



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Anforderungen an Führungskräfte in Sandwich- positionen – Belastung oder Chance?“

Eine Betrachtung aus psychodynamischer Perspektive

Verfasserin

Sandra Schuecker

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, August 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 297

Studienrichtung lt. Studienblatt: Diplomstudium Pädagogik

Betreuerin / Betreuer: Dr. Kornelia Steinhardt

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Sandra Schuecker, versichere, die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und unter ausschließlicher Verwendung der angegebenen Quellen verfasst zu haben. Die vorliegende Arbeit wurde bisher weder im In- oder Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer Prüfungsbehörde vorgelegt noch veröffentlicht.

Wien, August 2012

Sandra Schuecker

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei allen Personen bedanken, die mich während der Zeit des Verfassens der Diplomarbeit – sei es bei inhaltlichen oder formalen Fragen ebenso wie in emotionalen Belangen – unterstützt haben. Ein besonderer Dank gebührt dabei meinem Freund Stephan, der mir durchwegs durch positiven Zuspruch Kraft und Motivation gegeben hat. Frau Dr. Kornelia Steinhardt gebührt ein großer Dank für ihre inhaltliche Unterstützung und vielfältigen Anregungen, die mich für neue Aspekte sensibilisiert haben. Weiters möchte ich Hermine für ihre Unterstützung bei der tiefenhermeneutischen Analyse meinen Dank aussprechen. Zudem bedanke ich mich bei meinen Gegenleserinnen, die mich durch ihr kontinuierliches Feedback und kritisches Fragen zu mehr Stringenz angeleitet und mich im Schaffensprozess bestärkt haben. Abschließend bedanke ich mich herzlich bei den Interviewpersonen für ihre Bereitschaft zur Teilnahme an den Interviews sowie der Geschäftsleitung der Organisation für ihr Einverständnis zur Durchführung der Interviews in den Büroräumlichkeiten.

INHALTSVERZEICHNIS

1.	EINLEITUNG	- 1 -
1.1.	Hinführung zur Fragestellung	- 4 -
1.2.	Methodisches Vorgehen, Aufbau und Gliederung der Arbeit	- 6 -
1.3.	Pädagogische Relevanz	- 7 -
2.	ORGANISATION ALS RAHMEN FÜR FÜHRUNG	- 9 -
2.1.	Zwei Sichtweisen von Organisation	- 10 -
2.2.	Menschenbilder, Metaphern und Organisationstheorien	- 12 -
2.2.1.	<i>Organisationen als Maschinen</i>	- 13 -
2.2.2.	<i>Organisation als Organismus</i>	- 14 -
2.2.3.	<i>Organisation als Kultur</i>	- 15 -
2.2.4.	<i>Organisation als Gehirn</i>	- 15 -
2.2.5.	<i>Organisation als politische Arena</i>	- 16 -
2.2.6.	<i>Relevanz und Gültigkeit von Organisationsmetaphern</i>	- 16 -
2.3.	Organisation als Stätte des Unbewussten	- 18 -
2.4.	Definition der Organisation	- 19 -
3.	FÜHRUNG IN DER SANDWICH-POSITION	- 21 -
3.1	Die Sandwich-Position	- 21 -
3.2	Begriffsklärung von Führung und die Rolle der Geführten	- 22 -
3.3	Aufgaben von Führungskräften in der Sandwich-Position	- 24 -
3.3.1	<i>Verhaltenssteuerung durch Information</i>	- 25 -
3.3.2	<i>Sinnstiftendes und authentisches Kommunizieren</i>	- 28 -
3.3.3	<i>Konstruktiver Umgang mit Konflikten</i>	- 30 -
3.3.4	<i>Regulation von Nähe und Distanz</i>	- 33 -
3.3.5	<i>Umgang mit Rollenkonflikten und Rollenerwartungen</i>	- 36 -
3.3.6	<i>Verhaltenssteuerung durch Motivation</i>	- 37 -
3.4	Zusammenfassung	- 40 -
4.	FÜHRUNG UND MACHT	- 41 -
4.1	Definition von Macht	- 42 -
4.2	Macht in Organisationen	- 45 -
4.2.1	<i>Die Macht der Organisationskultur</i>	- 45 -
4.2.2	<i>Die Macht der Geführten</i>	- 47 -
4.3	Verantwortungsvoller Umgang mit Macht durch die Führungskraft	- 49 -
4.4	Bions Überlegungen zum Einfluss von unbewussten Dynamiken in Gruppen	- 53 -
4.5	Zusammenfassung	- 54 -

5.	DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKRAFT BEI ANPASSUNGSLEISTUNGEN DER ORGANISATION	- 55 -
5.1.	Die Führungskraft als Ausführungsorgan von Entscheidungen	- 56 -
5.2.	Widerstand gegen Veränderung	- 59 -
5.3.	Zusammenfassung	- 60 -
6.	METHODISCHE VORGEHENSWEISE	- 62 -
6.1.	Qualitative Forschung als Methodologie der Wahl	- 62 -
6.2.	Datenerhebung	- 65 -
6.2.1.	<i>Das Problemzentrierte Interview als Erhebungsmethode</i>	- 65 -
6.2.2.	<i>Fallauswahl und Erstkontakt</i>	- 68 -
6.2.3.	<i>Datenaufbereitung</i>	- 70 -
6.3.	Strategie der Datenauswertung	- 71 -
7.	DARSTELLUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	- 75 -
7.1.	Annahmen über die Organisationskultur	- 75 -
7.1.1.	<i>Alle Organisationsmitglieder sollen sich wohl fühlen</i>	- 75 -
7.1.2.	<i>Führung ist eine Notwendigkeit zum Zweck der Aufgabenerfüllung</i>	- 77 -
7.2.	Umgang mit Einfluss und Abhängigkeit	- 82 -
7.3.	Verantwortung für die Aufgabenerfüllung durch den Verantwortungsbereich	- 86 -
7.3.1.	<i>Unterstützung bei der Aufgabenerfüllung</i>	- 87 -
7.3.2.	<i>Motivation zur Aufgabenerfüllung</i>	- 89 -
7.3.3.	<i>Evaluation der Aufgabenerfüllung</i>	- 92 -
7.4.	Individuelles Eingehen	- 95 -
7.5.	Herstellen adäquater Nähe und Distanz	- 99 -
7.6.	Regulation des Arbeitsklimas	- 104 -
7.7.	Ermöglichung von Wachstum und Anpassung der Organisation	- 109 -
7.7.1.	<i>Verbesserung der Arbeitsweisen und des Produktes</i>	- 109 -
7.7.2.	<i>Qualifikation der MitarbeiterInnen</i>	- 111 -
7.8.	Kooperation	- 112 -
8.	RESÜMEE UND AUSBLICK	- 114 -
8.1.	Forschungsprozess	- 114 -
8.2.	Diskussion der zentralen Ergebnisse	- 115 -
8.2.1.	<i>Entscheidungen und unbewusste Dynamiken</i>	- 115 -
8.2.2.	<i>Aufgabenerfüllung und das Ich-Ideal der MitarbeiterInnen</i>	- 117 -
8.2.3.	<i>Herausforderungen durch den Rollenwechsel</i>	- 117 -
8.2.4.	<i>Latente Aspekte bei der Sicherstellung eines angenehmen Arbeitsklimas</i>	- 119 -
8.2.5.	<i>Chancen als Führungskraft in der Sandwich-Position</i>	- 120 -
8.2.6.	<i>Einfluss der Organisationskultur</i>	- 122 -
8.2.7.	<i>Belastungsgrad je nach Selbstbild als Führungskraft</i>	- 124 -
8.3.	Ertrag der Arbeit für die psychoanalytische Pädagogik	- 124 -

LITERATURVERZEICHNIS	I
ANHANG	XI
Interviewleitfaden	xi
Konkrete Fragen Interview 1	xii
Konkrete Fragen Interview 2	xii
Konkrete Fragen Interview 3	xiii
Konkrete Fragen Interview 4	xiii
Konkrete Fragen Interview 5	xiv
Auswertung: Interview 1	xv
Auswertung: Interview 2	xvii
Auswertung: Interview 3	xx
Auswertung: Interview 4	xxiii
Auswertung: Interview 5	xxvi
Kurzzusammenfassung	xxix
Abstract	xxx
Curriculum Vitae	xxxii

1. Einleitung

Wenn Menschen sich zu Gruppen formieren und eine gemeinsame Absicht verfolgen, entsteht es, dass einzelne Personen formell oder informell die Einzelbeiträge der Gruppenmitglieder koordinieren und auftretende zwischenmenschliche Spannungen zu bewältigen helfen (Mertens, Lang 1991, 65). Diese Aufgaben übernehmen in Organisationen¹ explizit Führungskräfte (Kets de Vries 2004, 19f.). Was Führung ausmacht, darüber gibt es beinahe so viele Definitionen, wie Personen, die versucht haben Führung zu definieren (Stogdill 1974, 259).

Eine Definition von Führung liefert Robbins (2000, 347), indem er Führung als die Fähigkeit bezeichnet, eine Gruppe derart zu beeinflussen, dass Ziele erreicht werden. Diese Definition unterscheidet eine Führungskraft aber nicht von einem Manager, denn auch dieser „ist vorrangig für die Umsetzung von Organisationszielen und die Aufgabenerfüllung verantwortlich (Walenta, Kirchler 2005, 462). Lohmer charakterisiert die Führungskraft im Gegensatz zum Manager als jemanden, der visionär ist, in langen Zeiträumen denkt „und die Teilnehmer einer Organisation in besonderer Weise für die Zwecke der Organisation begeistern kann“ (Lohmer 2006, 73). Andere Autoren sehen Führung als eine bestimmte Aufgabe von Management (Mintzberg 1989, 52f.; Walenta, Kirchler 2005, 463). Da also der Anspruch besteht, dass Manager auch Führende sein sollen und diese Begriffe in der Literatur nicht einheitlich verwendet werden, wird in weiterer Folge dieses Textes für Personen, die Leitungsfunktionen in Organisationen inne haben, der Begriff Führungskraft verwendet.

Führungskräfte stehen nicht außerhalb ihres Teams, sondern agieren immer auch als Teil von diesem. Da Teams in veränderlichen Umgebungen arbeiten, ist kontinuierliches Lernen ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Fähigkeit des Teams flexibel und adaptiv zu bleiben (Burke et al. 2006, 300). Es ist eine Aufgabe der Führungskraft Prozesse, die dem Fortbestand der Organisation oder seines Teams abträglich sind, zu entdecken und erforderliche Veränderungen zu veranlassen (Schein 1992, 5). Gewohnte Abläufe geben aber Sicherheit und selbst wenn es der Führungskraft gelingt, die Notwendigkeit von Veränderungen zu kommunizieren, so ist die Implementierung von Lernprozessen in Unternehmen kein einfaches Unterfangen. Zum Einen sind in den meisten Organisationen Lernhemmnisse aktiv, die durch „Planungs- und Führungsmethoden in heutigen Unternehmen, die üblichen Arbeitsplatzbeschreibungen und vor allem die Denk- und Interaktionsweisen, die unser Ver-

¹ Unter Organisationen versteht Heintel (1997, 66) „ziel- und zweckbezogene Vereinigungen von Menschen“.

halten steuern“ (Senge 1996, 28), verursacht werden. Diese Lernhemmnisse gilt es aufzudecken und ihnen entgegenzuarbeiten. Zudem sieht sich die Führungskraft beim Versuch, Veränderungen im Unternehmen vorzunehmen, mit der Schwierigkeit konfrontiert, dass das Geben neuer Arbeits- und Verhaltensdirektiven zu Ängsten der Mitarbeiter führt (Schein 2009, 44). Veränderungen in Organisationen drohen „die Pfeiler unserer persönlichen und professionellen Identität zu erschüttern“ (Obholzer 1997, 19). Die Angst vor Veränderung an sich und die Angst vor Kompetenzverlust, aufgrund neuer Voraussetzungen für die Ausführung der Arbeit, muss von der Führungskraft in ihren Konzeptionen von Lernprozessen berücksichtigt und verringert werden (Schein 2009, 45). Außerdem muss die Führungskraft während des Veränderungsprozesses ständig ihre eigene Rolle in diesem Prozess reflektieren und gegebenenfalls ihr Handeln derart adaptieren, dass die Veränderung vollzogen werden kann (Carroll et al. 2008, 371).

Aber nicht nur Veränderungen führen zu Ängsten, sondern diese tauchen im Organisationsalltag aufgrund von Unklarheiten, Missverständnissen oder noch nicht gelöster Probleme auf. Es können dabei auf diversen Ebenen der Organisation Konflikte auftreten, die aber Symptome für Konflikte auf einer anderen Ebene sein können (Long 2003, 117). Die Möglichkeit derartiger Konfliktverlagerungen (ebd.) müssen der Führungskraft bekannt sein, um Konflikte lösen zu können. Bei der Verlagerung werden unerwünschte oder unerlaubte Impulse, die mit einem Objekt verbunden sind, unbewusst auf ein anderes Objekt gerichtet (Mentzos 1992, 65). Ein „vertieftes Verständnis für die unbewussten Hintergründe menschlichen Verhaltens [...] beinhaltet die Chance, Energien, die bisher in zwischenmenschlichen Konflikten gebunden waren, wieder für kreative Arbeitsleistungen freizusetzen“ (Mertens, Lang 1991, 66). Die Führungskraft benötigt „ein Verständnis der sozialen Dynamik von Zusammenarbeit im Bereich der Arbeit“ (Long 2003, 118), damit sie auftretende Konflikte verstehen und in weiterer Folge deren Lösung initiieren kann.

Neben den bereits genannten Ursachen für Konflikte und Ängste erleben Mitarbeiter im Umgang mit Führungskräften oft ungelöste Konflikte, die sie in der Vergangenheit mit anderen bedeutenden Personen erlebt haben, wieder, und konfrontieren die Führungskraft dadurch unbewusst mit „emotionalen Reaktionen, wie Projektionen, Übertragungen und Idealisierungen“² (Mertens, Lang 1991, 75). Es ist dann „vor allem Aufgabe der Führung,

² Bei der „Projektion“ kommt es zu einer Zuschreibung von eigenen Impulsen an andere Personen (Mentzos 1992, 62f.). Bei der „Übertragung“ werden vergangene Erfahrungen „dazu benutzt, sich in neuen Situationen zu orientieren, um diese bewältigen zu können“ (Trescher 1992, 75). Können diese Übertragungen jedoch anhand der Realität geprüft und, wenn notwendig, adäquat korrigiert werden, handelt es sich um einen Lernprozess (ebd.). Erst wenn das Individuum „zwanghaft an der ursprünglichen (Be-)Deutung der Beziehungsrealität“ (ebd.) festhält, handelt es sich um Übertragungen im psychoanalytischen Sinn. Idealisierung ist eine

Spannungen, Ängste und Krisen zunächst stellvertretend für die Mitarbeiter wahrzunehmen und zu verarbeiten und damit ein Gefühl basaler Sicherheit zu gewährleisten“ (Lohmer 2006, 75). Ein „ausreichend guter Leiter [wirkt] als Filter [...] für übermäßige Ängste im System“ (ebd.) und ermöglicht „einen psychischen Raum des Containments³, der genügend Schutz bietet, damit Mitarbeiter sich auf ihre Arbeit konzentrieren können“ (ebd.). Kets de Vries (2004, 52) sieht als eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft an, ein Bewusstsein für die emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu haben und diesen auch Rechnung zu tragen. Führungskräften bedarf es der „Fähigkeit, Übertragungsprozesse der Mitarbeiter anhand der eigenen emotionalen Reaktionen besser zu verstehen“ (Mertens, Lang 1991, 66). Führungskräfte haben auch die Aufgabe, Idealisierungen durch Geführte abzubauen (ebd., 69).

Da Führungskräfte Entscheidungen über das Beibehalten oder die Änderung kultureller Elemente treffen und dadurch das Handeln derjenigen, die von ihnen geführt werden, bestimmen (Wetzel 2007, 59), ist Führung immer auch Machtausübung (Kets de Vries 2004, 40), wobei Macht „als ein dynamischer reziproker Prozess von zwei oder mehr Organisationsmitgliedern, in dem ein Mitglied dem anderen seinen Willen aufzunötigen versucht“ (Haubl, Daser 2007, 7), definiert werden kann. „Eine erfolgreiche Führungskraft nutzt ihre Macht, um sich und andere zu einem Ziel zu bringen“ (Wetzel 2007, 61). Machtausübung vollzieht sich dabei immer in konkreten Handlungssituationen und in der Auseinandersetzung mit Widerständen der Geführten (Haubl, Daser 2007, 7). Führungskräfte üben jedoch nicht nur direkt Macht aus, sondern haben auch indirekt Einfluss auf die von ihnen Geführten. Es bedarf nicht der persönlichen Anwesenheit der Führungskraft, sondern die Identifizierung der Geführten mit der Führungskraft ist ausreichend, damit diese Einfluss auf ihre Untergebenen ausübt (Zaleznik 1995, 306). Der Einfluss der Führungskraft bleibt dabei auch trotz ihrer körperlichen Abwesenheit präsent, da Gruppenmitglieder die Führungskraft an Stelle des eigenen Ich-Ideals setzten und entweder danach streben, wie die Führungskraft zu sein, oder sich zumindest Eigenschaften anzueignen, die die Führungskraft mit Anerkennung belohnt (Freud 1921, 72ff.).

Übertragungsreaktion (Trescher 1992, 80) bei der Geführte der Führungskraft die gleiche magische Macht und Allwissenheit zu schreiben, „die sie in der Kindheit ihren Eltern oder anderen für sie wichtigen Menschen beigemessen haben“ (Mertens, Lang 1991, 75).

³Bion (1992, 62ff.; 1990, 20) beschreibt in seinem Modell, wie Menschen sich und andere besser verstehen lernen am Beispiel der Mutter-Säuglings-Beziehung. Die Mutter fungiert als Container für die unerträglichen Sinneswahrnehmungen – auch Beta-Elemente genannt – des Säuglings, indem sie diese aufnimmt und in erträgliche Gedanken („Alpha-Elemente“) transformiert. Diese Alpha-Elemente werden dem Säugling zurückgegeben und von ihm bewertet und benannt.

Doch Führungskräfte besitzen nicht die Allmacht gegenüber ihren Mitarbeitern und letztere sind nicht hilflose Gefolgsleute ohne Aussicht auf Mitspracherecht. Führungskräfte bleiben teilweise von den Geführten abhängig, während Geführte einen Teil der Autonomie und Entscheidungsfreiheit behalten (Collinson 2005, 1422). Dies gründet zum einen darauf, dass eine Führungsposition inne zu haben bedeutet, „mit anderen gemeinsame Zielsetzungen zu verfolgen, wechselseitiges Vertrauen zu bilden und stetige Unterstützung durch Mitarbeiter zu erhalten“ (Zaleznik 1995, 29). Zum anderen sind Geführte proaktive, kluge Agenten, denen ein Repertoire an möglichen Mitteln innerhalb ihrer Arbeitstätigkeit zur Verfügung steht, um ihre Autonomie zu wahren (Collinson 2005, 1422.). Ein weiterer Grund für die partielle Dependenz der Führungskräfte von Geführten liegt darin, dass Führungskräfte ihre „Macht zum Wohle ihrer Untergebenen und der Organisation nutzen“ (Zaleznik 1995, 29) müssen. Führungskräfte sind demzufolge zugleich Gefolgsmänner, da sie die Interessen mehrerer Gruppen, den Untergebenen, den Aktionären und den Kunden, dienen (ebd.).

Mit Wetzel (2007, 71) kann die Führungssituation zusammenfassend „als eine soziale und von Macht durchzogene Beziehung“ charakterisiert werden, „in der Führende und Geführte interagieren und – möglichst gemeinsam – Ziele verwirklichen“. Wie oben dargestellt wurde, sind Führungskräfte mit Lernhemmnissen, Abwehrmechanismen und Ängsten in der Organisation konfrontiert, die sie bewusst aufnehmen und in Auseinandersetzung mit ihnen Organisationsziele verwirklichen müssen. Dabei gibt es keine allgemeinen Richtlinien, wie dies zu gewährleisten ist, denn Mitarbeiterführung ist immer situationsabhängig und „untrennbar mit dem Organisationsstadium einer Wirtschaftseinheit verbunden“ (Schein 2009, 27). Eine Gruppe von Menschen zu führen, erfordert, neben fachlicher Kompetenz, auch ein hohes Maß an emotionalen Fähigkeiten (Kets de Vries 2004, 52). Aber auch Geführte benötigen ausreichend gute Fähigkeiten, um mit den Ängsten und Abwehrmechanismen konstruktiv umzugehen und ihre Aufgaben – mit den Organisationszielen konform gehend – auszuführen. So gesehen funktioniert Führung nur dann, wenn beide Parteien ihren Beitrag dazu leisten.

1.1. Hinführung zur Fragestellung

Nun gibt es Führungskräfte nicht nur an der Spitze von Organisationen, sondern auf diversen hierarchischen Ebenen (Bergmann, Richter 2003, 3). Führungskräfte sind „ungeachtet aller modernen Hierarchieverflachung meistens auch noch eingebunden [...] in ein mehr oder weniger dichtes Hierarchiegeflecht“ (Scheuermann 2001, 269). Doch wie ergeht es

Personen, die zugleich Führungskräfte sind, aber auch Anweisungen der oberen Führungsinstanz unterliegen? Eine derartige Führungsposition gilt als Stress behaftet und wird metaphorisch als ‚Sandwich-Position‘ bezeichnet (Bergmann, Richter 2003, 4). „Die tägliche Praxis zeigt, dass insbesondere Führungskräfte neben den Aufgaben, die sie sich selbst zur (sofortigen) Erledigung vorbehalten haben, gleichzeitig von ihren Mitarbeitern gefordert und von ihnen übergeordneten Führungskräften in Anspruch genommen werden“ (Scheuermann 2001, 269). Die Erfüllung von Arbeitsaufgaben ruft bei ihnen – genauso wie bei den von ihnen Geführten – „realistische, neurotische und psychotische Ängste“ (Long 2003, 87) hervor. Es ist davon auszugehen, dass diese unbewussten Ängste erstmal überwunden werden müssen, bevor es der Führungskraft möglich ist, als ‚Container‘ für Ängste der Geführten zu dienen. Zudem erleben auch Führungskräfte im Umgang mit ihren Vorgesetzten vergangene ungelöste Konflikte wieder, die ebenfalls bewältigt werden müssen.

Führungskräfte in einer sogenannten ‚Sandwich-Position‘ müssen dafür Sorge tragen, dass die Aufgaben, die ihnen von der übergeordneten Führungsebene gestellt werden, erfüllt werden, wobei sie zusätzlich dem Potential der eigenen Mitarbeiter und deren Bedürfnissen am Arbeitsplatz Rechnung tragen müssen (ebd.). Sie müssen also abwechselnd in die Rolle des Geführten und des Führenden schlüpfen. Sie sind zum einen Machtausübende und zum anderen unterliegen sie der ‚Macht‘ ihres Vorgesetzten. Zudem haben sie die Rolle des Mediators zwischen der höheren Führungsebene und den eigenen Mitarbeitern zu erfüllen. Führungskräfte in ‚Sandwich-Positionen‘ müssen also für ihre Mitarbeiter als Führungsperson präsent sein und Bestimmungen von ‚oben‘ kommunizieren und gleichzeitig für Interessen der Mitarbeiter gegenüber der höheren Führungsetage eintreten.

Es kann also davon ausgegangen werden, dass Führungskräfte, die eine derartige Position in einer Organisation innehaben, mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert werden. Zusätzlich können durch die Anforderung des Rollenwechsels Konflikte bei der Führungskraft auftreten.

Die bisherigen Überlegungen führen zur ersten Forschungsfrage:

Mit welchen Herausforderungen sehen sich Führungskräfte in ‚Sandwichpositionen‘ in ihrer Rolle als Führender und gleichzeitig Geführter konfrontiert?

Die Vielzahl an Anforderungen, die an Führungskräfte in Sandwich-Positionen gestellt werden, kann zu gesteigerten Selbstwirksamkeitserwartungen bei der Erfüllung der Ar-

beitsaufgaben und zu einer höheren Selbsteinschätzung der eigenen beruflichen Kompetenzen durch die Führungskraft führen (Bergmann, Richter 2003, 15). Je nachdem, ob Führungskräfte die Fähigkeiten und das Wissen besitzen, um konstruktive Lösungswege zu finden und Herausforderungen zu meistern, oder zumindest in der Lage sind, sich diese anzueignen, kann die Notwendigkeit zu Lernen und sich Weiterentwickeln zu müssen belastend und unerträglich sein, oder Möglichkeiten und Chancen eröffnen. Die Anforderung an Führungskräfte in Sandwich-Positionen, eigene Ängste und Konflikte zu bearbeiten und etwas über das eigene Unbewusste in Erfahrung zu bringen, bietet die Möglichkeit über sich selbst zu lernen und sich selbst und damit auch andere besser zu verstehen.

Daraus ergibt sich die zweite Forschungsfrage:

Inwiefern sehen sie diese Herausforderungen als Belastung oder als Chance?

1.2. Methodisches Vorgehen, Aufbau und Gliederung der Arbeit

Die Kapitel zwei bis fünf dienen der Erarbeitung des theoretischen Hintergrundes. Da es aus psychoanalytisch-pädagogischer sowie psychoanalytischer Perspektive kaum Forschungsergebnisse oder Literatur zu den Anforderungen an Führungskräfte in der Sandwich-Position gibt, wird ein breiterer theoretischer Zugang gewählt, um diese Materie möglichst ganzheitlich zu erfassen. Im wissenschaftlichen Diskurs angeführte Anforderungen an Führungskräfte allgemein sowie speziell an Führungskräfte in der Sandwich-Position werden mit psychodynamischen Erkenntnissen – sowohl zum Thema Führung als auch zu unbewussten Dynamiken in Organisationen und in zwischenmenschlichen Interaktionen – kombiniert bzw. durch diese erweitert.

Führung, egal auf welcher Ebene, findet in Organisationen statt. Aus diesem Grund erfolgt im *zweiten Kapitel* eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff „Organisation“, mit dem Ziel, die für diese Diplomarbeit gültige Begriffsdefinition von Organisation zu erbringen.

Das *dritte Kapitel* widmet sich der Klärung der Begriffe „Führung“ und „Führung in Sandwich-Position“. Anschließend werden die Aufgaben von Führungskräften in Sandwich-Positionen kurz dargestellt, wobei speziell auf die dieser Position immanenten drei Rollen – als Führungskraft, als Geführter und als Mediator – eingegangen wird.

