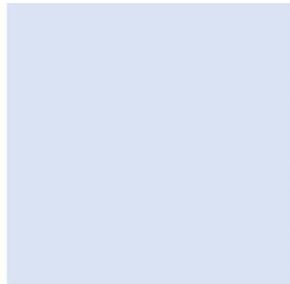


Till Immich / Alina Czilwik

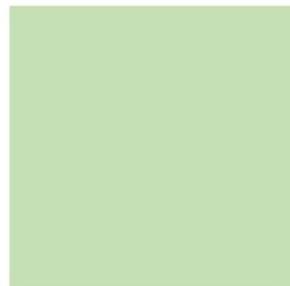
# ***Führungskräfte von Morgen? Fragen an die „Generation Z“***

***– Eine dienstrechtliche und personalwirtschaftliche  
Betrachtung der Führungskräfteentwicklung***



**ifV** Akademie e.V.  
Gelsenkirchen

**ifV** Institut  
für Verwaltungs-  
wissenschaften gGmbH



***ifV – Grey Paper G-2024/ 1***

## Inhalt

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>5</b>
2.1	Rechtliche Grundlagen der Personalentwicklung im Dienstrecht .....	5
2.2	Die „Generation Z“ .....	6
2.3	Personalentwicklung und Führungskräftequalifikation.....	8
<b>3.</b>	<b>Konzeption und Auswertung der Onlineumfrage</b> .....	<b>10</b>
3.1	Grunddaten .....	10
3.1.1	Alter, Geschlecht und Einstellungsjahrgang.....	10
3.1.2	Studium, Studiengang und Einstellungsbehörde .....	11
3.2	Implizite Führungsmotivation.....	12
3.2.1	Basismotiv.....	13
3.2.2	Führungsaffine Interessenfelder .....	14
3.2.3	Karriereziele.....	16
3.3	Explizite Führungsmotivation.....	17
3.3.1	Aktive Beschäftigung mit Karrierewegen.....	17
3.3.2	Fachliche Aufgaben oder Führungsaufgaben .....	18
3.3.3	Übernahmebereitschaft einer Führungsposition .....	19
3.3.4	Bereitschaft zur Weiterqualifikation .....	20
3.3.5	Berufliche Entwicklung.....	20
3.3.6	Anreize einer Führungsposition .....	21
3.4	Führungsstile- Präferenzen der Generation Z .....	22
3.5	Führungskompetenz.....	23
3.6	Ansprüche an eine Führungskräftequalifikation.....	24
3.6.1	Kompetenzvermittlung .....	24
3.6.2	Räumliche und zeitliche Ausgestaltung.....	25
3.7	Was der Generation Z sonst noch wichtig ist .....	26
3.7.1	Informationsfluss.....	26
3.7.2	Führungshindernisse.....	27
3.7.3	Zufriedenheit mit der Einstellungsbehörde.....	28
3.7.4	Weitere Hinderungsgründe und Erwartungen.....	29

---

<b>4.</b>	<b>Ableitung von Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>29</b>
4.1	Frühzeitige Information.....	29
4.2	Individuelle Karriereplanung und Bedarfsanalyse .....	29
4.3	Frauenfördernde Angebote .....	30
4.4	Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	31
4.5	Starker Praxisbezug .....	31
4.6	Vermittlung von Kompetenzen und Führungsstil .....	31
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>32</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>33</b>
	<b>Anlage 1 – Fragebogen .....</b>	<b>35</b>

## 1. Einleitung

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des daraus resultierenden Fach- und Führungskräfte mangels stellt die Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften eine wichtige Rolle innerhalb der Personalentwicklung dar.<sup>1</sup> Auch der Gesetzgeber hat die Notwendigkeit von Maßnahmen zur Personalentwicklung erkannt und in der Neugestaltung des Landesbeamtengesetzes NRW<sup>2</sup> die Verpflichtung des Dienstherrn zur Weiterqualifizierung von Beamtinnen und Beamten im Jahr 2016 festgeschrieben.<sup>3</sup> Konkretisiert wird dies in § 17 der Laufbahnverordnung NRW.<sup>4</sup> Die Führungskräfteentwicklung sollte dabei einen Teilbereich der Personalentwicklung darstellen, der die Förderung von Führungskompetenzen in den Mittelpunkt rückt.<sup>5</sup> Aufgrund des demografischen Wandels sollte dabei ein besonderes Augenmerk auf Nachwuchsführungskräften gelegt werden, welche in Zukunft vakant werdenden Führungspositionen einnehmen können. Um die Nachbesetzung dieser Stellen sicherzustellen, ist eine ausreichende Anzahl von Mitarbeitenden notwendig, die motiviert sind, Führungsaufgaben wahrzunehmen. In der Praxis scheitern Nachbesetzungen nur auf den ersten Blick am Laufbahnrecht in NRW. Auf den zweiten Blick wird oftmals klar, dass personelle Besetzungen nicht am Laufbahnrecht, sondern an der rechtzeitig ansetzenden Personalentwicklung scheitern, die sich an Bedarf und Eignung ausrichten müssen und eine langfristige Fortbildungsplanung erfordern.<sup>6</sup>

Da sich die kommende Generation am Arbeitsmarkt vornehmlich aus der Generation Z rekrutiert, die – verglichen mit ihren Vorgängergenerationen – gewandelte Werte und Einstellungen im Hinblick auf das Arbeitsleben vertritt,<sup>7</sup> soll in diesem „Whitepaper“ untersucht werden, ob die Generation Z motiviert ist, Führungspositionen anzustreben. Zusätzlich soll dabei ermittelt werden, welche Ansprüche diese Generation an Qualifizierungsmaßnahmen zur Führungskräfteentwicklung stellt. Dies soll dabei helfen, die Angebote attraktiver zu gestalten und so die Besetzung von zukünftigen Führungspositionen sicherzustellen.

Im Folgenden werden zunächst in Kapitel B die theoretischen Grundlagen aufgezeigt. Dazu werden die relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung (Abschnitt I), die Generation Z (Abschnitt II) und die Grundzüge der Personalentwicklung mit besonderem Fokus auf die Führungsmotivation (Abschnitt III) dargestellt. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine empirische Untersuchung mittels eines Online-Fragebogens durchgeführt, deren Ergebnisse in Kapitel C ausgewertet werden. Daraufaufgehend werden in Kapitel D Handlungsempfehlungen für die Personalentwicklung abgeleitet. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick in Kapitel E ab.

<sup>1</sup> Dies sieht z.B. die Personalentwicklung der Stadt Dortmund vor. Siehe Stadt Dortmund (2018), S. 28.

<sup>2</sup> Landesbeamtengesetz (LBG) des Landes Nordrhein-Westfalen vom 14. Juni 2016 (GV. NRW. S. 310, ber. S. 642), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 19. Dezember 2024 (GV. NRW. S. 1430) geändert worden ist.

<sup>3</sup> LT-Drs. 16/10380, S. 3, 349. Siehe zusammenfassend zur Dienstrechtsmodernisierung Immich, in: Recht im Amt 03/2017, S. 102-108.

<sup>4</sup> Laufbahnverordnung NRW (LVO NRW) vom 1. Juli 2016 (GV. NRW. S. 461); geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 13. April 2022 (GV. NRW. S. 504), in Kraft getreten am 27. April 2022; Verordnung vom 3. Mai 2022 (GV. NRW. S. 714), in Kraft getreten am 13. Mai 2022.

<sup>5</sup> Stadt Dortmund (2018), S. 28; Ministerium der Finanzen NRW: Talentförderprogramm „Master“ für Beamtinnen und Beamte der Laufbahngruppe 2.1 (2023), Talentförderprogramm für Prüfungsbeste in der Finanzverwaltung (2022), Talentförderprogramm „Jura“ für Beamtinnen und Beamte der Laufbahngruppe 2.1 (2022).

<sup>6</sup> Tadday/Rescher (2022), Laufbahnrecht des Landes NRW, Teil B, § 17, S. 9.

<sup>7</sup> Meyer (2020), S. 5.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Rechtliche Grundlagen der Personalentwicklung im Dienstrecht

Führungspositionen werden in der Regel durch Personal bekleidet, das sich in der Praxis nicht nur bewährt hat, sondern infolge sehr guter Leistungen befördert worden ist. Bei einer Beförderung handelt es sich gemäß § 19 Abs. 1 LBG NRW um eine beamtenrechtliche Ernennung, weshalb die Ernennungsvoraussetzungen des § 9 Beamtenstatusgesetz<sup>8</sup> zu beachten sind. Voraussetzung für eine Beförderung ist demnach das Prinzip der Bestenauslese gemäß Art. 33 Abs. 2 GG i.V.m. § 9 BeamStG und § 2 LVO NRW, mithin die Eignung, Befähigung und fachliche Leistung.<sup>9</sup> In § 19 Abs. 6 LBG NRW wird diese Regelung zudem durch eine Geschlechterquote zur Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen ergänzt. Hierbei handelt es sich um eine leistungsbezogene Entscheidungsquote, nach der bei einem Beurteilungsgleichstand in Bezug auf die Kriterien des Leistungsprinzips dem Hilfskriterium der Frauenförderung Vorrang gewährt wird.<sup>10</sup> Dies soll zu einer Angleichung des Frauenanteils in Führungspositionen führen und so das Phänomen der sogenannten *gläsernen Decke* beseitigen.<sup>11</sup> Innerhalb der Laufbahngruppe 1 und 2 geht berufliche Entwicklung daher auch mit Blick auf die Frauenförderung immer mit dem Leistungsprinzip einher. Dieses ist mit einfachen Worten „der Maßstab“ für den Erwerb von Beförderungsvoraussetzungen.<sup>12</sup>

Auch der Gesetzgeber hat die Relevanz der Personalentwicklung erkannt und entsprechende gesetzliche Regelungen getroffen.<sup>13</sup> In Nordrhein-Westfalen ist dabei die zentrale Norm § 42 LBG NRW, der in § 17 der LVO NRW weiter konkretisiert wird.

Der § 42 LBG NRW hat dabei einen mehrfachen Regelungsgehalt. Zunächst schreibt Abs. 1 die Pflicht des Dienstherrn fest, die Eignung, Leistung und Befähigung der Beamtinnen und Beamten zu fördern und zu entwickeln. Dies soll er auf Grundlage entsprechender Personalentwicklungskonzepte unter Berücksichtigung der Grundsätze der interkulturellen Verwaltung tun (Satz 2). Bei dieser Pflicht des Dienstherrn handelt es sich um eine Konkretisierung seiner Fürsorgepflicht gemäß § 45 BeamStG.<sup>14</sup> Gleichzeitig haben aber auch Beamtinnen und Beamte die Pflicht, gemäß Abs. 2 ihre Kenntnisse und Fähigkeiten zu erhalten und fortzuentwickeln und insbesondere an Fortbildungen in dienstlichem Interesse teilzunehmen. Analog zur Fürsorgepflicht des Dienstherrn stellt dieser Absatz eine Konkretisierung der Dienstpflicht aus § 34 BeamStG dar, laut dem sich Beamtinnen und Beamte mit vollem persönlichem Einsatz ihrem Beruf widmen müssen.<sup>15</sup> Um die Personalentwicklung zu gewährleisten, hat der Gesetzgeber in § 42 Abs. 4 LBG NRW die Pflicht der dienstvorgesetzten Stelle zur Entwicklung und regelmäßigen Fortschreibung eines Personalentwicklungskonzeptes festgeschrieben.

Nähere Regelungen zur Fortbildung finden sich in § 17 LVO NRW. In Abs. 4 S. 3 wird die Personalentwicklung als systematischer Prozess definiert, der darauf abzielt, die Kenntnisse und Fähigkeiten sowie das Leistungs- und Lernpotenzial der Beamtinnen und Beamten in Einklang mit den Anforderungen und Bedarfen der Verwaltung zu bringen. Diese Definition unterstreicht den Nutzen der Personalentwicklung für die Verwaltung.<sup>16</sup> In Abs. 1 werden verschiedene Anlässe für Fortbildungsmaßnahmen aufgelistet. Zunächst können Fortbildungsmaßnahmen der Erhaltung und Verbesserung der Befähigung für den übertragenen Dienstposten und für gleich bewertete Dienstposten (Abs. 1 Nr. 1)

<sup>8</sup> Beamtenstatusgesetz (BeamStG) vom 17. Juni 2008 (BGBl. I S. 1010), das zuletzt durch Artikel 5 des Gesetzes vom 20. Dezember 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 389) geändert worden ist.

<sup>9</sup> Schrapper/Günther (2021), § 19, Rn. 28 ff.; Schmidt-Bleibtreu (2018), Art. 33, Rn. 53.

<sup>10</sup> Schrapper/Günther (2021), § 19, Rn. 46 ff.

<sup>11</sup> Holst/Busch (2010), S. 20.

<sup>12</sup> Tadday/Rescher (2022), Laufbahnrecht des Landes NRW, Teil B, § 18, S.3.

<sup>13</sup> Gourmelon/Seidel (2017), S. 176 f.

<sup>14</sup> Schrapper/Günther (2021), § 42, Rn. 3; Reich (2015); S. 959.

<sup>15</sup> Schrapper/Günther (2021), § 42, Rn. 5.

<sup>16</sup> Tadday/Rescher (2022), Laufbahnrecht des Landes NRW, Teil B, § 17, S. 14.

sowie bei Änderung der Voraussetzungen für den Erwerb der Laufbahnbefähigung der Angleichung an die neuen Anforderungen (Abs. 1 Nr. 2) dienen. In diesen beiden Fällen handelt es sich nicht um einen Aufstieg, sondern um die Anpassung der Fähigkeiten der Beamtinnen und Beamten an veränderte Anforderungen in ihrem derzeitigen Amt. Darüber hinaus kann eine Fortbildung gemäß Abs. 1 Nr. 3 aber auch dem Erwerb ergänzender Qualifikationen dienen. Unterschieden wird hier zwischen Qualifikationen für höher bewertete Dienstposten einerseits sowie für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben andererseits. Somit hat die Führungskräftequalifizierung eine rechtliche Grundlage und ist für den Dienstherrn verpflichtend. Ergänzt wird diese Vorgabe in Abs. 2, der für den Erwerb ergänzender Qualifikationen insbesondere die Berücksichtigung der Erfordernisse der Frauenförderung verlangt.

Spezifische Anforderungen an die zu entwickelnden Personalentwicklungskonzepte trifft der Gesetzgeber jedoch nicht. Der Dienstherr hat somit Spielraum, um die Personalentwicklungskonzepte auf die eigenen Anforderungen abzustimmen. Um dennoch ein gewisses Maß an Kontrolle zu gewährleisten, räumt § 72 Abs. 4 Nr. 16 Landespersonalvertretungsgesetz NRW (LPVG NRW) dem Personalrat Mitbestimmungsrechte bei allgemeinen Fragen der Fortbildung der Beschäftigten, Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Fortbildungsveranstaltungen ein.<sup>17</sup>

## 2.2 Die „Generation Z“

Da in aktuellen Debatten um den Arbeitsmarkt vielfach die sogenannte Generation Z thematisiert wird,<sup>18</sup> soll dieser Begriff hier zunächst näher untersucht werden. In der soziologischen Forschung hat es sich als zweckmäßig herausgestellt, verschiedene aufeinanderfolgende Alterskohorten zu einzelnen Generationen zusammenzufassen.<sup>19</sup> Schließlich werden die Mitglieder einer Generation in vergleichbaren Kontexten sozialisiert und teilen daher ähnliche Werte und Einstellungen, auch mit Blick auf den Arbeitsmarkt.<sup>20</sup> Mit dem Generationenansatz ist es somit möglich, die Komplexität gesellschaftlicher Phänomene zu reduzieren, da nicht das Verhalten jedes einzelnen Individuums, sondern der kollektiven Generation untersucht werden kann.<sup>21</sup> Dies ermöglicht die Ableitung von Handlungsempfehlungen. Daraus folgt jedoch auch, dass generationenbasierte Theorien bei der Erklärung von individuellem Verhalten an ihre Grenzen stoßen.

Nach der herrschenden Generationensystematik besteht der Arbeitsmarkt aktuell aus den vier Generationen *Babyboomer*, *Generation X*, *Generation Y* sowie der *Generation Z*, aus der sich zum größten Teil die nachrückende Generation von Arbeitnehmenden rekrutiert.<sup>22</sup> Der Name der Generation Z leitet sich dabei aus der Buchstabenfolge der Vorgängergenerationen ab.<sup>23</sup> Da die Generation Z erst seit kurzem Gegenstand der soziologischen Forschung ist, hat sich noch keine einheitliche Definition herausgebildet. Einen Überblick der verschiedenen Definitionen liefert hierzu Meyer.<sup>24</sup> Je nach Definition umfasst sie die Geburtenjahrgänge von 1995 bis 2013 und somit Jugendliche und junge Erwachsene im Alter von heute 11 bis 29 Jahren.<sup>25</sup> Diese Generation befindet sich somit aktuell noch vor oder am Anfang ihrer Erwerbskarriere und stellt den Großteil der aktuell in Ausbildung befindlichen Erwerbstätigen dar. Ein wichtiges Merkmal der Sozialisation ist dabei die zunehmende Digitalisierung aller Lebensbereiche. Während die Generation Y erst im Laufe ihrer Jugend mit dem Aufkommen des Internets und Smartphones konfrontiert wurde, sind diese technologischen Entwicklungen für die Genera-

<sup>17</sup> Tadday/Rescher (2022), Laufbahnrecht des Landes NRW, Teil B, § 17, S. 12.

<sup>18</sup> Scholz/Grotefend in: Scholz/Grotefend (2019), S. 1.

<sup>19</sup> Klaffke (2014a), S. 10 f.

<sup>20</sup> Klaffke (2014a), Eilers in: Scholz/Grotefend (2019), S. 5 f.

<sup>21</sup> Scholz/Grotefend in: Scholz/Grotefend (2019), S. 3 f.

<sup>22</sup> Klaffke (2014) S. 10 ff.

<sup>23</sup> Klaffke (2014b), S. 69.

<sup>24</sup> Meyer (2020), S. 4.

