



**NEGZ**

Kompetenznetzwerk  
Digitale Verwaltung

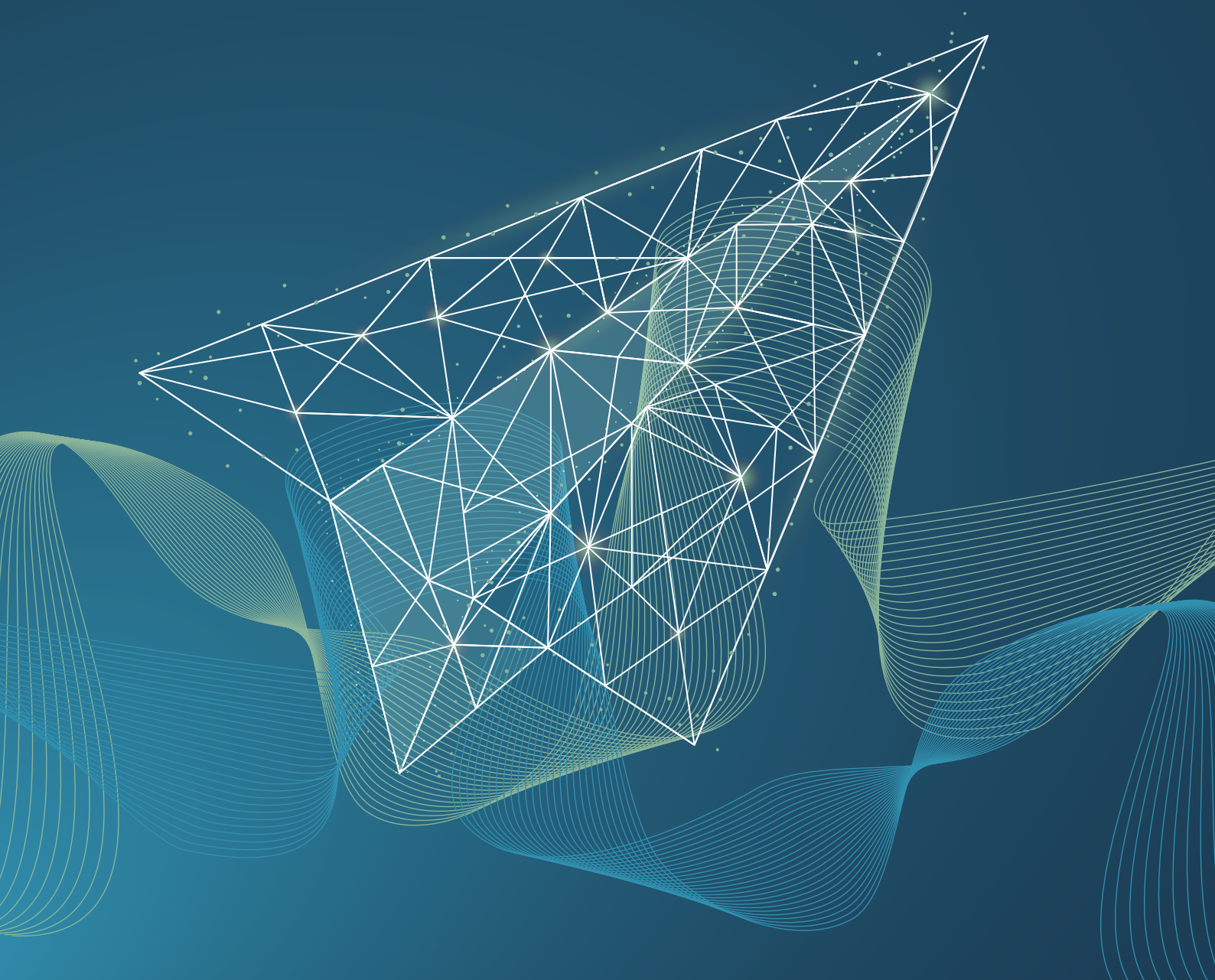
Kurzstudie

37

# Führung im digitalen Zeitalter:

## Das Potenzial von Peer-Group Mentoring für die digitale Transformation des öffentlichen Sektors

Michael Koddebusch · Carolin Kister · Franka Eberhardt · Paul Kruse · Marcel „Otto“ Yon



## Inhaltlicher Ansprechpartner

Michael Koddebusch	michael.koddebusch@ercis.uni-muenster.de
Carolin Kister	kister@staat-up.net
Franka Eberhardt	franka.eberhardt@uni-muenster.de
Paul Kruse	paul.kruse@ercis.uni-muenster.de
Marcel „Otto“ Yon	marcel.yon@staat-up.net

## Über das NEGZ

Das NEGZ · Kompetenznetzwerk Digitale Verwaltung ist Fachnetzwerk und Denkfabrik zur Digitalen Verwaltung.

Wir bündeln die Expertise von Unternehmen, Forschungseinrichtungen, öffentlichen Körperschaften und Verbänden, um die Digitalisierung der deutschen Verwaltung zu unterstützen und voranzutreiben.

Wir veröffentlichen Studien und Impulse, veranstalten Austauschformate, vermitteln Kompetenzen und bringen uns in die Fachdiskussion ein.

## Impressum

Erscheinungsjahr 2025

ISSN 2626-6032

DOI 10.30418/2626-6032.2025.37



Dieses Werk ist nach „Creative Commons Namensnennung 4.0 International“ lizenziert. Sie dürfen das Werk bei Nennung der Urhebernden und der Lizenz teilen und bearbeiten.  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

## Herausgeber

NEGZ e.V.  
Markgrafendamm 24 / Haus 16 · 10245 Berlin

030 7543 89 55  
office@negz.org · www.negz.org

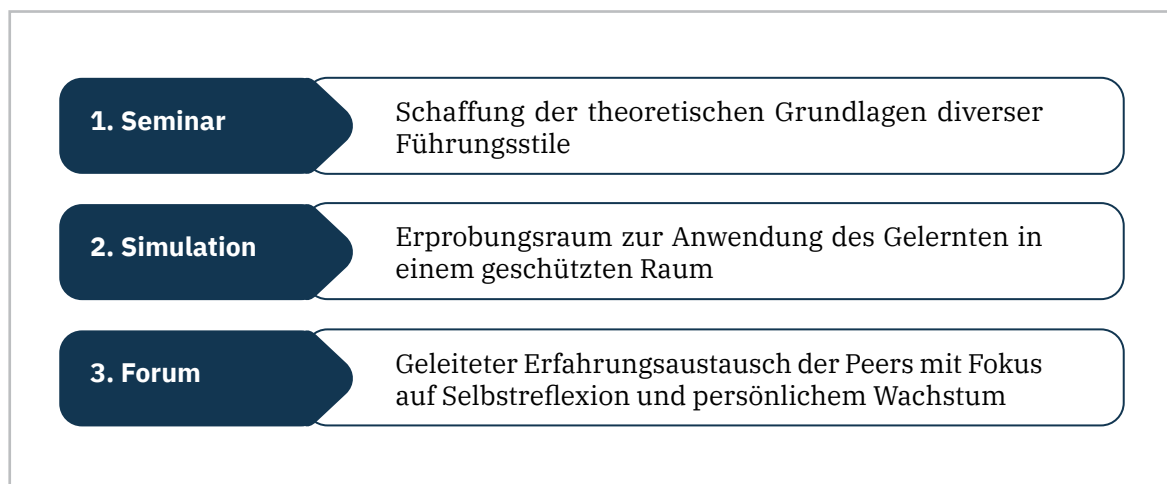
Gestaltung und Titelbild: Nicole Mank

## Management-Summary:

Die vorliegende Studie liefert einen Beitrag zur holistischen Betrachtung von Kompetenzen und Kompetenzentwicklung von Führungskräften im öffentlichen Sektor. Konkret legt sie ein Modell für Peer-Group Mentoring-Programme im öffentlichen Sektor vor, deren Schwerpunkt auf der Entwicklung der „unsichtbaren“ Kompetenzdimensionen liegt. Peer-Group Mentoring und Formate des geleiteten Erfahrungsaustauschs bergen ein besonderes Potenzial für das Erlernen der sichtbaren Kompetenzdimensionen *Wissen* und *Fähigkeiten* sowie speziell für das Erlernen der unsichtbaren Kompetenzdimensionen *Selbstwahrnehmung* und *Charakterzüge und Motive*.

Konkret sollte ein Peer-Group Mentoring Teilnehmende in ihrem Führungsalltag begleiten, sodass sie einen direkten Bezug zur Praxis haben. Die Führungskompetenzentwicklung wird dabei durch drei Programmkomponenten unterstützt:

Durch diese Konfiguration wird ein besonderer Fokus auf die unsichtbaren Kompetenzdimensionen - insbesondere die Selbstwahrnehmung - gelegt. Diese waren in Interviews mit Führungskräften des öffentlichen Sektors eher unterrepräsentiert und werden in Führungskräfteprogrammen bislang nicht systematisch gefördert. Um dieses bisher ungenutzte Potenzial in der Führungskräfteentwicklung zu heben, eignet sich in besonderer Weise das Format des Peer-Group Mentorings. Neben der Vorstellung eines präskriptiven Modells zur Implementierung von Peer-Group Mentoring liegt der Beitrag der Studie vor allem in dem Plädoyer, strukturierter Führungskräfteentwicklung generell mehr Beachtung zu schenken. Dabei sollten Verantwortliche sowohl auf bisher weniger beleuchtete Kompetenzdimensionen eingehen, als auch innovative Formate der Kompetenzentwicklung, wie das Peer-Group Mentoring, stärker einbinden.



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Hintergrund</b> .....	<b>6</b>
2.1 Wissenschaftlicher Hintergrund: Führungsstile und Führungskompetenzen .....	6
2.1.1 Führungsstile .....	6
2.1.2 Kompetenzen und Kompetenzentwicklung .....	7
2.2 Praktischer Hintergrund: Führen und Führung lernen .....	9
2.2.1 Führung im Kontext der Digitalen Transformation .....	9
2.2.2 Führung lernen durch Mentoring-Programme .....	10
<b>3. Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>12</b>
<b>4. Ergebnisse</b> .....	<b>14</b>
4.1 Unsichtbare Kompetenzdimensionen sind unterrepräsentiert. ....	14
4.2 Modell für ein Peer-Group Mentoring Programm in der Verwaltung .....	14
4.2.1 Durchführung von Peer-Group Mentoring .....	17
4.2.2 Einführung von Peer-Group Mentoring in der Verwaltung .....	21
<b>Abschließende Diskussion</b> .....	<b>23</b>
<b>Referenzen</b> .....	<b>26</b>
<b>Anhang</b> .....	<b>28</b>
<b>Über die Autoren</b> .....	<b>34</b>

# 1. Einleitung

Der öffentliche Sektor in Deutschland und damit seine ca. 5 Millionen Beschäftigten sehen sich aktuell weitreichenden Veränderungen gegenüber: Die digitale Transformation stellt die Behörden auf allen föderalen Ebenen vor technische, prozessuale und kulturelle Herausforderungen. Die zunehmende Innovationsgeschwindigkeit und Volatilität erfordern eine höhere und schnellere Adaptivität der Verwaltung. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die Führungs- und Zusammenbaukultur, um Entscheidungen schneller treffen und Veränderungen schneller umsetzen zu können. Gleichzeitig trifft der öffentliche Sektor auf eine weitere Herausforderung: Personalmangel.

Die gute Nachricht: Führungskräfte haben einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg von Change-Prozessen, wie die digitale Transformation einer ist. Ihre Führungskompetenzen spielen eine entscheidende Rolle für das (Nicht-)Gelingen der Weiterentwicklung von Arbeitskultur, Prozessen, Organisationsstrukturen oder Strategien. Und: Diese Führungskompetenzen – und damit Führung per se – sind erlernbar. Führung sollte stetig weiterentwickelt werden.

Was verstehen wir unter Führung im öffentlichen Sektor und wie sieht moderne Führung aus? Diese Studie stellt den transaktionalen und den transformationalen Führungsstil vor, der in einzelnen Aspekten dem Konzept der aufgaben- und beziehungsorientierten Führung ähnelt. Die kognitive Grundlage für die Ausgestaltung dieser Führungsstile bilden dabei die Kompetenzen der Führungskräfte. Wir nehmen neben den sichtbaren Kompetenzdimensionen – *Wissen* und *Fähigkeiten* – auch die unsichtbaren Kompetenzdimensionen – *Selbstwahrnehmung* sowie *Charakterzüge & Motive* – in den Fokus unserer Untersuchung

und zeigen, weshalb diesen eine Schlüsselrolle in der Entwicklung von Führungskräften zukommt.