Da Führung immer auch Machtausübung ist und Führungskräfte in Sandwich-Position somit zugleich Machtausübende und Personen, auf die Macht ausgeübt wird, sind, beinhaltet das *vierte Kapitel* eine Auseinandersetzung mit dem Thema „Macht“ aus vorwiegend psychoanalytischer Perspektive.

Im *fünften Kapitel* liegt der Fokus auf Führung und innerbetriebliche Veränderungen und damit verbundenen Entscheidungen. Führungskräfte in der Sandwich-Position nehmen hier aufgrund ihrer Lage zwischen den zwei Ebenen eine zentrale Rolle ein. Da die Umsetzung von Entscheidungen und Veränderungen Ängste auslösen kann, sind Führungskräfte immer wieder mit Widerständen konfrontiert. Diese Widerstände und die damit verbundenen Ängste werden ebenfalls erläutert.

Im *sechsten Kapitel* folgt der empirische Teil mit der Beschreibung der Forschungsmethode. Als Erhebungsverfahren sollen mindestens vier halbstandardisierte, qualitative Interviews mit Führungskräften in Sandwich-Positionen durchgeführt werden. Zu diesem Zweck wird ein Interviewleitfaden erstellt, der zum einen auf die Fragestellung fokussiert ist und gleichzeitig den Befragten möglichst viel Raum für freie Assoziationen lässt, um die subjektiven Sichtweisen und Deutungen der Befragten zu erfassen. Als Auswertungsmethode scheint die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) in Kombination mit tiefenhermeneutischen Auswertungsmethoden eine angemessene Verfahrensweise zu sein.

Im *siebten Kapitel* werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt und in Zusammenhang mit der Theorie und der Fragestellung analysiert und interpretiert.

Das abschließende *achte Kapitel* dient der Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse der Arbeit. Zudem werden die Erkenntnisse in einen pädagogischen Verwertungszusammenhang gestellt und auf weitere Forschungsperspektiven hingewiesen.

1.3. Pädagogische Relevanz

Eine Führungsposition inne zu haben ist ein „Ausdruck einer erfolgreichen Erwerbskarriere“ (Bergmann, Richter 2003, 4). Es handelt sich bei einer Führungskraft also um eine Person, die in der Organisation, in der diese Person tätig ist, in der Hierarchie aufgestiegen ist. Damit ergeben sich für diese Person zusätzliche Aufgaben, die sie für die Zielverfolgung des Unternehmens zu leisten hat. Neben „Dispositive[n] Aufgaben der Arbeitsplanung mit Facetten der Arbeitsablauf-, Arbeitsmittel-, Arbeitszeit- und Arbeitskräfteplanung“ (ebd.)

kommen „ebenso Aufgaben der Einarbeitung und Anleitung von Mitarbeitern sowie Aufgaben der Qualitätskontrolle und der Koordination mit vor- und nachgelagerten Arbeitsgruppen“ (ebd.) hinzu. Um diesen neuen Anforderungen gerecht werden zu können, muss sich die Führungsperson erst die dafür erforderlichen Kompetenzen aneignen. Durch die Einnahme einer Führungsposition ergeben sich für die betreffende Person also „steigende Anforderungen an Lern- und Problemlösen“ (ebd.) und damit Chancen der Weiterentwicklung und neues Lernpotential.

Führungskräfte stehen immer wieder vor der Aufgabe, Veränderungen und damit Lernprozesse in Organisationen zu initiieren (Schein 2009). Lernen zu ermöglichen ist nach Giesecke eine „zentrale Aufgabe pädagogischen Handelns“ (Giesecke 1996, 16). Zudem müssen Führungskräfte selbst beständig lernen, um sich immer wieder an neue Gegebenheiten – sei es durch den Markt, durch den Vorgesetzten oder durch neue Mitarbeiter – anzupassen und sich neue Fertigkeiten und Kenntnisse anzueignen.

Im Arbeitsalltag ist eine Führungskraft mit Ängsten und Konflikten sowie deren Abwehr konfrontiert. Um Konflikte lösen zu können, bedarf es der Führungskraft an Wissen, wie sich Abwehr vollziehen kann, denn nur so kann die Wurzel eines Konfliktes erkannt und behandelt werden. Führungskräfte müssen also, um in und für die Organisation erfolgreich zu sein, sich mit eignen unbewussten Tendenzen auseinandersetzen, um psychodynamische Prozesse in ihrem Team erkennen und verstehen zu können. Führungskräfte, die eine Sandwich-Position bekleiden, erleben durch ihre Mediatorrolle zusätzliche Konflikte, die sich ebenfalls in unbewussten Neigungen manifestieren können. Die Herausforderungen von Führungskräften speziell in Sandwich-Positionen zu ergründen ist folglich für die Psychoanalytische Pädagogik relevant, da auf Basis der Erkenntnisse Trainings- und Beratungsangebote für Führungskräfte in Sandwich-Positionen gestaltet werden können. Durch die Nutzung derartiger Angebote könnte Führungskräften der Umgang mit unbewussten Tendenzen bei der Ausführung ihrer Arbeit erleichtert werden. Dies könnte bewerkstelligt werden, indem Führungskräften Wissen über psychodynamische Prozesse in Organisationen vermittelt wird und sie mit entsprechenden Kompetenzen, um diesen Vorgängen adäquat zu begegnen, ausgestattet werden.

2. Organisation als Rahmen für Führung

Wenn im Alltagsdiskurs von ‚Führung‘ gesprochen wird, kann damit Unterschiedliches gemeint sein. Personen, die aus dem Urlaub zurück kommen, könnten bei diesem Begriff an Städteführungen denken, andere könnten damit das Führen eines Fahrzeuges assoziieren. Wenn in dieser Diplomarbeit von ‚Führung‘ die Rede ist, ist damit immer Führung in Rahmen von Organisationen gemeint. ‚Organisation‘ dient dabei zumeist als „Sammelbegriff für Produktions- und Dienstleistungseinrichtungen im privatwirtschaftlichen, öffentlichen und Nonprofit-Sektor“ (Meyer 2009, 219).

Auf Basis dieser Definition wird zunehmend anstelle der Bezeichnungen ‚Unternehmen‘, ‚Firma‘ oder ‚Betrieb‘ jener Begriff der ‚Organisationen‘ verwendet (ebd.). Dabei ist zu beachten, dass jeder dieser Begriffe einen anderen Fokus bei der Betrachtung einer Einrichtung legt. Der Begriff Unternehmen wird meist zur Beschreibung von wirtschaftlichen Einheiten verwendet, „deren Aufgabe die Erstellung und der Absatz von marktfähigen Gütern und /oder Dienstleistungen ist“ (Vahs 1999, 13) und die auch externe Organe umfassen, die nur selten oder keinen Einfluss auf die Aufgabenerledigung nehmen, wie etwa Aufsichtsräte oder auch Kleinaktionäre (Meyer 2009, 219). Wenn die Bezeichnung ‚Unternehmen‘ verwendet wird, steht also die wirtschaftliche Dimension im Vordergrund. Im Gegensatz dazu wird mit dem Begriff ‚Betrieb‘ häufig auf den Standort einer Einrichtung Bezug genommen und ‚Firma‘ impliziert weitgehend deren Rechtsform (ebd.). Die Verwendung des Begriffes ‚Organisation‘ legt den Fokus auf das Handeln der einzelnen Mitglieder einer Einrichtung und die Beziehungen zwischen ihnen (ebd.). Da Führungskräfte als Mitglieder von Organisationen in Beziehung zu anderen MitarbeiterInnen stehen, wird im Zuge dieser Arbeit der Bezeichnung Organisation für den Rahmen, innerhalb dessen sich Führung vollzieht, Vorrang gegeben.

Was in dieser Diplomarbeit genau unter ‚Organisation‘ zu verstehen ist und was eine ‚Organisation‘ kennzeichnet, ist damit aber noch nicht geklärt. Ziel dieses Kapitels ist es daher auf Basis theoretischer Auseinandersetzung zu einem Begriffsverständnis von ‚Organisation‘ zu kommen. Zu diesem Zweck werden im ersten Unterkapitel zwei unterschiedliche Sichtweisen von Organisation aufgezeigt, welche mit der alltagssprachlichen Unterscheidung zwischen ‚organisieren‘ als Tätigkeit und der ‚Organisation‘ als Resultat dieser Tätigkeit einhergeht. Diese beiden Sichtweisen von Organisation stehen dabei nicht im Gegensatz zueinander, sondern dienen dazu das Spannungsverhältnis zwischen den strukturellen und den prozessualen Anteilen von Organisation aufzuzeigen. Aus „der Organisierung menschlicher Tätigkeiten“ (Rosenstiel et al. 2005, 25) entwickelt sich eine bestimmte Ord-

nung oder formalisierte Struktur, die nach Vahs (1999, 8) auf bewusst entworfenen Regeln beruht und die Organisation genannt wird (Kirchler et al. 2005, 21). Ähnlich beschreibt Long (2009, 84) Organisationen als „komplexe Systeme von Vereinbarungen, Verträge und daraus resultierende Verpflichtungen zwischen Menschen und Gruppen“. Neben diesen formalen Strukturen beeinflussen implizite Ansichten das Handeln in Organisationen. Einige Theoretiker (Meyer 2009; Morgan 200; Müller 1994; Schein 1992) haben sich damit auseinandergesetzt, welche handlungsleitenden Annahmen in Organisationen wirken und zur Veranschaulichung ihrer Theorien verschiedene Bildern von Organisation verwendet. Organisationsmetaphern und damit zusammenhängende theoretische Strömungen basieren jeweils auf bestimmten Menschenbildannahmen. Diese Menschenbildannahmen bilden die Grundlage für das Handeln in Organisationen und liefern dabei das ‚Interpretationswerkzeug‘ um Vorgänge in Organisationen verstehen zu können. Daher werden im zweiten Unterkapitel Organisationsmetaphern vorgestellt. Um schließlich der Tatsache gerecht zu werden, dass in Organisationen Menschen arbeiten und deren Verhalten durch unbewusste Prozesse beeinflusst ist, setzt sich das nachfolgende Kapitel mit unbewussten Dynamiken in Organisationen auseinander. Abschließend werden die zentralen Inhalte dieses Kapitels zusammengefasst und die im Rahmen dieser Diplomarbeit gültige Definition von ‚Organisation‘ angegeben.

2.1. Zwei Sichtweisen von Organisation

In der Literatur sind verschiedene Sichtweisen von ‚Organisation‘ vorfindbar. In diesem Abschnitt sollen zwei herausgegriffen werden, die entweder den statischen oder den dynamischen Aspekt von ‚Organisation‘ hervorheben. Einige Autoren unterscheiden beispielsweise die ‚Organisation als Institution‘ vom Prozess des ‚Organisierens‘ (Rosenstiel et al. 2005, 25; Vahs 1999, 8ff.; Meyer 2009, 218). Diese beiden Anschauungsweisen sollen kurz dargestellt werden, um zum einen das genannte Spannungsverhältnis aufzuzeigen und zum anderen auf Grundlage dieser Sichtweisen Merkmale von Organisation abzuleiten.

Die institutionale Sichtweise von Organisation geht davon aus, dass Einrichtungen Organisationen sind (Rosenstiel et al 2005, 25; Vahs 1999, 16; Meyer 2009, 218). Organisation wird hier als eine bestimmte Art von sozialem System verstanden, die neben Familien und anderen gesellschaftlichen Teilsystemen, wie etwa Politik, Wirtschaft oder Wissenschaft, sowie der gesamten Gesellschaft existiert (Meyer 2009, 218; Lersch 2004, 78). Als soziales System grenzt sich eine Organisation von anderen Individuen, Gruppen und ihrer Umwelt allgemein ab (Tacke 2004, 26; Meyer 2009, 218). Im Unterschied zu sozialen Netz-

werken orientieren sich Organisationen explizit an bestimmten Zielen und besitzen bestimmte formalisierte Regeln der Mitgliedschaft (Lersch 2004, 78; Meyer 2009, 222.). In dieser statischen Perspektive werden die Organisations-Mitglieder als Akteure mitberücksichtigt. Neben den Zielen, welche von der Organisation verfolgt werden – welche sich unter anderem „in Protokollen der Geschäftsleitung“ (Kieser, Kubicek 1992, 55ff.) wiederfinden – sind in Organisationen Menschen mit individuellen Zielen und Wertvorstellungen tätig (Vahs 1999, 16). Das Hauptziel der Organisations-Mitglieder stellt die eigene Existenzsicherung dar, aber neben diesem Ziel sollen in Organisationen noch andere Bedürfnisse, wie etwa jenes nach Selbstverwirklichung der Mitglieder, realisiert werden (ebd., 10). Diese institutionale Sichtweise auf Organisation beschreibt nicht, wie die Erreichung von Zielen bewerkstelligt werden soll. Zu diesem Zweck wird eine dynamische Sichtweise auf Organisation eingenommen.

Diese dynamische Perspektive geht davon aus, dass Einrichtungen ‚Organisation haben‘ (Meyer 2009, 218). Organisation wird als eine Tätigkeit verstanden, „die eine Gesamtaufgabe strukturiert und die entstandenen Teilaufgaben auf bestimmte Zielsetzungen ordnet“ (Vahs 1999, 8). Diese Teilaufgaben werden von einzelnen Abteilungen und Stellen innerhalb der Einrichtung übernommen. Die Anordnung und Zusammenarbeit dieser Abteilungen und Stellen wird in der Betriebswirtschaftslehre ‚Aufbauorganisation‘ genannt (Meyer 2009, 218). Wie Arbeitsabläufe tatsächlich gestaltet werden, dies beschreibt die ‚Ablauforganisation‘ (ebd.). Organisation bezeichnet folglich das gesamte explizite Regelwerk einer Einrichtung, welches „als Instrument zur Steuerung des Verhaltens und der Leistung von Organisations-Mitglieder im Hinblick auf Organisationsziele“ (Vahs 1999, 12) dient (ebd., 12ff.). Die gesamte Einrichtung dient den EigentümerInnen als Mittel zur Realisierung ihrer Ziele und Organisation ist dabei nur eine Funktion, die dafür geleistet werden muss (Meyer, 2009, 218). Dieser Sichtweise zufolge stellt Organisation ein Werkzeug dar, das bestimmte Arbeitsweisen, die zu erwünschten Ergebnissen führen, fördert und unerwünschte vermeiden hilft (Girmes 2004, 104).

Die institutionale Sichtweise beschreibt Organisationen als abgegrenzte soziale Systeme, in denen die Organisations-Mitglieder auch eigene Ziele verfolgen. Ohne formale Strukturierung der Arbeitsabläufe im Hinblick auf die Organisationsziele können die Eigentümer ihre Ziele aber nicht verwirklichen und der Fortbestand der Organisation könnte dadurch nicht gesichert sein. Auf Basis dieser beiden Sichtweisen lassen sich zusammenfassend bestimmte Merkmale von ‚Organisation‘ bestimmen. Zum einen verfolgen Organisationen Ziele und richten die Aktivitäten ihrer Mitglieder auf die Erreichung dieser Ziele aus (Vahs

1999, 8ff.; Kieser, Walgenbach 2007, 6). Diese Orientierung an dauerhaften Zielen unterscheidet Organisationen von anderen Gruppen und legitimiert ihre Existenz (Meyer 2009, 224). Um Organisationsziele zu erreichen, schmieden Organisations-Mitglieder aber auch selbstständig langfristige Pläne (Kasper, Mühlbacher 2009, 269). Zusätzlich zu den Organisationszielen verfolgen Mitglieder individuelle Ziele, die ebenfalls im Rahmen des Prozesses des ‚Organisierens‘ mitberücksichtigt werden sollen (Vahs 1999, 10). Da Organisationen auf Passung der Individualziele mit den Organisationszielen bedacht sein müssen, stellen sie soziale Systeme dar, die durch ihre formale Struktur vorrangig die Erreichung der Organisationsziele gewährleisten sollen (Kieser, Walgenbach 2007, 6; Vahs 1999, 10; Lersch 2004, 78). Die formale Struktur setzt fest, welches Organisationsmitglied oder welche Gruppe für den jeweiligen Aufgabenbereich verantwortlich ist (Kirchler et al. 2005, 25).

Struktur und Abläufe einer Organisation hängen neben anderen Faktoren (z.B. Organisationsart oder Hauptaufgabe der Organisation) davon ab, welches Menschenbild bzw. damit zusammenhängenden Organisationstheorie in einer Organisation vertreten werden. Menschenbildannahmen und Organisationstheorien stehen mit bestimmten Annahmen oder Metaphern über Organisationen in Zusammenhang. Um ein Verständnis für das Verhalten von Menschen in Organisationen zu erlangen, werden im folgenden Abschnitt einige Organisationsmetaphern vorgestellt. Diese Metaphern betonen jeweils Aspekte des Alltags und Aufgaben einer Führungskraft, die Inhalte der nachfolgenden Kapitel sind.

2.2. Menschenbilder, Metaphern und Organisationstheorien

Organisationstheorien stellen die Grundlage für Handeln in Organisationen dar und beruhen auf bestimmten Menschenbildannahmen. Auf Basis von Menschenbildannahmen entstehen auch Bilder von Organisationen, sogenannte ‚Organisationsmetaphern‘, die ebenso wie Organisationstheorien bestimmte Merkmale von Organisationen hervorheben und andere ausklammern (Meyer 2009, 220). Einige Organisationsmetaphern sollen nun dargestellt werden und dabei als Raster für einen kurzen historischen Abriss von Organisationstheorien, inklusive dem jeweils entsprechenden Menschenbild, dienen. Organisationsmetaphern prägen dabei die Ansicht darüber, wie Mitarbeiterführung effizient vor sich geht, und wie generell Prozesse initiiert werden können (ebd.). Wird die Organisation analog zu einer Maschine gesehen, so liegt der Fokus auf klaren Strukturen und optimalen Arbeitsabläufen. Die Organismusmetapher deutet darauf hin, dass die Anforderungen an die Organisationsmitglieder in adäquater Relation zu ihren Motiven und Bedürfnissen sowie den

Umweltgegebenheiten stehen müssen. (Kirchler et al. 2005, 26ff.; Kirchler et al. 2004, 20ff.; Müller 1994, 19ff.)⁴. Das Bild der Organisation als Kultur richtet den Fokus auf unbewusst wirkende Annahmen und Regeln, die das Verhalten der Organisations-Mitglieder beeinflussen (Schein 1992, 3ff.). Die Metapher der Organisation als Gehirn akzentuiert die Notwendigkeit und auch Fähigkeit der Organisation sowie ihrer Mitglieder zu lernen und zur Selbstregulation (Meyer 2009, 221; Morgan 2000, zit. nach Girmes 2004, 113)⁵. Schlussendlich weist die Politikmetapher darauf hin, dass Konflikte und Machtspiele in Organisationen unvermeidbar und notwendig sind (Meyer 2009, 221; Grüneisen, Jorkowski 2009, 189)⁶.

2.2.1. *Organisationen als Maschinen*

Organisationstheorien von Ende des 19. bis Anfang des 20. Jahrhunderts bedienten sich der Metapher der Maschine, um Organisationen zu beschreiben (Kirchler et al 2005, 28ff.; Kirchler et al. 2004, 22ff.; Müller 1994, 5; Meyer 2009, 220). Die einzelnen Stellen und Abteilungen innerhalb von Organisationen greifen wie Zahnräder perfekt ineinander und erfüllen so die vorgegebenen Aufgaben (Meyer 2009, 221; Morgan 2000, zit. nach Girmes 2004, 111). Das zugrundeliegende Menschenbild des ‚homo oeconomicus‘ charakterisiert den Menschen als vernünftiges Wesen, das nach Maximierung seines Nutzens strebt, dabei aber möglichst keine Verantwortung übernehmen möchte (Kirchler et al. 2005, 26ff; Kirchler et al. 2004, 20ff.; Müller 1994, 6). Die Organisation selbst wird als ‚rationales geschlossenes System‘ angesehen, interne Faktoren und die Umwelt werden nicht beachtet (Kirchler et al. 2004, 38; Kirchler et al. 2005, 44). Das Verhalten der Organisations-Mitglieder kann durch ein Regelwerk gesteuert werden, wobei jegliches von den Vorschriften abweichendes Verhalten als störend identifiziert wird und durch Kontrolle zu verhindern gilt (Kirchler et al. 2005, 26ff; Kirchler et al. 2004, 20ff.; Müller 1994, 6ff.). Hier besteht eine Analogie zur instrumentellen Sichtweise von Organisation (siehe 2.1). Zu den Organisationstheorien, die sich der Metapher der Maschine bedienen und auf dem Menschenbild des ‚homo oeconomicus‘ beruhen, zählen unter anderem die ‚wissenschaftliche Betriebsführung nach Frederick Winslow Taylor (1911), der ‚bürokratische Ansatz‘ nach Max Weber (1922) und die ‚administrative Theorie‘ nach Henri Fayol (1949) (Kirchler et al. 2004, 38ff; Kirchler et al. 2005, 44ff.). Die wichtigsten Elemente dieser drei als ‚klassisch‘ bezeichneten Organisationstheorien, vor allem jene, in denen sie sich unterscheiden, sollen nun kurz dargestellt werden.

⁴ Dieser Aspekt wird im dritten Kapitel behandelt.

⁵ Organisationskultur, Lernen und Adaptation sind Inhalte des fünften Kapitels.

⁶ Mit Konflikten und Machtkämpfen beschäftigt sich das vierte Kapitel.

Taylor sieht technische Produktionsabläufe als bestimmend für die Organisationsstruktur (Kirchler et al. 2005, 45; Kirchler et al., 2004, 39; Müller 1994, 6). Organisationsmitglieder sollen immer effizienter ihrer Arbeit nachgehen (ebd.). Im Gegensatz dazu vertritt Fayol den Anspruch, die Leistung der gesamten Organisation zu verbessern und spricht sich für Eigeninitiative aller Mitglieder aus, aber nur wenn es dem Zweck der Effizienzsteigerung dient (Kirchler et al. 2005, 48f.; Kirchler et al. 2004, 42f.; Müller 1994, 17f.). Ebenso wie Taylor favorisiert Weber die Arbeitsteilung; zudem sieht er die schriftliche Fixierung von Regeln als unerlässlich an (Kirchler et al. 2005, 51ff.; Kirchler et al. 2004, 54ff.; Müller 1994, 11ff.). Anstelle der bei Taylor und Fayol vorrangigen Ambition Organisationsziele zu erreichen, stellt Weber den Anspruch die Organisationsstruktur zu perfektionieren in den Vordergrund (Müller 1994, 16). Zwischenmenschliche Beziehungen sind gestattet, sofern sie den Organisationsablauf nicht unterbrechen, sollen aber dabei unpersönlich bleiben (Kirchler et al. 2005, 51ff.; Kirchler et al. 2004, 54ff.; Müller 1994, 11ff.). Der Mensch wird aber weiterhin nicht in seiner Individualität gesehen, sondern gilt als Produktionsfaktor (Müller 1994, 16).

2.2.2. *Organisation als Organismus*

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts kam die Metapher des Organismus für Organisation auf (Meyer 2009, 221). Organisationen werden hier in Analogie zum Menschen gesehen. „Sie werden geboren, durchlaufen bestimmte typische Phasen und müssen irgendwann auch einmal sterben“ (ebd.). Organisationen werden im Gegensatz zur Sichtweise von Organisation als Maschine simultan als offenes und geschlossenes System gesehen (Meyer 2009, 221; Morgan 2000, zit. nach Girmes 2004, 112). Sie sind zum einen von ihrer Umwelt abhängig und orientieren sich daher an ihr, funktionieren aber auch nach eigenen Regeln und grenzen sich von ihrer Umwelt ab (ebd.). Menschenbilder, die mit der Organismusmetapher einhergehen, sind jene des ‚social man‘ und des ‚self-actualizing man‘.

Das Menschenbild des ‚social man‘ sieht den Menschen nicht nur durch materielle Bedürfnisse, sondern auch durch soziale Motive angetrieben, im Menschenbild des ‚self-actualizing man‘ beeinflussen vorrangig Selbstverwirklichungsbedürfnisse das Verhalten der ArbeitnehmerInnen (Kirchler et al. 2005, 62ff; Kirchler et al. 2004, 56ff.; Müller 1994, 19ff.). Ausgangspunkt für die Verbreitung dieser Menschenbilder waren die Ergebnisse der Hawthorne-Studien, die von Vertretern der ‚Human-Relations-Bewegung‘ (Mayo, Roethlisberger, Dickson & Whitehead) durchgeführt wurden (Kirchler et al. 2005, 62f.; Kirchler et al. 2004, 56f.; Müller 1994, 19f.). Die ‚Hawthorne-Studien‘ zeigten, dass eine

freundliche Arbeitsatmosphäre zu besseren Leistungen führt (Kirchler et al. 2005, 62f.; Kirchler et al. 2004, 56f.; Müller 1994, 19f.). Organisationstheorien, die von der Human-Relations-Bewegung beeinflusst wurden und damit der Organismusmetapher zugeordnet werden können, sind beispielweise die Ansätze von Maslow (1954), McGregor (1960) und Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) (zit. nach Kirchler et al. 2005, 26ff; Kirchler et al. 2004, 20ff.; Müller 1994, 19ff.). Zusammengefasst beinhalten die Theorien den Anspruch an Organisationen die optimale Passung zwischen den Anforderungen an die Mitglieder und deren Bedürfnissen sowie der Organisationsstruktur und den Umweltanforderungen zu finden (ebd.). Neben den zwischenmenschlichen Beziehungen steht das Verhältnis des Individuums zur Arbeit im Mittelpunkt, wobei die Arbeitszufriedenheit des Einzelnen als besonders relevant für die Produktivität der Organisation gilt (ebd.).

