

Prof. Dr. Dr. Norbert Thom

**Führungskräfte anforderungsgerecht ausbilden.  
Generelle Erkenntnisse und Besonderheiten im  
öffentlichen Sektor**

Nicht im Handel

Beitrag aus:

**Perspektive Staat**

Herausforderungen für staatliche Führungskräfte

Herausgegeben von

der Schweizerischen Staatsschreiberkonferenz und  
der Staatskanzlei Kanton Aargau

Zürich, 2008

Verlag Neue Zürcher Zeitung

# **Führungskräfte anforderungsgerecht ausbilden. Generelle Erkenntnisse und Besonderheiten im öffentlichen Sektor**

NORBERT THOM

Die Arbeitssituation von Führungskräften in der Schweizer Verwaltung und Politik ist in den letzten Jahren schwieriger geworden. Das Aufgabenspektrum hat infolge von Reformbestrebungen enorm zugenommen und gleichzeitig sind die Anforderungen an das Qualifikationsprofil gestiegen. Führungskräfte müssen also nicht nur einen höheren Arbeitseinsatz leisten, sondern sollten auch über bessere Kompetenzen und Qualifikationen als noch vor einigen Jahren verfügen. Die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften wird aufgrund dieser internen und externen Dynamik in Zukunft immer wichtiger. Der folgende Artikel geht den Fragen nach, welche Merkmale eine erfolgreiche Führungskraft im öffentlichen Sektor aufweisen sollte und in welcher Weise sich diese feststellen und fördern lassen.

## **1. Was wird vom Führungsnachwuchs erwartet?**

Im ersten Abschnitt soll beispielhaft die Situation von Hochschulabsolventen betrachtet werden (hier am Beispiel der Wirtschaftswissenschaftler, die auch im öffentlichen Sektor in der letzten Generation an Bedeutung gewonnen haben). Das Institut für Organisation und Personal der Universität Bern verfügt über langjährige Vergleichsdaten aus verschiedenen Studien zu sogenannten Trainee-Programmen.

Bei der Endauswahl eines Neueinsteigers haben die persönlichen Merkmale im Vergleich zu früheren Studien (vgl. Thom 1987, S. 218; Arnold 1999, S. 22 ff.; weitere Quellen in Thom, Friedli und Kuonen 2002) weiterhin einen höheren Stellenwert als die Fachkenntnisse. Insbesondere auf eine ausgeprägte Persönlichkeit, eine hohe Lern- und Einsatzbereitschaft wird Wert gelegt. Jeder Führungsnachwuchskraft muss bewusst sein, dass der Universitätsabschluss nur eine (erfreuliche) Zwischenstation in einem lebenslangen Lernprozess ist, der teilweise von den Arbeitgebern organisiert wird, zu einem erheblichen Teil aber der Eigeninitiative überlassen bleibt. In einer Arbeitswelt mit erhöhter Innovationsdynamik im Produkt-, Verfahrens- und Humanbereich ist die Lernbereitschaft in einem erheblichen Umfang Voraussetzung zur schieren Überlebensfähigkeit. Je stärker diese Disponibilität ausgeprägt ist, desto eher wird sich der Merkmalsträger Wettbewerbsvorteile verschaffen können. Tabelle 1 zeigt die wichtigsten Eigenschaften und Fähigkeiten (nach Errei-

chung der Lernziele) auf, über die eine junge Führungskraft bzw. Nachwuchskraft nach Abschluss der ersten betrieblichen Ausbildungsphase aus der Sicht der Arbeitgeber verfügen sollte.

Tabelle 1: Lernziele für Trainees.