In der Ausbildung von Führungskräften im öffentlichen Sektor sind die Kompetenzdimensionen *Wissen* und *Fähigkeiten* stark ausgeprägt, die unsichtbaren Dimensionen *Selbstwahrnehmung* und *Charakterzüge & Motive* hingegen weniger. Eine Führungskraft vereint verschiedene Kompetenzen in sich und deckt dabei alle vier Kompetenzdimensionen ab – diese sind erlernbar. Neben den dafür bereits bekannten, klassischen Methoden zur Weiterbildung von Führungskräften, wie Seminaren und Schulungen, lassen sich seit einigen Jahren Angebote wie Coaching und Mentoring-Programme beobachten. Bei unseren Recherchen ist aufgefallen, dass das Konzept des Tandem-Mentorings (bestehend aus Mentor:in und Mentee) im öffentlichen Sektor sehr viel weiterverbreitet ist als das des Peer-Group Mentorings (Gruppenmentoring zwischen Peers mit Moderator:in). Letzteres gibt es in den öffentlichen Verwaltungen kaum – obwohl hierin großes Potenzial für die Entwicklung von Führungskräften steckt, da das Format des Peer-Group Mentorings speziell auf die Herausbildung der unsichtbaren Kompetenzdimensionen (Selbstwahrnehmung und Charakterzüge & Motive) einzahlt. Diese Erkenntnisse konnten wir methodisch anhand von Literaturrecherchen und qualitativen Interviews mit zwei Forschenden aus dem Bereich Public Leadership und 15 Führungskräften aus Bundes- und Landesbehörden bzw. von der öffentlichen Hand gehaltenen Organisationen gewinnen. Ziel der Studie ist die Gestaltung eines Modells, das als Blaupause zur Einführung von Peer-Group Mentoring im öffentlichen Sektor dient und so die Führungskompetenzentwicklung unterstützt.

## 2. Hintergrund

### 2.1 Wissenschaftlicher Hintergrund: Führungsstile und Führungskompetenzen

#### 2.1.1 Führungsstile

Was ist Führung? Darauf gibt es aus wissenschaftlicher Perspektive keine eindeutige Antwort. Gemeinsam ist den meisten Definitionen jedoch, dass Führung als Prozess verstanden wird, der auf die Beeinflussung anderer Menschen zur Steuerung und Gestaltung ihrer Handlungen und Interaktionen abzielt (Yukl, 2013:2).

Zur Frage danach, was **gute** Führung ausmacht, gibt es zahlreiche Studien, in denen Beschäftigte das Führungsverhalten ihrer Führungskräfte beschreiben. In den 1950er Jahren dominierte der Diskurs zu aufgaben- und beziehungsorientierter Führung. Während bei der aufgabenorientierten Führung das Erreichen der Organisationsziele im Fokus steht, ist bei der beziehungsorientierten Führung die unterstützende und vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zentral (Fleishman, 1953; Halpin und Winer, 1957). Im Laufe der Jahrzehnte verschob sich der Diskurs in Richtung transaktionaler und transformationaler Führung (Burns, 1978; Bass, 1985). Elemente der beziehungsorientierten Führung wie die individuelle Förderung und Unterstützung der Mitarbeitenden lassen sich auch in der transformationalen Führung wiederfinden. Transformationale Führung wird häufig als Gegenbild zur transaktionalen Führung beschrieben. Die Arbeit zu transaktionaler und transformationaler Führung ist maßgeblich durch Bass (1985) und Bass und Avolio (1990) geprägt.

Wenn wir von transaktionaler Führung sprechen, meinen wir ein traditionell geprägtes Führungsverständnis, das von einem Austauschprozess zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften (= Transaktionen) lebt. In diesem Austauschprozess können folgende transaktionale Verhaltensweisen auftreten (Bass, 1985; Bass und Avolio, 1990):

- 1. Bedingte Belohnung:** Um die Leistung zu steigern, werden die Mitarbeitenden je nach Leistung entweder sanktioniert oder belohnt.
- 2. Passives Management „by exception“:** Die Führungskraft greift nur bei signifikanten Abweichungen von der erwarteten Leistung ein.
- 3. Aktives Management „by exception“:** Die Leistung der Mitarbeitenden wird kontinuierlich überwacht und die Führungskraft greift proaktiv ein, bevor Abweichungen oder Probleme auftreten.

Transformationale Führung hingegen verstehen wir als einen Führungsstil, der darauf abzielt, die Mitarbeitenden ganzheitlich zu unterstützen und zu fördern und ihnen eine Zukunftsvision der Organisation zu vermitteln. Transformationale Führungskräfte erkennen und fördern die individuellen Bedürfnisse, Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden (*individuelle Einflussnahme*). Sie dienen als Vorbild auf fachlicher und persönlicher Ebene (*idealisierende Einflussnahme*) und fördern kreatives und innovatives Denken (*intellektuelle Stimulierung*). Außerdem steigern sie die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden, indem sie ihnen eine Vision vermitteln, die ihnen Orientierung und Identifikation mit den Zielen der Organisation bietet (*inspirierende Motivation*) (Bass, 1985; Bass und Avolio, 1990). Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass transformationale Führung auch im öffentlichen Sektor die Arbeitszufriedenheit (Masal und Vogel, 2016; Trottier et al., 2008) und die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden (Vandenabeele, 2014) erhöht,

sowie die Wahrnehmung von Unterstützung durch die Führungskraft (Weiherl und Masal, 2016) und die Effektivität der Führungskraft selbst (Trottier et al., 2008) stärker ausgeprägt ist als bei der transaktionalen Führung.

Eine Führungskraft kann sowohl transformational als auch transaktional handeln (Bass und Avolio, 1990). In der Realität ist Führung kontext- und personenabhängig und Elemente der beiden Stile treten in Kombination auf, sodass die Stile in der Praxis nicht trennscharf voneinander zu unterscheiden sind. Eine effektive Führungskraft sollte beide Stile miteinander kombinieren (Bass, 1985).

## 2.1.2 Kompetenzen und Kompetenzentwicklung

Inwiefern eine Führungskraft dazu in der Lage ist, einen der oben beschriebenen Führungsstile anzuwenden, hängt von ihren Führungskompetenzen ab; diese Führungskompetenzen stellen die kognitive Basis für die Ausübung von Führung dar.

Der Kompetenzbegriff wurde entscheidend von Bloom et al. (1956) erarbeitet, die *Kompetenz* als Kombination von **Wissen** und **Fähigkeiten** definieren. Als Ergänzung dazu gelten die Dimensionen **Selbstwahrnehmung** sowie **Charakterzüge & Motive**, die zunächst von Spencer und Spencer (1993) und später von Rothwell und Lindholm (1999) etabliert wurden.

Kategorie	Dimension		Beschreibung
Sichtbar	1	Wissen	Das Erinnern von Informationen, die vorher gelernt wurden.
	2	Fähigkeiten	Die Anwendung einer Abfolge (oder eines Systems) von Verhaltensweisen mit Blick auf ein zu erreichendes Ziel.
Unsichtbar	3	Selbstwahrnehmung	Die Art, wie sich eine Person in sozialen Situationen selbst wahrnimmt und in Relation dazu sowie in der Interaktion mit Dritten auftritt.
	4	Charakterzüge & Motive	Gedanken, die die Reaktionen auf Situationen oder Informationen begründen; das, was unserem alltäglichen Verständnis von <i>Persönlichkeit</i> am nächsten kommt (Charakterzüge).  Die Beweggründe, die das Verhalten einer Person mit Blick auf ein zu erreichendes Ziel bestimmen (Motive).

Tabelle 1: Kompetenzdimensionen nach Chen und Chang (2010)

### *Kompetenz hat sichtbare und unsichtbare Dimensionen*

Spencer und Spencer (1993) teilen diese Dimensionen in zwei Kategorien: sichtbar und unsichtbar. Sichtbar beschreibt „beobachtbare Verhaltensweisen“, also dass Dritte beurteilen können, ob eine Person etwas weiß oder kann. Unsichtbar bezieht sich auf gedankliche Mechanismen, die von Dritten nicht (unmittelbar) erkannt werden können. Wir grenzen die Dimensionen nach dem Kompetenzframework von Chen und Chang (2010) folgendermaßen voneinander ab:

Entsprechend dieses Verständnisses gehen wir davon aus, dass

1. eine Führungskraft zur Ausübung eines Führungsstils diverse Kompetenzen benötigt, und dass
2. jede Führungskompetenz in diese vier (sichtbaren und unsichtbaren) Dimensionen unterteilt werden kann.

Dabei werden allerdings Schwerpunkte gesetzt. Beispielsweise wäre *Empathie* am ehesten unter *Charakterzüge* einzuordnen; gleichzeitig ist aber auch jede andere Kompetenzdimension nötig, um *empathisch* zu handeln. Ein Beispiel für die Formulierung einer Kompetenz entsprechend dieser Dimensionen findet sich im Anhang in Tabelle 8.

### *Kompetenzentwicklung erfolgt stufenweise*

In ihrer Grundlagenarbeit betrachten Bloom et al. (1956) neben der Kompetenzdefinition auch den Prozess der Kompetenzentwicklung. Dieser Ansatz wurde von Anderson und Krathwohl (2001) weiterentwickelt und gilt seitdem als anerkanntes Modell des Kompetenzentwicklungsprozesses. Es beschreibt in sechs Stufen, wie sich Kompetenzen in einem Lernprozess entwickeln:

#### *Führung im Alltag: Gleichzeitigkeit der Entwicklungsstufen*

In der Theorie gelten diese sechs Stufen als sequenzieller Prozess, d. h. die Stufen bauen aufeinander auf und werden nacheinander entwickelt. Das gilt sowohl für die sichtbaren als auch für die unsichtbaren Kompetenzdimensionen. Für die Anwendung dieses Modells in der Praxis (in unserem Fall der Arbeitsalltag von Führungskräften) gehen wir davon aus, dass die Stufen (nahezu) gleichzeitig stattfinden müssen. Diese Notwendigkeit leitet sich aus der Arbeitsrealität von Führungskräften in der digitalen Transformation ab. Die Geschwindigkeit technologischer Innovationen und die Erwartungen an Führungskräfte, darauf zu reagieren, machen es erforderlich, sich kontinuierlich neues Wissen anzueignen, dieses anzuwenden, anzupassen und Entscheidungen laufend zu evaluieren und zu korrigieren. Dieses Erfordernis wird auch in der nationalen Weiterbildungsstrategie des

Stufe	Kognitive Dimension	Assoziierte Aktionen
1	wissen	erkennen und erinnern
2	verstehen	erklären, zusammenfassen, kategorisieren, vergleichen, interpretieren
3	anwenden	ausführen, nutzen, implementieren
4	analysieren	Zuschreibungen vornehmen, differenzieren, organisieren, dekonstruieren
5	evaluieren	(fundiert) beurteilen und kritisieren
6	kreieren	generieren, planen, produzieren, konstruieren, gestalten

Tabelle 2: Stufen der Kompetenzentwicklung nach Anderson und Krathwohl (2001)

Bundes unter dem Stichwort „lebenslanges Lernen“ betont (BMAS und BMBF, 2021).

### *Wechselbeziehung von Organisation und Individuum*

Weiterhin ist das Verständnis der Beziehung zwischen Individuum und Organisation zentral für diese Studie: Organisation und Individuum beeinflussen sich wechselseitig (Chen und Chang, 2010). Wenn wir von einer Transformation der Verwaltungen sprechen, implizieren wir damit eine Veränderung der Verhaltensweisen der Individuen generell und der Führungskräfte im Speziellen. Ebenso prägen die Verwaltungen die Entwicklung individueller Führungskompetenzen, beispielsweise durch die vorherrschende Fehlerkultur oder Weiterbildungsmöglichkeiten. Den Führungskräften einer Organisation kommt deshalb eine hervorgehobene Bedeutung zu, da die Art und Weise, wie geführt wird, entscheidend prägt, wie die Organisation auf sich ändernde Kontextfaktoren reagiert (Adner und Helfat, 2003) – agil und innovativ oder lethargisch und starr.

## **2.2 Praktischer Hintergrund: Führen und Führung lernen**

### **2.2.1 Führung im Kontext der Digitalen Transformation**

Welche Rolle spielen Führungskräfte für die digitale Transformation des öffentlichen Sektors? Und wie können Führungskompetenzen entwickelt werden, um eine innovative Führungskraft zu werden, die diesen Wandel aktiv gestaltet?

