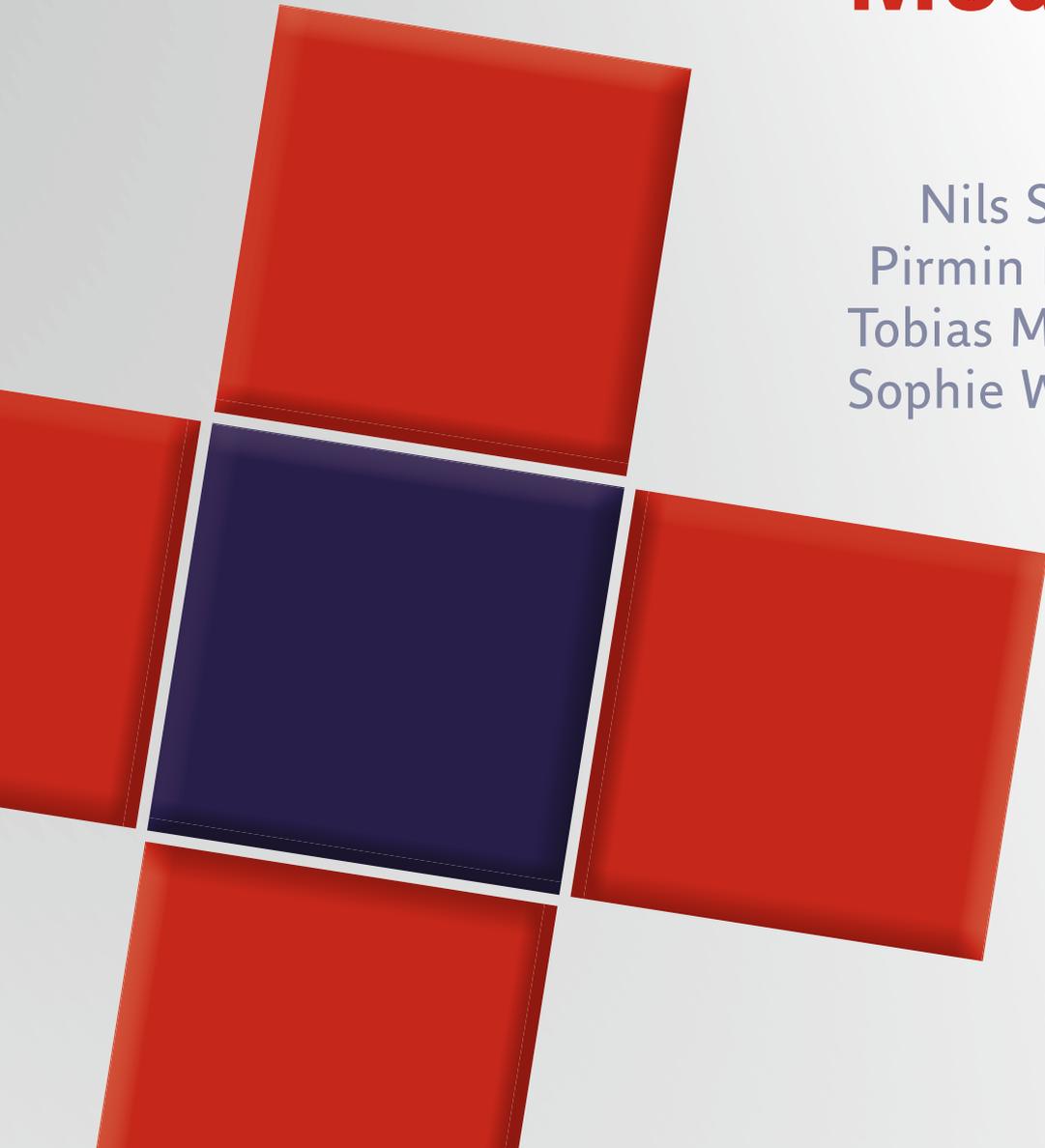


# Die öffentliche Verwaltung verstehen und gestalten: Das IDHEAP Modell

Hrsg.  
Nils Soguel  
Pirmin Bundi  
Tobias Mettler  
Sophie Weerts



# 9. Führung

Yves Emery und David Giaouque

## 9.1. Bedeutung von Führung für die öffentliche Verwaltung

Seit mehr als 100 Jahren ist Führung eines der zentralen Themen im Management, sowohl hinsichtlich ihrer praktischen Auswirkungen als auch in wissenschaftlichen Veröffentlichungen. Bei dem Konzept geht es darum, Massnahmen, Hilfsmittel, Kompetenzen und Verhaltensweisen zu benennen, die es Vorgesetzten ermöglichen, das Handeln ihrer Mitarbeiter:innen zu beeinflussen, um genau festgelegte Ziele für die Organisation zu erreichen. Führung oder Leadership ist auch deshalb so wichtig, weil ein ziel- und ergebnisorientiertes Management sowie die qualitative wie quantitative Bewertung öffentlicher Dienstleistungen heute gängige Steuerungsmethoden sind. Manche Fachleute sprechen in diesem Zusammenhang von öffentlichem Leistungsmanagement, andere betonen die Bedeutung von Ergebnissen. Die Schweizer Verfassung verlangt in dieser Hinsicht, dass das staatliche Handeln einer Evaluierung (► Evaluation) unterworfen wird, was einmal mehr die Notwendigkeit unterstreicht, Ziele anzustreben, die der Gesetzgeber und die politischen Instanzen festlegen, steuern und erreichen müssen. Diese neuen Managementkonzepte erfordern von den Manager:innen die Fähigkeit, die Arbeitsgruppen, für die sie verantwortlich sind, zu steuern. Das bedeutet, dass sie Teams für konkrete Projekte begeistern, die Motivation in den Teams hochhalten und ihnen Respekt und Vertrauen entgegenbringen müssen. Solche neuen Manager:innen, echte Führungspersönlichkeiten, sind in einem modernen Arbeitsumfeld unabdingbar.

In der öffentlichen Verwaltung der Schweiz Führungsstärke zu beweisen, ist kein Selbstläufer. Dies hat vor allem damit zu tun, dass die Verwaltung in der Weber'schen Tradition häufig als neutrales Organ betrachtet wird, das politische Ziele ausführt. Eine Sichtweise, die nicht viel Raum für eine Form der Verkörperung von Macht lässt, wie sie mit der Ausübung von Führung verbunden ist.