<b>Sozialkompetenz</b>	<b>Bewertung</b>
Förderung der Selbstständigkeit/Eigeninitiative/Eigenverantwortung (N=100)	4,46
Förderung der Problemlösungskompetenz (N=101)	4,31
Förderung der Kommunikationsfähigkeit (N=102)	4,25
Förderung der Teamorientierung (N=102)	4,13
Förderung der Entscheidungskompetenz und -umsetzung (N=101)	4,17
Förderung der generellen Persönlichkeitsentwicklung (N=101)	4,14
Förderung der Flexibilität (N=102)	3,83
<hr/>	
<b>Fachkompetenz</b>	<b>Bewertung</b>
Vermittlung von firmen- bzw. produktspezifischem Wissen (N=103)	4,20
Kennenlernen von Arbeitstechniken der Praxis (N=103)	4,04
Vermittlung von Managementwissen der Branche (Fachwissen) (N=102)	3,49
Ausbau der IT-Kenntnisse (N=103)	2,91
Fremdsprachenkenntnisse verbessern (N=102)	2,25
<hr/>	
<b>Integration und Identifikationsfähigkeit</b>	<b>Bewertung</b>
Kennenlernen der Firmenphilosophie/Unternehmenskultur (N=102)	4,12
Kennenlernen der Organisations- und Entscheidungsstrukturen (N=103)	4,01
Integration in die betrieblichen Sozialstrukturen (N=101)	3,56
Förderung der internationalen Einsetzbarkeit der Mitarbeiter (N=102)	2,41

Die angewendete fünfstufige Skala lautet:

- 1 = unwichtig
- 2 = weniger wichtig
- 3 = eher wichtig
- 4 = wichtig
- 5 = sehr wichtig

Quelle: N. Thom, V. Friedli und D. Kuonen 2002, S. 23.

Ein besonders wichtiges Lernziel liegt für viele Arbeitgeber in gut entwickelten Kommunikations- und Teamfähigkeiten. Der Hochschulabsolvent muss fähig sein, sich in ein Team eingliedern zu können, da immer mehr Tätigkeiten in Projektgruppen ausgeführt werden. Im Hinblick auf die Fachkompetenz steht die Vermittlung von betriebsspezifischen Kenntnissen und Arbeitstechniken im Mittelpunkt. Eher selten wird die Verbesserung der

Fremdsprachen- und der IT-Kenntnisse als wichtiges Lernziel genannt, sie werden immer häufiger bereits vorausgesetzt.

Bei der Kategorie «Integration und Identifikationsfähigkeit» hat das Kennenlernen der Firmenphilosophie an Bedeutung gewonnen (vgl. zu niedrigeren Werten in früheren Studien Thom 1987, S. 241). Auch das Erleben und Verstehen der Organisations- und Entscheidungsstrukturen stellt ein wichtiges Lernziel dar.

Im Vergleich zu früheren Erhebungen fällt insbesondere das geschärfte Augenmerk auf die Sozialkompetenz der Hochschulabsolventen auf. Gerade die damit verbundene rasche Integration in die Unternehmung ist in der gegenwärtigen Situation vieler Unternehmen sehr wichtig. Bei der Auswahl für ihren Führungsnachwuchs legen die Unternehmen auch viel Wert auf das analytische Denkvermögen bei der Problemlösung.

Dieser kurze Abriss soll verdeutlichen, dass bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen und fachübergreifenden Qualifikationen für Führungslaufbahnen eine herausragende Bedeutung zukommt. Kaderpersonen müssen über eine Kombination von bestimmten Eigenschaften verfügen, die für ihre Führungsaufgabenerfüllung nützlich sind. Diese Eigenschaften sollen in den nächsten Abschnitten näher erläutert werden. Die bisherigen und nachfolgenden Aussagen gehen von der These aus, dass die genannten Eigenschaften sektor- und branchenübergreifend gelten. Auf Besonderheiten des öffentlichen Sektors wird später eingegangen.

## **2. Merkmale von Führungspersonen – ein Überblick über verschiedene Einteilungsversuche**

In der deutschen Literatur gibt es eine grosse Anzahl an Begriffen, die zur Beschreibung der Qualifikationen gebraucht werden: Kompetenzen, Fähigkeiten, Ressourcen, Skills usw., die manchmal als Synonyme und manchmal in gegenseitiger Abgrenzung verwendet werden. Für diesen kurzen Beitrag erscheint es nicht zweckmässig, Differenzierungen vorzunehmen.

Die effiziente Gestaltung der Führungskräfteauswahl und -ausbildung setzt die Kenntnis derjenigen Qualifikationen voraus, die einen Menschen befähigen, Führungspositionen in einer Institution erfolgreich auszufüllen. Die Gewichtung der Qualifikationen hängt von den konkreten Gegebenheiten ab. Dies erklärt, weshalb kein einheitlicher Fähigkeiten- und Eigenschaftenkatalog für eine Führungskraft vorliegt. Aus umfangreichen und kontrovers diskutierten Anforderungskatalogen für Führungskräfte haben sich nach Eindruck des Verfassers insbesondere vier Merkmalskategorien herausgebildet. Erfolgreiche Führungskräfte verfügen in der Regel über folgende Eigenschaften bzw. Fähigkeiten:

- 2.1 Fähigkeit, soziale Prozesse zu steuern
- 2.2 Systematisches Denken und Handeln
- 2.3 Aktivität
- 2.4 Ausdrucksvermögen.