Die digitale Transformation ist ein Change Prozess – und wie bei allen Change Prozessen in einer Organisation sind deren Führungskräfte von zentraler Bedeutung. Sie stehen als Gestalter:innen des Wandels im Fokus. Führung ist dabei eine sich verändernde Praxis, die sich immer wieder an neue

Herausforderungen und Veränderungen in der Arbeitswelt anpassen muss (Van Wart, 2013). Während komplexe Veränderungen und Innovationen die neue Konstante bilden, ist die öffentliche Verwaltung für Stabilität konzipiert. Konkret geht es bei der digitalen Transformation des öffentlichen Sektors nicht (nur) um die Digitalisierung existierender Prozesse, sondern um eine Veränderung in mehrfacher Hinsicht: Die Prozesse müssen hinterfragt werden, gleichzeitig verschieben exponentielle Innovationsentwicklungen die Grenzen des Möglichen und erhöhen so die Komplexität. Für diese Geschwindigkeit und Komplexität sind die bestehenden Entscheidungsprozesse und Arbeitsweisen nicht gemacht und nicht geeignet.

Diese Herausforderungen verlangen Beschäftigten neue Kompetenzen ab: Offenheit für Neues, Anpassungsfähigkeit, Change Kompetenzen und Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit, Vieldeutigkeit und Unsicherheit zur Kenntnis zu nehmen und ertragen zu können. Das gilt für Change Prozesse im Allgemeinen (Gill, 2002) sowie für Verwaltungsorganisationen im Kontext der digitalen Transformation im Speziellen (Solbrig und Schuster, 2024; Brehaug et al., 2023). So ist eine Führungskraft nicht länger diejenige Person in einer Organisation, die durch ihr fachliches Wissen die besten Entscheidungen treffen kann, sondern die als Treiber:in von Veränderung und als Coach für ihre Mitarbeitenden agiert und eine lernende Organisation aufbaut und etabliert – von einer „Erlaubniskultur“ hin zu einer „Ermöglichungskultur“ und von einer „Wissenskultur“ zu einer „Lernkultur“ (Ruschmeier et al., 2022).

Die strukturierten Programme zur Führungskräfteentwicklung, wie klassische Fortbildungen, zielen vorwiegend auf die sichtbaren Kompetenzdimensionen (Wissen und Fähigkeiten) bzw. die ersten Stufen (wissen, verstehen und ggf. anwenden) von Kompetenzentwicklung ab. Hierfür gibt es im öffentlichen Sektor viele Angebote. Diese Formate vermitteln wichtiges Grundlagenwissen, reichen aber für eine umfassende und holistische Kompetenzentwicklung bei Führungskräften nicht aus. Zur Entwicklung der unsichtbaren Kompetenzdimensionen Selbstwahrnehmung sowie Charakterzüge & Motive braucht es

andere Lernformate. Mentoring oder Coaching beispielsweise adressieren genau diese Dimensionen, die mit klassischen Schulungsformaten nicht erreicht werden können. Dazu gehören die Fähigkeit zur Empathie, die Arbeit an eigenen Glaubenssätzen, das Überwinden mentaler Barrieren oder die Reflexion der eigenen Wirkung auf Dritte. Im Folgenden möchten wir deshalb das Potenzial von Mentoring-Programmen – und im Speziellen von Peer-Group Mentoring Programmen – für die Entwicklung der unsichtbaren Kompetenzdimensionen erläutern und untersuchen.

### 2.2.2 Führung lernen durch Mentoring-Programme

Auf allen föderalen Ebenen sind in den letzten Jahren Mentoring-Programme mit unterschiedlichen Zielstellungen und -gruppen entstanden: beispielsweise<sup>1</sup> für das Onboarding neuer Kolleg:innen, für Nachwuchsführungskräfte im höheren Dienst oder für Beschäftigte, die nach einer Care-Tätigkeit wieder in den Beruf zurückkehren. Allen Mentoring-Programmen im öffentlichen Sektor, die wir durch das Staat-up Netzwerk<sup>2</sup> und durch Recherchen analysiert haben, ist gemeinsam, dass sie Tandem-Mentoring-Programme sind. Das bedeutet, dass sie aus genau zwei Personen bestehen: Mentor:in und Mentee.

Tandem-Mentoring-Programme sind oftmals geprägt durch eine hierarchische Beziehung in dem Sinne, dass Mentor:innen über viel und Mentees über weniger Erfahrung verfügen. Der Mehrwert des Tandem-Mentorings besteht im Zugang der weniger erfahrenen Mentees zum professionellen Netzwerk und Erfahrungswissen der erfahreneren Person. Erfolgsfaktoren sind ein passendes Matching zwischen Mentor:in und Mentee zu finden und die Fähigkeit der Mentor:in ihre Erfahrungen zu vermitteln. Da Mentor:innen in der Regel keine ausgebildeten Coaches sind, ist diese Form des Mentorings gut geeignet, um auf die Entwicklung der sichtbaren Kompetenzen einzuzahlen - wir gehen allerdings

davon aus, dass es an Grenzen stößt, wenn es darum geht, die unsichtbaren Kompetenzen zu entwickeln.

#### Was ist Peer-Group Mentoring?

Peer-Group Mentoring bezieht sich auf eine Kleingruppe, die sich als "Peers" auf Augenhöhe begegnen. Peers definieren sich über eine vergleichbare berufliche oder private Lebenslage, die sich nicht nur über Qualifikationsstufen, Führungsspanne, Größe der Organisation etc. abgrenzen lässt, sondern vor allem auch, abstrakter, über deren Herausforderungen oder Veränderungswünsche (Brocke et al., 2017). Zu den Erfolgsfaktoren von Vorbildern wie den "Foren" der Entrepreneurs' Organization gehören das sogenannte Gestaltprotokoll, d.h. ein gemeinsamer Kodex der Interaktion, der zum Ziel hat, die Augenhöhe zu wahren, Grenzen zu respektieren und den Austausch effizient zu gestalten (Entrepreneurs' Organization 2021). Nach diesem Verständnis werden beispielsweise gegenseitige Ratschläge im engeren Sinne ausgeschlossen. Vielmehr teilen die Teilnehmenden ihre eigenen Erfahrungen, Gefühle oder Bedürfnisse. Daher ist der geschützte, vertrauliche und unbefangene Raum ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Peer-Group Mentoring zahlt unmittelbar auf die unsichtbaren Kompetenzdimensionen ein. Erfolgreiche Peer-Group Mentoring-Programme beinhalten Elemente der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg und des „Growth Mindset“-Verständnisses nach Carol Dweck. Dabei geht es darum, persönlich zu wachsen und eigene Glaubenssätze oder Bedürfnisse besser zu verstehen, um mehr Mut und Offenheit für Veränderungschancen zu entwickeln. Übertragen könnte man beim Peer-Group Mentoring von einer „Growth Group“ sprechen. Die Teilnehmenden vereint das Ziel, persönlich "wachsen" zu wollen und sich auf diesem Weg gegenseitig zu unterstützen. Peer-Group Mentoring ist ein holistischer Ansatz, bei dem der Mensch im Vordergrund steht. Daher

1 Die Beispiele beziehen sich auf (semi-) strukturierte und behördeninterne Programme, die wir bei unseren Recherchen gefunden haben.

2 Staat-up e.V. ist ein Netzwerk für Public Entrepreneurs, dessen Mitglieder (Beschäftigte und Führungskräfte des öffentlichen Sektors) gemeinsam die Führungs-, Zusammenarbeits- und Innovationskultur der Verwaltung verändern möchten. Der Verein hat deutschlandweit über 100 Mitglieder aus allen föderalen Ebenen. (<https://www.staat-up.net/>)

ist der Austausch auch nicht beschränkt auf eine fachliche Perspektive, sondern umfasst die drei Sphären Berufsleben, Privatleben und "ich" (Entrepreneurs' Organization 2019).

Peer-Group Mentoring ist nicht zu verwechseln mit der kollegialen Fallberatung. Beide haben gemeinsam, dass Kolleg:innen Erfahrungen teilen. Dabei ist die kollegiale Fallberatung vor allem ein fachlicher Austausch (Franz und Kopp, 2003), der auf die sichtbaren Kompetenzdimensionen einzahlt, während Peer-Group Mentoring Programme insbesondere auf die Entwicklung der unsichtbaren Kompetenzdimensionen einzahlen. Das Konzept ähnelt dabei vor allem Selbsthilfe- und Betroffenengruppen zur Überwindung von Suchterkrankungen oder Depressionen. Hier trägt der geleitete Erfahrungsaustausch zum Aufbau von Kompetenzen im Umgang mit und zur Überwindung der Krankheit bei.

Seit über drei Jahrzehnten wird Peer-Group Mentoring durch die Entrepreneurs' Organization erfolgreich von Führungskräften der Privatwirtschaft praktiziert. Alleine innerhalb der Young Presidents' Organization und der Entrepreneurs' Organization (2023) nehmen 50.000 CEOs in über 120 Ländern an Peer-Group Mentoring Programmen teil.

### 3. Methodisches Vorgehen

#### Vorbereitung

Um ein Modell für Peer-Group Mentoring für Führungskräfte im öffentlichen Sektor zu entwickeln, sind zunächst bisherige Forschungsergebnisse zur Kompetenzvermittlung sowie die praktischen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Führungskräften im öffentlichen Sektor von Relevanz. In einem ersten Schritt wurde daher die akademische Literatur zum Thema Kompetenzen durchsucht. Dabei konzentrierte sich die Arbeit vor allem auf die Kernliteratur, ohne eine streng formalisierte Literaturanalyse durchzuführen. Basierend auf den Erkenntnissen der Literaturanalyse wurden Interviewleitfäden für die durchzuführenden Interviews erstellt, welche im Anschluss transkribiert und analysiert wurden. Ein weiterer Aspekt der Studienvorbereitung lag in der Erarbeitung einer Strategie zur Datenerhebung. Um ein aussagekräftiges Interview-Sample zu erhalten, wurden aktive Führungskräfte aus dem öffentlichen Sektor in Deutschland interviewt. Im Idealfall hatten diese bereits in der Vergangenheit an einem

Mentoring Programm als Mentor:in oder Mentee teilgenommen.

#### Datensammlung

Im Rahmen der Studie starteten wir im Februar 2024 einen Aufruf über die Karriereplattform LinkedIn, um unser Interview-Sample von Führungskräften zu erweitern. Ziel des Aufrufs war es, dass Beschäftigte ihre (ehemaligen) Führungskräfte via Kommentar oder Direktnachricht mit einer kurzen Begründung für ein potenzielles Interview nominieren konnten. Im Anschluss bewerteten wir die vier Nominierungen anhand der abgegebenen Begründungen auf die Indikatoren „innovative, transformational wirkende“ Führungskraft. Mithilfe des LinkedIn Aufrufs konnte eine Führungskraft aus vier Vorschlägen identifiziert werden, welche noch aktiv im Dienst war und unseren Kriterien einer „innovativen und transformational wirkenden Führungskraft“ entsprach. Weitere neun Personen wurden aus dem Netzwerk von Staat-up e.V. akquiriert.

Phase	Vorgehen	Ergebnis
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hermeneutische Literaturanalyse</li> <li>• Vorbereitung zweier Interviewleitfäden</li> <li>• Definierung der Stichprobe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwei Interviewleitfäden</li> <li>• Liste mit möglichen Interviewpersonen</li> </ul>
Datensammlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 Interviews mit Personen aus dem öffentlichen Sektor               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Zwei Forscher:innen mit dem Schwerpunkt Public Leadership</li> <li>◦ Eine nominierte Führungskraft</li> <li>◦ Neun Führungskräfte aus dem Staat-up Netzwerk</li> <li>◦ Fünf Führungskräfte, die in vorherigen Interviews empfohlen wurden</li> </ul> </li> <li>• Transkription der geführten Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 transkribierte Interviews</li> </ul>
Datenauswertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Induktive Klassifizierung (Coding) der Interviews nach Mayring (1991)</li> <li>• Kategorisierung der identifizierten Textstellen</li> <li>• Generalisierung der identifizierten Kategorien</li> <li>• Konstruktion eines Modells</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modell für Peer-Group Mentoring für Führungskräfte im öffentlichen Sektor mit drei übergeordneten Elementen und 16 zugeordnete Komponenten</li> </ul>

Abbildung 1: Methodisches Vorgehen

Fünf weitere konnten durch die Empfehlung von zuvor interviewten Führungskräften gewonnen werden. Zusätzlich wurden zwei Professoren aus Deutschland befragt, deren Forschungsschwerpunkt Public Leadership ist. Durch die Interviews mit den beiden Professoren konnten wir die Ergebnisse unserer Literaturrecherche zu den Themenkomplexen Kompetenzen und Kompetenzentwicklung überprüfen. Insgesamt wurden 17 Interviews mit einer durchschnittlichen Interviewzeit von 38 Minuten geführt. In Tabelle 3 sind die jeweiligen Personen (im Folgenden nutzen wir den Ausdruck Interviewees) nebst Rolle und Organisation anonymisiert aufgelistet.