2.2.3. *Organisation als Kultur*

In Organisationen sind neben dokumentierten Vereinbarungen auch unausgesprochene und unbewusste Annahmen wirksam (Long 2009, 79). Dies ist es auch, wovon die Kulturmetapher ausgeht. Im Zusammenhang mit dem Bild der Kultur für Organisationen ist die ‚Kulturtheorie‘ von Schein zu erwähnen. Schein (1992, 3ff.) weist auf die Wirkung von verborgenen Regeln, Annahmen und Symbolen auf die Denk- und Handlungsweise der Organisations-Mitglieder hin. Als ‚Grundannahmen‘ werden innerhalb von Organisationen erfolgreiche Wege, Aufgaben zu erfüllen und sich an Umweltgegebenheiten anzupassen, gespeichert und neuen Mitgliedern weitergegeben (Schein 1992, 5ff.; Rosenstiel et al. 2005, 396). Diese Grundannahmen werden zusammen als Organisationskultur bezeichnet (ebd.). Die Organisationskultur dient zudem der sozialen Integration und der Motivation der Mitglieder, wobei sie zum Einen die Koordination innerhalb der Organisation erleichtern soll und zum Anderen eine identitätsstiftende Funktion für die Mitglieder besitzt (Rosenstiel et al. 2005, 396). Die Kulturtheorie wird dem Menschenbild des ‚complex man‘ zugeordnet (Kirchler et al. 2005, 129, Kirchler et al. 2004, 123). In diesem Menschenbild werden sowohl inter- als auch intraindividuelle Unterschiede von Menschen berücksichtigt (Kirchler et al. 2005, 127; Kirchler et al. 2004, 121). Die Produktivität der Organisations-Mitglieder hängt dabei nicht nur von deren Bedürfnissen ab, sondern auch von deren Fähigkeiten und der Art der Aufgabe (ebd.). Zusammengefasst versucht dieses Menschenbild die in den anderen Menschenbildern genannten Aspekte zu vereinen (ebd.).

2.2.4. *Organisation als Gehirn*

Auf der Kulturtheorie von Schein baut unter anderem die Theorie der ‚lernenden Organisation‘ von Senge (1990) auf. Organisationen sollen nicht nur auf geänderte Umweltverhält-

nisse reagieren, sondern proaktiv Handeln (Kirchler et al. 2005, 177; Kirchler et al. 2004, 171). Proaktiv zu agieren bedeutet möglicherweise veränderte Anforderungen gedanklich vorwegzunehmen und vorausschauend zu reagieren (Senge 1996, 1ff; Kirchler et al. 2005, 177; Kirchler et al. 2004, 171). Diese Organisationstheorie kann mit der Metapher der Organisationen als Gehirn beschrieben werden. Das Bild des Gehirns legt den Fokus auf die Relationen und Verbindungen der einzelnen Elemente einer Organisation (inklusive ihrer Mitglieder), anstelle jedes einzeln für sich zu sehen (Meyer 2009, 221; Morgan 2000, zit. nach Girmes 2004, 113). Diese Verbindungen gelten als veränderlich, da die Organisations-Mitglieder selbst sowie die gesamte Organisation nicht nur als fähig zur Selbstregulation, sondern auch zum Lernen gesehen werden (ebd.).

2.2.5. *Organisation als politische Arena*

Eine weitere Metapher, die den nach dem Bild des ‚homo oeconomicus‘ aufgekommenen Menschenbildern zugeordnet werden kann, ist jene der ‚politischen Arena‘. In politischen Arenen versuchen die AkteurInnen ihre Interessen durchzusetzen, wobei es zu Konflikten und permanentem Ringen um Einfluss kommt (Meyer 2009, 221). Diese ‚Machtkämpfe‘ bestimmen die Entscheidungsfindung und die Struktur der Organisation (Kirchler et al. 2005, 143f; Kirchler et al. 2004, 137f.). Das Auftreten von Konflikten in Organisationen ist unvermeidbar und kann förderliche Veränderungsprozesse initiieren (Grüneisen, Jorkowski 2009, 189). Ähnlich wie die Politikmetapher beschreiben auch Mintzberg (1983), March und Simon (1958) und March und Cyert (1963) den Prozess des Entscheidens als determiniert von Macht und Einfluss (zit. nach Kirchler et al. 2005, 118ff; Kirchler et al. 2004, 112ff.). Diese Theorien beziehen sich dabei auch auf externe Koalitionen mit beispielsweise FirmenbesitzerInnen, LieferantInnen oder der Legislative, die Einfluss auf Entscheidungsfindungen der Organisation nehmen können (ebd.). Der mikropolitische Ansatz hingegen beschäftigt sich mit Handeln in Organisation und legt dabei den Fokus auf Beziehungen und Interaktionen der Mitglieder (Altrichter 2004, 86f.). Dieser Ansatz geht davon aus, dass jedes Organisationsmitglied bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben persönliche Interessen verfolgt, die mitunter mit den Organisationszielen divergieren können (ebd.). Die einzelnen Einflussbereiche gelten als unklar voneinander abgegrenzt und es wird von stetigem und unsystematischem Wandel innerhalb der Organisation ausgegangen (ebd., 87.).

2.2.6. *Relevanz und Gültigkeit von Organisationsmetaphern*

Jede dieser Organisationsmetaphern für sich genommen kann die Komplexität von Vorgängen in Organisationen wohl kaum erfassen. Die genannten Metaphern und das jeweils

damit assoziierte Menschenbild heben bestimmte Aspekte von Organisationen hervor und haben ihren Geltungsanspruch, der jeweils mit Vor- und Nachteilen verbunden ist. Organisationen bedürfen beispielsweise einer bürokratischer Strukturen, die verhindern, dass Arbeitsaufgaben auf beliebige Art und Weise erledigt werden, die die einzelnen Abteilungen voneinander abgrenzen und die Hierarchie festlegen (Kernberg 2000, 142). Vom Menschenbild des ‚homo oeconomicus‘ wird heute noch Gebrauch genommen, wenn Trainings oder Schulungen dazu beitragen sollen, dass ArbeitnehmerInnen nach Auffassung von Vorgesetzten besser für ihre Arbeitstätigkeit qualifiziert werden, also der in ihrer Organisation vorhandenen Vorstellung von der optimalen Passung zwischen Arbeitsaufgabe und Fähigkeiten entsprechen. Ein weiteres Beispiel für die Aktualität dieses Menschenbildes findet sich in der Suche nach dem ‚one best way‘ um Zielvorgaben zu erfüllen. Die ‚Maschinenmetapher‘ kann bei der Planung von Routinearbeiten genutzt werden, wenn es jedoch um Adaptationen an geänderte Voraussetzungen geht, greift diese Metapher zu kurz. Zudem werden menschliche Motive, die Organisationsabläufe durchaus beeinflussen, komplett ausgeklammert. Hier kann das Bild der ‚Organisation als Organismus‘ Abhilfe schaffen, da es die Aufmerksamkeit nicht nur auf die bestmögliche Abstimmung zwischen Organisation und Umwelt lenkt, sondern auch die Bedürfnisse der Mitglieder berücksichtigt. Die ‚Kulturmetapher‘ legt den Fokus auf die Wirkung implizierter Annahmen auf organisationales Handeln, selbst wenn es nach außen hin noch so rational erscheinen mag. Die Metapher der ‚Organisation als Gehirn‘ verweist auf die Plastizität organisationaler Strukturen und Abläufe und die Lernfähigkeit der Organisation sowie ihrer Mitglieder. Alle diese Metaphern lassen außer Acht, dass Handeln in Organisationen auch durch divergierende Interessen motiviert sein kann. Das Durchsetzen eigener Motive durch den Gebrauch von Macht beinhaltet die ‚Politikmetapher‘.

Jede Organisationsmetapher akzentuiert also bestimmte Merkmale von Organisation. Gemeinsam ist allen Metaphern, dass sie versuchen, das Handeln von Menschen in Organisationen zu erklären. Es wurde bereits angeführt, dass menschliches Handeln nicht auf rein rationalen Grundlagen beruht, sondern auch durch implizite Annahmen beeinflusst wird. Zudem wirken unbewusste Prozesse auf Interaktionen und Abläufe in Organisationen ein, die sowohl „durch die menschliche Psyche ausgelöst“ (Sievers 2001, 74), als auch durch die Organisation selbst hervorgebracht werden (Ahlers-Niemann 2007, 106). Da sich die Fragestellung dieser Diplomarbeit auf Herausforderungen von Führungskräften in der Sandwich-Position bezieht und viele Probleme und Missverständnisse, mit denen Führungskräfte konfrontiert sind, durch unbewusst ablaufende Prozesse hervorgebracht wer-

den (Hofmann 1991, 31), setzt sich nun das folgende Kapitel mit unbewussten Vorgängen in Organisationen auseinander.

2.3. Organisation als Stätte des Unbewussten

Bei unbewussten Prozessen, welche in Organisationen vorfindbar sind, kann es sich um Dynamiken handeln, die durch die Organisation selbst evoziert wurden, oder auch um intrapsychische Vorgänge ihrer Mitglieder (Ahlers-Niemann 2007, 106; Sievers 2001, 74). Auslöser unbewusster Phänomene sind konfligierende Tendenzen⁷ und damit verbundene Ängste⁸, die derart bedrohlich erscheinen, dass sie abgewehrt und in das Unbewusste verschoben werden müssen (Lohmer 2004, 320f.). Die Abwehr dient neben dem Unbewusstmachen oder -halten dieser angstausslösenden Strebungen und Inhalte gleichzeitig dazu, zu einer kompromisshaften Entspannung durch deren (Teil-)Befriedigung zu kommen (Moser 2009, 20ff.; Regnet 2001, 31; Mentzos 1988, 28ff.; Mentzos 1984, 60f.; Mentzos 1977, 24; Freud A. 1936, 50ff.). Abwehrmechanismen dienen als Schutz und werden erst dann dysfunktional, wenn sie mehr Angst hervorrufen, als sie Erleichterung bieten (Gabriel 2009, 15), oder wenn sie Konflikte unlösbar werden lassen (Mentzos 1984, 87).

Abwehr kann dabei intrapsychisch vor sich gehen oder interpersonal erfolgen. Im ersten Fall handelt es sich meist „um (ursprünglich) sinnvolle und notwendige Schutz- und Bewältigungsmechanismen“ (ebd., 61), welche die betreffende Person im Laufe der Entwicklung temporär entlasteten um etwa die Veränderungen während der Pubertät zu bewältigen (Freud A. 1936, 62ff.) und in die ‚normale Erwachsene‘ immer wieder regredieren⁹ (Sievers 2003, 148). Die interpersonale Abwehr beschränkt sich nicht wie intrapsychische Abwehr¹⁰ auf die Manipulation der Objektrepräsentanzen (dem Bild von der anderen Person), sondern zusätzlich zu dieser intrapsychischen Veränderung ermöglicht und festigt das reale Verhalten des Interaktionspartners diese Abwehr (Mentzos 1977, 21). Die interperso-

⁷ Mentzos (1984, 120) versteht unter einem Konflikt einen „Zusammenstoß zwischen entgegengesetzten Tendenzen (Trieben, Triebderivaten, Bedürfnissen, Interessen oder anders ausgedrückt: Motivbündeln)“.

⁸ Organisationen rufen Ängste hervor, indem sie von den Mitgliedern verlangen, unliebsame oder aufgrund mangelnder Ressourcen unrealisierbare Aufgaben zu erfüllen, ihre Gefühle und Spontaneität zu kontrollieren und sich gegenüber der Organisation loyal und engagiert zu verhalten, obwohl diese entbehrlich gewordene Mitarbeiter entlässt (Gabriel 2009, 20; Obholzer 2004, 95; Long 2003, 25).

⁹ Regression stellt also einen „Rückfall auf kindliche Verhaltensweisen“ (Willi 1975, 23) dar.

¹⁰ Hiermit sind jene intrapsychischen Abwehrmechanismen gemeint, „bei denen auch Beziehungspersonen eine Rolle spielen“ (Mentzos 1988, 27). Im Rahmen dieser Arbeit werden sie herausgegriffen, da vor allem diese – durch ihren Einfluss auf Interaktionsprozesse – zu Problemen im Arbeitsalltag einer Führungskraft führen können.

nale Abwehr wird dabei insbesondere stabilisiert, wenn der Interaktionspartner ein komplementäres Abwehverhalten zeigt und es so zu einem unbewussten Zusammenwirken der beiden Partner zum Zweck der Abwehr kommt (Mentzos 1988, 27). Dieses Zusammenspiel wird als Kollusion bezeichnet. Willi (1975) prägte diesen Begriff, als er beschrieb, dass es bei Ehepaaren zum Zusammenspiel von einem Partner, „der das Bedürfnis nach überkompensierender Progression hat, mit einem Partner, der das Bedürfnis nach regressiver Befriedigung hat“ (ebd., 24) kommen kann.¹¹

Organisationen dienen aufgrund ihrer formalen Strukturierung und der daraus resultierenden „konstante[n] Regelung interaktioneller Vorgänge“ häufig der (neurotischen¹²) Abwehr von Ängsten ihrer Mitglieder (Gabriel 2009, 21; Long 2003, 25; Mentzos 1988, 111). Dadurch ausgelöste organisationale Dynamiken stehen dabei in Wechselwirkung mit den intrapsychischen Abwehrtendenzen der Individuen (Ahlers-Niemann 2007, 100), da die Sicherung der individuellen Abwehr durch die Organisation die Motivation des einzelnen fördert, die Organisation zu unterstützen und zu stabilisieren (Mentzos 1988, 111f.). Auf Grundlage dieser Annahmen, der oben angeführten Metaphern und der institutionalen und dynamischen Sichtweisen von Organisation soll abschließend eine für diese Diplomarbeit gültige Definition von Organisation gegeben werden.

2.4. Definition der Organisation

Organisationen können zusammengefasst als formal strukturierte soziale Systeme, die dauerhaft bestimmte Ziele verfolgen, definiert werden (Kirchler et al. 2005, 20f.; Vahs 1999, 8ff.; Heintel 1997, 66; Lersch 2004, 78). Sie besitzen einen angebbaren Mitgliederkreis und formalisierte Regeln für den Ein- und Austritt (Lersch 2004, 78; Meyer 2009, 222). Organisationen zeichnen sich durch strukturierte Arbeitsabläufe und interne Rollendifferenzierung aus (Meyer 2009, 218; Lersch 2004, 78). Das Handeln der Organisationsmitglieder kann durch ein Regelwerk gesteuert werden (siehe 2.2.1), wobei eine optimale Passung zwischen den Anforderungen an die Mitglieder und ihren Bedürfnissen, sowie der Organisationsstruktur und den Umweltanforderungen erreicht werden soll (siehe 2.2.2). Regeln, Abläufe und Strukturen von Organisationen sind dabei wandelbar und Organisationsmitglieder können durch Lernen zur Effizienzsteigerung beitragen (siehe 2.2.4). Dabei

¹¹Willi (1975, 23) versteht unter Progression den „Versuch, eigene Schwäche mit ‚Erwachsenheitsfassade‘ zu überspielen“.

¹² Neurotische Abwehr zeichnet sich dadurch aus, dass regressiv – also durch „Rückgriff auf ontogenetisch frühere Organisations- und Regulationsformen“ (Mentzos 1984, 67) – und nicht realitätsgerecht auf Ängste reagiert wird (Mentzos 1988, 66).

sind den Organisations-Mitgliedern nicht alle handlungsweisenden Regelungen bewusst, da Denken und Handeln auch durch in der Organisation wirksame implizite Grundannahmen (siehe 2.2.3) und unbewusste Prozesse (siehe 2.3) geleitet werden. Zusätzlich agieren Organisations-Mitglieder nicht nur im Interesse der Organisation, sondern verfolgen auch eigene Motive, die sie durch Akquisition von Einfluss und Macht durchsetzen wollen (siehe 2.2.3).

Die Arbeitsteilung innerhalb von Organisationen macht es erforderlich, dass einzelne Personen die Zusammenarbeit mehrerer Mitglieder an einer Aufgabe koordinieren (Rosenstiel et al. 2005, 162), sie also anleiten und führen. Die Instanzen, welche die erfolgreiche Kooperation zur Realisierung von Organisationszielen gewährleisten sollen, werden Führungskräfte genannt (ebd., 29). Wie in der Einleitung bereits erwähnt, werden die Aufgabenbereiche von Führungskräften unterschiedlich definiert. Führungskräfte gibt es auf mehreren hierarchischen Ebenen der Organisation (Bergmann, Richter 2003, 3), die sich jeweils durch andere Aufgaben auszeichnen. Das sich die Fragestellung dieser Diplomarbeit auf Führungskräfte in Sandwich-Positionen bezieht, dient das dritte Kapitel dazu, den Aufgabenbereich von Führungskräften in dieser Position festzulegen und eine Definition von ‚Führung in der Sandwich-Position‘ zu geben.

3. Führung in der Sandwich-Position

Je nachdem, welches Organisationsverständnis vorherrscht, werden Führungskräften andere Aufgaben zugeordnet. Wird die Organisation beispielweise als Maschine verstanden, bedeutet Führung „konstruieren, warten, reparieren“ (Neuberger 1991, 37), die Organismusmetapher sieht die Führungskraft als jemanden, der für „gesunde Lebensbedingungen“ (ebd.) sorgt und gemäß dem Bild der Organisation als politischer Arena steht das „Arsenal jener Techniken, die (Verhandlungs-) Positionen stärken oder ausbauen“ (ebd., 38) im Vordergrund von Führung. Die Bedeutungsvielfalt des Führungsbegriffes im Alltagsdiskurs wurde bereits im zweiten Kapitel angesprochen.

Nun gibt es, wie bereits im ersten Kapitel erwähnt wurde, Führungskräfte auf mehreren Ebenen einer Organisation. Zur oberen Führungsinstanz zählen die Geschäftsführung und der Vorstand (Vahs 1999, 71). Sie legen Organisationsziele und -strategien fest und gestalten die Organisation (ebd.). Neben Führungskräften ‚an der Spitze‘ existieren in Organisationen auch Personen, die Führungspositionen ‚in der Mitte‘ inne haben und somit zwischen einer oberen Führungsinstanz und den unterstellten MitarbeiterInnen ihren beruflichen Tätigkeiten nachkommen. Personen, die eine letztgenannte Position in der Hierarchie bekleiden, werden auch Führungskräfte in ‚Sandwich-Positionen‘ genannt. Da sich das Forschungsinteresse dieser Diplomarbeit auf Führungskräfte in dieser Position bezieht, soll im ersten Unterkapitel kurzgefasst geklärt werden, was unter der Bezeichnung ‚Führung in der Sandwich-Position‘ zu verstehen ist. Die Beantwortung der Frage, mit welchen Herausforderungen sich Führungskräfte in der Sandwich-Position konfrontiert sehen, erfordert vorab einer Klärung des Begriffsverständnis von ‚Führung‘ und ‚Geführter‘, welches im zweiten Abschnitt gegeben wird. Das dritte Unterkapitel setzt sich schließlich mit Aufgaben und damit zusammenhängenden notwendigen Fähigkeiten, die Führungskräfte dieser Ebene benötigen, um ihrer Arbeitstätigkeit erfolgreich nachgehen zu können, auseinander.

3.1 Die Sandwich-Position

Als Sandwich-Position werden jene Führungsebenen bezeichnet, die dadurch charakterisiert sind, dass sie zum einen Anordnungen einer höheren Führungsebene unterliegen und zum anderen Weisungsbefugnisse gegenüber den von ihnen Geführten haben (Albach 2010, 299; Bergmann, Richter 2003, 4; Long 2003, 87f.). Dieser Beschreibung der Sandwich-Position entspricht sowohl die Führungskraft der ‚mittleren Ebene‘ als auch die der ‚unteren Ebene‘. Als mittlere Führungsebene wird die „Bereichs-, Hauptabteilungs- und Abteilungsleitung oder die Leitung von Werken und Vertriebsniederlassungen“ einer Or-

ganisation bezeichnet (Vahs 1999, 72). Sie besitzt eine „Mittlerfunktion zwischen den umfassenden Entscheidungen der ersten Leitungsebene und der praktischen Umsetzung“ (ebd.). Die Hauptaufgabe der mittleren Führungsebene ist es, die Schritte zur Erreichung der Ziele für den eigenen Verantwortungsbereich zu bestimmen und deren Umsetzung zu überwachen (ebd.; Balogun 2003, 70; Zand 1997, 5; Sinah 1995, 35). Zur unteren Führungsebene zählen Gruppenleiter und Meister (Vahs 1999, 72). Ihre Aufgabe ist es den ihnen Unterstellten „Pläne und Anordnungen der vorgesetzten Stellen zu übermitteln und verständlich zu machen, die operativen Maßnahmen zu planen und die ausführenden Stellen unmittelbar zu unterstützen und zu beaufsichtigen“ (ebd., Sinah 1995, 38).

Auf beiden Ebenen sind also Vorgaben von hierarchisch höheren Stellen für den eigenen Aufgabenbereich zu konkretisieren und die unterstellten MitarbeiterInnen zu deren Ausführung anzuleiten. Damit werden im Hinblick auf die Forschungsfrage all jene Organisationsmitglieder, die eine Führungsposition auf der mittleren und unteren Führungsebene inne haben, als ‚Führungskräfte in der Sandwich-Position‘ bezeichnet.

Aus diesem Verständnis von Führung in der Sandwich-Position ist noch nicht klar ersichtlich, welche konkreten Anforderungen die Ausübung dieser Position an die betreffenden Führungskräfte stellt. Die Beschreibung der notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten einer Führungskraft in der Sandwich-Position erfordert vorab einer Klärung, welches Begriffsverständnis von ‚Führung‘ im Rahmen dieses Textes besteht. Es wird dabei darauf verzichtet, einzelne Führungstheorien darzustellen, die entweder bestimmte Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften hervorheben oder sich auf spezifische Führungsstile beziehen. Dies erscheint hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfragen nicht zielführend, da die Anforderungen an Führungskräfte jeweils situationsspezifisch variieren, es kaum Führungskräfte geben dürfte, die unabhängig von der jeweiligen Situation den gleichen Stil verfolgen und Eigenschaften immer vor dem Hintergrund der Persönlichkeit der Geführten sowie den situativen Bedingungen interpretiert werden müssen (Neubauer 2006, 28ff.; Regent 2001, 118; Rosenstiel 1991, 8ff.). Da Führungskräfte in der Sandwich-Position zugleich Führende und Geführte sind, bedarf es ebenfalls der Darlegung der Rolle der unterstellten MitarbeiterInnen im Führungsprozess.

3.2 Begriffsklärung von Führung und die Rolle der Geführten

Führung kann als „ein Gruppenphänomen“ (Rosenstiel 1991, 6) bezeichnet werden, da sie sich als soziale Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen vollzieht (Bolden, Gos-

ling 2006, 197; Regnet 2001, 42; Scheuermann 2001, 270). Führung in Organisationen findet dabei immer dann statt, „wenn ein hierarchisch Vorgesetzter einen ihm Unterstellten bewusst und gezielt beeinflusst“ (Rosenstiel et al. 2005, 313; Fairhurst 2008, 511). Führung kann zwar ebenso durch Organisationsstrukturen und Regeln erfolgen, doch Vorgesetzte sind für die Umsetzung der Vorschriften in Handlungen und Verhaltensweisen verantwortlich (Rosenstiel 1991, 3f.). Die Führungskraft versucht im Rahmen dieser Strukturen und Regeln die von ihr geführten MitarbeiterInnen dazu zu bewegen, dass gemeinsame Aufgaben und Ziele, welche sich hauptsächlich aus Organisationszielen ableiten, erfüllt werden (Steyrer 2009, 26; Rosenstiel 1991, 3; Larrison, Lundholm 2010, 160ff.; Robbins 2000, 347). Um die Akzeptanz der Geführten für Ziele zu steigern, können Führungskräfte die ihnen unterstellten MitarbeiterInnen in den Zielbildungsprozess einbinden (Kauschke 2010, 196).

Ist die Führungskraft beim Versuch, die Geführten zur gemeinsamen Erfüllung der Organisationsziele zu überzeugen, erfolgreich, entsteht ein ungeschriebener Führungspakt, „der Führende und Geführte in dieselbe moralische, intellektuelle und emotionale Hingabe an ein Ziel einbindet“ (Zaleznik 1995, 25). Der Inhalt dieses Paktes kann mit der Metapher ‚alle sitzen in einem Boot‘ kurz zusammengefasst werden. Dies bedeutet, dass sich alle Beteiligten gegenseitig verpflichtet und füreinander verantwortlich fühlen und die Geführten „zum Wohl des Ganzen“ (ebd.) mit dem Vorgesetzten zusammenarbeiten. Geführte sollen gemäß diesem Pakt nicht nur passive Adressaten von Führung sein, sondern den Führungsprozess auch aktiv beeinflussen, indem sie die Führungskraft bestmöglich bei der Ausübung ihrer Tätigkeit unterstützen (Zaleznik 1995, 28).¹³ Geführte sollen optimalerweise über Enthusiasmus verfügen, selbst „Initiative ergreifen und Verantwortung übernehmen“, auf ihrem Gebiet eigenständig arbeiten und sich flexibel an neue Situationen anpassen können (Kelley 1998, zit. nach Lazar 2007, 139f.). Die unterstellten MitarbeiterInnen können der Führungskraft die Erfüllung ihrer Aufgaben erleichtern, indem sie zum einen deren Mängel auszugleichen versuchen und zum anderen eigene Bedürfnisse und Ansichten an die Führungskraft kommunizieren (ebd.). Letzteres kann der Führungskraft die Lösung von Problemen und Konflikten erleichtern und zu Innovation und Optimie-

¹³ In diesem Zusammenhang ist die von Kelley (1998, zit. nach Lazar 2007, 138f.) beschriebene Skala zur Charakterisierung von Folgenden zu nennen. Diese Skala reicht von passiven, unkritischen Folgenden, die ständiger Anleitung und Überwachung bedürfen bis zu unabhängigen, aktiven, kritischen und engagierten Folgenden, die Initiative zeigen. Zwischen diesen zwei Polen befinden sich jene Folgenden, welche nach erfolgter Anleitung ihre Aufgaben selbstständig erledigen können (ebd.).

rung¹⁴ des Arbeitsablaufes führen. Aus diesem Verständnis der geführten MitarbeiterInnen als aktive und in das Führungsgeschehen intervenierende KollegInnen ergeben sich auch Implikationen für die Umsetzung von Führungsaufgaben. Geführte sollen etwa mit den Mitteln (z.B. Handlungsspielräumen, Mitentscheidungsmöglichkeiten, etc.) ausgestattet werden, die ihnen die aktive Partizipation am Führungsgeschehen ermöglichen (Lederer 2005, 95)¹⁵. Ziel des folgenden Abschnittes ist es nun einen kurzen Überblick über die Aufgaben, die Führungskräfte der mittleren Ebene inne haben, zu geben.