In zahlreichen Forschungsarbeiten konnte gezeigt werden, dass sich das Handeln von Führungskräften deutlich auf die geführten Mitarbeiter:innen und damit letztlich auch auf die Fähigkeit einer Organisation, ihre Ziele zu erreichen, auswirkt (Bass et al., 2003). Dies zeigt, wie wichtig es ist, das Phänomen besser zu verstehen und die wesentlichen Aspekte einer mobilisierenden und die öffentlichen Werte achtenden Führung zu identifizieren, die als Ergänzung zu den Methoden des modernen Personalmanagements (► Personalmanagement) zu verstehen ist. Sich mit Führung zu beschäftigen, bedeutet daher, die organisationsinternen, strukturellen und individuellen Hebel besser zu verstehen, über die politische Führungskräfte und leitende Mitarbeiter:innen der Verwaltung öffentliches Handeln steuern, und zwar auf der Grundlage konkreter Ziele, auf die die Teams hinarbeiten.

Im Rahmen des vorliegenden Beitrags konzentrieren wir uns auf Führung in der öffentlichen Verwaltung. Führung in der Politik ist ein eigenes Thema (Moynihan & Van Wart, 2013; Denhardt & Campbell, 2006) und wird an dieser Stelle bewusst ausgeklammert. Unter Führung in der Verwaltung verstehen wir jene, die von Führungskräften der öffentlichen Verwaltung ausgeübt wird, nicht von gewählten Volksvertreter:innen. Vorab sei angemerkt, dass Führung innerhalb der Verwaltung lange Zeit ein nur wenig diskutiertes Thema war, da sich die Wahrnehmung der Hauptaufgabe der Führungskräfte auf die technische Umsetzung von Entscheidungen der politischen Instanzen beschränkte. Mit dem Aufkommen des New Public Management (NPM) rückte die Frage nach der Führung in der Verwaltung in den Mittelpunkt und damit auch die Frage nach den von Führungskräften erwarteten Kompetenzen und den von ihnen praktizierten Führungsstilen. Heute wird klar erwartet, dass Frauen und Männer in Führungspositionen in der öffentlichen Verwaltung Führungsqualitäten oder Leadership zeigen und es schaffen, ihre Mitarbeiter:innen für die von den politischen Behörden – nicht immer sehr klar – definierten Ziele zu mobilisieren.

