z. B. während eines Erst- oder Eingangsgesprächs.

Die Abfolge der verschiedenen eignungsdiagnostischen Verfahren hat derart zu erfolgen, dass

- die gesamte Untersuchungsdauer möglichst kurz ist,

- die Beschäftigten hinsichtlich ihrer Konzentrationsfähigkeit nicht überfordert werden,
- die Untersuchungsergebnisse möglichst schnell nach Abschluss der Untersuchung vorliegen,
- Dritte – z. B. Rollenspieler in Gesprächssimulationen oder Beobachter – ökonomisch eingesetzt werden.

Im Idealfall kann der Durchführende noch während der Untersuchung auf einzelne Ergebnisse reagieren und zusätzliche eignungsdiagnostische Instrumente einsetzen. Eine hohe Aussagekraft und Akzeptanz erlangen die Ergebnisse der Potenzialanalyse, wenn es dem Durchführenden gelingt, den Mitarbeiter an der Interpretation der Ergebnisse zu beteiligen. Hierdurch kann die Situation vermieden werden, dass sich ein ggf. hochkompetenter Mitarbeiter durch Außenstehende be- und verurteilt fühlt. Selbstverständlich darf der Eignungsdiagnostiker bei der Beteiligung des Mitarbeiters an der Interpretation fachliche Standards nicht aufgeben. Die Dokumentation der Ergebnisse und deren Interpretation in Bezug auf die Fragestellung sollte in einem individuell gefertigten Gutachten oder Ergebnisbericht dokumentiert werden. Dieser sollte so formuliert sein, dass es nicht nur für Eignungsdiagnostiker, sondern auch für interessierte und zur Einsicht berechnigte Personen aus dem Personalmanagement verständlich und nützlich ist.

Mit multimethodalen Potenzialanalysen können sehr aussagekräftige Erkenntnisse über die Potenziale eines Mitarbeiters gewonnen werden. Nachteilig sind jedoch die hohen Kosten, die mit dieser Form der Potenzialanalyse verbunden sind. Multimethodale Potenzialanalysen sollten nur von solchen Personen durchgeführt werden, die im Themengebiet Eignungsdiagnostik besonders qualifiziert sind.

7. Praxisbeispiel: Rummelsberger Potenzialanalyse

Die Rummelsberger Dienste für Menschen gGmbH sind Mitglied im Diakonischen Werk Bayern. Das Unternehmen beschäftigt rund 5.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und betreibt Einrichtungen der Hilfen für junge Menschen, für Menschen im Alter und für Menschen mit Behinderung. Mit der Rummelsberger Potenzialanalyse soll geprüft

werden, ob Mitarbeiter zukünftig erfolgreich Führungsaufgaben der unteren bis mittleren Ebene in Sozialeinrichtungen oder kirchlichen Arbeitsfeldern (z. B. Stationsleitung bis Pflegedienstleitung / Wohnbereichsleitung, Dekanatsjugendreferent) wahrnehmen können. Auftraggeber für die Potenzialanalyse sind die direkten Vorgesetzten in den einzelnen Einrichtungen der Rummelsberger Dienste, die Leitung der Rummelsberger Diakone und Diakoninnen sowie externe Institutionen. Durchgeführt wird die Potenzialanalyse durch Mitarbeiter aus dem Bereich Personalentwicklung unter der fachlichen Leitung einer Diplom-Psychologin. Zur Vorbereitung der Potenzialanalyse sendet der Teilnehmer einen Lebenslauf an die Durchführende. Die Untersuchungsdauer beträgt zwischen sechs und sieben Stunden, sie ist innerhalb eines Tages abgeschlossen. Zu Beginn der Potenzialanalyse wird ein Eingangsgespräch geführt, mit dem Ziel, dem Teilnehmer Ablauf und Rahmenbedingungen (z. B. Modalitäten der Ergebnisweitergabe) zu erläutern. Weiterhin werden der Anlass für die Potenzialanalyse erläutert und Ergänzungen der Fragestellungen der Potenzialanalyse vorgenommen. Es schließt sich die Bearbeitung eines Persönlichkeitstests und eines Postkorbs an. Daraufhin folgen ein bis zwei Gesprächssimulationen, ein strukturiertes Interview mit situativen Fragen, eine schriftliche Arbeitsprobe, eine Präsentation sowie ein Tiefeninterview zu den Themen bisherige Berufsbiographie, berufliche Ziele und Interessen sowie Führungs- und Karrieremotivation. Die Interviews werden durch zwei Interviewer durchgeführt. Im Anschluss erfolgen eine mündliche Rückmeldung der Ergebnisse sowie eine kurze Interpretation derselben. Der zweiseitige Ergebnisbericht wird – je nach Absprache mit dem teilnehmenden Mitarbeiter – an ihn und an den Auftraggeber gesandt. Im Ergebnisbericht werden Aussagen zur beruflichen Orientierung und Motivation, zum Führungs- und Arbeitsverhalten, zur sozialen Kompetenz sowie zur psychischen Konstitution getroffen. Weiterhin werden Hinweise auf die evtl. noch notwendige Entwicklung bestimmter Kompetenzbereiche gegeben. Das Fazit enthält ein Urteil, ob und für welche Führungsaufgaben der Mitarbeiter geeignet ist. Seit dem Jahr 2003 wurden rund 140 Potenzialanalysen durchgeführt. Die Potenzialanalysen werden laufend evaluiert; in einer anonymen, schriftlichen Befragung ehemaliger Teilneh-

mer äußerte die überwiegende Mehrheit eine große Zufriedenheit mit dem Verfahren der Potenzialanalyse.

Berufliche Orientierung: Frau [...] genießt die Vielfalt der Aufgaben und die Möglichkeit eigenverantwortlichen Handelns in ihrer jetzigen Stelle als [...]. Gerade die Übernahme der Fachaufsicht für das Team stelle eine positive Herausforderung für sie dar. Parallel dazu möchte Frau [...] sich jedoch durch eine Weiterbildung für die Übernahme noch verantwortungsvollerer Aufgaben qualifizieren. Sie könne sich sowohl Leitungsaufgaben als auch fachlich anspruchsvolle Tätigkeiten im Bereich Beratung oder Erwachsenenbildung vorstellen. Frau [...] beschreibt sich als hoch leistungsmotiviert. Sie hat einen hohen Anspruch an ihre eigene Leistung und ist bereit, für ihr berufliches Engagement Einschränkungen ihres Privatlebens hinzunehmen. In ihrer Tätigkeit möchte Frau [...] Gestaltungsspielraum haben, Neues initiieren und mit dem eigenen Tun etwas Maßgebliches bewirken. Ihre Führungsmotivation ist im Vergleich zu andern Fach- und Führungskräften überdurchschnittlich hoch ausgeprägt.

Führungsverhalten: In Bezug auf Leitung hält es Frau [...] für wichtig, jeden Mitarbeitenden mit seinen Kompetenzen zu würdigen. Sie arbeite gern im Team, übernehme aber auch dort die Leitung, wenn Dinge schnell entschieden werden müssen. Ein gutes Teamklima, in dem auch Konflikte ausgetragen werden können, sei wesentlich. Problematische Führungssituationen analysiert Frau [...] schnell und differenziert. Sie entwickelt tragfähige Handlungsschritte, wobei sie auch die arbeitsrechtliche Seite im Blick hat. Klare Entscheidungen trifft sie bei Situationen aus ihrem vertrauten Umfeld, während sie in für sie neuen Situationen trotz sehr guter Analyse ihre Entscheidung noch absichern will. Im Mitarbeitergespräch gelingt es Frau [...] sehr gut, in einer neutral-angenehmen Gesprächsatmosphäre der Mitarbeiterin gegenüber ihr Anliegen klar zu machen, deren Sichtweise durch aktives Zuhören wahrzunehmen und eine Vereinbarung für die Zukunft zu treffen.

Arbeitsverhalten: Frau [...] zeichnet sich durch Gewissenhaftigkeit und Zuverlässigkeit sowie ein gutes Organisationsvermögen aus. Sie kann sich flexibel auf neue Herausforderungen einstellen und schätzt es an ihrer Arbeitstätigkeit, dass immer wieder Unvorhergesehenes passiert. Frau [...] zeigt eine hohe Analysefähigkeit. Getroffene Entscheidungen setzt sie zügig in Handlungen um. Inhalte präsentiert Frau [...] lebendig und strukturiert. Dabei kommt ihr – auch im Schriftlichen – gutes Ausdrucksvermögen besonders im direkten Kontakt mit Publikum zum Tragen.

Soziale Kompetenz: Frau [...] beschreibt sich als Mensch mit einem sehr hohen Maß an Einfühlungsvermögen, der sich auf die unterschiedlichsten Menschen einstellen kann und auch diffizile Gesprächssituationen meistert. Frau [...] zeigt eine hohe Teamorientierung. Ihr Umgang mit anderen ist von Freundlichkeit und Rücksichtnahme geprägt. Sie spricht aber auch Unangenehmes an, das Erreichen ihrer Ziele ist ihr wichtiger als Harmonie. Frau [...] kann andere Menschen von ihren Ideen überzeugen und sie dazu bringen, sich für eine Sache zu engagieren. Dabei habe sie gelernt, ihre Vorstellungen taktisch geschickt statt mit der „Brechtstange“ durchzusetzen.

Psychische Konstitution: Hohe Arbeitsbelastung kann Frau [...] gut verkraften. Von Misserfolgen lässt sie sich nicht aus der Bahn werfen. Frau [...] tritt selbstbewusst auf und hat keine Probleme vor größeren Gruppen zu sprechen.

Fazit: Frau [...] hat Potenzial für die Übernahme von Leitungstätigkeiten auf der mittleren Ebene. Zur fachlichen Vorbereitung ist die Teilnahme an einer Weiterbildung „Management in sozialen Situationen“ zu empfehlen.

Berufliche Orientierung: Seine jetzige Stelle gefällt Herrn [...] sehr gut, da er sowohl seine Fachkenntnisse als [...] einbringen als auch Menschen in schwierigen Lebenssituationen zur Seite stehen kann. Aufgrund der zeitlichen Befristung der Stelle mache er sich aber schon Gedanken, was danach anstehe. Dabei verspüre er eine Erwartungshaltung, sich in Richtung Führungslaufbahn entwickeln zu müssen. Im Bereich der [...] könne er sich die Stelle einer Bereichsleitung vorstellen, die er als Vermittler zwischen Einrichtungsleitung und Gruppenleitern und –Beschäftigte verstehe und in der er nicht zu hohe Verantwortung habe. „Höher hinauf“ wolle er nicht. Auf Nachfrage nach alternativen Möglichkeiten nennt Herr [...] als erstes, weiterhin eine beratende Tätigkeit ausüben zu können.

Berufliche Motivation: Herrn [...] reizen Aufgaben, die ihn fachlich fordern, in denen er Kontakt mit verschiedensten Menschen hat, und in denen er etwas bewirken kann. Dabei hat er nicht den Anspruch, stets an seine Leistungsgrenzen zu gehen. Seine Familie und seine Freizeit als Ausgleich zum Berufsleben sind Herrn [...] sehr wichtig. Im Vergleich zu anderen Fach- und Führungskräften hat Herr ... eine weit unterdurchschnittliche Führungsmotivation.

Führungsverhalten: Herr [...] würde in entsprechender Leitungsfunktion einen demokratischen Führungsstil bevorzugen, der durch Offenheit und Kollegialität gekennzeichnet ist und bei den Entscheidungen gemeinsam getroffen würden. Andererseits ist sein Bild von einer Führungskraft jenes einer Autorität. Hieraus schließt Herr [...], dass er „forscher, vehementer und weniger gutmütig“ auftreten müsse, um eine solche Rolle ausfüllen zu können. Problematische Führungssituationen analysiert Herr [...] differenziert und entwickelt Handlungsschritte zu ihrer Lösung, teilweise gibt er aber die Verantwortung für notwendige Entscheidungen als Führungskraft an das Team oder „neutrale Personen von draußen“ ab. Im Mitarbeitergespräch gelingt es Herrn [...], sein Anliegen klar zu machen und eine Vereinbarung für die Zukunft zu treffen. Durch den eigenen hohen Redeanteil lässt er jedoch seinem Gegenüber zu wenig Raum, sich zu öffnen.

Arbeitsverhalten: Herr [...] zeigt ein gutes Analysevermögen und eine hohe Flexibilität. Er ist offen für Neues und kommt gut mit veränderten Bedingungen zurecht. Er neigt allerdings dazu, Aufgaben und Entscheidungen aufzuschieben, kann sie aber unter dem dann entstehenden Zeitdruck gut erledigen. Inhalte präsentiert Herr [...] übersichtlich und zielgruppen-adäquat. Er zeigt sowohl mündlich als auch schriftlich ein gutes Ausdrucksvermögen.

Soziale Kompetenz: Herr [...] zeigt sich als umgänglicher, kontaktfreudiger Mensch, der anderen mit Freundlichkeit und Rücksichtnahme begegnet. Eine harmonische Arbeitsatmosphäre hat einen hohen Stellenwert für ihn. Er kann sich auf die unterschiedlichsten Menschen einstellen und meistert auch diffizile Gesprächssituationen. In Diskussionen tritt er eher ausgleichend auf, als dass er versucht, seine eigenen Vorstellungen durchzusetzen.

Psychische Konstitution: Herr [...] hat eine optimistische Lebensauffassung und bleibt auch bei hoher Arbeitsbelastung gelassen. Über seine Wirkung auf andere, Kritik oder Misserfolge macht er sich intensiv Gedanken.

Fazit: Besonders geeignet ist Herr [...] für fachlich anspruchsvolle Tätigkeiten, die Flexibilität und Analysevermögen erfordern und in denen der Umgang mit Menschen wesentlicher Bestandteil ist. Aufgrund seiner derzeitigen Interessens- und Motivationslage sowie seines unstimmgigen Bildes von den Anforderungen an eine Führungskraft ist die Übernahme von Führungsaufgaben momentan nicht zu empfehlen. Vor weiteren Überlegungen in diese Richtung sollte Herr [...] versuchen, sich z. B. durch eine Hospitation ein Bild von Führungstätigkeit auf der mittleren Ebene zu machen, um dieses mit seinen Vorstellungen vergleichen zu können.

8. Fazit

Damit die Entwicklung von Führungskräften effektiv und effizient durchgeführt werden kann, ist die Ermittlung von Führungspotenzialen bei Beschäftigten unerlässlich. Dabei kann sich das Personalmanagement nicht nur auf Daten aus der Vergangenheit - z.B. von dienstlichen Beurteilungen – und auf eher subjektive Vorgesetztenempfehlungen verlassen. Daneben sind für die Potenzialfeststellung objektive Informationen über für Führungsaufgaben bedeutsame Personenmerkmale erforderlich. Diese Informationen können mit Potenzialanalysen erhoben werden. Verschiedene Formen der Potenzialanalysen sind mit unterschiedlichen Chancen und Risiken verbunden. Aufgabe des Personalmanagements ist es, Potenzialanalysen rechtzeitig und differenziert einzusetzen sowie auf die Einhaltung fachlicher Standards bei deren Durchführung zu achten.

Quellenverzeichnis

- Altis / Koufen* (2011): Entwicklung der Beschäftigung im öffentlichen Dienst, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Görtler / Gourmelon* (2015): Auswahl und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften in Kommunalverwaltungen; in: *Verwaltung & Management* 2015, S. 73-82.
- Gourmelon* (2005): Sozial- und Managementkompetenzen des Beamtennachwuchses; in: *Verwaltungsrundschau* 2005, S. 366-373.
- Gourmelon* (2009): Die eignungsdiagnostische Norm DIN 33430 und ihre Bedeutung für den öffentlichen Sektor; in: A. Gourmelon / C. Kirbach / S. Etzel (Hrsg.), *Personalauswahl im öffentlichen Sektor*, Baden-Baden: Nomos; S. 73-84.
- Hammerschmid* (2010): Gibt es ein Führungsproblem im öffentlichen Sektor?; in: A. Gourmelon / M. Mroß (Hrsg.), *Führung im öffentlichen Sektor*, Baden-Baden: Nomos; S. 11-24.
- Klug* (2005): Analyse des Personalentwicklungsbedarfs; in: J. Ryschka / M. Solga / A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung*, Wiesbaden: Gabler; S. 31-76.

Schuler (2000): Das Rätsel der Merkmals-Methoden-Effekte: Was ist „Potenzial“ und wie lässt es sich messen?; in: L. v. Rosenstiel / T. Lang-von-Wins (Hrsg.), Perspektiven der Potenzialbeurteilung, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie; S. 53-74.

Schuler / Görlich (2006): Ermittlung erfolgsrelevanter Merkmale von Beschäftigte durch Leistungs- und Potenzialbeurteilung; in: K. Sonntag (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen: Hogrefe; S. 235-269.

4. Kapitel

Führungsfeedback in der Bundesverwaltung - Hintergründe, Ziele und erfolgskritische Faktoren -

von *Carolin Rama* und *Professor Dr. Harald Kania**

1. Einführung: Führung. Und. Feedback!

Zwei Begriffe, zwei Ziele, beide dialogorientiert – doch sind sie beide zusammen in einem Instrument wirklich vereinbar und notwendig? Die Bundesverwaltung ist durch ein lineares hierarchisches Mehrebenensystem von Führungskräften charakterisiert, die in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen. „Feedback“ erhalten die Führungskräfte in Dienstbesprechungen, Beurteilungen, Kooperationsgesprächen und vielen weiteren Gesprächen – im Top-down oder Bottom-up Verhältnis. Es drängt sich daher seitens der Leitungsebene, des Personalreferats und der Führungskräfte (verständlicherweise) die Frage auf: Das Führungsfeedback – brauchen wir noch ein weiteres Personalentwicklungsinstrument? Vor der Einführung oder Wiederholung eines Führungsfeedbacks bedarf es daher der Analyse des Mehrwerts und der möglichen Konsequenzen für die Führungskraft. Das Führungsfeedback ist ein Element der kooperativen Führungskultur und hinterfragt Führungseigenschaften, deren objektive Erfassung jedoch nicht ohne weiteres möglich ist.¹ Die zentrale Frage des Beitrags lautet daher: Warum sollte (und wie kann) eine Institution der Bundesverwaltung das Führungsfeedback einführen bzw. wie kann sie ggf. das entsprechende Verfahren optimieren?