<sup>25</sup> Meyer (2020), S. 4.

tion Z bereits seit der frühen Kindheit Normalität, weshalb sie auch als *Digital Natives* bezeichnet werden.<sup>26</sup> Dies geht mit einer starken Nutzung sozialer Netzwerke und einer schnellen Informationsverarbeitung bei tendenziell geringerer Aufmerksamkeitsspanne einher.<sup>27</sup> Die persönliche Kommunikation wird dabei zunehmend durch die digitale Kommunikation ersetzt.<sup>28</sup> Ein hoher Bildungsstand macht diese Altersgruppe aus, der stark mit digitalem Lernen verknüpft ist.<sup>29</sup> Das Aufwachsen der Generation Z ist zudem von steigenden Wahlmöglichkeiten im Hinblick auf Konsum und Lebensgestaltung geprägt.<sup>30</sup> Diese Vielfalt der Handlungsmöglichkeiten führt zu einem hohen Bedürfnis nach Orientierung und Sicherheit.<sup>31</sup> Insgesamt nehmen Freizeit und Familie einen höheren Stellenwert als Karriere und Geld ein.<sup>32</sup>

Am Arbeitsmarkt profitiert die Generation Z vom demografischen Wandel, da der daraus resultierende Fachkräftemangel zu einem großen Angebot an Arbeitsplätzen führt.<sup>33</sup> Die so entstehenden vielfältigen Berufsmöglichkeiten bedingen einerseits einen optimistischen Blick auf die berufliche Zukunft,<sup>34</sup> führen andererseits jedoch auch zu einer verstärkten Unsicherheit in Bezug auf die eigene Zukunftsplanung.<sup>35</sup> So fällt die Festlegung auf einen Beruf in Anbetracht der vielfältigen Möglichkeiten besonders schwer.<sup>36</sup> Als wichtige Bezugspersonen in der Entscheidungsfindung dienen dabei häufig die Eltern, die wiederum der Babyboomer-Generation entstammen.<sup>37</sup> Bei ihrer Berufswahl präferiert die Generation Z Tätigkeiten, die ihren persönlichen Vorlieben entsprechen.<sup>38</sup> Durch ihre gute Position auf dem Arbeitsmarkt stellen sie zudem verstärkt Ansprüche an ihre Arbeitgeber.<sup>39</sup> Besonders wichtig ist der Generation Z eine gute Work-Life-Balance sowie eine hohe Flexibilität.<sup>40</sup> Dies beinhaltet auch die Möglichkeit, Arbeitsort und -zeit selbst festzulegen.<sup>41</sup> Aufgrund der Vielzahl an möglichen Alternativen ist die Loyalität gegenüber den Arbeitgebern eher gering ausgeprägt, was eine hohe Kündigungsbereitschaft bei Unzufriedenheit zur Folge hat.<sup>42</sup> Damit geht eine grundsätzliche Wechselwilligkeit einher.<sup>43</sup> Trotz hoher Aufgaben- und Arbeitgeberzufriedenheit überrascht bereits jetzt eine insgesamt relativ hohe Wechselbereitschaft: Vier von fünf der Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst können sich vorstellen, den Arbeitgeber zu wechseln. In der Kohorte der unter 30-Jährigen können sich mehr als 88 % einen Wechsel (auch in die Privatwirtschaft) vorstellen.<sup>44</sup> Der Wechsel im Schulsystem von G8 auf G9 dürfte in NRW durch einen signifikanten Rückgang der gymnasialen Schulabsolventen im Jahr 2026 außerdem zur Stärkung der Marktposition der Generation Z beitragen.<sup>45</sup> Aus guten Gründen wird die Generation Z im öffentlichen Dienst verstärkt analysiert, da sich nicht nur Polizeibehörden kritisch die Frage stellen müssen, ob sie ein Nachwuchsproblem haben.<sup>46</sup>

<sup>26</sup> Eilers, in: Scholz/Grotefend (2019), S. 74; Klaffke (2014b), S. 69.

<sup>27</sup> Eilers, in: Scholz/Grotefend (2019), S. 75.

<sup>28</sup> Meyer (2020), S. 3; Hesse u.a. 2019.

<sup>29</sup> Eilers, in: Scholz/Grotefend (2019), S. 75.

<sup>30</sup> Klaffke (2014b), S. 70.

<sup>31</sup> Klaffke (2014b) S. 75; Maas S. 30.

<sup>32</sup> Maas (2019), S. 24.

<sup>33</sup> Maas (2019), S. 21.

<sup>34</sup> Klaffke (2014b) S. 73.

<sup>35</sup> Maas (2019), S. 30 ff.

<sup>36</sup> Maas (2019), S. 30 ff.

<sup>37</sup> Maas (2019), S. 30 ff.

<sup>38</sup> Eilers, in: Scholz/Grotefend (2019), S. 75.

<sup>39</sup> Maas (2019), S. 26.

<sup>40</sup> Eilers, in: Scholz/Grotefend (2019), S. 76.

<sup>41</sup> Meyer (2020), S. 5; Scholz (2014), S. 118.

<sup>42</sup> Meyer (2020), S. 7; Scholz (2014), S. 136.

<sup>43</sup> Meier, in: Scholz/Grotefend (2019), S. 181.

<sup>44</sup> Nextpublic, Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst (2022), S. 9.

<sup>45</sup> Vertiefend unter Einbeziehung von Statistiken siehe Immich, in: DPoBI, 06/2023, S. 31.

<sup>46</sup> Acker (2021), S. 16.

„Menschen kommen [...] zu Unternehmen, aber sie verlassen Führungskräfte“.<sup>47</sup> Der Führungsstil in Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung hat Einfluss auf die Zufriedenheit. Dies unterstreicht die Relevanz der Personalentwicklung im Sinne einer Führungskräfteentwicklung. Hier eignet sich gegenüber den Mitgliedern der Generation Z eine transaktionale Führungsbeziehung,<sup>48</sup> bei der die Führungskraft ihre Mitarbeitenden durch leistungsorientierte Belohnung und Kontrolle motiviert.<sup>49</sup> Diese auf rationalen Tauschbeziehungen basierende Führungsbeziehung steht im Gegensatz zur transformationalen Führung, bei der die Motivation vorwiegend über die Vorbildfunktion der Führungskraft erfolgt.<sup>50</sup>

### 2.3 Personalentwicklung und Führungskräftequalifikation

Wie bereits dargestellt, nimmt die Personalentwicklung eine zentrale Stellung innerhalb des Personalmanagements ein. Grundsätzlich zielt diese auf „die Vermittlung von Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen als auch deren Umsetzung in Verhalten“ ab.<sup>51</sup> Das Ziel der Personalentwicklung ist dabei zweifach: zum einen soll diese den Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten bieten, zum anderen aber auch die Einsetzbarkeit der Mitarbeitenden aus Unternehmenssicht steigern.<sup>52</sup>

Neben der Personalbildung – also der Vermittlung von Wissen und Qualifikationen, die zur Ausübung der Tätigkeit notwendig sind – und der Arbeitsstrukturierung – also der „Gestaltung von Inhalt, Umfeld und Bedingungen der Arbeit“<sup>53</sup> – umfasst die Personalentwicklung den Bereich der Personalförderung.<sup>54</sup> Diese zielt „auf den beruflichen Einstieg und Aufstieg des Einzelnen und seine Position in der Behörde ab“<sup>55</sup> und ist somit für die Qualifikation von Führungskräften von hoher Bedeutung. Zu unterscheiden ist dabei zwischen Führungsaufgaben und Fachaufgaben. Eine berufliche Entwicklung in „Fachaufgaben“ führt zu einem Zuwachs an Kompetenzen und Verantwortung in der jeweiligen Fachlichkeit. Mit einer beruflichen Entwicklung mit Führungsaufgaben geht selbsterklärend die Übernahme der Führung von Mitarbeitenden einher.<sup>56</sup> Steht bei fachlichen Qualifikationen also der Erwerb von (tiefergehenden) Fachkompetenzen im Fokus, werden bei der Qualifikation von Mitarbeitenden zur Übernahme von Führungsaufgaben weitere Kompetenzen wie die Methoden-, Sozial- und Gestaltungskompetenz notwendig.<sup>57</sup> Unter der Methodenkompetenz versteht man dabei „die Fähigkeit, erworbene Fachkompetenzen in komplexen Arbeitssituationen anhand entsprechender Arbeits- und Managementmethoden zielorientiert einzusetzen.“<sup>58</sup> Die Sozialkompetenz bezeichnet demgegenüber die Fähigkeit, mit Kolleginnen und Kollegen personen- und situationsgerecht zusammenzuarbeiten.<sup>59</sup> Die Gestaltungskompetenz meint schließlich die „Fähigkeit und Bereitschaft, Prozesse und Situationen zu gestalten, Verantwortung zu übernehmen und sich der eigenen Rolle als Organisationsent-

---

<sup>47</sup> Sprenger (2021).

<sup>48</sup> Meyer (2020), S. 20.

<sup>49</sup> Gourmelon u. a. (2019), S. 214.

<sup>50</sup> Gourmelon u. a. (2019), S. 214.

<sup>51</sup> Gourmelon u. a. (2019), S. 145; siehe auch Holtbrügge (2018), S. 141.

<sup>52</sup> Gourmelon u. a. (2019), S. 143.

<sup>53</sup> Gourmelon u. a. (2019), S. 145.

<sup>54</sup> Gourmelon u. a. (2019), S. 145.

<sup>55</sup> Gourmelon u. a. (2019), S. 168.

<sup>56</sup> Gourmelon u. a. (2019), S. 170. Anmerkung: Bei den dort verwendeten Begrifflichkeiten der „Fachlaufbahn“ handelt es sich nicht um eine Fachlaufbahn im Sinne des Laufbahnrechts. Vielmehr ist damit ein Karriereweg gemeint, bei dem die Tätigkeit weiterhin von fachlichen Aufgabenbestellungen und nicht primär von Führungstätigkeiten geprägt ist. Die Begriffe können aus laufbahnrechtlicher Sicht irreführend sein.

<sup>57</sup> Gourmelon u. a. (2019), S. 170 f.

<sup>58</sup> Gourmelon u. a. (2019), S. 149.

<sup>59</sup> Gourmelon u. a. (2019), S. 149.

wickler/in (Mitgestalter/in von Organisationsprozessen) bewusst zu werden und diese wahrzunehmen.“<sup>60</sup>

Neben dem Angebot von geeigneten Qualifizierungsmaßnahmen sind zur Sicherstellung eines ausreichenden Führungskräftenachwuchses auch entsprechend motivierte Mitarbeitende nötig, die bereit sind, Führungsaufgaben langfristig zu übernehmen.<sup>61</sup> Ein wichtiger Faktor in Bezug auf die Führungsmotivation sind dabei die Basismotive *Macht*, *Leistung* und *Anschluss*, die bei Menschen verschieden stark ausgeprägt sein können.<sup>62</sup> Das Machtmotiv beschreibt das Bedürfnis, Einfluss auf Gedanken, Handlungen und Emotionen anderer Menschen zu nehmen.<sup>63</sup> Personen mit einem hohen Machtmotiv streben dementsprechend Positionen an, in denen sie andere beeinflussen können und finden sich somit stark in Führungspositionen wieder.<sup>64</sup> Das Ziel des Leistungsmotives hingegen ist die stetige Verbesserung der eigenen Leistung im Vergleich zur aktuellen Leistung oder der Leistung anderer.<sup>65</sup> Leistungsmotivierte Menschen sind dabei stark intrinsisch motiviert und erzielen in der Regel gute Arbeitsergebnisse.<sup>66</sup> Sie finden sich dabei sowohl in Fach- als auch Führungspositionen wieder. Beim Anschlussmotiv schließlich liegt das Ziel in positiven Beziehungen zu den Mitmenschen.<sup>67</sup> Anschlussmotiviertere Menschen zeigen tendenziell konformes und konfliktvermeidendes Verhalten und haben Angst vor Zurückweisung, weshalb sie in den meisten Fällen keine Führungspositionen anstreben.<sup>68</sup> Untersuchungen haben dabei ergeben, dass Menschen, die gleichzeitig ein stark ausgeprägtes Machtmotiv, ein durchschnittliches Leistungsmotiv sowie ein schwaches Anschlussmotiv haben, als Führungskräfte besonders erfolgreich sind.<sup>69</sup>

Die vorgestellten Basismotive beziehen sich nicht speziell auf die Übernahme einer Führungstätigkeit, sondern auf die generelle Motivation des Menschen. Damit die Übernahme einer Führungsposition auch aktiv angestrebt wird, muss zu diesen Basismotiven ein konkretes Führungsmotiv hinzutreten.<sup>70</sup> Hier wird in der Literatur zwischen dem *affektiven*, dem *kalkulativen* und dem *normativen* Führungsmotiv unterschieden.<sup>71</sup> Beim affektiven Führungsmotiv wird die Führungstätigkeit aus einer intrinsischen Freude an der Führungsaufgabe angestrebt, während beim kalkulativen Führungsmotiv mit der Position verbundene Verbesserungen wie ein höheres Einkommen ausschlaggebend sind.<sup>72</sup> Beim normativen Führungsmotiv ist hingegen die soziale Erwartung des Umfeldes von zentraler Bedeutung.<sup>73</sup> Weiterhin haben führungsaffine Interessenfelder Einfluss auf die Führungsmotivation.<sup>74</sup> Dazu können etwa die Übernahme von Verantwortung, die Weitergabe von Wissen sowie die Erreichung von Autonomie zählen.<sup>75</sup> Die Motivation zur Übernahme einer Führungsposition kann jedoch auch negativ beeinflusst werden.<sup>76</sup> Ein häufig auftretendes Hindernis ist dabei die Work-Life-Balance, da eine Führungsposition mit gesteigerter Verantwortung und Arbeitsbelastung einhergeht und so mit der privaten Lebensplanung konfliktieren kann.<sup>77</sup>

<sup>60</sup> Stadt Dortmund (2018), S. 24.

<sup>61</sup> Einen Überblick zur Forschungsliteratur zum Thema Führungsmotivation geben Elprana & Felfe (2018), S. 6 ff.

<sup>62</sup> Detel/Elprana (2016), S. 85; Furtner/Baldegger (2016), S. 24 ff.; vgl. auch McClelland (1985).

<sup>63</sup> Furtner/Baldegger (2016), S. 25.

<sup>64</sup> Furtner/Baldegger (2016), S. 26; vgl. McClelland, S. 268 ff.

<sup>65</sup> Furtner/Baldegger (2016); vgl. McClelland, S. 223 ff.

<sup>66</sup> Furtner/Baldegger (2016), S. 26.

<sup>67</sup> Furtner/Baldegger (2016), S. 26; vgl. McClelland, S. 333 ff.

<sup>68</sup> Furtner/Baldegger (2016), S. 26.

<sup>69</sup> Detel/Elprana (2016), S. 84; vgl. auch McClelland/Boyatzis (1982).

<sup>70</sup> Chan (2001).

<sup>71</sup> Chan (2001); Detel/Elprana (2016), S. 85.

<sup>72</sup> Detel/Elprana (2016), S. 85.

<sup>73</sup> Detel/Elprana (2016), S. 85.

<sup>74</sup> Detel/Elprana (2016), S. 85.

<sup>75</sup> Detel/Elprana (2016), S. 85.

<sup>76</sup> Detel/Elprana (2016), S. 85.

<sup>77</sup> Detel/Elprana (2016), S. 85.

In mehreren Studien konnten zudem geschlechterspezifische Unterschiede in der Führungsmotivation nachgewiesen werden.<sup>78</sup> Insbesondere konnte gezeigt werden, dass sich negative Einflüsse bei Frauen stärker auf die Führungsmotivation auswirken.<sup>79</sup> Darüber hinaus konnte bei Frauen ein niedrigeres affektives Führungsmotiv festgestellt werden.<sup>80</sup> Als mögliche Gründe werden dabei internalisierte traditionelle Geschlechterrollen, ein Mangel an weiblichen Rollenvorbildern sowie das Bewusstsein über geschlechterspezifische Ungleichbehandlungen ermittelt.<sup>81</sup>

### 3. Konzeption und Auswertung der Onlineumfrage

Zur Ermittlung der Führungsmotivation der Generation Z wurde eine quantitative Online-Befragung mit der Software *evaSys* erstellt. Eine vollständige Version des Fragebogens findet sich in Anlage 1. Die Zielgruppe bildeten dabei die Studierenden der Bachelorstudiengänge der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW (HSPV NRW) des Studienstandortes Dortmund sowie die Masterstudierenden der HSPV NRW. Die Umfrage wurde über offizielle E-Mail-Verteiler der HSPV unter der Zielgruppe verbreitet und fand im Zeitraum vom 15.05.2023 bis 07.06.2023 statt. Insgesamt haben 203 Personen teilgenommen, was ausreichend ist, um eine statistische Auswertung durchführen zu können und zumindest im Recruiting-Bereich der Behörden am Studienort Dortmund wichtige Schlussfolgerungen zu ziehen. Im Folgenden wird die Konzeption des Fragebogens erläutert und die Ergebnisse der Onlinebefragung analysiert.