Führen (engl. *to lead*) bedeutet wörtlich, die Richtung vorzugeben, den Kurs anzugeben, auf den das Handeln eines Teams oder einer Einheit ausgerichtet werden soll. Führung wird oft im Zusammenhang mit einer Person gebraucht, eben einer Führungspersönlichkeit, die charismatisch und in der Lage ist, andere zu beeinflussen<sup>23</sup>. Führung kann aber auch an eine Funktion gebunden sein, denn die Übernahme einer bestimmten Führungsposition verleiht der Person, die sie innehat, per se Führungsstärke. Im öffentlichen Sektor ist Führung jedoch breiter zu verstehen. Für die Zwecke des vorliegenden Beitrags und in Anlehnung an ein Zitat (Denhardt & Campbell, 2006: 563) betrachten wir Führung als einen *«interaktionellen Prozess, der darauf abzielt, Mitarbeiter:innen und im weiteren Sinne Stakeholder für gemeinsame Ziele zu mobilisieren, basierend auf einer komplexen moralischen Beziehung, die auf Vertrauen, Verpflichtung, Engagement, Emotion und einer gemeinsamen Vision des Gemeinwohls beruht»*.

23 Im Guten (Gandhi) wie im Schlechten (Hitler), um an dieser Stelle Beispiele zu zitieren, die in der Literatur zu Führung häufig genannt werden, neben grossen Wirtschaftsführern wie Steve Jobs.

Nach der Darstellung einiger Besonderheiten des Schweizer Kontexts, die im Hinblick auf öffentliche Führung zu berücksichtigen sind, schildern wir die historisch bedeutsamen Konzepte rund um das Thema Führung, um daraus die für den aktuellen Kontext relevanten Aspekte abzuleiten. Abschliessend sei darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, öffentliche Führung nicht nur aus der Sicht einzelner Führungskräfte zu betrachten, sondern auch als kollektives Phänomen, als Eigenschaft agiler öffentlicher Organisationen, die zu tiefgreifenden Veränderungen fähig sind.

## 9.2. Schlüsselaspekte von Führung

Führung entwickelt sich stets in einem konkreten Umfeld, das für bestimmte Handlungen mehr oder weniger empfänglich ist. Daher ist es so wichtig, kurz auf die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz einzugehen.

### 9.2.1. Besonderheiten in der Schweiz

Die Bedeutung von Führung unterscheidet sich von Land zu Land und ist insbesondere von kulturellen Gegebenheiten abhängig. Das erklärt vielleicht, warum Führung im angelsächsischen Raum mit seiner sehr viel individualistischeren Kultur schon so viel länger ein zentrales Thema ist. Die Schweizer Unternehmenskultur, die stark hierarchisch, gar paternalistisch geprägt ist, ist streng genommen kein guter Nährboden für Fortschritte im Bereich Führung, insbesondere in öffentlichen Organisationen. Eine aktuelle Studie zu öffentlichen Innovationen (Boukamel & Emery, 2018) hebt z. B. eine Eigenschaft hervor, die für die Entwicklung von Leadership nicht gerade förderlich ist. Sie betont, dass es in der Schweiz nicht erwünscht sei, gegen den Strom zu schwimmen. Daher die Bedeutung einer nüchternen, die Schweizer politisch-administrative Kultur widerspiegelnden Führung, die von der Suche nach Kompromiss und Konkordanz geprägt ist (Giauque, 2013). Diese Prinzipien fördern das Finden eines Konsenses, der letztlich angesichts der Ambitionen, die viele Führungskräfte an den Tag legen, wenig verlockend erscheinen mag.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der administrativen Führung ist die Bedeutung, die insbesondere in der Schweiz der Fachkompetenz beigemessen wird. Insgesamt wird von leitenden Führungskräften, übrigens sowohl in der Politik als auch in der Verwaltung, erwartet, dass sie Fachleute auf ihrem Gebiet und damit in der Lage sind, auch sehr technische Fragen zu beantworten. Diese Kompetenzen werden in Stellenanzeigen für Führungspositionen nach wie vor ganz oben angeführt, auch wenn sie mittlerweile durch Management- und Führungsqualitäten ergänzt werden. Das fachliche Leadership wird also auch heute in Führungspositionen noch am stärksten gewichtet, manchmal zulasten von Führungsqualitäten, sozialer Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit,

die notwendig sind, um die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter:innen zu fördern.