* Carolin Rama arbeitet im Bundesamt für Justiz; im Rahmen eines Aufstiegsverfahrens vom gehobenen in den höheren nichttechnischen Dienst absolviert sie derzeit ein Masterstudium „Master of Public Administration“ an der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. Prof. Dr. Harald Kania ist Hochschullehrer an der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung.

¹ *Domsch / Ladwig* 1995, S. 23 f.

Das Beamtenrecht gibt einen ersten formalen Hinweis für die Notwendigkeit eines Führungsfeedbacks: § 46 Abs. 2 Nr. 7 BLV listet das Führungsfeedback explizit als eine Personalentwicklungsmaßnahme auf und umschreibt es als „die Einschätzung der Vorgesetzten durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Die Personalentwicklung und das Führungsfeedback gehören somit systematisch zum Laufbahnrecht des Bundes. Die Regelungen und der Katalog an Personalentwicklungsmaßnahmen nach § 46 BLV dienen der Sicherung der Leistungsfähigkeit der Bundesverwaltung und sind für ein modernes Laufbahnrecht, das dem Leistungsprinzip dient und qualifizierte Führungskräfte benötigt, unabdingbar.² Die Einführung des Führungsfeedbacks ist jedoch nicht obligatorisch, sondern liegt im Ermessen der Behörde.

Als Synonym für das Führungsfeedback wird in der Praxis und Literatur häufig der Begriff der Vorgesetztenbeurteilung verwendet, der jedoch dem Wortlaut nach irreführend ist. Der Beitrag definiert daher im zweiten Teil den Begriff des Führungsfeedbacks und grenzt es gegenüber anderen Instrumenten ab. Das Führungsfeedback ist ein Prozesszyklus, der sich in vier Phasen gliedert. Die einzelnen Phasen von der Vorbereitung, Durchführung, über die Personalentwicklung bis zur Nachbereitung werden im dritten Abschnitt dieses Beitrags beschrieben. Für die Beurteilung der Frage, ob das Führungsfeedback in einer Behörde durchgeführt bzw. wiederholt wird oder nicht, legt der Beitrag im vierten Teil zudem dar, welche erfolgskritischen Faktoren bei der Entscheidung über die Einführung oder Wiederholung eines Führungsfeedbacks berücksichtigt werden sollten. Um das Führungsfeedback als Personalentwicklungsinstrument einzuordnen, soll jedoch zunächst die Führungskräfteentwicklung in der Bundesverwaltung als Ausgangspunkt erörtert werden.

2. Führung in der Bundesverwaltung

Eine Führungskraft im öffentlichen Dienst steht hierarchischen Strukturen, uniformen Laufbahnen sowie komplexen Regelungen des Be-

² Peters et al. 2009, S. 237.

amten- und Tarifrechts gegenüber. Der unmittelbare öffentliche Dienst des Bundes beschäftigt derzeit ca. 460.000 Beamtinnen und Beamte, Tarifbeschäftigte, Soldatinnen und Soldaten sowie Richterinnen und Richter.³ In der unmittelbaren Bundesverwaltung (ohne Berücksichtigung der Richterschaft und der Soldaten) arbeiten ca. 270.000 Beamtinnen und Beamte und Tarifbeschäftigte, die führen und geführt werden müssen. Diese Zahlen bilden eine quantitative und qualitative Herausforderung zur Erhaltung und Schaffung eines einheitlichen Führungsverständnisses. Das Bundesbeamtengesetz, die Bundeslaufbahnverordnung und das Tarifrecht mit dem TVöD geben hierzu erschwerend unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen vor.

2.1 Führungsverständnis

Das Verständnis von Führung wird mit zahlreichen Theorien, Modellen, Definitionen und Stilen erklärt und auch sehr heterogen in der Praxis ausgeübt. Eine zentrale Regelung zu möglichen Grundsätzen der Mitarbeiterführung in der Bundesverwaltung wurde bislang nicht verabschiedet. Somit gibt es für ein Führungsfeedback kein einheitliches Führungsverständnis als Grundlage. Es obliegt jeder Behörde, ihr Führungsverständnis zu vereinheitlichen, die Führungsziele zu definieren und die Kriterien guter Führung festzulegen. Allgemein zielt Personalführung darauf ab, „Mitarbeiter zu motivieren, zu betreuen, zu fordern und zu fördern, fachlich angemessen einzusetzen, ihren Einsatz zu koordinieren und auszulasten, um die betriebliche Effektivität und Effizienz zu steigern sowie individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter gegenüber ihrer beruflichen Tätigkeit zu befriedigen⁴“. Das jeweilige Führungsverständnis ist zudem gekennzeichnet durch den Grad der Machtausübung und die Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der öffentliche Dienst bietet eine Vielfalt an Organisationen, so dass die Kernaufgabe der Führungskraft im öffentlichen Dienst darin bestehen sollte, „zu den Mitarbeitern und

³ Statistisches Bundesamt 2014.

⁴ Pippke 2015, S. 223.

Mitarbeiterinnen alltagstaugliche soziale Beziehungen aufzubauen und effiziente Strukturen zu schaffen bzw. das vorhandene Organisationsziel entsprechend zu nutzen⁵. Mit seinem „Plädoyer für ein angemessenes Führungsverständnis im öffentlichen Sektor“ weist Mroß so u. a. darauf hin, dass es innerhalb der Strukturen nur sehr wenig Raum für außergewöhnliche personenbezogene Führungsleistungen (i. e. S.) gibt, um der Führungskraft ein adäquates Rollenverständnis im öffentlichen Sektor zu vermitteln. Die Standardisierung von Abläufen und die Steuerung durch Strukturen (strukturelle Führung) ist hierbei ein wesentliches Merkmal für das Führungsverständnis in der Bundesverwaltung.⁶ Das Führungsverständnis wird außerdem durch die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die Führungskraft geprägt und verändert sich fortlaufend.

2.2 Anforderungen an die Führungskräfte

Die Anforderungen an eine Führungskraft sind komplex und vielfältig – „Moderne Personalführung sieht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mittelpunkt.“⁷ Der Fokus wird zunehmend auf die personale Führung verlagert, d. h. die Aufgabe, im Rahmen vorgegebener Strukturen und Vorschriften, das Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zielbezogen im Sinne der Behördenziele zu beeinflussen.⁸ Die Rahmenbedingungen der Personalführung sind derzeit gekennzeichnet durch ein steigendes Durchschnittsalter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zukünftige verstärkte Altersabgänge.⁹ Es entsteht ein heterogenes Mitarbeiterbild in den Organisationseinheiten, indem vermehrt junge Nachwuchskräfte zusammen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit langjähriger Berufs- und Lebenserfahrung geführt werden müssen. Der demografische Wandel führt zu einer Diversität

⁵ Mroß 2016, S. 10.

⁶ Fischer / Hinse 2015, S. 212.

⁷ INQA 2015, S. 23.

⁸ Fischer / Hinse 2015, S. 212.

⁹ Vgl. dazu die Demografie-Strategie der Bundesregierung „Jedes Alter zählt“ aus dem Jahr 2012.

mit verschiedenen Generationen, aber er führt auch verstärkt zu einer Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit unterschiedlichen Kulturen, Religionszugehörigkeiten und Nationalitäten: „Führungskräfte sind (hier) in einer Schlüsselrolle, wenn es darum geht, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, das Leistung und Motivation der Mitarbeitenden bis zum Renteneintritt und Pensionsantritt hält. Teil ihrer Führungsverantwortung ist es, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen.“¹⁰

Darüber hinaus fordern bspw. das Gesundheitsmanagement die Sicherstellung einer „Work-Life-Balance“ sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine dementsprechend gerechte und faire Behandlung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Führungskräfte. Sie muss den Balanceakt zwischen Aufgabenverteilung, Teilzeitwünschen und Vermeidung von Überlastungen seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schaffen. Hinzu kommt ein Wertewandel seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: unterschiedliche Wertevorstellungen, Ansichten und Erwartungshaltungen der Mitarbeiter an Führung und Zusammenarbeit, die durch das bisherige Führungsverständnis nicht abgebildet werden – der Vorgesetzte ist zunehmend Moderator und Coach.¹¹ Mit der gesellschaftlichen Entwicklung und dem damit verbundenen Wertewandel ist so eine „Individualisierung“ zu verzeichnen: ein verstärktes Bedürfnis nach einem Leben im Hier und Jetzt und einer optimalen Chancenverwertung seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das durch die Führungskräfte zu berücksichtigen ist.¹² Auf der fachlichen Seite steht eine Zunahme von Informationstechnologien und die Zukunft der digitalen Verwaltung. Mit dem Regierungsprogramm „Digitale Verwaltung 2020“ und dem E-Government-Gesetz vom 1. August 2013 soll die Verwaltung u. a. die elektronische Aktenführung umsetzen, die elektronische Kommunikation mit und zwischen den Behörden erleichtert und Datenbestände zugänglich gemacht werden. Dies erfordert ein Change-Management

¹⁰ *INQA* 2015, S. 23.

¹¹ *Fischer / Hinse* 2015, S. 213.

¹² *Becker* 2013, S. 343.

seitens der Führungskräfte. Sie müssen sachliche und emotionale Entwicklungsphasen in Veränderungsprozessen kennen, die persönlichen Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reflektieren und diese für elektronische Veränderungsprozesse gewinnen können. Widerstände gegen die Arbeit mit dem Papier müssen abgebaut werden. Hinzu kommt, dass sich Arbeitsprozesse verdichten, Vorgänge durch den vermehrten E-Mail-Verkehr beschleunigt werden und komplexere Aufgaben bewältigt werden müssen, die zumeist im Rahmen der Bürger- und Serviceorientierung und somit weg von der bürokratischen Regelsteuerung erfolgen. Ein wichtiges Kriterium für eine erfolgreiche Führung ist die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Führungsaufgabe ist nicht delegierbar und die Führungskraft muss sämtliche Motivations- und Demotivationsfaktoren berücksichtigen.¹³ Eine entscheidende Rolle spielt hierbei die Kommunikation und Gesprächskultur im Führungsalltag.¹⁴ Dies kann bzw. muss jede Führungskraft erlernen, denn „Nur qualifizierte und engagierte Führungskräfte können die notwendigen Veränderungsprozesse im Arbeitsalltag voranbringen und die Beschäftigten motivieren.“¹⁵ Die Anforderungen in den derzeitigen und traditionellen Führungsprofilen müssen überarbeitet und ergänzt werden. Anforderungsmerkmale für die Führungskräfte wie Persönlichkeit, funktionale, soziale, emotionale und strategische Kompetenz rücken in den Vordergrund.¹⁶

2.3 Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung

Die Zusammenarbeit von Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss daher auf eine neue Grundlage gestellt werden, um den derzeitigen und zukünftigen Anforderungen aus der Praxis gerecht zu werden. Die Führungskraft ist hierbei die direkte Schnittstelle zu

¹³ Wunderer 2011, S. 112 ff.

¹⁴ Fischer / Hinse 2015, S. 213.

¹⁵ BMI 2014, S. 32.

¹⁶ Becker 2013, S. 343.

den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihr kommt eine Schlüsselrolle im Personalmanagement der Behörde zu. Eine neue zukunftsorientierte Personalführung erfordert daher von der Bundesverwaltung eine stärkere Konzentration auf die Aus- und Fortbildung der Führungskräfte und auf die Unterstützung bei der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es ist daher wichtig, u. a.

- Instrumente zu etablieren, die gute Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation nachhaltig in den Führungsalltag verankern und
- eine Führungskultur zu entwickeln, die Motivation fördert und Beschäftigte wie auch externe Kooperationspartner sowie Bürgerinnen und Bürger in Veränderungs- und Entscheidungsprozesse einbindet.¹⁷

Ziel der zukünftigen Führungskräfteentwicklung sollte es daher sein, mit Hilfe von bereichs- und hierarchieübergreifenden Prozessen die Kommunikation, den Austausch von Erfahrungen und kollektive Lernprozesse zwischen den Führungskräften anzustoßen.¹⁸ Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat hierzu eine Führungskräfte- und Mitarbeiterwerkstatt eingeführt, um die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit zu vertiefen, die Vernetzung zu stärken, die Weiterqualifizierung zu unterstützen und vor allem, den Austausch und Dialog mit der Leitung des Hauses zu fördern.¹⁹ Der Dialog der Führungskräfte ist auch für den Erfahrungsaustausch untereinander wichtig, in dem strukturiert Probleme mit der Führung und mögliche Lösungsansätze diskutiert werden können.

Neben der Optimierung des Führungsverhaltens des bereits mit Führungsaufgaben betrauten Personals und der o. g. dialogorientierten Führungskräfteentwicklung muss der Führungsnachwuchs zunächst auf die zukünftige Wahrnehmung von Führungsaufgaben vorbereitet werden. Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung bietet hierbei eine ressortübergreifende Basisfortbildung an, die im Rahmen von Einzelmodulen oder als Kompaktfortbildung durchgeführt werden

¹⁷ *INQA* 2015, S. 24.

¹⁸ *INQA* 2015, S. 26.

¹⁹ *INQA* 2015, S. 26.

kann. Der jeweilige Dienstherr hat im Rahmen seiner Fürsorgepflicht nach Art. 33 Abs. 5 GG sicherzustellen, dass die Beamtinnen und Beamten entsprechend der Eignung und Leistung gefördert werden.²⁰ Dies schließt auch zukünftige Führungskräfte ein, denen eine Teilnahme ermöglicht werden soll, um somit einer führungs- und mitarbeiterorientierten Personalverwaltung gerecht zu werden. Hiermit wird eine erste Grundlage für die Führungskraft geschaffen, um den o. g. Anforderungen gerecht zu werden, aber auch eine Basis für das zukünftige Führungsfeedback zu schaffen. Die Führungskraft erhält die Chance, ihre Kompetenzen zu erlernen bzw. aufzubauen und das Führungsverhalten situationsgerecht einzusetzen. Die Inhalte der BAKöV-Fortbildung können somit der Vorbereitung eines Führungsfeedbacks dienen.

²⁰ *Jarras/Pieroth* 2014, S. 686.

Führung I: Aktivierend Führen	Führung II: Sich und andere erfolgreich führen	Führung III: Führungswissen praxisnah vertiefen
Grundlagen wirksamer Führung	Persönliches Führungspotential	Vertiefung von Führungswissen
Führungsstile	Selbstverständnis als Führungskraft	Lösungsansätze für Situationen aus dem Führungsalltag
Die Rolle der Führungskraft im demographischen Wandel	Work-Life-Balance, Gesundheitsmanagement	
Motivation als Führungselement	Selbststeuerung und Stressbewältigung	
Kommunikation im Mittelpunkt des Führungsalltags	Führung der eigenen Organisationseinheit	
Zentrale Führungsinstrumente	Zielorientierte Besprechungsleitung	
Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege		
Geschlechtergerechtigkeit / Gender Mainstreaming		

Tab. 1: Inhalte der Basisfortbildung für Führungskräfte an der BAKöV

Die Instrumente der Führungskräfteentwicklung sollten sich auch den Standards des Europäischen Qualitätsbewertungssystems für die öffentliche Verwaltung „Common Assessment Framework (CAF)“ orientieren. Das CAF-Modell²¹ ist ein Instrument des Total Quality Ma-

²¹ CAF gibt in Form von neun Themenfeldern einen standardisierten Rahmen für die Selbstbewertung der Behörde vor. Das Bundesverwaltungsamt ist die deutsche CAF-Zentralstelle, die die öffentliche Verwaltung bei der Planung und Durchführung des Selbstbewertungsprozesses sowie der Auswertung der Ergebnisse unterstützt.

nagement (TQM) und geht von der Annahme aus, dass öffentliche Organisationen hervorragende Ergebnisse für Bürgerinnen und Bürger, Beschäftigte und für die Gesellschaft erzielen, wenn Führung sich dadurch auszeichnet, dass geeignete Strategien und Pläne entwickelt, das Personal entsprechend eingesetzt, Partnerschaften genutzt, Ressourcen effizient verwendet und optimale Prozesse sichergestellt werden.²²

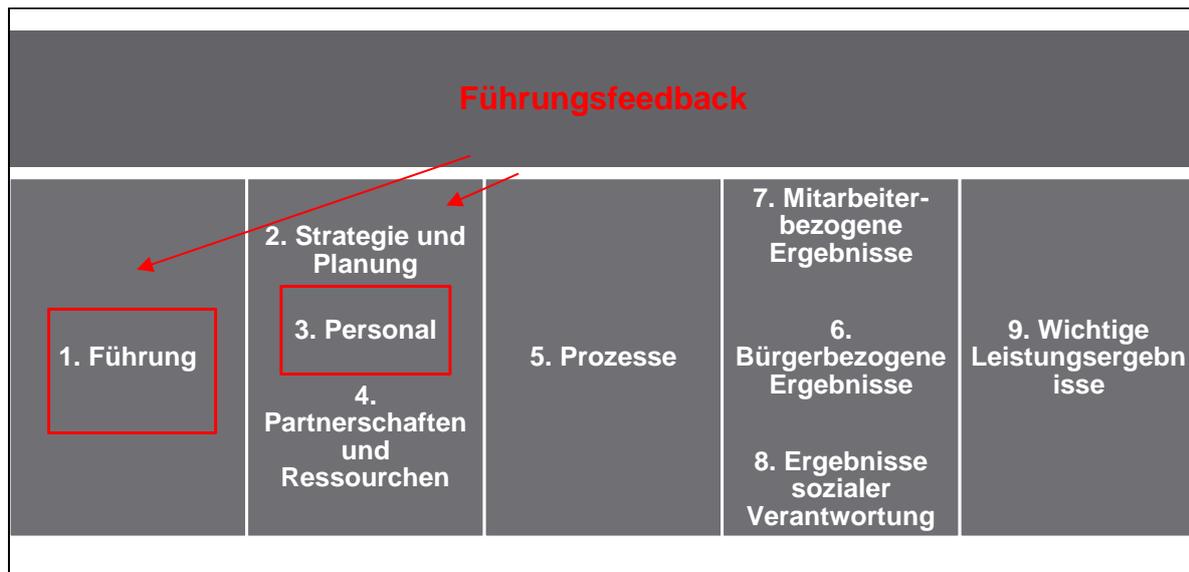


Abb. 18: Das CAF-Modell und das Führungsfeedback

Führung ist hierbei das erste von neun Themenfeldern, das wiederum durch vier Kriterien aufgeschlüsselt wird.²³ Das Kriterium 1.3 zur Vorbildfunktion, Motivation, Unterstützung für die Beschäftigten fokussiert folgendes Thema: „Führungskräfte motivieren und unterstützen die Beschäftigten durch ihr persönliches Verhalten und ihr Personalmanagement. Als Vorbilder spiegeln Führungskräfte die festgeleg-

²² BVA 2015, S. 11.