3.3 Aufgaben von Führungskräften in der Sandwich-Position

Führungskräfte in der Sandwich-Position müssen dieselben Kompetenzen besitzen, die allgemein von Führungskräften verlangt werden. Neben den ‚klassischen‘ Anforderungen, wie etwa „Intelligenz, analytisches Denkvermögen, Loyalität und Begeisterungsfähigkeit“ (Regnet, Schackmann 1991, 50) und der fachlichen Kompetenz, werden immer häufiger soziale Kompetenzen, wie Kooperations-, Kommunikations- und Teamfähigkeit als Basisqualifikationen von Führungskräften verlangt (Sinah 1995, 35; Regnet, Schackmann 1991, 50). Zusätzlich resultieren aus ihrer Lage zwischen zwei Ebenen weitere Ansprüche, die Führungskräfte in der Sandwich-Position zu erfüllen haben. Der Führungskraft in der Sandwich-Position, sind MitarbeiterInnen unterstellt, sie haben oftmals KollegInnen auf derselben (auch: lateralen) Ebene und sie unterliegen den Anweisungen von Vorgesetzten (Streich 1991, 68; Einsiedler 1991, 207ff.; Steinhübel 2010, 7ff.). Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, abwechselnd die Rolle des Vorgesetzten, des Mitarbeiters und des Geführten sowie die Rolle des Vermittlers zwischen den drei Ebenen einzunehmen. Die Ausübung jeder dieser Rollen verlangt von der Führungskraft in der Sandwich-Position gleichartige Fähigkeiten, wenn auch die speziellen Anforderungen und das konkrete Agieren rollenspezifisch sind. Daher werden im Folgenden die einzelnen Aufgaben von Führungskräften in der Sandwich-Position (in weiterer Folge ist mit der Bezeichnung ‚Führungskraft‘ ebenfalls diese Ebene gemeint) getrennt angeführt und die für die Erfüllung erforderlichen Fähigkeiten zuerst exemplarisch anhand der Rolle des Führenden dargestellt, um anschließend jeweils auf Besonderheiten beim Handeln in den anderen drei Rollen (des Geführten, des Kollegen auf gleicher Ebene und des Vermittlers) einzugehen. Eine Aufgabe der Führungskraft besitzt eine Sonderrolle, da sich ihre Erfüllung nur auf die unterstellten MitarbeiterInnen bezieht. Dabei handelt es sich um die ‚Verhaltenssteuerung durch Motivation‘ die daher abschließend angeführt wird. In der theoretischen Erarbeitung der

¹⁴ Optimierung von Arbeitsvorgängen wird im fünften Kapitel eingehender besprochen.

¹⁵ Diese Notwendigkeit und die Konsequenzen ihrer Nichterfüllung wird in Kapitel 4 (Macht) und Kapitel 5 (Lernen und Veränderung) noch deutlich werden.

Aufgaben bzw. der damit jeweils verbundenen Anforderungen finden neben psychodynamischen Erkenntnissen auch Ergebnisse anderer Forschungsrichtungen Eingang, da – wie im ersten Kapitel bereits erwähnt – es aus psychoanalytischer Perspektive kaum Forschungsergebnisse oder Literatur zu dieser Thematik gibt.

3.3.1 *Verhaltenssteuerung durch Information*

In der Rolle der/des Vorgesetzten ist es eine Aufgabe der Führungskraft das Verhalten der unterstellten MitarbeiterInnen im Hinblick auf die Erreichung von bestehenden Zielen, welche aus den Organisationszielen abgeleitet sind, zu steuern (Steinhübel 2010, 11ff./46ff.; Steyrer 2009, 26; Rosenstiel 1991, 3; Larrson, Lundholm 2010, 160ff.; Robbins 2000, 347). Führungskräfte müssen aber, bevor sie Anordnungen an MitarbeiterInnen geben, erst einmal abwägen, ob die MitarbeiterInnen die notwendigen (auch psychischen) Ressourcen besitzen diese Instruktionen auch umzusetzen (Mertens, Lang 1991, 12). Dies fällt vor allem Führungskräften schwer, die zu idealisierenden Übertragungen¹⁶ neigen und daher an unterstellte Mitarbeiter „unrealistische und überzogene Erwartungen“ (ebd., 95) stellen. Wenn Geführte Aufgaben erfüllen sollen, zu denen sie nicht fähig sind, erbringen sie auch keine guten Leistungen, was Gefühle der Demütigung und Insuffizienz sowie Scham hervorrufen kann (Zaleznik 1995, 55). Diese Gefühle können für die betreffende Person unerträglich werden und ihre Leistungsfähigkeit im Arbeitsalltag beeinträchtigen. Daher ist es Aufgabe der Führungskraft die MitarbeiterInnen vor derartigen Belastungen zu schützen (Mertens, Lang 1991, 29).

Wenn das Verhalten der MitarbeiterInnen nicht den Anweisungen der Führungskraft entspricht, dienen dieser als Steuerinstrumente Lob und Kritik, welche auf konstruktive Weise situationsadäquat angewandt werden sollen (Steinhübel 2010, 51f.). Anerkennung und Kritik sollen dabei eine Informationsfunktion inne haben, indem sie sich jeweils auf konkrete Verhaltensweisen und die Art der Aufgabenerfüllung der/des unterstellten MitarbeiterInnen beziehen, wobei Lob sich dazu eignet erwünschtes Verhalten zu stabilisieren und Kritik

¹⁶ Kets de Vries (2004, 24) bezeichnet dies als „ein Echo aus den frühen Lebensjahren, in denen das Kind von der allmächtigen Mutter behütet werden will“. Im subjektiven Erleben des Säuglings bildet dieser mit der Mutter eine Einheit. „In dieser Mutter-Kind-Dyade fühlt sich das Baby allmächtig und wie in einem paradiesischen Zustand“ (Crain 2005, 135). Durch die im Verlauf der Entwicklung auftretende Erfahrung des Getrenntseins von der Mutter, wird dieser Zustand des ‚primären Narzissmus‘ verloren und das Kleinkind kompensiert dies durch die Ausbildung des „Größen-Selbst“, eines „grandiosen und exhibitionistischen Bildes des Selbst“, und durch die subjektive Verschmelzung mit der idealisierten Elternimago“(dem Gegenstück zum Größen-Selbst), einer Vorstellung, in der die Eltern vollkommen und omnipotent sind (Kohut 1976, 43ff.). Die idealisierende Übertragung in der Gegenwart resultiert aus Wiederbelebung eines beim Kleinkind obligatorischen Stadiums: der idealisierten Elternimago (ebd., 57ff.).

dem korrigierenden Eingreifen dienen soll (Haubl 2009, 210; Rosenstiel 1991, 189ff.). Die Führungskraft muss sich beim Einsatz dieser beiden Steuerungsinstrumente immer bewusst halten, dass Kritik beim Adressaten eine Verteidigungshaltung und negative Gefühle hervorrufen kann (ebd.), auf die sie dann angepasst an die psychische Konstitution des Empfängers reagieren muss.

Das Ziel dieser Beeinflussungsmaßnahmen kann neben der Veränderung von konkreten Verhaltensweisen auch der Aufbau der Selbststeuerungsfähigkeit der Geführten sein (Steinhübel 2010, 51ff.; Kauschke 2010, 44). Geführte, die ihre Arbeitsaufgaben relativ selbstständig erfüllen können, entlasten die Führungskraft, da diese sich anderen Aufgaben widmen kann, als den unterstellten MitarbeiterInnen viele oder jeden Arbeitsschritt zu erklären. Um die Selbstführungsfertigkeiten der unterstellten MitarbeiterInnen zu fördern, muss die Führungskraft ihren Wissensvorsprung den Geführten anhand der konkreten organisationalen Praxis vermitteln (Kauschke 2010, 225; Hauser 1991, 198) und die MitarbeiterInnen dazu befähigen, „selbst Entscheidungen zu treffen und anfallende Probleme selbst im eigenen Bereich zu bearbeiten“ (ebd., 226). Die Selbstregulationsfähigkeit der MitarbeiterInnen kann aber nur dann unterstützt werden, wenn die Führungskraft Fehler und Freiräume zulässt, damit die ihr Unterstellten neue Erfahrungen machen und aus ihnen lernen können (Regnet, Schackmann 1991, 48; Zaleznik 1991, 29). Dennoch bedürfen MitarbeiterInnen der direkten Rückmeldung durch den Vorgesetzten hinsichtlich des Angemessenheitsgrades ihres Handelns, um dieses organisieren und für den eigenen Tätigkeitsbereich Verantwortung übernehmen zu können (ebd., 51). In diesem Feedback muss die Führungskraft eindeutig formulierte Erwartungen und Anforderungen an die MitarbeiterInnen kommunizieren (Steinhübel 2010, 49ff.; Haubl 2009, 210; Zaleznik 1995, 37), da ansonsten die Gefahr besteht, dass die eigene Leistung durch die MitarbeiterInnen anders eingeschätzt wird, als vom Vorgesetzten (Regnet 2001, 34).

Im Gegensatz zum eher verhaltensregulativen Informationsfluss von der Führungskraft zu unterstellten MitarbeiterInnen gestaltet sich Feedback auf lateraler Ebene als wechselseitiger Informationsaustausch. Innerhalb der gleichen Hierarchieebene dient das Feedback etwa der Adaptation und Koordination von Aufgaben. Auf lateraler Ebene findet ein reger Informationsaustausch statt, da die zunehmende Komplexität und Interdependenz der Aufgaben abteilungsübergreifendes Denken und Arbeiten verlangt (Rosenstiel 1991, 283;

Regnet, Schackmann 1991, 47; Einsiedler 1991, 215; Steinhübel 2010, 87)¹⁷. Weitere Informationsaspekte innerhalb der Ebene betreffen das Formulieren und Weiterleiten von sachlichem und konstruktivem Feedback an höhere hierarchische Ebenen (Steinhübel 2010, 87; Einsiedler 1991, 215). Die Vorgesetzten haben keinen unmittelbaren Einblick in das Geschehen der einzelnen Abteilungen und sind auf klare Rückmeldungen, was den Status der Aufgabenerfüllung anbelangt, von der mittleren Führungsebene angewiesen, damit sie adäquate Entscheidungen treffen können (Steinhübel 2010, 78; Sinah 1995, 35; Einsiedler 1991, 212).¹⁸ In manchen Fällen ist es, aufgrund der auf der lateralen Ebene vorhandenen Fachkompetenz, effektiver, Entscheidungen auf dieser Ebene zu treffen und sie anschließend den Vorgesetzten zu übermitteln (Einsiedler 1991, 211). In der Rolle als Geführte unterstützen Führungskräfte ihre Vorgesetzten bei deren Aufgabenerfüllung, indem sie diesen relevante Informationen mitteilen und leiten dadurch ebenso den Weg der Entscheidungsfindung.

Weiters besteht ein direkter Informationsfluss von Führungskräften zu ihren Vorgesetzten, in denen sie ihre Ansichten und Entscheidungen den Vorgesetzten wie ein ‚Verkäufer‘ nahe bringen. Führungskräfte in der Sandwich-Position befinden sich häufig in der Vermittlerrolle zwischen Bedürfnissen von Seiten der ihnen Unterstellten und den Anordnungen, die sie von Vorgesetzten erhalten (Rouleau, Balogun 2011, 972; Steinhübel 2010, 46; Streich 1991, 71). Diese Rolle verlangt von ihnen zum einen abzuwägen wann und inwiefern von den Vorgaben der höheren hierarchischen Ebene abgewichen werden kann und zum anderen bei den Unterstellten beobachtete Abweichungen in – für den Arbeitsfortschritt – effiziente und eher abträgliche zu klassifizieren (Schein 2009, 52ff.). Die Ergebnisse dieser Abwägung und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen muss die Führungskraft wiederum an die Vorgesetzten und die unterstellten MitarbeiterInnen weiterleiten (ebd.).

Um den Vorgesetzten von eigenen Entscheidungen zu überzeugen, benötigt die Führungskraft auch Mittel, um die obere hierarchische Ebene zu ‚führen‘. Eines dieser ‚Führungsinstrumente‘ stellt die kognitive Strukturierung dar, bei der – wie bei einem ‚Kunden‘ – die Darstellung der Handlungsalternativen den Vorstellungen der Führungskraft angepasst werden (Einsiedler 1991, 211). Die unterstellte Führungskraft unterstreicht dabei jene Vorteile ‚ihrer‘ Entscheidung, die den bekannten Wünschen des Vorgesetzten entsprechen

¹⁷ Welche Informationen anderen gegeben werden, beeinflusst deren Verhalten und damit auch ob und wie sich die Kooperation gestaltet.

¹⁸ Diese Thematik wird in Kapitel 5 wieder aufgegriffen.

(z.B.: Der Führungskraft ist bekannt, dass der Vorgesetzte sparen möchte, also erläutert sie ihm, wie dies durch Umsetzung seiner Entscheidung gelingt). Des Weiteren kann die/der Vorgesetzte durch Informationsselektion beeinflusst werden. „Da Entscheidungen in wesentlichem Umfang informationsdeterminiert sind“ (ebd.), kann die Führungskraft hauptsächlich derartige Informationen bereitstellen, die seine Entscheidung stützen.

Die Führung von unterstellten und lateralen MitarbeiterInnen sowie von Vorgesetzten, sei es über Anweisungen, Feedback oder Informationsaustausch, erfordert von der Führungskraft kommunikative Kompetenzen. Damit konform gehend versteht Rosenstiel (1991, 6) ‚Führung‘ als eine Aktivität, die darauf abzielt „durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen“. Daher soll anschließend auf kommunikative Anteile im Führungsalltag und dafür erforderliche kommunikative Kompetenzen eingegangen werden.

3.3.2 *Sinnstiftendes und authentisches Kommunizieren*

Kommunikation im Führungsalltag bezieht sich nicht nur auf face-to-face Gespräche, sondern schließt beispielsweise auch Schriftverkehr, Teilnahmen an Sitzungen und Gruppengesprächen sowie Tagungen mit ein (Steyrer 2009, 28; Rosenstiel 1991, 4). Diese ‚kommunikative Tätigkeit‘ kann bis zu 80-95% des Arbeitstages von Führungskräften ausmachen (Rosenstiel 1991, 4), wobei sie den Großteil ihrer Arbeitszeit mit mündlicher Kommunikation verbringen (Rosenstiel et al. 2005, 340; Yuhl 2006, 25 zit. nach Steyrer 2009, 28) und richtet sich nicht nur an Geführte, sondern auch an Vorgesetzte und KollegInnen derselben Hierarchieebene. Daher muss die Führungskraft über kommunikative Kompetenzen verfügen, also Botschaften derart zu artikulieren, dass sie innerhalb des Arbeitskontextes bedeutungsvoll, verbindlich und fesselnd sind (Rouleau, Balogun 2011, 971). Zu diesem Zweck kann sich die Führungskraft symbolischer und verbaler Repräsentationen und kultureller Codes, die für die Kultur¹⁹ der Organisation oder die Subkultur der Arbeitseinheit, der der Adressat angehört, typisch sind, bedienen (ebd., 959ff.).

Kommunikative Fähigkeiten sind also für erfolgreiches Agieren in der Sandwich-Position unerlässlich. Hofmann (1991, 29) meint sogar, dass „bis zu 80% aller größeren Probleme, die im Betriebsleben ... Leidensdruck erzeugen, mit dem Gelingen oder Nichtgelingen von Kommunikation zusammenhängen“. Um mit Organisationsmitgliedern der verschiedenen hierarchischen Ebenen erfolgreich kommunizieren zu können, muss sich die Führungskraft

¹⁹ Einfluss der Kultur wird in Kapitel 4.2.2 noch näher erläutert.

eindeutig positionieren, was voraussetzt, sich selbst gut zu kennen (Steinhübel 2010, 22ff.). Führungskräfte müssen sich also über eigene Bedürfnisse, Ziele und Gefühle im Klaren sein, um authentisch mit anderen kommunizieren zu können (Kauschke 2010, 183ff.; Steinhübel 2010, 34; Kets de Vries 2004, 100).

Nur wenn die Führungskraft dazu in der Lage ist Ziele für sich selbst klar zu definieren, kann sie diese auch anderen eindeutig und widerspruchsfrei mitteilen. Authentizität, also in diesem Kontext das Handeln „in Übereinstimmung mit den eigenen Schwächen und Bedürfnissen ebenso wie mit den eigenen Stärke und Werten, sodass das Führungsverhalten zu dem jeweiligen Selbstverständnis der Führungskraft passt“ (Steinhübel 2010, 34), verleiht der Führungskraft Glaubwürdigkeit (ebd., 44), Diskrepanzen zwischen Aussagen und Handeln oder Mimik hingegen lösen bei KommunikationspartnerInnen Unstimmigkeiten, Ärger und Widerstand aus (Collinson 2005, 1428; Lenz et al. 1991, 105; Regnet, Schackmann 1991, 48).

„Zu jeder Zeit sollten Führer sich so verhalten, daß das, was ihrer Ansicht nach getan werden soll, dem entspricht, wozu sie ihre Mitarbeiter auffordern. Fragt ein Führer einen Untergebenen nach seiner Meinung, um ihm das Gefühl der Mitwirkung zu geben, ohne jedoch dessen Ansichten wirklich zu beachten, dann wird der Untergebene weder Anteilnahme empfinden noch für die angebliche Mitbestimmung dankbar sein. Er wird vielmehr dem Vorgesetzten gegenüber Misstrauen empfinden, dem es umgekehrt dann schwer fallen dürfte, das Interesse des Mitarbeiters zu wecken, wenn es wirklich einmal darauf ankommt“ (Zaleznik 1995, 327).

Das gesamte kommunikative Führungsverhalten – gleich ob ‚nach unten‘, auf lateraler Ebene oder ‚nach oben‘ – muss widerspruchsfrei sein (Scheuermann 2001, 270). Führungskräfte können sich etwa gegenüber Vorgesetzten keine Freiheiten erlauben, die sie ihren unterstellten MitarbeiterInnen verwehren (ebd.). Was das Kommunikations- und/oder Kritikverhalten anbelangt, so sollten allgemeine Regeln gelten. Jedem/r InteraktionspartnerIn gegenüber sollen dieselben Regeln geltend gemacht und angewandt werden, deren Einhaltung auch von ihr/ihm erwartet wird (ebd.). Für die Interaktion mit Geführten gilt beispielsweise: „Was ich als Mitarbeiter [vom Vorgesetzten] fordere, muss ich als Führungskraft tun“ (ebd., 272).

Authentischen Führungskräften fällt es leichter andere Personen dazu zu bewegen, erwünschte Verhaltensweisen zu zeigen. Regnet und Schackmann (1991, 48) betrachten es

beispielsweise als effektiver, dass Führungskräfte durch ihre Überzeugungskraft, ihre Authentizität und ihre Vorbildfunktion die MitarbeiterInnen anleiten, als durch Lob und Kritik. Neben der Fähigkeit die MitarbeiterInnen durch authentische Kommunikation zur Umsetzung von Handlungen und Maßnahmen zu veranlassen, verfügt die Führungskraft über weitere Motivatoren, die im folgenden Abschnitt kurz dargestellt werden.

3.3.3 *Konstruktiver Umgang mit Konflikten*

In Gruppen, die gemeinsam Aufgaben erfüllen sollen, kann es aufgrund verschiedener individueller Erfahrungen und Überzeugungen, gegensätzlicher Ziele, persönlicher Wertvorstellungen, Missverständnissen oder auch durch ein ungünstiges Verhältnis zwischen Anforderungen und Ressourcen leicht zu Spannungen kommen (Rosenstiel et al. 2005, 241ff.; Regnet 2001, 19ff.f.; Rosenstiel 1991, 283).

„Die manchmal narzisstisch anmutende Rücksichtnahme auf das eigene Wohlbefinden, die erhöhte Sensibilität gegenüber Machtansprüchen, die Neigung, normative Regelungen zu hinterfragen, erzeugen emotionale Spannungen innerhalb jeder Gruppe“ (Rosenstiel 1991, 283).

In Interaktionen von Führungskräften und anderen Organisationsmitgliedern ist zudem immer Potential für Konflikt und Dissens, da es zum einen keinem Beteiligten möglich ist, die Motive des anderen korrekt einzuschätzen und zum anderen häufig unterschiedliche Ansichten zum selben Thema gegeben sind (Kauschke 2010, 206; Collinson 2005, 1453; Zaleznik 1995, 41). Regnet (2001, 9) bezeichnet einen Konflikt als eine Auseinandersetzung, die für die beteiligten Personen in ihren Wahrnehmungen existiert. Daher ist bei Konflikten eine „besondere soziale Sensibilität gefragt“ (ebd., 10), da Personen – je nach Vorerfahrung, Betroffenheit oder persönlicher Toleranzschwelle – Situationen als Konflikte wahrnehmen oder eben nicht (ebd., 9f.). Soziale Konflikte bestehen dabei immer zwischen mindestens zwei Personen oder Parteien, die wechselseitig aufeinander Einfluss nehmen können (Rosenstiel et al. 2005, 251; Berkel 1991, 284).

Ein optimales Arbeitsklima zu erhalten erfordert von der Führungskraft ein adäquates Konfliktmanagement, das dazu dient Spannungen auszugleichen und zugleich ein Konfliktoptimum, das Innovation und Wandel ermöglicht, zu erhalten (Kauschke 2010, 124; Zaleznik 1995, 27; Regnet, Schackmann 1991, 48). Zu häufige Konflikte können die Handlungsfähigkeit der Gruppe gefährden, da durch sie die Arbeitszufriedenheit sinkt und die „Koope-

rations- und Arbeitseffizienz langfristig Schaden nehmen“ (Regnet 2001, 72) können (Rosenstiel 2005, 243). Führungskräfte müssen einerseits dafür Sorge tragen, dass Konflikte nicht so weit voranschreiten, dass sie die Zusammenarbeit unmöglich machen, andererseits ist dem Konsens oft ein konstruktiver Dissens vorzuziehen, da dadurch Probleme erst bewusst werden, neue Ideen und Lösungen hervorgebracht werden können und die Anpassungsfähigkeit der Organisation verbessert werden kann (Kauschke 2010, 234; Rosenstiel et al. 2005, 241; Regnet 2001, 73).

Konflikte treten nicht nur zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen oder unter MitarbeiterInnen auf. Auf lateraler Ebene können Konflikte aufgrund struktureller Faktoren – wie etwa der gegenseitigen Abhängigkeit und daraus folgenden Weisungen aus anderen Abteilungen, Zielkonflikten, mangelnden Gesprächsgelegenheiten und/oder aus persönlichen Gründen, zum Beispiel, wenn sich die Führungskraft einseitig an der eigene Gruppe und/oder mangelhaft an gemeinsamen Zielen orientiert oder geringe Kooperationsbereitschaft zeigt – existieren (Regnet 2001, 47). Mit dem Vorgesetzten können Konflikte aufgrund gegenteiliger Ansichten zur Planung und Überwachung von Aufgaben oder „organisatorischer und administrativer Verfahren“ (ebd., 48) entstehen. Da Menschen nach Autonomie und ganzheitlichem Tun streben und ihr Handeln an persönlichen Interessen orientieren, kann es auch zu Konflikten zwischen ihnen und der Organisation kommen, da letztere sich – angelehnt an die Metapher der ‚Maschine‘ – durch Arbeitsteilung, Fremdbestimmung aufgrund des hierarchischen Aufbaus und einer vorwiegenden Orientierung an Organisationszielen auszeichnet (Rosenstiel et al. 2005, 41).

Die unterschiedliche Zusammensetzung der Konfliktparteien verlangt von der Führungskraft die Kenntnis und Fähigkeit zur Handhabung unterschiedlicher Strategien der Konfliktlösung.

Bei Konflikten zwischen den Geführten fungiert der/die Vorgesetzte als Mediator (Kauschke 2010, 247). Die Vermittlerrolle fordert von der Führungskraft einen Balanceakt, „da sie – um glaubwürdig zu bleiben – nicht Partei ergreifen darf, und andererseits sowohl von höheren Vorgesetzten als auch häufig von den Mitarbeiter/innen erwartet wird, dass die Führungskraft eine Entscheidung trifft“ (Regnet 2001, 124). Ist die Führungskraft in der Rolle des unterstellten Mitarbeiters, des Kollegen oder des Vorgesetzten selbst eine Konfliktpartei, muss sie über Verhandlung zu einer konsensualen Konfliktlösung kommen (Rosenstiel et al. 2005, 243; Jochum 1991, 317).

Um Konflikte gemeinsam lösen zu können, müssen sie erstmal offen angesprochen werden, „was jedoch durch den Abwehrmechanismus der Verschiebung auf das kleinste Problem erschwert werden kann“ (Kauschke 2010, 193). Das Thema eines Konfliktes stellt folglich nicht immer dessen Ursache, sondern kann dazu dienen, „von anderen Themen abzulenken, die entweder nicht recht bewusst sind oder nicht ausgesprochen werden dürfen, weil sie tabuisiert sind.“ (Berkel 1991, 285). Bei einem beobachtbaren Konflikt auf einer systemischen Ebene (etwa zwischen Personen oder zwischen Abteilungen) kann es sich um einen Konflikt handeln, der eigentlich auf einer anderen systemischen Ebene vorhanden, dort aber verborgen ist. (Long 2003, 117ff.).²⁰ Spaltung²¹, Schuldzuweisungen, die Suche nach Sündenböcken, die einen Konflikt stellvertretend auf sich nehmen, der nicht oder nicht ausschließlich ihr eigener ist und Schwarz-Weiß-Denken zur Vereinfachung komplexer Situationen sind beispielsweise Dynamiken, die in diesem Zusammenhang aktiv werden (ebd., 120ff.). Durch die Verschiebung des Konfliktes auf eine andere Ebene wird der abgewehrte Konflikt zwar thematisiert, aber in einer veränderten Gestalt. Dies bringt für die betreffende systemische Ebene zwar eine Gewisse Entlastung mit sich, aber verhindert die Lösung des Konfliktes und der Leidensdruck der Systemebene, die den Konflikt stellvertretend ausagiert, bleibt erhalten (Lohmer 2006, 68f.; Mentzos 1988, 15) Zusätzlich können im Arbeitsalltag Konflikte auftreten, deren Ursache beispielsweise in der Lebensgeschichte einer Person liegt und die bisher noch nicht ausgedrückt werden konnten (Zaleznik 1995, 162). Andererseits besteht auch die Tendenz, Auseinandersetzungen – vor allem mit Vorgesetzten – zu vermeiden (Long 2003, 137). Die Führungskraft muss dann erkennen, dass „Konflikte nicht ausgetragen werden“ (Kauschke 2010, 193) und den betreffenden MitarbeiterInnen die Möglichkeit bieten ihrem Ärger kund zu tun (Zaleznik 1995, 161). Wenn sich ein Mitarbeiter etwa ungerecht behandelt fühlt und ihm die Möglichkeit geboten wird dies der betreffenden Person mitzuteilen, so fühlt sich dieser Mitarbeiter nicht nur wertgeschätzt, sondern kann auch zum ‚normalen‘ Arbeitsalltag zurückkehren (ebd., 161f). Um Konflikte schließlich effektiv und langfristig beseitigen zu

²⁰ Hier bringt Long (2003, 125) als Beispiel einen Konflikt zwischen der IT-Abteilung und der Fachabteilung einer Organisation, der als Ablenkung für ein Problem innerhalb der Organisation dient. Das Thema des beobachtbaren Konfliktes war die Unfähigkeit der IT-Abteilung die Software termingerecht an die Fachabteilung zu übergeben, was zu Schuldzuweisungen von Seiten letzterer führte. Dieser Konflikt wurde von den Abteilungsleitern nicht behandelt, da diese in gemeinsam in Projekten, die unabhängig von ihren Abteilungen waren, arbeiteten und ihre Zusammenarbeit nicht durch die Bearbeitung des Konfliktes zwischen ihren Abteilungen gefährden wollten und ihnen zudem aufgrund der Involviertheit in diese anderen Projekte die Zeit dafür fehlte (ebd.).