#### 3.1 Grunddaten

##### 3.1.1 Alter, Geschlecht und Einstellungsjahrgang

Zunächst wurden die persönlichen Daten der Befragten erhoben. Die erste Frage bezog sich dabei auf das Geschlecht mit den Auswahlmöglichkeiten „männlich“, „weiblich“, „divers“ und „keine Angabe“. Diese Frage diente der Untersuchung geschlechterspezifischer Motivationsunterschiede und kann in der Auswertung anderer Fragen als Filterkriterium hinzugezogen werden. Die Antwortmöglichkeit „keine Angabe“ diente dabei der datenschutzrechtlichen Absicherung. Es ergab sich ein Frauenanteil von 56,7 % gegenüber einem Anteil von 41,1 % Männern und 0,5 % divers. Keine Angabe machten 1,5 % der Befragten (Abbildung 1). Der höhere Frauenanteil lässt sich auf den insgesamt höheren Frauenanteil in den Verwaltungsstudiengängen zurückführen, der z.B. für die Einstellungsjahrgänge 2016 bis 2019 bei 67 % lag.<sup>82</sup>

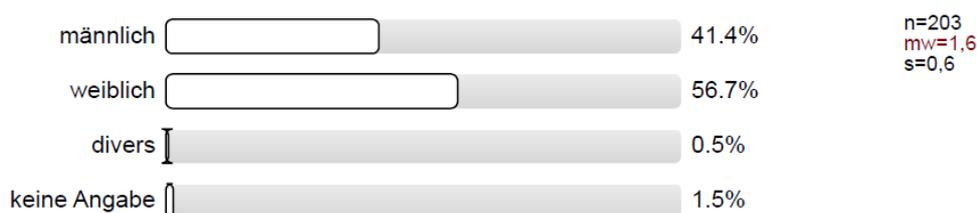


Abbildung 1: Geschlecht (Frage 1.1)

Als Zweites wurde das Alter abgefragt. Ziel dieser Frage war die Zuordnung der Befragten zu den in Kapitel B.II. definierten Generationen und der Ableitung generationenspezifischer Aussagen. Von den Teilnehmenden entfielen 27,6 % auf die Altersspanne von 18 bis 21 Jahren, 32 % auf 22 bis 25 Jahre,

<sup>78</sup> Elprana/Felfe (2014), S. 9ff.

<sup>79</sup> Elprana (2014).

<sup>80</sup> Vgl. Schuh u. a. (2013).

<sup>81</sup> Elprana/Felfe (2014), S. 10; Elprana u. a. (2015).

<sup>82</sup> Franke/Schmitt (2020), S. 55.

23,6 % auf 25 bis 30 Jahre sowie 16,3 % auf die Altersgruppe über 30 Jahren. 0,6 % machten keine Angabe (Abbildung 2). Legt man die in Kapitel B.II. dargestellten Definitionen der Generation Z zugrunde, können dieser 59,6 % der Befragten zugeordnet werden, während 39,9 % der Generation Y angehören. Dies ermöglicht es, im Folgenden auch Generationenunterschiede näher zu untersuchen.



Abbildung 2: Alter (Frage 1.2)

Zusätzlich wurde der Einstellungsjahrgang erhoben. Hier liegen die Jahre 2020, 2021 und 2022 mit Werten zwischen 26,7 % und 30,7 % in etwa gleich auf, wobei es sich zum größten Teil um die Bachelorstudierenden handelt. Somit haben 86,6 % der Befragten noch keine Berufserfahrung bei ihrem aktuellen Dienstherrn sammeln können. Auf die Antwortmöglichkeiten 2017, 2016 und vor 2016 entfielen insgesamt 12,9 %. Dies bestätigt, dass sich die Generation Z wegen ihres geringen Alters noch am Anfang ihrer Berufslaufbahn befindet. Da sich jedoch auch Angehörige der Generation Y in den Einstellungsjahrgängen 2020 bis 2022 befinden, ist es im Folgenden möglich, die Motivation von Berufseinsteigern verschiedener Generationen zumindest im Groben zu vergleichen.

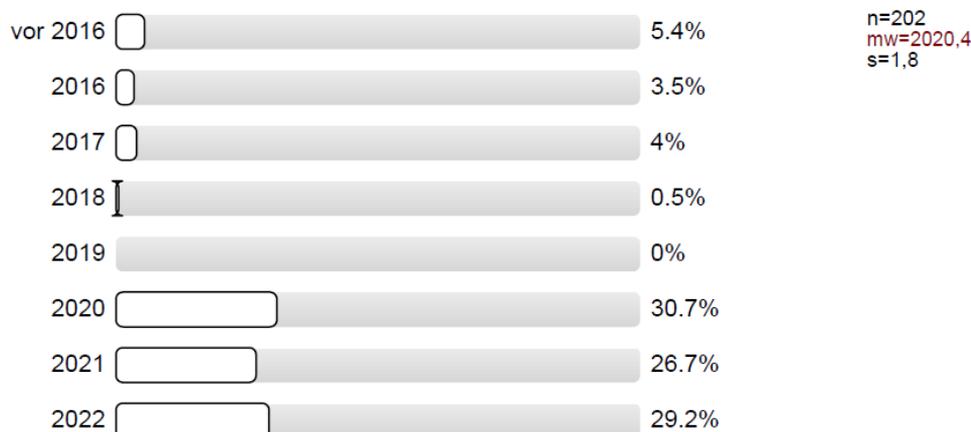


Abbildung 3: Einstellungsjahrgang (Frage 1.3)

### 3.1.2 Studium, Studiengang und Einstellungsbehörde

Da sich die Umfrage sowohl an Master- als auch Bachelorstudierende richtete, wurde als nächstes das aktuelle Studium mit den Antwortoptionen „Bachelor“ und „Master“ ermittelt. Diese Frage ermöglicht es, in der Auswertung Unterschiede zwischen Bachelor- und Masterstudierenden zu ermitteln, die etwa mit der bereits vorhandenen Berufserfahrung der Masterstudierenden zusammenhängen könnten. Mit 75,4 % gaben etwa zwei Drittel der Befragten an, aktuell einen Bachelorstudiengang zu absolvieren (Abbildung 4). Der wesentlich größere Anteil der Bachelorstudierenden ist auf den weiteren Empfängerkreis der Online-Umfrage in den Bachelorstudiengängen zurückzuführen. Der Anteil von

etwa 25 % Masterstudierenden ist jedoch ausreichend, um im Folgenden Differenzen zwischen den Studiengängen zu untersuchen.



Abbildung 4: Aktuelles Studium (Frage 1.4)

Um diese Frage noch weiter auszdifferenzieren, wurde zudem der aktuelle Studiengang erhoben. Hiervon entfielen 34,2 % auf den Polizeivollzugsdienst, 23,8 % auf den Kommunalen Verwaltungsdienst, 9,9 % auf den Staatlichen Verwaltungsdienst und 7,4 % auf den Studiengang Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre. Die Masterstudierenden (24,6 %) befinden sich im Studiengang Master of Public Management (Abbildung 5) der HSPV NRW.

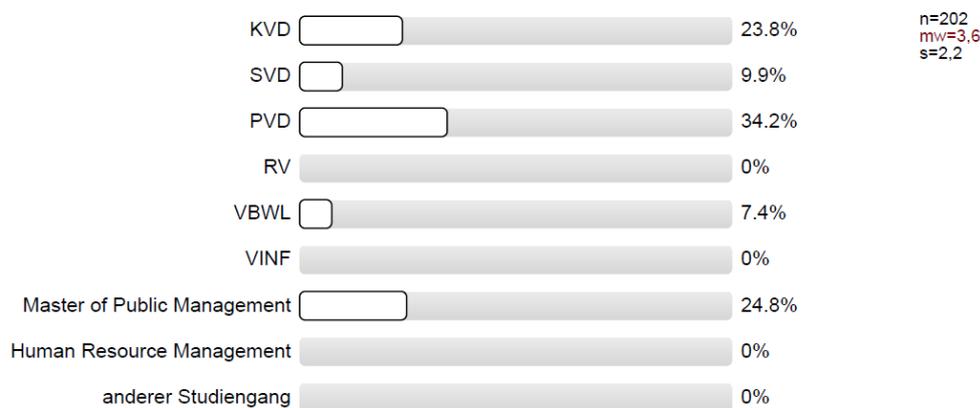


Abbildung 5: Aktuelles Studium (Frage 1.5)

Mit 56,5 % gab eine Mehrheit der Befragten an, dass die Stadt Dortmund ihre Einstellungsbehörde sei (Abbildung 6). Somit lassen sich die Aussagen und die abzuleitenden Handlungsempfehlungen vor allem auf die Personalentwicklungsmaßnahmen der Stadt Dortmund beziehen.



Abbildung 6: Einstellungsbehörde (Frage 1.6)

### 3.2 Implizite Führungsmotivation

In den folgenden zwei Abschnitten wurde die Führungsmotivation erhoben. Die statistische Messung von Motivation ist dabei allerdings mit methodischen Schwierigkeiten verbunden. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass Motivation den betroffenen Personen nicht notwendigerweise bewusst sein muss.<sup>83</sup> So wurde in der frühen Motivationsforschung der 80er- und 90er-Jahre davon ausgegangen, dass Motivation implizit und den untersuchten Personen damit nicht bewusst sei.<sup>84</sup> Unter dieser Annahme können Motivationen in einem Fragebogen nicht direkt erfragt, sondern nur mit sogenannten *projektiven Testverfahren* ermittelt werden.<sup>85</sup> Der bekannteste projektive Test zur Ermittlung von

<sup>83</sup> Elprana/Felfe (2014), S. 7.

<sup>84</sup> Smith (1992); McClelland u. a. (1989), Elprana/Felfe (2014), S. 7.

<sup>85</sup> Elprana/Felfe (2014), S. 7.

Motivationen ist dabei der Thematische Aperzeptionstest (TAT).<sup>86</sup> In dessen Rahmen werden die Testpersonen gebeten, auf Grundlage mehrdeutiger Bilder Geschichten zu erfinden. Die Häufigkeit, mit der in diesen Geschichten etwa das Leistungsmotiv auftritt, kann anschließend Rückschlüsse auf die Motivation der Testperson erlauben.<sup>87</sup> Diese Testverfahren haben jedoch mehrfache Nachteile. Zum einen sind sie mit einem hohen Aufwand verbunden, da die frei erzählten Geschichten aufwendig auf die darin enthaltenen Motive analysiert werden müssen.<sup>88</sup> Zu anderen wurde mehrfach nachgewiesen, dass diese Testverfahren eine hohe subjektive Komponente aufweisen, da die Interpretation der Antworten stark von der auswertenden Person abhängt.<sup>89</sup> Im weiteren Verlauf der Motivationsforschung wurden daher verschiedene Modelle der Führungsmotivation entwickelt, die diese mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen wie etwa Intra- versus Extraversion verknüpfen.<sup>90</sup> Dies ermöglicht es, bereits entwickelte persönlichkeitsdiagnostische Verfahren zur Messung von Persönlichkeitsmerkmalen zu verwenden, welche die Führungsmotivation beeinflussenden Persönlichkeitsmerkmale zu verwenden.<sup>91</sup> Gleichzeitig wurde der Führungsmotivation hier neben der impliziten auch eine explizite Komponente zugesprochen.<sup>92</sup> Dies ermöglichte es, auch unmittelbare Fragen zur Führungsmotivation der Testpersonen zu stellen.<sup>93</sup> Ein aktuelles Testverfahren zur Erhebung der Führungsmotivation ist das „Hamburger Führungsmotivationsinventar“ (FÜMO).<sup>94</sup> Dieses integriert die Ansätze zur impliziten und expliziten Motivmessung und ist zur diagnostischen Unterstützung von individuellen Karriereberatungen und Coachings konzipiert.<sup>95</sup> Da die Verwendung persönlichkeitsdiagnostischer Inventare den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde, wurde die *implizite* Motivation zunächst durch indirekte Fragen ermittelt. Dabei wurde nicht explizit gefragt, ob die Teilnehmenden eine Führungsposition übernehmen wollen. Stattdessen wurden Aussagen abgefragt, die mit den in Kapitel B.III. dargestellten Motivationen korrelieren.

### 3.2.1 Basismotiv

Die erste Frage zielte auf die Ermittlung des Grundmotives ab. Entsprechend der drei Basismotive Machtmotiv, Leistungsmotiv und Anschlussmotiv wurde abgefragt, inwiefern es den Teilnehmenden bei ihrer Arbeitstätigkeit wichtig ist „eine gute Leistung zu erzielen“ (Leistungsmotiv), „von meinen Kolleg\*innen anerkannt zu werden“ (Anschlussmotiv) oder „meine Ideen gegenüber anderen durchzusetzen“ (Machtmotiv). Bei dieser Frage ist zu beachten, dass die hinter den Antwortmöglichkeiten stehenden Motive von den Teilnehmenden hätten erkannt werden könnten. Da insbesondere das Leistungsmotiv eine sozial positivere Bewertung genießen könnte als das Machtmotiv, könnten die Antworten aufgrund der sozialen Erwünschtheit des Leistungsmotivs verzerrt sein. Eine indirektere Erhebung der Basismotive war im Rahmen des Fragebogens jedoch nicht möglich. Um dennoch eine Unterscheidung zwischen den Motiven zu erzeugen, wurde die Frage als Single-Choice-Frage gestellt. Zusätzlich wurde in Frage 2.2 die Arbeitsmotivation bezüglich einer eher extrinsisch/transaktionalen gegenüber einer intrinsisch/ideellen Motivation ermittelt. Dabei wurde abgefragt, ob die Arbeit vorrangig „eine Möglichkeit Geld zu verdienen“ oder „eine Möglichkeit, mich selbst zu verwirklichen“ sei.

In Bezug auf das Basismotiv wählten 86,7 % der Befragten die dem Leistungsmotiv entsprechende Antwortoption. Auf das Anschlussmotiv entfielen 10,3 % und auf das Machtmotiv 3 % (Abbildung 7).

<sup>86</sup> Elprana/Felfe (2014), S. 7.

<sup>87</sup> Langens/Schüler (2003).

<sup>88</sup> Scheffer (2004), S. 3 f.

<sup>89</sup> Scheffer (2004), S. 3 f.

<sup>90</sup> Chan/Drasgow (2001).

<sup>91</sup> Chan/Drasgow (2001).

<sup>92</sup> Chan/Drasgow (2001).

<sup>93</sup> Chan/Drasgow (2001), S. 486.

<sup>94</sup> Felfe u. a. (2012).

<sup>95</sup> Elprana/Felfe (2014), S. 7.

Ein stark ausgeprägtes Leistungsmotiv ist dabei ein Hinweis auf eine vorhandene implizite Führungsmotivation.

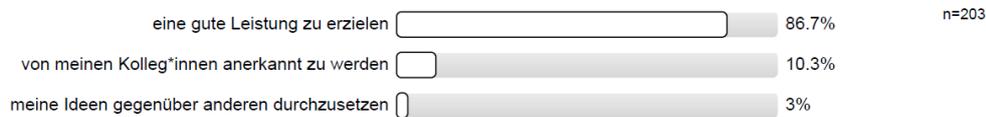


Abbildung 7: Basismotiv (Frage 2.1)

Betrachtet man die Basismotive differenziert nach dem Geschlecht, stellt man insbesondere beim Machtmotiv eine Diskrepanz von 5,7 % bei männlichen und 1 % bei weiblichen Befragten fest. Gleichzeitig lag das Leistungsmotiv bei weiblichen Teilnehmenden um fünf Prozentpunkte höher, das Anschlussmotiv um zwei Prozentpunkte (Abbildung 8). Auch mit Blick auf die Generationen ergaben sich hier leichte Unterschiede. Das Leistungsmotiv lag bei der Generation Z mit 82,3 % unter dem Wert der Generation Y mit 87,1 %, während das Anschlussmotiv mit 12,9 % stärker ausgeprägt war als bei den Millennials mit 5,9 %. Diese sich wandelnde Motivkonstellation lässt vermuten, dass die implizite Führungsmotivation in der Generation Z schwächer ausgeprägt sein könnte.

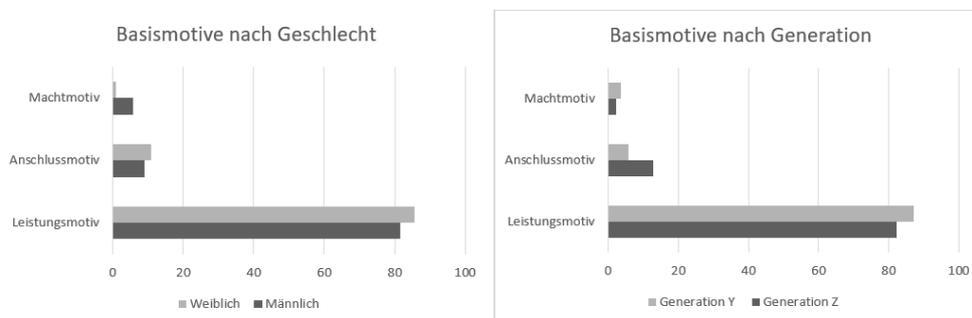


Abbildung 8: Basismotiv nach Geschlecht und Generation

Insgesamt gaben 62,1 % der Befragten an, dass die Arbeit für sie vorwiegend eine Möglichkeit sei, Geld zu verdienen. Der Aspekt der Selbstverwirklichung wurde von 37,9 % gewählt. Auch hier ergaben sich Unterschiede nach Geschlecht und Generation. Die Einkommenserzielung steht mit 63,6 % bei den Frauen stärker im Vordergrund als bei den Männern mit 55,1 %. Bei der Generation Z ist dieses Motiv mit 58,1 % schwächer ausgeprägt als bei der Generation Y mit 63,5 %. Hier spiegelt sich wider, dass die Generation Z ihren Fokus besonders auf Selbstverwirklichung und weniger auf materiellen Erfolg legt. Dies kann auch zu einer sinkenden Führungsmotivation führen, da Führungsaufgaben mit einem erweiterten Aufgaben- und Verantwortungsspektrum verbunden sind. Der materielle Anreiz einer höheren Besoldung könnte dann nicht mehr ausreichend sein, diese Positionen einzunehmen. Gelingt es aber, das Bild von Führungspositionen mit der Selbstverwirklichung zu verknüpfen, etwa durch die Möglichkeit einer positiven Einflussnahme auf die Verwaltung, könnte in diesem Befund auch die Chance liegen, die Führungsmotivation zu steigern.