²³ Kriterium 1.1: Der Organisation durch die Entwicklung einer Mission, eine Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben.
 Kriterium 1.2: Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern.
 Kriterium 1.3: Die Beschäftigten der Organisation motivieren, unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben.
 Kriterium 1.4: Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen.

ten Ziele und Werte wider und fördern so ein entsprechendes Verhalten der Beschäftigten. Die Beschäftigten werden von den Führungskräften beim Erfüllen ihrer Aufgabenstellung unterstützt. Ein Führungsstil, der auf gegenseitigem Feedback, Vertrauen und offener Kommunikation basiert, motiviert die Mitarbeiter/-innen, zum Erfolg der Organisation beizutragen.²⁴ Die Leitung und somit auch die Führungskräfte werden daher u. a. nach folgenden Unterkriterien bewertet: Vorbildfunktion, Entgegenwirken von Diskriminierungen, Weitergabe von Informationen, Unterstützung bei der Aufgabenerfüllung, Feedback an das Team, Annahme von Kritik oder Berücksichtigung individueller Bedürfnisse. Das CAF-Modell fokussiert mit dem Themenfeld 3 „Personal“²⁵ das Personalmanagement und die Personalführung und legt seinem Bewertungsmaßstab die folgende Aussage zugrunde: „Die Mitarbeiter/-innen stellen das wichtigste Vermögen einer Organisation dar.“²⁶ Diese sollen auch aktiv und kooperativ an der Weiterentwicklung der Organisation mitwirken. Das Kriterium 3.3 fragt daher nach der Etablierung eines Dialogs zwischen den Beschäftigten und den Führungskräften und listet das Führungsfeedback als ein Instrumentarium auf, um ein genaueres Bild des Arbeitsklimas zu erhalten.²⁷ Die Behörde soll sicherstellen, dass die Beschäftigten die Möglichkeit haben, ihrer Vorgesetzten Feedback zur Führungsqualität zu geben. Das CAF-Modell integriert das Führungsfeedback als ein Qualitätsmerkmal für ein erfolgreiches Personalmanagement und schafft damit einen personalpolitischen Legitimationsrahmen für das

²⁴ BVA – Deutsches CAF-Zentrum, Bewertungsbogen CAF, 2013, S. 18 ff.

²⁵ Das Themenfeld 3 „Personal“ wird in drei Kriterien untergliedert: Kriterium 3.1: Personalressourcen mit Blick auf die Strategie und Planung der Organisation transparent planen, steuern und weiterentwickeln; Kriterium 3.2: Die Fähigkeiten der Beschäftigten erkennen, weiterentwickeln, nutzen und dabei die individuellen Ziele und Ziele der Organisation in Einklang bringen; Kriterium 3.3: Mitarbeiter/-innen durch Dialog und Stärkung der Eigenverantwortung beteiligen und dadurch zu ihrem Wohlbefinden beitragen.

²⁶ BVA 2013, S. 11.

²⁷ BVA 2013, S. 30.

Führungsfeedback. Zu beachten ist jedoch, dass das Führungsfeedback der Optimierung des Führungsverhaltens dient, jedoch nicht zur Überprüfung, ob eine zukünftige Führungskraft für eine Führungsposition geeignet ist. Es ist mithin kein Kontrollinstrument im Rahmen der Ausbildung der zukünftigen Führungskraft vor oder kurz nach der Übertragung der Führungsaufgaben.

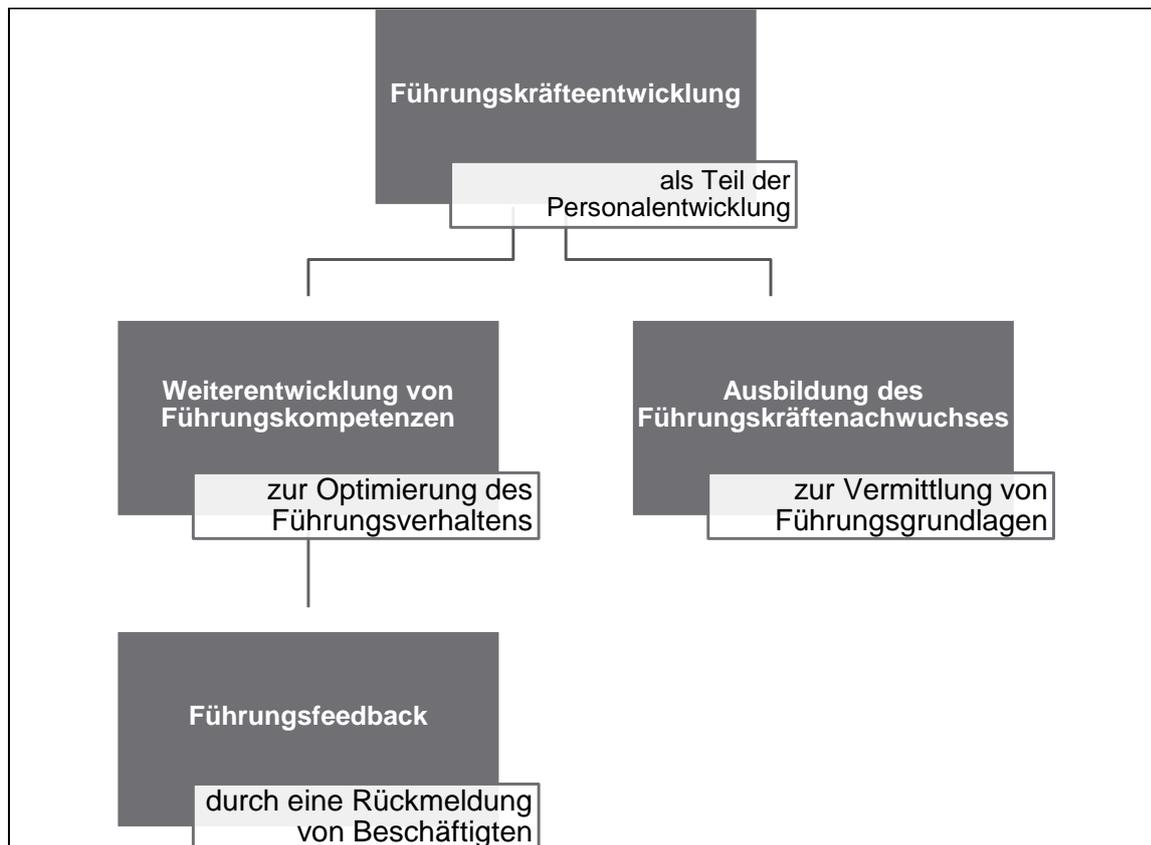


Abb. 19: Führungskräfteentwicklung und Führungsfeedback in der Bundesverwaltung

2.4 Bedarf für ein Führungsfeedback

Doch wie sieht sich die Führungskraft selbst? Weiß die Führungskraft, was von ihr erwartet wird? Welches Führungsverständnis sollte die Führungskraft ihrem Handeln zu Grunde legen? Die leider noch weit verbreitete und pauschale Annahme von Personalreferaten oder Führungskräften in der Bundesverwaltung, „dass man Personalmanagement und Führung nicht studieren oder lernen brauche“ (bzw. könne), sondern „dass man diese Kompetenzen schon irgendwie ‚on the job‘ mitbekommt“ wurde und wird dem Verständnis einer guten Führungskraft absolut nicht gerecht. Zwar mag die eine Führungskraft

mehr Führungskompetenzen mitbringen als die andere. Dies garantiert jedoch noch nicht automatisch den systematischen Einsatz dieser Kompetenzen oder eine situationsgerechte Handlungsweise im Rahmen der Personalverantwortung. Hat die Führungskraft nicht einen Anspruch auf eine angemessene Vorbereitung auf ihre Führungstätigkeit? Weiter ausgeführt: Haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesverwaltung nicht einen Anspruch auf eine ausgebildete Führungskraft, die in der Lage ist, auf ihre Bedürfnisse und Probleme einzugehen und die fachlichen Abläufe innerhalb der Organisationseinheit effizient und effektiv zu koordinieren? Fortbildungen werden angeboten, aber es ist kein einheitliches systematisches Mentoring-Programm für neue Führungskräfte in der Bundesverwaltung vorhanden. Sie sind vielmehr auf das Feedback von den nächsthöheren Vorgesetzten im Rahmen der Beurteilung bzw. Kooperationsgesprächen oder auf das Feedback von den eigenen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern angewiesen. Führung in der Bundesverwaltung ist demnach ein praktischer Lernprozess ohne eine koordinierte führungsorientierte Begleitung. Darüber hinaus entwickelt jedes Ressort eigene Führungskonzepte, definiert verschiedene Führungsleitbilder und bietet somit eine sehr schwankende (oder im schlimmsten Fall gar keine) Führungsvorbereitung. Unterschiedliche Aufgaben innerhalb der Bundesverwaltung mögen dies zwar rechtfertigen, jedoch gibt es Rahmenbedingungen innerhalb des öffentlichen Dienstes, innerhalb derer jede Führungskraft agiert. Das Führungsfeedback ist Teil des Qualitätsmanagements der Bundesverwaltung und konzentriert sich auf den Dialog.

Um als Führungskraft Erfolg zu haben, bedarf es auch des Feedbacks. Die Fähigkeit des Führens kann bzw. muss (lebenslang) gelernt werden. Das Lernen erfordert eine ehrliche Rückmeldung sowie Möglichkeiten zu (Weiter-)Entwicklung. Voraussetzung hierfür ist eine Behördenkultur von Transparenz und Effizienz. Ein Führungsfeedback ist neben den rechtlichen Grundlagen aus § 46 Absatz 2 Nr. 7 BLV und neben Erwägungen des Qualitätsmanagements auch aus folgenden Gründen erforderlich:

- **Eigene Führungskennntnis:** Führung erfordert Wissen über eigene Fähigkeit und ggf. Defizite – und über deren Wahrnehmung durch die geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

- **Systematische Rückmeldung:** In aller Regel erhalten Führungskräfte nur – und auch nicht systematisch – Rückmeldung zu bestimmten Aspekten ihres Führungsverhaltens.
- **Behördenkultur:** Im Rahmen einer Behördenkultur, die durch Transparenz und Effizienz gekennzeichnet ist, muss auch (und insbesondere) das Verhalten der Führungskraft kritisch betrachtet werden.
- **Führungsvorbereitung:** Viele Führungskräfte werden im Laufe ihrer beruflichen Sozialisation nicht oder nicht ausreichend auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet. Nicht jede Führungskraft hat die Basisfortbildung zur Führung oder andere Qualifizierungsmaßnahmen durchlaufen. Hieraus kann sich leicht fehlerhaftes Führungsverhalten resultieren.
- **Kompetenzen:** Häufig wird auch der Erwerb der für Führungsaufgaben erforderlichen Kompetenzen vernachlässigt bzw. erfolgt eher zufällig („Führung als individuelle Kunst, nicht als erlernbares Können“).

Dieser Hintergrund sollte es für jede Behörde zwingend erforderlich machen, ein Führungsfeedback einzuführen und dieses regelmäßig zu wiederholen. Dabei geht das Führungsfeedback bei einer erfolgreichen Implementation über die Perspektive der Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung hinaus; es kann vielmehr eine Änderung der Führungskultur bewirken und somit auf die Organisationsentwicklung einer Behörde einwirken. Welche Chancen hat das Führungsfeedback jedoch tatsächlich, die Führung in einer Behörde der Bundesverwaltung zu gestalten, zu optimieren oder Führungsprobleme aufzudecken?

3. Begriff des Führungsfeedbacks

3.1 Definition

Das Führungsfeedback²⁸ ist ein Instrument der Führungskräfteentwicklung zur Optimierung des Führungsverhaltens, ein Instrument der Organisationsentwicklung zur Veränderung der Führungskultur und ein Instrument des Dialogs zwischen Führungskräften und den Beschäftigten, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Eine zentrale Definition des Führungsfeedbacks hat die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement im Jahr 2007 herausgearbeitet, die der vorliegenden Betrachtung zu Grunde gelegt wird: „Ein Führungsfeedback ist eine strukturierte, subjektive Rückmeldung der unmittelbaren Mitarbeiter/-innen (und gegebenenfalls weiterer Feedbackgeber/-innen) über das erlebte Führungsverhalten, die systematisch, in einer methodischen Qualitätsansprüchen genügenden Form, durchgeführt wird.“²⁹ Ein wesentliches Merkmal ist die Einbeziehung der Mitarbeiterperspektive, bei der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgefordert sind, das Führungsverhalten der Führungskraft zu reflektieren und somit ein Fremdbild über die Führungskraft zu erzeugen. Diese Perspektive wird häufig durch die Selbsteinschätzung der Führungskraft ergänzt, um ein ganzheitliches Bild über das Führungsverhalten zu erheben. Nach der Auswertung der jeweiligen Ergebnisse wird im Rahmen eines Feedbackgesprächs der Dialog zwischen der Führungskraft und den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern initiiert. Ein klassisches Führungsfeedback für eine Führungskraft besteht daher aus drei Elementen:

²⁸ Als Synonyme werden oft Begriffe wie Führungskräftefeedback, Vorgesetztenbeurteilung, Vorgesetztenrückmeldung sowie (fehlerhafterweise) Multi-Source-Feedback oder 360°-Feedback verwendet (vgl. Abschnitt 2.4).

²⁹ *KGSt* 2007, S. 11.

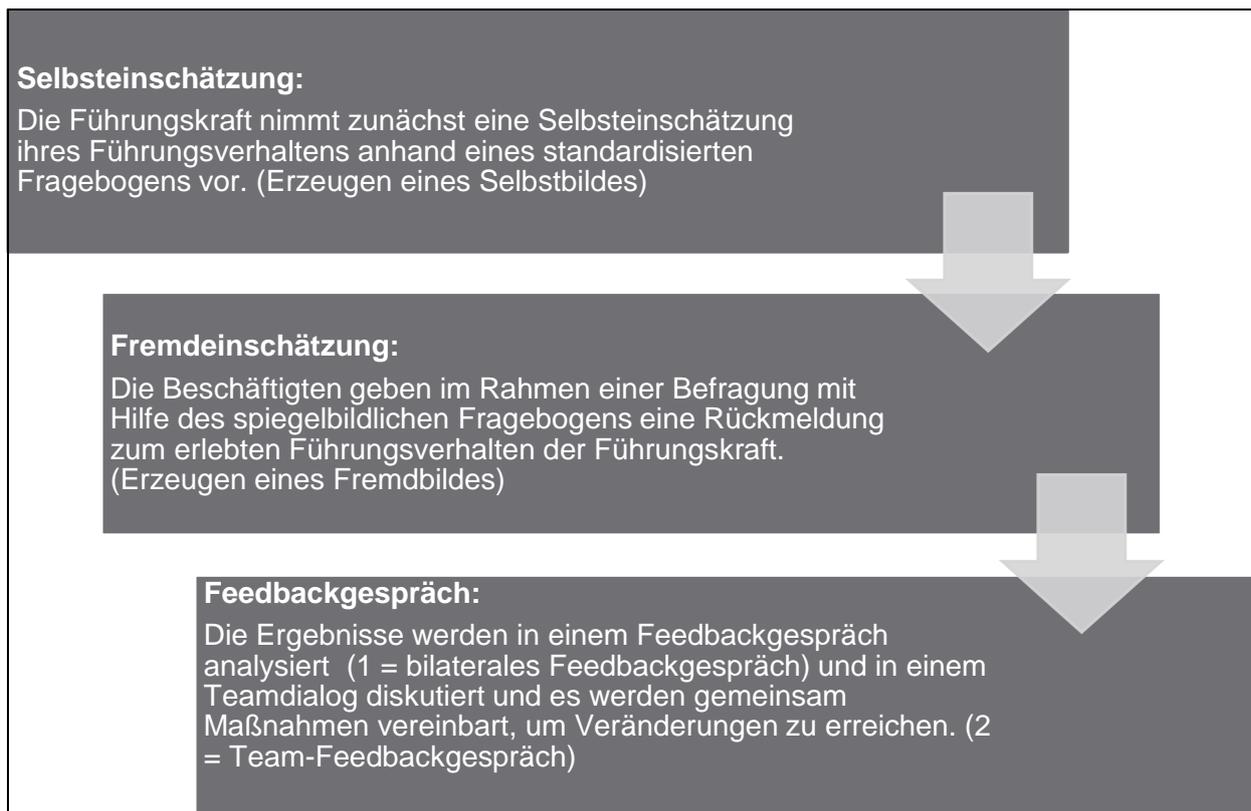


Abb. 20: Die drei Elemente des Führungsfeedbacks

Das Führungsfeedback ist teamorientiert in seiner Durchführung, systematisch in seiner Erhebung und ggf. auf ein Change Management fokussiert. Es werden somit verschiedene Aspekte der Personal- und der Organisationsentwicklung angesprochen:

- **Führungskräfteentwicklung:** Im Fokus stehen zunächst die Führungskraft und ihr Führungsverhalten. Der Leitgedanke des Führungsfeedbacks ist es insoweit, dass die Führungskräfte eine umfassende und individuelle Bestandsaufnahme ihrer Stärken und Schwächen in Bezug auf die für die Führungsaufgabe notwendigen Kompetenzen erhalten. Auf Grundlage des Ergebnisses des Führungsfeedbacks sollten dann für jede Führungskraft geeignete Maßnahmen (z. B. Fort- und Weiterbildung, Coaching) ergriffen werden, um zukünftig (noch) besser führen zu können. Insoweit stellt das Führungsfeedback eine Personalentwicklungsmaßnahme dar.
- **Teamdialog:** Darüber hinaus konzentriert sich das Führungsfeedback auf die Kommunikation bzw. auf die Zusammenarbeit im bilateralen Verhältnis „Führungskraft – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ in der jeweiligen Organisationseinheit. Es handelt sich

insoweit auch um ein Kommunikationsinstrument. Hier kann das Führungsfeedback dazu beitragen, die Führung im Erleben (subjektive Ebene) und im Verhalten (objektive Ebene) sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften zu verbessern oder zu optimieren. Hier wird insbesondere die Arbeitszufriedenheit angesprochen, die mit dem Führungsfeedback verbessert werden kann.