²¹ Spaltung bedeutet, dass der Konflikt dadurch gelöst, dass die guten Eigenschaften der eigenen Person oder Gruppe zugeschrieben werden und alles Negative einer anderen Person oder Gruppe zuschreibt (Long 2003, 124; Mentzos 1988, 72).

können, bedarf es sowohl der Kenntnis der – allerdings meist schwer bestimmbaren – Ursachen, als auch der Symptome und die Umstände ihres Auftretens, da eine „ausschließlich ursachenbezogene ‚Lösung‘“ (Regent 2001, 100) den bisherigen Verlauf und die Beziehungsdimension außer Acht lassen würde.

Beim erfolgreichen Konfliktmanagement verfolgt die Führungskraft je nach Beziehungsverhältnis zu den Organisationsmitgliedern also differierende Strategien. Das Beziehungsverhältnis beruht neben Sympathie und Affinität der Beteiligten auf – angesichts der hierarchischen Struktur und damit verbundenen Weisungsbefugnissen – jeweils unterschiedlichen Distanzverhältnissen. Generell beeinflusst das Näheverhältnis, das die Führungskraft zu Organisationsmitgliedern hat, wie sich Interaktionen mit diesen gestalten. Zusätzlich zu den bereits genannten Aufgaben besteht folglich die Anforderung auf der Beziehungsebene in angemessener Nähe und Distanz zu den anderen Organisationsmitgliedern zu treten (Steinhübel 2010, 11ff.).

3.3.4 *Regulation von Nähe und Distanz*

Distanz zwischen dem Vorgesetzten und der Führungskraft sowie zwischen der Führungskraft und den unterstellten MitarbeiterInnen erleichtert die Wahrnehmung der Funktion als Leiter – etwa wenn schwierige Entscheidungen getroffen werden müssen (Scheuermann 2001, 272; Zaleznik 1995, 327). Distanz wird dabei zunächst durch äußere Statussymbole, wie etwa Titel, Gehalt oder Büroausstattung, hergestellt (Scheuermann 2001, 271). Wichtiger als diese Statussymbole sind Weisungsbefugnisse und größere Entscheidungsfreiheit und damit die größere Macht²² (ebd.). Durch die Art des persönlichen Umgangs kann Distanz sowohl vergrößert als auch verringert werden. Welche Distanz zu unterstellten MitarbeiterInnen, zu KollegInnen auf lateraler Ebene oder zu den Vorgesetzten angemessen ist, kann nicht allgemeingültig eruiert werden (ebd.). Je nach Aufgabenspektrum, aber auch nach Sympathie, nach eigenem Selbstbild und dem Verhalten der jeweiligen Organisationsmitglieder (welche jeweils auf Basis der Organisationskultur²³ zu interpretieren sind) variiert das situationsadäquate Distanzverhältnis (ebd.).

Zu große Distanz kann die vertrauensvolle Zusammenarbeit gefährden und – vor allem den unterstellten MitarbeiterInnen – eine gewisse Gefühlskälte vermitteln (Scheuermann 2001, 271f.). Geführte „brauchen den zwischenmenschlichen Kontakt zu ihren Vorgesetzten“

²²Macht und Machtverhältnisse werden im vierten Kapitel thematisiert.

²³Die Bedeutung der Organisationskultur wird im vierten Kapitel dargestellt.

(Mertens, Lang 1991, 28), der sich darin äußert, dass die Geführten dem Vorgesetzten vertrauen können, dass er ihre Leistung anerkennt und ihre Ängste versteht (ebd. 28f.). Eine zu große Distanz verhindert aber, dass die Führungskraft die Erwartungen der Teammitglieder korrekt auslegt (Turquet 1974, 73 zit. nach Lazar 2007, 135). Unterstellte MitarbeiterInnen richten unbewusst zahlreiche Übertragungswünsche an die Führungskraft (Mertens, Lang 1991, 28). Bei der Übertragung werden Erfahrungen, die mit wichtigen Personen in der Kindheit gemacht wurden, in Begegnungen mit Personen in der Gegenwart unbewusst wiederholt (Datler, Stephenson 1996, 98; Trescher 1992, 75; Mertens, Lang 1991, 104; Freud A. 1930, 66f.)²⁴. Geführte wollen sich zudem mit der Führungskraft identifizieren. Identifikation geht dabei über Introjektion oder Projektion vor sich²⁵. Im ersten Fall werden „Ideen, Anschauungen und Wertvorstellungen einer Person in die mentalen Verhaltensweisen einer anderen aufgenommen; wodurch der Einfluß dieser Person auf eine andere aufrecht erhalten bleibt“ (Zaleznik 1995, 306). Freud (1921, 50ff.) beschreibt, dass die Geführten im Verlauf der Identifizierung die Führungskraft in ihr Ich-Ideal introjizieren²⁶. Die Aufnahme derselben Person in das Ich-Ideal durch alle Geführten erleichtert deren wechselseitige Identifikation und somit den Gruppenzusammenhalt (ebd.) Bei der projektiven Identifikation werden Teile der eigenen Person (also Eigenschaften, Gefühle oder Impulse) auf eine andere (in diesem Fall auf die Führungskraft) übertragen²⁷ (Klein 1959, 7; 1963, 8; Krantz, Gilmore 2009, 269). Wenn es der Führungskraft gelingt, die an sie gerichteten Übertragungen zunächst einmal anzunehmen und anhand der eigenen Reaktion²⁸ ein Verständnis für den/die betreffende/n MitarbeiterIn und dessen/deren Übertragungswünsche zu entwickeln, kann sie sich zu bis dahin unzugänglichen Wissen Zugang verschaffen, welches das Agieren im Arbeitsalltag entscheidend verändern kann (Lawrence

²⁴ Die Nutzung vergangener Erfahrungen zur Orientierung in der Gegenwart ist nicht per se eine Übertragung im psychoanalytischen Sinn (Trescher 1992, 75). Die Übertragung im psychoanalytischen Sinn zeichnet sich durch ihre „Unangemessenheit im aktuellen Beziehungskontext“ aus (ebd.), da die Übertragung nicht an die Realität angepasst wird, sondern“ zwanghaft an der ursprünglichen (Be-)Deutung der Beziehungsrealität festgehalten werden muß“ (ebd.).

²⁵ Melanie Klein (1959, 5; 1963, 73) versteht introjektive und projektive Prozesse im Erwachsenenalter als – durch Reifungsprozesse etwas modifizierte – Wiederholung der ersten introjektiven und projektiven Vorgänge im Kleinkindalter. Introjektion und Projektion sind von Beginn an vorhanden und sorgen für die Internalisierung der Mutter und ihrer Brust mit ihren guten und gefährlichen Anteilen in das Innenleben des Kleinkindes (Klein 1963, 25)

²⁶ Je nachdem ob die Geführten ihr Ich-Ideal um die Eigenschaften des introjizierten Objekts (also der Führungskraft) anreichern oder es durch dieses ersetzen, handelt es sich um Identifizierung oder Idealisierung (Freud 1921, 81ff.).

²⁷ Projektion kann als besondere Art der Übertragung gesehen werden.

²⁸ Die Führungskraft soll auf die - durch die Übertragung des Mitarbeiters - bei sich ausgelöste Gegenübertragung achten. Diese Gegenübertragung kann durch die Führungskraft nur indirekt über „ihre Abkömmlinge in Form von Gefühlen, Phantasien usw.“ (Trescher 1992, 125) erschlossen werden.

2009, 106; Mertens, Lang 1991, 66ff.). Führungskräften, die in zu großer Distanz zu ihrem Team treten und dadurch kaum persönliche Erfahrungen mit den Mitgliedern ihres Verantwortungsbereiches machen, entgeht dieses führungsrelevante Wissen (Turquet 1974, 73 zit. nach Lazar 2007, 135).

Andererseits müssen Führungskräfte, die es im Sinne des Arbeitsklimas bevorzugen die Distanz zu den Geführten zu verringern, Vorsicht walten lassen, da unterstellte MitarbeiterInnen häufig versuchen, die Führungskraft in der Sandwich-Position „als Teil des Teams zu sehen“ (Steinhübel 2010, 46). Die Führungskraft darf auf dieses Angebot, sich als Teil des Teams zu betrachten, nicht eingehen, da die erfolgreiche Zusammenarbeit mehrerer Personen eines ausgewiesenen ‚Anführers‘ bedarf, der Klarheit schafft und Entscheidungen trifft (Steinhübel 2010, 46f.; Mertens, Lang, 65). Turquet (1974, 73 zit. nach Lazar 2007, 135) verweist zudem darauf, dass Führungskräfte, die sich zu sehr innerhalb der Teamgrenzen verlieren, ihrer Aufgabe für die Projektionen der Teammitglieder empfänglich zu sein und diese aushalten zu können, nicht mehr nachkommen können. Die Führungskraft soll den unterstellten MitarbeiterInnen allgemein als ‚Container‘ für deren angstauslösenden Emotionen, welche als Folge psychischer Abwehr entstehen, dienen (Haubl 2009, 207; Lohmer 2000, S. 22; Kets de Vries 2004, 94). Zu diesem Zweck nimmt die Führungskraft die Emotionen auf, verarbeitet sie in selbstreflexiven Prozessen um sie nachvollziehbar zu machen und vermittelt diese schließlich den Geführten auf eine Art und Weise, dass diese es annehmen können (Lazar 1998, 271)²⁹. Indem die Führungskraft sich nicht nur rationaler Analysen bedient, sondern auch als Container fungiert erhält sie zum einen ein „sehr viel vollständigeres Bild über den emotionalen Stand“ ihres Verantwortungsbereiches (Kauschke 2010, 233) und zum anderen wirkt sie als Vorbild für ihre Mitarbeiter im Umgang mit derartigen belastenden Emotionen (ebd, 233f.).³⁰ Voraussetzung für die Fähigkeit zu ‚containen‘ ist, dass die Führungskraft dazu in der Lage ist, „seine eigenen Ängste zu bewältigen, ohne sie zu verdrängen“ (Haubl 2009, 207).

Eine angemessene Distanz zu den unterstellten MitarbeiterInnen herzustellen scheint daher unabdingbar für gute Führung. Da derartige unbewusste Prozesse ebenso zwischen der Führungskraft und ihrem Vorgesetzten sowie MitarbeiterInnen auf lateraler Ebene vor sich

²⁹ Vgl. Kapitel 1: Mutter al Container für die Beta-Elemente des Kindes (Bion 1921, 50ff 992, 62ff.; 1990, 20).

³⁰ Der Führungskraft fällt es leichter ein Verständnis für die unbewussten Beweggründe des Handelns der Mitarbeiter zu erhalten, wenn sie durch Selbstreflexion bereits „Einsicht in eigene unbewußte Antriebskräfte“ (Mertens, Lang 1991, 7f./ 66) gewonnen hat.

gehen, muss die Führungskraft auch in diesen Interaktionen darauf achten, eine arbeitsdienliche Distanz sicherzustellen, die es diesen ermöglicht ihr ebenfalls diese Unterstützung zukommen zu lassen.

Wie bereits erwähnt wurde erleichtert ein gewisses Maß an Distanz die Wahrnehmung der Führungskraft als Autorität. Die ungleiche Stellung in der Hierarchie hebt die Führungskräfte heraus und macht sie besonders sichtbar. Dadurch, konzentriert sich die Aufmerksamkeit auf sie, sodass sie sich selbst gegenüber auch aufmerksamer – ihrer selbst bewusster – werden: eine ‚Aufblendung‘, die nicht nur angenehm ist, sondern auch soziale Ängste, insbesondere Versagensängste, verstärken kann.“ (Haubl 2009, 208). Die erhöhte Aufmerksamkeit fördert zwar authentisches Interaktions- und Kommunikationsverhalten (3.3.2), führt aber auch dazu, dass eigene Fehler umso strenger beurteilt werden und Herausforderungen, wie etwa der Rollenwechsel und damit einhergehende Rollenkonflikte, als diffiziler wahrgenommen werden.

3.3.5 *Umgang mit Rollenkonflikten und Rollenerwartungen*

Die diversen Rollen³¹, die die Führungskraft im Arbeitsalltag abwechselnd einnehmen muss, können miteinander in Konflikt stehen. Die Konflikträchtigkeit der einzunehmenden Rollen resultiert aus den konfligierenden Rollenerwartungen (Seeman 1953, 373). Vorgesetzte stellen beispielsweise Ansprüche an die Führungskräfte, die mit den Forderungen von Seiten der unterstellten MitarbeiterInnen nicht einhergehen können. Hier steht die Führungskraft vor dem Dilemma, trotzdem den Erwartungen weitgehend nachzukommen. Dies erfordert von der Führungskraft die an sie herangetragenen Aufträge genau zu kennen. Die mit den unterschiedlichen Rollen der Führungskräfte einhergehenden Erwartungen, werden von den Organisationsmitgliedern aber nicht immer präzise formuliert und offen ausgesprochen (Bryant, Stensaker 2001, 354). Aus diesem Grund sind Erwartungen von der Führungskraft korrekt auszulegen, was bedeutet gegebenenfalls genauer zu ergründen und nachzufragen welche Forderungen sie wirklich beinhalten, da das, was die Führungskraft als an sie gestellte Ansprüche wahrnimmt, nicht immer mit den tatsächlichen Anforderungen übereinstimmt (Kauschke 2010, 208; Steinhübel 2010, 7ff.).

Diese wahrgenommenen Erwartungen, die aus der Interpretation der aktuellen Situation auf Basis persönlicher Erfahrungen resultieren, beeinflussen das Denken und Handeln von

³¹ „matched to each position is a set of roles which constitute the rights and duties, expectations and obligations, of the position holders“ (Sinah 1995, 42).

Führungskräften und sind häufig die Ursache von Missverständnissen und Konflikten zwischen ihnen und anderen Organisationsmitgliedern (Steinhübel 2010, 24ff.). Die Führungskraft muss sich dessen bewusst sein und präsent halten, dass Situationen und das gleiche Verhalten einer Führungskraft interindividuell sehr unterschiedlich wahrgenommen und erlebt werden können (Neubauer, Rosemann 2006, 133) und „in kommunikativem Handeln immer auch unbewusste Anteile vorhanden sind“ (Kauschke 2010, 216), die es zu erschließen gilt (Steinhübel 2010, 29; Hofmann 1991, 29), um Rollenerwartungen korrekt interpretieren und damit Konflikte lösen oder auch verhindern zu können.

Eine besondere Schwierigkeit bei der Auslegung von Erwartungen ergibt sich daraus, dass es sich um keine ‚reinen‘ Rollen handelt, die Führungskräfte erfüllen sollen. Wenn Führungskräfte mit anderen Organisationsmitgliedern interagieren, sollen sie nicht nur ihre jeweilige ‚Rolle‘ erfüllen, sondern auch in eine persönlichen Beziehung, mit dem Interaktionspartner treten (Sinah 1995, 42f.). Sie stehen also zugleich in einer persönlichen und in einer Rollenbeziehung mit den anderen Organisationsmitgliedern. Die Rollenbeziehung ist „formal and designed by the organisation facilitating employees to perform coordinated activities“ (Sinah 1995, 42). Persönliche Beziehungen dagegen werden aufrecht erhalten, da sich die Personen gut miteinander verstehen, einander vertrauen (ebd. 43). Es wurde im Laufe dieses Kapitels bereits dargelegt, dass erfolgreiche (gemeint ist hier: für alle am Führungsprozess beteiligten Personen) Führung ohne persönlichen Bezug zu den MitarbeiterInnen nicht möglich ist. Führungskräfte müssen sicherstellen, „that role relationships are infused with liking and affection, trust and sharing, pleasure and enjoyment.“ (Sinah 1995, 43).

Neben dieser und den anderen bisher angeführten Aufgaben – der Regulation von Nähe und Distanz, dem Konstruktiven Umgang mit Konflikten, dem sinnstiftenden und authentischen Kommunizieren sowie der Verhaltenssteuerung durch Motivation – soll abschließend eine Aufgabe der Führungskraft vorgestellt werden, die sich lediglich auf die unterstellten Mitarbeiter bezieht und zwar, diese zur Erfüllung ihrer Aufgaben im Dienste der organisationalen Ziele zu motivieren.

3.3.6 *Verhaltenssteuerung durch Motivation*

Ein Auftrag an die Führungskraft, besteht darin, die MitarbeiterInnen ihres Verantwortungsbereiches zu motivieren, indem ihnen beispielsweise Aufgaben delegiert werden (Steinhübel 2010, 11ff.; Lederer 2005, 39). Neben der Existenzsicherung hat Arbeit für

Menschen auch eine identitätsstiftende Funktion und kann zudem Möglichkeiten für die persönliche Weiterentwicklung bieten (Rosenstiel et al. 2005, 172; Mertens, Lang 1991, 25; Sinah 1995, 20). Zur Identität der MitarbeiterInnen kann sowohl „die Identifizierung der Mitglieder miteinander, die über gemeinsame Ziele, Zwecke und Erfahrungen geschieht“ (Long 2003, 88) als auch die Delegation von Verantwortungsbereichen beitragen. Letzterem liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen „sich von Natur aus verwirklichen und entfalten“ (Conelli 1991, 462) möchten, nach Verantwortung streben, sich weiterbilden wollen und auch im Stande sind, Engagement und Initiative zu zeigen (Regent 2001, 49). „Erst die Teilhabe an unternehmensrelevanten Informationen, an Entscheidungsprozessen und nicht zuletzt auch an materiellen Ressourcen schafft günstige Bedingungen für die Identifikation der Mitarbeiterinnen mit ihrer Organisation und damit auch für das Entstehen intrinsischer Motivation“ (Lederer 2005, 94).

Aufgrund ihrer Expertise ist die Führungskraft eventuell schneller bei der Erledigung von Aufgaben, aber langfristig gesehen ist es von Vorteil, diese durch unterstellte MitarbeiterInnen erfüllen zu lassen. Die Delegation von Aufgaben an Geführte fördert die Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten sowie das Vertrauen in ihre eigenen Potentiale und führt zur Übernahme von mehr Eigenverantwortung durch die Geführten (Steinhübel 2010, 57). „Der Wunsch eigene Fähigkeiten anwenden und sie darüber hinaus auch erweitern und vertiefen zu können, basiert auf einem angeborenen Impuls“ (Mertens, Lang 1991, 30). Die Führungskraft muss dabei abwägen, an welche Mitarbeiter – abhängig von deren Kompetenzen – bestimmte Aufgaben delegiert werden können (Mertens, Lang 1991, 29; Zand 1997, 120). MitarbeiterInnen, die über geringere fachliche Qualifikationen verfügen, müssen Ziele und Wege klar vorgegeben werden, während es anderen freigestellt werden kann, wie sie die gestellten Ziele erreichen wollen (Rosenstiel 1991, 10). Mertens und Lang (1991, 69) schreiben in diesem Zusammenhang, dass „Ansprüche des Ich-Ideals der Mitarbeiter nur dann wirklich befriedigt werden können, wenn die Ziele zwar relativ schwer, aber doch in kleinen Schritten erreichbar sind“. Das Ich-Ideal enthält die Wunschvorstellung, wie man selbst sein möchte, also die Erwartungen und die daraus resultierenden Anforderungen, die man an sich selbst stellt (ebd., 31).³² Entsprechen die eigenen Leistungen dem Ich-Ideal, resultiert daraus Selbstachtung, kommt es aber zu einer Diskrepanz, so ist das Selbstwertgefühl bedroht und es können auch Schuldgefühle und Gefühle der Minder-

³² Das Ich-Ideal ist laut Freud (1921, 76) das „Erbe des ursprünglichen Narzissmus, in dem das kindliche Ich sich selbst genügte.“ Im Laufe der Entwicklung wird sich das Kind der Anforderungen, die die Umwelt an es stellt, gewahr und erkennt, dass es diese nicht alle erfüllen kann. Dies löst eine Unzufriedenheit mit dem eigenen ‚Ich‘ aus. Von dieser Zeit an kann das Kind „Befriedigung in dem aus dem Ich differenzierten Ichideal finden“ (ebd.).

wertigkeit auftreten (Freud 1921, 117; Mertens, Lang 1991, 31). Wie in Kapitel 2.3.1 bereits angemerkt, soll die Führungskraft das Auftreten derartiger Gefühle verhindern, da ansonsten die Arbeitsleistung der betreffenden Person darunter leidet.

Hat die Führungskraft Aufgaben delegiert, so soll sie bei diesen nur mehr eine beratende Funktion einnehmen und nicht in den Delegationsbereich des Mitarbeiters eingreifen, da dies zu Unstimmigkeiten zwischen ihr und dem betreffenden Mitarbeiter führen kann (Regnet 2001, 43). Die Delegation von Aufgaben an Geführte erfordert daher auch – wenn erforderlich – vorab die notwendigen Bedingungen herzustellen, damit dieser die Aufgaben erfüllen kann. Denn egal wie „hoch das Leitungsbedürfnis einer Person auch sein mag, sie wird erfolglos bleiben, wenn die äußeren Bedingungen schlecht sind“ (McClelland 1978, 187).

Neben der Delegation von Aufgaben hat Feedback durch die Führungskraft eine motivierende Wirkung auf die unterstellten MitarbeiterInnen. Durch das Aussprechen von Anerkennung und Kritik zeigt die Führungskraft Interesse an den Mitarbeitern, was deren Leistungsbereitschaft steigert (Rosenstiel 1991, 191). Zusätzlich führt Lob für das Erledigen von unattraktiven Tätigkeiten dazu, dass die Mitarbeiter diese bereitwilliger erfüllen (ebd.). Führungskräfte, die gute Leistungen von MitarbeiterInnen akkreditieren und deplaciertes Verhalten konstruktiv korrigieren, stärken die Selbstsicherheit der MitarbeiterInnen (ebd.). Die Unterstützung der Geführten trägt zusätzlich zu einem positiven Selbstbild der Führungskraft bei (Mertens, Lang 1991, 26). Anerkennung bewegt zudem MitarbeiterInnen auf lateraler Ebene und Vorgesetzte dazu Anregungen der Führungskraft (weiterhin) nachzukommen.³³

Weitere Bedürfnisse, die ArbeitnehmerInnen in der Ausübung ihres Berufes zu erfüllen versuchen, sind etwa das Bedürfnis nach Zugehörigkeit oder nach Macht³⁴ (ebd., 66). „Die Beweggründe für das Handeln eines Menschen sind – vor allem für diesen selbst – nie ganz bewußt und logisch erklärbar“ (Hofmann 1991, 29). Daher werden durch die Arbeitstätigkeit und die Zugehörigkeit zu einer Organisation auch viele nicht bewusste Motive, wie etwa die aus dem Ich-Ideal resultierenden ‚Über-Ich-Anforderungen‘, erfüllt (Mertens & Lang 1991, 25). Die Herausforderung für die Führungskraft liegt nun darin, die für den einzelnen Mitarbeiter relevanten Motive immer wieder neu zu identifizieren, da diese zum

³³ Die Nutzung von Feedback zur Motivation der höheren Hierarchieebene, Vorschlägen der Führungskraft nachzukommen, wird im dritten Kapitel behandelt.

³⁴ Macht ist Thema des dritten Kapitels.

einen personenspezifisch sind und zum anderen Veränderungen unterliegen (Blutner 2004, 145). Verspricht eine Führungskraft die Befriedigung von Motiven – etwa jenes nach Macht durch Erweiterung des Verantwortungsbereiches – so muss sie dies auch einhalten, da ansonsten ihre Glaubwürdigkeit und damit ihre Führungskompetenzen regredieren (Zaleznik 1995, 327). Je besser es der Führungskraft gelingt, die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzusprechen, desto weniger Überzeugungsaufwand muss sie leisten, da Geführte dann besonders bereitwillig zur Verwirklichung von organisationalen Zielen bei, wenn ihre Bedürfnisse und Erwartungen erfüllt werden (Kernberg 1998, 31; Sinah 1995, 101; McClelland 1978, 194).

3.4 Zusammenfassung

Zusammengefasst müssen Führungskräfte in der Sandwich-Position situationsadäquat kommunizieren, ihre MitarbeiterInnen motivieren, mit Konflikten auf konstruktive Weise umgehen und Nähe und Distanz angemessen regulieren können. Sie müssen sicherstellen, dass die Anforderungen von übergeordneten Stellen erfüllt werden, wobei eigene Bedürfnisse (Steinhübel 2010, 39) und jene der ihnen unterstellten MitarbeiterInnen Berücksichtigung finden müssen. „Erfolgreiches Führen charakterisiert eine eigentümliche Mischung aus Spannungsbalance und unbeirrter Sach- und sensibler Personenorientierung, ein prekäres Zugleich von Entschlossenheit und Rücksichtnahme, rationalem Kalkül und empathischem Anschluss, Eigensinnigkeit und Takt.“ (Paris 2005, 21). Schlussendlich muss die Führungskraft dazu in der Lage sein sich flexibel an unterschiedliche Situationen anzupassen, da verschiedene Arbeitsaufgaben und MitarbeiterInnen jeweils ein anderes Führungsverhalten bedürfen (Mertens & Lang 1991, 78; Zaleznik 1995, 247). Flexibel zu sein bedeutet auch, wenn notwendig, Veränderungen im Arbeitsablauf vorzunehmen oder Lernprozesse³⁵ zu initiieren (Steinhübel 2010, 165; Zaleznik 1995, 22). Um diese Aufgaben erfüllen zu können, müssen Führungskräfte abwechselnd die Rolle des Führenden, des Geführten und des Mediators einnehmen. Als Führende üben sie ‚Macht‘ auf die ihnen unterstellten MitarbeiterInnen aus, zugleich wird auch auf sie ‚Macht‘ ausgeübt. Da Führung untrennbar mit Macht verbunden ist, setzt sich das vierte Kapitel mit dem Thema ‚Macht‘ auseinander.

