

Führung und Führungsforschung im öffentlichen Sektor

Impuls im Rahmen der Reflexionstage des
Führungskräfteprogramms der BA

Prof. Dr. Dominik Vogel

29.04.2019

Über mich

Über mich

Juniorprofessor für Public Management, Uni Hamburg

Studium der **Politik- und Verwaltungswissenschaft** in Konstanz, Enschede und Potsdam

Promotion zu Führung im öffentlichen Sektor (Universität Potsdam)

Meine Forschungsschwerpunkte

Verhalten und Einstellungen von Beschäftigten und Führungskräften im öffentlichen Sektor („*Behavioral Public Administration*“)

Führung

(prosoziale) Motivation, Meaningfulness

Personalmanagement

Performance Management

Digitalisierung

Interaktion von Bürger*innen und Verwaltung

Was treibt die Führungsforschung um?

Puh. Gute Frage

Mehr als **2.200 neue begutachtete Artikel** mit dem Schlagwort „Leadership“ im Titel in 2018.

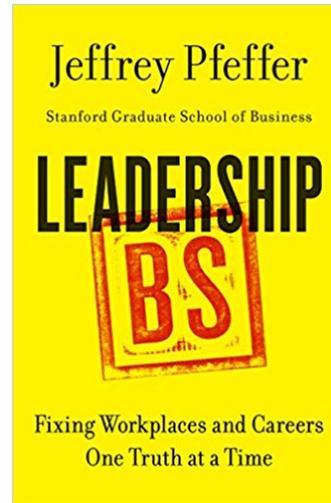
Zusätzlich 800 Buchkapitel, Konferenzpapiere, Buchbesprechungen, ...

Da fällt es schwer, den Überblick zu behalten

Eine subjektive Zusammenfassung

Thema 1: **Kritische Selbstreflexion**

- Messen wir in unseren Studien wirklich Führung?
- Können wir tatsächlich kausale Aussagen treffen?
- Wie robust sind unsere Erkenntnisse?
- Wie können wir in diesen Punkten besser werden?



Thema 1: Messen wir wirklich Führung?

Messen ist unglaublich schwierig – Insbesondere bei Dingen, die man nicht anfassen kann

Messung erfolgt i.d.R. über **Fragebögen**

Entwicklung der Fragebögen ist hochgradig **spezialisiertes Handwerk**

Vier Phasen: Theorieentwicklung, Fragenentwicklung, Validierung des Inhalts, Empirische Evaluation

18 kritische Checks notwendig

Die Mehrheit der in Wissenschaft und Praxis verwendeten Fragebögen sind nicht so entwickelt, wie sie sollten.

Crawford, Joseph A. und Jo-Anne Kelder. 2019. „Do we measure leadership effectively? Articulating and evaluating scale development psychometrics for best practice.“ The Leadership Quarterly 30 (1): 133–44.

Thema 1: Kausale Aussagen?

Es ist sehr **schwer** tatsächlich kausale Zusammenhänge zu belegen

Korrelation ist nicht Kausalität („post hoc, ergo propter hoc“)

Hauptproblem: **Endogenität** (unbeobachtete Variable erklärt gefundenen Zusammenhang)

Auch objektive (z. B. Performance) und Zeitreihendaten **helfen nicht**

Auswege: Experimente oder statistische Korrekturen
(Instrumentenvariablenansatz, Propensity Score Analysis, Regression Discontinuity, Difference-in-Differences Models, Heckman selection Models)

Probleme: Korrekturverfahren sind sehr schwer korrekt umzusetzen und haben Nebeneffekte

Lösung: Pluralität von Methoden, Transparenz, gute Theorien und Akzeptanz von Unsicherheit

Thema 1: Wie robust sind unsere Erkenntnisse?