- **Teamentwicklung:** Am Ende eines Führungsfeedbacks sollen Vereinbarungen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschlossen werden. Diese Vereinbarungen können sich auf Führungssituationen, Abläufe und Arbeitsprozesse beziehen. Innerhalb der Organisationseinheit kann somit eine Teamentwicklung angestoßen werden. Insoweit stellt das Führungsfeedback auch eine Maßnahme der Organisationsentwicklung dar.

3.2 Ziele

Mit einem Führungsfeedback können somit auch verschiedene Ziele erreicht werden. Die jeweilige Zielsetzung bestimmt auch die strategische Ausrichtung und den Inhalt eines Führungsfeedbacks. Jede Behörde muss daher vor Einführung bzw. Wiederholung des Führungsfeedbacks die Ziele definieren und so detailliert wie möglich konkretisieren. Das primäre Ziel eines Führungsfeedbacks ist es, „Führungskräften eine bessere Einschätzung ihres Führungsverhaltens zu ermöglichen und ihnen damit konkrete Hinweise auf einen eventuellen Veränderungsbedarf zu geben³⁰“. Der KGSt-Bericht definiert weitere strategische Ziele für ein Führungsfeedback: Verbesserung der Führungsqualität, Verbesserung der Kommunikation und der Zusammenarbeit sowie Treffen von Vereinbarungen, Weiterentwicklung der Vertrauenskultur, Optimierung der Personal- und Organisationsentwicklung und Unterstützung der Personalentscheidungen (2007, S. 27 f.). Diese Ziele lassen sich auch auf die Bundesverwaltung übertragen und in weitere Teilziele untergliedern.

³⁰ Steinhoff 1995, S. 8.

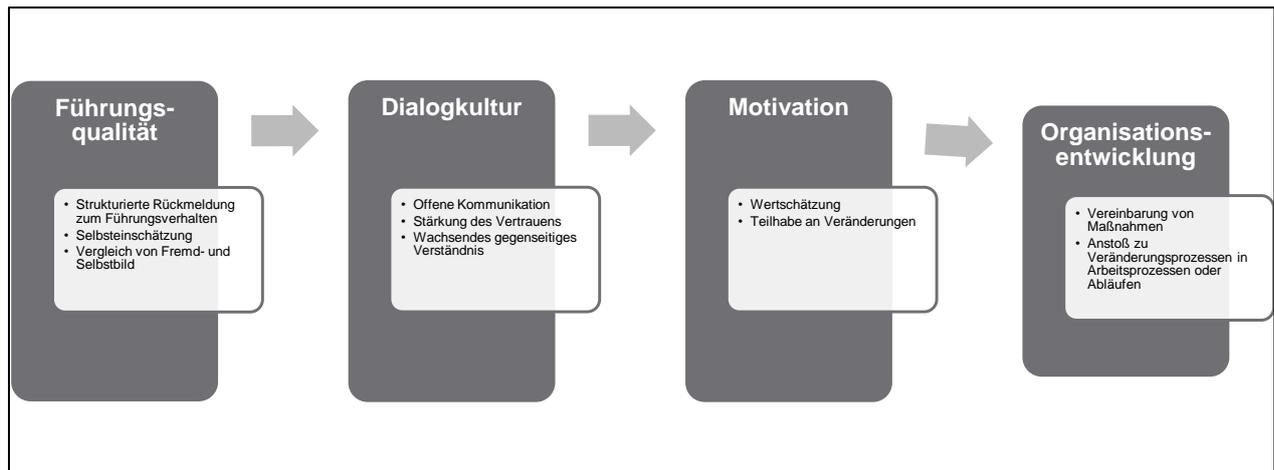


Abb. 21: Ziele des Führungsfeedbacks im Sinne von Verbesserungen

3.3 Funktionen

Die Funktionen des Führungsfeedbacks gestalten sich für jeden Beteiligten unterschiedlich und sind abhängig von der Zielsetzung. Angelehnt an die Forschungsliteratur lassen sich folgende mögliche Funktionen auf die Behörden der Bundesverwaltung übertragen und definieren:

Funktionen eines Führungsfeedbacks		
Führungskraft	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Behörde
Analyse- und Diagnosefunktion <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenreflektion des Führungsverhaltens ▪ Fremdeinschätzung der Stärken und Schwächen des Führungsverhaltens 	Motivations- und Leistungsfunktion <ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung der Arbeitszufriedenheit ▪ Erhöhung der Leistungsbereitschaft ▪ Stärkung der Eigenverantwortung 	Qualitäts- und Partizipationsfunktion <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Veränderungsprozess ▪ Implementierung eines kooperativen Führungsstils i. S. d. CAF-Modells
Entwicklungsfunktion <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation und Präzisierung eines Veränderungsbedarfs ▪ Ableitung von gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen 	Dialogfunktion <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wichtiger Faktor im Führungsprozess ▪ Verbesserte Kommunikation zwischen der Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 	Kontrollfunktion <ul style="list-style-type: none"> ▪ Überprüfung der Umsetzung des Führungsleitbilds bzw. von Führungsgrundsätzen ▪ Überprüfung der Führungs- und Organisationskultur
Kontrollfunktion <ul style="list-style-type: none"> ▪ Überprüfung von Veränderungen im Führungsverhalten durch eine turnusmäßige Wiederholung des Führungsfeedbacks ▪ Eigenkontrolle des Führungsverhaltens auch nach Abschluss des Führungsfeedbacks 	Teamentwicklungsfunktion <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung und Identifizierung von Maßnahmen zur Teamentwicklung ▪ Chance zur Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ 	Evaluationsfunktion <ul style="list-style-type: none"> ▪ Überprüfung der Wirksamkeit und des Nutzens von Maßnahmen der Personalentwicklung ▪ Überprüfung der Qualität von Führungsfortbildungen

Abb. 6: Funktionsspektrum des Führungsfeedbacks³¹

Wichtig ist jedoch, dass das Führungsfeedback kein Kontroll- und Selektionsinstrument der Personalreferate für die einzelne Führungskraft sein darf! Insoweit spielt die Vertraulichkeit der Ergebnisse eine große Rolle. Das Ergebnis eines Führungsfeedbacks darf sich nicht auf die

³¹ Vgl. *Brinkmann* 1998, S. 30 ff., *Ebner / Krell* 1991, S. 15 ff., *Reinecke* 1983, S. 154 ff. und *Steinhoff* 1995, S. 10.

Beurteilung oder Beförderung auswirken. Die Auswahl der jeweiligen Funktion hat mitunter sehr unterschiedliche und ggf. auch langfristige Konsequenzen: Geht es nur darum die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in bestimmte Prozesse einzubinden und zu beteiligen (Partizipationsfunktion), hat das Führungsfeedback schnell sein Ziel erreicht und seine Funktion erfüllt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind somit zeitlich begrenzt als Katalysator in einem Change-Management-Prozess einbezogen.³² Bei der Auswahl der Entwicklungs-, Kontroll- oder Evaluationsfunktion bietet sich eine regelmäßige Wiederholung des Führungsfeedbacks an, so dass es ein dauerhaftes Instrument wird.

3.4 Abgrenzung

Vielfach wird in der Praxis auch das 360°-Feedback als Synonym für das Führungsfeedback verwendet. Das 360°-Feedback ist jedoch nicht identisch mit dem klassischen o. g. Führungsfeedback. Vielmehr kann das Führungsfeedback nur Teil des 360°-Feedbacks sein (sog. 90°-Grad-Feedback). Das 360°-Feedback zeichnet sich dadurch aus, dass ein Rundum-Feedback aus dem gesamten beruflichen Umfeld gegeben wird. Das Feedback wird hierbei als ein multiperspektivischer und multipersonaler Beurteilungsprozess verstanden³³. Der Kreis der Beurteilung kann sich aus folgenden Personen als Feedbackgeber zusammensetzen: Vorgesetzt(e), die eine Top-down-Einschätzung der Eignung, Leistung und Befähigung abgeben. Die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben eine Bottom-up-Einschätzung über das erlebte Führungsverhalten ab (= klassisches Führungsfeedback). Kollegen sollen seitwärts und auf gleicher Ebene die Zusammenarbeit bewerten und im Rahmen einer Außenperspektive sollen externe Personen (z. B. Kunden, Bürger, Dienstleister) eine Einschätzung über die Leistung und Kooperation abgeben. Das 360°-Feedback soll der flächendeckenden und umfassenden Identifikation von Entwicklungspotentialen und -bedarfen dienen.³⁴ Aus der Informationsvielfalt sollen

³² *Steinhoff* 1995, S. 11.

³³ *Bahners* 2005, S. 4.

³⁴ *Peterke* 2006, S. 246.

gezielte Coaching- und Trainingsmaßnahmen für die Führungskraft abgeleitet werden. Ausgangspunkt ist, dass eine Führungskraft in der Regel die wenigste Zeit mit ihrem direkten Vorgesetzten verbringt, um die Stärken und Schwächen der Führungskraft „realistisch“ einzuschätzen. Daher sollen zusätzliche Quellen einbezogen werden.³⁵ Aufgrund des noch größeren Umfangs und Aufwands müssen erhebliche und vielmehr personelle und finanzielle Ressourcen als beim klassischen Führungsfeedback aufgewendet werden. Aufgrund der vielen Feedbackgeber sollte zudem eine noch offenere und kommunikations- und innovationsfreudigere Vertrauenskultur in der Behörde herrschen.³⁶ Die Multiperspektivität des 360°-Feedbacks bietet jedoch die Chance auf eine hohe Validität der Ergebnisse zum Führungsverhalten und -leistung, da die Einschätzungen aus hierarchisch und rollenmäßigen unterschiedlichen Perspektiven stammen.³⁷ Das Führungsfeedback vergleicht mithin nur die Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung aus der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

³⁵ *Institut für Management-Innovation* 2016.

³⁶ Vgl. *Gerpott* 2013, S. 155.

³⁷ *Scherm* 2005, S. 5.

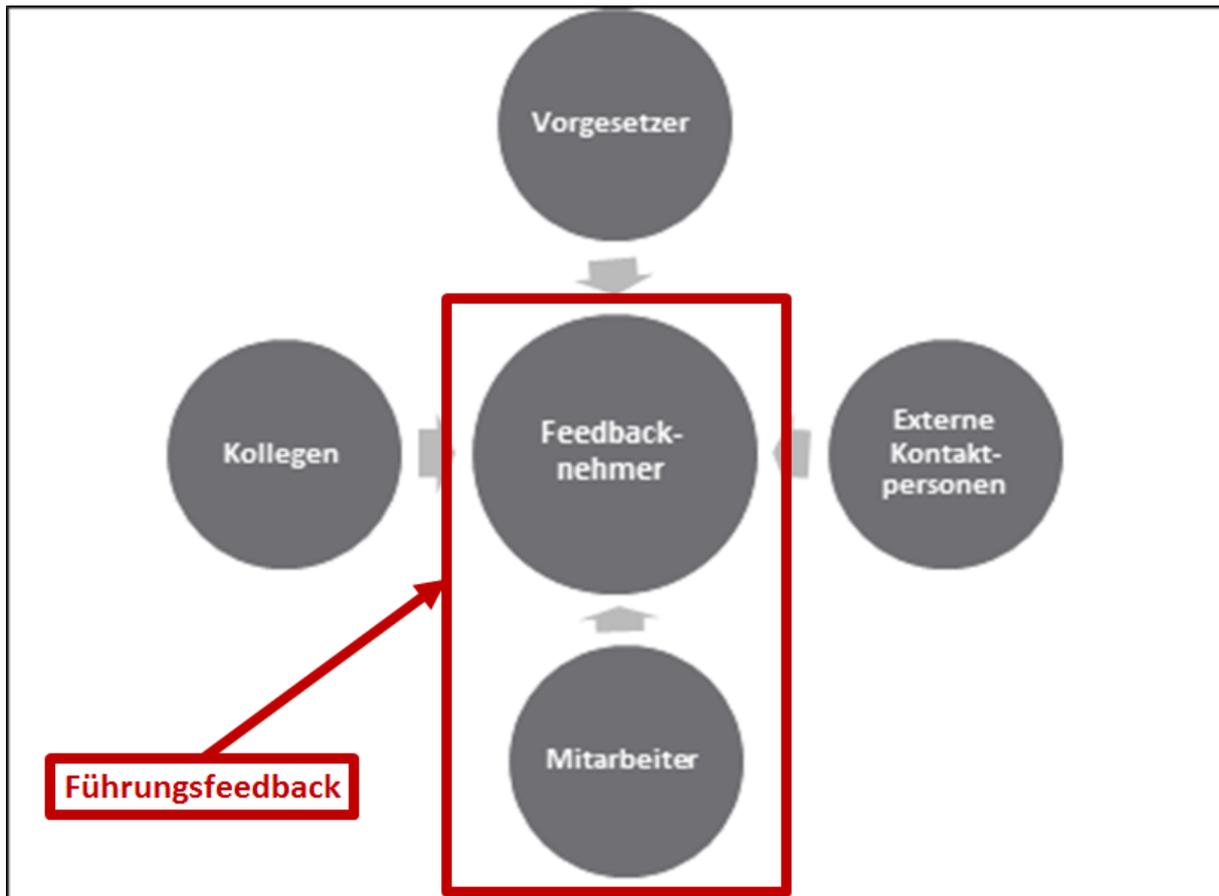


Abb. 22: Das 360°-Feedback im Überblick

Das Führungsfeedback muss zudem von anderen Personalentwicklungs- und Leistungsinstrumenten abgegrenzt werden, bei denen die Führungskraft und ihr Verhalten ebenfalls im Fokus steht. So dient das Führungsfeedback nicht primär der Beurteilung von Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung der Führungskraft gemäß § 21 BBG i. V. m. §§ 48 ff. BLV. Die folgende Abbildung zeigt eine Vielzahl von Leistungs-, Personalentwicklungs- und Anreiz-Instrumenten, mit denen Führungskräfte aufgrund ihrer Aufgaben und ihres Führungsverhaltens regelmäßig in Kontakt kommen (können).

	Kooperationsgespräch	Mitarbeiterbefragung	Führungsfeedback	Beurteilung	Leistungsfeststellungsgespräch
Form	Rückmeldung			Bewertung	
Erhebungsziel	allgemeine bilaterale Rückmeldung	Rückmeldung zur Organisation und allgemeinen Führungssituation in der Behörde und als Teilthemenkomplex	Rückmeldung zum konkreten Führungsverhalten	Bewertung von Eignung, Befähigung und fachliche Leistung	Leistungsfeststellung bei Tarifbeschäftigten anhand von Zielvereinbarungen oder systematischen Leistungsbewertungen
Inhalt	Entwicklung und Aufgaben der Führungskraft; Zusammenarbeit	Rahmenbedingungen der Tätigkeit, Arbeitsumfeld, Zufriedenheit	Führungsverhalten	Eignung, Befähigung und Leistung im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung und Führung	Tätigkeit; Leistungskriterien (u. a. Führung)
Themen	vielseitig	verbindlich vorgegeben			
Vertraulichkeit	Vertraulichkeit der Ergebnisse			Ergebnisse in der Personalakte	
Standardisierung	große Variation und Vielfalt in der Bewertung möglich	festgelegte Form der Bewertung (hoher Grad der Standardisierung)		im Ankreuzverfahren formalisiert, ggf. individuelle Begründung	z. T. durch Dienstvereinbarung festgelegt

Richtung	Top-down bzw. auch wechselseitig	Bottom-up	Bottom-up	Top-down	Top-down
Status des Adressaten	Beamtinnen und Beamte, auch Tarifbeschäftigte (z.T.)			Beamtinnen und Beamte	Tarifbeschäftigte
Wiederholung	behördenspezifisch			(spätestens) alle 3 Jahre	jährlich
Mögliche Konsequenzen	Zielvereinbarungen / Fortbildungen		Coaching-Fortbildungen, Teamentwicklungsmaßnahmen	Beförderung	Auszahlung eines Leistungsentgelts

Abb. 23: Abgrenzung des Führungsfeedbacks zu anderen Instrumenten³⁸

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist die Erhebungsrichtung. Bei einem Top-down-Verhältnis findet eine Rückmeldung durch die oder den Vorgesetzten statt. Bei der Bottom-up-Erhebungsrichtung geben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Rückmeldung. Das Führungsfeedback darf jedoch nicht isoliert betrachtet werden, sondern als Ergänzung zu den anderen Personalentwicklungs- und Leistungsinstrumenten.