### *Datenauswertung*

Um die geführten Interviews auswerten zu können, wurden diese transkribiert und mit MAX-QDA analysiert. Die Codierung der geführten Interviews folgte dem induktiven Vorgehen nach Mayring (1991). Die entsprechenden Kategorien wurden dabei induktiv von zwei Personen aus den transkribierten Texten abgeleitet. Relevante Textstellen wurden einer existierenden Kategorie zugeordnet oder zur Bildung einer neuen Kategorie ver-

wendet. Wenn keine neuen Kategorien gebildet werden konnten, wurden die existierenden Kategorien überprüft, um mögliche Überschneidungen zu vermeiden. Im Anschluss wurden die abgeleiteten Kategorien mithilfe der Taxonomie von Bloom (1956) / Anderson und Krathwohl (2001) und des Frameworks von Chen und Chang (2010) gegliedert. Durch diese Generalisierung wurden die folgenden drei übergeordnete Elemente aufgestellt: (1) die Komponenten eines Peer-Group Mentoring-Programms, (2) die Komponenten, die Führungskompetenzen prägen und (3) das Umfeld, in dem ein Mentoring-Programm eingeführt wird. Jedes dieser drei Elemente wird durch die jeweiligen Komponenten beschrieben. Die drei Elemente mit den induktiv hergeleiteten Komponenten finden sich in Abbildung 2 wieder.

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Unsichtbare Kompetenzdimensionen sind unterrepräsentiert

Bei der Analyse der Interviewergebnisse wird deutlich, dass die Aussagen zu Führungskompetenz und Kompetenzentwicklung vor allem die *sichtbaren* Kompetenzdimensionen thematisieren. Es wird schwerpunktmäßig beschrieben, was Führungskräfte *können* oder *wissen* müssen.

**“Kommunikationsfähigkeit; wenn ich loben will, wenn ich irgendwie Leistung anerkennen will, dann muss ich irgendwie in der Lage sein, mit meinen Beschäftigten zu kommunizieren.”**

- Int. 1 über den Stellenwert von Kommunikationsfähigkeit von Führungskräften

**“Die Frage ist, ob jemand eine klare Vorstellung von dem hat, was sie als Führungskraft will; habe ich eine Vorstellung dem Produkt, das ich entwickeln muss? Wo will ich hin? Ich glaube, das sind die wichtigsten Punkte, um dann in der Führung authentisch zu bleiben.”**

- Int. 9 über die Relevanz von Wissen und Klarheit über die Vision

Bei den *unsichtbaren* Dimensionen liegt der Fokus auf Charakterzügen und Motiven, bspw. *Empathie, Offenheit für Neues, Kreativität* oder *Respekt*.

**“Also für mich ist es ein gutes Gespür dafür zu haben, welcher Mensch da vor mir ist; also tatsächlich Menschen zu sehen, nicht Funktionen. Menschen zu sehen und diese in ihrer individuellen Lage auch begleiten zu können.”**

- Int. 7 über Empathie den Beschäftigten gegenüber

Entsprechend zeigt sich, dass die Dimension *Selbstwahrnehmung* nur wenig besprochen wird. Obwohl punktuell Konzepte wie *Vorbildcharakter* oder *Rückstellung der eigenen Interessen* skizziert wurden, war diese Kate-

gorie vergleichsweise wenig repräsentiert. Der Schluss liegt nahe, dass der Stellenwert der unsichtbaren Kompetenzdimensionen und insbesondere *Selbstwahrnehmung* nicht hinlänglich bekannt ist und dementsprechend nicht systematisch gefördert wird.

**“Führungskräfte sind halt auch Identifikationsfiguren in der Organisation. Je mehr die auch das Transformationsvorhaben wirklich mit Leben füllen und authentisch vertreten, umso besser.”**

- Int. 2 über den Vorbildcharakter von Führungskräften

**“[Es ist] also auch [wichtig], Verantwortung abzugeben; die Menschen auf die Bühne zu stellen, die die Arbeit gemacht haben”.**

- Int. 10 über die Wichtigkeit, sich selbst zurücknehmen zu können.

Basierend auf den Interviewergebnissen und in Übereinstimmung mit der Literatur (Brocke et al., 2017) schlagen wir vor, dass die unsichtbaren Kompetenzdimensionen und insbesondere die Dimension *Selbstwahrnehmung* Potenzial haben, diese Lücke zu schließen und gezielt gestärkt werden können: ergänzend zu Elementen zur Förderung von *Wissen und Fähigkeiten* wird der Austausch mit Peers und die kontinuierliche (Selbst-)Reflexion gefördert. Dabei bilden die Teilnehmenden ein Bewusstsein für ihre Rolle als Führungskraft und reflektieren diese aktiv.

### 4.2 Modell für ein Peer-Group Mentoring Programm in der Verwaltung

Basierend auf diesen Ergebnissen haben wir ein Modell entwickelt, das die Ausgestaltung eines Peer-Group Mentoring Programms für Führungskräfte im öffentlichen Sektor vorschlägt. Dieses präskriptive Modell stellt den Kernbeitrag unserer Studie dar. Bei der Konstruktion haben wir die in Kapitel 2 beschriebenen theoretischen Grundlagen integriert. Das Modell verfolgt einen holis-

tischen Ansatz und berücksichtigt alle vier Kompetenzdimensionen sowie die sechs Stufen der Kompetenzentwicklung.

Das Modell ist als Kreislauf zu verstehen, der die wechselseitige Beeinflussung von Individuum und Kontext widerspiegelt. Das Modell richtet sich an Personen, die in öffentlichen Organisationen für die Entwicklung von Führungskräften verantwortlich sind, vor allem Personalentwickler:innen sowie die Leitungsebene von Behörden. Unser Modell wurde speziell für den Kontext der digitalen Transformation entwickelt. Teile des Modells sind voraussichtlich auch für andere Transformationsvorhaben, wie etwa die Nachhaltigkeitstransformation, anwendbar. Dabei behält das Kernkonzept des Peer-Group Mentorings seine Gültigkeit, jedoch müssten inhaltliche Anpassungen vorgenommen werden. So könnten beispielsweise Themen wie Nachhaltigkeitsmanagement oder Kreislaufwirtschaft statt digitale Transformation im Fokus stehen – auch im Kontext der kulturellen Transformation müssten diese Themen beim Personal adressiert werden. Es ist möglich, dass sich bei der Entwicklung eines Modells für einen anderen Kontext zum Teil andere Führungskompetenzen ergeben hätten. Da das vorgestellte Modell jedoch noch nicht in die Praxis umgesetzt wurde, können wir diese Annahmen derzeit nur vermuten.

In der einschlägigen Literatur wird Peer-Group-Mentoring als ein Format bezeichnet, „in dem sich eine festgelegte Kleingruppe [...] in regelmäßigen, strukturierten Arbeitstreffen zu berufs-, karriere- sowie alltagsbezogenen Inhalten austauscht und gegenseitig unterstützt“ (Brocke et al., 2017). Für unsere Studie interpretieren wir in Ableitung der Interviewergebnisse diese Definition dahingehend, dass neben dem Erfahrungsaustausch auch andere Lern- und Vermittlungsformate zulässig sind. Dementsprechend verstehen wir im Folgenden Peer-Group-Mentoring als eine Kombination aus vier verschiedenen Programmkomponenten: Seminar, Simulation, Forum und Anwendung.

Das Gesamtmodell ist in Abb. 2 zu sehen.

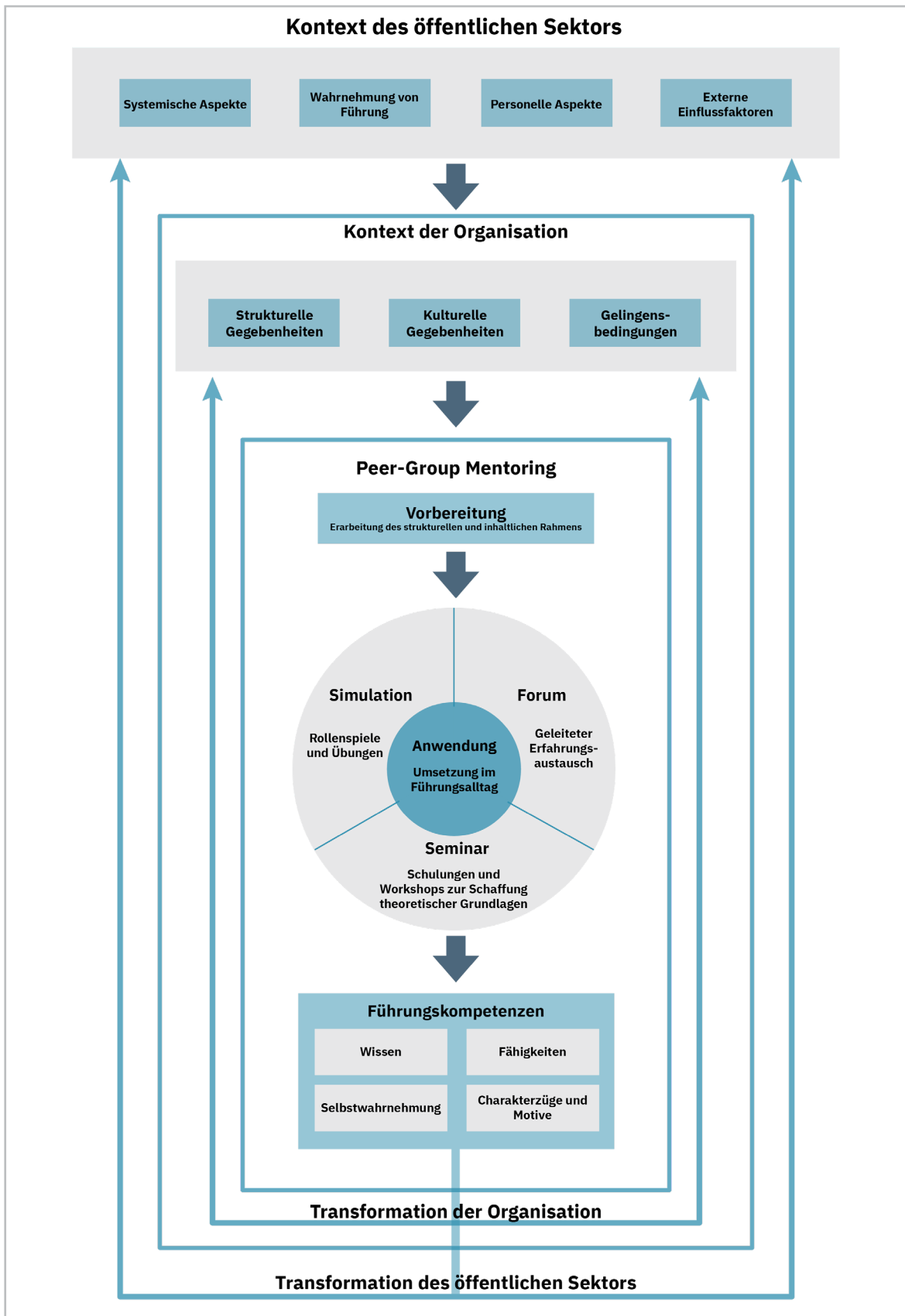


Abbildung 2: Modell zur Einführung von Peer-Group Mentoring im öffentlichen Sektor

### 4.2.1 Durchführung von Peer-Group Mentoring

Der Kern des Modells beinhaltet drei Elemente: die Vorbereitung eines Mentoringprogramms, dessen Umsetzung sowie dessen Wirkung auf Führungskompetenzentwicklung. Hierbei sind die ersten beiden Elemente als sequenzielle Abfolge zu verstehen; das dritte (Auswirkungen) beschreibt wünschenswerte Resultate eines solchen Programms, also **welche** Führungskompetenzen konkret entwickelt werden.

#### Vorbereitung

Die Teilnahme an einem Peer-Group Mentoring ist durch die verschiedenen Programm-elemente zeitintensiv. Deshalb empfiehlt es sich, das Programm so vorzubereiten, dass die Teilnehmenden diese Zeitkapazitäten in ihrer Arbeitszeitplanung berücksichtigen können – **strukturell** und **inhaltlich**. Beispiele für die strukturellen Aspekte sind:

- Der Zeitaufwand (Zeitlicher Horizont? Durchführungsintervalle?)
- Das Format der Zusammenarbeit (Digital? Hybrid? Präsenz?)
- Die personelle Begleitung (Ansprechpartner:innen im Vorfeld und während des Programms?)