Vermutlich **weniger als erhofft**

Forschung **entwickelt** sich immer weiter

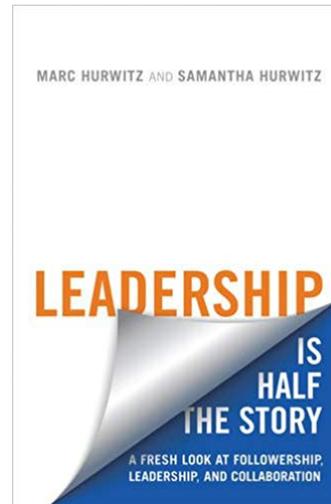
Verbesserungsmaßnahmen sind eingeleitet:

- Fokus auf bessere Theorien
- Fortschritte bei der Analyse
- Mehr Transparenz
- Replikationen
- Langsame Abkehr von Fokus auf spektakuläre Ergebnisse hin zu überzeugenden Designs
- Betrugsfälle haben Sensibilität erhöht

Eine subjektive Zusammenfassung

Thema 2: Die Rolle der Geführten („Followership“)

- Welche Rolle spielen die Geführten für den Erfolg von Führung?
- Wie beeinflussen die Geführten die Führungskraft?
- Was ist ein guter Follower / eine gute Followerin?
- Wie formt man ein Umfeld, indem gutes Followership entsteht?
- Organisationserfolg hängt nicht alleine an den Führungskräften
- Welches Verhalten von Geführten trägt zum Organisationserfolg bei?



Thema 2: Followership

Ohne Geführten keine Führung

Typologie: Isolate, Bystander, Participant, Activist und Diehard¹

Geführte haben durch **Rollenorientierung** Einfluss auf Erfolg von Führung:²

- *Interaktive* Rolle (unterstützt und ergänzt Führungsrolle)
- *Unabhängige* Rolle (hohe Autonomie, positive Einstellung, hohe Kompetenz, ergänzt Führungsrolle)
- *Negativ unabhängige* Rolle (arbeitet gegen die Führungsrolle)
- *Wechselnde* Rolle (wechselt zwischen Geführten- und Führungsrolle)

Followership nimmt Geführte in die **Mitverantwortung** und stellt Frage nach Rolle der Geführten in Führungskräfteentwicklung

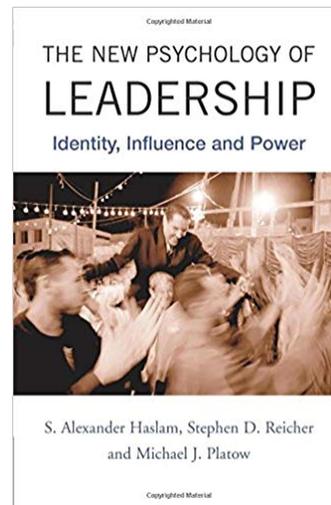
¹ Kellerman, B. 2008. Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders. Boston. HBP.

² Howell, Jon P. und M. Mendez. 2008. „Three Perspectives on Followership.“ In The art of followership, hg. v. Ronald E. Riggio, Ira Chaleff und Jean Lipman-Blumen. 1. Aufl., 25–39. San Francisco: Jossey-Bass.

Eine subjektive Zusammenfassung

Thema 3: Die Rolle von **sozialer Identität** und Gruppenprozessen

- Menschen bilden eine soziale Identität, die auf der **Zugehörigkeit zu Gruppen** basiert
- Menschen kategorisieren andere nach ihrer Gruppenzugehörigkeit („**In-Group**“ vs. „**Out-Group**“)
- Führungskräfte sind besonders erfolgreich, wenn sie als **prototypisch** für eine soziale Gruppe wahrgenommen werden



Theorien / Ansätze mit hoher Forschungsaktivität

Transformationale / charismatische Führung

Authentische Führung

Servant Leadership

Leader–Member Exchange (LMX)