³⁵ Lernen und Veränderung ist Thema des vierten Kapitels.

4. Führung und Macht

Führung und Macht sind untrennbar miteinander verbunden (Wetzel 2007, 61; McClelland 1978, 187). Von Führungskräften wird erwartet, dass sie auf das Handeln der Geführten einwirken und Entscheidungen treffen (Paris 2005, 20; Regnet 2001, 87), um „Ziel- und organisationskonformes Verhalten“ (Steyrer 2009, 38) sicher zu stellen. Die Qualität der Führung hängt damit mit der Fähigkeit zusammen, Macht verantwortungsvoll zu handhaben (Haubl 2009, 199; Kets de Vries 2004, 40). Wenn Menschen also innerhalb von Produktionsverhältnissen stehen, befinden sie sich „zugleich auch in sehr komplexen Machtverhältnissen“ (Foucault 1999, 102). Der Begriff Machtverhältnis impliziert, dass Führungskräfte nicht die alleinigen Inhaber von Macht sind, sondern dass in Organisationen als politische Arenen (siehe 2.2.5) die Mitglieder ihre eigenen Interessen verfolgen und Widerstand gegen Machtausübung leisten (Foucault 1999, 199; Foucault 1978, 112ff.). Führungskräfte in der Sandwich-Position sind aufgrund ihrer Stellung in der Hierarchie in drei Richtungen (nach oben, lateral und nach unten) in Machtverhältnisse verstrickt und damit besonders gefordert, jeweils adäquat zu agieren. Bevor näher darauf eingegangen wird, welche Anforderungen dies an die Führungskraft stellt, ist es in einem ersten Schritt notwendig, das für diese Arbeit vorliegende Begriffsverständnis von ‚Macht‘ zu geben und potentielle Machtressourcen der verschiedenen Akteure im organisationalen Alltag darzustellen. Da „Führungskräfte im Gegensatz zu Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung in der Regel nach oben und nach unten abhängig sind“ (Scheuermann 2001, 269), werden im zweiten Unterkapitel Faktoren, die auf die Führungskraft wirken und zwar Kultur und Geführte charakterisiert. Zumal Machtausübung nicht nur positive sondern auch negative Auswirkungen hat, müssen Führungskräfte verantwortungsvoll mit Macht umgehen³⁶ können. Dies stellt an die Führungskraft bestimmte Anforderungen, die im dritten Unterkapitel erörtert werden sollen. Da das Verhalten von Menschen immer auch durch unbewusste Prozesse beeinflusst wird (vgl. 2.3), werden abschließend die Überlegungen von Bion zur Dynamik von Gruppen dargestellt, um ein vertieftes Verständnis dafür zu erhalten, welche ‚Macht‘ unbewusste Phantasien und Dynamiken auf das Verhalten der Personen eines Arbeitsbereiches ausüben. Zum Zweck der ganzheitlicheren Erfassung der Thematik Führung und Macht werden auch in diesem Kapitel Erkenntnisse diverser wissenschaftlicher Disziplinen herangezogen.

³⁶ Shaked (1997, 147) konstatiert, dass der „Umgang mit Macht durch die Wirkung unbewußter Mechanismen erschwert“ ist und führt in diesem Zusammenhang das Beispiel eines Analytikers an, der aus Angst vor Machtverlust Ohnmachtgefühle bei Analysanden erzeugt.

4.1 Definition von Macht

Macht gilt als ambivalent, da sie zugleich strukturiert und unterdrückt (Paris 2005, 7; Kets de Vries 2004, 41). Das Streben nach Überlegenheit oder Macht ist ein menschliches Grundbedürfnis (Bowles 2003, 287), eine kompensatorische Kraft, „die der *allgemein menschlichen inneren Unsicherheit* ein Ende machen will“ (Adler 1912, 51; Hervorhebung im Original). Diese Unsicherheit beruht auf einem Gefühl der Minderwertigkeit und Unterlegenheit, das bereits ab dem ersten Lebenstag spürbar ist (Adler 1927, 71; 1912, 45) und im Arbeitsalltag beispielsweise durch Enttäuschungen und Frustration hervorgerufen wird (Mertens, Lang 1991, 154). Dieses Gefühl der Minderwertigkeit versucht der Mensch von Kindesbeinen an durch das Geltungsstreben zu überwinden (Adler 1927, 73). Das Machtstreben manifestiert sich bei jedem Menschen und zu unterschiedlichen Zeiten anders³⁷ (ebd., 149; Adler 1929, 33).

„Obgleich das Minderwertigkeits- und das Überlegenheitsstreben universell sind, wäre es ein Fehler, aus der Tatsache herauszulesen, daß alle Menschen gleich sind. Unterlegenheit und Überlegenheit sind zwar allgemeine Bedingungen, die das menschliche Verhalten beherrschen, doch neben diesen Bedingungen sehen wir Unterschiede in der Körperstärke, in der Gesundheit und der Umwelt“ (Adler 1929, 33).

„Das Ziel der Überlegenheit ist bei jedem Menschen persönlich und einzigartig. Es beruht auf dem Sinn, den er dem Leben gibt; und dieser Sinn ist keine Sache, die sich in Worten ausdrücken lässt“ (Adler 1931, 54).

Zudem ist es die treibende Kraft hinter dem Streben nach Erfolg und allen Verbesserungen, die Menschen herbeiführen³⁸ (Adler 1931, 53; Adler 1929, 147). Das Machtstreben kann mit McClelland (1987, 197) auch als „negativ personalisierte Gesicht der Macht“ bezeichnet werden, das sich „in der Beziehung Herrschaft – Unterwerfung“ (ebd.) zeigt, wobei es also immer einen Gewinner und einen Verlierer gibt. Neben dem Geltungsstreben ist auch das Gemeinschaftsgefühl, das sich bereits „in seinen [des Kleinkindes, Anm. d. Verf.] Zärtlichkeitsregungen, in den Regungen des Kontaktsuchens“ (Adler 1927, 150) äußert, archetypisch in der menschlichen Psyche verankert und dient ebenfalls der Kom-

³⁷ Diese Gefühle der Unsicherheit und Minderwertigkeit unterliegt bereits beim Kind ständigen Schwankungen, „bis es schließlich in irgendeiner Art eine Konsolidierung erfährt und sich als *Selbsteinschätzung* äußert“ (Adler 1927, 76; Hervorhebung im Original).

³⁸ Dies äußert sich in der Wissenschaft etwa als „Bemühungen menschlicher Wesen, ihre ganze Lage zu verbessern, mehr vom Universum zu wissen und es in größerem Umfang zu beherrschen“ (Adler 1931, 53).

compensation des Minderwertigkeitsgefühls in Hinblick auf sozial nützliche Ziele.³⁹ Bei McClelland (1987, 197) findet sich eine Entsprechung für das Gemeinschaftsgefühl „im Bemühen um Gruppenziele“, welches das „positive oder soziale Gesicht der Macht“ darstellt.

Bowles (2003, 288) überträgt Adlers Lehre auf die Konkurrenzorientierung in der heutigen Zeit und spricht von einem Spannungsverhältnis von Konkurrenz (Machtstreben) und Kooperation (Gemeinschaftsgefühl), welches sich optimalerweise in Form einer Wettbewerbsorientierung äußert, „die dem weitläufigeren sozialen Interesse dient, das mehr auf das Gemeinschaftliche als auf das enge elitäre Einzelinteresse abstellt“ (Bowles 2003, 289). Macht soll also derart gehandhabt werden, dass sie einen Nutzen für die Gemeinschaft bringt, was in Organisationen das Erreichen kollektiver Ziele bedeutet. Ebenso unterstreicht das Verständnis von Macht, als „die Fähigkeit eines Akteurs, die Handlungen eines oder mehrerer anderer Akteure auch gegen ihren Widerstand zu beeinflussen“ (Piven 2011, 18), den sozialen Kontext von Macht. Macht entfaltet ihre Wirkung folglich nur in Relationalität mit anderen (Buschmeier 1995, 19; Sinah 1995, 105; Foucault 1978, 126) und somit ist jede Führungssituation eine „soziale und von Macht durchzogene Beziehung ... in der Führende und Geführte interagieren und – möglichst gemeinsam – Ziele verwirklichen“ (Wetzel 2007, 71).

Macht stellt also eine Handlungsweise dar, die auf das Handeln anderer Personen einwirkt (Foucault 1999, 188). Folglich kann Macht nur in Interaktion mit anderen ausgeübt werden, wobei jeder Einzelne zugleich Macht erfährt und ausübt (Foucault 1978, 82). Die Möglichkeit des Einzelnen Macht auszuüben hängt dabei auch von dessen Ressourcen ab, um einen anderen Akteur zu etwas zu bewegen (Piven 2001, 80). Daher sollen folgend unterschiedliche Arten von Macht angeführt werden, die als Quellen der Einflussnahme dienen können.

Einfluss in sozialen Interaktionen kann auf formeller und informeller Macht basieren (Neubauer, Rosemann 2006, 43). Formelle Macht im Unternehmen als „the right of leaders to make decisions and expect compliance“ (Zand 1997, 150) ergibt sich aus der Stellung in der Hierarchie und wird daher auch als Positionsmacht oder legitime Macht bezeichnet (Wetzel 2007, 65; Kets des Vries 2004, 40). Informelle Macht kann die Führungskraft sowohl direkt (dies wird als personale Macht bezeichnet) als auch indirekt (strukturelle

³⁹ In der heutigen Gesellschaft, in der Arbeitsteilung unerlässlich ist, drückt sich das Gemeinschaftsgefühl beispielsweise „als Mitarbeit zum Nutzen anderer“ (Adler 1933, 47) aus.

Macht) ausüben. Die Führungskraft übt direkt Macht aus, indem sie Anweisungen gibt oder Belohnungen (zum Beispiel in Form einer Beförderung) und Bestrafung (beispielsweise indem Mitarbeiter unangenehme Aufgaben übernehmen müssen) (Steyrer 2009, 333) verteilt. Indirekt steuert sie das Verhalten der unterstellten MitarbeiterInnen indem sie Strukturen vorgibt, etwa über „Standardisierung oder Normierung von Prozeduren (z.B. Dienstweg)“ (Neubauer, Rosemann 2006, 43). Als informelle Machtquellen, die unabhängig von der Position in der Organisation genützt werden können, gelten die Identifikationsmacht, bei der die Person als Verhaltensmodell eine Vorbildwirkung inne hat, und die Macht durch Expertise, also die Legitimation von Macht aufgrund eines Wissensvorsprunges gegenüber anderen (Steyrer 2009, 333; Paris 2005, 201; Zand 1997, 163). Neben diesen Machtarten, gibt es eine andere Form von Macht, die ‚Macht der gegenseitigen Abhängigkeit‘ (Piven 2011, 82), die darauf beruht, dass Macht immer in Beziehung mit anderen Personen ausgeübt wird. Führungskräfte sind etwa in Ausführung ihrer Aufgaben unter anderem von den ihnen unterstellten MitarbeiterInnen und von KollegInnen auf lateraler Ebene abhängig, die für sie Vorarbeit leisten. Umgekehrt sind diese von der Führungskraft abhängig, indem diese Entscheidungen treffen und die Zusammenarbeit mit gestalten.

Die unterschiedlichen ‚Machtmittel sind ‚in sehr verschiedener Weise bei den Akteuren akkumuliert‘ (Paris 2005, 31), wobei Defizite einer Machtart durch andere kompensiert werden können – das Fehlen von Positionsmacht kann etwa durch Wissensvorsprünge ausgeglichen werden (ebd.). Neben der Verfügbarkeit von Machtmitteln hängt die Wahl dieser auch von der Empfänglichkeit des Gegenübers für bestimmte Ressourcen ab (Buschmeier 1995, 19f.). Sinah (1995, 176) betont in diesem Zusammenhang die Relativität des Einflusses einer Person über eine andere, indem er schreibt: ‚interpersonal power turns relative, i.e. the power of A over B depends on A’s and B’s power needs, their resources and their mutual dependency. It is more a matter of relative power than absolute power‘. Die versuchte Einflussnahme muss also trotz vorhandener Machtmittel nicht zwingend erfolgreich sein, da ‚das Machtverhältnis in der Einwirkung auf ein Möglichkeitsfeld‘ (Opitz 2004, 27) besteht. Diese Einwirkung kann von Organisationsmitgliedern aller Ebenen ausgehen (Altrichter 2004, 88), wobei die AkteurInnen eben unterschiedliche Strategien nutzen, um in der Interaktion mit anderen ihre Ziele zu verwirklichen‘ (Piven 2001, 83). Inwiefern die einzelnen Organisationsmitglieder über Macht verfügen beziehungsweise der Macht anderer unterliegen und welche Abhängigkeitsverhältnisse in Organisationen vorzufinden sind, soll im nächsten Abschnitt dargestellt werden.

4.2 Macht in Organisationen

Macht ist in Organisationen auf allen hierarchischen Ebenen vorfindbar. Führungskräfte können etwa Macht ausüben, indem sie die Leistung von Geführten beurteilen, evaluieren und anerkennen (Collinson 2005, 1426). Neben dieser direkten Machtausübung, haben Führungskräfte indirekt Einfluss auf ihre unterstellten MitarbeiterInnen, wenn sich diese mit der Führungskraft identifizieren⁴⁰. Vorgesetzte üben beispielsweise Macht aus, da sie für die Führungskräfte relevante Ressourcen kontrollieren. Die Führungskräfte erhalten diese zwar durch einen Handel (Befriedigung der Bedürfnisse des Vorgesetzten gegen Ressourcen), stärken damit aber wiederum die Machtposition des Vorgesetzten (Sinah 1995, 189; Zaleznik 1995, 77). Auf Führungskräfte und ihr unterstellte MitarbeiterInnen wird zudem Macht von ‚oben‘ ausgeübt, da in jeder Organisation (außer bei Neugründungen) bereits eine Kultur vorherrscht, die deren Verhalten steuert. Zudem haben auch die unterstellten MitarbeiterInnen Einfluss auf das Handeln der Führungskraft.⁴¹ Ziel dieses Kapitels ist es daher, diese beiden Einwirkungsfaktoren auf das Agieren der Führungskraft kurz vorzustellen.

4.2.1 Die Macht der Organisationskultur

In Organisationen bestehen formale Machtpositionen und Regeln, die die Zusammenarbeit der einzelnen Funktionsträger gewährleisten sollen (Al-Ani 1996, 40). Neben den formalen Strukturen beeinflussen auch informelle, persönliche Beziehungsmuster, die sich jeweils durch eine gewisse Häufigkeit der Kommunikation und Intensität der füreinander empfundenen Sympathie auszeichnen, das Interaktionsverhalten in Organisationen (Buschmeier 1995, 52). Diese formellen und informellen Strukturen manifestieren sich in bestimmten Normen und Erwartungen, wie sich die Zusammenarbeit gestalten soll (ebd.). Jene Normen und Erwartungen leiten sich aus der Organisationskultur ab, deren Hauptfunktion „die Integration des Individuums in die Organisation qua Identifikation mit dieser“ (Lederer 2005, 338) ist. „Wer erfolgreich einsozialisiert wurde, funktioniert nun – objektiv – im Sinne ihrer primären Aufgaben und bekommt – subjektiv – ein Gefühl der Zugehörigkeit, der Sicherheit und schließlich der Identität“ (Becker 2003, 64). Die Kultur ist dabei ein Muster

⁴⁰ „Die Entstehung der Abwehrmechanismen bei der Charakterbildung dient unter anderem dazu, die Unterordnung unter eine überlegene Autorität zu ermöglichen, um ihre Liebe nicht zu verlieren. Besonders die Identifizierung ist dazu geeignet, die Ohnmacht des Kindes durch die Teilnahme an der Macht der geliebten Autorität zu kompensieren. Da aber alle menschlichen Beziehungen ambivalent sind, bleiben die rebellischen Gefühle im Unbewußten erhalten und müssen ständig bekämpft werden“ (Shaked 1997, 170).

⁴¹ Um Wiederholungen zu vermeiden gelten die in diesem Zusammenhang dargelegten Inhalte ebenso für die Macht der Führungskraft in seiner Rolle als Geführter.

aus Werten, Normen, Denk- und Verhaltensmustern, die für Angehörige einer Organisation, aber auch – durch die Ausgestaltung von Subkulturen – einer Abteilung, eines Teams oder einer Arbeitsgruppe typisch sind und die das Verhalten der Mitglieder und damit auch deren „job satisfaction, quality of group interactions, leadership“ (Sinah 1995, 194) beeinflussen (Schein 2006, 29ff.; Rosentstiel et al. 2005, 442; Opitz 2004, 177; Schein 1992, 22; Conelli 1991, 503). Indem die Kultur implizite Erwartungen über angemessenes und unangemessenes Verhalten vermittelt, übt sie Kontrolle und damit Macht auf die Mitglieder aus (Lederer 2005, 338 ff.; Opitz 2004, 175ff.; Al-Ani 1996, 67; Sinah 1995, 293). Die Macht der Kultur resultiert dabei daraus, dass die Erwartungen von allen Mitgliedern geteilt und verstärkt werden (Schein 1992, 25).

Vom Einfluss der Kultur sind neben den übrigen Organisationsmitgliedern vor allem Führungskräfte in der Sandwich-Position betroffen (Sinah 1995, 219). Eine Organisationskultur beispielsweise, die den Mitgliedern durch Zielvereinbarungen mehr Autonomie zuteilt, übt indirekt Zwang auf die Mitglieder aus, diese Ziele – auch durch Überstunden – zu erreichen, da das Gefühl vermittelt wird „den erweiterten individuellen Autonomiespielräumen am Arbeitsplatz auch gerecht zu werden“ (Lederer 2005, 341). Dies kann auch dazu führen, dass das Gefühl überfordert zu sein Schuldgefühle hervorruft, obwohl es objektive strukturelle Ursachen dafür gibt (ebd., 352f.). Führungskräfte müssen nun dafür Sorge tragen, dass die Mitglieder ihrer Arbeitsbereiche die Zielvorgaben erfüllen – und sich damit im Sinne der Kultur verhalten – und gleichzeitig den Bedürfnissen der unterstellten MitarbeiterInnen Rechnung tragen, was auch bedeutet, sie vor ‚unbegründeten‘ Schuldgefühlen zu bewahren (siehe 3.3.1). Führungskräfte müssen die Kultur, in die sie eingebettet sind, also kennen, damit sie nicht allein durch diese geführt werden (Schein 1992, 15). Sie können sich dem Einfluss der Organisationskultur aber nicht entziehen, da auch sie sich mit dieser identifizieren und dadurch erfolgreich in der Organisation agieren. Auch wenn in ihrem Arbeitsbereich eine Subkultur ausgeprägt ist, die etwa hinsichtlich privater Offenheit von der Gesamtkultur abweicht, so müssen sie zumindest in Interaktion mit Vorgesetzten oder KollegInnen auf lateraler Ebene den ‚Regeln‘ der Organisationskultur entsprechen.

Da es keine Macht ohne Gegenmacht gibt, unterliegt die Führungskraft neben dem Einfluss der Kultur auch der Macht der Geführten. Das Ausüben von Macht durch die Geführten, kann von der Führungskraft als bedrohlich empfunden werden und unbewusste Prozesse auslösen, die, wenn die Führungskraft nicht gegensteuert, dysfunktional für die Er-

fällung der Arbeitsaufgaben werden können. Der folgende Abschnitt dient zur Darlegung, wie Geführte Macht ausüben können und welche Folgen damit einhergehen können.

4.2.2 *Die Macht der Geführten*

Führungskräfte haben zwar formal Macht, sind aber davon abhängig, dass Geführte ihre Anweisungen befolgen (Paris 2005, 79; Al-Ani 1996, 41). Sie können ihre Ziele nur in dem Maße umsetzen, wie die Geführten ihre Aufgaben erfüllen, also ihnen zuarbeiten oder ihnen auch beratend zur Seite stehen (Steinhübel 2010, 94). Die Macht der Führungskraft ist zudem insofern ungesichert, als Aufgaben, die nur durch Kooperation aller erfüllt werden können, „hierarchische Positionsunterschiede in den Hintergrund treten“ (Paris 2005, 33f.) lassen und Führungskräfte ihre „Autorität durch Expertentum und Informationskontrolle“ gegenüber den unterstellten MitarbeiterInnen immer neu legitimieren müssen (Regnet 2001, 90). Wie in Kapitel 2.2 bereits angemerkt wurde, ist „Folgen kein passives Verhalten, es ist handeln, motiviertes Tun, das auf konturierten Interessen und Erwartungen aufbaut und stets eines kontinuierlichen Antriebs bedarf“ (Paris 2005, 101). Indem Geführte Erwartungen an die Führungskraft stellen, diese beurteilen und Rückmeldung über deren Führungsverhalten geben, können sie diese auch beeinflussen, da Führungskräfte häufig eine bestimmte Vorstellung haben, wie sie von den Geführten wahrgenommen werden möchten (Bolden, Gosling 2006, 159; Neubauer, Rosemann 2006, 32; Scheuermann 2001, 270). Voraussetzung für einen erfolgreichen Beeinflussungsversuch ist es, dass die Geführten antizipieren können, „auf welche Form des Feedbacks (noch) positiv reagiert wird und welche zu negativen Sanktionen führt“ (Einsiedler 1991, 211.).

Wenn die Führungskraft die Interessen und damit die Bedürfnisse der unterstellten MitarbeiterInnen unberücksichtigt lässt, können die Geführten eine Gegenmacht ausüben, indem sie Widerstand leisten und der Führungskraft mit Sanktionen begegnen (Regnet 2001, 45; Buschmeier 1995, 20ff.). Laut Foucault (1978, 211; 1999, 199) gibt es keine Machtverhältnisse ohne Widerstand. Da jene, die Widerstand leisten, mit disziplinären Konsequenzen rechnen müssen, verhindert die Macht der Führungskraft Opposition und ruft sie zugleich hervor (Collinson 2005, 1429). Dieser Widerstand kann sich darin äußern, dass die Geführten streiken, kündigen, sich weniger engagieren (etwa durch häufigen Krankenstand) oder koalieren und Informationen zurückhalten (Collinson 2005, 1427ff.; Regnet 2001, 94f.; Kernberg 2000, 71). Sie streben nach organisationalen Ressourcen um den eigenen Handlungsspielraum zu erhalten und zu erweitern (Altrichter 2004, 86). „Durch das Partizipieren an Machtspielen verabschiedet sich das Organisationsmitglied von seiner

Rolle als Rädchen in einer rationalistisch durchgestylten Maschine“ und wird zum Mitgestalter organisationaler Abläufe (Al-Ani 1996, 72).

Für manche Führungskräfte stellt die Autonomie der unterstellten MitarbeiterInnen eine Bedrohung dar „weil sie längst vergessene und verdrängte Erinnerungen an verlorene Auseinandersetzungen, Feindseligkeiten und Rivalitäten heraufbeschwört“ (Mertens, Lang 1991, 106). Sie machen den Geführten Zugeständnisse, um deren Abhängigkeit zu erhöhen und unterbinden gleichzeitig deren Eigeninitiative, um sich vor derartigen Erfahrungen zu schützen (ebd.). Dies führt zum einen aufgrund der verringerten Selbststeuerungsfähigkeit der Geführten zu einem größeren Arbeitspensum für die Führungskräfte (siehe 3.3.1) und zum anderen mit der Zeit zu Enttäuschungen und dadurch zu verringerter Arbeitsmotivation auf Seiten der unterstellten MitarbeiterInnen, da deren Forderungen immer größer werden und die Führungskräfte diesen irgendwann nicht mehr nachkommen können (Paris 2005, 39ff.; Mertens, Lang 1991, 106). Daher müssen sich Führungskräfte bei dem Auftauchen derartiger Befürchtungen darüber klar werden, worin deren Ursachen liegen, um in ihrem Führungshandeln nicht dergestalt beeinflusst zu werden. Andererseits sollten sie eine gewisse paranoide Haltung ihren MitarbeiterInnen gegenüber einnehmen, da sie „in der Regel über Machtmittel, die Mitarbeiter sich selbst zu nutze machen oder deren Einsatz sie verhindern wollen“ (Haubl 2009, 208) verfügen und folglich „vergleichsweise mehr taktisch-strategischen Beeinflussungsversuchen ausgesetzt“ (ebd.) sind.

Problematisch wird diese paranoide Haltung der Führungskraft, wenn deren Wahrnehmungen und Gedanken projektiv oder sogar projektiv-identifizierend sind. „Im einen Fall verdächtigt er Mitarbeiter der Illoyalität, die er selbst (mit schlechtem Gewissen) ‚fallengelassen‘ hat. Im anderen Fall schikaniert er sie solange, bis sie sich auf eine Weise wehren, durch die sich der Vorgesetzte ‚hintergangen‘ und damit in dieser Meinung über seine Mitarbeiter bestätigt fühlt, wenn sie etwa den Vorgesetzten ihres Vorgesetzten einschalten“ (Haubl 2009, 209). Die Tendenz zu derartigen Denk- und Verhaltensweisen der Führungskraft ist erhöht, wenn diese zu paranoiden Übertragungen⁴² neigt⁴³. Ein (un-)bewusster

⁴²Die Ursache dieser Übertragung liegt in der Erfahrung extremer Zurückweisung als Kleinkind, die ein hohes Maß an angstausslösender, unkontrollierbarer Wut hervorrief, welche die Spaltung der Umgebung in eine ausschließlich gute, vollkommene Dimension und eine gefährliche, schlechte Dimension erforderlich machte (Mertens, Lang 1991, 97). Gemeinsam mit dem Abwehrmechanismus der Projektion führt die Spaltung dazu, dass „alle unangenehmen und bedrohlichen Emotionen und Gedanken anderen Menschen zugeschrieben werden“ (ebd.), wodurch die „Schuldgefühle über die eigene Wut verdrängt“ (ebd.) werden.

⁴³ Paranoide Übertragungen finden sich nicht nur in Richtung der Führungskraft auf die unterstellten MitarbeiterInnen, sondern auch in umgekehrter Richtung sowie auf lateraler Ebene (Mertens, Lang 1991, 98).