4. Führungsfeedback als Prozesszyklus

Das Führungsfeedback unterliegt einem komplexen Prozesszyklus. Das zyklische Vorgehen beginnt dabei mit der Vorbereitungsphase (1), in der allgemeine Informationen über das Führungsfeedback bereitgestellt werden und die Beteiligten geschult werden. In der Durchführungphase (2) finden die Befragung, Auswertung und Rückmeldegespräche statt. Die Ergebnisse des Führungsfeedbacks leiten die eigentliche Personalentwicklungsphase (3) ein, d. h. gemeinsam mit dem Coach werden geeignete Maßnahmen identifiziert. Abschließend

³⁸ Angelehnt an *KGSt* 2007, S. 17.

wird in der Nachbereitungsphase (4) die Durchführung des Führungsfeedbacks evaluiert und mit einem ausreichenden zeitlichen Abstand die Wiederholung des Führungsfeedbacks vorbereitet.

Die inhaltliche, methodische und technische Planung und Umsetzung des Führungsfeedbacks obliegt der Organisation der Personalreferate oder eigens dafür eingerichtete Stabsstellen. Insgesamt gestaltet sich der Projektzyklus dabei wie folgt:

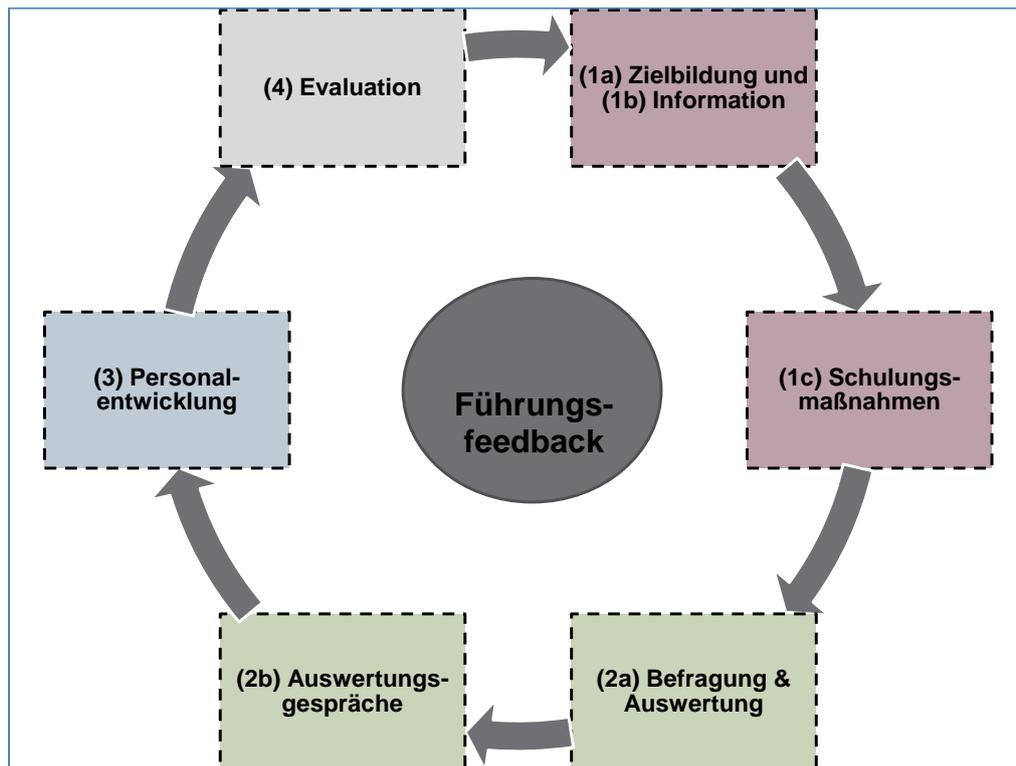


Abb. 24: Führungsfeedback als Prozess

4.1 Phase: Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase wird das Führungsfeedback entwickelt. Dieser Teil wird auch als Zielbildungs- oder Konzeptionsphase bezeichnet. Die Behördenleitung und das Personalreferat müssen die Ziele des Führungsfeedbacks präzise festlegen. Die inhaltliche Grundlage für ein Führungsfeedback bilden die Führungsgrundsätze oder -leitlinien bzw. das Führungsleitbild einer Behörde. Hier kommen auch die behördenspezifischen Anforderungsprofile für die Führungskräfte in Betracht. Sie bilden die Basis für die Operationalisierung des Führungsverhaltens im Feedbackverfahren.

Um das Führungsfeedback zu etablieren, sollte ein Konzept erarbeitet oder eine Dienstvereinbarung geschlossen werden. Im Vergleich hat dabei eine Dienstvereinbarung den verbindlicheren Charakter. Ungeachtet der Form sollten alle Gremien und Interessenvertreter (Akteure) frühzeitig in die Planung und Erarbeitung des Führungsfeedbacks eingebunden werden, um eine breite Akzeptanz für das Führungsfeedback zu erzeugen. Nach einer Präsentation bietet sich die Einbindung im Rahmen einer Arbeitsgruppe an. Folgende Akteure sollten neben der Behördenleitung und den Personalreferaten einbezogen werden (in alphabetischer Reihenfolge): die/der Datenschutzbeauftragte, die Gleichstellungsbeauftragte, das Haushaltsreferat, der Personalrat, die/der Sicherheitsbeauftragte die Vertrauensperson schwerbehinderter Menschen und Vertreter der IT-Organisationseinheit. Die Aufgaben der Arbeitsgruppe sollten zudem konkret definiert werden. Hier kommen insbesondere die Erarbeitung des Konzepts bzw. der Dienstvereinbarung, die Entwicklung des Fragebogens für die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Erstellung von Informationsmaterialien in Betracht. Für die Akzeptanz des Führungsfeedbacks ist es auch wichtig, dass die Behördenleitung den Prozess in jeder Phase aktiv und offensiv unterstützt. Zudem muss die Rolle des Personalreferates geklärt werden.

In der Konzeptionsphase sollte auch ein gutes Projektmanagement etabliert werden, um insbesondere die Koordinierung des Führungsfeedbacks zu übernehmen und die Arbeitsgruppe zu leiten. Darüber hinaus muss die Verantwortung für die Klärung rechtlicher Fragen und die Durchführung des Vergabeverfahrens geregelt werden. Einer grundlegenden Überlegung bedarf es auch, ob ein externes Beratungs- bzw. Dienstleistungsunternehmen mit der Durchführung des Führungsfeedbacks beauftragt wird. Dies dürfte insbesondere dem Vertrauen der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in das Führungsfeedback dienen, da dann neutrale Personen den Prozess begleiten würden. Dies kann Interessenskonflikte zwischen dem Personalreferat und den Führungskräften vermeiden helfen, denn die Ergebnisse des Führungsfeedbacks müssen streng vertraulich bleiben und dürfen nicht in die Personalakte gelangen. Der Dienstleister könnte folgende Aufgaben übernehmen:

- Unterstützung bei der Fragebogenerstellung,

- Durchführung der Befragung (Selbst- und Fremdeinschätzung),
- Auswertung der Daten und Erstellung von Statistiken und Ergebnisberichten,
- Durchführung von Feedbackgesprächen mit der Führungskraft und dem Team.

Bei der Planung der Inhalte des Führungsfeedbacks sollten alle möglichen Führungseigenschaften berücksichtigt werden, damit alle Führungskräfte anhand desselben Erhebungsinstrument eingeschätzt werden können. Als Führungseigenschaften kommen insbesondere die aufgabenbezogene Zusammenarbeit, persönliche Zusammenarbeit, Rückmeldung, Beteiligung, Delegation, Förderung oder Klarheit in Betracht. Der Fragebogen erhebt hierbei die Werte und Grundsätze der Führung, wie sie in der Behörde tatsächlich gelebt werden.³⁹ Der „richtige Fragebogen“ spiegelt die Erwartungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an gute Führung wider und orientiert sich an den behördeneigenen Führungsgrundsätzen. Des Weiteren müssen erhebungstechnische Entscheidungen getroffen werden, z. B.

- Verwendung von ausschließlich geschlossenen Antwortskalen oder zusätzliche Verwendung von offenen Antworten (in Freitextfeldern), die jedoch sehr auswertungsintensiv sind und ggf. kritisch bei der Wahrung der Anonymität der Feedbackgeber wahrgenommen werden
- Polung (uni- oder bipolar) und Abstufung der Antwortskalen (z. B. 5-, 6- oder 7-stufig) sowie ggf. verbale Verankerung der Skalenstufen,
- Möglichkeit von zusätzlichen „keine Antwort möglich“ oder „weiß nicht“-Feldern.

In den bisher implementierten Führungsfeedback-Prozessen wurden für alle Führungskräfte üblicherweise die gleichen standardisierten Erhebungsinstrumente eingesetzt. Für die Zukunft sollte jedoch überlegt werden, ob bei den verschiedenen Führungskräften die jeweilige Entwicklungsphase berücksichtigt werden sollte. Das standardisierte Verfahren würde sodann als Rahmen fungieren und Spielraum für die

³⁹ INQA 2015, S. 35.

jeweilige Führungssituation mit Führungskräften in unterschiedlichen Entwicklungsphasen lassen.⁴⁰

Nach der Konzeption müssen die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Ziele, Inhalte und den konkreten Ablauf des Führungsfeedbacks informiert werden. In dieser Informationsphase soll Transparenz geschaffen werden, um Ängste und Vorbehalte abzubauen. Hier gilt es insbesondere, eine hohe Akzeptanz bei allen Beteiligten und eine große Teilnahmebereitschaft auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erzeugen. Es sollten ausreichend Möglichkeiten und Gelegenheiten bereitgestellt werden, die Fragen der Beteiligten zu beantworten und Vorbehalte abzubauen (z. B. bei Informationsveranstaltungen, Vorstellungen in Referatsbesprechungen oder durch einen FAQ-Katalog im Intranet). Dazu bietet es sich an, Informationsmaterialien wie Flyer, Plakate oder Informationsbeiträge (physisch oder virtuell im Intranet) zu veröffentlichen.

Als dritter Teil der Vorbereitungsphase sollten Schulungsmaßnahmen für die Führungskräfte ergriffen werden. Führungskräfte, die noch nicht an einer Basisfortbildung im Bereich Führung teilgenommen haben, sollten zeitnah angemeldet werden, so dass sie ein angemessenes und situationsgerechtes Führungsverständnis entsteht und alle Führungskräfte die gleiche Ausgangssituation haben. Darüber hinaus könnten Führungsworkshops dazu dienen, dass spezifische Führungsthemen erörtert werden und das Führungsfeedback näher erläutert wird.

	Ja	Nein
Unterstützung durch die Behördenleitung		
Etablierung einer Arbeitsgruppe		
Vorhandensein von Führungsgrundsätzen bzw. -leitlinien		
Einbindung der Gremien und Interessenvertreter		

⁴⁰ Kiefer / Knebel 2004, S. 246.

Beteiligung eines externen Beratungsunternehmens		
Erstellung eines Konzepts oder Dienstvereinbarung		
Fragebogenentwicklung		
Projektmanagement: Zentrale Koordinierungsstelle Erstellung des Zeitplans Durchführung des Vergabeverfahrens Leitung der Arbeitsgruppe		
Schulungsmaßnahmen für die Führungskräfte		

Tab. 2: Planungs-Checkliste für die Konzeption des Feedbackverfahrens

4.2 Phase: Durchführung

Die Durchführung des Feedbackverfahrens beginnt mit der Selbsteinschätzung der Führungskräfte anhand des standardisierten Fragebogens. Daraufhin erfolgt die Einschätzung des Führungsverhaltens durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als sog. Fremdeinschätzung, möglichst im Rahmen eines elektronischen Verfahrens, z. B. im Intranet oder über eine sichere Plattform bzw. Software des externen Dienstleisters. Bei einem elektronischen Verfahren sollte die konkrete Umsetzbarkeit (z. B. Sicherung und Speicherort der Daten, Verhinderung von absichtlicher oder unabsichtlicher Mehrfacheinschätzungen, Zuordnung der Einschätzungen zur jeweiligen Führungskraft unter gleichzeitiger Wahrung der Anonymität, Verhinderung unzulässiger Zugriffe) frühzeitig mit den zuständigen IT-Dienstleistern und der internen Organisationseinheit besprochen werden.

Unter Beachtung der Hierarchieebenen sollte die Führungskraft nur Feedback von ihren unmittelbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhalten (Grundsatz der Unmittelbarkeit). Im Fall, dass auf der direkt geführten Ebene keine ausreichende Anzahl an Bewertungen abgegeben werden kann, können zusätzlich tiefer liegende Hierarchieebenen einbezogen werden. Insoweit geht der Grundsatz der Anonymität vor. Soll zum Beispiel eine Abteilungsleitung bewertet werden und es sind nur vier Referatsleitungen im Amt, die ein Feedback geben können, ist

es zur Wahrung der Anonymität ratsam, weitere Hierarchieebenen einzubeziehen, wie z. B. die Sachgebietsleitungen. Kritisch ist in vorliegendem Fall, dass ggf. nicht alle Feedbackgeber das Führungsverhalten der Führungskraft gleich einschätzen und es somit zu Verzerrungen kommen kann. Die Vermischung stark heterogener Gruppen sollte grundsätzlich vermieden werden, da ggf. kaum sinnvolle Optimierungsmaßnahmen abgeleitet werden können („Äpfel-mit-Birnen-Vergleich“). Als Alternative könnte ein spezielles Auswertungsverfahren für zu kleine Organisationseinheiten entwickelt werden, in der die Anonymität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet wird. Die Frage, ab welcher Mitarbeiterzahl die Organisationseinheit klein ist, wurde bislang unterschiedlich beantwortet. Einige Bundesbehörden haben in bisherigen Feedbackverfahren drei, vier, fünf oder sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Mindestgröße angegeben.

Das Auswertungsverfahren unterliegt dem Grundsatz der Vertraulichkeit, so dass die Ergebnisse vom externen Dienstleister oder von der zuständigen internen Organisationseinheit so aufbereitet werden müssen, dass keine Rückschlüsse auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich sind. Jede Führungskraft muss einen gesonderten Ergebnisbericht erhalten. Bei einigen Behörden erhalten die Führungskräfte ausschließlich die Häufigkeitsverteilungen der Antworten in Tabellen- oder Grafikform im Ergebnisbericht. In anderen Behörden werden zusätzlich bestimmte Parameter der Verteilung hinzugefügt (Mittelwerte und Varianzen der Einschätzung). Abhängig davon, ob offene Antworten („Freitextfelder“) möglich waren, werden diese Antworten zusätzlich dem Bericht hinzugefügt. Hiervon sollte jedoch bei kleinen Organisationseinheiten abgesehen werden. Dieser Ergebnisbericht sollte der Führungskraft nicht unkommentiert überlassen werden. Vielmehr empfiehlt sich die Beteiligung eines externen Coaches im Rahmen eines bilateralen Feedbackgespräches. In der Praxis werden jedoch unterschiedliche Methoden und Vorgehensweisen zum Führungsfeedback verwendet.

- Das bilaterale Feedbackgespräch zwischen Führungskraft und Coach ist obligatorisch oder freiwillig (und liegt somit im Ermessen der Führungskraft).

- Das bilaterale Feedbackgespräch unterliegt einer bestimmten Frist, in der die Führungskraft ein Feedbackgespräch in Anspruch nehmen kann oder nicht.
- Das bilaterale Feedbackgespräch findet erst nach einem gescheiterten Team-Feedbackgespräch (Teamdialog) statt.

Obligatorisch sollte jedoch das Team-Feedbackgespräch sein. Hierdurch wird ein positiver Gruppendruck erzeugt. Aus kommunikationspsychologischer Sicht sollte das Gespräch bei großen Organisationseinheiten nicht mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern mit zwei oder drei ausgewählten Vertreterinnen und Vertretern geführt werden. Auch hier sollte ein externer Coach teilnehmen und als Moderator fungieren. Allen Beteiligten sollten zudem zur Vorbereitung des Gesprächs die Auswertungen der Fremdeinschätzung mit ausreichendem zeitlichem Vorlauf zur Verfügung gestellt werden. Hierbei sind alle Beteiligten auf die Vertraulichkeit der Dokumente hinzuweisen. An dieser Stelle muss auch entschieden werden, ob der Ergebnisbericht vollumfänglich weitergeleitet wird oder ob – wie im Bundeszentralamt für Steuern – die Führungskräfte entscheiden, in welchem Umfang die Feedbackergebnisse an die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergegeben werden.⁴¹ Zwischen der Selbst- und Fremdeinschätzung und den Feedbackgesprächen sollten nicht mehr als sechs Monate vergehen. Die Dialogphase des Führungsfeedbacks sollte idealtypisch wie folgt ablaufen: (1) Bilaterales Führungsfeedbackgespräch mit der Führungskraft, (2) Vorgespräch mit Team und Moderator sowie (3) gemeinsames Team-Feedbackgespräch. Bei kleinen Organisationseinheiten sollte das Verfahren identisch angewandt werden, jedoch kommt dem Moderator eine stärkere Rolle bei der Anonymisierung der Daten und als Vermittler bei kritischen Führungsbeziehungen. Am Ende eines jeden Team-Feedbackgesprächs sollen gemeinsam verbindliche Vereinbarungen über die Maßnahmen getroffen werden. Typische Maßnahmen sind zum Beispiel: Verbesserung von Besprechungen und Abteilungsrunden, Veränderung der Aufgabenkoordination oder Verbesserung des persönlichen Führungs-

⁴¹ Stein / Zimmermann 2015, S. 25.

verhaltens, z. B. Feedback- oder Delegationsverhalten⁴². Es können aber auch spezielle Teamentwicklungsmaßnahmen ergriffen werden.

