

Christian Barthel

Führung in Verwaltung und Polizei

Eine soziologisch informierte Ermutigung



Springer Gabler

Führung in Verwaltung und Polizei

Christian Barthel

Führung in Verwaltung und Polizei

Eine soziologisch informierte Ermutigung

Christian Barthel
Deutsche Hochschule der Polizei
Münster, Deutschland

ISBN 978-3-658-31981-6 ISBN 978-3-658-31982-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31982-3>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dieses Buch speist sich aus meiner eigenen, zwölfjährigen Führungserfahrung in der (Kommunal-) Verwaltung und der fünfzehnjährigen Lehr-Erfahrung als Dozent an der Deutschen Hochschule der Polizei (DHPol). Diese persönlichen Erfahrungen als Führungspraktiker und als Dozent für Führungslehre wurden für „Aufsteiger“ vor allem in den Höheren Dienst der allgemeinen Verwaltung sowie der Polizei verdichtet und organisationssoziologisch reflektiert.

Das Ziel ist es dabei, die komplexe und oft anstrengende Wirklichkeit des Führungserfahrung mit soziologischem Wissen – und der damit einhergehenden soziologischen Grundhaltung: „Was ist hier eigentlich los?“ (s. Hitzler 1991, S. 295–318) – in ein ausbalanciertes Verhältnis zueinander zu bringen. Nur auf diese Weise – so meine Grundannahme – ist es möglich, eine brauchbare Erzählung für professionelle Führungskräfte im Entwicklungsprozess zu erzeugen: Die bloße Wiedergabe von Erfahrungen führt bestenfalls zu anekdotischen Ausführungen i. S. „von der Praxis für die Praxis“; die rein organisationssoziologische Perspektive führt tendenziell zu akademischen Reden i. S. „von der Wissenschaft für die Wissenschaft“. Für Führungskräfte mit professionellen Gestaltungsambitionen sind beide Perspektiven nicht zielführend.

In diesem Sinne ist das Anliegen des vorliegenden Textes die Ermutigung zu einer professionellen Haltung bzw. Position, die a) die eigene Praxis reflektieren und b) soziologisches Organisationswissen als nützliche Grundausrüstung nutzen kann. Der „reflektierte Praktiker“, so wie ihn seinerzeit Donald Schön (Schön 1983) konzeptionell ausbuchstabiert hat, ist demnach das Ziel der hier formulierten didaktischen Bemühungen und theoretischen Angebote.

Literatur

- Hitzler R (1991) Dummheit als Methode: eine dramatologische Textinterpretation. In: Garz D, Kraimer K (Hrsg) *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Westdt. Verlag, Opladen, S 295–318
- Schön D (1983) *The reflective Practitioner – How Professionals think*. Basic Books, New York

Bremen
September 2020

Christian Barthel

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Warum überhaupt über „Führung in der Verwaltung“ sprechen und nicht einfach über „Führung“?	1
1.2	Die primären Zielgruppen des Buches: Führungsnovizen und Mentoren. ...	4
1.3	Was bedeutet und welchen Stellenwert hat die Formulierung „soziologisch informierte“ Ermutigung?	6
1.4	Warum soziologisch informierte „Ermutigung“?	9
1.5	Welche Textsorte wird den zukünftigen Führungskräften mit der vorliegenden Schrift angeboten?	11
1.6	Aufbau und Gliederung des Buches	13
	Literatur.	18
2	Führung – Funktion, Rolle, Professionalität	21
2.1	Ein profanisierender Blick auf die Führungswirklichkeit	21
2.2	Zur Empirie der Führungsaufgabe.	23
2.3	Führung – eine Funktion der Organisation	25
2.4	Exkurs: Führung in formalen Organisationen und ihre Gegenpole	30
2.5	Die Führungsrolle	35
2.6	Das Management der Führungsrolle	38
	Literatur.	42
3	Organisation – das Handlungsfeld der Führung	45
3.1	Die Lernerträge von 30 Jahren Verwaltungsgeschichte	46
3.1.1	Das Versprechen der Neuen Steuerung oder die Reformpoesie der 1990er-Jahre.	47
3.1.2	Binnenkomplexität und Informalität oder: In der Krise der Reform macht sich die Verwaltung mit sich selbst bekannt	48
3.1.3	Der blinde Fleck des NSM: Die Umwelt der Verwaltung	50
3.2	Eine soziologische Verdichtung der Verwaltungsreformerfahrungen – das systemtheoretische Organisationsverständnis	52

3.2.1	Die drei Seiten der Organisation	52
3.2.2	Entscheidungsprämissen und ihre Bedeutung auf der formalen, der informalen sowie der Außenseite der Organisation	56
3.3	Widersprüche, Paradoxien, Dilemmata – Erscheinungsformen der Komplexität	64
	Literatur.	66
4	Kritische Situationen – der entscheidende Arbeitsgegenstand der Führung.	69
4.1	Kritische Situationen – Was ist das?	70
4.2	Pfadabhängigkeit – Begrenzung und Ermöglichung von Entscheidungen	74
4.3	Professionalität der Führung	81
	Literatur.	85
5	Analyse- und Entscheidungsmethode für die Bearbeitung kritischer Situationen.	87
5.1	Kritische Situation – der Anlass.	88
5.2	Akteure – die soziale Dimension der kritischen Situation.	90
5.2.1	Die Akteure – ihre Interessen und Denkweisen.	90
5.2.2	Akteurskonstellationen	95
5.3	Die Sachverhalte – die sachliche Dimension der kritischen Situation.	100
5.4	Die zeitliche Dimension.	101
5.5	Der Bearbeitungskontext – die sechs Baustellen der Führung	102
5.6	Hypothesen – Ziele – Handlungsmöglichkeiten – Planung.	103
5.7	Ein induktiv-prozessorientiertes Führungs- und Managementverständnis	104
	Literatur.	106
6	Dienststellenentwicklung oder die sechs Baustellen der Führung	109
6.1	Dienststellenentwicklung.	109
6.2	Führungsteam.	113
6.3	Ziele, Strategien, Schwerpunkte	119
6.4	Interne Kommunikation.	124
6.5	Über Arbeit reden – Arbeitsstrukturen gestalten	130
6.6	Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung	136
6.7	Kontextmanagement	143
6.7.1	Stakeholder Management.	145
6.7.2	Public Relations.	147
6.7.3	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.	148
	Literatur.	149

7	Führungsinteraktion	153
7.1	Das Dilemma von Anordnung und Aushandlung	154
7.2	Die kompetente Handhabung des Dilemmas von Anordnungsrecht und Negotiation Order: Autorität, Vertrauen, Verständigung	161
7.2.1	Autorität als Kompetenz	161
7.2.2	Vertrauen	170
7.2.3	Verständigung	175
7.3	Laterale Führung – das Zusammenspiel von Autorität, Vertrauen und Verständigung	187
	Literatur	189
8	Selbstmanagement in der Führungsrolle	193
8.1	Einstiegs-Varianten in Leitungsfunktionen des Höheren Dienstes und ihre Folgen für den Newcomer	194
8.2	Die neue Organisation als emotionales Feld	200
8.2.1	Die Besonderheit der Aufgabe als Quelle von psychischen Herausforderungen und unbewusster Abwehr	201
8.2.2	Gruppenfantasien als Ursache für die emotionale Arena einer Organisation	205
8.2.3	Die Neurosen der Vorgänger und ihre chronifizierende Wirkung auf die emotionale Arena	208
8.2.4	Organisation – vierdimensional betrachtet	212
8.3	Die Rolle als Interface zwischen Person und Organisation – mit Übertragungen muss gerechnet werden	215
8.4	Exkurs: Frauen – Männer – Stereotype und ihre Fallstricke für Führungsnovizen	218
8.4.1	Riskante Rollen von Frauen in der Verwaltung	219
8.4.2	Die ernstesten Spiele der Männer und ihre Kosten	221
8.5	Coaching – notwendige Unterstützung für die Professionalisierung der Führung	223
8.5.1	Psychodynamisch-systemisches Leitungscoaching	224
8.5.2	Coaching im Rahmen des „Mikropolitischen Kompetenzmodells“ nach Daniela Rastetter	225
8.5.3	Intervision oder kollegiale Fallberatung	226
	Literatur	228
9	Statt eines Schlussworts – ein Ausblick	231