Abbildung 9: Arbeitsmotivation (Frage 2.2)

### 3.2.2 Führungsaffine Interessenfelder

Um führungsaffine Interessenfelder abzubilden, wurde im Rahmen einer Likert-Skala die Zustimmung zu den Aussagen „Ich übernehme gerne Verantwortung“, „Ich leite gerne Menschen an und gebe mein Wissen weiter“, „Ich gestalte meine Arbeitsinhalte lieber selbstständig, als Vorgaben zu erfüllen“, „Ich

habe den Anspruch, mein Wissen und meine Fähigkeiten im Laufe meiner Karriere zu erweitern“ sowie „Es ist mir wichtig, in meiner Arbeit Gestaltungsspielraum zu haben“ erhoben. Die Skala enthielt dabei die Antwortmöglichkeiten „stimme gar nicht zu“, „stimme eher nicht zu“, „stimme eher zu“, „stimme voll zu“. Um eine eindeutige Tendenz zu erzwingen, wurde keine neutrale Antwortmöglichkeit vorgegeben. Zur Auswertung der Likert-Skala wurden für die einzelnen Interessensfelder der Mittelwert (mw), die Standardabweichung (s) sowie der Median (md) ermittelt. Die Standardabweichung gibt die Abweichung der einzelnen Antworten vom Mittelwert an. Bei der hier vorliegenden Skala mit vier Auswahlmöglichkeiten kann eine Standardabweichung  $\leq 1$  als gering angesehen werden. Der Median gibt die Antwort an, die sich in der Mitte aller Antworten befindet und ist besonders dann relevant, wenn der Mittelwert aufgrund vieler Ausreißer und einer hohen Standardabweichung die einzelnen Antworten nicht gut repräsentiert. Da die Standardabweichungen im Folgenden gering sind, wird lediglich der Mittelwert verwendet und der Median vernachlässigt. Die höchste Zustimmung erreichte mit einem Mittelwert von 3,7 – entsprechend einem „stimme voll zu“ – der Anspruch der Erweiterung von Wissen und Fähigkeiten. Mit „stimme eher zu“ wurden Wissensweitergabe (mw = 3,3), Gestaltungsspielräume (mw = 3,3), Verantwortungsübernahme (mw = 3,2) sowie freie Arbeitsgestaltung (mw = 2,9) bewertet.

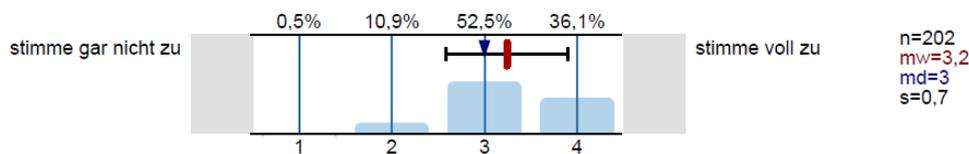


Abbildung 10: Verantwortungsübernahme (Frage 2.3)

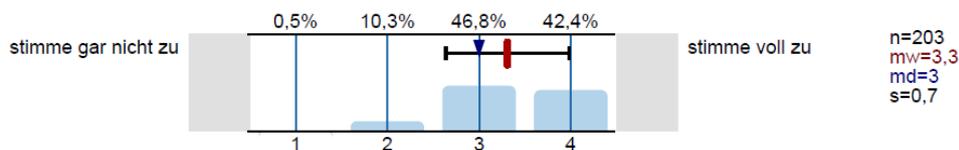


Abbildung 11: Wissensweitergabe (Frage 2.4)

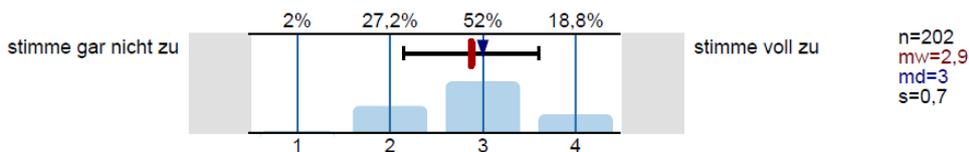


Abbildung 12: Selbstständige Arbeitsgestaltung (Frage 2.5)

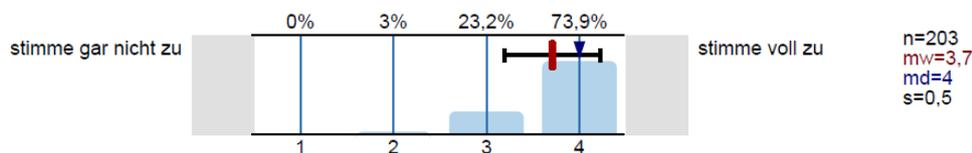


Abbildung 13: Anspruch Wissen und Fähigkeiten zu erweitern (Frage 2.6)

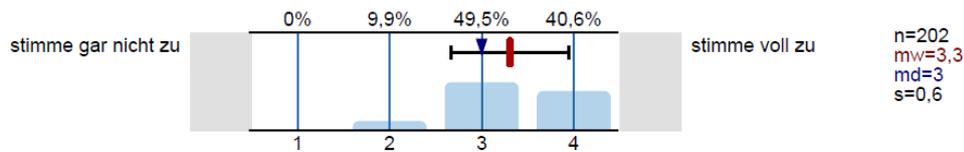


Abbildung 14: Gestaltungsspielraum (Frage 2.7)

Während sich hier zwischen den Geschlechtern keine starken Abweichungen ergaben, traten diese zwischen den Generationen sowie besonders zwischen den Bachelor- und Masterstudierenden auf (Abbildung 15). Alle führungsaffinen Interessenfelder waren bei der Generation Y stärker ausgeprägt als bei der Generation Z, was darauf hindeutet, dass die Führungsmotivation der Generation Z zurückgehen könnte. Gleiches gilt in noch stärkerem Maße für die Bachelorstudierenden im Vergleich zu den Masterstudierenden. Dies ist jedoch zu erwarten, da das Ziel des Masterstudiengangs Master of Public Management im Sinne des § 26 LVO die Vorbereitung auf höhere Führungspositionen darstellt und somit explizit Personen angesprochen werden, die ein Interesse an Führung haben. Die Tatsache, dass führungsaffine Interessenfelder unter dieser Teilgruppe stärker ausgeprägt sind, kann somit als Indikator gesehen werden, dass die abgefragten Interessenfelder tatsächlich mit der Führungsmotivation korrelieren.

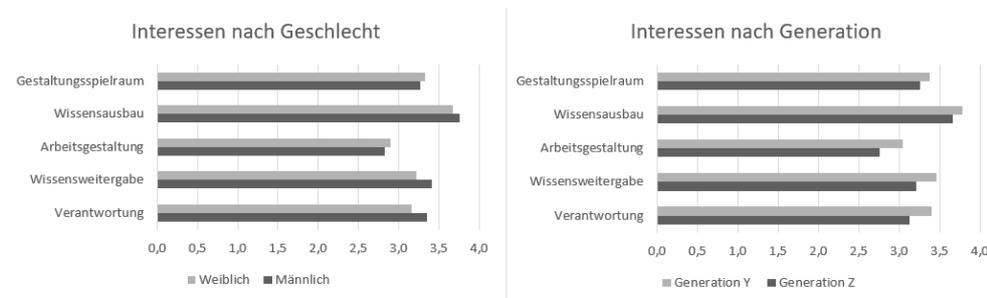


Abbildung 15: Führungsaffine Interessenfelder nach Geschlecht und Generation

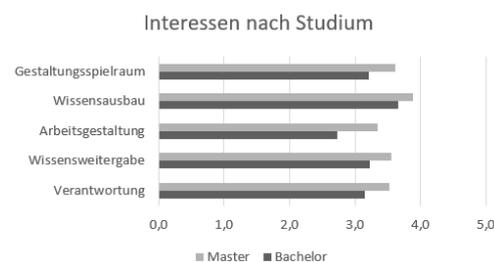


Abbildung 16: Führungsaffine Interessenfelder nach Studium

### 3.2.3 Karriereziele

Weiteren Aufschluss über die Arbeitsmotivation sollte die Zustimmung zu den Aussagen liefern, inwieweit die Befragten durch ihre Tätigkeit „einen positiven Beitrag zur Gesellschaft und dem Dienstherrn leisten“, „ihre Karriere voranbringen“ oder „möglichst viel Geld verdienen“ wollen. Die Aussagen konnten im Rahmen einer Likert-Skala mit „stimme gar nicht zu“, „stimme eher nicht zu“, „stimme eher zu“ sowie „stimme voll zu“ beantwortet werden. Alle Antwortoptionen wurden durchschnittlich mit „stimme eher zu“ bewertet. Die Standardabweichungen liegen auch hier mit durchgehend 0,7 in einem aussagekräftigen Bereich. Den geringsten Mittelwert weist dabei das Einkommen mit  $mw = 3$  auf, was mit einer negativen Konnotation dieses Motivs zusammenhängen könnte. Ein weiterer möglicher Grund könnte darin liegen, dass Menschen mit diesem Karriereziel tendenziell eher eine Beschäfti-

gung in der freien Wirtschaft suchen als in der öffentlichen Verwaltung.<sup>96</sup> Bei diesem Motiv zeigte sich zudem als einziges ein Unterschied zwischen männlichen ( $m_w = 3,1$ ) und weiblichen ( $m_w = 2,8$ ) Befragten. Dies könnte auf traditionelle Rollenbilder zurückzuführen sein, wonach Männer stärker nach materiellen Werten streben.<sup>97</sup>

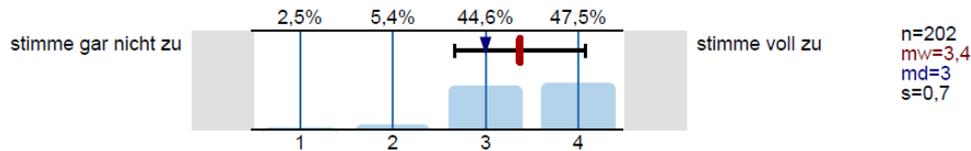


Abbildung 17: Positiver Beitrag zur Gesellschaft (Frage 2.8)

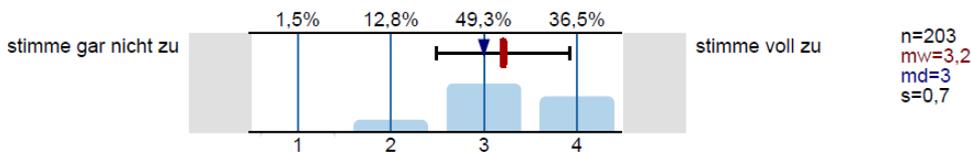


Abbildung 18: Karriereaufstieg (Frage 2.9)

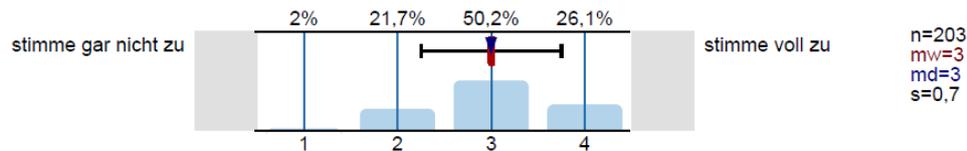


Abbildung 19: Hohes Einkommen (Frage 9.10)

### 3.3 Explizite Führungsmotivation

#### 3.3.1 Aktive Beschäftigung mit Karrierewegen

Neben der impliziten Führungsmotivation wurde unter der Überschrift „Führungsmotivation II“ die explizite Führungsmotivation erhoben. In diesem Abschnitt wurden nun explizit Fragen zur Übernahme von Führungspositionen gestellt. Zunächst wurden die Teilnehmenden gefragt, ob sie sich bereits Gedanken über ihren zukünftigen Karriereweg gemacht haben (Frage 3.1). Die aktive Beschäftigung mit der Karriere ist Voraussetzung für die Entwicklung eines expliziten Führungsmotivs.<sup>98</sup> Mit 90,1 % gab eine klare Mehrheit der Befragten an, sich bereits Gedanken über den eigenen Karriereweg gemacht zu haben. Eine leichte Differenz gibt es dabei zwischen den Geschlechtern. Bei den weiblichen Probandinnen war der Anteil der „Ja“-Antworten mit 86,4 % etwas geringer als bei den Männlichen mit 89,7 %. Mit Blick auf die gewünschte Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen sollte die Beschäftigung mit der eigenen Karriere daher speziell bei Frauen vom Dienstherrn aktiv befördert werden.

<sup>96</sup> Laux (2015), S. 50.

<sup>97</sup> Vgl. Pfau-Effinger (2000).

<sup>98</sup> Chan (2001). Vgl. auch Kapitel B.III.



Abbildung 20: Beschäftigung mit Karrieremöglichkeiten (Frage 3.1)

### 3.3.2 Fachliche Aufgaben oder Führungsaufgaben

Bezüglich der zukünftigen Karriere gab mit 52,7 % eine knappe Mehrheit an, eher Führungsaufgaben übernehmen zu wollen. Demgegenüber ist der zweitgrößte Anteil mit 24,6 % noch unentschlossen und 22,7 % möchte eher fachliche Aufgaben übernehmen.

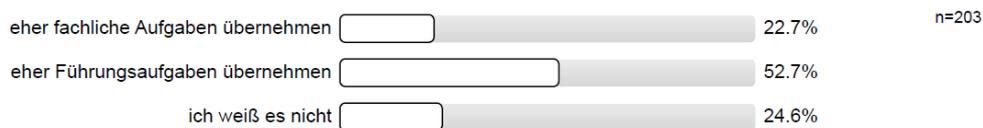


Abbildung 21: Fach- oder Führungsposition (Frage 3.2)

Auch bei dieser Frage lohnt sich eine differenzierte Betrachtung nach Geschlecht und Generation: Bei den weiblichen Probandinnen ist der Anteil der Unentschlossenen mit 29,7 % wesentlich höher als bei den Männern mit 16,1 %. Demgegenüber streben mit 46,6 % weniger Frauen eine Führungskarriere an als Männer mit 56,3 %. Auch in der Generation Z ist der Anteil der Unentschlossenen mit 31,5 % höher als bei den Millennials mit 12,9 %. Eine mögliche Erklärung für diesen Befund ist die in Kapitel B.II. beschriebene Entscheidungsmüdigkeit der Generation Z angesichts der sich ihnen eröffnenden Möglichkeiten der Lebensgestaltung. Auch der Anteil der angestrebten Führungskarriere geht hier mit 43,5 % im Vergleich zu 62,4 % bei den Millennials stark zurück. Eine differenzierte Betrachtung nach Studiengang ergibt zudem, dass die Anzahl von Testpersonen, die eher Führungsaufgaben wahrnehmen möchten, im Kommunalen Verwaltungsdienst mit 45,8 % höher liegt als im Polizeivollzugsdienst mit 40,6 %. Dies könnte daran liegen, dass sich im Polizeivollzugsdienst Fach- und Führungsaufgaben stärker voneinander unterscheiden könnten, als im allgemeinen Verwaltungsdienst. Vielleicht ist auch der Übergang zu Führungsaufgaben im Polizeivollzugsdienst aufgrund der Rangabzeichen statusrechtlich einfacher nachzuvollziehen und damit abzuschätzen.

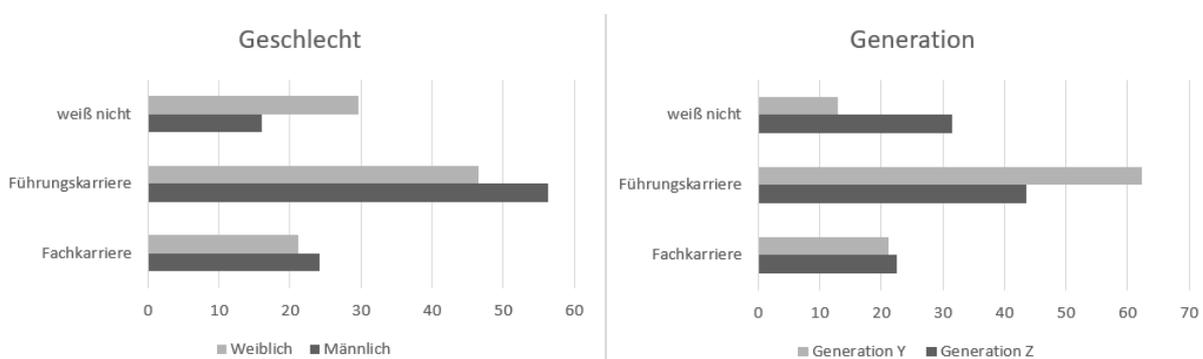


Abbildung 22: Fach- oder Führungskarriere nach Geschlecht und Generation

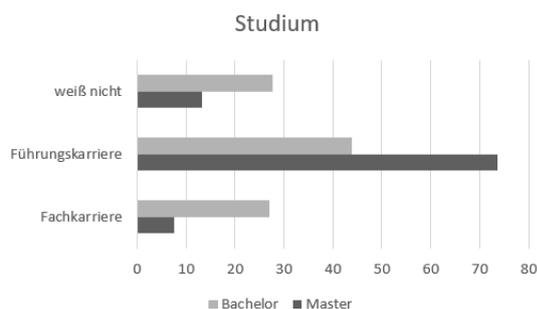


Abbildung 23: Fach- und Führungskarriere nach Studium

### 3.3.3 Übernahmebereitschaft einer Führungsposition

Frage 3.3 fragte explizit, ob sich die Teilnehmenden im Laufe ihrer Karriere vorstellen können, eine Führungsposition einzunehmen, was von 87,6 % der Befragten bejaht wurde. Bei positiver Antwort wurde diese Frage um den Zeithorizont dieses Karriereschrittes ergänzt. Auch hier gibt es eine Diskrepanz zwischen Frauen (80,5 %) und Männern (83,9 %) sowie der Generation Z (80,6 %) und der Generation Y (84,7 %). Somit scheint es eine nicht geringe Anzahl von Befragten zu geben, die in Zukunft zwar eher fachliche Aufgaben übernehmen wollen, sich aber dennoch eine Führungsposition vorstellen können. Es ist zu vermuten, dass diese Gruppe Führungspositionen nur dann annimmt, wenn diese neben den Führungsaufgaben auch ausreichende Fachaufgaben enthalten. Es dürfte daher bei der Bewerbung von Führungspositionen vorteilhaft sein, die Verknüpfung von Fach- und Führungsaufgaben sinnvoll in die Stellenbeschreibung einzupflegen, wenn diese gegeben ist. Dadurch könnte der Erwartungshorizont der Bewerberinnen und Bewerber stärker berücksichtigt werden und einer Unzufriedenheit aufgrund falscher Erwartungshaltung vorgebeugt werden.