Gewinn aus dieser paranoiden Haltung ist etwa, dass sie der Rationalisierung⁴⁴ dienlich ist (ebd.). Wenn sich die Führungskraft überfordert fühlt oder es tatsächlich ist, zeigt sie häufig eine Entscheidungsschwäche. Wenn sie davon ausgeht, dass MitarbeiterInnen ihr Böses wollen, ist es für sie klar, dass sie keinen Erfolg hat, und gleichzeitig legitimiert dies einen Angriff auf die MitarbeiterInnen. Greift die Führungskraft die MitarbeiterInnen zu häufig an, erwirbt sie den Ruf, aggressiv und misstrauisch zu sein und wird gemieden. Dadurch werden auch keine Anforderungen an sie gestellt, wodurch eine kurzfristige Entlastung der Führungskraft erfolgt, weil sie keine Entscheidungen treffen muss, „die er sich nicht zutraut“ (ebd.). Mittelfristig wird die Führungskraft „von relevanten Informationen abgeschnitten“ (ebd.) und kann zukünftig keine adäquaten Entscheidungen mehr treffen.

Machtausübung dient aber nicht nur der Erfüllung manifester Ziele innerhalb von Organisationen (etwa einer Beförderung oder Gehaltserhöhung), sondern wird auch zur Befriedigung subjektiver oder psychodynamischer Bedürfnisse genutzt. Wenn der Einfluss erfolgreich geltend gemacht werden kann, können die Folgen sowohl positiv – etwa in Form einer Selbstwertsteigerung oder Bedürfnisbefriedigung – oder auch negativ aufgrund externen Zwangs oder „sozialer oder psychischer Beschädigung“ (Schüle 2007, 47) sein. Der nächste Abschnitt soll zeigen, welche ‚Gewinne‘ Personen durch das Ausüben von Macht erhalten. Dies dient dazu, um die Motivation hinter (auch für die eigene Person oder Organisation) dysfunktionalen Einwirkungsversuchen zu erhellen. Zudem soll gezeigt werden, dass ein verantwortungsvoller Umgang mit Macht durch die Führungskraft unerlässlich für Kooperation und Aufgabenerfüllung ihres Verantwortungsbereiches ist.

4.3 Verantwortungsvoller Umgang mit Macht durch die Führungskraft

Macht hat in Organisationen eine entlastende Funktion, indem sie die Rollen der Mitglieder klar definiert, da administrative Tätigkeiten den Führungskräften zugewiesen werden und „die Folgenden sich voll und ganz auf ihre Teilaufgaben konzentrieren können“ (Paris 2005, 21). Gleichzeitig schränkt Machtausübung den Freiheits- und Handlungsspielraum der Adressaten ein, wodurch diese verminderte Eigenständigkeit erfahren und die Situation für sie unkontrollierbarer erscheint (Buschmeier 1995, 70). Geführte, die sich mit unkontrollierbaren Situationen konfrontiert sehen, vermindern ihre Arbeitsleistung und beeinträchtigen damit die Aufgabenerfüllung der gesamten Arbeitseinheit (Haubl 2009, 202; Zaleznik 1995, 267). Um dies zu verhindern, müssen Führungskräfte verantwortungsvoll

⁴⁴ Bei der Rationalisierung werden Verhaltensweisen sekundär durch Scheinmotive gerechtfertigt (Mentzos 1984, 64).

mit Macht umgehen. Die Anforderungen, die sich daraus ergeben, stellen den Inhalt dieses Abschnittes dar.

Macht wird von Kets des Vries (2004, 55) als „ein starkes Narkotikum“ bezeichnet, als anregend, belebend, suchterzeugend und als etwas, auf das niemand ohne weiteres verzichten möchte. Dies gründet unter anderem darin, dass der Gebrauch von Macht „das Selbstwertgefühl und die Selbstwirksamkeitserwartung der Machtausübenden“ (Neubauer, Rosemann 2006, 78) steigert. Es wurde als treibende Kraft für das Streben nach Macht bereits das Gefühl der Minderwertigkeit angeführt. Personen versuchen daher auch am Arbeitsplatz ihr brüchiges Selbstwertgefühl durch Ausagieren von Macht zu stabilisieren (Mertens, Lang 1991, 152). Das Streben nach Macht kann sich dabei darin äußern, dass eine Person versucht andere tatsächlich zu beeinflussen oder in dem Bedürfnis, sich mächtig zu fühlen (Sinah 1995, 176). Im letzteren Fall genügt es der Person beispielsweise von mächtigen Personen abhängig zu sein, Selbstkontrolle über eigene Handlungen und Impulse zu erhalten oder sich mit der Organisation zu identifizieren, um subjektiv Macht zu empfinden (ebd., 140ff.).

Bereits das Gefühl Macht zu haben, schützt die betroffene Person vor dem Stress erzeugenden Gefühl der Hilflosigkeit, welches die Geführten durch die Einengung ihres Handlungsspielraumes erfahren, wenn sie sich nach detaillierten Vorschriften etwa in punkto Arbeitstempo und -timing richten müssen (Opitz 2004, 119; Buschmeier 1995, 70; Zaleznik 1995, 267). Geführte, die sich hilflos fühlen, können diesem frustrierenden Gefühl entkommen, indem sie weniger Energie für die Erledigung ihrer Aufgaben aufwenden (Haubl 2009, 202; Zaleznik 1995, 267), wodurch die Leistungsfähigkeit der gesamten Arbeitseinheit in Mitleidenschaft gezogen wird. Führungskräfte sollen den Geführten daher vermitteln, dass sie keine Werkzeuge sind, sondern aktive Mitgestalter des Arbeitsprozesses, indem sie gemeinsam mit ihnen Ziele formulieren und ihnen die Mittel zur Verfügung stellen, um diese Ziele auch zu erreichen (McClelland 1978, 194ff.)⁴⁵. Auf diese Weise nutzt die Führungskraft die Handlungsbereitschaft der MitarbeiterInnen, indem sie diese in Engagement für die Organisation kanalisiert, und gibt ihnen zugleich das Gefühl geachtet und respektiert zu werden (Opitz 2004, 119).

Durch diese Bevollmächtigung der Geführten wird die auf sie ausgeübte Macht nicht als Zwang erfahren (Collinson 2005, 1425) und der gefühlte Machtvorsprung der Führungskraft und damit die gefühlte Distanz zwischen ihr und den unterstellten MitarbeiterInnen

⁴⁵ Vgl. 3.2.

gemindert. Dies bringt insofern einen weiteren Vorteil mit sich, als zu große Distanz die Isolation der Führungskraft verstärkt und zu einer geringeren Partizipation der Geführten an der Erfüllung der Arbeitsaufgaben führt, welches für die Führungskraft eine vermehrte Arbeitsbelastung mit sich bringt (Mertens, Lang 1991, 155f.). Der Führungskraft wird dadurch die Erfüllung ihrer Aufgabe erschwert, auf den Arbeitsfortschritt lähmende Situationen zu reagieren (siehe 3.3.5).

Eine angemessene Distanz zu den Geführten herzustellen, bewahrt die Führungskraft als Machtausübenden zusätzlich vor an sie gerichtete idealisierende Übertragungen, die den Geführten dazu dient, ihre Passivität zu rationalisieren. Dabei schreiben die Geführten der Führungskraft außergewöhnliche Fähigkeiten zu und blenden deren Schwächen zur Gänze aus (Haubl 2009, 202; Kets de Vries 2008, 31 & 2004, 24ff.; Mertens, Lang 1991, 95)⁴⁶. Diese idealisierende Übertragung geht über die „normale Idealisierung“, bei der der Geführte der Führungskraft Respekt entgegenbringt „und versucht seine eigene Kompetenz der des Vorgesetzten anzunähern“ (Mertens, Lang 1991, 95) hinaus und verhindert jegliche Eigeninitiative oder gar Kritik an der Führungskraft (ebd., 72ff.). Bei Führungskräften, die zu Spiegelübertragungen⁴⁷ neigen, ist die Gefahr besonders groß, sich entsprechend den auf sie projizierten Fantasien zu verhalten (Mertens, Lang 1991, 96).⁴⁸ Die Führungskraft muss dem narzisstischen Gewinn widerstehen, der diese Idealisierung bietet (Haubl, 2009, 202). Der narzisstische Gewinn bestünde dabei in der Erhöhung des Selbstwertgefühls durch die Idealisierung und der damit verbundenen Bewunderung durch die Geführten (Mentzos 1992, 52; Mertens, Lang 1991, 96f.). Führungskräfte sind besonders gefährdet, diesem zu erliegen, da mehr Beziehungsangebote an sie herangetragen werden, wodurch der Glaube entstehen kann, dass andere mehr auf sie angewiesen sind, als sie andere benö-

⁴⁶ Diese Denk- und Verhaltensweise der Geführten ist das Ergebnis projektiver und introjektiver Prozesse in Kombination mit Spaltung und Verleugnung. Weil die Geführten so sein wollen wie die Führungskraft, identifizieren sie sich mit dieser und introjizieren Teile deren Persönlichkeit, „wobei negative („böse“) Anteile abgespalten und völlig verleugnet werden, während positive („gute“) Aspekte der Führungskraft idealisiert werden“ (Mertens, Lang 1991, 71).

⁴⁷ Die Spiegelübertragung entsteht aus der regressiven Aktivierung des ‚Größen-Selbst‘ (Kohut 1976, 130) (Vgl. 2.3.1). Der Prozess der Spiegelung als wechselseitige Angelegenheit dient in der Ontogenese der emotionalen Entwicklung und der Ausformung der Identität (Winnicott 1974, 128ff.). Die Mutter dient dabei als erster Spiegel des ‚eigenen Selbst‘ (ebd., 135). Winnicott beschreibt dies derart: „Die Mutter schaut das Kind an und *wie es schaut, hängt davon ab, was es selbst erblickt*“ (ebd., 129).

⁴⁸ Aus der Kombination der idealisierenden Übertragung mit der – zu dieser komplementären – Spiegelübertragung kommt es zu einer narzisstischen Kollusion (Mertens, Lang 1991, 109). In dem beschriebenen Fall übernimmt der Mitarbeiter die regressiv und die Führungskraft die progressive Position (ebd.). Der Mitarbeiter sucht in der Führungskraft ideale Anteile des eigenen Selbst und die (narzisstische) Führungskraft möchte dieses ideale Selbst ersetzen (ebd.).

tigen. Diese Interpretation kann bereits vorhandene narzisstische Tendenzen⁴⁹ der Führungskraft bestärken. Die Ursache des vergrößerten Beziehungsangebotes liegt darin, dass „Beziehungen zu Personen, die über Macht verfügen, begehrter“ (Haubl 2009, 203) sind.

Eine weitere Aufgabe von Führungskräften besteht darin, ihr eigenes Innenleben zu erforschen und zu erkennen, dass sie mehr sind als ihre Position in der Hierarchie, da eine klare Identität sie davor schützt der „Korruption der Macht“ (Zaleznik 1995, 243) zu erliegen. Macht kann insofern korrumpieren, als sich der Machtinhaber privilegiert fühlt. Dieses Privileg kann derart verlockend sein, dass die Gier nach dessen Steigerung wächst. Damit steigert sich auch der „Machtbedarf“ der Führungskraft (Paris 2005, 23). Vor allem Personen, die sich selbst als sehr unabhängig von anderen sehen, streben eher nach Macht und erhalten dadurch auch Autonomie und umgekehrt verstärkt das Erhalten von Macht ein derartiges Selbstbild (Haubl 2009, 203). Da von Führungskräften erwartet wird, dass sie unabhängig sind, scheinen sie besonders gefährdet zu sein, dem Streben nach Macht zu erliegen (ebd.). Ihr Machtbedarf steigt so lange, bis sich das „Hochgefühl der Macht in die wühlende Angst vor ihrem Verlust (Paris 2005, 23) verkehrt. Die „Angst vor Machtverlust“ (Kauschke 2010, 189) kann die Kooperation im Team und auf lateraler Ebene erschweren bis verunmöglichen, da die Führungskraft die Vorschläge ihrer MitarbeiterInnen nicht wahrnimmt und diese damit nicht in den Arbeitsprozess einbindet.

Wie bereits aufgezeigt wurde, basieren effektives Führen und die erfolgreiche Erfüllung der Arbeitsaufgaben auf der Kooperation der Geführten untereinander und mit der Führungskraft. Dabei wird sowohl das Handeln der Führungskräfte als auch jenes der unterstellten MitarbeiterInnen durch unbewusste Prozesse beeinflusst. In diesem Zusammenhang sind die Überlegungen Bions zur Unterscheidung von Arbeits- und Grundannahmen-Gruppen, zwischen denen menschliche Gruppen – und damit auch Arbeitseinheiten – oszillieren, zu erwähnen. Bion liefert mit dieser Unterscheidung „Modelle von Führen und Folgen auf Basis von unbewussten Phantasien und deren Psychodynamik“ (Lazar 2007, 140).

⁴⁹ Durch das Ausüben einer Führungsposition werden bereits narzisstische Prozesse aktiviert (Kets de Vries 2004, 54). Narzissmus ist für erfolgreiches Führen bis zu einem gewissen Grad notwendig, da vor allem in unsicheren Situationen „Eigenschaften wie Zuversicht und Zielgerichtetheit sowie dramaturgisches Geschick“ die Kohäsion des Teams fördern (ebd., 51ff.).

4.4 Bions Überlegungen zum Einfluss von unbewussten Dynamiken in Gruppen

Folgt man Bion (1971, 104), so kann davon ausgegangen werden, dass ein Arbeitsbereich, in dem die Mitglieder erfolgreich zum Zwecke der Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe miteinander kooperieren, „in Beziehung zur Realität“ steht und sich daher im Modus der ‚Arbeitsgruppe‘ befindet. Neben diesem Modus sind drei Arten unbewusster Grundannahmen⁵⁰, die sich durch das Ziel des Strebens nach Abhängigkeit, nach Paarbildung und nach Kampf/Flucht unterscheiden, in aufgabenbezogenen Gruppen aktiv (ebd., 94ff.). Die aus den Grundannahmen resultierenden psychischen Aktivitäten und den damit verbundenen „mächtigen emotionalen Tendenzen“ (ebd., 106) können die ‚Arbeitsgruppentätigkeit‘ sowohl fördern als auch behindern.

„Ganz gleich welche Grundannahme aktiv ist ... die Elemente der emotionalen Situation [sind] so eng mit frühen Angstphantasien verbunden ... daß die Gruppe, wenn der Druck der Angst zu groß wird, zu Abwehrreaktionen gezwungen ist“ (Bion 1971, 120).

Je mehr die Gruppe zum Zweck der Abwehr von den unbewussten Grundannahmen beherrscht wird und nach diesen handelt, desto weniger gelingt ihr die Erfüllung ihrer eigentlichen Aufgaben (ebd., 46ff.). In Gruppen, in denen die Grundannahme ‚Abhängigkeit‘ aktiv ist, dreht sich alles um den Wunsch von einem allmächtigen und allwissenden Führer beschützt zu werden (ebd., 54ff.). Das damit verbundene Gefühl der Sicherheit geht mit Gefühlen der eigenen Unzulänglichkeit und Frustration der – den Führer idealisierenden – Gruppenmitglieder einher (ebd., 68). Die Grundannahme ‚Kampf/Flucht‘ besagt, dass es einen äußeren Feind gibt, der angegriffen werden oder vor dem geflohen werden muss (ebd., 46ff.). Aufgabe der Führung ist es den Kampf oder die Flucht vor dem Feind zu leiten. Zur Abwehr der Angst werden hier also Projektion, Spaltung und projektive Identifizierung angewandt. In der ‚Paarbildungsgrundannahme‘ wird das Ziel verfolgt einen Führer zu finden, der die Gruppe vor destruktiven Tendenzen bewahren soll. In der Grundannahmengruppe der Paarbildung ist der Führer ein Zukunftsträger, der erst durch das Paar ‚geboren‘ werden muss (ebd. 113). Da die Führungskraft den unbewussten Bedürfnissen der Geführten, die durch die jeweils aktiven Grundannahmen ausgedrückt werden, nachkommen muss, geht Bion davon aus, dass sich die ‚Geführten‘ auf der Ebene der Grundannahme die Führung wählen und nicht umgekehrt (ebd. 51ff.). Zudem schließt Bion (1971, 131) aus den Annahmen von Melanie Klein, dass die Identifikation der Geführten mit der

⁵⁰ Bei einer Grundannahme handelt es sich um eine Auffassung, „die dem Verhalten der Gruppe insgesamt Sinn gibt, aber trotzdem ... nicht offen ausgesprochen [wird], selbst wenn danach gehandelt wird“ (Bion 1971, 68).

Führungskraft nicht allein auf dem Prozess der introjektiven Identifikation (Freud 1921, 50ff.) beruht, sondern ebenso auf jenem der projektiven Identifikation (Klein 1959, 7; 1963, 8)⁵¹, dass Führungskräfte ebenso wie Geführte den Einflüssen der Grundannahmen unterliegen.

4.5 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in aufgabenbezogenen Gruppen auf alle Mitglieder unbewusste Prozesse und Dynamiken einwirken. Zudem werden Führungskräfte von Geführten beeinflusst und wirken auf deren Handeln sowie jenes des Vorgesetzten ein (Sinah 1995, 178). Geführte stehen in diesem Zusammenhang vor dem Dilemma, dass sie einerseits nicht bevormundet werden möchten und die Verantwortung für Entscheidungen an jemand anderen abgeben wollen (Seeman 1953, 378). Komplementär dazu muss die Führungskraft ihre Rolle als Autorität wahrnehmen und gleichzeitig soll sie dabei nicht direktiv vorgehen, also den Geführten keine Anleitungen geben (ebd.). Geführte sollen mit Machtbefugnissen ausgestattet werden und zu konträrem Denken und offener Aussprache ihrer Meinung ermutigt werden (Kets de Vries 2004, 184). Dies ermöglicht ihnen die Entwicklung und gegebenenfalls Neudefinition von Zielen zu beeinflussen, indem sie ihre eigenen Interessen und Ansichten einbringen (Kauschke 2010, 191; Al-Ani 1996, 87). Führungskräfte müssen daher „eine Umwelt schaffen, in der diese Energie nicht in internen Gebietskämpfen und politischen Spielen verschleudert wird“ (Kets de Vries 2004, 183). Stattdessen sollten sie die Energie für Entscheidungen nutzbar machen, um die Qualität der Aufgabenerfüllung zu verbessern (Kets de Vries 2004, 183; Mertens, Lang 1991, 68). Diese Optimierung ist vor allem aufgrund sich ständig ändernder Umweltbedingungen (etwa aufgrund neuer technologischer Entwicklungen oder einer geänderten Marktsituation) eine besondere Herausforderung. Daher widmet sich das folgende Kapitel den Aufgaben, die Führungskräfte bei Veränderungen zum Zweck der Adaptation zu erfüllen haben.

⁵¹ vgl. 2.3.4.

5. Die Rolle der Führungskraft bei Anpassungsleistungen der Organisation

Die Sichtweise von Organisationen als „lebendige Organismen“ (Conelli 1991, 454) oder als „lebendige soziale Systeme“ (ebd., 456), „die gegenüber der materiellen und gesellschaftlichen Umwelt offen und damit in vielfältiger Weise von ihr abhängig und beeinflusst sind“ (Rosenstiel et al. 2005, 376; Tacke 2004, 27)⁵², impliziert, dass Veränderungen in der Umwelt aktive Anpassungsleistungen von Organisationen erfordern, um ihr erfolgreiches Weiterbestehen zu gewährleisten. Auf den permanenten Wandel der Umwelt (Conelli 1991, 455) und den ständigen Veränderungsdruck – etwa wegen technologischer Weiterentwicklung, wie neuere Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie und damit verbundener verkürzter Halbwertszeit des beruflichen Wissens, oder des wachsenden Konkurrenz- und Innovationsdrucks – müssen Organisationsmitglieder rasch und effizient reagieren, indem sie beispielsweise bestehendes Wissen erweitern und sich Neues aneignen (Kauschke 2010, 39; Neubauer, Rosemann 2006, 146f.; Schein 2006, 45; Schiersmann, Thiel 2000, 13; Buschmeier 1995, 78; Berkel 1991, 283; Regnet, Schackmann 1991, 47). Weitere „Gründe für das Ingangsetzen von Wandel sind dagegen Überbelastung von Leitung und Personal, Konflikte wegen Integrationsmängel, Fehlen von Innovation, Steuerungsdefizite, Rückzug von der Arbeit“ oder „sehr schnelles Wachstum“ – „somit ein Zurückbleiben des Verhaltens hinter den funktionalen Anforderungen“ (Endrweit 2004, 266). Zudem können konträre Normen im Arbeitsumfeld oder ungeeignete Anreizstrukturen die Motivation der MitarbeiterInnen erschweren und einen Veränderungsbedarf indizieren (Rosenstiel et al. 2005, 409). „Somit ist es ein Ziel von Führungshandeln, Organisationen vor zu viel Starrheit zu bewahren“ (Kauschke 2010, 44) und zu diesem Zweck die kreativen und innovativen Potentiale der Mitglieder zu nutzen und dabei die „innere Stabilität“ (Mertens, Lang 1991, 30) der Organisationen zu erhalten.

Eine entscheidende Rolle bei organisationalen Veränderungen kommt Führungskräften in der Sandwich-Position zu (Conway, Moks 2011, 201; Rosenstiel et al. 2005, 402; Bryant, Stensaker, 2001, 355f.). Sie sind bei Veränderungen mit diskrepanten Ansprüchen konfrontiert, da sie als Mittelsleute zwischen der strategischen Spitze und den eigenen Arbeitsbereichen sowie den ihnen unterstellten MitarbeiterInnen mit deren (auch emotionalen) Bedürfnissen fungieren (Balogun, 2003, 70; Bryant, Stensaker, 2001, 356ff.). Füh-

⁵² siehe auch 2.2.2.

rungskräfte kennen die Arbeitsabläufe ihres Zuständigkeitsbereiches am besten und sind außerdem „die bevorzugte Informationsquelle“ für die ihnen unterstellten MitarbeiterInnen (Rosenstiel et al. 2005, 402). Daher ist es eine ihrer Aufgaben, Entscheidungen im eigenen Arbeitsbereich zu implementieren. Dabei kann es sich um Vorgaben von Vorgesetzten handeln oder um eigene Initiativen. Die Anforderungen, die damit verbunden sind, sollen im ersten Abschnitt dargestellt werden.⁵³ Da die Umsetzung von Entscheidungen und die damit einhergehenden Veränderungen immer auch mit Ängsten und Verlusterlebnissen verbunden sein können, wird abschließend auf derartige Ursachen für Widerstände gegen Neuerungen eingegangen.

5.1. Die Führungskraft als Ausführungsorgan von Entscheidungen

Entscheidungen werden in Organisationen auf verschiedenen Ebenen und unter Mitwirkung von mehreren oder weniger Personen getroffen. Führungskräfte erhalten sowohl Anweisungen von ihren Vorgesetzten, treffen aber auch selbst Entscheidungen für den eigenen Arbeitsbereich und nehmen eine beratende Funktion ihren Vorgesetzten gegenüber bei der Entscheidungsfindung ein. Wurde eine Entscheidung getroffen, ist es Aufgabe der Führungskraft diese in ihrem Verantwortungsbereich umzusetzen. Ziel dieses Kapitels ist es, diese Vorgänge näher zu erläutern.

Als Geführte müssen Führungskräfte sich nach den Entscheidungen der Vorgesetzten richten und ‚von oben‘ angeordnete Veränderungen in ihrem Arbeitsbereich umsetzen. Eine Voraussetzung dafür ist es, dass sie die Vorgaben der Vorgesetzten richtig auslegen und ihre Bedeutung für den eigenen Verantwortungsbereich erschließen (Balogun 2003, 70ff.; Bryant, Stensaker, 2001, 357). Da Vorgesetzte nicht immer alle Erwartungen, die sie an Führungskräfte stellen, klar aussprechen, müssen die Führungskräfte mit KollegInnen auf lateraler Ebene Informationen und Erfahrungen austauschen, um zu einer korrekten Interpretation zu kommen (Balogun 2003, 74). Sind sie zu einer Auslegung gekommen, müssen sie für sich selbst bestimmen, ob sie die Pläne des Vorgesetzten unterstützen und aufgrund der vorhandenen Ressourcen in ihrem Verantwortungsbereich auch verwirklichen können (Balogun 2003, 75ff.; Bryant, Stensaker, 2001, 360). Als Experte für den eigenen Verantwortungsbereich wissen Führungskräfte oft sehr genau, welche Veränderungen effektiv

⁵³ Aus Mangel an psychoanalytischer Literatur zu dieser Thematik basieren die diesbezüglichen Ausführungen vorwiegend auf Ergebnissen anderer Wissenschaftsdisziplinen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass ähnliche oder gar idente unbewusste Dynamiken, wie sie in den vorangehenden Kapiteln beschrieben wurden, auch hier ihre Wirkung entfalten.

umgesetzt werden können und welche dem Arbeitsfortschritt – auch langfristig gesehen – eher abträglich sind. Die Interpretation der Vorgaben des Vorgesetzten hinsichtlich ihrer Zweckdienlichkeit durch die Führungskraft beeinflusst in Kombination mit der Analyse, welche Schritte für die Umsetzung dieser Vorgaben erforderlich wären und ob diese im eigenen Arbeitsbereich durchgeführt werden können, wie und welche Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich umgesetzt werden (Thomas, Hardy 2011, 329; Balogun 2003, 79ff.).

Der Vorgesetzte ist aufgrund der Expertise der Führungskraft für seinen Arbeitsbereich auf diese Einschätzung angewiesen, wobei gleichzeitig die Gefahr besteht, den Missfallen des Vorgesetzten zu erwecken, wenn die Führungskraft ein divergierendes Vorgehen für adäquater erachtet (Conway, Monks 2011, 200). Führungskräfte können sich daher in sogenannten ‚double-binds‘⁵⁴ befinden, da einerseits von ihnen verlangt wird, sich selbst mit der bestehenden Problematik auseinanderzusetzen und gegebenenfalls einen Alternativvorschlag zu erbringen und andererseits dies als Widerstand gegen die Anweisungen des Vorgesetzten wahrgenommen wird (Thoma, Hardy 2011, 324f.). Weiters wird von der Führungskraft verlangt, in ihrem Arbeitsbereich Entscheidungen (über die Notwendigkeit neue Strategien zu verfolgen und neue Fähigkeiten oder Ressourcen zu erwerben) zu treffen, um die Adaptabilität innerhalb der Organisation zu unterstützen, wobei letztendlich doch der Vorgesetzte ein Vetorecht besitzt (Bryant, Stensaker 2011, 368; Conway, Monks 2011, 200; Floyd, Lane 2000, 185f.; Floyd, Wooldridge 1994 zit. nach Balogun 2003, 71). Die Führungskraft kann hierbei lediglich versuchen, die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen zu nutzen, um dem Vorgesetzten seine Vorschläge zu ‚verkaufen‘ (Bryant, Stensaker, 2001, 356; Floyd, Wooldridge 1994 zit. nach Balogun 2003, 71; Einsiedler 1991, 211)⁵⁵. Oftmals führen die Initiativen der Führungskraft genau zu jenen Veränderungen, welche Vorgesetzte ursprünglich intendiert haben (Conway, Monks 2011, 199).