### 9.2.2. Führungsrolle und Managementrolle

Zunächst sei darauf hingewiesen, dass Führung nicht dasselbe ist wie *Management*. Letzteres umfasst Aspekte der Planung, Organisation und Kontrolle der geleisteten Arbeit mit dem Ziel, diese zu optimieren. Führung hat hingegen die menschlichen Aspekte im Blick, die Energie und Motivation, die aktiviert werden können, um gemeinsame Ziele zu erreichen und weiterzuentwickeln. Die beiden Rollen des «Managers» und die der «Führungskraft» sind in jeder Führungsriege unverzichtbar und lassen sich wie folgt zusammenfassen: Managen bedeutet, die Grundlagen für die Zusammenarbeit, die Hilfsmittel und organisatorischen Abläufe zu schaffen, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Man spricht in diesem Zusammenhang oft von den «harten» Faktoren des Managements, während Führen darin besteht, durch Kommunikation und Beziehungsarbeit im Alltag das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter:innen sicherzustellen. Management ist also unverzichtbar für reibungslose organisatorische Abläufe, denn ohne Strukturen und grundlegende Regeln ist keine Zusammenarbeit möglich. Auf der anderen Seite ist auch Führung unverzichtbar, da das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter:innen für die Zukunft der Organisation, ja gar für das organisationale Lernen (► Organisationales Lernen) und für Innovation notwendig sind. Bei einer guten Führung setzen sich die Mitarbeiter:innen stärker für das Erreichen der Ziele der Organisation ein und dies in einem gesunden, kooperativen Klima, das gegenseitiges Vertrauen fördert. Der dahinterstehende psychologische Mechanismus ist bekannt und von Fachleuten ausgiebig beleuchtet worden. Eine vertrauensbildende Führung trägt zur Legitimierung der Managementpraktiken und -methoden sowie der Zielsetzungen der Organisation bei. Diese Bedingungen fördern friedvolle und kooperative soziale Beziehungen, die wiederum dazu führen, dass sich die Mitarbeiter:innen stark für das Erreichen eines hohen Leistungsniveaus einsetzen. Die Theorie des sozialen Austauschs beschreibt diesen Mechanismus. Sie zeigt, dass Mitarbeiter:innen, die erkennen, dass ihre Organisation und ihre Hierarchie ihnen angemessene Ressourcen und Arbeitsbedingungen zur Verfügung stellen, dazu neigen, «etwas zurückgeben» zu wollen. Dies zeigt sich insbesondere in Form von grösserem Engagement bei der Arbeit (Gould-Williams & Davies, 2005).

### 9.2.3. Führungsstile und Handlungsansätze

Viele Organisationen wählen ihre Führungskräfte aus den Reihen der besten Fachleute aus, insbesondere in der öffentlichen Verwaltung, die durch das Leistungsprinzip geprägt wird, was den Weg für die oben beschriebene *fachliche* Führung frei macht. Diese Art von Führung ist wichtig, weil sie den Mitarbeiter:innen deutlich macht, wie

sie ihre Arbeit zu machen haben. Sie ist integraler Bestandteil der aktuellsten Konzepte rund um Führung und wird auch als *instrumentelle* Führung bezeichnet (Day & Antonakis, 2012). Obwohl man heute weiss, dass es nicht immer zwingend ist, als Teamleiter die Person aus dem Team auszuwählen, die über das grösste Fachwissen verfügt, hat diese Vorgehensweise unbestreitbare Vorteile und garantiert fachlich einwandfreie Arbeit. Sie entspricht auch der Erwartungshaltung der politischen Entscheidungsträger:innen an der Spitze der Verwaltungen: Sie erwarten nämlich, dass ihre Ziele so gut wie möglich nach den Regeln der Kunst und unter Einhaltung geltender Grundsätze und Verfahrensweisen sowie einer strikten Trennung der Zuständigkeiten erreicht werden.