Abbildung 24: Übernahmebereitschaft einer Führungsposition (Frage 3.3)

In der Anschlussfrage gaben 23,3 % der Befragten an, sich die Übernahme einer Führungsposition innerhalb der nächsten fünf Jahre vorstellen zu können, weitere 51,7 % innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre und 25 % in mehr als zehn Jahren. Da sich hier zwischen Bachelor- und Masterstudierenden keine große Diskrepanz ergibt, kann diese Frage wichtige Aufschlüsse über den erwünschten Zeitrahmen von Qualifizierungsmaßnahmen geben. Setzen diese zu spät nach dem Studium an, könnte das gewünschte Zeitfenster für die Übernahme einer Führungsposition verfehlt werden und somit Frustration entstehen. Es ist daher wichtig, das Thema der Führungskarriere schon am Anfang der beruflichen Laufbahn zu thematisieren. Auch wenn für die Übernahme von Führungspositionen – schon aus laufbahnrechtlichen Gründen – eine gewisse Dienstzeit und ein sich in Beförderungen niederschlagendes durchgängig positives Leistungsbild erfordert, sollte nicht der Eindruck entstehen, dass dieser Karriereschritt erst in weiterer Zukunft zum Thema für die Beschäftigten wird. Das Gegenteil ist der Fall. Schließlich ist das Laufbahnrecht nichts anderes als in das Gesetz gegossene Personalentwicklung, das einzubeziehen ist. Wenn eine Behörde beispielsweise den Nachteilsausgleich zum Ausgleich beruflicher Verzögerungen infolge der Geburt oder der tatsächlichen Betreuung eines Kindes unter achtzehn Jahren bei Beamtinnen und Beamten in der Probezeit nicht anwendet (§ 20 Abs. 3 S. 1 LBG), kann es bei einer ausbleibenden Beförderung im Sinne eines personalwirtschaftlichen Folgefehlers dazu kommen, dass Personal laufbahn- und statusrechtlich Führungsämter zu einem späteren Zeitpunkt nicht bekleiden kann. Vor allem Frauen dürften davon betroffen sein, da sie

statistisch deutlich häufiger eine Elternzeit in Anspruch nehmen als Männer.<sup>99</sup> Zur Vermeidung einer „gläsernen Decke“ bedarf es hier einer vorausschauenden Personalwirtschaft.

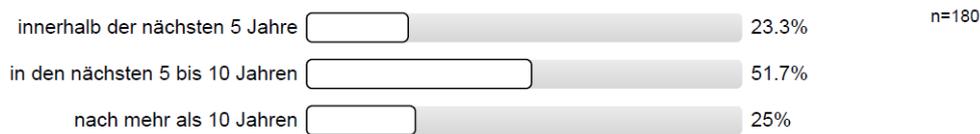


Abbildung 25: Zeithorizont (Frage 3.4)

### 3.3.4 Bereitschaft zur Weiterqualifikation

Weiterhin wurde in Frage 3.5 die Bereitschaft ermittelt, sich im Laufe der Karriere weiterzuqualifizieren. Diese Frage ist insbesondere vor dem Hintergrund der Pflicht zum lebenslangen Lernen nach § 42 Abs. 2 LBG NRW interessant. Hier ergab sich mit 97 % eine eindeutig positive Grundeinstellung zum lebenslangen Lernen der Befragten.



Abbildung 26: Bereitschaft zur Weiterqualifikation (Frage 3.5)

### 3.3.5 Berufliche Entwicklung

Anschließend wurde abgefragt, ob die Teilnehmenden das Ziel haben, sich in eine höhere Laufbahngruppe beruflich zu entwickeln (Frage 3.6). Dieses Ziel wird von 58,6 % der Befragten bejaht, während 28,6 % noch unsicher sind und 12,8 % dieses Ziel nicht verfolgen.

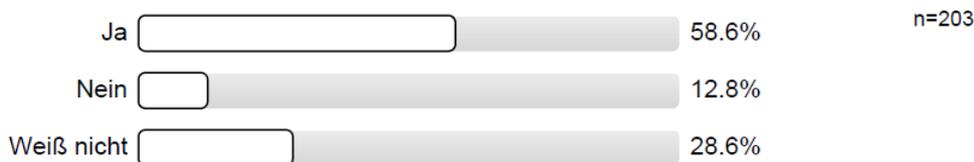


Abbildung 27: Ziel der beruflichen Entwicklung (Frage 3.6)

Da sich die Masterstudierenden aktuell in einer Qualifikationsmaßnahme befinden, die den Zugang zu einer Tätigkeit der Laufbahngruppe 2.2 im Rahmen des § 26 LVO ermöglicht, ist es sinnvoll, diese Frage speziell für die Bachelorstudierenden auszuwerten (Abbildung 28). Hier zeigt sich, dass die Unsicherheit mit 41,6 % bei der Generation Z wesentlich stärker ausgeprägt ist als bei der Generation Y mit 25 %. Ebenfalls verfolgen in der Generation Z mit 44,6 % weniger Befragte das Ziel einer beruflichen Entwicklung als in der Generation Y mit 50 %. Der Wunsch, innerhalb der Linienorganisation aufzusteigen, scheint somit in der Generation Z weniger stark ausgeprägt zu sein, was die bisherigen Erkenntnisse zur Führungsmotivation untermauern dürfte.

<sup>99</sup> Destatis (2022).

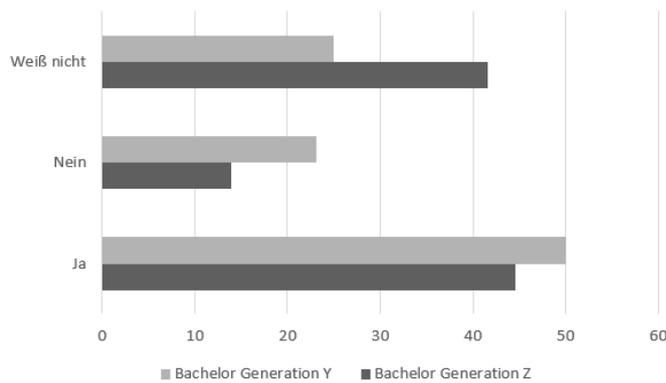


Abbildung 28: Berufliche Entwicklung nach Generationen im Bachelorstudiengang

### 3.3.6 Anreize einer Führungsposition

Zur Ermittlung des expliziten Führungsmotivs wurde abgefragt, ob der Reiz einer Führungsposition in einem höheren Gehalt, mehr Spielraum zur Umsetzung eigener Ideen, der Möglichkeit, etwas zu bewirken oder dem damit verbundenen Ansehen liegt. Die Frage wurde dabei als Likert-Skala konzipiert und die Antwortmöglichkeiten waren mit „stimme gar nicht zu“, „stimme eher nicht zu“, „stimme eher zu“ sowie „stimme voll zu“ vorgegeben. Eine neutrale Antwortmöglichkeit war ausgeschlossen. Der stärkste Reiz zur Ausübung einer Führungsposition ging mit  $mw = 3,4$  von der Möglichkeit aus, etwas zu verändern, gefolgt von einem höheren Gehalt und gesteigertem Spielraum zur Umsetzung eigener Ideen mit je  $mw = 3,1$ . Der geringste Anreiz geht mit  $mw = 2,3$  vom mit der Führungsposition verbundenen Ansehen aus. Während die Entlohnung im öffentlichen Dienst fest geregelt ist, könnte insbesondere die Möglichkeit, „etwas zu bewegen“, zur Bewerbung von Führungspositionen genutzt werden, wenn in der Vermarktung von Qualifizierungsmaßnahmen ein entsprechender Fokus gesetzt wird.

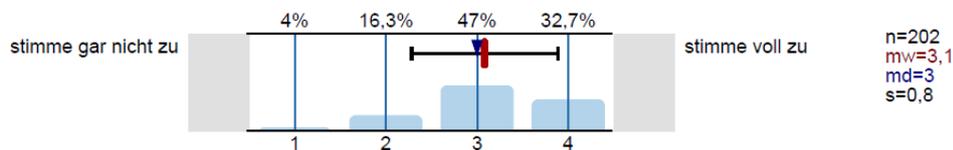


Abbildung 29: Höheres Gehalt (Frage 3.7)

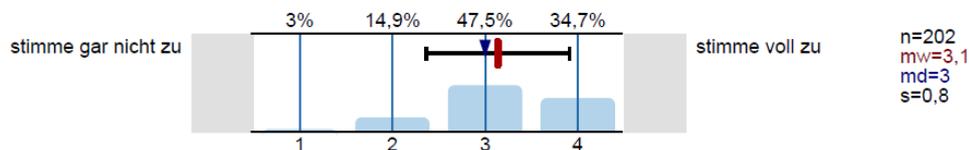


Abbildung 30: Gestaltungsspielraum (Frage 3.8)

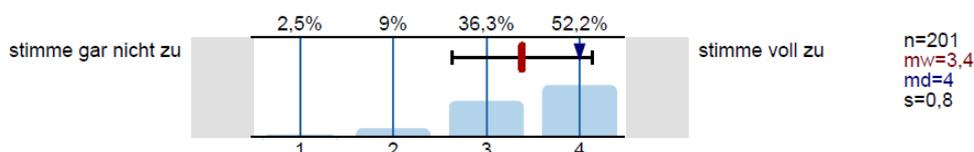


Abbildung 31: Möglichkeit etwas zu bewirken (Frage 3.9)

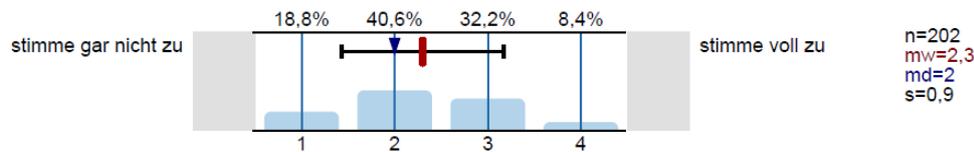


Abbildung 32: Ansehen (Frage 3.10)

### 3.4 Führungsstile- Präferenzen der Generation Z

Da es in der Literatur Aussagen zum präferierten Führungsstil der Generation Z gibt<sup>100</sup> und dieser auch Gegenstand entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen sein kann, wurden im vierten Abschnitt Fragen zu Führungsstilen gestellt. Die erste Frage 4.1 zielte dabei auf die Wahl zwischen einem transaktionalen Führungsstil (*Eine Führungskraft sollte ihre Mitarbeitenden durch leistungsorientierte Belohnung und Kontrolle motivieren*) sowie einem transformationalen Führungsstil (*Eine Führungskraft sollte ihre Mitarbeitenden durch ihre Vorbildfunktion und bedürfnisorientierte Begleitung motivieren*). Die Ergebnisse zeigen, dass der transformationale Führungsstil mit 93,1 % von einer klaren Mehrheit präferiert wird (Abbildung 33). Leichte Unterschiede ergeben sich zwischen Frauen (95,8 %) und Männern (89,7 %).



Abbildung 33: Transaktionaler vs. transformativer Führungsstil (Frage 4.1)

Um eine Präferenz zwischen einem autoritären, demokratischen und Laissez-Faire Führungsstil zu ermitteln, wurden die Teilnehmenden in Frage 4.2 nach ihrer Meinung bezüglich ihrer eigenen Führungskraft gefragt. Die Antwortmöglichkeiten bestanden in den Aussagen, dass die Führungskraft *selbst die Entscheidungen fällt und klare Aufgaben zuweist (autoritärer Führungsstil)*, *ihre Mitarbeitenden in Entscheidungen einbezieht und Verantwortung auf diese überträgt (demokratischer Führungsstil)* sowie *die Aufteilung und Ausführung der Aufgaben komplett den Mitarbeitenden überlässt (Laissez-Faire Führungsstil)*. Hier zeigte sich, dass 92,8 % der Teilnehmenden einen demokratischen, 6,9 % einen autoritären und 0,5 % einen Laissez-Faire Führungsstil präferieren (Abbildung 34). Diese Ergebnisse stehen im Gegensatz zu den Erkenntnissen von Meyer, der für die Generation Z einen transaktionalen/autoritären Führungsstil für geeignet hält.<sup>101</sup> Hier zeigt sich die Schwierigkeit, allgemeingültige Aussagen über Generationen zu treffen. Die Vermittlung eines demokratischen Führungsstils sollte zumindest für die hier betrachtete Gruppe Gegenstand von Nachwuchsführungskräftequifizierungen sein und im Personalentwicklungskonzept berücksichtigt werden.



Abbildung 34: Führungsstile (Frage 4.2)

Anschließend wurde abgefragt, ob die Teilnehmenden in einer eigenen Führungsposition denselben Führungsstil anwenden würden (Frage 4.3). Bei einer negativen Antwort wurde in Form einer offenen Frage die Formulierung eines eigenen Führungsstils ermöglicht (Frage 4.4). Eine große Mehrheit würde den selbst-präferierten Führungsstil auch selbst anwenden.

<sup>100</sup> Meyer (2020), S. 20.

<sup>101</sup> Meyer (2020), S. 20.



Abbildung 35: Eigene Anwendung des Führungsstils (Frage 4.3)

Von den Befragten, die einen anderen Führungsstil anwenden würden, gaben (mit lediglich sechs Nennungen) die meisten einen situativen Führungsstil an. Da dieser in der Ursprungsfrage nicht zur Auswahl stand, zeigt dies ein bereits vorhandenes Fachwissen in Bezug auf Führungsstile, wobei es sich hier sowohl um Master- als auch Bachelorstudierende handelt. Von fünf weiteren Teilnehmenden wurde der demokratische Führungsstil angegeben, wobei alle Befragten in der Ursprungsfrage den autoritären Führungsstil ausgewählt hatten. Je zwei Nennungen entfielen auf einen personenabhängigen, einen transformationalen Führungsstil sowie auf eine Mischung der verschiedenen Stile. Diese Nennungen lassen darauf schließen, dass bei vielen Befragten bereits eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Führungsstilen stattgefunden hat, was sich positiv auf den generationenbedingten Wandel der Führungskultur auswirken kann.

### 3.5 Führungskompetenz

Im anschließenden Abschnitt wurde eine Selbsteinschätzung der eigenen Führungskompetenz abgefragt. Dazu wurden in Form einer Likert-Skala die Fachkompetenz (Frage 5.1), die Gestaltungskompetenz (Frage 5.2), die Methodenkompetenz (Frage 5.3) sowie die Sozialkompetenz (Frage 5.4) abgefragt. Als Selbsteinschätzung konnte dabei zwischen „sehr schlecht“, „eher schlecht“, „eher gut“ und „sehr gut“ gewählt werden. Bei dieser Selbsteinschätzung ergab sich in allen Kompetenzdimensionen ein Medianwert von „eher gut“. Die geringste Selbsteinschätzung erzielten mit  $mw = 2,9$  die Fach- und Gestaltungskompetenz, gefolgt von der Methodenkompetenz ( $mw = 3,3$ ) und der Sozialkompetenz ( $mw = 3,4$ ). Die Standardabweichung lag mit durchgehend  $sd = 0,6$  im akzeptablen Bereich. Während das Fachwissen nicht Teil der Führungskräftequalifizierung ist, deutet diese Selbsteinschätzung auf ein Defizit im Bereich der Gestaltungskompetenz hin, die Gegenstand von Führungskräftequalifizierungen sein sollte. Unterschiede ergaben sich zwischen der Kompetenzeinschätzung zwischen den Bachelor- und Masterstudierenden. So lag der Mittelwert der Selbsteinschätzung in allen drei Kompetenzbereichen bei den Masterstudierenden um 0,5 höher. Dies zeigt, dass Qualifizierungsmaßnahmen auch die subjektive Einschätzung der eigenen Kompetenzen steigern.

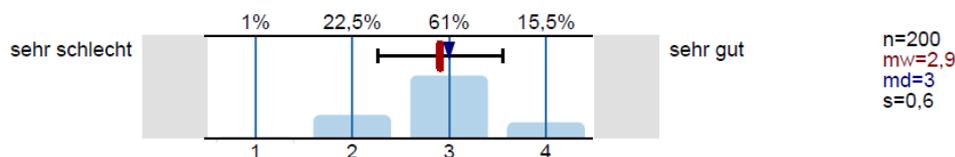


Abbildung 36: Fachkompetenz (Frage 5.1)

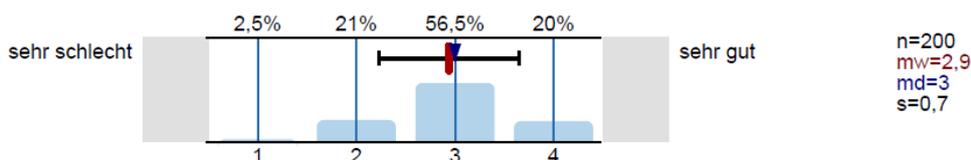


Abbildung 37: Gestaltungskompetenz (Frage 5.2)

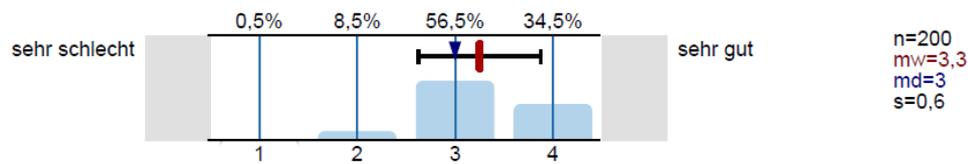


Abbildung 38: Methodenkompetenz (Frage 5.3)

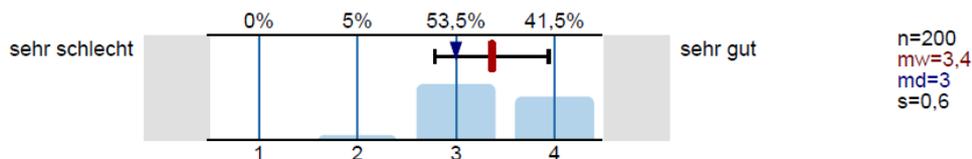


Abbildung 39: Sozialkompetenz (Frage 5.4)

### 3.6 Ansprüche an eine Führungskräftequalifikation

#### 3.6.1 Kompetenzvermittlung

Im nächsten Abschnitt des Fragebogens wurden die Ansprüche der Teilnehmenden an eine Führungskräftequalifizierung abgefragt. Bezüglich der inhaltlichen Gestaltung wurden die Studierenden nach einer Selbsteinschätzung des Unterstützungsbedarfes in den Bereichen Kommunikationsfähigkeit (Frage 6.1), Methodenkompetenz (Frage 6.2), soziale Kompetenz (Frage 6.3) sowie digitale Kompetenz (Frage 6.4) gefragt. Die einzelnen Items konnten mit „sehr hoch“, „eher hoch“, „eher niedrig“ oder „sehr niedrig“ bewertet werden. Den eigenen Unterstützungsbedarf im Rahmen einer Führungskräftequalifizierung schätzten die Befragten dabei durchgehend als „eher hoch“ ein. Den geringsten Wert erzielte dabei die Digitalkompetenz mit  $mw = 2,5$ . Der geringere Förderungsbedarf in dieser Kompetenzdimension ist auf die Erfahrungswerte der *Digital Natives* innerhalb der Generation Z im digitalen Bereich zurückzuführen. Die höchste Standardabweichung wies mit  $s = 1$  die Sozialkompetenz auf, was bedeutet, dass die Antworten hier sehr breit auf alle Optionen gestreut liegen und die Selbsteinschätzung sehr heterogen ist. Daraus lässt sich ableiten, dass Qualifizierungsmaßnahmen im Hinblick auf die Sozialkompetenz besonders individuell ausgestaltet werden sollten, um diesen heterogenen Anforderungen gerecht zu werden.