Leadership Emergence

Theorien / Ansätze mit hoher Forschungsaktivität

Führungssubstitute

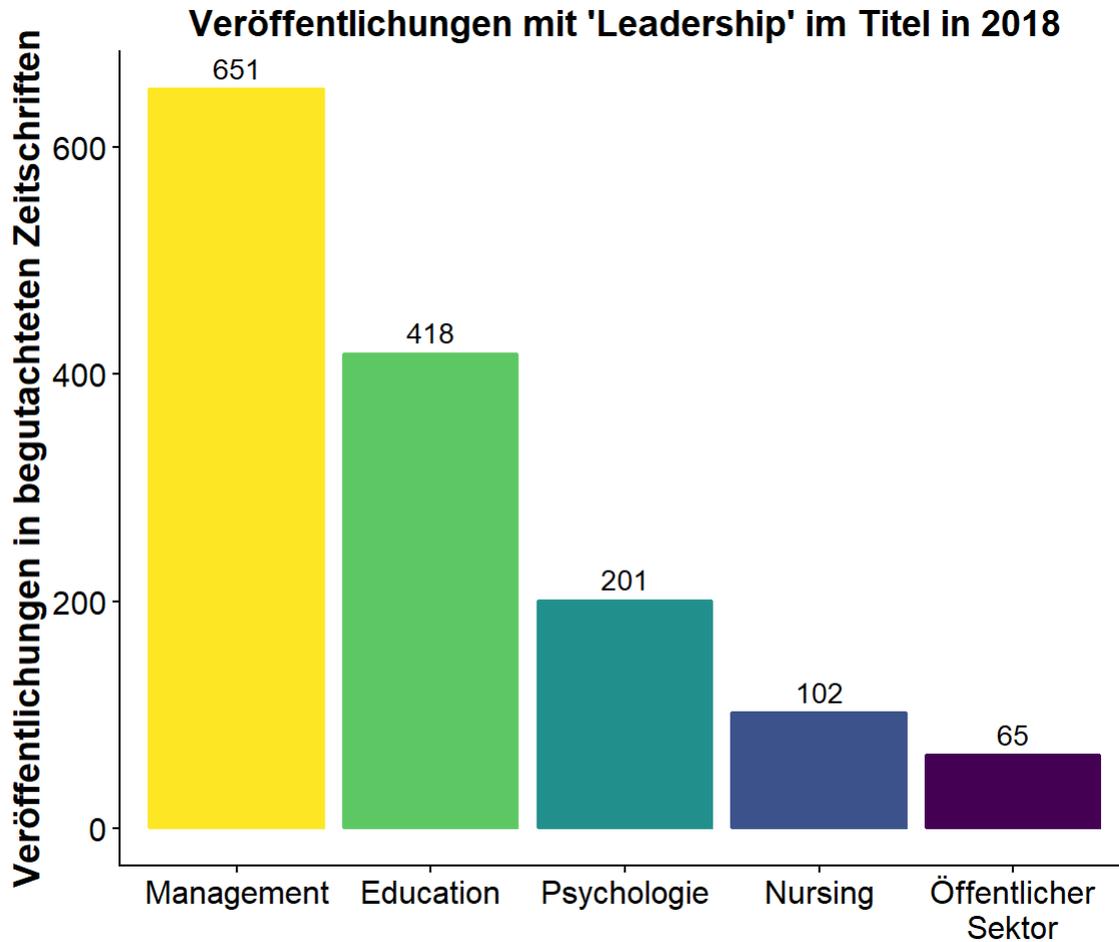
Führung aus der Ferne

Selbstorganisierte Teams

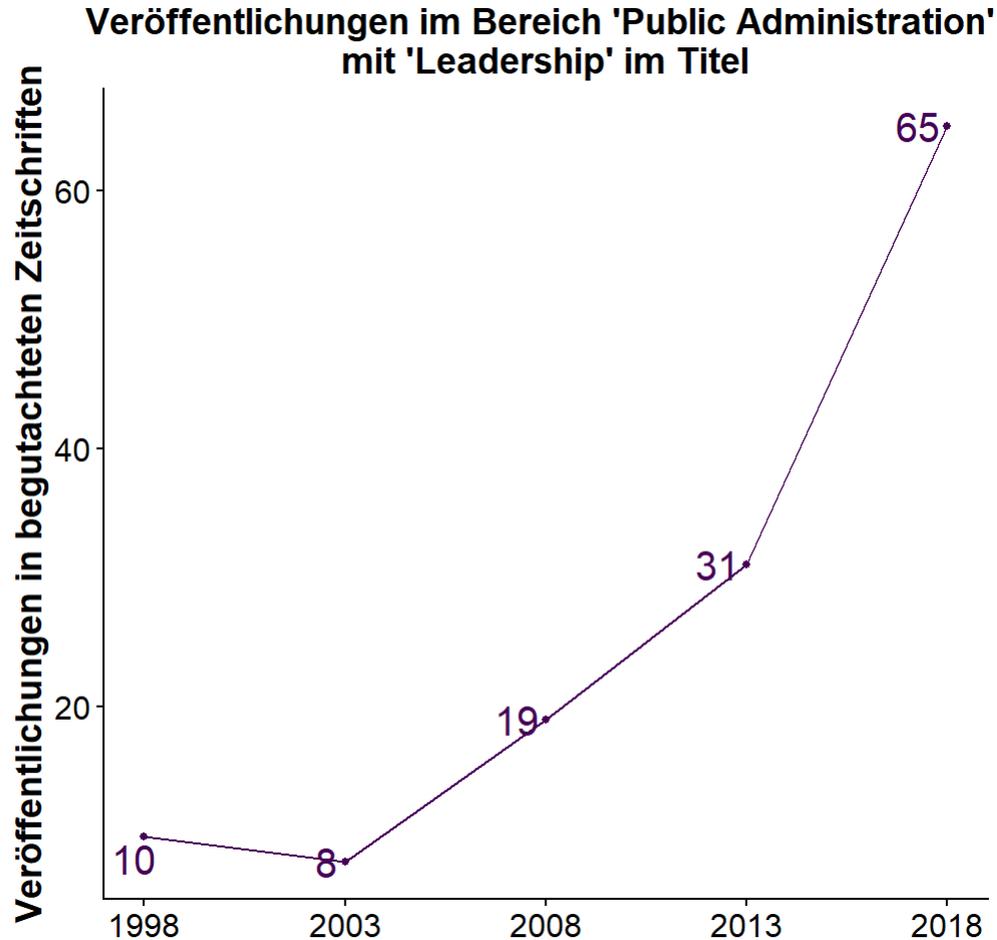
Dark und abusive Leadership

Und der öffentliche Sektor?

Forschungsbedarf ist groß



Es gibt Hoffnung



Aktuelle Themen in der Public Leadership Forschung

Was ist das **Besondere** an Führung im öffentlichen Sektor?

Welche Erkenntnisse aus der **allgemeinen Führungsforschung** können wir in den öffentlichen Sektor übertragen

Selbst- und Fremdwahrnehmung von Führungskräften

Wirksamkeit von **Führungskräfteentwicklung**

Hier kommt meine / unsere Forschung ins
Spiel

Was ist besonders an Public Leadership?

Fachliche Anforderungen

Ethische Ansprüche

Rechtlicher Rahmen und
Verantwortung für Einhaltung

Politische Loyalität

Verantwortlichkeit gegenüber
demokratischen Institutionen und
Öffentlichkeit

Einbeziehung von **Stakeholdern** bei
der Aufgabenerfüllung

Führung im Public Sector: Wie wird geführt und welche Veränderungen stehen an?

Von Prof. Dr. Dominik Vogel (Universität Hamburg)

Im Gegensatz zum Privatsektor hat Führung im öffentlichen Sektor lange Zeit kaum eine Rolle gespielt. Dies mag nicht zuletzt daran liegen, dass das bürokratische Ideal eigentlich darauf abzielt, Institutionen und Abläufe zu schaffen, innerhalb derer der einzelne Mitarbeiter grundsätzlich austauschbar ist. Was zunächst einen befremdlichen Eindruck hinterlässt, hat einen begrüßenswerten Hintergrund. Verwaltung sollte so gestaltet sein, dass es für jede Bürgerin und jeden Bürger unerheblich ist, wer ihr oder ihm gegenüber sitzt, beziehungsweise wer das eigene Anliegen bearbeitet. Jeder hat dieselben Rechte und Pflichten und wird entsprechend der rechtlichen Vorgaben behandelt.