Zu Beginn der 1990er-Jahre wurde im Rahmen des New Public Management die Bedeutung von Managementkompetenzen im Zusammenspiel mit unternehmerischen Fähigkeiten betont (Osborne & Gaebler, 1993). Die Formel «steering instead of rowing» (steuern statt rudern) empfiehlt sich in einer öffentlichen Verwaltung auf der Suche nach Leistungssteigerungen in Zeiten von Ressourcenverknappung. So entwickelte sich Management by Objectives (MbO) zu einem neuen Führungsstandard und wurde in vielen öffentlichen Verwaltungen der Schweiz eingeführt, auch in der Bundesverwaltung. Das, was Fachleute als *transaktionale* Führung bezeichnen, besteht darin, den Mitarbeiter:innen Ziele festzulegen, dann deren Erreichung zu kontrollieren und je nach Ergebnis zu sanktionieren oder zu belohnen (daher auch der Zusammenhang mit der leistungsorientierten Bezahlung (► Personalmanagement)). Letztlich ist die Frage zu beantworten: «Was» tun? Viele Analyst:innen weisen darauf hin, dass *Management by Objectives* oder sogar *by Results* eine Veränderung des psychologischen Vertrags impliziert, der hauptsächlich *transaktional* und weniger *relational* wird. In diesem Fall geht es also darum, dass alle Mitglieder einer Verwaltungsorganisation Ergebnisse liefern, zeigen, dass ihre Anstellung gerechtfertigt ist und gegebenenfalls eine Verlängerung ihres Vertrags oder sogar eine Gehaltserhöhung erhalten. Dies stellt eine grosse Veränderung der traditionellen Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Sektor dar. Dieser auf Zielvorgaben beruhende transaktionale Führungsstil ist mittlerweile ein Klassiker in den Fortbildungen für Führungskräfte in der Verwaltung. Das Akronym «SMART» wird oft verwendet, um die Kriterien zusammenzufassen, die gute Ziele erfüllen sollten: spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch und terminiert.

Die sehr rationale Sichtweise, die dem MbO zugrunde liegt, wurde von Anfang an von Führungsspezialist:innen (Bass, 1985) mit Verweis auf den oben erwähnten Gegensatz zwischen Management- und Führungsrolle ausbalanciert. Sie sind der Meinung, dass die Rolle der Führungskraft von einer Form der *transformationalen* Führung angetrieben wird, die sich auf die Entwicklung und das Teilen einer gemeinsamen Vision konzentriert, die die Mitarbeiter:innen der Organisation durch die Entwicklung ihrer Kompetenzen mobilisieren kann. So zielt transformationale Führung auf den Sinn, den Zweck, das «Warum» des kollektiven Handelns ab und nicht nur auf das «Was», das von den Zielen des MbO getragen wird. In den Organisationen des öffentlichen Sektors

ist transformationale Führung von besonderer Bedeutung. In der Tat werden Beamt:innen von einer spezifischen Motivation angetrieben, die mit den Werten des öffentlichen Dienstes verbunden ist und die von Fachleuten als «Motivation für den öffentlichen Dienst» (Public Service Motivation, PSM) bezeichnet wird (Giauque et al., 2010). Diese besondere Art der Motivation impliziert, dass die Mitarbeiter:innen des öffentlichen Dienstes so angeregt und motiviert werden sollten, dass der Sinn, die Werte und die Ziele des öffentlichen Handelns, zu dem sie beitragen, herausgestellt werden.

Führungskräfte, die mit einem transformationalen Führungsstil arbeiten, bauen eine Vertrauensbeziehung zu ihren Mitarbeiter:innen auf, unterstützen sie in ihrer Weiterentwicklung und zeigen ihnen, wie sie zum Erreichen der Ziele beitragen können. Diese Ziele werden, zumindest zum Teil, gemeinsam festgelegt. Viele öffentliche Verwaltungen haben in den letzten Jahren «Chartas» oder «Leitbilder» erarbeitet, deren Ziel genau darin besteht, eine gemeinsame Vision der Organisation zu entwerfen, häufig in Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern (► Stakeholder).