Im Folgenden werden diese besonderen Fähigkeiten näher beschrieben:

### *2.1 Steuerung sozialer Prozesse*

Führung ist ein sozialer Interaktionsprozess, in dem die Führungsperson die Mitarbeitenden bei der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben auf die Erreichung der Ziele der Institution auszurichten hat.

Die Steuerung sozialer Prozesse setzt das Vorhandensein verschiedener sozialer Fähigkeiten voraus, so zum Beispiel die Kontaktfähigkeit. Die erfolgreiche Führungskraft muss auf ihre Mitarbeitenden zugehen können, ihnen Ziele und Formen des eigenen Verhaltens offenlegen oder ihnen beispielsweise Beratung anbieten. Ebenso muss sie kooperationsfähig sein und Meinungen respektive Ideen von andern aufgreifen und weiterführen können. Damit die Führungskraft frühzeitig Konflikte erkennen und lösen sowie unterschiedliche Interessen auf ein gemeinsames Ziel ausrichten kann, muss sie ein hohes Mass an Integrationsfähigkeit aufweisen. Als weitere Merkmale gehören die Team- und Kommunikationsfähigkeit oder das Einfühlungsvermögen zu dieser Kategorie, die als Befähigung zur Steuerung sozialer Prozesse zusammengefasst wird.

### *2.2 Systematisches Denken und Handeln*

Zu den Fähigkeiten einer Führungskraft gehören neben dem Fachwissen auch die Fähigkeiten des abstrakten und analytischen Denkens (z. B. das Erkennen von Gemeinsamkeiten in unterschiedlichen Sachverhalten), des kombinatorischen Denkens (vorhandene Daten in neuartiger Weise kombinieren zu können) sowie die Entscheidungsfähigkeit (z. B. das Bewerten von Alternativen, die zeitgerechte Entschlussfassung und das Eingehen kalkulierbarer Risiken). Weiter fallen unter anderem auch die Problemlösungs-, Planungs- und Organisationsfähigkeit in diese Kategorie. Bei der Planung geht es um das geistige Vorwegnehmen zukünftiger Zustände (z. B. in verschiedenen Szenarien). Das Organisieren erfordert die Fähigkeit zur Arbeitsteilung (wer macht was mit welchen Kompetenzen und welcher Verantwortung) und zur Koordination (wie tragen die arbeitsteiligen Einzelbeiträge zur Zielerreichung bei).

### *2.3 Aktivität*

Bei einer erfolgreichen Führungskraft bleiben Arbeitsantrieb und -motivation auch bei komplexen und schwierigen Aufgabenstellungen konstant bzw. steigern sich sogar. Sie zeichnet sich durch eine hohe Selbstständigkeit aus, das

heisst sie verrichtet ihre Aufgaben möglichst ohne Druck durch andere, formuliert für sich selbst stets neue Ziele und Aufgaben und ist bereit, neue Wege zu erkunden sowie verbesserte Verfahren zu erlernen und zu implementieren. Ebenso verfügt sie über eine überdurchschnittliche Durchsetzungsfähigkeit, das heisst sie verliert ihre Ziele nicht aus den Augen und verteidigt den eigenen Standpunkt gegen allfällige Widerstände. Auch die Eigeninitiative und Flexibilität im Finden unkonventioneller Wege zum Ziel gehören in diese Kategorie von Anforderungen an Führungskräfte. Eine Führungsperson braucht insgesamt viel Energie, um immer wieder Wege zur Zielerreichung zu entdecken und zu beschreiten.

#### *2.4 Ausdrucksvermögen*

Führungsarbeit besteht zu einem grossen Teil aus Kommunikation (die Schätzungen reichen bis zu 80 Prozent vom gesamten Aufgabenvolumen) und somit mag es wenig erstaunen, dass insbesondere der Ausdruck in Wort und Schrift viel zum Erfolg einer Führungskraft beiträgt. Die Überzeugung durch das Wort führt dazu, dass andere Menschen Anregungen bzw. Lösungsvorschläge dieser Person (unabhängig von ihrer formalen Machtausstattung) übernehmen und ihren Rat suchen.