	Ja	Nein
Durchführung der Selbsteinschätzung anhand des standardisierten Fragebogens		
Art der Erhebung: elektronisch oder in Papierform		
Durchführung der Fremdeinschätzung Einhaltung der Mindestmitarbeiterzahl Sicherung der Anonymität im Rahmen des elektronischen Verfahrens		
Auswertungsverfahren Ergebnisbericht je Führungskraft Inhalt und Darstellung des Ergebnisberichts Keine Weiterleitung der Ergebnisse an die Personalreferate		
Feedbackgespräch mit der Führungskraft Obligatorisch oder freiwillig Beteiligung eines Coaches und Definition der Aufgaben Bereitstellung des Ergebnisberichtes Frist: nicht mehr als sechs Monate		
Feedbackgespräch mit dem Team Klärung der Art und des Umfangs der Informationen für die Bereitstellung an das Team Ggf. Benennung der Mitarbeitervertreter Beteiligung des Coaches und Definition der Aufgaben Frist: nicht mehr als sechs Monate ggf. besonderes Verfahren für kleine Organisationseinheiten		
Vereinbarungen zwischen der Führungskraft und Team Schriftliche Vereinbarung Verbleib bei der Führungskraft		

Tab. 3: Planungs-Checkliste für die Durchführung des Feedbackverfahrens

⁴² INQA 2015, S. 35

4.3 Phase: Folgemaßnahmen und Personalentwicklung

Für den Umgang mit den gewonnenen Informationen gibt es mehrere Möglichkeiten. Die KGSt konnte auf kommunaler Verwaltungsebene zwei Ansätze identifizieren: Eigenverantwortung der Führungskräfte und Transparenz.⁴³

Entscheidend für den Umgang und die weitere Verfahrensweise ist die Rolle der Personalreferate und der nächsthöheren Vorgesetzten, die in der Planung festgelegt werden müssen und in der bisherigen Führungsfeedbackpraxis in den Behörden der Bundes- und Landesverwaltung unterschiedlich beteiligt wurden.

- **Keine Beteiligung:** Weder das Personalreferat noch die nächsthöheren Vorgesetzten erhalten eine Information über Ergebnisse des jeweiligen Führungsfeedbacks. Die Personalreferate erhalten höchstens einen Gesamtbericht über die Ergebnisse aller beteiligten Führungskräfte, um Konsequenzen für die Führungskultur zu ergreifen bzw. um sich einen Überblick über die Führungssituation in der Behörde zu machen. Im Rahmen einer aggregierten Auswertung werden Auswertungen erstellt, die keinen Rückschluss auf die einzelne Führungskraft zulassen. Die Führungskraft entscheidet – ggf. in Zusammenarbeit mit dem Coach, ob und welche Personalentwicklungsmaßnahmen ergriffen werden oder nicht.
- **Mittelbare Beteiligung:** Es wird ein unabhängiges Steuerungsgremium eingerichtet, dem ein Vertreter des Personalreferats und des Personalrats, die Gleichstellungsbeauftragte und ggf. die Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen angehören. Nicht beteiligt sind die nächsthöheren Vorgesetzten. Dem Gremium können alle Ergebnisse oder anonym nur kritische Fälle seitens der Coaches vorgelegt werden. Im letzteren Fall sind hier Referenzwerte festzulegen, die im Führungs- aber auch im Mitarbeiterverhalten begründet sein können. Das Gremium kann individuelle oder teambezogene Maßnahmen empfehlen.

⁴³ KGSt 2007, S. 38 ff.

- **Unmittelbare Beteiligung:** Dies können die Personalreferate und die Vorgesetzten gleichermaßen oder getrennt betreffen. Insoweit steht die Transparenz im Vordergrund – entweder mit Informationen zu jeder Führungskraft oder nur in kritischen Fällen. Die Personalreferate und/oder die Vorgesetzten können dann entscheiden, welche individuellen oder teambezogenen Maßnahmen ergriffen werden sollen. Insoweit kommt dem Führungsfeedback ein Sanktionscharakter zu, so dass es ein Kontrollinstrument wäre. Dies ist nicht zu empfehlen, da so die Akzeptanz der Maßnahme sinkt.

Nach der Durchführung des Führungsfeedbacks ergeben sich somit verschiedene Interventionsmöglichkeiten – individuelle Maßnahmen für die Führungskraft, Teamentwicklungsmaßnahmen oder behörden-spezifische Maßnahmen zur Änderung der Führungskultur. In der (unternehmerischen) Praxis findet häufig eine Kombination verschiedener dieser Maßnahmen statt.⁴⁴ Unabhängig von der Art der Maßnahmen sollten folgende Aspekte bei der Planung der Maßnahmen berücksichtigt werden:⁴⁵

- Festlegung von konkreten Zielen und Maßnahmen für eine Überprüfbarkeit der Umsetzung,
- Bestimmung von Verantwortlichkeiten und Terminen zur Erhöhung der Verbindlichkeit,
- Festlegung einer handhabbaren Anzahl von Maßnahmen (andernfalls: Gefahr einer nicht konsequenten Umsetzung).

Gegenstand der Personalentwicklung bilden alle planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen der Aus- und Fortbildung sowie des Karrieremanagements, die der individuellen beruflichen Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter dienen und diesen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen und Bedürfnisse, die zur Wahrnehmung ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben notwendigen Aufgaben vermitteln.⁴⁶

⁴⁴ Nerdinger 2005, S. 109.

⁴⁵ Jöns / Schmitt 1998.

⁴⁶ Holtbrügge 2015, S. 135.

Welche individuellen Personalentwicklungsmaßnahmen sollten nach einem Führungsfeedback ergriffen werden? Neben Aus- und Fortbildungen (z. B. zur zielorientierten Teamführung, Konfliktmanagement oder Change-Management) ist das Coaching eine mögliche Personalentwicklungsmaßnahme. Coaching ist eine individuelle Beratung und Betreuung durch einen externen Experten, bei dem die Führungskraft bei der Entwicklung eigener Lösungen unterstützt werden sollen.⁴⁷ Es können die Rolle und Aufgaben und insbesondere die Einflüsse auf den Führungsprozess⁴⁸ reflektiert werden. Wichtig ist hierbei, dass der richtige Coach⁴⁹ die Führungskraft begleitet. Der Coach sollte über besondere Kenntnisse über Führung und Strukturen in der öffentlichen (Bundes-)Verwaltung verfügen. Hierzu zählen auch die Führungsgrundsätze und das berufliche Umfeld der Führungskraft in der jeweiligen Behörde. Die kollegiale Beratung ist ein weiteres Instrument, das jedoch ein hohes Vertrauen voraussetzt und vorrangig der Lösung konkreter Führungsprobleme dienen sollte und zusätzlich zu anderen Instrumenten durchgeführt werden kann. Ein weiterer Ansatzpunkt ist nicht nur die Ergreifung punktueller Personalmaßnahmen für die jeweilige Führungskraft, sondern die Ausarbeitung eines individuellen Entwicklungsplans, um die Kompetenzen der Führungskraft systematisch aufzubauen bzw. zu optimieren.

Zur Förderung der Zusammenarbeit und Kommunikation können Teamentwicklungsmaßnahmen ergriffen werden. Dabei geht es darum, die Gruppendynamik und deren Phänomene wie Normen/Standards, Struktur/Rollen, Abgrenzung, Konflikte und die Kohäsion zu erfassen, zu thematisieren und zu diskutieren⁵⁰.

Für die Behörde selbst und somit für die Führungskräfte insgesamt könnten Prozesse angestoßen werden, um die Kommunikation und den Austausch mit anderen Führungskräften zu stärken, z. B. im Rahmen von Führungsworkshops oder Führungswerkstätten. Es kön-

⁴⁷ Pinnow 2008, S. 282.

⁴⁸ Vgl. Raab / Crisand 2015, S. 11.

⁴⁹ Vgl. Böhnke / v. Rosenstiel 2005, S. 132 f.

⁵⁰ Krämer 2012, S. 19 ff.

nen somit kollektive Lernprozesse angestoßen werden⁵¹, die bei der Umsetzung guter Führung und Zusammenarbeit helfen. Darüber hinaus kann auch das Fort- und Ausbildungsprogramm für die Führungskräfte überarbeitet werden.

	Ja	Nein
Beteiligung der Personalreferate und nächsthöheren Vorgesetzten Keine Beteiligung Mittelbare Beteiligung des Personalreferates über ein Steuerungsgremium Unmittelbare Beteiligung		
In folgendem Umfang: Vollumfänglich: Individuellen Ergebnisse von jeder Führungskraft Nur in kritischen Fällen: bei Überschreitung bestimmter Referenzwerte		
Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen für die jeweilige Führungskraft: Aus- und Fortbildungen Coaching Kollegiale Beratung		
Erstellung eines individuellen Entwicklungsplans für die Führungskraft		
Teamentwicklungsmaßnahmen		
Ergreifen von behördenbezogenen Maßnahmen: Einführung von Feedbackprozessen in der Behörde: Führungsworkshops oder Führungswerkstätten Umstrukturierung der Führungsfortbildung Einführung eines Personalcontrollings		

Tab. 4: Planungs-Checkliste für die Folgemaßnahmen und Personalentwicklung

4.4 Phase: Nachbereitung

Ein nachhaltiges Führungsfeedback endet nicht mit den Feedbackgesprächen oder den ggf. eingeleiteten Führungskräfte- oder Teament-

⁵¹ INQA 2015, S. 26.

wicklungsmaßnahmen. Vielmehr schließen sich folgende Nachbereitungsmaßnahmen an:

- **Teil 1: Evaluation des Führungsfeedbacks**

Nach einem angemessenen Zeitraum, in dem die Führungskräfte- oder Teamentwicklungsmaßnahmen geplant, durchgeführt und in der Praxis implementiert werden konnten, sollten alle Beteiligten zu ihrer Einschätzung des Instruments „Führungsfeedback“ befragt werden. Im Fokus steht die Effizienz der Maßnahme, d.h. ob sich das Verfahren im Hinblick auf die Zielerreichung im Hinblick auf die Kosten gerechtfertigt ist,⁵² aber auch die Identifikation von möglichen Verbesserungspotentialen beim Instrument Führungsfeedback. Methodisch sollte ein standardisierter Fragebogen eingesetzt und eine anonyme Teilnahme im Intranet ermöglicht werden. Die Befragung sollte zeitnah erfolgen. Zielgruppe sind hierbei die Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Inhaltlich könnte sich das Führungsfeedback auf die in der nachfolgenden Tabelle genannten Themen und Fragen konzentrieren.

⁵² Hofmann et al. 1995, S. 97.

Thema	Fragen	Zielgruppe
1. Information	<ul style="list-style-type: none"> - Wurden die Hintergründe und Ziele der Maßnahme im Vorfeld für Sie ausreichend vermittelt? - Was würden Sie sich in dieser Hinsicht zukünftig anders wünschen? Was sollte zusätzlich berücksichtigt werden? 	FK und MA
2. Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> - Was hat Ihnen an der konkreten Befragung gefallen/nicht gefallen? - Was würden Sie sich zukünftig bei der Befragung anders wünschen? 	FK und MA
3. Feedbackgespräch	<ul style="list-style-type: none"> - Wie haben Sie das Feedbackgespräch erlebt? - Was würden Sie sich dabei zukünftig anders wünschen? 	FK und MA (getrennt)
4. Führungsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> - Hat sich Ihr eigenes Führungsverhalten/das Führungsverhalten Ihrer Führungskraft seit der Maßnahme verändert? - Falls ja: In welchen Bereichen bzw. in welcher Richtung? 	FK und MA (getrennt)
5. Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit mit Ihrem Coach ein (in der Vorbereitungsphase, im Feedbackgespräch und in der Umsetzungsphase)? - Was würden Sie sich zukünftig anders wünschen? 	FK
6. Gesamtbetrachtung	- Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Maßnahme?	FK und MA

Tab. 5: Planungs-Checkliste für die Evaluation des Feedbackverfahrens

- **Teil 2: Auswertung und Planungsphase**

Die Evaluationsergebnisse müssen durch das zuständige Personalreferat oder die zuständige (Stabs-)Stelle ausgewertet und allen Beteiligten transparent gemacht werden. Daran anschließend sollte das nächste Führungsfeedback geplant und ein mindestens zweijähriger Abstand gewählt werden.

	Ja	Nein
Durchführen einer Evaluation		
Bericht über die Ergebnisse der Evaluation		
Präsentation bzw. Veröffentlichung der Ergebnisse		
Überarbeitung des Führungsfeedbacks		
Ankündigung der Wiederholung des Führungsfeedbacks		

Tab. 6: Planungs-Checkliste für die Nachbereitung des Feedbackverfahrens

5. Erfolgskritische Faktoren: Chancen und Risiken

Wann ist ein Führungsfeedback erfolgreich? Es gibt hierzu eine Vielzahl von Chancen und Risiken, die den Verlauf, die Akzeptanz und das Ergebnis eines Führungsfeedbacks beeinflussen können. Diese müssen bereits ab der Planungsphase berücksichtigt werden. Anderenfalls können bereits zu Beginn die Weichen für ein erfolgreiches Führungsfeedback fehlgestellt werden, so dass nicht mehr korrigiert werden können. Für ein erfolgreiches Führungsfeedback sind diejenigen Faktoren besonders wesentlich, die unmittelbaren Einfluss auf den Verlauf und das Ergebnis eines Führungsfeedbacks nehmen können. Die Faktoren sind durch die Organisation seitens der Behörde beeinflussbar, dienen der Akzeptanz der Maßnahme und sollen Vertrauen auf Seiten der Beteiligten schaffen. Werden diese Faktoren bei der Planung und Durchführung berücksichtigt, bietet das Führungsfeedback wie kaum ein anderes Instrument die Chance, das Führungsverhalten nachhaltig positiv zu verändern.



Abb. 25: Führungsfeedback im Rahmen der Erfolgsfaktoren

Demgegenüber stehen die Risiken, denn ein nicht ausreichend vorbereitetes, schlecht durchgeführtes und/oder nicht nachhaltig betreutes Führungsfeedback kann negative Auswirkungen auf die Führungskultur und die Zusammenarbeit in der Behörde haben. Es gilt daher die folgenden erfolgskritischen Faktoren zu beachten:



Abb. 26: Wichtige Erfolgsfaktoren des Führungsfeedbacks

- **Zielklarheit: Welche Ziele soll das Führungsfeedback haben?**

Das Führungsfeedback ist nicht das „neue Ei des Kolumbus“⁵³, mit dem das Führungsverhalten und die gesamte Führungskultur der Behörde auf einmal verändert werden kann. Vielmehr bedarf es hierfür eines kontinuierlichen Prozesses, den das Führungsfeedback unterstützen kann. Dafür müssen die einzelnen Ziele klar und explizit definiert werden.

- **Beteiligung und Information: Wer sollte wann wie beteiligt werden?**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Führungskräfte sollten frühzeitig über die geplante Erhebung, deren Hintergründe, Ziele und (angestrebten) Auswirkungen informiert werden. Dabei sollten vor allem die möglichen kritischen Aspekte thematisiert werden (Datenschutz, Anonymität, Vermeidung von „Racheakten“ und Repressionen), um diesbezüglich Ängste frühzeitig aufzufangen. Idealerweise sollten diese Informationen über verschiedene Kanäle und mit engagierter Beteiligung der Behördenleitung gesteuert werden (z. B. in der Personalversammlung, in Informationsveranstaltungen an allen Standorten, über Plakate und Informationsbroschüren, das Intranet, den Behördenbrief, in einer E-Mail der Behördenleitung an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Die einheitliche und zeitnahe Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Durchführung des Führungsfeedbacks ist ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor.⁵⁴ Dabei sollte es das Ziel sein, Widerstände seitens der Führungskräfte abzubauen (z. B. Angst vor negativen Personalentscheidungen und Auswirkungen auf die eigene Karriere, Autoritätsverlust, Missbrauch der Macht von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zu hoher Aufwand und wenig Nutzen.⁵⁵ Darüber hinaus gilt es aber auch, die Befürchtungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen (z. B. negative Auswirkungen auf die zukünftige Zusam-

⁵³ Steinhoff 1995, S. 11.

⁵⁴ Köhler 1995, S. 57 ff.

⁵⁵ Vgl. Brinkmann 1998, S. 96.

menarbeit bei Äußerung von Kritik, Angst vor dem Fehlen von Veränderungen trotz Rückmeldung.⁵⁶

- **Anonymität und Datenschutz: Wie vertraulich können und müssen die Erhebungs- und Auswertungsdaten behandelt werden?**

Die mit dem Führungsfeedback erhobenen Daten enthalten einen doppelten Personenbezug: Einerseits muss für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet werden, dass ihr Feedback im Rahmen der Fremdeinschätzung anonym erfolgt. Andererseits sollen die Erhebungs- und Auswertungsdaten aus der Selbst- und Fremdeinschätzung bei der jeweiligen Führungskraft verbleiben und grundsätzlich nicht dem Personalreferat übermittelt werden. Weder die individuellen Ergebnisberichte der Führungskräfte noch sonstige mit dem Führungsfeedback zusammenhängende Informationen sollten in die Personalakte aufgenommen werden.⁵⁷ Hier steht ganz klar das Vertrauen der Beteiligten im Vordergrund und grundrechtlich das Recht auf informationelle Selbstbestimmung. Die Fremdeinschätzung sollte daher auch mit einem online-gestützten Verfahren durchgeführt werden, in dem die technische Anonymisierung zum Beispiel durch die Vergabe eines zufällig erzeugten Codes erfolgt. Darüber hinaus sollte eine faktische Anonymisierung dadurch gewährleistet werden, dass nur Führungskräfte derjenigen Organisationseinheiten in die Auswertung einbezogen werden, bei denen tatsächlich eine Mindestanzahl an Bewertungen abgegeben wurde.