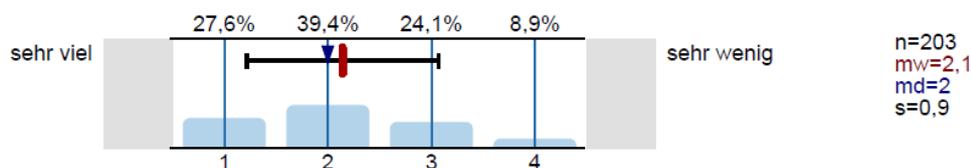


Abbildung 40: Kommunikationsfähigkeit (Frage 6.1)

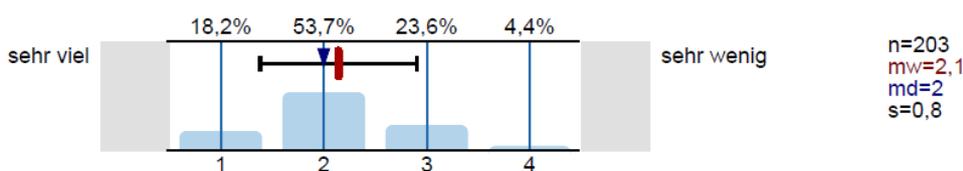


Abbildung 41: Methodenkompetenz (Frage 6.2)

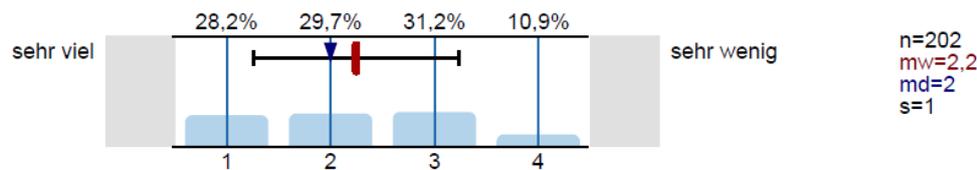


Abbildung 42: Sozialkompetenz (Frage 6.3)

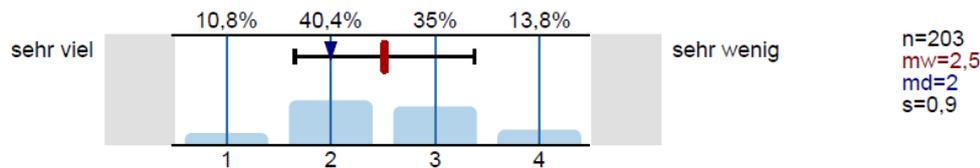


Abbildung 43: Digitalkompetenz (Frage 6.4)

### 3.6.2 Räumliche und zeitliche Ausgestaltung

Bezüglich der organisatorischen Ausgestaltung der Qualifizierungsmaßnahmen wurde zunächst mit Hilfe der Single-Choice-Frage 6.5 die Präferenz zwischen den Alternativen „Seminare an der HSPV oder dem Studieninstitut Ruhr“, „Lernen am Arbeitsplatz, z.B. unter Anleitung durch eine erfahrene Führungskraft“ und „Coaching durch externe Trainer\*innen“ abgefragt. Hierbei wurde mit 53,5 % von einer Mehrheit Fortbildungen in Form von Lernen am Arbeitsplatz bevorzugt, gefolgt von Coaching durch externe Trainerinnen und Trainer (31,2 %) und Seminaren an der HSPV oder dem Studieninstitut Ruhr (15,3 %). Der Trend geht hier eindeutig zu praxisbezogenen Angeboten im Gegensatz zu rein akademischen Programmen. Dies spiegelt auch den Bildungsmarkt wider. Auf praxisbezogene Anwendungen hat sich z.B. auch das ifV gGmbH mit seinen Fortbildungen und Seminarangeboten ausgerichtet, die zum Teil regelmäßig und ebenso bei Bedarf am Arbeitsplatz online absolviert werden können.<sup>102</sup>



Abbildung 44: Räumliche Ausgestaltung (Frage 6.5)

Bei der zeitlichen Ausgestaltung gaben 66,3 % an, dass die Möglichkeit einer Qualifizierungsmaßnahme in Teilzeit ihre Teilnahmebereitschaft erhöhen würde. Dieser Wert ist zwischen Frauen und Männern, Generation Y und Z sowie Bachelor- und Masterstudierenden gleichermaßen ausgeprägt. Bezüglich der Frage, ob auch die Möglichkeit einer Führungsposition in Teilzeit die Bereitschaft zur Übernahme einer solchen steigern würde, verringerte sich die Zustimmungskquote auf 59,4 %. Es besteht somit ein gesteigertes Bedürfnis nach Qualifizierungsmaßnahmen in Teilzeit, was in der konkreten Ausgestaltung berücksichtigt werden sollte. Ebenso scheint sich hier das Rollenbild der Führungskraft zu ändern. Während diese Aufgabe früher mit der Notwendigkeit einer starken Einschränkung der Familienarbeit verknüpft war, setzt sich in der neuen Generation die Forderung nach einer guten Work-Life-Balance durch, was sich auch auf Führungspositionen auswirkt.<sup>103</sup>

<sup>102</sup> Siehe dazu im Internet <https://www.ifv.de/ifv>: Es ist die „Mission“ des ifV die „Anforderungen und Bedürfnisse von Absolventen der FHöV [HSPV] NRW wie auch von deren Mitstreitern in öffentlichen Verwaltungen (Absolventen der Angestelltenlehrgänge, Quereinsteiger)“ im Rahmen der „Ausrichtung der Aktivitäten des ifV“ zu berücksichtigen.

<sup>103</sup> Eilers, in: Scholz/Grotefend (2019), S. 76.

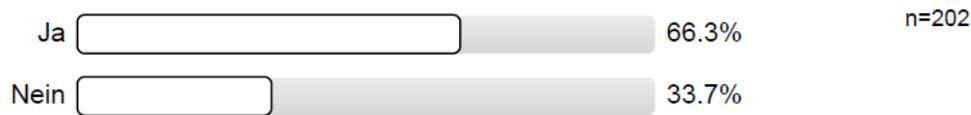


Abbildung 45: Qualifizierungsmaßnahme in Teilzeit (Frage 6.6)



Abbildung 46: Führungsposition in Teilzeit (Frage 6.7)

### 3.7 Was der Generation Z sonst noch wichtig ist

Die Onlinebefragung zeigt auf, dass der Generation Z mit Blick auf die Führung weitere Faktoren wichtig sind. Neben dem Informationsfluss, Führungshindernissen, der Zufriedenheit mit der Einstellungsbehörde gibt es auch weitere Hinderungsgründe und Erwartungen, die Dienstherrn in den personalen Blick nehmen sollten.

#### 3.7.1 Informationsfluss

Im letzten Teil des Fragebogens wurden die Informiertheit der Teilnehmenden über eine mögliche Führungskarriere sowie mögliche Hindernisse einer solchen abgefragt. Dabei wurden die Teilnehmenden zunächst gefragt, ob sie sich bereits über die Aufstiegsmöglichkeit in ihrer Behörde informiert haben (Frage 7.1), was von 59,6 % bejaht wurde. Da sich die Masterstudierenden bereits in einer solchen Qualifizierungsmaßnahme befinden, ist eine Betrachtung dieser Frage für die Bachelorstudierenden sinnvoll. Hier wurde die Frage lediglich von 47,1 % bejaht. Zwischen den Generationen ergab sich dabei ein Unterschied von 40,6 % bei der Generation Z und 61,6 % bei den Millennials. Dies deckt sich mit der Erkenntnis, dass die Führungsmotivation bei der Generation Z grundsätzlich zurückgeht. Auch die Gewöhnung der Generation Z an digitale und somit schnell und einfach verfügbare Informationen könnte hier eine Rolle spielen. Um die Generation Z für eine Führungskarriere zu motivieren, sollten daher proaktiv von Seiten der Dienstherrn Informationen zur Verfügung gestellt werden.



Abbildung 47: Informiertheit (Frage 7.1)

Auch die geringere Auseinandersetzung mit beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und Qualifikationsmaßnahmen kann als Hinweis auf eine geringere Führungsmotivation gedeutet werden.



Abbildung 48: Wissen über Qualifikationsmaßnahmen (Frage 7.2)

Im Anschluss wurde das subjektive Empfinden der Informationsqualität seitens der Einstellungsbehörde (Frage 7.3) ermittelt. Die Informationen durch die Einstiegsbehörde wurden dabei von 71,6 % der Befragten als nicht ausreichend bewertet. Ein etwas geringerer Wert von 67,9 % ergab sich hier ledig-

lich für die Masterstudierenden. Diese als mangelhaft empfundene Informationspolitik kann somit als Hindernis für die Übernahme von Führungspositionen identifiziert werden und sollte daher in der Führungskräfteentwicklung Berücksichtigung finden.



Abbildung 49: Informationen durch Einstellungsbehörde (Frage 7.3)

### 3.7.2 Führungshindernisse

Als weiteres mögliches Hindernis für die Übernahme von Führungsaufgaben wurde ein negativer Einfluss auf die Work-Life-Balance von 55,9 % der Teilnehmenden bejaht. Unter der Generation Z ist diese Sorge mit 58,4 % stärker ausgeprägt als bei der Generation Y mit 48,1 %, was die in Kapitel B.II. dargestellten Werte der Generation Z widerspiegeln könnte. Um dieser Sorge zu begegnen, könnten z.B. Teilzeitangebote in Führung eine wichtige Rolle spielen. Ohnehin ist es die gesetzliche Aufgabe der Personalwirtschaft nach Maßgabe des § 13 Abs. 8 LGG NRW entsprechende Arbeitsformen in den Blick zu nehmen: Schließlich stehen „Teilzeit, Telearbeit, Jobsharing und andere Arbeitsorganisationsformen [...] der Übernahme und Wahrnehmung von Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben grundsätzlich nicht entgegen und sind in Leitungsfunktionen für beide Geschlechter zu fördern.“<sup>104</sup>



Abbildung 50: Negativer Einfluss auf Work-Life-Balance (Frage 7.4)

Um die Frage weiter zu konkretisieren, wurde im Anschluss nach der Sorge vor Konflikten mit der Familienplanung gefragt. Einen möglichen Konflikt mit der Familienplanung erkennen 42,6 % der Befragten, wobei der Wert bei Frauen mit 54,2 % deutlich stärker ausgeprägt ist als bei Männern mit 21,8 %. Da das Geschlecht somit einen starken Einfluss auf diese Frage hat, ist zur Untersuchung der Generationenunterschiede eine gleichzeitige Differenzierung von Geschlecht und Generation sinnvoll. Während bei den weiblichen Befragten die Angehörigen beider Generationen die Sorge mit etwa 55 % bejahten, ergab sich bei den männlichen Probanden ein Unterschied zwischen den Angehörigen der Generation Z (31,1 %) und denen der Generation Y (12,8 %). Dies deutet auf ein gewandeltes Rollenbild hin, in dem auch Männer zumindest den Anspruch haben könnten, vermehrt Familienarbeit zu leisten. Die Vereinbarkeit von Führungsposition und Familie sollte damit in Zukunft einen noch höheren Stellenwert in der Führungskräfteentwicklung einnehmen, da sonst die Gefahr besteht, dass das Führungspotential der Beschäftigten ungenutzt bleibt.



Abbildung 51: Konflikte mit Familienplanung (Frage 7.5)

<sup>104</sup> Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern für das Land Nordrhein-Westfalen (Landesgleichstellungsgesetz - LGG) in Kraft getreten am 20.11.1999 (GV. NRW. 1999 S. 590), zuletzt geändert durch Artikel 16 des Gesetzes vom 1. Februar 2022 (GV. NRW. S. 122), in Kraft getreten am 19. Februar 2022.

### 3.7.3 Zufriedenheit mit der Einstellungsbehörde

Um die Relevanz der Führungskräftequalifizierung für die Arbeitgeberattraktivität zu verifizieren, wurde in Frage 7.6 erhoben, ob diese einen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Dienstherrn hat. Die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung ist dabei für 76,6 % der Befragten ein wichtiger Zufriedenheitsfaktor, wobei dieser Wert über alle Untergruppen nahezu konstant bleibt, was die Relevanz der Personalentwicklung für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in ihrer Einstellungsbehörde unterstreicht.

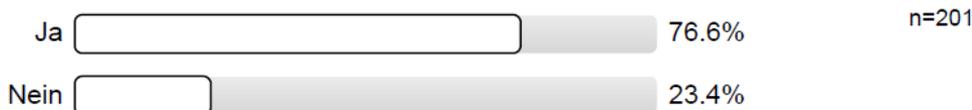


Abbildung 52: Weiterentwicklung als Zufriedenheitsfaktor (Frage 7.6)

Zur Konkretisierung wurde anschließend abgefragt, ob die Teilnehmenden schon mal überlegt haben, den Dienstherrn zu wechseln (Frage 7.7) und im Falle einer positiven Antwort, ob dies in den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten begründet liegt (Frage 7.8). Mit 29,8 % hat dabei nur eine Minderheit bereits mit dem Gedanken gespielt, den Dienstherrn zu wechseln, wobei dieser Gedanke bei den Masterstudierenden mit 73,6 % wesentlich stärker vorhanden war als bei den Bachelorstudierenden mit 26,5 %. Da die Bachelorstudierenden zum größten Teil vor ihrem Studium noch nicht bei ihrem Dienstherrn gearbeitet haben und während des Studiums lediglich in Praxiseinsätzen Arbeitserfahrungen sammeln konnten, könnte die Zufriedenheit von diesen noch nicht umfassend beurteilt werden. Unter den Beschäftigten der Stadt Dortmund ist der Wechselgedanke mit 19,5 % unterdurchschnittlich stark vertreten. Von den Testpersonen, die bereits an einen Dienstherrnwechsel gedacht haben, gaben 57,5 % die mangelnden Entwicklungsmöglichkeiten an. Dieser Wert liegt mit 84,6 % bei den Masterstudierenden wesentlich höher als bei den Bachelorstudierenden mit 31,7 %. Insoweit decken sich die Ergebnisse der Befragung mit den Erkenntnissen des „Bleibebarmeters Öffentlicher Dienst“. In der Kohorte der unter 30-Jährigen können sich dieser Studie zu Folge mehr als 88 % der Beschäftigten einen Wechsel vorstellen.<sup>105</sup> Auch dieser Abgleich kann die Relevanz der Personalentwicklung für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Bindung an den Dienstherrn verdeutlichen.



Abbildung 53: Gedanke an Dienstherrnwechsel (Frage 7.7)



Abbildung 54: Wechselwunsch wegen Entwicklungsmöglichkeiten (Frage 7.8)

<sup>105</sup> Nextpublic, Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst (2022), S. 9.

### 3.7.4 Weitere Hinderungsgründe und Erwartungen

Um weitere mögliche motivationale Hindernisse zur Übernahme einer Führungsposition und Wünsche an eine Führungskräftequalifizierung zu ermitteln, wurden diese durch zwei offene Fragen (7.9 und 7.10) erhoben. Zur Auswertung der Hinderungsgründe für die Übernahme von Führungspositionen wurden die gegebenen Antworten thematisch gruppiert. Das häufigste Motiv war mit sechs Nennungen ein zu großes Maß an Verantwortung. Weitere fünf Teilnehmende gaben an, dass ihre Persönlichkeit nicht mit einer Führungsposition vereinbar sei. Die Veränderung des Aufgabenprofils weg von fachlichen Aufgaben wurde drei Mal thematisiert, ebenso wie zu viel Stress. Zwei Nennungen entfielen jeweils auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, negative Rollenvorbilder sowie politische Aspekte in der Vergabe von Führungspositionen. Die mangelnde Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme könnte dabei tendenziell die abnehmende Führungsmotivation abbilden.

Auch die weiteren Ansprüche an eine Führungskräftequalifizierung lassen sich zum Teil kategorisieren. Drei Testpersonen wünschten sich ein höheres Maß an Praxisorientierung, zwei gaben einen Fokus auf soziale Kompetenzen an. Die weiteren Antworten sind heterogen und befassen sich mit Möglichkeiten der Spezialisierung und des Ausprobierens, eine leistungsorientierte Stellenvergabe und eine stärkere Unterstützung durch die Einstellungsbehörde. Die Forderung nach einem starken Praxisbezug stützt dabei die Präferenz für Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des Lernens am Arbeitsplatz aus Frage 6.5. Auch die Nennung der sozialen Kompetenz deckt sich mit den Ergebnissen aus Frage 6.3.

## 4. Ableitung von Handlungsempfehlungen

Aus den Antworten der Onlineumfrage lassen sich mehrere Handlungsempfehlungen für Qualifizierungsmaßnahmen von Nachwuchsführungskräften ableiten, die im Folgenden ausgearbeitet werden.