Letztendlich sind diese drei Formen der Führung instrumentell, transaktional und transformational, nützlich, um eine öffentliche Einheit erfolgreich zu führen, erfordern aber nicht unbedingt Charisma (Moynihan & Van Wart, 2013). Allerdings sind jene Führungskräfte rar gesät, denen es gelingt, auf allen drei Registern der Führung zu spielen. Deshalb muss unserer Meinung nach zeitgemässe öffentliche Führung vor allem als kollektiv verstanden werden, insbesondere im Schweizer Kontext, wo Diskretion und Bescheidenheit als grosse Führungsqualitäten gelten. Wir werden später noch darauf zu sprechen kommen.

Auch wenn es unvorstellbar scheint, dass ein Symphonieorchester ohne Dirigent:in auskommt, gibt es solche Orchester, und sie sind sehr erfolgreich. Damit dies gelingen kann, müssen sich alle Musiker:innen als Mitgestalter:innen der gemeinsamen Aufführung, des zu interpretierenden Werkes begreifen. In Analogie dazu und unter Bezugnahme auf eine wachsende Zahl von Autor:innen vertreten wir die Idee, dass die öffentliche Verwaltung des 21. Jahrhunderts nur dann in der Lage sein wird, die immer grösser werdenden Herausforderungen zu bewältigen, wenn es ihr gelingt, auf geteilte Führung (*Distributed Leadership*) zu setzen.

Dieses Konzept der geteilten oder gemeinsamen Führung (Ospina, 2017) beruht darauf, dass alle Mitarbeiter:innen (und nicht nur die Führungskräfte) Verantwortung für das Erreichen der Ziele der Organisation übernehmen. Ein anderer Begriff dafür ist *Leaderful Organization*: eine Organisationskultur, die kollektive Führung unterstützt, um effektiv zusammenzuarbeiten und gemeinsam Ergebnisse zu erzielen.

Dieser Ansatz scheint uns sehr vielversprechend, insbesondere mit Blick auf Organisationen des öffentlichen Sektors der Schweiz (vgl. 2.1), da er über rein auf die Führungspersönlichkeit ausgerichtete Konzepte hinausgeht. Er führt im Gegenteil eher kollektive und organisatorische Aspekte ein und setzt auf Multi-Level- und Multi-Actor-Netzwerke, wie sie für moderne Ansätze der erweiterten *Governance* und öffentliche Netzwerke kennzeichnend sind. Dies bedeutet in erster Linie, dass

alle Funktionsebenen der Organisation berücksichtigt werden müssen, nicht nur die «oberste» Ebene. Natürlich ist es wichtig, ein Managementteam zu haben, das in den drei oben genannten Bereichen der Führung, nämlich der fachlichen Beherrschung des Aufgabengebiets, des transaktionalen Managements und der transformationalen Führung, hochkompetent ist. Das bedeutet, dass das Führungsteam weniger Wert auf den Erhalt und die Konzentration von Macht legt und sich stärker als Katalysator für Führungsinitiativen im gesamten Netzwerk von Akteuren innerhalb und ausserhalb seiner Organisation begreifen sollte. Insbesondere ist wichtig, dass die Akteur:innen an der Front (sogenannte *Street-level Bureaucrats*) in der Lage sind, auf ihrer Ebene Entscheidungen zu treffen, um die Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen zu optimieren (*Empowerment*). Extern müssen auch die Nutzniesser:innen oder Kunden:innen öffentlicher Dienstleistungen die Möglichkeit haben, sich nach festgelegten Regeln an der Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen zu beteiligen.