In diesem einleitenden Kapitel sollen die Grundgedanken dargelegt werden, die zu dem Titel des Buches – „Führung in Verwaltung und Polizei – eine soziologisch informierte Ermutigung“ – geführt haben. Abschließend wird der Aufbau des Buches, die Gliederung und ihre konzeptionelle Logik, dargestellt. In diesem Sinne findet der Leser hier Ausführungen zu den Themen:

- Warum überhaupt über „Führung in der Verwaltung“ sprechen und nicht einfach über „Führung“?
- Die primären Zielgruppen des Buches: Führungsnovizen und Mentoren
- Was bedeutet und welchen Stellenwert hat die Formulierung „soziologisch informierte“ Ermutigung?
- Und warum eigentlich „Ermutigung“?
- Welche Textsorte wird dem Leser mit der vorliegenden Schrift angeboten?
- Schließlich: Aufbau und konzeptionelle Logik der Gliederung des Buches

1.1 Warum überhaupt über „Führung in der Verwaltung“ sprechen und nicht einfach über „Führung“?

Grundsätzlich kann man sich die Frage stellen: Warum sollte Führung in der Verwaltung einer besonderen Betrachtung wert sein? Muss Führung nicht in allen Organisationstypen – egal ob gewinnwirtschaftlich- oder gemeinwesenorientiert – den gleichen Herausforderungen gerecht werden? Im vorliegenden Text wird davon ausgegangen: Für die Funktion von Führung lassen sich zwar strukturelle Merkmale beschreiben, die in allen Organisationstypen gelten; gleichwohl steht die Aufgabe der Führung in Verwaltungen vor spezifischen Herausforderungen, die berücksichtigt werden müssen, vor allem wenn

Führungspersonal gewonnen und qualifiziert werden soll. Drei grundsätzliche Spezifika für das Führungshandeln in der öffentlichen Verwaltung lassen sich benennen: 1) Die spezifisch multirationale Entscheidungskomplexität in der öffentlichen Verwaltung, 2) die organisationskulturell-typische „Public-Service-Orientierung“, 3) der partizipative Führungsstil als funktionale Erfordernis und Reaktion auf die vergleichsweise hohe professionelle Eigenständigkeit der Verwaltungsmitarbeiter.

Zu 1) Die Gemeinwohlorientierung der Verwaltung geht grundsätzlich einher mit der Vielfalt und Mehrdeutigkeit von Sachzielen. So müssen im Prozess der jeweiligen Leistungserstellung nicht lediglich der gesetzliche Rahmen und die damit einhergehenden Vorschriften berücksichtigt werden, sondern zugleich auch politische und ökonomische Rationalitäten bei Entscheidungen in Rechnung gestellt werden. Kommt hinzu, dass die Leistungserstellung mit starken Anspruchsgruppen und Stakeholdern zu rechnen hat, mithin entsprechend vehemente Skandalisierungspotenziale mobilisiert werden können, dann wird die öffentliche Leistungsproduktion komplex, von Konflikten und Widersprüchen gekennzeichnet. Die Verwaltungswissenschaft hat diese Grundkonstitution der verwaltungstypischen Leistungsproduktion als „Multirationalität“ durchbuchstabiert (s. Schedler 2015; Snellen 2006, s. a. Kap. 3 in diesem Buch). Multirationalität gilt auch für gewinnwirtschaftliche Organisationen; auch hier müssen neben der ökonomischen Logik rechtliche und politische Rationalitäten berücksichtigt werden (s. Tacke und Drepper 2018; s. Kette 2018) – dies allerdings nicht in der gleich-gültigen Gewichtung wie dies in öffentlichen Verwaltungen i. d. R. der Fall ist. Das kontinuierliche Austarieren vielfältig beteiligter Anspruchsgruppen und unterschiedlich mächtiger Vetospieler in der Leistungsproduktion ist hier also m. E. komplexer und bedarf besonderer Feldkenntnis und Professionalität. Der professionelle Umgang mit diesen multirationalen Entscheidungslagen, den daraus oft folgenden kritischen Situationen (s. Kap. 3) muss also in angemessener Weise unterstützt und entwickelt werden.

Zu 2) Als weiteres Charakteristikum von Führung in der öffentlichen Verwaltung gegenüber einem allgemeinen Führungsverständnis, muss die besondere Berufskultur des öffentlichen Dienstes genannt werden. Der sog. „Beamtenethos“ ist ein schon immer viel bearbeitetes Forschungsfeld (s. Luhmann und Mayntz 1973) gewesen. Heute hat dieses Forschungsfeld Konjunktur unter der Überschrift „Public Service Motivation“ (Perry und Wise 2010). Im Zuge dieser Analysen wird herausgearbeitet, dass die Motivationsstruktur der im öffentlichen Dienst Beschäftigten sich in erheblicher Weise von den Beschäftigten in der Privatwirtschaft unterscheidet – und zwar in rationaler, normativer und affektiver Hinsicht.¹ Diese Forschung zusammenfassend kann gesagt werden: Im Gegensatz zu

¹ Rational – betrifft z. B. die Identifikation mit dem jeweiligen Arbeitsinhalt, aber auch die gewerkschaftliche Organisation zur Vertretung von berufsständischen Interessen. Normativ – betrifft etwa den Werten „der Allgemeinheit dienen“, ein besonderes Maß an „Pflichtbewusstsein und Loyalität“, sowie „für soziale Gleichheit eintreten“. Affektiv – betrifft die Orientierung an „Patriotismus“, die „Überzeugung an etwas subjektiv Wichtigem mitzuarbeiten“ und schließlich etwas „Gutes tun“ (s. Perry und Wise 2010).

Beschäftigten in der Privatwirtschaft findet sich hier eine besonders starke Berufskultur. Sie ist einerseits eine wichtige Ressource – im Sinne aktivierbarer individueller Motivation – für die Produktivität der Verwaltung insgesamt. Eine starke Berufskultur bedeutet zugleich aber auch, dass Veränderungsprojekte, Reformvorhaben und Führungsinitiativen sich leicht am professionellen Habitus und den inkorporierten Selbstverständlichkeiten des jeweiligen Verwaltungsbereichs brechen können. Besonders eindringlich ist dies etwa bei der Polizei, aber auch anderen Berufsfeldern des „People Processing“ – z. B. Sozialarbeit im Jugendamt, Kitabereich, Schule u. ä. – zu beobachten.

Für die Führungskräfte in der Verwaltung bedeutet dies: Einerseits sind sie natürlich in diesen Berufswelten sozialisiert und haben deren Praxis- und Habitusformen verinnerlicht. Als gestaltungsorientierte Leitungspersonen müssen sie aber zugleich lernen, sich von diesem organisations- und berufskulturellen Kontext im führungs-professionellen Sinne zu distanzieren; erst wenn sie ihren Bereich gewissermaßen von außen beobachten und in seiner bereichsspezifischen Geschichte und Eigensinnigkeit verstehen können, werden Führungsinitiativen möglich, die gleichermaßen der spezifischen Berufskultur wie der Verwaltungsorganisation mit ihren Zwecken, Umwelterfordernissen und aktuellen Zielen gerecht werden kann.