### 4.1 Frühzeitige Information

Da die Umfrageergebnisse nahelegen, dass in der Generation Z sowohl die implizite als auch die explizite Führungsmotivation abnehmen, ist es umso wichtiger, das vorhandene Potenzial an implizit motivierten Mitarbeitenden auszuschöpfen. Im Rahmen der Umfrage hat sich jedoch gezeigt, dass sich ein Großteil der Befragten nicht ausreichend durch den Dienstherrn über verschiedene Karriere-möglichkeiten informiert fühlt. Auch wenn etwa die Bachelorstudierenden noch am Anfang ihrer Laufbahn und nicht unmittelbar vor der Frage nach einer Führungskarriere stehen, kann eine frühzeitige Beschäftigung mit verschiedenen Karrierewegen die explizite Führungsmotivation erhöhen. Gepaart mit der Erkenntnis, dass die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit mit dem Dienstherrn ist, birgt dieser Informationsmangel ein hohes Risiko von Frustration. Besonders die Generation Z ist an die direkte und einfache Verfügbarkeit von Informationen gewöhnt und fordert diese auch gegenüber den Dienstherrn ein. Eine konkrete Maßnahme könnten Informationsveranstaltungen während des Studiums darstellen, in denen verschiedene Karrierewege und Qualifizierungsmaßnahmen dargestellt werden.<sup>106</sup>

### 4.2 Individuelle Karriereplanung und Bedarfsanalyse

Ein kritischer Aspekt der Führungsmotivation ist der Übergang von der impliziten zur expliziten Führungsmotivation und damit zu einer bewussten Karriereentscheidung. Es ist daher wichtig, einen Rahmen zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden aktiv mit ihrer Karriereplanung auseinandersetzen und die eigenen Motivationen und Erwartungen sowie Stärken und Schwächen reflektieren können. Einen solchen Rahmen könnten verpflichtende Karriere-seminare sein, in denen die Teilnehmenden angeleitet das Thema Karriereplanung bearbeiten. Eine individuelle Karriereplanung mitsamt ei-

<sup>106</sup> Theoretische Inhalte werden den Studierenden schließlich vermittelt. Siehe HSPV NRW (2021), Modul 6.3. Entsprechend sollte es um die Vorstellung der Praxis der jeweiligen Behörden gehen.

ner Analyse des persönlichen Förderbedarfes für jeden Mitarbeitenden würde jedoch den zeitlichen Rahmen eines solchen Seminars übersteigen. Vielmehr könnte hier der Anstoß für die individuelle Beschäftigung mit der eigenen Karriereplanung gesetzt werden. Auch der Einsatz des Hamburger Führungsmotivationsinventars (FÜMO)<sup>107</sup> kann hier ein ressourcenschonendes, aber gleichzeitig wissenschaftlich fundiertes Werkzeug darstellen. Zeitlich sollten solche Maßnahmen bereits nach Antritt der ersten Stelle angesiedelt sein, damit bereits ein Verständnis der eigenen Arbeitsweise und des praktischen Verwaltungsalldtags vorhanden ist. Denkbar wäre hier etwa eine verpflichtende Veranstaltung im zweiten Dienstjahr.

Die Stadt Dortmund als Beispiel für eine kommunale Praxis hat im Rahmen ihres Personalentwicklungskonzeptes verschiedene Maßnahmen zur Karriereplanung von Nachwuchsführungskräften entwickelt. So werden Beschäftigte, die eine Führungsposition anstreben, über die Anforderungen, Verantwortungsbereiche und Qualifizierungsmaßnahmen informiert sowie ein individuelle Personalentwicklungsplanung erarbeitet.<sup>108</sup> Auch wenn diese Maßnahmen zwar eine individuelle Bedarfsanalyse ermöglichen, richten sie sich ausschließlich an Interessenten, die von sich aus aktiv eine Führungsposition anstreben. Mitarbeitende, die nur eine implizite, nicht aber eine explizite Führungsmotivation besitzen, können von diesen Maßnahmen nicht profitieren.

### 4.3 Frauenfördernde Angebote

Im Rahmen des Fragebogens konnte gezeigt werden, dass sowohl die implizite als auch die explizite Führungsmotivation bei Frauen schwächer ausgeprägt ist als bei Männern, was die Ergebnisse früherer Untersuchungen stützt.<sup>109</sup> Gleichzeitig ergibt sich aus Art. 3 Abs. 2 S. 2 GG die Verpflichtung des Staates, die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu fördern. Dies bedeutet auch, Maßnahmen zu ergreifen, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu steigern und so das Phänomen der gläsernen Decke abzumildern.<sup>110</sup> Hier bestehen mit § 19 Abs. 6 LBG NRW zwar bereits frauenfördernde Maßnahmen, die im Fall einer Bewerberkonkurrenz bei gleicher Leistung, Befähigung und fachlicher Leistung der weiblichen Bewerberin den Vorzug lassen. Allerdings kann die geringer ausgeprägte Führungsmotivation bei Frauen bereits die Bewerbung auf eine entsprechende Stelle verhindern. Nach Maßgabe des § 13 Abs. 8 LGG NRW sollten dazu am besten schon vor der Übernahme und Wahrnehmung von Vorgesetzten- und Leitungsaufgaben von der Personalwirtschaft geprüft werden, wie Teilzeit, Telearbeit, Jobsharing und andere Arbeitsorganisationsformen in entsprechenden Leitungsfunktionen für beide Geschlechter gefördert werden können. Es ist mit anderen Worten notwendig, bereits die Bereitschaft von Frauen zur Übernahme von Führungspositionen zu steigern. Hierfür können auch gezielte Informations- und Marketingmaßnahmen eingesetzt werden. Eine direkte Ansprache von weiblichen Nachwuchsführungskräften, etwa durch Informationsflyer oder E-Mails, könnte erste Aufmerksamkeit auf das Thema lenken. Dies könnte ergänzt werden um Veranstaltungen, in denen weibliche Führungskräfte über ihre eigenen Erfahrungen sprechen und so als positives Beispiel fungieren. Aus statistischer Sicht sind die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Teilzeitbeschäftigungen personalwirtschaftliche Gesichtspunkte, die Frauen (noch) stärker betreffen als Männer,<sup>111</sup> sodass diese als separate Handlungsempfehlung im nächsten Abschnitt thematisiert werden.

<sup>107</sup> Felfe u. a. (2012).

<sup>108</sup> Stadt Dortmund (2018), S. 29 f.

<sup>109</sup> Morrison u. a. (1987).

<sup>110</sup> Papier/Heidebach (2015), S. 128; Schrappner/Günther (2021), § 19, Rn. 46.

<sup>111</sup> Destatis (2022).

#### 4.4 Vereinbarkeit von Beruf und Familie

In der Umfrage konnte gezeigt werden, dass negative Auswirkungen einer Führungstätigkeit auf die Work-Life-Balance und Familienplanung starke Hindernisse für die Führungsmotivation darstellen können. Gleichzeitig erhöht die Möglichkeit von Qualifizierungsmaßnahmen im Teilzeitmodell die Teilnahmebereitschaft. Auch gesetzlich ist in § 17 Abs. 5 LVO NRW die Berücksichtigung der Situation von Beamtinnen und Beamten mit Familienpflichten oder Teilzeitbeschäftigung vorgeschrieben. Relevant ist hierbei, dass die Möglichkeit, Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen einer Teilzeitstelle zu absolvieren, nicht nur besteht, sondern auch kommuniziert wird. Im Rahmen der Stellenausschreibung existiert hier bereits nach § 8 Abs. 4 LGG NRW die Pflicht, Teilzeitmöglichkeiten bei Führungspositionen anzubieten, sofern dem keine dienstlichen Belange entgegenstehen. Entsprechende Arbeitsformen sind im Sinne des § 13 Abs. 8 LGG NRW ohnehin zu fördern. Dies sollte auch im Hinblick auf Qualifizierungsmaßnahmen klar kommuniziert werden. Bei der Stadt Dortmund als positives Beispiel findet sich die Möglichkeit der Teilzeitqualifizierung etwa explizit im Personalentwicklungskonzept und wird so aktiv an die potentiellen Nachwuchsführungskräfte herangetragen.<sup>112</sup>

#### 4.5 Starker Praxisbezug

Laut Umfrage erwarten die Befragten von Qualifizierungsmaßnahmen einen hohen Praxisbezug. Bevorzugte Lernmethode ist dabei das Lernen am Arbeitsplatz, etwa in Form einer Anleitung durch eine erfahrene Führungskraft. Da der Erwerb der relevanten Kompetenzen jedoch auch theoretischer Untermauerung bedarf, ist hier ein ausgewogener Anteil von Theorie- und Praxiselementen wichtig. Eine Möglichkeit kann dabei das *70:20:10-Modell* darstellen.<sup>113</sup> Hierbei finden 70 % der Fortbildung als praktisches *learning on the job* statt, 20 % durch Austausch mit erfahrenen Führungskräften und 10 % in Form klassischer Seminare.<sup>114</sup> Die praktischen Aspekte werden dabei durch die Übernahme vorbereitender Führungstätigkeiten und Hospitationen ausgefüllt.<sup>115</sup> Der theoretische Teil wird durch die Veranstaltungsreihe für Führungsnachwuchskräfte realisiert.<sup>116</sup>

#### 4.6 Vermittlung von Kompetenzen und Führungsstil

Hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung sollte sowohl die Vermittlung von Kompetenzen als auch des adäquaten Führungsstils berücksichtigt werden. Im Rahmen der Kompetenzvermittlung kommt bei den *Digital Natives* die digitale Kompetenz nur eine untergeordnete Rolle zu, da hier bereits ein breites Erfahrungswissen vorliegt.<sup>117</sup> Demgegenüber zeigte sich in der Selbsteinschätzung der größte Unterstützungsbedarf in der Gestaltungskompetenz. Die Fähigkeit, die Folgen des eigenen Handelns in einen breiteren Entwicklungskontext zu setzen und hierdurch Entwicklungsprozesse in der eigenen Organisationseinheit anzustoßen, sollte daher ein Schwerpunkt in der Kompetenzvermittlung bilden. Weiterhin fiel die Selbsteinschätzung der Sozialkompetenz sehr heterogen aus, was auf einen stark variierenden Förderungsbedarf schließen lässt. Hier müssen Qualifizierungsmaßnahmen auf die individuellen Bedürfnisse der Nachwuchsführungskräfte im Rahmen der Personalentwicklung angepasst sein, um auf die Ansprüche der Beschäftigten möglichst flexibel reagieren zu können.

Eine weitere Erkenntnis der Umfrage ist die starke Präferenz eines demokratischen und transformativen Führungsstils. Dieser wird sowohl im Hinblick auf die eigene Führungskraft als auch in der eigenen Führungstätigkeit bevorzugt. Daher sollten Qualifizierungsmaßnahmen einen Fokus auf die Vermittlung dieses Führungsstils legen. Bezüglich der Stadt Dortmund könnten etwa für das Mentoring

<sup>112</sup> Stadt Dortmund (2018), S. 22 f.

<sup>113</sup> Lombardo/Eichinger (1987).

<sup>114</sup> Stad Dortmund (2019), S. 16 f.

<sup>115</sup> Stadt Dortmund (2018), S. 29 f.

<sup>116</sup> Stadt Dortmund (2018), S. 29 f.

<sup>117</sup> Eilers in: Scholz/Grotefend (2019), S. 74; Klaffke (2014b), S. 69.

oder die Hospitation Führungskräfte gewählt werden, die diesen Führungsstil selbst anwenden.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Personalmangels im öffentlichen Dienst und des damit sich abzeichnenden Führungskräftemangels konnte gezeigt werden, dass die Motivation potenzieller Nachwuchsführungskräfte eine wichtige Rolle für die Sicherstellung der zukünftigen Personalplanung in der öffentlichen Verwaltung spielt. Diese Analyse wurde durch eine empirische Untersuchung zur Führungsmotivation ergänzt. Auch wenn im Rahmen dieser Arbeit keine projektiven Testverfahren oder Persönlichkeitsinventare verwendet werden konnten, lassen die Ergebnisse stichhaltige Schlussfolgerungen auf die Führungsmotivation der befragten Zielgruppe zu. So konnte gezeigt werden, dass der steigende Bedarf an Nachwuchsführungskräften auf eine generationenbedingte Abnahme der Führungsmotivation trifft. Bei der Generation Z sind sowohl die implizite als auch die explizite Führungsmotivation weniger ausgeprägt als bei der Generation Y. Des Weiteren konnten verschiedene Ansprüche der Generation Z an etwaige Qualifizierungsmaßnahmen sowie Hinderungsfaktoren für die Übernahme von Führungsverantwortung identifiziert werden.

Hieraus konnten insgesamt sechs Handlungsempfehlungen für Personalentwicklungskonzepte abgeleitet werden (siehe Kapitel D.), die zu einer verstärkten Gewinnung von Nachwuchsführungskräften beitragen können:

- Zunächst sollten die potenziellen Nachwuchsführungskräfte frühzeitig über Karriere- und Qualifizierungsmöglichkeiten informiert werden. So kann eine frühe Beschäftigung mit der Möglichkeit einer Führungskarriere die Entstehung expliziter Führungsmotivation begünstigen.
- Um dies zu fördern, sollten weiterhin allgemeine Angebote zur Karriereplanung eingerichtet werden.
- Eine wichtige Rolle kommt zudem der frauenfördernden Ausgestaltung der Angebote zu, da das Ziel eines ausgeglichenen Geschlechterverhältnisses auf eine geringere Führungsmotivation bei Frauen trifft.
- Ein Beitrag zur Frauenförderung kann zudem die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie leisten, etwa durch Qualifizierungsmaßnahmen in Teilzeit.
- Weiterhin sollten die Maßnahmen einen starken Praxisbezug aufweisen.
- Im Hinblick auf die Kompetenzvermittlung sollte ein Fokus auf die Gestaltungskompetenz gelegt werden.

Zur Sicherung einer ausreichenden Anzahl an Nachwuchsführungskräften wird der Personalentwicklung auch in Zukunft eine Schlüsselrolle zukommen. Geeignete Maßnahmen, um die Mitarbeitenden zur Übernahme von Führungspositionen zu motivieren, sind vor dem Hintergrund der sinkenden Führungsmotivation der Generation Z von besonderer Bedeutung. Die gesetzliche Verankerung von Fortbildungsmaßnahmen und Personalentwicklungskonzepten in § 42 LBG NRW bilden dabei den Grundstein für die Entwicklung einer erfolgreichen Personalentwicklung. In Ermangelung konkreter Vorgaben kommt es jedoch letztlich auf den einzelnen Dienstherrn an, geeignete Personalentwicklungskonzepte zu entwickeln und umzusetzen. Personalentwicklungskonzepte müssen auf die Bedürfnisse der Generation Z abgestimmt werden. Der öffentliche Dienst braucht in Zukunft dringender denn je motivierte und qualifizierte Führungskräfte, die seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich durch die Zeiten des Personalmangels führen können.

## Literaturverzeichnis

- Acker, Frank-Holger (2021): Generation Z: Hat die Kriminalpolizei ein Nachwuchsproblem? Eine empirische Untersuchung im ZKD Hannover, Frankfurt.
- Becker, Manfred (2011): Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart.
- Nextpublic (2022): Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst, Eine Befragung zu Bindungsfaktoren im Öffentlichen Dienst, Online: [https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie\\_Bleibebarmeter\\_Oeffentlicher\\_Dienst.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf), Abgerufen: 06.02.2024.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2016): demografischer Wandel. In: Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Mannheim. Online: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/240461/demografischer-wandel/>. Abgerufen 13.06.2023.
- Chan, Kim-Yin/Drasgow, Fritz (2001): Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the Motivation To Lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), S. 481–498.
- Destatis, Statistisches Bundesamt (2022): Personen in Elternzeit. Online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/elternzeit.html>. Abgerufen: 04.02.2024.
- Detel, Sibylle/Elprana, Gwen (2016): Vorstellung und Evaluation eines Coachingansatzes auf der Grundlage des Hamburger Führungsmotivationsinventars FÜMO. In: Felfe, Jörg/van Diek, Rolf (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*. Wiesbaden.
- Elprana, Gwen (2014): A gender perspective on motivation to lead. One step closer towards gender equality in leadership positions. Dissertation. Hamburg: Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr.
- Elprana, Gwen/Felfe, Jörg (2018): Die Rolle der Führungsmotivation für erfolgreiche Führungskarrieren. Wiesbaden.
- Elprana, Gwen/Hernandez Bark, Alina (2015): Frauen in Führungspositionen – Aktuelle Förderansätze. In: Felfe, Jörg (Hrsg.): *Trends der psychologischen Führungsforschung – Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*. Göttingen.
- Felfe, Jörg/Elprana, Gwen/Gatzka, Magdalena/Stiehl, Sybille (2012): FÜMO – Hamburger Führungsmotivationsinventar. Göttingen.
- Franke, Bettina/Schmitt, Maïke (2020): His or Hers? Frauen und Männer in Studium und Beruf: Einstellungen von Studierenden an der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung NRW. *Journal Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW* 46/20, S. 55–67.
- Furtner, Marco/Baldegger, Urs (2016): *Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung*. Wiesbaden.
- Gourmelon, Andreas/Seidel, Sabine (2017): Grundsätze systematischer Personalentwicklung und deren Umsetzung in ein Personalentwicklungskonzept. *Der Öffentliche Dienst*, 7-8/2017, S. 176–182.
- Gourmelon, Andreas/Seidel, Sabine/Treier, Michael (2019): *Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen*. 2., vollständig überarbeitete Auflage. München.
- Hesse, Gero/Mayer, Katja/Rose, Nico/Fellinger, Christoph (2019): Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In: Hesse, Gero/Mattmüller, Roland (Hrsg.): *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*, 2. Auflage, S. 53–104. Wiesbaden.
- Holtbrügge, Dirk (2018): Instrumente des Personalmanagement. In: Ders. (Hrsg.): *Personalmanagement*. Heidelberg.
- HSPV NRW (2021): Modulbeschreibungen KVD ab EJ 2020. i.d.F. vom 24.08.2021 gültig 02.09.2021. Gelsenkirchen. Online: [https://www.hspv.nrw.de/dateien\\_studium/studium-und-lehre/BA/kvd/modulbeschreibung/60\\_Modulbeschreibungen\\_KVD\\_ab\\_EJ\\_2020\\_idF\\_24.08.2021\\_gltg\\_02.09.2021\\_.pdf](https://www.hspv.nrw.de/dateien_studium/studium-und-lehre/BA/kvd/modulbeschreibung/60_Modulbeschreibungen_KVD_ab_EJ_2020_idF_24.08.2021_gltg_02.09.2021_.pdf). Abgerufen: 13.06.2023.
- Immich, Till (2017): Die Dienstrechtsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen -Eine status- und laufbahnrechtliche Betrachtung-, *Recht im Amt* 03/2017, S. 102-108.
- Immich, Till (2023): Künftiger Bewerbermangel in NRW- dienstrechtliche Chancen, *Der Personalkörper der Polizei in NRW- eine dienstrechtliche Betrachtung*, DPoIBl. 06/2023, S. 31-35.
- Klaffke, Martin (2014a): Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): *Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden.
- Klaffke, Martin (2014b): Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: Klaffke, Martin (Hrsg.): *Generationen-Management*. Wiesbaden.