**“Es gibt ein bestimmtes Zeitfenster, einen bestimmten Slot. Es darf nicht zu weit weg sein und muss [einen konkreten Bezug] in die unmittelbare Zukunft haben”**

- Int. 14 über die zeitliche Verortung eines Mentoring-Programms

**“Strukturen vorgeben hilft, aber man muss sie trotzdem so lassen, dass sie individuell auf die Situation der Teilnehmenden angepasst werden können.”**

- Int. 15 über Flexibilität des Programms

Inhaltlich geht es darum, eine Rahmensetzung für die Ausgestaltung des Programms vorzunehmen, beispielsweise mit einer konkreten Zielformulierung. Mit abstrakten Formulierungen wie „Führungskräfteentwicklungsprogramm“ fühlen sich Teilnehmende oft

im Vorfeld nicht hinreichend angesprochen. Zusätzlich sollte das Verhältnis von Theorie und Praxis in solchen Programmen im Vorhinein geklärt und kommuniziert werden. Je nach Zielstellung der Teilnehmenden variieren Präferenzen und Bedürfnisse – eine frühzeitige Klärung hilft, Erwartungen zu managen.

**“Wahrscheinlich ist es eine Konfiguration aus Off-the-Job Formaten wie klassischen Seminaren und Workshops und On-the-Job Formaten wie Job Shadowing oder Mentoring.”**

- Int. 2 über das Verhältnis von Theorie und Praxis in der Führungskräfteentwicklung.

**“Allianzen zu bilden, [...] Vernetzung und ein Austausch unter Gleichgesinnten ist wichtig.”**

- Int. 9 über den Stellenwert von Netzwerken

Weiterhin gilt es, die Zielgruppe klar zu definieren. Peers bedeutet zunächst nichts weiter als „Kolleg:innen“, „Gleichrangige“ oder „Ebenbürtige“. Was das aber für die konkrete Ausgestaltung eines Peer-Group Mentoring bedeutet, muss je nach Programmschwerpunkt spezifiziert werden und hängt von der konkreten Zielstellung eines Peer-Group Mentoring ab. Hilfreiche Ansatzpunkte können hierbei Kriterien wie Alter, Geschlecht, Minimal- oder Maximalzahl von Berufserfahrung in Jahren, Zielstellung oder Verantwortungsbereich der Teilnehmenden sein. Die Präferenzen können dabei durchaus abweichen:

**“Was meiner Erfahrung nach gar nicht funktioniert sind Mentoringaktivitäten, in denen Mentoren aus anderen Bereichen anfangen, Ratschläge zu geben, die sich überhaupt nicht in meinem Umfeld auskennen.”**

- Int. 13 über die Relevanz von Fachwissen im Mentoring

**“Ich verstehe [PGM] als Gruppe aus einem anderen Bereich und dann kommt man ins Gespräch über mehr Themen [...], weil alles ressortübergreifend ist und das finde ich großartig.”**

- Int. 3 über den Mehrwert von fachfremdem Austausch

## Formate im Peer-Group Mentoring

Nach einer entsprechenden Vorbereitung kann die Umsetzung des Peer-Group Mentoring erfolgen. Die Anordnung der Komponenten ist im Schaubild als Kreis dargestellt, um ihre Gleichzeitigkeit zu veranschaulichen. Wir schlagen eine Programmkonfiguration vor, die in wiederkehrenden Intervallen drei Formate integriert: Seminar, Simulation und Forum.

Im Zentrum dieser Komponenten steht die **Anwendung im Führungsalltag**. Alle Interviewees waren der Meinung, dass man Führung letztendlich nicht in Schulungen lernt, sondern im Arbeitsalltag. Der Kern des Peer-Group Mentorings ist deshalb, dass die Teilnehmenden kontinuierlich in ihrem Führungsalltag begleitet werden, sodass sie die Inhalte des Programms unmittelbar auf ihre Erfahrungen und Herausforderungen anwenden können. Dieser Ansatz zählt insbesondere auf die dritte Kompetenzerwerbsstufe (anwenden) ein.

**“Führung ist tatsächlich nur lernbar, indem man es tut. Das heißt nicht, dass man sich nicht vorbereiten kann und dass man auch Handwerkszeug und Methoden lernen sollte. Aber am Ende des Tages [...] brauchst du eigentlich die echten Situationen mit echten Menschen, die echte Bedürfnisprobleme oder Herausforderungen haben.”**

- Int. 16 über die Erlernbarkeit von Führung

Die Erfahrungen, die die Teilnehmenden dann im Führungsalltag sammeln, bieten im Grunde das Arbeitsmaterial, das „Futter“ für die strukturierten Programmkomponenten.

**1. Seminar:** In Seminarform werden die konzeptionellen Grundlagen guter Führung vermittelt. Bei der Wissensvermittlung kommt der didaktischen Qualität der Seminare ein besonderer Wert zu: sobald Inhalte praxisfern vermittelt werden, sinkt der Lerneffekt. Die Vermittlung sollte daher fundiert und praxisnah erfolgen. Die Inhalte können dabei je nach konkreter Ausgestaltung des Programms sowie dem Stand der Teilnehmer entweder auf Führungsthemen oder auch auf Digitalisierungsthemen ausgerichtet werden. Wichtig ist, dass im Kern die Botschaft transportiert wird, dass die digitale Transformation ein Führungsthema ist; unabhängig einer konkreten Funktionszugehörigkeit. Dieses Format zählt insbesondere auf die erste Kompetenzerwerbsstufe (wissen) ein.

**Beispiele für Seminarinhalte:** Führung in der digitalen Transformation; Grundlagen der Digitalisierung; Management der digitalen Transformation; agile Leistungsentwicklung; Bürgerzentrierung; Grundlagen der künstlichen Intelligenz; Public Management in digitalen Kontexten.

**“Ja, durch diese Programme habe ich so ein paar Grundsätze gelernt, die mir sehr helfen; die so die Basis dessen bilden, was man machen kann.”**

- Int. 11 über klassische Seminare

**“Ich habe [aber auch] Führung sehr theoretisch kennengelernt, bevor ich sie eigentlich hatte. Und da muss ich sagen, das finde ich schwierig.”**

- Int. 11 über Entkopplung von Theorie und Praxis

**2. Simulation:** In Simulationseinheiten bekommen die Teilnehmenden die Möglichkeit, erworbenes theoretisches Wissen in Übungen zu verproben. Hier sind beispielsweise Rollenspiele oder Szenarien denkbar, um qualitativ unterschiedliches Führungsverhalten zu beurteilen. Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt – wichtig ist die gelebte Fehlerkultur: Es muss klar sein, dass Fehler hier nicht nur toleriert werden, sondern explizit erwünscht sind. Simulationen sind als geschützter Raum zu verstehen, denn das Potenzial, aus Fehlern in der Simulation zu lernen, ist enorm. Dieses Format zählt insbesondere auf die zweite Kompetenzerwerbsstufe (verstehen) ein.

**Beispiele für Simulationsinhalte:** Kosten- und Budgetverhandlung zu Digitalisierungsprojekten mit der eigenen Führungskraft; Jahresgespräch mit einem Mitarbeiter, um wertschätzendes Feedback zu geben; Konfliktgespräch mit einer Mitarbeiterin, die nicht fortbildungswillig ist; Review-Meetings und Retrospektiven zu laufenden Digitalisierungsprojekten.

**“Aus meiner Sicht hilft [ein Rollenspiel] einfach sehr, sehr viel, weil wenn ich das zwei oder drei Mal gemacht habe, [...] dann ist es einfach automatisiert.”**

- Int. 6 über Effekt von Rollenspielen

**3. Forum:** Hier kommen die Teilnehmenden mit ihren Peers zusammen und teilen Erfahrungen aus dem Führungsalltag miteinander. Das Forum ist als geleiteter Erfahrungsaustausch zu verstehen, in dem konkrete Situationen der Teilnehmenden besprochen und analysiert werden; dabei geht es oft um Herausforderungen, Verhaltensweisen oder geteilte Erfahrungen. Die Moderation des Forums erfolgt durch eine dafür geschulte Leitung; oftmals sind dies in Coaching oder Supervision versierte Personen. Auch das Forum ist als geschützter Raum zu verstehen, in dem sich die Teilnehmenden verletzlich zeigen sowie offen über ihre Herausforderungen im Führungsalltag reflektieren dürfen und sollen. Die Zielstellung ist es, (eigene und fremde) Erfahrungen aufzuarbeiten und daraus zu lernen. Gleichzeitig wird das individuelle Netzwerk gestärkt. Führung gilt oft als eine einsame Position in einer Organisation – die kollektive Erfahrung im Forum wirkt hier als verbindendes Element. Dieses Format zählt insbesondere auf die vierte und fünfte Kompetenzerwerbsstufe (analysieren und evaluieren) ein.

**Beispielthemen für das Forum:** Wie gehe ich als Führungskraft mit Situationen der Überforderung um? Wie gehe ich damit um, gegen interne Widerstände zu arbeiten? Wie gehe ich mit Konflikten im Team um? Wie verarbeite ich Feedback, das direkt an mich herangetragen wird?

**“[Die Erfolgsfaktoren sind,] Dass ich Dinge in einem geschützten Raum fragen kann, die ich sonst nirgendwo fragen kann [...] und keine Angst haben muss, dass es auf mich oder meine Arbeit oder meinen Ruf zurückfällt.”**

- Int. 10 über Erfahrungen mit Peer-Group Mentoring im Privatsektor

**“Viele Themen sind einfach so komplex, dass man es auch mal braucht, aus dem Alltag herauszutreten und beraten zu werden.”**

- Int. 9 über Erfahrungen mit kollegialer Fallberatung

## Auswirkung und Transformation

Durch die Teilnahme an einem Peer-Group Mentoring werden die Führungskompetenzen der Teilnehmenden kontinuierlich weiterentwickelt. Aber was verstehen die Interviewpartner:innen unter Führungskompetenzen? Darauf gaben die Interviewpartner:innen sehr unterschiedliche Antworten. Die generelle Richtung jedoch war stimmig und lässt sich folgendermaßen paraphrasieren:

**Eine gute Führungskraft vermittelt eine Vision und konkrete Ziele. Sie befähigt Mitarbeitende und vertraut ihnen, diese Ziele zu erreichen. Gleichzeitig übernimmt sie Verantwortung für ihre Mitarbeitenden.**

Natürlich ist diese Darstellung stark vereinfacht und es wurden viele weitere Aspekte genannt (Kommunikation, Delegation, Konfliktmanagement, Changekompetenz, Authentizität, Empathie, Neugier, Durchsetzungsfähigkeit, uvm.). Trotzdem zeigt sie die Relevanz der oben beschriebenen unsichtbaren Kompetenzdimensionen, die sich auch in den Interviews widerspiegelt hat. *Befähigung*, *Vertrauen* und *Verantwortung* sind keine klassischen Fähigkeiten oder etwas, das man (ausschließlich) in Seminaren lernt – hierbei geht es vielmehr um das Selbstverständnis und die Charakterzüge einer Führungskraft.

Interessanterweise war keiner interviewten Person ein strukturiertes Programm bekannt, das explizit auf die Entwicklung der unsichtbaren Kompetenzdimensionen abzielt. Zwar war einigen Interviewees *kollegiale Fallberatung* als verwandtes Konzept bekannt, dieses hat jedoch nur eine begrenzte Schnittmenge mit Peer-Group Mentoring (s. Kapitel 2). Alle genannten Kompetenzen sind in den Tabellen 4-7 im Anhang zu finden.

Bei der Umsetzung von (gesteigerten) Führungskompetenzen im Berufsalltag kommt der von Chen und Chang (2010) beschriebene gegenseitige Einfluss von Individuum und Organisation zum Tragen: Wir gehen davon aus, dass ein verbessertes Führungsverhalten direkt Einfluss auf die organisatorischen Rahmenbedingungen und damit das Transformationspotenzial des öffentlichen Sektors hat. Dementsprechend

wirkt eine gute Führungskraft in zweifacher Hinsicht: direkt auf ihre Mitarbeitenden und dadurch im größeren Kontext auf die Gesamtorganisation. Darüber hinaus ist an dieser Stelle das Potenzial von Führungskräften zu betonen, die organisations-, bzw. ressortübergreifend zusammenarbeiten. Indem Führungskräfte verstehen und vorleben, dass die digitale Transformation kein organisationsspezifisches Vorhaben ist, tragen sie dazu bei, Silodenken abzubauen und inter-organisationale Zusammenarbeit zu fördern. Dieses Verständnis von der Führungswirkung zählt insbesondere auf die sechste Kompetenz-erwerbsstufe (kreieren) ein.