Zu 3) Die Existenz starker Berufskulturen in der Verwaltung hat weitere Implikationen für das Führungshandeln: Professionell geprägte, starke Berufskulturen verbieten einen direktiv-autoritären Führungsstil. Die hohe Identifikation der Verwaltungsmitarbeiter mit ihrem beruflichen Gegenstand, ihre zumeist sehr selbstständige Leistungserbringung² und das daraus erwachsende Ethos, bedürfen eines besonders mitarbeiterorientierten Führungshandelns. Direktives Führen ist in Professionskulturen aus funktionalen Erwägungen³ heraus nicht empfehlenswert – denn: Mitarbeiter, die über ein vergleichsweise hohes Maß an Autonomie und professioneller Selbstverantwortung verfügen (Vogel und Masal 2012, S. 85) – und damit über die Kontrolle von sog. Ungewissheits- und Intransparenzonen (s. Crozier und Friedberg 1979) – haben auch die Machtressourcen, um sich gegenüber direktiv-autokratische Führungsambitionen wirksam zur Wehr zu setzen.

In diesem Sinne ist auch die grundsätzliche Sensibilität und latente Reizbarkeit des Verwaltungspersonals gegenüber tatsächlichem oder vermeintlich autoritärem Führungshandeln zu verstehen. Auch die grundlegende Skepsis gegenüber technokratischen und kultur-unreflektierten Reformvorhaben und Managerialismen (etwa im Zuge des New Public Managements) lässt sich vor diesem Hintergrund verstehen. Gestaltungsorientierte Führungskräfte in der Verwaltung müssen vor diesem Hintergrund also immer schon auf Partizipation, Mitarbeiterorientierung und kommunikativ-vermittelnde Aushandlungs-

²Polizisten als sog. „street-level-bureaucrats“ arbeiten in Zweier-Teams vor Ort, zumeist weit entfernt von ihren Vorgesetzten und Dienststellen. Pädagogisches Kitapersonal arbeitet mit den Kindergruppen selbstständig und i. d. R. ohne anwesende Führungskraft. Ähnliches gilt für Lehrer, Sozialarbeiter usw.

³Und erst in zweiter Hinsicht aus normativen Motiven

prozesse ausgerichtet sein – und zwar in einem stärkeren Maße, als dies in privatwirtschaftlichen Unternehmen der Fall ist.

Insgesamt lassen sich also (mindestens drei)⁴ triftige Gründe benennen, warum Führung in der Verwaltung als besondere Herausforderung thematisiert werden muss.

1.2 Die primären Zielgruppen des Buches: Führungsnovizen und Mentoren

„Führungsnovizen“, d. h. Verwaltungsmitarbeiter, die erstmalig eine Führungsfunktion übernehmen, werden in der Regel nicht an die Hand genommen. Zwar gibt es z. B. in der Polizei das Idiom des „Welpenschutzes“, das großzügige Konzidieren eines fürsorglichen Schutzes für Funktionsneulinge; es handelt sich aber auch hier um ein eher passives Gewährlassen als um die aktive, unterstützende Auseinandersetzung der eigentlich zuständigen Vorgesetzten mit ihren nachgeordneten, neuen Führungskräften. So sieht sich der Novize dann ggfs. nicht nur einem unbekanntem, nach eigenen formalen und informalen Gesetzen geregelten Verwaltungsbereich gegenüber (Luhmann 1962; Schreyögg 2019); mitunter findet er sich auch unversehens in latente Krisenfelder und kritische Situationen verstrickt, die die Vorgänger gewissermaßen vererben und die zugleich von den Funktionsebenen darüber stillschweigend mitgetragen wurden. Neben dem risikoreichen Erkunden von unvertrautem Gelände bewegt sich der Novize dann in schwerem Gewässer, in emotional-ansteckenden und persönlich-verunsichernden Krisen, die die eigene Rollenfindung und die Entwicklung professioneller Führungskompetenz erschweren können. Für diese Phase des Erkundens und Identifizierens kritischer Situationen (s. Kap. 3) soll der vorliegende Text eine Unterstützung und Ermutigung sein.

Die Ausbildungsangebote in den Hochschulen der Verwaltung bieten für diesen Professionalisierungsweg instrumentell-brauchbare Unterstützungsangebote. Gleichwohl ist festzustellen, dass die genuine Führungspraxis, d. h. die Bearbeitung einer komplexen, widersprüchlichen und sehr dynamischen Alltagsorganisation nur bedingt im Fokus der Ausbildungsprogramme liegt. Angeboten werden unterschiedliche Führungstheorien und -konzepte sowie eine Vielzahl von Managementwerkzeugen: Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling, Instrumente des Personal- und des Organisationsmanagements, inklusive Projektmanagement und E-Government usw. Das konkrete Handlungsfeld, der Verwaltungsalltag mit seiner ihm eigenen organisationalen, d. h. informalen und mikropolitischen Logik, der damit einhergehenden Resistenz und Widerständigkeit gegenüber instrumentell-managerialen Interventionen wird dabei wenig

⁴Weitere Gründe, warum Führung in der Verwaltung als besondere Herausforderung thematisiert werden muss, sind eher aktuellen Problemlagen geschuldet: Die Komplexität der gesellschaftlichen Problemlagen in allen Bereichen der Daseinsvorsorge und Sicherheitsgewährleistung; wachsende Ansprüche der Bürger an die öffentliche Verwaltung, das verstärkte Einklagen von Transparenz, besserer Erreichbarkeit und Mitspracherecht; die Anforderung des e-government an eine ermöglichende und lernbereite Verwaltungs- und Leistungskultur; die demographische Entwicklung und die hieraus folgenden Rekrutierungsengpässe u. a. m.

berücksichtigt. Die Gefahr besteht dann, dass der Führungsnovize in spe zwar aktuell diskutierte Werkzeuge kennengelernt hat, aber seinen unmittelbaren Gestaltungsgegenstand – die organisationale Komplexität – intellektuell nicht durchdrungen hat. Die praktische Gestaltung des Organisationsalltags, seine Ausrichtung auf eine kontextsensible, bürgerorientierte Verwaltung, wird dadurch also kaum unterstützt. Zugespielt formuliert: Die mit den Bachelor- und Masterstudiengängen i. S. von Bologna angezielte „Employability“ (s. Barthel 2020a, b, s. Hauff und Schulze 2018, S. 63–87) ist damit schwerlich zu gewährleisten. Erst die systematische Verankerung des Studiums⁵ in einer vor allem organisationssoziologisch durchbuchstabierten Verwaltungswirklichkeit kann hier Abhilfe leisten. Andernfalls bleibt es dem einzelnen Studierenden überlassen, die präsentierten managerialen Werkzeuge und Führungskonzepte vor dem Hintergrund seiner mehr oder weniger reflektierten Verwaltungserfahrung zu einem irgendwie stimmigen Puzzle zusammenzusetzen. Der vorliegende Text kann dabei helfen, die eigenen Verwaltungserfahrungen systematisch zu reflektieren und damit den Gestaltungsraum für Führungsnovizen so zu erschließen, dass die in der Ausbildung vermittelten Konzeptangebote und Managementinstrumente sinnvoll eingesetzt werden können.

Vielen Verwaltungen ist heute bewusst, dass junge Führungskräfte nicht einfach „ins kalte Wasser“ der Alltagsorganisation geworfen werden sollten, sofern man gewährleisten will, dass sie das reflexive Gestaltungspotenzial ihrer Vorgesetztenfunktion voll zur Geltung bringen. In den Kommunalverwaltungen großer Städte, in einigen Länderpolizeien und großen Behörden werden deshalb Mentorenprogramme vorgehalten. Bei diesen Mentoren handelt es sich um erfahrene Führungskräfte, die über ihre eigene Alltagspraxis und Leitungsrolle reflektieren und deshalb als kluge Ansprechpartner und Wegbegleiter für Führungsnovizen fungieren können. Eine hierfür verantwortliche Personalabteilung oder Personalentwicklungsstelle tut allerdings gut daran, diese Mentoren nicht einfach zu identifizieren, zu benennen und ihnen dann unvermittelt junge Führungskräfte zuzuordnen.