- **Führungsebenen: Welche Führungsebene(n) sollte(n) einbezogen werden?**

Grundsätzlich sollten alle Führungsebenen in das Führungsfeedback einbezogen werden – von der Behördenleitung über die Abteilungsleitungen, Unterabteilungsleitungen, Gruppenleitungen, Referatsleitungen und ggf. auch Leitungsfunktionen unterhalb der

⁵⁶ Vgl. *Brinkmann* 1998, S. 97.

⁵⁷ Vgl. ausführlicher *KGSt* 2007, S. 41 ff.

Referatsleitungen. Dies ist zielführend, da so die Akzeptanz des Führungsfeedbacks und die Teilnahmebereitschaft steigt. Die Behördenleitung dient hierbei v. a. als motivierendes Vorbild.

- **Erhebungsrichtung: Wer beginnt mit dem Führungsfeedback?**

Die Behördenleitung sollte mit dem Führungsfeedback beginnen. Im Anschluss daran sollten sukzessive die darunterliegenden Hierarchieebenen befragt werden. Hier kommt auch die Modell- und Vorbildwirkung zum Tragen, durch die die Teilnahmebereitschaft steigt.

- **Verhalten der Beteiligten: Wie sollten sich die Beteiligten verhalten?**

Kritikfähigkeit, Vertrauen, Respekt und Wertschätzung auf Seite der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere im Teamdialog, sind grundlegende Voraussetzungen für den Erfolg des Führungsfeedbacks und für die weitere Zusammenarbeit. Es liegt an der Eigenverantwortung der Beteiligten, die Informationen für die eigene und gemeinsame Weiterentwicklung innerhalb des Teams zu nutzen. Hier sollten insbesondere die Informationsveranstaltungen und etwaige Schulungsmaßnahmen genutzt werden, um die Beteiligten zu sensibilisieren. Es ist ein hohes Maß an Konfliktfähigkeit erforderlich. Die Führungskräfte dürfen sich der Kritik nicht verschließen und müssen sich dem Fremdbild stellen. Das Einnehmen einer Abwehrhaltung im Feedbackgespräch verhindert einen weiteren konstruktiven Verlauf des Führungsfeedbacks.

- **Feedbackgespräch: Welche Auswirkungen haben die Feedback-Gespräche?**

Ganz wesentlich ist: Nicht oder schlecht durchgeführte Feedbackgespräche mit der Führungskraft einerseits und dem Team andererseits wirken sich negativ auf das Führungsfeedback und die zukünftige Zusammenarbeit aus! Die Hinzuziehung eines externen und speziell geschulten Coaches sollte obligatorisch sein und seine Rolle konkret definiert sein. Eine frühzeitige und intensive

Beteiligung ist ebenso empfehlenswert. Der Coach kann folgende Funktionen übernehmen:

- Auswertung des Ergebnisberichts im bilateralen Gespräch mit der jeweiligen Führungskraft,
 - Vorbereitung des Team-Feedbackgesprächs,
 - Durchführung des Team-Feedbackgesprächs als Moderator,
 - Umsetzung der Gesprächsergebnisse,
 - Konstruktive Feedbackgespräche bilden die wichtigste Grundlage für sich anschließende Personalentwicklungsmaßnahmen.
- **Zeitlicher Abstand zu anderen Instrumenten: Wann sollte das Führungsfeedback durchgeführt werden?**

Das Führungsfeedback sollte in einem gewissen zeitlichen Abstand zu anderen Personalentwicklungs- und Leistungsinstrumenten durchgeführt werden. Zwischen dem Führungsfeedback und dem Abschluss der Regelbeurteilungsrunde(n) sollten mindestens sechs Monate liegen. Dadurch soll möglichen „Racheakten“ von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgebeugt werden.

- **Obligatorische Teilnahme versus Freiwilligkeit: Sollen die Führungskräfte für das Führungsfeedback verpflichtet werden – oder soll ihnen die Teilnahme freigestellt werden?**

In der behördlichen Führungsfeedbackpraxis werden beide Varianten angewandt. Denkbar ist auch eine freiwillige Teilnahme im Rahmen eines Pilotverfahrens und in einem zweiten Durchgang die obligatorische Teilnahme für alle Führungskräfte, die noch nicht daran teilgenommen haben. Bei dem freiwilligen Ansatz wird davon ausgegangen, dass es langfristig für die Akzeptanz der Führungskraft wichtig ist und am Prinzip „Lernen am guten Beispiel“ anknüpft: Weniger reformfreudige Führungskräfte machen dann freiwillig mit, wenn sie bei anderen wahrnehmen, dass diese fair behandelt werden, die gewonnenen Informationen vertraulich behandelt werden, auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Interesse daran haben, eine konstruktive Auseinandersetzung zu

führen und sie im Feedbackprozess eine kompetente interne und externe Unterstützung erhalten.⁵⁸ Ziel einiger kommunaler Behörden war es auch, das Führungsfeedback nach mehreren Wiederholungen zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen. In einigen Behörden kann auch die Initiative von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für eine Teilnahme ausgehen. Ein aufgezwungenes Feedback könnte eher zur Ignoranz oder sogar zu Widerstand führen. Für eine obligatorische Teilnahme spricht aber u.a., dass Vorgesetzte, die mit einem überwiegend negativen Ergebnis rechnen, sich nicht einfach der Bewertung entziehen können⁵⁹.

- **Folgemaßnahmen: Nach dem Feedback ist vor dem Feedback!**

Die Folgemaßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung können nur dann erfolgreich und wirkungsvoll sein, wenn verständliche Auswertungen vorliegen und klare Aussagen zu den Stärken und Schwächen getätigt wurden. Ein weiterer Indikator ist eine gezielte Analyse mit dem Coach, dem eine zeitnahe Durchführung der Folgemaßnahme folgt. Das Personal- bzw. Personalentwicklungsreferat hat daher Sorge zu tragen, dass qualifizierte Angebote vorgelegt und ein ausreichender Fortbildungsetat zur Verfügung steht. Negativkriterien sind daher: Ignorieren der Ergebnisse, fehlende Beratung und Angebote oder schlichtweg: Es passiert nichts. Spätestens an diesem Punkt sinkt die Akzeptanz des Instruments und bei einer Wiederholung des Führungsfeedbacks sinkt die Teilnahmebereitschaft.

- **Projektmanagement: Professionell – oder gar nicht!**

Das Führungsfeedback ist eine sehr kosten- und personalintensive Maßnahme. Es sollte daher sichergestellt werden, dass genügend Personal für die Planung, Durchführung und Nachbereitung des Führungsfeedbacks vorhanden ist. Zur Ermittlung der Kosten und des Personalbedarfs sollten Erfahrungswerte bei anderen Behör-

⁵⁸ *KGSt* 2007, S. 46 f.

⁵⁹ *Ebner / Krell* 1991, S. 92.

den erfragt werden, um etwaige Vergabe- und Ausschreibungsprobleme mit den Schwellenwerten zu verhindern.

6. Ergebnis: Führungsfeedback ja oder nein?

Das Führungsfeedback ist ein effizientes und effektives Mittel zur Führungskräfteentwicklung und Weiterentwicklung der Behördenkultur i. S. d. Change-Managements. Es können mittelfristig sowohl die Arbeitszufriedenheit, d.h. das subjektive Erleben, als auch die tatsächliche Arbeitsleistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte maßgeblich verbessert werden.

Den Chancen stehen jedoch auch Risiken gegenüber. Das Führungsfeedback ist einerseits eine sehr personal- und kostenintensive Maßnahme. Andererseits kann eine halbherzige Unterstützung oder nicht professionelle Durchführung zu sehr negativen Effekten bei der Belegschaft führen und zukünftige Maßnahmen in den Bereichen Behördenkultur und Personalentwicklung erheblich erschweren oder sogar auf unbestimmte Zeit unmöglich machen.

Das Führungsfeedback hat nur dann Erfolg, wenn es von Beginn an konsequent geplant, durchgeführt und nachbereitet wird. Vor der Einführung oder Wiederholung eines Führungsfeedbacks sollte die Behörde daher die Rahmenbedingungen klären, erfolgskritische Faktoren definieren und ein fundiertes Konzept ausarbeiten. Insbesondere sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Was soll erreicht werden?
- Wie sollen die Daten erhoben werden?
- Welche Konsequenzen soll das Führungsfeedback haben?

Zu beachten ist weiterhin, dass das Führungsfeedback kein Kontrollinstrument ist. Es dient nicht dazu, disziplinarische Maßnahmen zu verhängen oder aber auch das Führungsverhalten seitens des Personalreferats zu kontrollieren und zu bewerten. Führungsfeedback ist vielmehr ein Instrument der Kommunikation und der Personalentwicklung. Das Führungsfeedback muss eine offensichtliche und direkte Unterstützung der Hausleitung erfahren, mit ausreichenden personellen und finanziellen Mitteln ausgestattet werden und mit einer gezielten Informationspolitik und Schulungsmaßnahmen begleitet werden.

Bei einer verkürzten oder mangelhaften Vorbereitung wird das Führungsfeedback jedoch das Gegenteil erreichen, da es an dem notwendigen Vertrauen der Führungskräfte in die Integrität des Instruments fehlt. Das Führungsfeedback sollte auch keine „weiße Salbe“ bzw. „symbolische Maßnahme“ für die Führungskräfte sein, denn dann wird es nur ein eines von vielen (stumpfen) Schwertern der Personalentwicklung sein.

Alles in allem gilt beim Führungsfeedback noch mehr als bei anderen Personalmaßnahmen: Richtig machen – oder es besser bleiben lassen!

Quellenverzeichnis

- Bahners, Christian* (2005): Vorgesetztenbeurteilung mittels 360°-Feedback, 2. Auflage, München: Hampp Verlag
- Becker, Manfred* (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Böhnke, Elisabeth / von Rosenstiel, Lutz* (2005): Führungskräfte-Coaching, in: Jöns, Ingela/Bungard, Walter (Hrsg.): Feedbackinstrumente im Unternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 129-144.
- Brinkmann, Ralf D.* (1998): Vorgesetzten-Feedback. Rückmeldung zum Führungsverhalten; Grundlagen und Anleitung für die Praxis, Heidelberg: Sauer Verlag.
- Bundesministerium des Innern* (2014): Der öffentliche Dienst des Bundes, Berlin.
- Bundesverwaltungsamt* (2013): Common Assessment Framework – Verbesserung öffentlicher Organisationen durch Selbstbewertung, Köln.
- Domsch, Michael E. / Ladwig Desiree H* (1995): Zielbildungs- und Konzeptionsphase, in: Hofmann, Karsten / Köhler, Friedhelm / Steinhoff, Viktoria (Hg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 23-36.
- Ebner, Hermann G. / Krell, Gertraude* (1991): Vorgesetztenbeurteilung. Eine Analyse individueller und organisationaler Bedingungen, Oldenburg: Bibliotheks- und Informationssystem der Universität.
- Fischer, Torsten / Hinse, Barbara*: Personalentwicklung, in: Fischer, Torsten (Hrsg.): Personalmanagement, 2. Auflage, Frankfurt: Verlag für Verwaltungswissenschaft, S. 171-222.
- Gerpott, Torsten* (2013): 360 Grad-Feedback-Verfahren als spezielle Variante der Mitarbeiterbefragung, in: Michel E. Domsch / Désirée H. Ladwig (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbefragung, 3. Auflage, Berlin: Springer Gabler Verlag, S. 127–162.

- Hofmann, Karsten / Schönsee, Ralf / Blandfort, Anja / Köhler, Friedhelm* (1995): Ergebnisse einer Evaluation der verschiedenen Phasen der Vorgesetztenbeurteilung, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Viktoria (Hg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 97-110.
- Holtbrügge, Dirk* (2015): Personalmanagement, 6. Auflage, Berlin: Verlag, Springer Gabler.
- Holzrichter, Elke*: Das Führungskräfte-Feedback optimiert die Zusammenarbeit; in: Innovative Verwaltung 11/2007, S. 17–19.
- INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit* (2015): Verwaltung der Zukunft. Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik; Berlin.
- Jarras, Hans / Pieroth, Bodo* (2014): Kommentar zum Grundgesetz, München: Verlag C.H. Beck.
- Jöns, Ingela / Schmitt, L.* (1998): Qualität der Maßnahmenableitung in selbstmoderierten Feedbackgesprächen zur Vorgesetztenbeurteilung, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, S. 96-118.
- Kiefer, Bernd-Uwe / Knebel, Heinz* (2004): Taschenbuch Personalbeurteilung. Feedback in Organisationen, 11. Auflage, Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft.
- Köhler, Friedhelm* (1995): Vorbereitungs- und Informationsphase im Unternehmen, in: Karsten Hofmann / Friedhelm Köhler / Viktoria Steinhoff (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 57-62.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2007): Führungsfeedback, Bericht Nr. 5/2007, Köln.
- Krämer, Michael* (2012): Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung, 2. Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mroß, Michael* (2016): Plädoyer für ein angemessenes Führungsverständnis im öffentlichen Sektor; in: DÖD 1/2016, S. 6-12.

- Nerdinger, Friedemann W.* (2005): Vorgesetztenbeurteilung; in: Ingela Jöns / Walter Bungard (Hrsg.), Feedbackinstrumente im Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 99-112.
- Peterke, Jürgen* (2006): Handbuch Personalentwicklung. Durch Führung Mensch und Unternehmen fördern, Lernen zum Wettbewerbsvorteil entwickeln, Qualifizierung zielgerichtet und wirkungsvoll vornehmen. 1. Auflage, Berlin: Cornelsen Verlag.
- Peters/Grunewald/Lösch* (2009): Handbuch zum Laufbahnrecht des Bundes, Köln: Luchterhand Wolters Kluwer Deutschland.
- Pinnow, Daniel F.* (2008): Führen, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pippke, Wolfgang* (2015): Personalführung, in: Fischer, Torsten (Hrsg.): Personalmanagement, 2. Auflage, Frankfurt: Verlag für Verwaltungswissenschaft, S. 223-258.
- Reinecke, Peter* (1983): Vorgesetztenbeurteilung. Ein Instrument partizipativer Führung und Organisationsentwicklung, Köln: Heymanns Verlag.
- Sauerland, Martin / Braun, Ottmar* (2014): Aktuelle Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung. Tagungsband. 1. Aufl. Hamburg: Feldhaus Verlag.
- Scherm, Martin* (2005): 360-Grad-Beurteilungen: Leistungen einschätzen und Kompetenzen entwickeln; in: Scherm, Martin (Hrsg.), 360-Grad-Beurteilungen. Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen, Göttingen: Hogrefe, S. 3-20.
- Stein, Astrid; Zimmermann, Sabine* (2015): Qualitätsmanagement bei der Führung der Mitarbeiter. Bundeszentralamt für Steuern realisiert Führungskräfte-Feedback; in: Innovative Verwaltung 1-2/2015, S. 24–26.
- Steinhoff, Viktoria* (1995): Vorgesetztenbeurteilung: Grundlagen – Philosophie – Anwendung, in: Hofmann, Karsten/Köhler, Friedhelm/Steinhoff, Viktoria (Hrsg.): Vorgesetztenbeurteilung in der Praxis, Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 7-14.
- Stroebe, Rainer W.* (2015): Grundlagen der Führung. Werkzeuge zur Selbsthilfe mit Führungsmodellen, 14. Auflage, Hamburg: Windmühle-Verlag.