Aus diesem Ideal hat man lange Zeit abgeleitet, dass es auch innerhalb des öffentlichen Sektors unerheblich ist, wer eine Führungsfunktion wahrnimmt, sofern die fachliche Eignung vorliegt. Die Führungskraft hat dementsprechend die Verantwortung, für die Erledigung der Aufgaben und die Einhaltung der rechtlichen und organisatorischen Vorgaben zu sorgen. Eine darüber hinausgehende Verantwortung, die einem modernen Verständnis von Führung gerecht wird, ist im bürokratischen Idealbild demnach nicht vorgesehen.

Dieses Idealbild hat zwar in der Praxis nicht in der reinen Form Anwendung gefunden und es gab auch immer wieder Behörden, die versuchten, dieses Bild zu durchbrechen. Dennoch bestimmte es lange Zeit den Blick auf das Thema Führung. Bei der Besetzung von Führungspositionen hat man hauptsächlich auf die fachlichen Fähigkeiten geachtet und wenig darauf, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber in der Lage sein wird, eine Organisationseinheit auch tatsächlich zu führen. Man könnte daher spöttisch sagen, der beste Sachbearbeiter wurde zum Obersachbearbeiter befördert. Auch die Führungskräfteentwicklung spielte lange Zeit abseits der Vermittlung dienst- und arbeitsrechtlicher Grundlagen kaum eine Rolle.

In den vergangenen Jahren ist hier allerdings ein Wandel zu beobachten. Dieser resultiert nicht zuletzt aus einem Wertewandel der Belegschaft, wie ihn auch Unternehmen der Privatwirtschaft zu spüren bekommen, und einer zunehmenden Arbeitsverdichtung und Veränderungsintensität, die die Bedeutung von Führung massiv verstärkt haben. Erste Verwaltungen haben damit begonnen, gezielt auf die Führungsfähigkeiten von Nachwuchskräften zu achten und diese auch bei den vorhandenen Führungskräften zu fördern. Als Bei-

Vogel, Dominik. 2017. „Führung im Public Sector: Wie wird geführt und welche Veränderungen stehen an?“. PERSONALquarterly 69 (1): 15-19.

Selbst- und Fremdwahrnehmung

Differenz Selbst- und Fremdwahrnehmung erstaunlich hoch

Mögliche Ursachen:

- Geringe Nutzung von **Feedback-Instrumenten**
- **Führungskräfteentwicklung** wenig verbreitet
- **Kommunikation** ausbaufähig
- **Wertschätzung** von Führung als eigene Aufgabe selten

Steuerungsinstrumente verringern Differenz

Führungsmotivation verringert Differenz

PUBLIC MANAGEMENT REVIEW
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1577910>

 **Routledge**
Taylor & Francis Group



Agreeing to disagree? Explaining self–other disagreement on leadership behaviour

Dominik Vogel ^a and Alexander Kroll^b

^aDepartment of Socioeconomics, University of Hamburg, Hamburg, Germany; ^bSteven J. Green School of International and Public Affairs, Florida International University, Miami, FL, USA

ABSTRACT

Leadership research tends to treat differences among ratings of the same leaders as measurement error. Our study makes such varying perceptions of leadership behaviour its main phenomenon of investigation. We conceptualize divergent leadership ratings based on the difference between managers' self-ratings and team members' assessments of leadership behaviour. Using data from three German public organizations on 51 teams and 190 leader–follower dyads, we find that divergent leadership ratings are a function of managers' motivation, their use of managerial reflection routines, and team members' personality. The findings point to the importance of using multisource feedback and developing managers' self- and other-awareness.