⁵Eine Ausbildung (vor allem im Masterstudiengang), die das praktische Problem der Führungskräfte in spe, den Verwaltungsalltag, in das Zentrum der curricularen Zielsetzungen stellen würde, wäre „transdisziplinär“ (s. Abschn. 1.5). Der transdisziplinäre Forschungs- und Erkenntnisansatz orientiert sich dezidiert an praktischen Problemen in der gesellschaftlichen und/oder organisationalen Wirklichkeit. Unterschiedliche Disziplinen fokussieren gemeinsam auf einen gestaltungsrelevanten Wirklichkeitsausschnitt und geraten dabei in einen disziplin-übergreifenden und disziplin-transzendierenden Lernprozess. Dies im Gegensatz zu der üblicherweise vollmundig behaupteten „Interdisziplinarität“, die sich eher an der Koexistenz der Wissenschaften unter den Bedingungen akademisch-universitärer Anreizstrukturen ausrichtet als an den Notwendigkeiten gesellschaftlicher Problemlagen. Eine transdisziplinär ausgerichtet Ausbildung von Führungspraktikern in der Verwaltung müsste demnach die organisationssoziologische Reflexion des Verwaltungsalltags als Zentralperspektive durchbuchstabieren, um die herum die unterschiedlichen Managementdisziplinen (Public Management, Personalmanagement, Organisationsmanagement) auszurichten wären. Zum erkenntnistheoretischen und wissenschaftspolitischen Konzept der „Transdisziplinarität“ s. Lenk 2018, S. 69–87; Ropohl 2009, S. 455–465; Hirsch-Hadorn 2005, S. 50–56; Mittelstraß 2007, S. 1–8 sowie der folgende Abschn. 1.5.

Die Mentorenfunktion, ihre Zweck- und Zielsetzung sowie der didaktische Fokus sollten in entsprechenden Vorbereitungsmaßnahmen erläutert und diskutiert werden. Dabei kann deutlich gemacht werden,

- dass die Unsicherheiten und Stresserfahrungen des Anfängers nicht einfach persönlichen Unsicherheiten oder rein subjektiven Wahrnehmungsproblemen geschuldet sind, sondern auch als Ausdruck der multirationalen Organisationskomplexität und der daraus resultierenden Dynamiken gedeutet werden müssen
- dass kritische Situationen gewissermaßen das normale Geschäft der Leitungsperson sind, und dass hierzu eine beobachtende, reflektierende Distanz aufgebaut werden kann, die – sofern eingeübt und z. B. durch die Mentoren unterstützt – zu einer professionellen Grundhaltung ausgebaut werden kann
- das Selbstmanagement in der Rolle einerseits der Entwicklung einer „eigenen Linie“ (s. Luhmann 1964, S. 211), eines eigenen Führungsstils dient, zugleich aber auch die notwendige Distanz ermöglicht, die die eigene Persönlichkeit gegen die Zudringlichkeiten der Berufsrolle schützen kann.

Der vorliegende Text kann in diesem Sinne daher auch als Grundüberlegung und didaktisches Material für die Vorbereitung und Qualifizierung von Mentoren dienen. Die Verwaltungen haben damit die Chance, das Potenzial ihrer jungen Führungskräfte zu einer nachhaltigen „organizational capability“ (s. Schreyögg und Kliesch-Eberl 2007, S. 913–933) auszubauen, die ggfs. wirksamer auf Herausforderungen und Innovationszudemutungen reagieren kann, als dies umfassende Reformprogramme und aktuelle Managementansätze versprechen.

1.3 Was bedeutet und welchen Stellenwert hat die Formulierung „soziologisch informierte“ Ermutigung?

In der Tat – was soll das heißen: „soziologisch informierte“ Ermutigung? Zum Ausdruck gebracht werden soll mit dieser merk-würdigen Formulierung: Zukünftige Führungskräfte der Verwaltung sollen von wichtigen Aspekten der Soziologie, d. h. Grundeinstellungen und Haltungen, sowie von basalen organisationssoziologischen Konzepten profitieren. Es bedeutet selbstverständlich nicht, dass sie im Rahmen ihres Masterstudiengangs zu Soziologen und (Verwaltungs-)Wissenschaftlern qualifiziert werden. Allerdings sollen sie im Sinne der o. g. „Employability“ kognitive und haltungsrelevante Grundlagen kennenlernen, die sie auf dem Weg zur professionellen Führungskraft anleiten und stabilisieren können.

Eine wichtige Grundhaltung für Soziologen und Führungskräfte, ist die des prinzipiellen Interesses und Staunens über die Eigentümlichkeiten und latenten Strukturen alltäglicher Situationen. So geht der Soziologe Erving Goffman davon aus, dass im Prinzip jeder Akteur, in verstärktem Maße natürlich der professionelle Erforscher alltäglicher Inter-

aktion, aber auch gestaltungsorientierte und reflektierende Führungskräfte, sich die Fragen stellen: „Was geht hier eigentlich vor?“, „Welches Spiel wird hier gespielt?“, „Welche Inszenierung wird hier gegeben?“ (Goffman 1981) Diese Fragen bringen zum Ausdruck, dass jeder handlungsfähige Akteur sich in den unterschiedlichen Situationen (sei es im Alltag, sei es in der Arbeitsorganisation) mit Interaktionslogiken konfrontiert sieht, die er identifizieren, verstehen und erlernen muss, sofern er kompetent mitspielen will.

Soziologen und professionelle Führungskräfte mit Gestaltungsambitionen müssen zusätzlich zu dieser prinzipiellen Fragehaltung eine methodische Vorkehrung treffen: Sie müssen eine Haltung „künstlicher Dummheit“ (s. Hitzler 1986, S. 53–60) einnehmen. Für den Soziologen bedeutet dies, dass er z. B. in der Rolle des Feldforschers seine eigenen Alltagsüberzeugungen und pragmatischen Selbstverständlichkeiten (wie etwa den „gesunden Menschenverstand“) suspendieren muss; erst auf der Grundlage dieser methodischen Haltung (und dem damit einhergehenden Fremdwerden gegenüber der vorgeblichen Selbstverständlichkeit des Alltags) kann er der Eigenlogik seines Forschungsgegenstandes auf die Spur kommen. Professionelle Führungskräfte müssen sich in ähnlicher Weise von der alltäglichen Selbstverständlichkeit und der gelebten Routine ihres Verantwortungsbereiches distanzieren können. Erst wenn sie nicht mehr in der berufskulturellen und bereichsspezifischen Grammatik ihrer Mitarbeiter automatisch mitagieren, können sie kritische Entwicklungen, die ungeplanten Folgen von Entscheidungen, externe Anforderungen und interne Konflikte wahrnehmen.