- Langens, Thomas/Schüler, Julia (2003): Die Messung des Leistungsmotivs mittels des Thematischen Auffassungstests. In: Stiensmeier-Pelster, Joachim/Rheinberg Falko (Hrsg.): Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept. Göttingen.
- Laux, Dieter (2015): Ist der öffentliche Dienst als Arbeitgeber zukunftsfähig? Wiesbaden.
- Lombardo, Michael M., & Eichinger, Robert W. (1987): The 70/20/10 Model. Centre for Creative Leadership, Colorado.
- Maas, Rüdiger (2019): Generation Z für Personalers, Führungskräfte und jeden der die Jungen verstehen muss. Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie. München.
- McClelland, David (1988): Human Motivation. Cambridge.
- McClelland, David/ Boyatzis, Richard (1982): Leadership motive pattern and long-term success in management. Journal of Applied Psychology, 67(6), S. 737–743.
- McClelland, David/Koestner, Richard/Weinberger, Joel (1989): How do self-attributed and implicit motives differ?, Psychological Review 96(4), S. 690–702.
- Meyer, Katrin (2020): Persönlichkeit und Selbststeuerung der Generation Z. Ein Leitfaden für Bildungsträger und die mittelständische Unternehmenspraxis. Wiesbaden.
- Ministerium der Finanzen des Landes Nordrhein-Westfalen, Talentförderprogramm für prüfungsbeste Beamtinnen und Beamte der Laufbahngruppe 2.1, Stand September 2022. Online: [https://die-zukunft-steuern.nrw/files/2022-09/Talentfoerderprogramme\\_Pruefungsbeste\\_Web.pdf](https://die-zukunft-steuern.nrw/files/2022-09/Talentfoerderprogramme_Pruefungsbeste_Web.pdf). Abgerufen: 05.02.2024.
- Ministerium der Finanzen des Landes Nordrhein-Westfalen, Talentförderprogramm „Master“ für Beamtinnen und Beamte der Laufbahngruppe 2.1, Stand Juni 2023, Online: [https://die-zukunft-steuern.nrw/files/2023-08/talentfoerderprogramme\\_master\\_web.pdf](https://die-zukunft-steuern.nrw/files/2023-08/talentfoerderprogramme_master_web.pdf). Abgerufen: 05.02.2024.
- Ministerium der Finanzen des Landes Nordrhein-Westfalen, Talentförderprogramm „Jura“ für Beamtinnen und Beamte der Laufbahngruppe 2.1, Stand September 2022, Online: [https://die-zukunft-steuern.nrw/files/2022-09/Talentfoerderprogramme\\_Jura\\_Web.pdf](https://die-zukunft-steuern.nrw/files/2022-09/Talentfoerderprogramme_Jura_Web.pdf). Abgerufen: 05.02.2024.
- Morrison, Ann/White, Randall/Velstor, Ellen (1987): Breaking the glass ceiling. Can women reach the top of America's largest corporations? Boston.
- Papier, Hans-Jürgen/Heidebach, Martin (2015): Mehr Frauen in Führungspositionen des öffentlichen Dienstes durch Fördermaßnahmen – verfassungs- und europarechtliche Bewertung. Deutsches Verwaltungsblatt 3/2015, S. 125–196.
- Pfau-Effinger, Birgit (2000): Kultur und Frauenerwerbstätigkeit in Europa. Theorie und Empirie des internationalen Vergleichs. Opladen.
- Reich, Andreas (2015): Die Rückzahlung beamtenrechtlicher Fortbildungskosten. Die öffentliche Verwaltung 22, S. 957–962.
- Scheffer, David (2004): Implizite Motive: Entwicklung, Struktur und Messung. Herne.
- Schmidt-Bleibtreu, Bruno/Klein, Franz (2018): Kommentar zum Grundgesetz. 13. Auflage. Herausgegeben von A. Hopf. Köln.
- Scholz, Christian (2014): Generation Z, wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim.
- Scholz, Christian/Grotefend, Lisa-Dorothee (Hrsg.): Generation Z im Vier-Länder-Vergleich. Ein empirischer Vergleich von Deutschland, den Niederlanden, Österreich und Schweiz, Augsburg und München (2019). Verwendete Beiträge: Scholz, Christian/Grotefend, Lisa-Dorothee: Generation Z und warum sie uns so interessiert; Meier, Kathrin: Generation Z in Österreich; Eilers, Sabine Generation Z in Deutschland.
- Schrappner, Ludger & Günther, Jörg-Michael (2021): Landesbeamtengesetz Nordrhein-Westfalen (LBG NRW): Kommentar. 3. Aufl. München.
- Schuh, Sebastian/Hernandez Bark, Alina/Van Quaquebeke, Niels/Hossiep, Rüdiger/Frieg, Philip/Van Dick, Rolf (2013): Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. Journal of Business Ethics, 120(3), S. 363–379.
- Smith, Charles (1992): Reliability issues. In: Smith, Charles (Hrsg.): Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis, S. 126–139. Cambridge, MA.
- Sprenger, Reinhard K. (2021): Über den „Mythos Motivation“. Online: <https://www.sprenger.com/nachrichtenleser/ueber-den-mythos-motivation.html>, Abgerufen: 06.02.2024.
- Stadt Dortmund (2018): Gute Personalarbeit! Gesamtstädtisches Personalentwicklungskonzept für die Stadt Dortmund. Dortmund.
- Stadt Dortmund (2019): Gute Personalarbeit! Fortbildung bei der Stadt Dortmund. Dortmund.
- Tadday, Heinz/Rescher, Ronald/Köhler, Rolf/Naumann, Kolja: Laufbahnrecht des Landes Nordrhein-Westfalen. Kommentar zur Laufbahnverordnung (LVO NRW) nebst laufbahnrechtlichen Vorschriften für einzelne Berufsgruppen, 31. Egl., Dezember 2022, Siegburg.

## Anlage 1 – Fragebogen

# MUSTER

evasys




Bitte so markieren:     Bitte verwenden Sie einen Kugelschreiber oder nicht zu starken Filzstift. Dieser Fragebogen wird maschinell erfasst.  
 Korrektur:     Bitte beachten Sie im Interesse einer optimalen Datenerfassung die links gegebenen Hinweise beim Ausfüllen.

## Einleitung

Liebe Studierende,

die Qualifizierung von Führungskräften stellt eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung dar. Mit dieser Bachelorarbeit möchte ich Aufschlüsse darüber erhalten, wie hoch die Bereitschaft ist, Führungspositionen zu übernehmen und wie entsprechende Qualifikationsmaßnahmen ausgestaltet werden sollten. Die Zielgruppe dieser Umfrage umfasst alle Bachelor- und Master-Studierenden der HSPV NRW.

Informationen zur Datenverarbeitung und zum Datenschutz:

Die Teilnahme an der Befragung sowie die Angabe jeglicher Daten im Fragebogen erfolgen freiwillig. Die Umfrage kann jederzeit abgebrochen und einzelne Fragen ausgelassen werden. Die Erfassung sämtlicher Angaben erfolgt in anonymisierter Form, d.h. ohne Zuordnung personenbezogener Daten (z.B. Namen oder E-Mail-Adressen). Alle Daten und Angaben der Befragungspersonen werden ausschließlich zum oben genannten Zweck verarbeitet. Es wird sichergestellt, dass die Befragungsdaten ausschließlich in vollständig anonymisierter Form ausgewertet und die Ergebnisse der Befragung ohne jeglichen Rückschluss auf einzelne Befragungspersonen in aggregierter Form dargestellt werden. Es findet keine Weitergabe der unverarbeiteten Rohdaten an Dritte statt. Die Rohdaten werden 12 Monate nach der Beendigung der Befragung gelöscht.

## 1. Grunddaten

1.1 Geschlecht	<input type="checkbox"/> männlich	<input type="checkbox"/> weiblich	<input type="checkbox"/> divers
	<input type="checkbox"/> keine Angabe		
1.2 Alter	<input type="checkbox"/> unter 18	<input type="checkbox"/> 18-21	<input type="checkbox"/> 22-25
	<input type="checkbox"/> 26-30	<input type="checkbox"/> 30+	<input type="checkbox"/> keine Angabe
1.3 Einstellungsjahrgang	<input type="checkbox"/> vor 2016	<input type="checkbox"/> 2016	<input type="checkbox"/> 2017
	<input type="checkbox"/> 2018	<input type="checkbox"/> 2019	<input type="checkbox"/> 2020
	<input type="checkbox"/> 2021	<input type="checkbox"/> 2022	
1.4 Aktuelles Studium	<input type="checkbox"/> Bachelor	<input type="checkbox"/> Master	
1.5 Aktueller Studiengang	<input type="checkbox"/> KVD	<input type="checkbox"/> SVD	<input type="checkbox"/> PVD
	<input type="checkbox"/> RV	<input type="checkbox"/> VBWL	<input type="checkbox"/> VINP
	<input type="checkbox"/> Master of Public Management	<input type="checkbox"/> Human Resource Management	<input type="checkbox"/> Anderer Studiengang
1.6 Ist die Stadt Dortmund die Einstellungsbehörde?	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	

# MUSTER

# MUSTER

evasys



## 2. Führungsmotivation I

- 2.1 In meiner Arbeit ist es mir eher wichtig... (nur eine Antwortmöglichkeit)  eine gute Leistung zu erzielen  von meinen Kolleg\*innen anerkannt zu werden  meine Ideen gegenüber anderen durchzusetzen
- 2.2 Meine Arbeit ist für mich vorwiegend...  eine Möglichkeit, um Geld zu verdienen  eine Möglichkeit, mich selbst zu verwirklichen

Wie sehr stimmst du den folgenden Aussagen zu?

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme voll zu
2.3 Ich übernehme gerne Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Ich leite gerne andere Menschen an und gebe mein Wissen weiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Ich gestalte meine Arbeitsinhalte lieber selbstständig, als Vorgaben zu erfüllen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Ich habe den Anspruch, mein Wissen und meine Fähigkeiten im Laufe meiner Karriere zu erweitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7 Es ist mir wichtig, in meiner Arbeit Gestaltungsspielraum zu haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie sehr stimmst du den folgenden Aussagen zu: Ich möchte durch meine Tätigkeit...

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme voll zu
2.8 einen positiven Beitrag für die Gesellschaft und meinen Dienstherren leisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9 meine eigene Karriere voranbringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10 möglichst viel Geld verdienen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3. Führungsmotivation II

- 3.1 Ich habe mir schon mal Gedanken über meinen zukünftigen Karriereweg gemacht  Ja  Nein
- 3.2 Ich möchte in meiner zukünftigen Karriere  eher fachliche Aufgaben übernehmen    eher Führungsaufgaben übernehmen
- 3.3 Ich kann mir gut vorstellen, später einmal eine Führungsposition zu übernehmen  Ja  Nein
- 3.4 Falls ja: In welchem Zeitraum kannst du dir vorstellen, eine Führungsposition zu übernehmen?  innerhalb der nächsten 5 Jahre  in den nächsten 5 bis 10 Jahren  nach mehr als 10 Jahren
- 3.5 Ich bin bereit, mich im Laufe meiner Karriere weiterzuqualifizieren  Ja  Nein
- 3.6 Ich habe das Ziel, in eine höhere Laufbahngruppe zu wechseln  Ja  Nein  Weiß nicht

F18058U0P2PL0V0

10.05.2023, Seite 2/5

# MUSTER

# MUSTER

evasys



## 3. Führungsmotivation II [Fortsetzung]

An einer Führungsposition reizt mich am meisten...

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme voll zu
3.7 ein höheres Gehalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8 mehr Spielraum, um meine eigenen Ideen umzusetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9 die Möglichkeit, etwas zu bewirken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10 das damit verbundene Ansehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4. Führungsstile

- 4.1 Eine Führungskraft sollte ihre Mitarbeitenden
- durch leistungsorientierte Belohnung und Kontrolle motivieren
- durch ihre Vorbildfunktion und bedürfnisorientierte Begleitung motivieren
- 4.2 In Bezug auf meine Führungskraft ist es mir wichtig, dass diese
- selbst die Entscheidungen fällt und klare Aufgaben zuweist (autoritärer Führungsstil)
- ihre Mitarbeitenden in Entscheidungen einbezieht und Verantwortung auf diese überträgt (demokratischer Führungsstil)
- die Aufteilung und Ausführung der Aufgaben komplett den Mitarbeitenden überlässt (Laissez-Faire Führungsstil)
- 4.3 Wenn ich selbst einmal eine Führungsposition inne haben sollte, möchte ich ebenfalls diesen Führungsstil anwenden
- Ja  Nein
- 4.4 Falls nein: Welchen Führungsstil würdest du anwenden?

## 5. Führungskompetenz

Wie gut schätzt du deine durch die Ausbildung erworbenen Kompetenzen in den folgenden Bereichen ein?

	sehr schlecht	eher schlecht	eher gut	sehr gut
5.1 Ich verfüge über das nötige Fachwissen, um meine Tätigkeit erfolgreich auszuüben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 Ich fühle mich sicher darin, Verantwortung zu übernehmen und kann einschätzen, welchen Einfluss mein Handeln auf die zukünftige Arbeit in meinem Fachbereich haben wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 Ich fühle mich sicher darin, mir selbstständig die benötigten Wissensinhalte strukturiert anzueignen und anzuwenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 Ich fühle mich sicher darin, mit Kolleg*innen personen- und situationsgerecht zusammenzuarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# MUSTER

# MUSTER



## 6. Ansprüche an eine Führungskräftequalifizierung

In welchen Bereichen würdest du dir von einer Qualifizierungsmaßnahme zur Führungskraft Unterstützung wünschen?

		sehr hoch	eher hoch	eher niedrig	sehr niedrig
6.1	Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	Methodenkompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3	Soziale Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4	Digitale Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5	Welche der beiden Fortbildungsmöglichkeiten würdest du zur Weiterqualifikation bevorzugen?	<input type="checkbox"/> Seminare an der HSPV oder dem Studieninstitut Ruhr		<input type="checkbox"/> Lernen am Arbeitsplatz, z.B. unter Anleitung durch eine erfahrene Führungskraft	
		<input type="checkbox"/> Coaching durch externe Trainer*innen			
6.6	Würde die Möglichkeit einer Qualifizierungsmaßnahme in Teilzeit deine Teilnahmebereitschaft erhöhen?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein		
6.7	Würde die Möglichkeit, eine Führungsposition in Teilzeit auszufüllen, deine Bereitschaft, eine solche Stelle zu übernehmen, erhöhen?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein		

## 7. Allgemeines

7.1	Ich habe mich bereits über die Aufstiegsmöglichkeiten bei meiner Einstellungsbehörde informiert	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
7.2	Ich weiß, welche Angebote es gibt, um mich zu einer Führungskraft weiterzuqualifizieren	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
7.3	Ich fühle mich von meiner Einstiegsbehörde ausreichend über verschiedene Karrieremöglichkeiten informiert	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
7.4	Ich mache mir Sorgen, dass sich eine Führungsposition negativ auf meine Work-Life-Balance auswirken wird	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
7.5	Ich mache mir Sorgen, dass eine Führungsposition mit meiner Familienplanung in Konflikt geraten könnte	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
7.6	Die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung ist für mich ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit mit meinem Dienstherrn	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
7.7	Ich habe schon einmal daran gedacht, den Dienstherrn zu wechseln	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
7.8	Falls ja: Lag es an den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
7.9	Gibt es weitere Aspekte, die dich davon abhalten könnten, eine Führungsposition anzustreben?		

# MUSTER

# MUSTER

evasys



## 7. Allgemeines [Fortsetzung]

7.10 Gibt es weitere Wünsche, die du an eine Führungskräftequalifikation hast?

# MUSTER

---

**Die Autoren:**

*Dr. iur. Till Immich*, RD a.D., Dipl. Verwaltungswirt (HS Bund, FB Arbeitsverwaltung), ist Professor am Studienort Dortmund der HSPV NRW. Dort lehrt er die Fächer Staatsrecht, öffentliches Dienstrecht und Beamtenrecht. Daneben leitet er am ifV im Bereich Personalrecht regelmäßig Seminare zu beamtenrechtlichen Themen (unter anderem Grundzüge des Beamtenrechts).

*Alina Czilwik*, B.A. Sozialwissenschaften (Ruhr-Universität Bochum), LL.B. Kommunalen Verwaltungsdienst – Allgemeine Verwaltung (HSPV NRW), ist im Bereich Personalentwicklung bei der Stadtverwaltung Dortmund tätig.

Dieser Aufsatz gibt ausschließlich die persönliche Auffassung der Verfasserinnen und Verfasser wieder.

*Erstellungsdatum: 2. Dezember 2024*

*Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Wiedergabe dieses Werkes oder wesentlicher Teile in anderen Editionen wie auch die Einstellung dieses Werkes in Datenbanken ist nur mit Zustimmung des Instituts für Verwaltungswissenschaften gGmbH gestattet. Die Wiedergabe von einzelnen Textpassagen hat unter einer Quellenangabe mit Nennung der Autoren und des Instituts für Verwaltungswissenschaften gGmbH als Herausgeber zu erfolgen.*