Diese vier erwähnten Merkmalskategorien haben in verschiedenen Situationen (d. h. nicht zuletzt auch in unterschiedlichen National-, Sektor- und Unternehmenskulturen) ein abweichendes Gewicht für den Erfolg. Auch hat jede fachliche Berufslaufbahn ihre Besonderheiten. Nicht zuletzt spielt die hierarchische Stellung einer Führerpersonlichkeit eine wichtige Rolle. Generell gilt hier: Wer hoch steigen will, sollte eine breite Basis (viel Grundlagen- und Querschnittswissen) haben. Das schliesst jedoch keineswegs aus, dass auf den unteren und mittleren Rangstufen die Bereitschaft zur Einarbeitung in sehr spezielle Aufgabengebiete vorhanden sein muss. Andernfalls wird eine solche Person wahrscheinlich gar nicht Kandidat für höhere Positionen.

Es gibt in der Fachliteratur verschiedene Arten, Führungsfähigkeiten in Kategorien einzuteilen. Meffert und Wagner (1992) unterscheiden bei ihrer Einteilung von Schlüsselqualifikationen die fachliche (Technical Skills), konzeptionelle (Conceptual Skills) und soziale Kompetenz (Social Skills). Zur fachlichen Kompetenz zählen die Kenntnis und das Beherrschen spezieller Methoden, Verfahren, Prozeduren und/oder Techniken eines bestimmten Sachbereichs (z. B. Marketing, Logistik, Controlling usw.). Zudem sollte man auch über einen hinreichenden Einblick in relevante Nachbardisziplinen sowie eine gute Allgemeinbildung verfügen. Die konzeptionelle Kompetenz bezeichnet im Wesentlichen die Fähigkeit, die Unternehmung bzw. Verwaltungseinheit als Ganzes und nicht nur unter speziellen fachlichen Aspekten zu sehen. Das Denken in Gesamtzusammenhängen sowie die Fähigkeit, Wesentliches vom

Unwesentlichen zu unterscheiden sowie strategisch denken zu können, sind die Hauptelemente in dieser Kategorie. Die dritte Fähigkeitskategorie, die soziale Kompetenz, drückt sich in der Fähigkeit zur Wahrnehmung und Analyse sozialer Phänomene und im Geschick zur Beeinflussung sozialer Prozesse aus. Die Führungskraft muss sich in die Einstellungen und Verhaltensweisen anderer Personen einfühlen können und in der Lage sein, andere zu motivieren, zu begeistern und Konflikte zu lösen. Der Sozialkompetenz wird für den Führungserfolg ein besonderer Stellenwert beigemessen. Diese Fähigkeiten sind oftmals eng miteinander verknüpft und lassen sich manchmal nicht voneinander trennen (vgl. Meffert und Wagner 1992, S. 355 ff.). Auf die weitere Referierung von Merkmalskatalogen wird verzichtet, da die Redundanz schnell anwächst. Stattdessen soll versucht werden, einige Besonderheiten von Führungsanforderungen in politisch-administrativen Kontexten hervorzuheben.

### **3. Zur Führungssituation im öffentlichen Sektor**

Viele Führungsinstrumente haben in unterschiedlichen Kontexten eine vergleichbare grundsätzliche Bedeutung. Ziele sind festzulegen, Strategien zu erarbeiten, Aktivitäten müssen geplant und organisiert werden, Mitarbeitende sind zu führen, die Resultate des Handelns sind mit den Zielen zu vergleichen, das heisst zu kontrollieren.

Im öffentlichen Sektor ist das Zielsystem häufig komplexer als in privatwirtschaftlichen Institutionen, insbesondere weil der politische Prozess von mehreren Akteuren (z. B. Parteien) auf verschiedenen Stufen beeinflusst werden kann (z. B. in der Vernehmlassung oder in der parlamentarischen Phase) und je nach Vorlage vom Stimmvolk genehmigt werden muss. Infolge dieses komplexen Zielsetzungsprozesses entsteht nicht immer ein kohärentes, widerspruchsfreies Zielsystem. Dies hat Auswirkungen auf die logisch nachgelagerten Führungsinstrumente (Strategie, Planung, Organisation, Kontrolle). Auch im Personalführungsprozess gibt es Besonderheiten. Der Handlungsrahmen wird durch zahlreiche rechtliche Vorgaben (Personalgesetze) festgelegt. Zu denken ist hier beispielsweise an Einstellungs- und Entlassungsprozeduren oder an die Anreizsysteme.