Die gestaltungsorientierte Führungskraft in der Rolle des Beobachters kann sich also an zwei Grundeinstellungen der Soziologie orientieren: a) dem grundsätzlichen Interesse und damit einhergehenden Engagement soziales Handeln in seiner Logik verstehen zu wollen und b) die Bereitschaft zur Distanznahme im Modus der „künstlichen Dummheit“, d. h. dem aktiven (und immer wieder einzuübenden) Suspendieren der eigenen Deutungs-routinen und organisationsalltäglichen Selbstverständlichkeiten. Im pragmatischen Sinne kommen diese beiden Grundhaltungen im Modus des „Wie interessant, dass ...!“ zum Ausdruck (s. Groth 2017, S. 26). Für die Führungskraft als interessiertem Beobachter bedeutet dies einerseits Selbstkontrolle: Ein immer wieder einzuübendes Unterbrechen der eigenen vorschnellen und negativen Bewertungsautomatismen. Erst mit dieser Selbstdisziplin wird es möglich, die Rolle des interessierten Beobachters tatsächlich einzunehmen. Die führungstypischen Urteile: „So kann man das doch nicht machen!“, „Ich habe doch immer wieder gesagt ...!“; „Der will nicht, die weigert sich ...!“ kann dann im Sinne einer innerlichen Selbstansprache ausgebremst werden. Für die Führungskraft als Interaktions- und Kommunikationspartner bedeutet dieser Modus andererseits:

- Sie kommuniziert dem Gegenüber Interesse, engagiertes Zuhören- und Verstehen-Wollen, ein Sich-Einlassen, Respekt vor der ggfs. eigenwilligen Problemlösung des Mitarbeiters, Kollegen, Vorgesetzten oder externen Kooperationspartners
- Zugleich kann die Führungskraft mit diesem Sprechakt gewissermaßen „Daten generieren“, die aufschlussreich – weniger über die Idiosynkrasien des einzelnen Akteurs –

als über den Kontext seines Handelns und Entscheidens sind. Damit werden dann auch Handlungsspielräume deutlich, die für alternative Wege und Lösungen brauchbar sind.

Für die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bedeutet der Modus „Wie interessant, dass ...“ schließlich auch wirksame Kontrolle und Einflussnahme des Vorgesetzten. Dies im Sinne des Ausspruchs: „Wer fragt, der führt!“ Allerdings: Diese Form der Einflussnahme funktioniert nur dann, wenn sich die Führungskraft im Rahmen des eröffneten Dialogs ihrerseits kontrollieren und beeinflussen lässt. Nur wenn sie zu verstehen gibt, dass sie auf die Auskunft des Mitarbeiters positiv reagiert, d. h. seine Problemlösungen als eine mögliche Variante unter anderen akzeptiert (d. h. sie nicht als „unmögliches“, „falsches“, „dummes“, abweichendes Verhalten ausschließt), kann sie auf die Fortführung des Dialogs hoffen. In diesem Sinne ist der systemtheoretische inspirierte Satz von Dirk Baecker zu verstehen: „Wer führen will, muss sich führen lassen!“ (Baecker 1994, S. 54–57)

Dieses Plädoyer für die soziologisch inspirierte Grundhaltung des interessierten Beobachters macht deutlich, dass Führungskräfte und Verwaltungsmanager sich nicht am klassischen Rollenverständnis des vorgesetzten Kontrolleurs, der finalen Urteilsinstanz für richtig/falsch, gut/böse orientieren sollten – wenn sie denn wirksam sein wollen. Statt einem klassisch-normativen Erwartungsstil – gekennzeichnet durch nicht-irritierbares Festhalten an vorgeblich unverrückbaren Maßstäben (des Normalen, Richtigen, Rationalen, Effektiven ...), wird im vorliegenden Text ein kognitiver Erwartungsstil präferiert: „Normatives Erwarten zeigt sich entschlossen, die Erwartungen auch im Enttäuschungsfall festzuhalten, und stützt sich dabei auf entsprechende Ressourcen wie Überzeugungen, Sanktionsmittel, Konsens. Kognitives Erwarten stilisiert sich dagegen lernbereit, es lässt sich durch Enttäuschungen korrigieren und stützt sich einerseits auf entsprechende Ressourcen, unter anderem auf die Erwartung, dass sich in Enttäuschungslagen die Richtung der Erwartungsänderung hinreichend rasch und hinreichend eindeutig ausmachen lässt. Kognitives Erwarten sucht sich selbst, normatives Erwarten sucht sein Objekt zu ändern. Lernen oder Nichtlernen – das ist der Unterschied“ (Luhmann 2005a, S. 69). Im Sinne von Niklas Luhmann stellt das Plädoyer für den „interessierten Beobachter im Modus – Wie interessant, dass ...“ auf die lernende, reflexiv eingestellte Führungskraft ab. Dies im Gegensatz zu einem Führungsverständnis, das Vorgesetzte zur Letztinstanz finaler Normen und Rationalitätskonstrukte stilisieren will.

Das Plädoyer für eine soziologisch informierte Haltung geht zugleich einher mit der grundsätzlichen Skepsis gegenüber der Standardliteratur für Führungskräfte. Es handelt sich hierbei um vorgebliche robuste, tatsächlich aber rezeptförmige Orientierungsangebote, die Aufmerksamkeit und modische Attraktivität nicht zuletzt durch wissenschaftsförmige Inszenierungen erzeugen (s. Barthel 2020a, b). Sie kursieren seit Jahrzehnten in der Verwaltung und ihren unterschiedlichen Ausbildungseinrichtungen: Vor mehr als 30 Jahren wurde das Thema „Mitarbeitermotivation“ als der maßgebliche Schlüssel für erfolgreiche Führungskräfte propagiert (kritisch hierzu bereits Sprenger 1991); seit den

2000er-Jahren steht das Konzept der „Transformationalen Führung“⁶ hoch im Kurs, allenfalls durch die Konkurrenz seitens des hirnpfysiologisch munitionierten „Neuroleaderships“ bedrängt (Benetka 2020, für die Verwaltung s. Gourmelon und Pippke 2015). Wie auch immer viel-versprechend diese Konzepte auftauchen (um dann wieder zu verschwinden): Es handelt sich hierbei um normativ anspruchsvolle, praktisch aber wenig belastbare Konstrukte. Ihr instrumentelles Versprechen setzt auf die wirksame Motivation/Transformation des Mitarbeiters, wobei die Führungskraft regelmäßig die Rolle des handelnden Subjektes und der Mitarbeiter die Rolle des behandelten Objektes einnimmt. Diese Reduktion des kommunikativen Geschehens auf die einseitige Einflussnahme seitens der Führungskraft, das Ausblenden der rekursiven Eigengesetzlichkeit von Kommunikationsprozessen, in der auch die Führungskraft durch den Mitarbeiter beeinflusst wird, ist – trotz aller thematischen Unterschiede – das Grundmuster der Führungsmoden. Den Führungskräften wird auf diese Weise eine Handlungssouveränität in Aussicht gestellt, die mit der (psychologischen, hirnpfysiologischen oder betriebswirtschaftlich inspirierten) Interventionslogik praktisch nicht zu gewährleisten ist. Statt eine explorativ-interessierte, kognitivelernende Haltung (im Sinne Luhmanns) einzunehmen, werden Führungskräfte auf diese Weise eher zum Nicht-Lernen bzw. zu einem technokratischen Interventionsstil verführt, der bei aller ausgeflaggten Freundlichkeit und Mitarbeiterorientierung an dem von ihm selbst aufgebauten Hürden scheitert.