**“Sie [Führung] spielt eine sehr, sehr große Rolle und sollte meines Erachtens eine viel größere Rolle spielen.”**

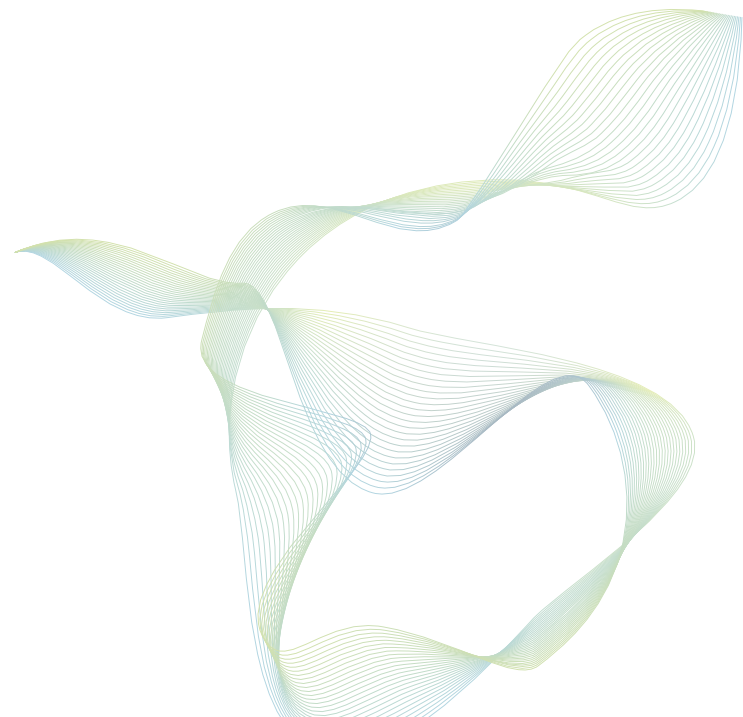
- Int. 10 über die Rolle von Führung für die digitale Transformation

**“Die Rolle von Führungskräften ist zentral. [...] Wenn der Wille oder die Fähigkeit dazu fehlt, Beschäftigte auf Veränderungen, auf Transformation einzustellen, dann wird die Transformation halt auch nicht stattfinden.”**

- Int. 1 über die Rolle von Führung für Transformationsprozesse

**“Ich glaube, Mentoring Programme können richtig viel bringen. Richtig, richtig viel. [...] Ich würde das ressortübergreifend anlegen, das heißt, nicht nur im eigenen Saft.”**

- Int. 3 über interorganisationales Mentoring



## 4.2.2 Einführung von Peer-Group Mentoring in der Verwaltung

Abschließend möchten wir den Kontext der öffentlichen Verwaltung - als systemische Gesamtorganisation und als einzelne Behörde - bei der Einführung eines PGM in den Blick nehmen. Kontext beschreibt hierbei die Rahmenbedingungen und externen Einflussfaktoren des Systems Verwaltung.

### *Kontext des öffentlichen Sektors*

Wie hinlänglich bekannt, unterscheidet sich der öffentliche Sektor stark vom Privatsektor. Mit Blick auf die Entwicklung von Führungskompetenz haben wir die aus den Interviews resultierenden Aspekte in vier Kategorien zusammengefasst. Dabei gilt es zu beachten, dass die Interviewees persönliche Eindrücke wiedergeben und die Aussagen nicht immer allgemeingültig für die gesamte Verwaltung sind.

- 1. Systemische Aspekte:** Neben typischerweise angeführten Aspekten wie Spezifika im Incentivierungssystem, Verantwortungsdiffusion sowie personeller und finanzieller Ressourcenknappheit wurde hier insbesondere betont, dass Führungsverantwortung im öffentlichen Sektor fast zwingend an Karriere gekoppelt ist. Es gibt nur wenige rein fachliche Karriereoptionen, was die Dringlichkeit von guter Führung unterstreicht.

**“Es gibt im Moment nur die Möglichkeit, Karriere zu machen, wenn man Führungskraft wird. Es gibt nicht die Möglichkeit, eine Fachkarriere zu wählen. In dem Moment, wo ich ein guter Sachbearbeiter bin, werde ich nicht aufgrund meiner Sachkompetenz gefördert, sondern weil ich Führungskraft werden soll. Und in dem Moment habe ich [ein] hierarchisches Team, das ich leiten und lenken soll.”**

- Int. 9 über die Begrenztheit von Karriereoptionen ohne Personalverantwortung

- 2. Wahrnehmung von Führung:** Als problematisch wurde beschrieben, dass Führung im öffentlichen Sektor oft quantitativ beurteilt wird. Eine Führungskraft wird

daran gemessen, wie viele Beschäftigte ihr hierarchisch unterstellt sind; Führungsqualität spielt in der Beurteilung eine untergeordnete Rolle. Das hat zur Folge, dass eine adäquate Einschätzung der eigenen Führungsqualität nicht gefördert wird.

**“Ich glaube, die Qualität von Führung wird selten bewertet. Es werden die Ergebnisse und der Einsatz bewertet, aber es wird nicht bewertet, wie die Personen als Führungskräfte agieren. Ich glaube, da sollte man auf jeden Fall nachsteuern.”**

- Int. 15 über die Beurteilung von Führungsqualität

- 3. Personelle Aspekte:** Teams im öffentlichen Sektor sind oft beständig und es herrscht wenig Personalfluktuation. Das liegt an der vergleichsweise hohen Sicherheitsorientierung der Belegschaft und an dem sehr sicheren Arbeitsverhältnis. Während dies einerseits Vorteile mit sich bringt, kann es andererseits auch zur Manifestierung von hinderlichen Strukturen und “Alteingesessenheit” führen.

**“Wir haben eine geringe Fluktuation; wir haben einfach ein Team, mit dem wir dauerhaft interagieren [...] und mit dem wir quasi bis zum Lebensende zusammenarbeiten [...]”.**

- Int. 6 über die Beständigkeit von Teams im öffentlichen Sektor

- 4. Externe Einflussfaktoren:** Hierzu gehören die üblichen Rahmenbedingungen wie der Einfluss politischer Interessen oder der rechtliche Rahmen von Organisationen des öffentlichen Sektors. Hinzu kommt, dass der demografische Wandel die Belegschaft des öffentlichen Sektors wegen ihres vergleichsweise hohen Durchschnittsalters in besonderem Maße betrifft (Monitor öffentlicher Dienst, 2024).

### *Kontext der Organisation*

Über den generellen Kontext des öffentlichen Sektors hinaus gibt es diverse Einflüsse, die von Organisation zu Organisation variieren können. Diese Einflüsse haben wir in drei Kategorien aggregiert:

**1. Strukturelle Gegebenheiten:** Gerade mit Blick auf Führungskräfteentwicklung wurden Silodenken und die darunterliegende Aufbauorganisation von Verwaltungen kritisiert. Dementsprechend wäre die Implementierung eines abteilungs- oder ressortübergreifenden Peer-Group Mentorings herausfordernd, weil vielseitiges Einverständnis notwendig wäre. Darüber hinaus wurde die organisationsspezifische Ressourcen-Bereitstellung für die Führungsentwicklung generell her vorgehoben.

**“Ich habe nur immer die Sorge, und die Bestätigung finde ich dann in der Realität, dass das Mentoring Ressourcen insbesondere in Form von Zeit [...] in Anspruch nimmt und unser System diese Ressourcen nicht zur Verfügung stellt.”**

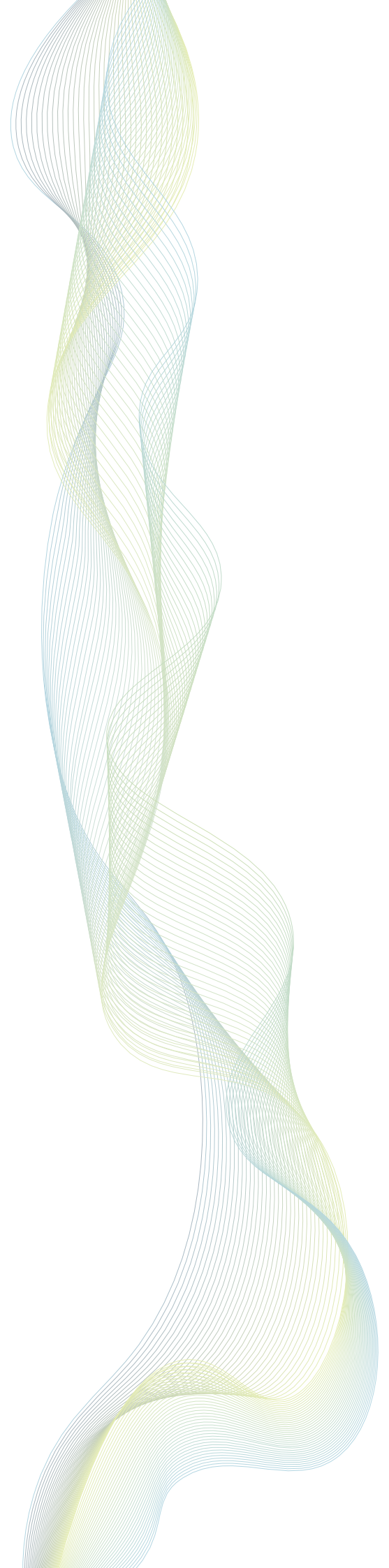
- Int. 13 über fehlende Ressourcen-bereitstellung für Mentoring

**2. Kulturelle Gegebenheiten:** In dieser Kategorie finden sich organisationskulturelle Einflussfaktoren, wie bspw. die herrschende Fehler-, Vernetzungs- oder Fortbildungskultur. Hierbei wurde besonders die Förderung junger Nachwuchsführungskräfte thematisiert, weil die ersten Erfahrungen als Führungskraft oftmals prägend für die weitere Tätigkeit als solche seien.

**“Ich muss ganz, ganz, ganz wichtig die erste Übernahme der Führungsverantwortung begleiten und entsprechende Ausbildungen bereitstellen.”**

- Int. 17 über die Notwendigkeit insbesondere junge Führungskräfte zu fördern

**3. Gelingensbedingungen:** Als konkrete Gelingensbedingungen für die Implementierung eines Peer-Group Mentorings wurden diverse Aspekte wie das Erzielen einer kritischen Anzahl an Teilnehmenden, die Vorbereitung und Professionalität eines solchen Programms, das Engagement der Teilnehmenden oder die Vertraulichkeit der Teilnehmenden untereinander als Erfolgsfaktoren hervorgehoben.



# Abschließende Diskussion

Das Ziel der vorliegenden Studie war es, ein Modell zur Einführung von Peer-Group Mentoring zu gestalten, das gleichermaßen die Spezifika des öffentlichen Sektors berücksichtigt sowie die Entwicklung von Führungskompetenzen in den Mittelpunkt stellt. Das Modell und dessen Inhalte wurden explizit für den Kontext der digitalen Transformation erstellt; zumindest strukturell gehen wir aber davon aus, dass sich das Modell für andere Transformationsvorhaben adaptieren lässt.

Zur Erreichung dieses Ziels haben wir 15 Interviews mit Führungskräften sowie zwei Interviews mit Akademiker:innen geführt und anschließend analysiert.