Durch zahlreiche Reformaktivitäten wurde in den letzten anderthalb Jahrzehnten versucht, den Handlungsspielraum für die Führungskräfte im öffentlichen Sektor zu erhöhen. Die Reformaktivitäten tragen zum Beispiel Namen wie New Public Management oder wirkungsorientierte Verwaltungsführung (Thom und Ritz 2008). Eine besondere Bedeutung erhält die Fähigkeit zur Steuerung von Reformprozessen. Konkreter gesagt geht es hier um die Wandlungsprozesse in den Bereichen neue Strategien, Organisationsformen und Kulturen.

Wenn sich der Handlungsspielraum für Führungskräfte im operativen Bereich einer öffentlichen Institution erhöhen soll, müssen diese Personen mehr Verantwortung tragen. Voraussetzungen dafür sind die Erarbeitung von Leistungsaufträgen und die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen. Hinzu kommen müssen die Bereitschaft und Fähigkeit der Führungspersonen, ihren Kompetenzrahmen auszuschöpfen und Entscheidungen fristgerecht herbeizuführen. Ein besonderes Augenmerk ist auf die Wirkungen der getroffenen Entscheidungen zu richten (vgl. im Einzelnen Thom und Ritz 2008).

In den weiteren Ausführungen wird der Frage nachgegangen, wie sich die relevanten Fähigkeiten für Führungspersonen erwerben lassen. Dabei wird zunächst generell argumentiert und anschliessend auf Besonderheiten des öffentlichen Sektors am Beispiel einer Führungsausbildung eingegangen.

#### 4. Lernbarkeit und Überprüfbarkeit der Führungseigenschaften

Während die fachliche Kompetenz durch Ausbildung und praktische Tätigkeit massgeblich geformt werden kann, wird – zum Beispiel nach Auffassung von Meffert und Wagner (1992) – die soziale Kompetenz insbesondere im sozialen Umfeld einer Person geprägt und kann nur bis zu einem gewissen Grad schulisch erlernt bzw. in der praktischen Tätigkeit herausgebildet werden. Die fachlichen Anforderungen an Führungspersonen lassen sich für bestimmte Positionen in der Regel ohne grosse Probleme ermitteln und werden im Allgemeinen im Stellenprofil und in der Tätigkeitsbeschreibung dargestellt. Diese Kompetenzen bilden im Rahmen von Trainingsmassnahmen oftmals den Schwerpunkt.

Bei der Frage, wo und wie die unterschiedlichen Kompetenzarten erworben werden können, konzentrieren sich Meffert und Wagner auf die Begabung, das soziale Umfeld, die Ausbildung und die Erfahrungen aus den praktischen Tätigkeiten.

Tabelle 2: Determinanten des Fähigkeitenerwerbs.

Schlüsselqualifikationen	Ursprung	Begabung	Soziales Umfeld	Ausbildung	Praktische Tätigkeit
Fachliche Kompetenz	*	*	*	**	***
Konzeptionelle Kompetenz		*	*	***	**
Soziale Kompetenz		*	***	*	**

\* bedeutet geringer, \*\* mittlerer und \*\*\* grosser Einfluss

Quelle: H. Meffert und H. Wagner 1992, S. 355 ff.

Tabelle 2 zeigt auf, dass eine ausreichende Begabung eine notwendige Voraussetzung darstellt, aber nicht den entscheidenden Beitrag zum Erwerb der Schlüsselqualifikationen leisten kann. Je nach psychologischer Theorie werden Begabungen in unterschiedlichem Ausmass auf die Faktoren der ererbten Anlagen und auf die Einflüsse der Umwelt (das Milieu) zurückgeführt, welche die Entfaltung von Anlagen fördern und hemmen können. Fachliche und konzeptionelle Kompetenzen werden massgeblich in der Ausbildung und der praktischen Tätigkeit erworben. Bei diesen beiden Schlüsselqualifikationen dürften Personalentwicklungsaktivitäten in Wirtschaft und Verwaltung mithin grossen Erfolg zeigen. Die soziale Kompetenz hingegen wird primär durch das soziale Umfeld und zu einem guten Teil auch durch praktische Tätigkeiten geprägt. Der Erwerb zusätzlicher sozialer Kompetenz durch reine Ausbildungsmassnahmen stösst an Grenzen. Hier müssten umfassende Konzepte wie die «Organisationsentwicklung» und das «Organisationale Lernen» ansetzen.