Wirksames, instrumentell brauchbares Wissen vermutet der vorliegende Text also vor allem in theoretisch und zugleich praktisch belastbaren soziologischen Konzepten. Diese referieren etwa auf systemtheoretische Ansätze, in der die Organisation als ein komplexes, widersprüchliches System verstanden wird, dessen Strukturen nicht einfach an der formalen Aufbau- und Ablauforganisation, den Zielen und Programmen abgelesen werden können; oder auf die soziologische Kommunikations- und Interaktionstheorie, die von rekursiven Beeinflussungsmechanismen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ausgeht und dabei macht- und mikropolitischen Einflussnahmen auf beiden Seiten zur Kenntnis nimmt; oder etwa die systematische Befassung mit „Kritischen Situationen“, die nicht als Grenzfälle, sondern als Dauervibration im Alltag der Führungskräfte verstanden werden und die mit soziologisch informiertem Werkzeug gut bearbeitet werden können. Die Proposition „soziologisch informierte Ermutigung“ folgt also dem Kurt Lewin zugesprochenen Leitspruch: „Es gibt nichts praktischeres als eine gute Theorie!“

1.4 Warum soziologisch informierte „Ermutigung“?

Die Ermutigung zielt darauf, es mit der Soziologie als Leihdisziplin für eine professionelle Führungspraxis tatsächlich zu versuchen. Soziologie wird in der Regel ja als schwierig, abstrakt und deswegen als zumeist unbrauchbar verstanden; gerade die Führungsmoden verstehen sich unausgesprochen als Gegenentwurf zu einer vorgeblich verkopften Sozio-

⁶S. kritisch Neuberger bereits 2002, Muster 2019.

logie. Die These, die hier vertreten wird, dagegen lautet: Soziologie als Haltung und als Wissensangebot ist nicht schwer – sie ist ungewohnt. Es bedarf der Übung für die Entwicklung einer soziologisch informierten Haltung, damit sie sich schließlich als unaufwändiger Habitus verselbstständigen kann. Die Lektüre soziologischer Texte im Kontext der Ausbildung reicht dazu selbstverständlich nicht aus. So wie es beim Sport, Musizieren oder beim Erwerb eines Handwerks eines Lehr-Lern-Settings bedarf, üblicherweise durch einen „Meister“ repräsentiert, so braucht es auch für die soziologische Haltung und Wissensverwendung in der Führungspraxis einen entsprechenden Begleitungszusammenhang. Das Mentoring wurde bereits thematisiert – ein weiteres Lern- und Reflexionssetting bietet das Coaching, aber auch professionelle Diskurse, wie sie in der Form der „Kollegialen Beratung“ praktiziert werden (diese Aspekte vertiefend s. Abschn 8.5). All diese Settings bieten einen wichtigen Außenhalt, um die hier propagierte soziologisch informierte Haltung und Wissensverwendung zu verstetigen.

Vor diesem Hintergrund schließlich stellt sich der professionelle Blick auf den Führungsalltag ein – oder um es mit dem Soziologen Hans-Peter Dreitzel zu formulieren: „Mit diesem Wechsel der Perspektive beginnt die Faszination an der soziologischen Verfremdung unsrer sonst so vertrauten sozialen Umgebung. Wer diese verfremdende Wirkung des soziologischen Bewusstseins scheut, wer es vorzieht, die Gesellschaft und ihre Spielregeln für das zu nehmen, als was sie erscheinen und sich ausgeben, wird sich nicht ernsthaft mit der Soziologie (wie der Führung als professioneller Aufgabe ... Anmerkung des Autors) abgeben können. Die Lektüre soziologischer Überlegungen und Untersuchungen wird ihn eher verwirren als orientieren, und ihre aufklärende Wirkung wird sein stereotypes Denken nicht erreichen“ (Dreitzel 1966, S. 223).

Mit der Stabilisierung einer soziologisch informierten Haltung entsteht der Spaß an der Führungsaufgabe. Unsicherheiten, Konflikte, Krisen und Stress müssen dann nicht mehr als persönliches Versagen erlebt werden, sondern sind als Arbeit an der Rolle (im Sinne eines organisatorischen Formats bzw. Aufgabe und nicht als persönliches Schicksal) verstehbar: Ganz so, wie der Maurer die Handhabung seiner Kelle (s. Sennett 2009) oder der Musiker die Beherrschung seines Instruments als wachsende professionelle Kompetenz erfahren kann. Schwierigkeiten und Konflikte sind schließlich keine subjektiven Katastrophen mehr, sondern brauchbare Lernchancen (s. Baecker 2011, S. 55–66) für das Verstehen a) des eigenen Verantwortungsbereiches und b) die Führungsrolle, die in diesen Bereich hineinzuarbeiten und zu institutionalisieren ist.

Erst auf dieser Grundlage des soziologisch informierten Rollenverständnisses wird auch das seit dem New Public Management geforderte „unternehmerische Verwaltungshandeln“ möglich (Osborne und Gaebler 1993). Der bloße Apell, dass sich Führungskräfte der Verwaltung a) unternehmerisch-kundenorientiert verstehen sollen, b) die bloße Bereitstellung von managerialen Verfahren, Tools und Konzepten, sind unzureichend. Wenn Führungskräfte die Organisation und den Verwaltungsalltag als Gestaltungsgegenstand nicht interessiert-beobachtend in den Blick nehmen können, wenn sie ihre eigene Rolle nicht als professionelle Aufgabe reflexiv entwickeln können, verpuffen derartig normative Appelle und vorgeblich robuste Managementwerkzeuge. Sie erscheinen dann eher als

Zumutungen und Erschwernis denn als Unterstützungsangebote für einen kreativen, unternehmerischen Führungsauftrag.

1.5 Welche Textsorte wird den zukünftigen Führungskräften mit der vorliegenden Schrift angeboten?

Mit Bezug auf die beiden vorhergehenden Abschnitte kann man sich fragen: Handelt es sich hier um soziologische Fachliteratur, etwa mit starkem Bezug zur Systemtheorie Niklas Luhmanns, die in ggfs. einfacherer Sprache und weniger komplexer Theoriearchitektur angeboten wird – gewissermaßen eine „Systemtheorie light“? Oder handelt es sich eher um ein populärwissenschaftliches Textangebot, in typischer Manier garniert mit wissenschaftlicher Begrifflichkeit, letztlich aber doch eine Art Erbauungsliteratur für den anspruchsvollen Praktiker? Gegenüber diesen beiden Lesarten versucht der Text eine dritte Position einzunehmen: Ein transdisziplinäres Wissens- und Diskursverständnis.

Der transdisziplinäre Diskurs zeichnet sich dadurch aus, dass er praktische Probleme in der Gesellschaft oder in Arbeits- und Organisationszusammenhängen wie der Verwaltung fokussieren will. In diesem Sinne charakterisiert Klaus Lenk eine transdisziplinäre Verwaltungswissenschaft ausdrücklich als „handlungsbezogen: eine Wissenschaft vom Verwalten, nicht von der Verwaltung“ (Lenk 2014, 2017a, b, 2018, 2019). Einer transdisziplinären Verwaltungswissenschaft geht es also nicht ausschließlich um die empirische Erforschung der Verwaltung und die theoretische Modellierung der extrahierten Ergebnisse, also das, was Klaus Lenk als „Seinswissenschaft“ beschreibt. Diese Seinswissenschaft ist gewissermaßen mit sich selbst zufrieden, ihrer methodisch sauberen Forschung, der Produktion möglichst origineller Theorien und einer daraus gegebenenfalls erfolgenden Überlegenheitsposition im verwaltungswissenschaftlichen Diskurs. Anders eine transdisziplinäre Verwaltungswissenschaft: Sie versteht sich explizit als „Sollenswissenschaft“ (Lenk 2017a). Dabei stützt sie sich auf das empirische Wissen der disziplinär verfassten Seinswissenschaften, kombiniert und ergänzt diese allerdings mit normativem und prognostischem Wissen. Im Zentrum der transdisziplinären Verwaltungswissenschaft und insbesondere einer diesbezüglichen Führungs- und Managementtheorie steht das Bemühen um „the art of getting things done“ (Herbert Simon), der „Beruf der Wirksamkeit von und in komplexen Systemen“ (Fredmund Malik). In dem Maße, wie die wirksame Problembearbeitung im Fokus steht, scheut sich die transdisziplinäre Verwaltungswissenschaft (und ein ihr verpflichteter Führungsdiskurs) nicht, Wissen aus unterschiedlichen akademischen Feldern und Schulen zu nutzen, zu ent-, „wenden“, dies durchaus selektiv und in der Perspektive der disziplinär verfassten Seinswissenschaften: eklektizistisch. Das bringt ihr allenfalls mäßige Anerkennung im akademischen Feld und dem hier üblichen Bemühen um sortenreine Wissenschaftlichkeit ein. Zugespitzt kann man sagen: Transdisziplinäre Wissenschaft nimmt sich nicht wichtiger als ihren Gegenstand – das praktische, gesellschaftliche Problem. Eine Wissensproduktion, der es um die bloße Erkenntnis, innerdisziplinäre Sichtbarkeit oder die lukrative Positionierung im Wissenschaftssystem geht, ist für

sie weniger attraktiv. Bei ihrer grundlegenden Problem- und Praxisorientierung weiß sie, dass sie die Probleme allein nicht lösen kann, dass sie also zwingend auf die Anschlussfähigkeit an die Praxis, die Akteure in der Verwaltung angewiesen ist.