Eine solche geteilte Führung kann ihre Wirkung jedoch nur entfalten, wenn auf allen Ebenen respekt- und vertrauensvolle zwischenmenschliche Beziehungen herrschen. Die «wohlwollende Führung», die nach Ansicht einiger Praktiker:innen notwendig ist, um eine soziale Bindung des Vertrauens zwischen den Akteur:innen zu schaffen, ist ein ergänzender Ansatz, der wahrscheinlich unverzichtbar ist (Cohen, 2019). In einem solchen Modell ist die Erarbeitung von kollektivem Handeln, strategischen Plänen und einer Organisationskultur als Gemeinschaftswerk konzipiert. In einer solchen flachen Struktur, in der formale hierarchische Zuständigkeiten auf ein Minimum reduziert sind, hat jede/r eine Rolle zu spielen. Dadurch kann jedes Mitglied der Verwaltungsorganisation im Rahmen seines Fachgebiets oder der Durchführung eines ihm anvertrauten Projekts eine Form der Führung ausüben.

Die derzeitige Arbeitsweise öffentlicher Verwaltungen ist für ihre Vertikalität und ihre begrenzte Fähigkeit zur Reform ihrer Strukturen bekannt. Wir sind uns deshalb bewusst, dass dieses Modell noch weit von dieser Arbeitsweise entfernt ist. Aber die gestiegene Komplexität der zu bewältigenden Herausforderungen und die Geschwindigkeit, mit der sich Veränderungen vollziehen, machen das vertikale Modell mit seiner Machtkonzentration an der Spitze der Pyramide in gewisser Weise obsolet. Die *Leaderful Organization* ist also nicht einfach Wunschdenken oder Ausdruck eines demokratischeren Wertemodells für Organisationen. Es handelt sich vielmehr um eine funktionale Notwendigkeit, die sich aus der Entwicklung unserer Gesellschaft ergibt. Und dabei sollte die öffentliche Verwaltung eine Vorreiterrolle einnehmen.

### 9.3. Perspektiven und künftige Herausforderungen

Sowohl praktische als auch theoretische Überlegungen zu den verschiedenen Formen der Führung haben in den letzten zehn Jahren exponentiell zugenommen. Dies ist

ein guter Hinweis auf das Interesse an diesem menschlichen Hebel zur Verbesserung der Leistungen des Organisationen.

Dennoch gibt es Stimmen, die vor einer Überbewertung der Führung im Streben nach organisatorischer Leistung warnen. Einige Studien weisen darauf hin, dass bestenfalls 10 % dieser Leistung tatsächlich von der Führungsdimension beeinflusst werden und dass andere Variablen, organisationsinterne, strukturelle, kulturelle und umweltbedingte, die restlichen 90 % erklären (Pfeffer & Sutton, 2007). Ein Grossteil des Erfolgs oder Misserfolgs einer Organisation hat also nichts mit dem praktizierten Führungsstil zu tun. Das Konzept eröffnet daher interessante Möglichkeiten für das Verständnis der menschlichen Qualitäten und Kompetenzen, die effektive Mitarbeiterführung ermöglichen; es wird aber wahrscheinlich derzeit zum Nachteil anderer Aspekte innerhalb der Organisationen überschätzt. Aus diesem Grunde lohnt es sich, sich verstärkt mit der Verknüpfung von Führung und anderen Managementpraktiken und -mechanismen zu beschäftigen. Insbesondere, um besser zu verstehen, wie sich Führungsansätze und organisatorische Ansätze (Steuerung oder Management) am wirksamsten miteinander verknüpfen lassen. An diesem Punkt scheint klar zu sein, dass Führung allein nicht die Antwort auf die Herausforderungen sein kann, vor denen Organisationen heute stehen, unabhängig von den Qualitäten der Menschen, die diese Führung ausüben.

Auf der anderen Seite gibt es eine natürliche Tendenz in der Führungsforschung, die positiven Auswirkungen von Führung auf Organisationen zu belegen. Eine kritischere Lesart wäre auch in Zukunft wünschenswert. Manche Führungskräfte können toxisch sein und ihr Verhalten kann sich negativ und nachhaltig auf ihre Mitarbeiter:innen und die Ergebnisse ihrer Organisation auswirken. Auch über diese negativen Erfahrungen zu sprechen, kann einen wichtigen praktischen und intellektuellen Beitrag zur Ausgestaltung einer menschenorientierten und wohlwollenden Führung leisten. Im Zusammenhang mit der Führung in Organisationen des öffentlichen Sektors wäre es interessant, sich weiter mit dem Konzept der Führung und ihren Merkmalen zu beschäftigen. Dieses Konzept scheint in der Lage zu sein, die Entwicklung der Motivation für den öffentlichen Dienst unter den Mitarbeiter:innen zu fördern. Dies erweist sich als ein fruchtbarer Weg, um Führung an den spezifischen Kontext der öffentlichen Verwaltung anzupassen.