### **5. Führungsausbildung im öffentlichen Sektor**

An der Universität Bern wurde unter Mitwirkung des Verfassers ein Kompetenzzentrum für Public Management errichtet ([www.kpm.unibe.ch](http://www.kpm.unibe.ch)). Eine wesentliche Aktivität dieser neuen interfakultären Einrichtung ist ein zweijähriges universitäres Nachdiplomstudium mit dem Abschluss Executive Master of Public Administration (EMPA). Der Planung dieser neuen Führungsausbildung im öffentlichen Sektor ging eine Befragung bei 1439 Kaderpersonen aus Bundes-, Kantons- und Kommunalverwaltungen in der Schweiz voraus (vgl. Ritz 2003). Davon antworteten 834 Personen (Rücklaufquote des Fragebogens: 58 Prozent). Die Motivation für eine Führungsausbildung hat zwei herausragende Gründe (Skala von 1 = sehr unwichtig bis 6 = sehr wichtig): die Weiterentwicklung eigener Führungskompetenzen (Mittelwert: 5,38) und die persönliche Weiterentwicklung (5,32). Weniger wichtig sind die Vertiefung der Fachkenntnisse (4,63) oder der höhere Lohn (3,69). Gewünscht wird vor allem anwendungsorientiertes Wissen (5,47) in Form von Instrumenten (Tools), die zum Beispiel über Fallstudien und Projektarbeiten vermittelt werden.

Hinsichtlich der Inhalte der Führungsausbildung werden «Aspekte im Bereich der Sozial- und Führungskompetenzen in Verbindung mit Kursen zur Managementlehre bevorzugt» (Ritz 2003, S. 40). Konkret sind hierunter folgende Inhalte zu erwähnen: Selbst- und Sozialkompetenz, Führungslehre, Personalmanagement, Kommunikation und strategische Planung. «Dahinter folgen die Managementinhalte Qualitätsmanagement, Projektmanagement, Change Management, Innovationsmanagement und Organisationsstrukturen» (Ritz 2003, S. 40).

Aus dieser Befragung liess sich folgender Gesamteindruck gewinnen:

- Kaderpersonen aus dem öffentlichen Sektor verspüren ein relativ starkes Bedürfnis nach Verbesserung ihrer Führungsfähigkeiten.
- Sie gehen in erheblichem Ausmass davon aus, dass sich diese Fähigkeiten in einem geordneten mehrjährigen Lehr-Lern-Prozess vermitteln lassen.
- Dabei bevorzugen sie es, dass sich Reflektionsphasen (Präsenzunterricht, Selbststudium, Anfertigung von Projektarbeiten) mit Praxisphasen (Weiterarbeit im bisherigen oder einem neuen Tätigkeitsfeld) abwechseln.
- Die antwortenden Kader sind bereit, für ihre strukturierte Führungsausbildung erhebliche Zeiteinheiten und Geldbeträge zu investieren. Dies darf als Indikator für die Hoffnung auf die Wirksamkeit der Führungsausbildung interpretiert werden.

## 6. Fazit

Die grundlegenden Anforderungen an Führungspersonen sind in vielen Institutionen vergleichbar. Es kann davon ausgegangen werden, dass es einen Grundkanon von Fähigkeiten für Führungskräfte gibt (z. B. Steuerung sozialer Prozesse). Ausserdem sind die wesentlichen Führungsinstrumente in Institutionen aller Art anwendbar (z. B. Zielfestlegung, Planung, Organisation). Gleichwohl bedarf es der Aufmerksamkeit für Besonderheiten von Führungssituationen. Als Einflussfaktoren, die Modifikationen in der Art der Anwendung von Instrumenten im Interesse ihrer Wirksamkeit erfordern, können hervorgehoben werden:

- *Landeskulturelle* Einflüsse, zum Beispiel Führen in einem Land wie der Schweiz mit geringer Machtdistanz, relativ hohem Individualismus und einer ausgeprägten Tendenz zur Vermeidung von Unsicherheit, das heisst mit einer Vorliebe für Planungs-, Organisations- und Controllinginstrumente.
- Einflüsse aus dem *rechtlich-politischen* Umsystem, wie zum Beispiel in der Schweiz der ausgeprägte Rechtsstaat, der komplexe dreistufige Staatsaufbau (Gemeinden, Kantone, Bund mit eigenen Kompetenzen und Finanzmitteln) und die spezifische Kombination von repräsentativer und direkter Demokratie (Zweikammernsystem plus Volksabstimmungen).
- Einflüsse aus den *Besonderheiten einer Institution*, in der zu führen ist. Hier ist im öffentlichen Sektor spezifisch die Schnittstelle zwischen politischer Führung (demokratisch legitimierte Personen als Vertreter politischer Wertsysteme und nicht unbedingt mit hoher fachlicher Expertise ausgestattet) und operativer Führung durch Kaderpersonen (z. B. Amtsleiter), die in der Regel eine hohe Fachkompetenz und Kenntnis der administrativen Abläufe aufweisen, zu nennen. Zwischen Verwaltungseinheiten finden oft komplexe Koordinationsprozesse statt, bevor ein politisches Geschäft finalisiert werden kann.

Der Autor ist davon überzeugt, dass ein bestimmter Teil des Führungswissens und entsprechender Qualifikationen lernbar ist, wie zum Beispiel das analytische Denken. Ebenfalls ist das konzeptionelle Arbeiten durch systematische Schulung wesentlich zu steigern. Weitere Kompetenzen lassen sich über gezielte Coachingprozesse verbessern, wie die eigene Planungsfähigkeit, die Fähigkeit zur zielgruppengerechten Kommunikation usw. Letztlich müssen wir jedoch nach heutigem Kenntnisstand davon ausgehen, dass die ideale Führungskraft nicht allein durch die Vermittlung von wissenschaftlichen Inhalten konstruierbar ist. Denn über das hinaus, was man als lernbares Wissen bezeichnet, kommen sehr viele andere Prägefaktoren hinzu, die im vorstehenden Beitrag kurz angesprochen wurden. Die Führungslehre hat sicherlich eine beachtliche wissenschaftliche Basis. Der Führungserfolg in allen denkbaren Führungssituationen ist jedoch einer vollständigen wissenschaftlichen Durchdringung bisher nicht zugänglich gewesen. Den noch nicht erklärbaren Teil des Führungserfolges sollten wir bis auf Weiteres als eine spezielle Kunstlehre bezeichnen.

Der Verfasser dankt Herrn Prof. Dr. Adrian Ritz, Mitglied der Geschäftsleitung am Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) der Universität Bern, und Frau Regierungsrätin Dr. Heidi Z'graggen, Justizdirektorin des Kantons Uri, für Hinweise auf Besonderheiten des politisch-administrativen Systems und seiner Führungsanforderungen.

### *Literatur*

Andreas Arnold, *Ausbildungsprogramme und Trainee-Programme für Universitäts- und Fachhochschulabsolventen der Wirtschaftswissenschaften in Deutschland*, Unveröffentlichte Lizenziatsarbeit am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern, Bern 1999.

Heribert Meffert und Helmut Wagner, «Qualifikation und Ausbildung von Führungskräften. Empirische Befunde und Implikationen.», in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 6. Jg. Heft 3, Mering 1992, S. 352–365.

Adrian Ritz, «Anforderungen an eine Führungsausbildung. Was wünschen sich Kaderleute?», in: *Unipress* der Universität Bern, Nr. 117, Bern Juni 2003, S. 39–42.

Norbert Thom, *Personalentwicklung als Instrument der Unternehmungsführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien*, Stuttgart 1987.

Norbert Thom, Vera Friedli und Daniela Kuonen, *Trainee-Programme nach dem Wirtschaftsstudium – eine empirische Studie in Deutschland*, Arbeitsbericht Nr. 54 des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern, Bern 2002.

Norbert Thom und Adrian Ritz, *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*, 4. Auflage, Wiesbaden 2008.