Wunderer, Rolf (2011): Führung und Zusammenarbeit – eine unternehmerische Führungslehre, 9. Auflage, Köln: Wolters Kluwer.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bundeskanzlerin Angela Merkel sucht Verhaltensökonominnen	35
Abb. 2: Pistazien – zu Beginn und am Ende eines Fernsehabends.....	35
Abb. 3: 4. April 2013 – Rana Plaza Textilfabrik in Bangladesh	37
Abb. 4: Verantwortungsdiffusion	38
Abb. 5: Verantwortungsdiffusion in der „Sub prime“-Krise	40
Abb. 6: Verantwortungsdiffusion – Erkenntnisse, Tipps, Tricks	41
Abb. 7: Gruppendenken.....	42
Abb. 8: Gruppendenken – Erkenntnisse, Tipps, Tricks.....	43
Abb. 9: Überschätzung von Experten und die Erwartungslücke	44
Abb. 10: Überschätzung von Experten und die Erwartungslücke - Erkenntnisse, Tipps, Tricks	46
Abb. 11: Anreizverlagerung und Gefahr von Fehlanreizen	47
Abb. 12: Anreizverlagerung und Gefahr von Fehlanreizen - Erkenntnisse, Tipps, Tricks	48
Abb. 13: Gefahr des Moralverfalls	49
Abb. 14: Gefahr des Moralverfalls – Erkenntnisse, Tipps, Tricks	50
Abb. 15: Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst (ohne Zeit- und Berufssoldaten, ohne Bundeseisenbahnvermögen).....	52
Abb. 16: Ermittlung von Führungskompetenzen	54
Abb. 17: Kompetenzprofile	59
Abb. 18: Das CAF-Modell und das Führungsfeedback	82

Abb. 19: Führungskräfteentwicklung und Führungsfeedback in der Bundesverwaltung	84
Abb. 20: Die drei Elemente des Führungsfeedbacks	88
Abb. 21: Ziele des Führungsfeedbacks im Sinne von Verbesserungen	90
Abb. 22: Das 360°-Feedback im Überblick	94
Abb. 23: Abgrenzung des Führungsfeedbacks zu anderen Instrumenten	96
Abb. 24: Führungsfeedback als Prozess	97
Abb. 27: Führungsfeedback im Rahmen der Erfolgsfaktoren	112
Abb. 28: Wichtige Erfolgsfaktoren des Führungsfeedbacks.....	112

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Inhalte der Basisfortbildung für Führungskräfte an der BAKöV	81
Tab. 2: Planungs-Checkliste für die Konzeption des Feedbackverfahrens	101
Tab. 3: Planungs-Checkliste für die Durchführung des Feedbackverfahrens	104
Tab. 4: Planungs-Checkliste für die Folgemaßnahmen und Personalentwicklung.....	108
Tab. 5: Planungs-Checkliste für die Evaluation des Feedbackverfahrens	110
Tab. 6: Planungs-Checkliste für die Nachbereitung des Feedbackverfahrens	111

Autorenhinweise

Professor Dr. Andreas Gourmelon ist diplomierter Psychologe und Wirtschaftswissenschaftler. Nach dem Studium sammelte er berufspraktische Erfahrungen im Psychologischen Dienst der Bundesagentur für Arbeit. Tätig ist Prof. Dr. Gourmelon an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, wo er im Bereich Personal- und Verwaltungsmanagement lehrt und forscht. Im Rahmen des Theorie-Praxis-Transfers berät er Institutionen des öffentlichen Sektors und befasst sich intensiv mit der Auswahl und Qualifizierung von Führungskräften. Prof. Dr. Gourmelon ist Herausgeber der Fachbuchreihe „Personalmanagement im öffentlichen Sektor“ und Mitherausgeber der Fachzeitschrift „Der Öffentliche Dienst“.

Professor Dr. Hans Hofmann studierte Rechts- und Staatswissenschaften an der Universität Bonn und war während seines Studiums im Bundesministerium der Justiz, im Bundesministerium für Frauen, Familie und Senioren sowie beim Deutschen Presserat tätig. Nach seiner Promotion begann er seinen Dienst im Bundesministerium des Innern und im Bundesverwaltungsamt. Weitere Stationen waren das Bundeskanzleramt, die EU-Kommission sowie die CDU/CSU-Bundestagsfraktion. Im Juni 2011 kehrte er als Leiter der Abteilung D „Öffentlicher Dienst“ ins Bundesministerium des Innern zurück. Zurzeit führt er dort die Zentralabteilung. Prof. Dr. Hofmann ist durch zahlreiche Vorträge und Veröffentlichungen hervorgetreten. Nicht umsonst wurde er zum Honorarprofessor der Juristischen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin ernannt.

Professor Dr. Harald Kania absolvierte an der Universität zu Köln ein Studium der Psychologie. Danach war er als Promotionsstipendiat, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter am Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Strafrecht in Freiburg im Breisgau tätig. Nach dem Abschluss des Promotionsstudiums arbeitete Prof. Dr. Kania als Psychologischer Projektleiter in der Kriminalistisch-Kriminologischen Forschungsstelle des Landeskriminalamtes Nordrhein-Westfalen. Seit 2009 ist er Inhaber einer Professur am Zentralbereich der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung in Brühl.

Professor Dr. Hartmut Walz absolvierte nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann ein Studium der Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre sowie Wirtschaftspädagogik an der Universität Mannheim, wo er ebenfalls promoviert wurde. Nach Tätigkeiten als Unternehmensberater hat Prof. Dr. Walz seit 1993 eine Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Bankbetriebslehre an der Hochschule Ludwigshafen am Rhein inne. Er ist Autor zahlreicher Wirtschaftsbücher und Fachpublikationen. Sein Spezialgebiet ist die Schnittstelle zwischen Ökonomie und Psychologie – hier besonders das Thema Entscheidungen.

Schriftenreihe der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung

(ISSN 0179-1982)

1. Die **Fachhochschulausbildung** für den gehobenen nichttechnischen Dienst in der Bundesverwaltung. Mit Beitr. von W. Bergmann u.a. 2., veränd. Aufl. 1983. 63 S. Vergriffen.
2. **Forschungsbericht** der FH Bund. 1981/82. 1983. 55 S. ISSN 0179-1974. Vergriffen.
3. **Möglichkeiten** einer verwaltungswissenschaftlichen Curriculumentwicklung. Jahrestagung der FH Bund, Mannheim 1982. Hrsg. von Rainer Reinhart. 1983. 96 S. Vergriffen.
4. **Verwaltung** und Wirtschaft. Hrsg.: Rainer Buchholz. 1984. 87 S. Vergriffen.
5. Das **Regierungs-** und Verwaltungshandeln als curriculares Schlüsselthema des Studiums an der FH Bund. Hrsg.: Hans-Werner Möller. 1985. 100 S. Vergriffen.
6. **Forschungsbericht**. 1983/84. 1985. 111 S. ISSN 0179-1974. Vergriffen.
7. **Holtschneider**, Rainer: Orientierungseinheiten und Einführungsveranstaltungen an den Verwaltungsfachhochschulen. 1986. 108 S. Vergriffen.
8. **Forschungsbericht** der FH Bund 1985/86. 1987. 79 S. ISSN 0179-1974. Vergriffen.
9. Die **Fortentwicklung** des Grundstudiums. Jahrestagung 1985. Hrsg.: Dieter Johannsen u.a. 1987. 125 S.
10. **Forschungsbericht** der FH Bund 1987/88. 1988. 73 S. ISSN 0179-1974.
11. **Holtschneider**, Rainer: Die "Einführung in die öffentliche Verwaltung" als Orientierungseinheit an der FH Bund. 1988. 39 S. + Anl.
12. **Praxisbezug** der Ausbildung an der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. Jahrestagung 1988. Hrsg.: Enno Limbach. 1989. 207 S. Vergriffen.

13. **Veranstaltungen** zum 10jährigen Bestehen der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. Festakt im Schloß Augustusburg, Brühl; Vortragszyklus im Sommersemester 1989; Wissenschaftliches Colloquium "40 Jahre Berufsbeamtentum - Bewährung und Perspektiven im europäischen Kontext". Hrsg.: Hubert Minz. 1990. 245 S. Vergriffen.
14. **Forschungsbericht** der FH Bund 1988-90. 1990. 79 S. ISSN 0179-1974.
15. **Umweltschutz** und Liegenschaftsverwaltung. Dokumentation der 3. Hochschultage Ökologie am 16. und 17. 4. 1991. Hrsg.: Rudolf Hauber / Hans-Peter Schwöbel. 1992. 173 S. Vergriffen.
16. **Europäische** Integration. Jahrestagung der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Kehl, 4.-6. März 1992. Hrsg.: Martin Möllers/Ludwig Schmahl. 1992. 235 S. Vergriffen.
17. **Forschungsbericht** der FH Bund 1990-92. 1992. 83 S. ISSN 0179-1974.
18. **Umweltschutz** im Büro. Dokumentation der 5. Hochschultage Ökologie vom 27. - 29. April 1993. Hrsg.: Rudolf Hauber / Hans-Peter Schwöbel. 1993. 103 S. Vergriffen.
19. **Historisches** Erbe und administrative Herausforderungen bei der Gestaltung der deutschen Einheit. Hrsg.: Erhard H. M. Lange / Martin Möllers / Norbert Pokorni. 1994. 160 S. ISBN 3-930732-00-9. Vergriffen.
20. **Stand** und Zukunftsperspektiven der öffentlichen Verwaltung im wiedervereinigten Deutschland. Dokumentation der Jahrestagung der FH Bund vom 31. 1. bis 2.2. 1994. Martin Möllers (Hrsg.). Brühl 1995. 312 S. Vergriffen.
21. **Forschungsbericht** der FH Bund 1992-94. 1994. 81 S. ISSN 0179-1974. Vergriffen.
22. **25 Jahre** Arbeitsförderungsgesetz, 15 Jahre Fachbereich Arbeitsverwaltung der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. Festschrift für Christa Mestmäcker und Joachim Müller. 1995. 181 S. ISBN 3-930732-08-4. Vergriffen.

23. **Festschrift** für Peter Semmt. 1995. 262 S. ISBN 3-930732-08-4. Vergriffen.
24. **New Public Management**. Mehr Effektivität und Effizienz in der Bundesverwaltung. Dokumentation der Jahrestagung der FH Bund vom 6. bis 8. 11. 1995. Walter Fischer/Ehrhard Mundhenke (Hrsg.). Brühl 1996. VI, 299 S. ISBN 3-930732-17-3.
25. **Orlean**, Rita: Die öffentliche Verwaltung Polens und die Anpassung von human resources an die neue ökonomisch-soziale Situation unter besonderer Berücksichtigung von Transformation und Assoziation seit 1985. Brühl 1996. 257 S. ISBN 3-930732-18-1. Vergriffen.
26. **Wertewandel** und Wertevermittlung. Frank Dulisch/Hans-Ludwig Schmahl (Hrsg.) Brühl 1996. 253 S. ISBN 3-930732-21-1.
27. **Forschungsbericht** 1994-96. Projekte und Veröffentlichungen für den Zeitraum 01. 10. 1994 bis 30. 09. 1996. Brühl 1996. 71 S. ISSN - 0179-1974. Vergriffen.
28. **Modernisierung** der Bundesverwaltung. Aktueller Stand und Perspektiven. Dokumentation der Jahrestagung der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung vom 3. bis 5. Juni 1997 in Mannheim. Hrsg.: Ehrhard Mundhenke, Wilhelm Kreft. Brühl 1997. 375 S. ISBN 3-930732-27-0. Vergriffen.
28. **dito**, 2., durchges. Aufl. 1998. 375 S. ISBN 3-930732-33-5. Vergriffen.
29. **Umweltbewußtsein** und Umweltverhalten öffentlicher Organisationen. Erklärungsversuche für Diskrepanzen zwischen Möglichkeiten und Wirklichkeiten auf der exekutiven Ebene. Dokumentation der siebten Hochschultage Ökologie vom 13. bis 15. Mai 1997. Hrsg.: Rudolf Hauber / Hans-Peter Schwöbel. Brühl 1998. 211 S. ISBN 3-930732-37-8. Vergriffen.
30. **Dincher**, Roland: Der Betrieb als Kunde und Partner der Arbeitsverwaltung. Beiträge zur konzeptionellen Weiterentwicklung der öffentlichen Arbeitsvermittlung und Arbeitsmarktberatung. Brühl 1998. V, 128 S. ISBN 3-930732-39-4. Vergriffen.

31. **Gibt** es eine gemeinsame Zukunft? Die öffentlichen Verwaltungen Rußlands und Deutschlands im Transformationsprozeß. Hrsg.: Klaus Erdmann / Heinz Theisen. Brühl 1998. XVI, 368 S. ISBN 3-930732-40-8.
32. **Forschungsbericht** 1996-98. Projekte und Veröffentlichungen für den Zeitraum 01.10.1996 - 30.09.1998. Brühl 1998. 68 S. ISSN 0179-1974. Vergriffen.
33. **Neue Entwicklungen** in der Europäischen Union. Perspektiven für ein europabezogenes Studium. Hrsg.: Hans Ludwig Schmahl. Brühl 1999. 309 S. ISBN 3-930732-51-3. Vergriffen.
34. **Mundhenke**, Ehrhard: Controlling / KLR in der Bundesverwaltung. Was man dazu wissen sollte. Brühl 2000. 151 S. ISBN 3-930732-57-2. Vergriffen.
34. **dito**, 2., überarb. Aufl. Brühl 2000. 152 S. ISBN 3-930732-61-0. Vergriffen.
34. **dito**, 3., überarb. Aufl. Brühl 2001. 152 S. ISBN 3-930732-69-6. Vergriffen
34. **dito**, 4., vollständig überarb. Aufl. Brühl 2002. 171 S. ISBN 3-930732-81-5. Vergriffen.
34. **dito**, 5., überarb. Aufl. Brühl 2003. 178 S. ISBN 3-930732-88-2. Vergriffen.
35. **Umweltschutz** in der verwaltungswissenschaftlichen Ausbildung. Konzeption und Inhalte eines neuen interdisziplinären Studienfachs. Hrsg.: Rudolf Hauber / Hans-Peter Schwöbel. Brühl 2000. 124 S. ISBN 3-930732-62-9.
36. **Forschungsbericht** 1998-2000. Projekte und Veröffentlichungen für den Zeitraum 01.10.1998 – 30.09.2000. Brühl 2000. 58 S. ISSN 0179-1974.
37. **Krüger**, Ingo: Frauenförderung und Gender Mainstreaming im Personalmanagement. Beschreibung einer Seminarreihe für Frauenbeauftragte der Behörden des Bundes. Brühl 2001. 269 S. ISBN 3-930732-66-1. Vergriffen.
38. **Loeser**, Roman: Organisierte Kriminalität: Die sizilianische Mafia (I). Brühl 2000. 450 S. ISBN 3-930732-67-X. Vergriffen.

38. **dito**, 2., überarb. Aufl. Brühl 2004. 450 S. ISBN 3-930732-99-8.
39. **Fischer**, Walter P.: Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung in staatlichen Verwaltungen. Konzeption und Nutzung eines schlanken Rechensystems. Brühl 2002. 130 S. ISBN 3-930732-80-7. Vergriffen.
40. **Lange**, Erhard H.M.: Zivilcourage im öffentlichen Dienst in Vergangenheit und Gegenwart. Brühl 2002. 99 S. ISBN 3-930732-83-1. Vergriffen.
40. **dito**, 2., überarb. und erw. Aufl. Brühl 2003. 131 S. ISBN 3-930732-91-2.
41. **Mundhenke**, Ehrhard: Finanzmanagement als Kern der Verwaltungsmodernisierung. Rücksichten – Einsichten – Aussichten. Brühl 2003. 36 S. ISBN 3-930732-92-0.
42. **Litzcke**, Sven Max: Psychologische Verfahren der Personalauswahl. Brühl 2004. 95 S. ISBN 3-930732-93-9. Vergriffen.
43. **Maier**, Dieter G.: Anfänge und Brüche der Arbeitsverwaltung bis 1952. Zugleich ein kaum bekanntes Kapitel der deutsch-jüdischen Geschichte. Brühl 2004. 275 S. ISBN 3-930732-97-1.
44. **Ewald**, Isabelle: Privatisierung staatlicher Aufgaben. Brühl 2005. 102 S. ISBN 3-938407-01-8.
45. **Festschrift** für Nikolaus Jaworsky und Fritjof Wagner. Hrsg.: Roman Loeser. Brühl 2005. 330 S. ISBN 3-938407-03-4.
46. **Fischer**, Walter P.: Grundlegende Rechenprinzipien der kaufmännischen Buchführung. Historische Entwicklung und Anwendung als öffentliche Auftragswesen. Brühl 2006. 61 S. ISBN 3-938407-11-5.
47. **Paradigmenwechsel** in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik? Hrsg.: Hans-Dieter Braun / Bernd-Joachim Ertelt. Brühl 2006. 445 S. ISBN 3-938407-13-1.
48. **Wissensmanagement**. Eine interdisziplinäre Betrachtung. Hrsg.: Dagmar Lück-Schneider/Stephan Maninger. Brühl 2006. 231 S. ISBN 3-938407-14-X. Vergriffen.

49. **Wolf**, Ricarda: Rentenberatung: Tipps und Hilfen für das Gespräch. Brühl 2006. 190 S. ISBN 978-3-938407-16-5.
50. **Litzcke**, Sven Max / Linssen, Ruth: Studieren lernen. Arbeits- und Lerntechniken, Prüfungen und Studienarbeiten. Brühl 2007. 185 S. ISBN 978-3-938407-23-3. Vergriffen.
50. **Litzcke**, Sven Max / Linssen, Ruth: Studieren lernen. Arbeits- und Lerntechniken, Prüfungen und Studienarbeiten. 2., überarbeitete Auflage. Brühl 2008. 191 S. ISBN 978-3-938407-25-7. Vergriffen.
51. **Change Management**. Theorie und Praxis. Hrsg.: Sven Max Litzcke/Rüdiger Nolte. Brühl 2008. 170 S. ISBN 978-3-938407-22-6.
52. **Geschichte** der Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsverwaltung in Deutschland. Hrsg.: Dieter G. Maier. Brühl 2008. 416 S. ISBN 978-3-938407-27-1.
53. **Peterhoff**, Klemens: Verstehen und Verständigung. Kommunikation und Verhalten. Brühl 2008. 138 S. ISBN 978-3-938407-33-2. Vergriffen.
54. **Peterhoff**, Klemens: Die menschliche Seite. Psychologie und Verhalten. Brühl 2010. 104 S. ISBN 978-3-938407-38-7. Vergriffen.
55. **Colussi**, Marc: Einführung in das Recht. Grundlagen des Zivilrechts und der juristischen Fallbearbeitung. Brühl 2010. 97 S. ISBN 978-3-938407-44-8.
56. **Hochschultag** Arbeits-, Tarif- und Sozialversicherungsrecht am 20. November 2014. Mit einer Einführung von Direktor Rudolf Junger sowie Thesen zum Festvortrag von Prof. Dr. Udo Steiner. Hrsg.: Alfons Josef Ermer. Brühl 2014. 117 S. ISBN 978-3-938407-66-0.
57. **Meyer-Hubbert**, Katarzyna A.: (Un)Rein zum Gebet? Zu den islamischen Reinheitsnormierungen des Ortes, der Kleidung und der Intention in ihrem interkulturellen Entstehungsraum. Brühl 2016. 347 S. ISBN 978-3-938407-80-6.