Die Ergebnisse dieser Analyse haben wir mit den Grundlagen der Führungsforschung angereichert. Daraus ergibt sich als zentrales Ergebnis dieser Studie das in Abb. 2 dargestellte Modell, das die relevanten Komponenten zur Durchführung eines Peer-Group Mentorings enthält und dabei Einflussfaktoren sowohl der Organisation als auch des gesamten öffentlichen Sektors mit einbezieht. Zusätzlich lassen sich aus der Analyse drei weitere Ergebnisse ableiten:

## **Führung muss in Abhängigkeit von Personen und Kontext stattfinden:**

Die wissenschaftliche Literatur suggeriert (zurecht), dass es verschiedene Führungsstile gibt, die sich eine Führungskraft aneignen kann. Dazu gehören in erster Linie transformationale und transaktionale Führung; darüber hinaus gibt es aber viele Variationen und Schattierungen. Dass diese Führungsstile als ideale Archetypen gelten, ist bekannt – es wird selten eine Führungskraft geben, die ausschließlich transformational oder transaktional handelt. Unsere Ergebnisse legen jedoch weiterhin nahe, dass solche Archetypen ggf. eher hinderlich als hilfreich sind, da sie starre Leitlinien vorgeben, während Führung an sich höchst dynamisch und volatil anpassbar sein muss. Die Diversität unserer Interviewergebnisse zeigt, dass gute Führung stets auf den konkreten Kontext, in dem sie stattfindet, und

auf die Mitarbeitenden, die geführt werden, abgestimmt sein sollte. In unserem Falle bedeutet dies, dass eine Führungskraft verstehen muss, dass sie auch für das Gelingen der digitalen Transformation verantwortlich ist; selbst, wenn ihr eigener originärer Aufgabenbereich nichts direkt mit Digitalisierung oder Technologie zu tun hat. Sie ist mit ihren Handlungen unmittelbares Vorbild für die ihr unterstellten Beschäftigten. Ihre Offenheit gegenüber Digitalisierungsprojekten, ihre Akzeptanz neuer Systeme oder ihr Umgang mit Herausforderungen der Digitalisierung strahlt zwangsweise in die Organisation hinein. Dementsprechend plädieren wir dafür, dass junge Führungskräfte eher versuchen, diese beiden Komponenten (Kontext und Zielgruppe) im Blick zu behalten, anstatt sich an ein oder zwei schematisch vorgegebene Führungsstile zu klammern. Peer-Group Mentoring kann dabei helfen, dass Verhaltensweisen und Entscheidungen stets reflektiert werden, was die ggf. notwendige Anpassung dieser enorm vereinfacht.

## **Die unsichtbaren Kompetenzdimensionen müssen stärker beachtet werden:**

Im gesamten öffentlichen Dienst muss ein breiteres Verständnis von Führungskompetenz verankert werden. Bisher wird Führung oft auf ein veraltetes Kompetenzverständnis reduziert, das ausschließlich die Kombination von (fachlichem) Wissen und (methodischen) Fähigkeiten betrachtet. Das Kompetenzverständnis dieser Studie hingegen fokussiert neben den sichtbaren (Wissen und Fähigkeiten) auch unsichtbare (Selbstwahrnehmung und Motive & Charakterzüge) Kompetenzdimensionen. Die Interviews offenbaren große Unterschiede bezüglich der Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Dimensionen. Mit Blick auf die sichtbaren Dimensionen berichten Interviewees von Seminaren und Schulungen; mit Blick auf die unsichtbaren jedoch war niemandem ein strukturiertes Format zur Förderung bekannt. Diese eher oberflächliche Betrachtung der unsichtbaren Kompetenzdimensionen ist vor allem überraschend, da die hierin ent-

haltenen Kompetenzen (Motive, Charakterzüge, Selbstwahrnehmung) jene Elemente spiegeln, die sich ebenfalls im Konzept der transformationalen Führung finden. Der Schluss liegt also nahe, dass die Kompetenzen (bzw. Kompetenzbestandteile), die benötigt werden, um die digitale Transformation aktiv voranzutreiben, weder besonders viel Aufmerksamkeit erhalten, noch systematisch entwickelt werden. Es gibt viel Forschung, die belegt, dass der Erfolg der digitalen Transformation nicht nur an sehr spezifisches IT-Wissen gekoppelt ist, sondern vor allem auch eine Frage der Offenheit und des Mindsets ist. Peer-Group Mentoring bietet einen strukturierten Ansatz, dieses Defizit zu beheben. Die Kombination aus Forum, Seminar, Simulation und Anwendung stellt somit einen ganzheitlichen Ansatz zur Entwicklung von Führungskompetenzen dar.

#### **Peer-Group Mentoring sollte Standard in der Führungskräfteentwicklung werden:**

Anschließend an Punkt zwei oben plädieren wir dafür, dass Peer-Group Mentoring ein fester Bestandteil von Führungskräfteentwicklungsprogrammen werden sollte. Die Blaupause für eine Implementierung findet sich in unseren Ergebnissen – die konkrete Implementierung kann dabei variieren, bspw. mit Blick auf Zielgruppen, zeitlichen Umfang, oder intra- oder interorganisationale Programme. Wohl wissend, dass der Umsetzung eines solchen Programms ein Ressourceneinsatz gegenübersteht, überwiegen unserer Ansicht nach die Vorteile:

(1) Peer-Group Mentoring bietet den Teilnehmenden einen geschützten Raum, den sie sonst im beruflichen Umfeld derzeit nicht finden. Hier können sie Verletzlichkeit zulassen, ohne dabei als schwache oder scheiternde Führungskraft beurteilt zu werden. So werden für Transformation hinderliche Glaubenssätze abgebaut und Platz für ein positives Growth Mindset geschaffen.

(2) Peer-Group Mentoring fördert das individuelle Selbstbewusstsein und führt dadurch zum gegenseitigen Empowerment. Allein die Gewissheit, dass auch andere Führungskräfte mit ähnlichen Herausforderungen zu kämpfen haben, bietet die Möglichkeit, Sicherheit und Kraft für die eigene Führungsrolle zu

schöpfen. Vor allem werden Teilnehmende hier aus einer „Opferposition“ geholt und zu Handlungsoptionen inspiriert, um die eigenen Herausforderungen zu meistern.

(3) Zuletzt ist Peer-Group Mentoring effizient. Durch das Gruppen-Setting wird mehreren Individuen gleichzeitig geholfen, anders als beim ressourcenintensiven 1-zu-1-Mentoring. Beim Erfahrungsaustausch des Peer-Group Mentoring bietet sich dem Individuum eine Fülle an Handlungsoptionen und Inspirationen, an denen es sich frei bedienen kann, um die eigenen Probleme zu lösen. Dabei kommt es nicht auf detaillierte Fallbeschreibungen und individuell passgenaue Lösungen an, sondern auf die Stärkung der Selbstwirksamkeit und die Möglichkeit der Reflexion des eigenen Führungsstils, um kontinuierlich zu wachsen und eine bessere Führungskraft zu werden.

Im Kontext der digitalen Transformation werden die Vorteile besonders deutlich: ein breites Verständnis junger Führungskräfte dafür, dass sie unabhängig von ihrem Funktionsbereich maßgeblich zum Erfolg der digitalen Transformation beitragen, hilft, Silodenken abzubauen und ein gemeinsames Verantwortungsgefühl für die Transformation zu schaffen. Wenn Führungskräfte aus allen Funktionsbereichen die Mitwirkung an der digitalen Transformation als (auch) ihre eigene Aufgabe betrachten und diese nicht allein den IT- oder Digitalisierungseinheiten zuschreiben, wird sich dieses Verständnis sukzessive auch auf anderen Hierarchieebenen etablieren.

Abschließend lässt sich festhalten, dass der Einsatz von Peer-Group Mentoring das Potenzial hat, die Führungsqualität in der öffentlichen Verwaltung strukturiert und sukzessive zu verbessern. Ein durch Peer-Group Mentoring geförderter Fokus auf die unsichtbaren Kompetenzdimensionen der Führungskräfte könnte darüber hinaus auch dazu beitragen, die generelle Organisationskultur hin zu einer lernenden und wandelbaren Organisation zu entwickeln. Es ist bekannt, dass das Transformationspotenzial einer Organisation maßgeblich an ihren Führungskräften hängt, da sich ihr Verhalten in den unteren Hierarchieebenen widerspiegelt. Wenn wir es also schaffen, dass Führungskräfte mehr Wert darauf legen, Visionen zu erreichen und ihre Mitarbeiter:innen zu fördern, dann wächst auch das Transformationspotenzial jedes einzelnen Individuums auf den unteren Hierarchieebenen.

# Referenzen

- Adner, R., und Helfat, C. E.** (2003). Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Anderson, L. W., und Krathwohl, D. R.** (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives: Complete edition.* Longman.
- Bass, B. M.** (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations.* Free Press.
- Bass, B. M. und Avolio, B. J.** (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., Krathwohl, D. R., und andere.** (1956). *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals. Handbook 1: Cognitive Domain.* Longman.
- Brehaug, J., Rackwitz, M., Hammerschmid, G.** (2023). Leadership and Institutional Design in Collaborative Government Digitalisation: Evidence From Belgium, Denmark, Estonia, Germany, and the UK. *Government Information Quarterly*, 40(2), 101788.
- Brocke, P.S., Brüscke, G.V., Ogawa-Müller, Y., Gaede, I.** (2017). Mentoring-Formate: Peer- und Gruppen-Mentoring. In: Petersen, R., Budde, M., Brocke, P., Doebert, G., Rudack, H., Wolf, H. (Hrsg.) *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft*, S. 91-104.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)** (2021). *Umsetzungsbericht Nationale Weiterbildungsstrategie.* Berlin.
- Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion** (2023). *Monitor öffentlicher Dienst 2024.* Berlin.
- Burns, J. M.** (1978). *Leadership.* Harper & Row.
- Chen, H. M., und Chang, W. Y.** (2010). The Essence of the Competence Concept: Adopting an Organization's Sustained Competitive Advantage Viewpoint. *Journal of Management & Organization*, 16(5), 677–699.
- Dweck, C. S.** (2006). *Mindset: The New Psychology of Success.* Random house.
- Entrepreneurs' Organization** (2019). *Forum Training Manual [Learner Guide].* [https://hub.eonetwork.org/common/Uploaded%20files/Forum/Forum%20Training%20Resources/FRM\\_TrainingManual\\_2019\\_v8%20final.pdf](https://hub.eonetwork.org/common/Uploaded%20files/Forum/Forum%20Training%20Resources/FRM_TrainingManual_2019_v8%20final.pdf)
- Entrepreneurs' Organization** (2021). *EO's evolving Forum terminology [Brochure].* [https://hub.eonetwork.org/Common/Uploaded%20files/Forum/Forum%20Training%20Resources/6260\\_Evolving\\_Forum\\_Terminology\\_Flyer\\_v3.pdf](https://hub.eonetwork.org/Common/Uploaded%20files/Forum/Forum%20Training%20Resources/6260_Evolving_Forum_Terminology_Flyer_v3.pdf)
- Fleishman, E. A.** (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6.
- Franz, H. W., und Kopp, R.** (2003). Die Kollegiale Fallberatung: ein einfaches und effektives Verfahren zur 'Selbstberatung'. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 26(3), 285-287.
- Gill, R.** (2002). Change Management--or Change Leadership?. *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- Halpin, A. W. und Winer, B. J.** (1957). A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions. In: Sogdill, R.M. und Coons, A.E. (Hrsg.) *Leader behavior: Its description and measurement.* Ohio State University, Bureau of Business.
- Masal, D. und Vogel, R.** (2016). Leadership, Use of Performance Information, and Job Satisfaction: Evidence From Police Services. *International Public Management Journal*, 19(2), 208-234.

**Mayring, P.** (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U., Kardoff, E.v., Keupp, H., Rosenstiel, L.v., Wolff, S. (Hrsg.) Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Beltz.

**Rothwell, W. J., und Lindholm, J. E.** (1999). Competency Identification, Modelling and Assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90-105.

**Ruschmeier, R., Ornig, N., Gordon, J., Himbert, E. und Shakirova, A.** (2022): Fortschritt, Zeitenwende und Staatsfunktionalität – Leadership & Kultur in der öffentlichen Verwaltung einer neuen Zeit [White Paper]. Kienbaum Consultants International GmbH.

**Solbrig, M., und Schuster, F.** (2024). Welche Kompetenzen erfordert eine digitale Verwaltung?. *Public Governance - Zeitschrift für öffentliches Management*.

**Spencer, L. M., und Spencer, S. M.** (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.

**Trottier, T., Van Wart, M., Wang, X.** (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*, 68(2), 319-333.

**Vandenabeele, W.** (2014). Explaining Public Service Motivation: the Role of Leadership And Basic Needs Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 153-173.

**Van Wart, M.** (2013). Administrative Leadership Theory: A Reassessment After 10 Years. *Public Administration*, 91(3), 521-543.

**Weiherl, J. und Masal, D.** (2016). Transformational Leadership and Followers' Commitment to Mission Changes. *International Journal of Public Administration*, 39(11), 1-11.