KEYWORDS Leadership; self-other agreement; self-awareness; rater incongruence; perception gap

Vogel, Dominik und Alexander Kroll. 2019. „Agreeing to disagree? Explaining self-other disagreement on leadership behaviour.“ Public Management Review. doi:10.1080/14719037.2019.1577910.

Motivation als entscheidender Faktor für den Organisationserfolg

Eine besondere Motivation im öffentlichen Dienst?

Sehr viel Forschung zur spezifischen Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Dienst

Resultat: **Public Service Motivation (PSM)**

- Attraktivität von Politik und Politikgestaltung
- Gemeinwohlorientierung
- soziales Mitgefühl
- Uneigennützigkeit/Altruismus

Beschäftigte mit hoher PSM zeigen bessere **Leistungen**, sind **zufriedener**, fühlen sich ihrem Arbeitgeber stärker **verbunden**

Motivationsfaktor Impact

Prosozialer Impact:

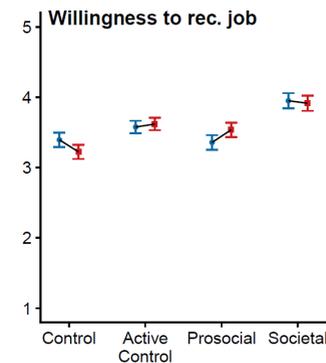
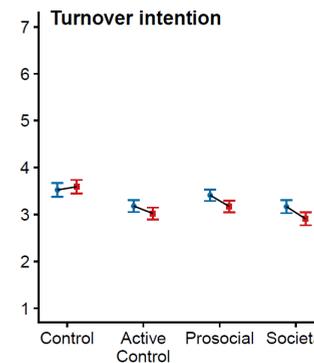
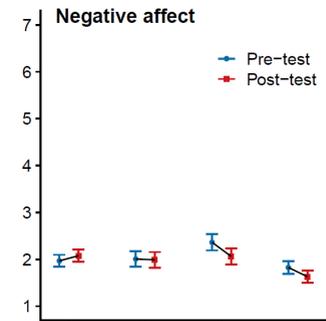
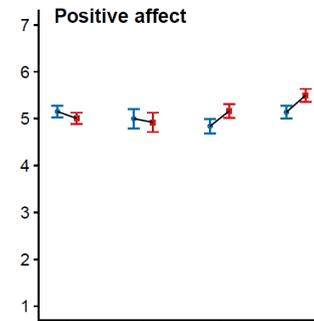
Die Erfahrung, durch die eigene Arbeit einen positiven Einfluss auf das Leben anderer ausüben zu können.

Gesellschaftlicher Impact

Die Erfahrung, durch die eigenen Arbeit einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft insgesamt ausüben zu können.

Betonung des Impacts als Führungsinstrument

Beschäftigte, die darüber reflektieren, welchen Impact sie haben, haben ein größeres **Wohlbefinden**, sind **weniger geneigt, zu kündigen** und sind eher bereit, ihren **Job anderen zu empfehlen**.



Einladung zur Diskussion

Was ist neu für Sie und regt Sie mit Bezug auf die eigene Arbeit zum **Nachdenken** an?

Sehen Sie andere **Motivationsaspekte** die für Ihre Mitarbeiter*innen wichtig sind?

Betonen Sie den **Impact** der Arbeit Ihres Teams? Hat das positive Effekte?

Helfen Ihnen **Feedbackinstrumente**?

Provokante Thesen:

- Alles **Elfenbeinturm**
- Führung funktioniert nur durch Kontrolle und nicht durch **Impact-Blabla**
- **Prototypisch** für ein Team wäre eine sicherheitsorientierte FK ohne Motivation
- Führung ist **überall dasselbe**
- Selbst- und Fremdwahrnehmung fallen auseinander, weil mein **Team keine Ahnung** hat, was ich täglich leiste

Vielen Dank!

✉ dominik.vogel-2@uni-hamburg.de
🔗 vogel-online.info
🐦 @DominikVogel86