Was bedeutet Transdisziplinarität nun konkret für das Thema „Führung in der Verwaltung“? Fokus – so die durchgehende Grundüberzeugung dieses Buches – ist das komplexe, oft konfliktreiche Handlungsfeld der Führungskräfte in der Alltagsorganisation der Verwaltung. Diese Komplexität ist das Resultat a) unterschiedlicher Sachrationalitäten (Recht, Politik, Wirtschaftlichkeit, Öffentlichkeit, Dienstwissen der Verwaltungsakteure), b) formaler und informaler Strukturen, mithin historisch gewachsener Bereichs- und Arbeitskulturen sowie c) vielfältiger Entscheidungsarenen mit ihren eigenen Spielregeln, mikropolitischen Routinen und Initiativen. Für diese oft schwer durchschaubare Verwaltungswirklichkeit soll eine Sprache bereitgestellt werden – Begriffe, Konzepte, Bilder – die den Führungskräften in spe ein professionelles „Beobachten – Verstehen – Gestalten“ ermöglichen.

Im Sinne der zuvor diskutierten Transdisziplinarität bedient sich der vorliegende Text soziologischer Theorien: der organisationssoziologischen Systemtheorie Luhmanns, der Macht- und mikropolitischen Konzepte im Rahmen der Strukturierungstheorie⁷ sowie unterschiedlicher soziologischer Interaktionstheorien – mit dem Ergebnis: Ein „soziologisch informiertes Führungsverständnis“ (s. a. Barthel und Heidemann 2017). Die strenge Einhaltung der Demarkationslinien organisationssoziologischer Schul- und Paradigmenbildung wird abgelehnt.

Der vorliegende Text fremdelt aber auch nicht mit den thematisch naheliegenden Disziplinen, wie sie an den Ausbildungseinrichtungen der Verwaltung und der Polizei vorgehalten werden. Dies sind: Verwaltungsmanagement (inklusive Haushalts- und Rechnungswesens, Kosten- und Leistungsrechnung, Controlling ...), Personalmanagement, Organisationsmanagement (inklusive Geschäftsprozessoptimierung, Projektmanagement, E-Government usw.), Führungswissenschaft (wie es in einigen Fachhochschulen der Länderpolizeien heißt) sowie die sog. Kommunikationswissenschaft (die sich mit Kommunikationspsychologie, -trainings und Stressmanagement auseinandersetzt). Allerdings: Diese disziplinäre Differenzierung – die letztlich der Arbeitsteilung an den Hochschulen und nicht der Logik des Gegenstandes geschuldet ist – wird in ihrer thematischen Engführung als wenig produktiv abgelehnt. Fest im Blick gehalten wird vielmehr der Organisationsalltag der Führungskräfte. Dieser lässt sich in seiner organisationspezifischen Dynamik nicht durch Fachbereichsgrenzen und disziplinäre Spezialisierung angemessen verstehen. Die propagierte Interdisziplinarität, faktisch das Nebeneinander unterschiedlicher Teildisziplinen, ist nicht im Stande die Logik der (Verwaltungs- und Führungs-)Praxis aufzuschlüsseln. Die hier präsentierten Konzepte, Methoden und Interventionsinstrumente geben kaum oder gar keinen Aufschluss über das Wirklichkeitsfeld, in dem sie zur Geltung gebracht werden sollen. Es braucht also eine grundlegende Befassung mit dieser organisationalen Wirklichkeit, bevor über die Brauchbarkeit, die Chancen und Grenzen

⁷Für einen Überblick s. Sydow und Wirth (2015).

der in disziplinärer Ordnung dargebotenen Instrumente und Konzepte entschieden werden kann.

In diesem Sinne darf – so die Grundannahme des vorliegenden Textes – das Thema „Führung“ auch nicht auf die disziplinären Grenzen der „Personalführung“ enggeführt werden. Um es ausdrücklich zu formulieren: Die Führung von Nachgeordneten bzw. Mitarbeitern ist eine sicher wichtige, aber nicht die zentrale Aufgabe der Führungskräfte. Das Thema Führung wird durch die „Motivation“, die „Transformation“ (im o. g. Sinne „Transformationaler Führung“) der Mitarbeiter und schon gar nicht durch eine hirneingetragene Führungpsychologie (s. Benetka 2019) angemessen erfasst. Auch wenn das disziplinäre Format der „Personalführung“ große Aufmerksamkeits- und Attraktivitätswerte für sich verbuchen kann (und ggfs. auch für Studierende auf den ersten Blick interessant erscheinen mag: weil es hier so „menschelt“) – sie lenkt von der ungeübteren Aufgabe der Gestaltung der komplexen und konfliktreichen Organisationswirklichkeit ab. Hier kommen Mitarbeiter (aber auch Kollegen, Vorgesetzte und externe Player) vor – aber nicht nur als motivationale Betreuungs- und Transformationsfälle, sondern auch als interessierte, macht- und politikfähige Akteure.

So wenig wie Führung in Personalführung aufgeht, so wenig ist sie auch der strikte Gegensatz zum Thema „Management“, gemäß der klassischen Arbeitsteilung: Führung ist zuständig für die Bearbeitung der „weichen Strukturen“, Management für Bearbeitung der „harten Strukturen“. Ein disziplinär verengtes Managementverständnis, das die Organisation als „Maschine“ und die betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente als Optimierungswerkzeuge für einen (offensichtlich von Akteuren, Macht- und Mikropolitik nicht-irritierbaren) „Verwaltungsapparat“ versteht, braucht sich sicher keine Gedanken zum Thema Führung machen. Ein solches Managementverständnis wird allerdings in der Praxis auch kaum erfolgreich sein. In diesem Sinne orientiert sich der vorliegende Text an einem Führungs- und Managementverständnis, wie es Henry Mintzberg formuliert. Er verwendet „die Begriffe Management und Führung synonym. Seit einiger Zeit ist es üblich, beide Begriffe zu unterscheiden ... Ich lehne diese Unterscheidung ab, denn Manager müssen führen und Führer müssen steuern. Management ohne Führung ist kalt und steril; einer Führung ohne Management wiederum fehlt die Bodenhaftung und sie bildet den Nährboden für Selbstüberschätzung. Man sollte den Managementgedanken nicht dem Gedanken der Führung unterordnen ...“ (Mintzberg 2004, S. 13). Genau in diesem Sinne kann Führung/Management nur in transdisziplinärer, mithin praxisorientierter Perspektive begriffen und in der Ausbildung von Führungskräften in spe gelehrt werden.