**Yukl, G. A.** (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.

# Anhang

*Interviewpartner:innen (anonymisiert)*

Interviewnummer (Int.)	Rolle	Organisation
<b>Zielgruppe 1: Forscher:innen</b>		
1	Forscher:in mit Fokus auf Public Leadership	Universität
2	Forscher:in mit Fokus auf Public Leadership	Universität
<b>Zielgruppe 2: Führungskräfte im öffentlichen Sektor</b>		
3	Referatsleiter:in	Oberste Bundesbehörde
4	Referatsleiter:in	Oberste Bundesbehörde
5	Kaufmännische:r Geschäftsführer:in	Bundeseigene GmbH
6	Abteilungsleiter:in	Oberste Bundesbehörde
7	Programmleiter:in	Bundeseigene GmbH
8	Projektkoordinator:in	Oberste Bundesbehörde
9	Abteilungsleiter:in	Oberste Landesbehörde
10	Referatsleiter:in	Oberste Landesbehörde
11	Kaufmännische:r Geschäftsführer:in	Bundesagentur
12	Präsident:in	Bundesanstalt
13	Programmleiter:in	Bundeswehr
14	Stv. Abteilungsleiter:in	Forschungszentrum
15	Geschäftsführer:in	Landeseigene GmbH
16	Leiter:in einer Einheit	Bundeseigene GmbH
17	Sachgebietsleiter:in Personal Amt	Oberste Bundesbehörde

Tabelle 3: Interviewpartner:innen und -partner

## Führungskompetenzen

Quelle der folgenden Kompetenztabellen sind die Inhalte der Interviews mit Führungskräften im öffentlichen Sektor. Die Auflistung erhebt weder Anspruch auf Vollständigkeit

noch auf komplette Trennschärfe. Die Kompetenzen und ihre Definitionen spiegeln die von den Interviewees geschilderten Eindrücke wieder. Es ist möglich (und wahrscheinlich), dass es in einschlägiger Literatur auch andere Definitionen gibt.

Wissen	
Ziel und Vision	Führungskräfte sollen strategisch denken und langfristige Ziele festlegen sowie die Zielkontrolle sicherstellen, indem sie den Fortschritt überwachen und bei Bedarf Anpassungen vornehmen.
Agiles und crossfunktionales Mindset	Führungskräfte sollten Hierarchien (wo sinnvoll) abbauen, bereichsübergreifend denken und als agile Leader agieren, um gemeinsam Lösungen zu finden.
Organisationsbefähigung/-wirksamkeit – Steuerung der Organisation	Führungskräfte sollten durch erlernbare Methoden und Werkzeuge die Organisation effektiv gestalten und steuern.
Fachverständnis	<p>Führungskräfte sollten ein grundlegendes Verständnis des Fachgebiets haben und Interesse zeigen, um fundierte Entscheidungen treffen und Mitarbeitende unterstützen zu können</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dabei waren sich die Interviewees jedoch einig, dass Führungskompetenz für Transformationsvorhaben im Zweifel wichtiger ist, als detailliertes Fachverständnis.</li> </ul>

Tabelle 4: Führungskompetenzen, die am ehesten der Dimension *Wissen* entsprechen

Fähigkeiten	
Selbstführung	Führungskräfte sollten das eigene Verhalten und die eigenen Gedanken so beeinflussen können, dass sie sich positiv auf ihr Wohlbefinden, Ziele und Motivation auswirken.
Entscheidungsverantwortung	Führungskräfte sollten unbequeme Entscheidungen treffen und Verantwortung dafür übernehmen, während sie Entscheidungsprozesse effizient gestalten und Freiräume für Entscheidungen treffen können.
Resilienz und Widerstandsfähigkeit	Führungskräfte sollten sich eine psychische Widerstandskraft aneignen, die ihnen erlaubt, schwierige Situationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen.
Förderung von Selbstwirksamkeit	Führungskräfte sollten die Fähigkeiten der Mitarbeitenden entwickeln und ihnen Freiräume geben, um selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten.
Freiraum und Vertrauen	Führungskräfte sollten den Mitarbeitenden Vertrauen schenken und ihnen Freiräume geben, um eigenständig zu handeln und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln.
Transformationsbereitschaft	Führungskräfte sollten offen für Veränderungen sein, Innovationen fördern und sich selbst sowie die Organisation kontinuierlich weiterentwickeln.
Zuständigkeits- und Kompetenzentwicklung	Führungskräfte sollten sicherstellen, dass sie in den für ihre Aufgaben entsprechenden Kompetenzen geschult werden.
Verantwortungsübernahme	Führungskräfte sollten Verantwortung für ihre Entscheidungen und die Ergebnisse der Arbeit ihrer Teams übernehmen. Dazu gehört auch, dass sie die Kontrolle des Wertschöpfungsprozesses der eigenen Führungsqualität übernehmen.
Netzwerkaufbau	Führungskräfte sollten Netzwerke aufbauen und pflegen, um den Austausch und die Zusammenarbeit zu fördern.
Teamentwicklung	Führungskräfte sollten Teamgeist fördern und die Vision des Teams gemeinsam entwickeln und verfolgen.
Pünktlichkeit	Führungskräfte sollten Pünktlichkeit und Verlässlichkeit vorleben.
Kommunikationsfähigkeit	Führungskräfte sollten klare und wertschätzende Kommunikation pflegen sowie konstruktives Feedback geben und annehmen.
Mitarbeitermotivation	Führungskräfte sollten die Mitarbeitenden inspirieren und motivieren, ihr Potenzial auszuschöpfen.
Rahmenbedingungen vorgeben	Führungskräfte sollten klare Orientierung geben und gleichzeitig Freiräume lassen, in denen die Mitarbeitenden eigenverantwortlich arbeiten können.

Delegieren	Führungskräfte sollten Verantwortung abgeben und Mitarbeitende befähigen, eigenständig Entscheidungen zu treffen.
Managementfertigkeiten	Führungskräfte sollten effizientes und zielgerichtetes Arbeiten fördern und bereit sein, sich an digitale und organisatorische Veränderungen anzupassen.
Methodik	Führungskräfte sollten Methoden beherrschen, um Prozesse zu organisieren und Probleme zu lösen.
Konfliktmanagement	Führungskräfte sollten in der Lage sein, Konflikte zu erkennen und konstruktiv zu lösen.
Coaching	Führungskräfte sollten Mitarbeitende coachen und unterstützen können.
Digitales Verständnis	Führungskräfte sollten ein grundlegendes Verständnis für digitale Themen haben, um die digitale Transformation zu unterstützen.
Prozessmanagement	Führungskräfte sollten methodische Fähigkeiten besitzen, um Prozesse effektiv zu organisieren.

Tabelle 5: Führungskompetenzen, die am ehesten der Dimension *Fähigkeiten* entsprechen

<b>Selbstwahrnehmung</b>	
Vorbildcharakter	Führungskräfte sollten durch ihr Commitment und ihr Vorbildverhalten als Identifikationsfiguren in der Organisation dienen.
Sich selbst zurücknehmen	Führungskräfte sollten ihre Mitarbeitenden bei deren Erfolgen nach vorne treten lassen und ihnen Sichtbarkeit geben.
Persönliche Erfahrung	Führungskräfte sollten aus ihren eigenen Erfahrungen lernen, um besser mit verschiedenen Situationen umgehen zu können.
Achtsamkeit und Reflexion	Führungskräfte sollten sich selbst reflektieren, auf ihre Gesundheit achten und Mitarbeitende ermutigen, Feedback zu geben.

Tabelle 6: Führungskompetenzen, die am ehesten der Dimension *Selbstwahrnehmung* entsprechen

<b>Motive und Eigenschaften</b>	
Eigenverantwortlichkeit	Führungskräfte sollten Mitarbeitende bei ihrer Weiterentwicklung begleiten und ihnen viel Eigenverantwortung übertragen.
Respektvoller Umgang	Führungskräfte sollten Offenheit, Gleichberechtigung und ein wertschätzendes Arbeitsumfeld fördern, in dem Mitarbeitende ihr volles Potenzial entfalten können.
Fairness	Führungskräfte sollten gerecht handeln und Entscheidungen fair treffen.
Empathie, Sensibilität und Anpassungsfähigkeit	Führungskräfte sollten Verständnis und Offenheit für die Belange der Mitarbeitenden zeigen, sich an veränderte Situationen anpassen und individuell auf Mitarbeitende eingehen.
Ansprechbarkeit und Erreichbarkeit	Führungskräfte sollten für alle Mitarbeitenden ansprechbar sein und ihnen Unterstützung bieten.
Berechenbarkeit und Transparenz	Führungskräfte sollten Entscheidungen transparent machen und berechenbar handeln, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen.
Risikomanagement/-bereitschaft	Führungskräfte sollten bereit sein, Risiken einzugehen und die Mitarbeitenden dabei unterstützen, mit möglichen Misserfolgen umzugehen.
Ruhe und Sicherheit	Führungskräfte sollten Ruhe ausstrahlen und Sicherheit vermitteln.
Authentizität	Führungskräfte sollten authentisch auftreten, ihre Grenzen aufzeigen und in fachlichen Themen kompetent wirken.
Ehrlichkeit	Führungskräfte sollten ehrlich über mögliche Risiken und Herausforderungen kommunizieren.
Durchsetzungsfähigkeit	Führungskräfte sollten in der Lage sein, Entscheidungen konsequent durchzusetzen.
Toleranz	Führungskräfte sollten tolerant sein und unterschiedliche Meinungen akzeptieren.
Neugier	Führungskräfte sollten neugierig bleiben und sich für neue Entwicklungen interessieren.
Kreativität	Führungskräfte sollten die Fähigkeit haben, Visionen zu entwickeln und kreativ über den Status quo hinauszudenken.

Tabelle 7: Führungskompetenzen, die am ehesten der Dimension *Motive & Charakterzüge* entsprechen

*Beispiel Kompetenzformulierung „Kommunikation“ nach Chen und Chang (2010)*

Sichtbar	Wissen	Ich kenne Kommunikationskonzepte, in denen Kommunikationsmuster voneinander differenziert werden, bspw. das Vier-Seiten-Modell von Schulz von Thun.
	Fähigkeiten	Ich kann diese Konzepte in meinem Alltag anwenden, bspw. aktiv Sachebene und Beziehungsebene voneinander unterscheiden.
Unsichtbar	Selbstwahrnehmung	Ich bin mir darüber bewusst, dass ich meine Kommunikation je nach Kontext anpassen muss; beispielsweise rede ich mit meinen Mitarbeitenden in der Kaffeepause anders als im Feedbackgespräch oder kommuniziere dem besonders sensiblen Mitarbeiter kritisches Feedback anders als der sehr selbstbewussten Mitarbeiterin.
	Charakterzüge & Motive	Ich bin mir darüber bewusst, dass ich eher introvertiert veranlagt bin. Mir fällt es schon immer schwer, Konflikte direkt zu benennen und mit einer weiteren Person darüber zu kommunizieren (Charakterzüge).  Trotzdem habe ich ein inneres Bestreben dazu gut zu kommunizieren, weil ich daran glaube, dass gute Kommunikation der Vorgesetzten auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter einzahlt (Motive).

Tabelle 8: Beispiel für eine Kompetenzdefinition entlang des Frameworks von Chen und Chang (2010)

## Über die Autoren

**Michael Koddebusch** ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Münster. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf digitaler Verwaltung, insbesondere auf der Entwicklung von Kompetenzen für die digitale Verwaltung. Michael Koddebusch ist Mitglied des Kompetenzzentrums E-Government des European Research Center for Information Systems (ERCIS).

**Carolyn Kister** war von 2022-2024 Geschäftsführerin von Staat-up e.V., dem Netzwerk für Public Entrepreneurs. Die Mitglieder von Staat-up sind Angehörige des öffentlichen Sektors, die anstreben, sich als Führungskräfte und Gestaltende der Transformation des öffentlichen Sektors weiterzuentwickeln. Sie wurde 2024 vom Handelsblatt als Young Leader in GovTech ausgezeichnet und ist Jurymitglied für den Staatsanzeiger Award 2024 in der Kategorie Digitalisierung und Innovation.

**Franka Eberhardt** ist Masterstudentin der Volkswirtschaftslehre am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Münster und arbeitet als studentische Hilfskraft am Institut für Wirtschaftsinformatik. Ihren Bachelorabschluss in Sozialökonomie hat sie an der Universität Hamburg erworben.

**Paul Kruse** ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Münster. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf der digitalen Transformation von kleinen und mittelständischen Unternehmen und wie diese durch die Kooperation mit Universitäten gefördert werden kann.

**Marcel "Otto" Yon** ist KI-Pionier und Serienunternehmer. Er ist international anerkannter Experte für die digitale Transformation und Einführung agiler Kultur im öffentlichen Sektor und verantwortete Konzeption und Aufbau der Digitaleinheit der Bundeswehr. Er hatte einen signifikanten Anteil am Aufbau des weltweit größten Startup-Netzwerks, der Entrepreneurs' Organization (EO), u.a. als Gründer Deutschland und Europa sowie Vorstand der internationalen Dachorganisation, mit Angeboten wie Peer-Group Mentoring Gruppen und Leadership Acceleratoren. Darüber hinaus ist Yon Mitgründer des Bundesverbands Deutsche Startups sowie von Staat-up e.V.



[www.negz.org](http://www.negz.org)