Schliesslich ist der vielversprechendste Weg wahrscheinlich die Abkehr von einer allzu individualistischen, personenorientierten Sicht auf Führung hin zu einer kollektiven und organisatorischen Lesart von Führung und Management in Organisationen. In der Tat ist Führung grundsätzlich mit der Fähigkeit verbunden, eine organisatorische Dynamik zu steuern oder zu leiten, die immer häufiger über die Grenzen der Organisation hinausgeht und die wichtigsten Stakeholder einschliesst. Und sowohl die Literatur als auch die Praxis zeigen, dass ohne klare Ziele und Richtungen, ohne ein Minimum an gegenseitigem Vertrauen sowie ohne Empathie und Altruismus keine Zusammenarbeit innerhalb der Organisation möglich ist. Und somit jeder Versuch einer organisatorischen Veränderung oder Innovation durch das Management zum Scheitern

verurteilt ist. Eine Organisation zu leiten, erfordert daher Management-, Transaktions- und Transformationsfähigkeiten sowie viel Wohlwollen, vor allem aber eine kollektive und fast «anthropologische» Vision der wirkenden Mechanismen innerhalb einer Organisation.

## Wichtige Begriffe

- Führung (leadership, leadership, leadership): Fähigkeiten, Merkmale und Verhaltensweisen, die eine Führungskraft befähigen, Mitarbeiter:innen zu mobilisieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen.
- Leaderful Organization (leaderful organization, organisation emplie de leadership, organizzazione leadership): Führungsstil, der nicht mit einer bestimmten Person, der Führungskraft, sondern mit einer Organisation verbunden ist, in der Führung kollektiv und geteilt ist.
- Public Leadership (public leadership, leadership public, leadership pubblica): Führungsstil, der mit den Merkmalen eines Umfelds im öffentlichen Sektor kompatibel ist und der eine gemeinsame Ausrichtung an öffentlichen Werten verstärken kann.
- Transformationale Führung (transformational leadership, leadership transformationnel, leadership trasformatzionale): Führungsstil, der auf die Entwicklung individueller und kollektiver Kompetenzen ausgerichtet ist und organisationales Lernen und Weiterentwicklung der Organisation ermöglicht.

## Literatur

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of applied psychology*, 88, 207-218.
- Boukamel, O., & Emery, Y. (2018). Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique: Spécificités helvétiques. *Gestion et Management Public*, 6(4), 25–44.
- Cohen, R. H. (2019). *Les leviers de l'engagement*. Paris: Eyrolles.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. SAGE.
- Denhardt, J. V., & Campbell, K. B. (2006). The Role of Democratic values in Transformational Leadership. *Administration & Society*, 38, 556–572.
- Giaque, D. (2013). L'administration publique fédérale suisse en comparaison internationale: À la recherche d'une tradition administrative. In A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel, & V. F. (Éds.), *Manuel d'administration publique suisse* (p. 31–45). *Presses polytechniques et universitaires suisses*.

- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2010). Public Service Motivation. First Empirical Evidence in Swiss Municipalities. *Yearbook of Swiss Administrative Sciences*, 1(1), 159–170.
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review* 7(1), 1–24.
- Moynihan, D. P., & Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553–565.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Plume Book.
- Ospina, S. M. (2017). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2007). *Faits et foutaises dans le management*. Paris, Vuibert.

## Weiterführende Literatur

- Lindorff, M. (2009). We're Not all Happy Yet: Attitudes to Work, Leadership, and High Performance Work Practices among Managers in the Public Sector. *The Australian Journal of Public Administration*, 68(4), 429–445.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71–81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839> (aufgerufen am 23.11.2022)
- Tang, G., Chen, Y., Knippenberg, D. van, & Yu, B. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 551–566. <https://doi.org/10.1002/job.2449> (aufgerufen am 23.11.2022)