1.6 Aufbau und Gliederung des Buches

Das Buch ist insgesamt in vier Abschnitte gegliedert. Im ersten Abschnitt, den Kap. 2 und 3, werden die organisationssoziologischen Grundlagen einer Theorie der Führung beschrieben. Im zweiten Abschnitt, den Kap. 4, 5 und 6, wird die praktische Arbeit der Führung im Organisationsalltag der Verwaltung fokussiert. Dies unter dem Gesichtspunkt des

Managements „Kritischer Führungssituationen“; deutlich wird dabei, dass die durchgehende Aufmerksamkeit für Kritische Situationen nicht als punktuelle Reparaturarbeit missverstanden werden darf, sondern als der systematische Weg zu einer prozesshaften, d. h. aus der Alltagsorganisation heraus bewerkstelligten „Dienststellenentwicklung“ verstanden werden muss. Im dritten Abschnitt, dem Kap. 7, wird der Blick von der Führungsarbeit an und in der Organisation auf die Führungsinteraktion im engeren Sinne gewendet – also auf die Personalführung, aber auch auf die gleichermaßen relevanten Interaktionen mit ebenengleichen Kollegen, Vorgesetzten oder externen Anspruchsgruppen bzw. Kooperationspartnern. Der Abschnitt 4 schließlich, das Kap. 8, nimmt eine weitere Perspektivveränderung vor: Im Zentrum steht nun das Selbstmanagement der Novizen im Höheren Dienst in ihrer neuen Führungsrolle.

Kap. 2 – beschäftigt sich mit der Funktion der Führung in der formalen Organisation. Dies im Kontrast gegenüber elementarer Führung in natürlichen Interaktionssystemen. Dabei wird deutlich gemacht, dass die Aufgabe der Führungskraft sich nicht in der Führung nachgeordneter Mitarbeiter erschöpft, sondern weiter gefasst werden muss – nämlich als kontinuierliche Kommunikationsarbeit zwischen unterschiedlichen Funktionsebenen und Bereichslogiken, mithin als Kopplungs- und Entkopplungsleistung zwischen unterschiedlichen Netzwerken, nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb der Verwaltungsorganisation. Darauf aufbauend werden die Folgen der Führungsfunktion für den Führenden in der Rolle des Vorgesetzten diskutiert – die Tatsache, dass seine Überwachungsleistung durch die Unterwachungsmöglichkeiten der Mitarbeiter beantwortet werden, mithin dass Hierarchie Kommunikationsmöglichkeiten kalibriert und nicht als einseitig-herrschaftlicher Machtprozess missverstanden werden darf. Vor diesem Hintergrund wird schließlich auf die macht- und mikropolitischen Prozesse verwiesen, die im Schatten der Hierarchie regelmäßig betrieben werden und die die jeweils typische Textur der Alltagsorganisation in der Verwaltung charakterisieren.

Kap. 3 – macht deutlich, dass Führung angemessen nur von einem soziologischen Begriff der Organisation aus gedacht werden kann, und gewiss nicht auf psychologisierende Konzepte der Personalführung verkürzt werden darf. Die Organisation ist das alltägliche Handlungsfeld der Führungskraft – der Anlass (in Form von Widersprüchen, Paradoxien, kritischen Situationen und Entscheidungsbedarfen), ihr Medium (in Form von Plänen, Zielen, Regeln, Vorgaben, Vereinbarungen usw.), sowie der strukturelle Rahmen, der gleichermaßen als Ermöglichung wie als Einschränkung der Führungsinitiativen wirkt. In diesem Sinne wird vor dem Hintergrund der letzten 30 Jahre Verwaltungsreform-Geschichte (und ihrer Lernerträge) ein theoretisch angemessenes und zugleich praxistaugliches Organisationsverständnis ausgewiesen – ein Organisationsverständnis zumal, das für die immer zu gewärtigenden Widersprüche, Paradoxien und Rationalitätslücken im Verwaltungsalltag sensibilisiert.

Kap. 4 – Bei diesem Kapitel handelt es sich um das operative Kernstück des Buches. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass „Kritische Situationen“ keine Grenz- bzw. Unfälle im Führungsgeschäft darstellen, sondern die Normalsituation in der gelebten Verwaltungswirklichkeit. Allenthalben sind komplexe, in sachlicher, sozialer und zeitlicher

Hinsicht anforderungsvolle Entscheidungen zu treffen. Immer oder zumeist sind die zu bearbeitenden (Sach-)Themen dringlich und erfordern die Einbeziehung unterschiedlicher (bereichsinterner oder -externer) Akteure. Wo nur Routinen und Standardgeschäft gesehen wird, handelt es sich i. d. R. um unprofessionelle Führungskräfte, die die Komplexität und Multirationalität der Verwaltungsorganisation für sich selbst und für ihre Nachgeordneten unsichtbar zu machen versuchen. Führungskräfte sind also für die kontinuierliche Bearbeitung der von ihnen zu thematisierenden Komplexität zuständig – und nur dafür; ginge es lediglich um routiniertes Verwalten, könnte man einen Organisationsbereich (ein Amt, eine Polizeiinspektion ...) getrost seinen gepflegten Routinen und Pfadabhängigkeiten überlassen – mit der Gefahr eines absehbaren „Lock-in“ (Schreyögg 2013, S. 21–30), d. h. einer katastrophalen Einkapselung der jeweiligen Bereichslogik und Immunisierung gegenüber den Anforderungen der relevanten Umwelt.

Kap. 5 – bietet ein Analyseraster, um kritische Situationen – gleichsam ein „Geschenk“ für gestaltungsorientierte Führungskräfte – zu beobachten, verstehen und gestalten zu können. Die im systemtheoretischen Sinne relevanten Kriterien für die Rekonstruktion der Sinnlogik einer Situation: die sachliche, soziale, zeitliche Sinndimension wird hierbei systematisch genutzt und als praktisch einsetzbares Werkzeug instrumentalisiert. Zugleich wird dabei deutlich gemacht, dass die im Zuge dieser Analyse entwickelten Gestaltungshypothesen dringend auf die Praxis angewiesen sind; erst in der Umsetzung und Erprobung dieser Hypothesen und ihrer systematischen Beobachtung kann überprüft werden, ob die Führungskraft ihren Verantwortungsbereich verstanden hat und wie er weiterhin bearbeitet werden kann. Mit diesem „soziologisch-informierten“ Werkzeug kann schließlich eingelöst werden, was im Abschn. 1.3 dieser Einleitung als professionelle Distanznahme und reflexiven Gestaltungsfähigkeit formuliert wurde. Zugleich wird ein „induktiv-prozessorientiertes Managementverständnis“ möglich, das nicht auf konzeptionelle Krücken wie etwa das „Change Management“ angewiesen ist, sondern aus der Alltagsorganisation heraus die entscheidenden Entwicklungsimpulse und -orientierungen gewinnt.

Kap. 6 – Mit diesem Kapitel beginnen die Ausführungen zur konkreten Gestaltungspraxis der Führungskräfte in der Verwaltung. Unter „Baustellen“ werden die sechs maßgeblichen Handlungsfelder der Führung verstanden:

- **Führungsteam:** Die formal verantwortliche Führungskraft (Amtsleitung, Polizei-Inspektionsleitung, Leitung einer städtischen Kita usw.) braucht die Unterstützung, die Kooperation und gemeinsame Ausrichtung der nachgeordneten Führungskräfte – ein sog. „Alignment“ (Senge 2001) oder auch „Führungsteamentwicklung“; andernfalls zerfällt der Organisationsbereich in versäulte, selbstgenügsame Teilbereiche, die eine gesamthafte Ausrichtungsperspektive konterkarieren.
- **Interne Kommunikation:** Die Entwicklung einer fachbereichsinternen Kommunikationsarchitektur, in der nicht einfach „Information gesteuert“ wird, sondern die Orientierung der nachgeordneten Bereiche, Führungskräfte und Mitarbeiter im Sinne eines „Sensemakings“ (Weick 2001) ermöglicht wird.