Sobald die Entscheidung für eine Strategie getroffen wurde, ist es Aufgabe der Führungskraft diese mit den zur Verfügung stehenden Mitteln im eigenen Arbeitsbereich zu implementieren (Balogun 2003, 70). Die Herausforderung besteht dabei darin, die Arbeit am Laufen zu halten, da die Umsetzung von Strategien erfordern kann, dass etablierte Arbeitsweisen angepasst werden oder neue erworben werden müssen (Bryant, Stensaker 2001, 365; Floyd, Lane 2000, 156ff.). Oftmals befinden sich Führungskräfte in der Lage,

⁵⁴ Double-binds sind einander widersprechende Botschaften, von denen die Erfüllung einer Botschaft die Erfüllung der anderen verunmöglicht (Mertens, Lang 1991, 105). Vorgesetzte, die derartige Botschaften aussenden, befürchten häufig „durch das Zulassen von Partizipation etwas zu verlieren“ (ebd., 155).

⁵⁵ Siehe 3.3.1.

Maßnahmen oder Ziele gegenüber den unterstellten MitarbeiterInnen rechtfertigen zu müssen. „Their skill lies in putting these rules in a right perspective – the broad objectives and the culture of the organisation – and in persuasively communicating their perspectives to their workers“ (Sinah 1995, 43)⁵⁶. Eine besondere Schwierigkeit die Geführten zur Implementation von Entscheidungen zu motivieren ergibt sich, wenn es sich dabei um Vorgaben von Vorgesetzten handelt, gegen die die Führungskraft Bedenken hat (Bryant, Stensaker, 2001, 357).

Geführte sind eher zur Einführung neuer Strategien zu bewegen, wenn sie selbst an der Ausarbeitung dieser beteiligt waren, sie diese nicht als aufgezwungen empfinden und deren Notwendigkeit verstehen (Thomas, Hardy 2011, 323; Neubauer, Rosemann 2006, 154; Lederer 2005, 95ff.; Brohm 2004, 183; Mertens, Lang 1991, 49). Zudem kann die Kreativität der Geführten bei der Lösungsfindung und deren Wissen zur Optimierung der Entscheidung genutzt werden (Kasper et al. 2009, 361; Zand 1997, 72; Conelli 1991, 462). „Durch Meinungs- und Deutungspluralismus kann es also zu unterschiedlichen Meinungen und auch Auffassungen kommen, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, auch eine viable Lösung für ein Problem zu finden“ (Kauschke 2010, 206). Bei der Einbeziehung vieler Personen in den Entscheidungsprozess besteht jedoch die Gefahr, dass „bereits getroffene Entscheidungen wieder zur Disposition gestellt werden“ (Schiersmann, Thiel 2000, 31) um persönliche Interessen durchzusetzen. Entscheidungsträger müssen daher die Suche nach Wissen fokussieren, „by pinpointing the kind of knowledge they need“ (Zand 1997, 35) um den Prozess abschließbar zu machen. Da die Zukunft teils unvorhersehbar ist, besteht immer etwas Unsicherheit bezüglich der Adäquatheit der Entscheidung (Hofmann 1991, 29). Diese Ungewissheit kann ebenfalls dazu führen, dass der Prozess hinausgezögert und sogar zum Selbstläufer wird (Conway, Monks 2011, 195; Lutzi 2003, 446). Die Beteiligten haben dann das Gefühl „sie seien entsprechend der sich ständig ändernden Bedingungen mit einer Optimierung der konkreten Arbeitsprozesse beschäftigt, die unterdessen nahezu unverändert weiterlaufen“ (Lutzi 2003, 446).

Dies ist aber nur einer der Gründe, warum Entscheidungen nur schwer umgesetzt werden können. Weiters kann die Implementation von Entscheidungen oder Veränderungen sowohl bei der Führungskraft selbst als auch bei den unterstellten MitarbeiterInnen Ängste und Widerstand⁵⁷ hervorrufen (Bryant, Stensaker, 2001, 365ff.). Die Führungskraft muss

⁵⁶ Siehe 3.3.2.

⁵⁷ Vgl. Kapitel 4: keine Machtausübung ohne Gegenmacht.

sich dieser Möglichkeit sowie deren Ursachen gewahr sein, um mit eigenen (unbewussten) Widerständen und jenen der Geführten umgehen zu können.

5.2. Widerstand gegen Veränderung

Neue Erkenntnisse und damit verbundene Maßnahmen können „auf Grund der durch sie ausgelösten Angst vor Veränderung zunächst eher auf Ablehnung stoßen“ (Mertens, Lang 1991, 30). Derartige Ängste können sowohl bei den Führungskräften als auch bei Geführten angesichts unterschiedlicher Ursachen auftreten. Die Umsetzung neuer Strategien kann eine höhere Arbeitsbelastung durch zusätzliche Aufgaben und Verantwortung bedeuten (Conway, Monks 2001, 199). Dies, ebenso wie veränderte Arbeitsbedingungen – etwa durch Rauchverbote, neue Leistungsüberprüfungen, längere Arbeitszeiten oder Wochenenddienste sowie andere unerwünschte Konsequenzen für die individuelle Karrierehoffnung oder den privaten Bereich – können als ungerecht empfunden werden und als Verletzung des ‚psychologischen Paktes‘⁵⁸ wahrgenommen werden (Neubauer, Rosemann 2006, 90ff.; Mertens, Lang 1991, 48). Dieser Verstoß führt zur Verunsicherung, da die wechselseitige Verantwortung und Verpflichtung (siehe 3.2) damit nicht mehr als selbstverständlich erachtet werden kann. Ein Ansteigen der Arbeitsbelastung oder neue Arbeitsweisen allein können schon Ängste auslösen, da gewohnte Abläufe und Gewissheiten aufgegeben werden müssen (Lederer 2005, 100). Doch auch angenehme Veränderungen, wie etwa eine Beförderung, kann verunsichern, wenn man sich nicht sicher ist, welche Erwartungen zu erfüllen sind, oder man befürchtet, die neuen Aufgaben nicht erfüllen zu können (Conway, Monks 2011, 191; Mertens, Lang 1991, 46).

Eine ‚harmlos‘ erscheinende Veränderung, wie der Umzug der eigenen Abteilung in Räumlichkeiten, die weiter vom Büro des Vorgesetzten⁵⁹ entfernt sind, kann von Personen als eine narzisstische Kränkung erlebt werden, da sie den eigenen ‚Wert‘ daran messen, wie groß diese Distanz ist (Mertens, Lang 1991, 46). Neuerungen bergen also die „Gefahr, dass das berufliche Selbstbild der Betroffenen beeinträchtigt wird“ (Neubauer, Rosemann 2006, 151). Dieser Gefahr versuchen sie zu entgehen, indem sie mit Widerstand auf Veränderungen reagieren, die dem eigenen Selbstbild zuwiderlaufen. Personen etwa, die ein Bild eigener Überlegenheit aufrecht erhalten wollen, reagieren häufig zynisch auf Neuerungen, die nicht von ihnen ausgehen, und versuchen ihr Ansehen zu erhöhen, indem sie die Person, von der die Veränderung ausgeht, gering schätzen (Sievers 2009, 168; Zand

⁵⁸ Siehe 3.2.

⁵⁹ Gemeint ist hier der Vorgesetzte der Führungskraft der Abteilung.

1997, 43). Wie bereits im Kapitel 4.3 angeführt, streben Personen mit einem derartigen Selbstbild eher nach Autonomie. Daher widersetzen sie sich Veränderungen, die ihren Entscheidungsbereich einschränken (Conway, Monks 2011, 191; Neubauer, Rosemann 2006, 90; Balogun 2003, 70; Buschmeier 1995, 87). Wenn Führungskräfte beispielsweise Aufgaben im Team neu verteilen und damit einigen MitarbeiterInnen weniger Macht zuteil werden lassen, könnten jene MitarbeiterInnen, die weniger Macht inne haben, neidisch reagieren und/oder ihre „Machtlosigkeit als Diskriminierung“ (Paris 2005, 23) ansehen und auf diese Entscheidung mit Aggression und Widerstand antworten.

Zumal jeder „Mensch versucht, ein Unternehmen und einen Arbeitsplatz zu finden, der zu seinen bewußten und unbewußten Wünschen und Bedürfnissen paßt“ (Mertens, Lang 1991, 47), können berufliche Veränderungen auch zum Verlust bewährter psychologischer Bewältigungsmechanismen führen und die Betroffenen in eine Krise stürzen (ebd.). Da Personen versuchen, Verluste und Ängste zu vermeiden, leisten sie Widerstand gegen Veränderungen, die dies hervorrufen können. Führungskräfte sollten die betroffenen MitarbeiterInnen dabei unterstützen, diese Widerstände zu bewältigen, was voraussetzt vorab eigene Ängste und Widerstände zu erkennen und abzubauen (Conway; Monks 2011, 194ff.; Balogun 2003, 76; Mertens, Lang 1991, 83ff.). Die Führungskraft muss daher ihre eigenen „Entscheidungen auf deren rationalen und emotionalen Hintergrund hin reflektieren und sich somit der Beweggründe, die [...] hinter eigenem Handeln stehen, bewusst“ (Kauschke 2010, 191) werden, um eigene Widerstände zu vermeiden. Zusätzlich muss sie sich bewusst halten, dass auch hinter Handlungen ihres Vorgesetzten und ihrer MitarbeiterInnen derartige Beweggründe stehen können und diese folglich ebenso Resistenzen gegen Entscheidungen und Vorschläge der Führungskraft haben können. Die besondere Herausforderung besteht hierbei, dass die Führungskraft kaum antizipieren kann, „welche Vorschläge und Entscheidungen bei anderen Individuen diese Ängste und Widerstände auslösen können, da nicht immer ersichtlich ist, welche Ressourcen den betreffenden Individuen besonders wichtig und damit verteidigungswert erscheinen.“ (ebd., 190).

5.3. Zusammenfassung

Das Arbeiten in Organisationen zeichnet sich also durch einen „Mangel an Kontinuität, die Notwendigkeit, flexibel zu sein und ein Zustand der Kontingenz“ (Mersshy 2009, 148) aus. Dies ruft bei den Mitgliedern Ängste und Widerstände hervor, mit denen sie teilweise erst umzugehen lernen müssen. Führungskräfte müssen sich dieser Ängste bewusst werden, um Widerstände gegen Entscheidungen bei sich selbst und den unterstellten MitarbeiterInnen

bewältigen zu können und sie zur Umsetzung von Entscheidungen motivieren zu können. Zudem sollen sie die Geführten dazu ermutigen, eigene Ideen vorzubringen, um die Anpassungsfähigkeit des Arbeitsbereiches und der Organisation zu unterstützen. Dadurch werden Entscheidungen zu kollektiven Produkten von Verhandlungen (Kuepers 2011, 27; Ashforth 1999, 22), was zum einen die Distanz zwischen der Führungskraft und den Geführten vermindert⁶⁰ und zum anderen die Selbstachtung der Geführten steigert⁶¹.

Die Implementierung von Entscheidungen und das Unterstützen der Adaptabilität der Organisation sind dabei nur zwei Funktionen, die die Führungskraft erfüllen muss (Wooldridge et al. 2008, 1195ff.; Bryant, Stensaker, 2001, 356ff.; Floyd, Lane 2000, 154ff.). Die allein oder im Arbeitsbereich generierten Ideen müssen auch dem Vorgesetzten ‚verkauft‘ werden, ebenso wie die Führungskraft den Geführten Entscheidungen nahe bringen muss (ebd.).

⁶⁰ Siehe 4.3

⁶¹ Siehe 3.3.3

6. Methodische Vorgehensweise

Im Hinblick auf die intersubjektive Nachvollziehbarkeit ist eine genau Dokumentation des gesamten Forschungsvorgehens unerlässlich (Steinke 2010, 324; Mayring 2002, 144). Dies ist insbesondere im Bereich der qualitativen Forschung der Fall, da sich hier das Vorgehen durch mehr Gegenstandsbezogenheit und geringerer Standardisierung als bei Verwendung quantitativer Verfahren auszeichnet (Mayring 2002, 145). Die genaue Darlegung des Forschungsprozesses ermöglicht es dem Rezipienten selbst zu einer Einschätzung hinsichtlich der Angemessenheit der gewählten Methode(n) und der Korrektheit deren Durchführung sowie die dadurch erhaltenen Erkenntnisse zu gelangen (Merkens 2010, 286; Steinke 2010, 324). Ziel dieses Kapitels ist es deshalb die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses zu ermöglichen.

Die Entscheidung für eine Forschungsmethode beruht bereits auf Annahmen über deren Sinnhaftigkeit im Kontext der zu untersuchenden Forschungsfrage. Daher erfolgt zu Beginn die Begründung für die Wahl der qualitativen Methodik. Anschließend werden in einem zweiten Unterkapitel die verwendete Erhebungsmethode inklusive des Erhebungskontextes und der Datenaufbereitung sowie die Gründe für dieses Vorgehen dargestellt. Das abschließende dritte Unterkapitel dient der Dokumentation und der Argumentation für die gewählte Auswertungsstrategie.

6.1. Qualitative Forschung als Methodologie der Wahl

Die im Zuge der Einleitung generierten Forschungsfragen „Mit welchen Herausforderungen sehen sich Führungskräfte in ‚Sandwichpositionen‘ in ihrer Rolle als Führender und gleichzeitig Geführter konfrontiert?“ und „Inwiefern sehen sie diese Herausforderungen als Belastung oder als Chance?“ zielen darauf ab, das subjektive Erleben der betroffenen Personen zu erfahren. Wie die Führungskräfte ihre Situation deuten, ist entscheidend für die persönlichen Erfahrungen, die sie in Ausübung ihrer Tätigkeit machen. Dieser Begebenheit wird qualitative Forschung insofern gerecht, als diese dem interpretativen Paradigma folgt, dass soziale Wirklichkeit in Interaktion mit anderen durch gemeinsame Deutungen hervorgerufen wird (Flick et al. 2010, 20; Lamnek 2005, 35). Qualitative Forschung verfolgt den Anspruch die subjektiven Sichtweisen und Bedeutungszuweisungen von Personen zu verstehen und zu rekonstruieren (Flick 2010, 85; Flick et al. 2010, 20ff.; Froschauer, Lueger 2003, 17). Da sichtbare Handlungen von verschiedenen Personen mit jeweils anderen Bedeutungen versehen werden können und somit der Sinn einer Handlung nicht unmittelbar

beobachtbar ist, erfolgt die Erschließung von Bedeutungen indirekt über einen Interpretationsvorgang (Brüsemeister 2008, 20; Froschauer, Lueger 2003, 191; Mayring 2002, 22). Dieser Tatsache soll durch das Prinzip der Offenheit Rechnung getragen werden, indem keine vorgefassten Hypothesen an den Untersuchungsgegenstand herangetragen, sondern erst im Zuge des Forschungsprozesses generiert werden (Flick 2010, 124; Lamnek 2005, 21; Meinefeld 2010, 266; Froschauer, Lueger 2003, 19; Mayring 2002, 28). Dies bedeutet nicht, dass das Vorwissen des Forschers komplett außen vor gelassen wird. Theoretische Vorkenntnisse über den interessierenden Gegenstand dienen der Konzeption der eigenen Untersuchung und der Strukturierung von Beobachtungen und Deutungsprozessen (Steinke 2010, 324f.; Brüsemeister 2008, 25). Die mit Hilfe von Forschung gewonnenen theoretischen Ergebnisse werden schließlich in den bereits vorhandenen „Kanon von Theorien“ eingeordnet oder vergrößern diesen (Brüsemeister 2008, 25).

„So sieht sich der Forscher, dem Anspruch gemäß unvoreingenommen den Forschungsgegenstand zu erfassen, aber dennoch dem Anspruch ausgesetzt, seine angesammelten wissenschaftlichen Theorien fruchtbar machen zu wollen; eine Doppelnatur, die er in verschiedenen Phasen des Forschungsprozesses zu verwirklichen meint: In der Erhebungsphase ist er derjenige, der den Standpunkt des Befragten einnehmen können soll, in der Auswertungsphase sichtet er das Material mithilfe seiner Theorien (Witzel 1982, 68f.).

Da das Ergebnis von Interpretationen immer auch vom Vorverständnis des Forschers beeinflusst ist, muss dieses beständig reflektiert und (zum Zweck der Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse) expliziert werden (Meinefeld 2010, 271ff.; Mayring 2002, 29f.). Dieser Zweck wurde mit der Darstellung des theoretischen Kontextes der Forschungsfragen im vorangegangenen Abschnitt der Diplomarbeit erfüllt.

Da auch innerhalb der qualitativen Forschung kein einheitliches theoretisches und methodisches Verständnis vorherrscht, sondern verschiedene Forschungsansätze, die sich nach Flick et al. (2010, 19) „zu drei Hauptlinien zusammenfassen“ lassen⁶², bedarf es auch in diesem Fall der Darlegung der im Rahmen dieser Arbeit gewählten theoretischen Position. Aufgrund des Fokus des Symbolischen Interaktionismus⁶³ und der Phänomenologie⁶⁴ auf

⁶² Diese theoretischen Positionen haben ihre Verankerung erstens in der Phänomenologie und dem symbolischen Interaktionismus, zweitens in der Ethnomethodologie und dem Konstruktivismus und drittens in der Psychoanalyse und dem genetischen Strukturalismus (Flick et al. 2010, 18; Flick 2010, 81f.).

⁶³ Die Theorie des Symbolischen Interaktionismus geht davon aus, dass: Menschen „auf der Grundlage von Bedeutungen“, die in sozialen Interaktionen entstehen, handeln (Denzin 2010, 138f.). Diese Bedeutungen finden sich auch in den „narrativen Repräsentationen“ der Interaktionspartner wieder (ebd., 146).

die „subjektiven Bedeutungen und individuellen Sinnzuschreibungen“ (Flick et al. 2010, 18) erscheint der darauf basierende Forschungsansatz im Hinblick auf die Fragestellung, welche Aufgaben Führungskräfte in der Sandwichposition als herausfordernd erachten und inwieweit dies als belastend oder als förderlich für die eigene Entwicklung interpretiert wird, als geeigneter theoretischer Bezugspunkt. Leitfaden- sowie narrative Interviews dienen im Rahmen dieser Forschungsperspektive als Methoden zur Datenerhebung.

„Im Zentrum qualitativer Interviews steht die Frage, was die befragten Personen für relevant erachten“ (Froschauer, Lueger 2003, 16). Da die Ermittlung der „subjektive[n] Sichtweise von Akteuren“ (Bortz, Döring 2006, 308) im Fokus qualitativer Interviews steht, wird auch der Gesprächsverlauf stärker durch die befragte Person als durch den Interviewer „gesteuert und gestaltet“ (ebd.). Die freie Artikulation von „Ansichten und Erfahrungen“ der Befragten ist in Leitfadeninterviews (oder auch teilstandardisierte Interviews genannt) durch ein offenes Antwortformat gewährleistet (Hopf 1995, 177). Es besteht dabei die Möglichkeit, im Verlauf des Interviews neu auftretende Fragen in den Leitfaden aufzunehmen oder im Rahmen der Auswertung neue Themen, „die bei der Leitfadenerstellung nicht antizipiert wurden“ (Bortz, Döring 2006, 314), herauszufiltern. Gleichzeitig werden durch die Nutzung des Leitfadens Interviews vergleichbar, da dieser als „ein Gerüst für Datenerhebung und Datenanalyse“ (Bortz, Döring 2006, 314; Mayring 2002, 70) dient.

Beim narrativen Interview soll der Befragte zum freien Erzählen eigener Geschichten aus seinem Leben animiert werden (Hopf 2010, 355; Mayring 2002, 72; Witzel 1982, 47). Der Forscher entwickelt sein theoretisches Konzept erst anhand der Äußerungen des Interviewten und geht daher ohne theoretisches Vorwissen in die Erhebungssituation (Lamnek 2005, 364). Er nimmt während des Erzählens die Rolle des aufmerksamen Zuhörers ein und greift nur in die Erzählung ein, um den roten Faden zu gewährleisten (Hopf 2010, 356; Atteslander 2008, 133; Mayring 2002, 73).⁶⁵ Durch die „Zugzwänge des Erzählschemas“ (Witzel 1982, 47) erschließen sich dem Interviewer „subjektive Bedeutungsstrukturen“, die durch systematisches Abfragen verborgen bleiben würden (Mayring 2002, 72).

Einen Kompromiss „zwischen leitfadenorientierten und narrativen Gesprächsformen“ (Hopf 1995, 178) stellt das problemzentrierte Interview dar, welches zur Datensammlung in dieser Forschungsarbeit verwendet wurde. Der folgende Abschnitt dient der Darlegung dieser Erhebungsmethode sowie der Argumentation für dessen Verwendung.

⁶⁴ Phänomenologie versucht durch Erschließung des subjektiven Sinnes von Handlungen soziale Phänomene zu erklären (Hitzler, Eberle 2010, 110ff.).

⁶⁵ Erst nach Beendigung der Erzählung durch den Interviewten erfragt der Interviewer – wiederum anhand offener, zur freien Narration anregenden Frageformulierungen - unklar gebliebene oder unzureichend ausgeführte Inhalte der Erzählung (Mayring 2002, 74; Witzel 1982, 48).

6.2. Datenerhebung

Die Brauchbarkeit der Daten zur Beantwortung der Forschungsfrage hängt sowohl von der Zweckmäßigkeit des angewandten Erhebungsinstrumentes als auch von der konkreten Ausgestaltung des Erhebungsprozesses ab. Daher wird anschließend an die Vorstellung des problemzentrierten Interviews als Methode zur Datenerhebung der Kontext der Erhebungssituation geschildert.

6.2.1. *Das Problemzentrierte Interview als Erhebungsmethode*

Beim problemzentrierten Interview handelt es sich um eine offene, teilstrukturierte Befragungsmethode (Mayring 2002, 67) in der sich die Erhebung als ein „induktiv-deduktives Wechselverhältnis“ (Witzel 2000, o.S.) gestaltet. Die Befragten werden zum freien Erzählen angeregt, um deren subjektiven Sichtweisen zu erfahren und gleichzeitig erfolgt die Zentrierung des Gespräches auf eine bestimmte Problemstellung durch den Interviewleitfaden (Mayring 2002, 69). Der Interviewleitfaden wird auf Basis des vor der Erhebung gesammelten Wissens über die Problemstellung gestaltet und dient während des Interviews als „Orientierungsrahmen bzw. Gedächtnisstütze“ (Witzel 1982, 90) sowie der Anregung des Befragten zur Differenzierung bereits angesprochener Thematiken oder Anführung neuer Inhalte (Mayring 2002, 67ff.; Witzel 1982, 69ff.).

„Aufgrund ihres Hintergrundwissens sind sie [die Forscher, Anm. d. Verf.] zum einen eher in der Lage, die in die Form von Kürzeln, Stereotypen und Widersprüchen gekleideten Selbstverständlichkeiten des Alltags zu entdecken und zu einer detaillierteren Explikation zu überführen. Des Weiteren können, z.B. vom Interviewten ausgelassene Themenbereich, begründete Vermutungen in Fragen umgesetzt ... werden“ (Witzel 1982, 93).

Das Vorwissen hat folglich den Zweck, die Ausführungen des Befragten „verstehend nachzuvollziehen“ sowie Nachfragen zu formulieren, wird aber zur Vermeidung von Suggestionen im Interview nicht expliziert (Lamnek 2005, 368; Witzel 2000, o.S.). Gleichzeitig wird das Vorwissen anhand der Explikationen des Erzählenden überprüft und gegebenenfalls modifiziert (Lamnek 2005, 364ff.; Witzel 1982, 69ff.). Dieses Wechselspiel „zwischen bestehendem und zu ermittelndem Wissen“ spiegelt sich auch in der „Verschränkung von erzählungs- und verständnisgenerierenden“ Kommunikationsstrategien wieder (Witzel 1982, 92). Erstgenannte Strategien werden sofort zu Gesprächsbeginn eingesetzt. Eine auf das Problem zentrierte, offen formulierte Einstiegsfrage soll den Befragten zu freien Narra-

tionen anregen (Witzel 2000, o.S.; Witzel 1982, 96). Anschließend dienen erzählungsgenerierende ‚allgemeine Sondierungen‘ dazu (dem Prinzip der Induktion folgend), den Befragten zur Vertiefung seiner Ausführungen anzuregen, indem etwa Erfahrungsbeispiele erfragt werden (Lamnek 2005, 365; Witzel 2000, o.S.; Witzel 1982, 98). Unklar gebliebene Sachverhalte werden anhand verständnisgenerierender ‚spezifischer Sondierungen‘ durch Zurückspiegelung (dem Befragten werden Interpretationsvorschläge seiner Äußerungen gegeben, die er korrigieren kann), Verständnisfragen und Konfrontationen (dienen beide der Thematisierung widersprüchlicher und ausweichender Explikationen) konkretisiert (Lamnek 2005, 365f.; Witzel 2000, o.S.; Witzel 1982, 100f.). Decken die durch diese Strategien angeregten Erzählsequenzen nicht alle im Leitfaden vermerkten Themenbereiche ab, kommen (häufig am Ende des Interviews) ad-hoc-Fragen zum Einsatz (Lamnek 2005, 366; Witzel 2000, o.S.; Witzel 1982, 106).

Da das in dieser Diplomarbeit verfolgte Forschungsinteresse nicht auf die Exploration einer bisweilen unerforschten Thematik abzielt, sondern auf die Beantwortung einer konkreten Fragestellung, zu der bereits Vorkenntnisse existieren, die aber durch die subjektiven Erfahrungen der Interviewpersonen um neue Aspekte angereichert werden sollen, wurde das problemzentriert Interview als geeignetes Instrument zur Datenerhebung erachtet. In den Kapiteln zwei bis fünf wurde das theoretische Vorverständnis hinsichtlich der Aufgaben von Führungskräften in der Sandwich-Position erarbeitet. Daraus wurden fünf Themenkomplexe abgeleitet und auf deren Basis der Interviewleitfaden⁶⁶ konzipiert. Jeder Themenblock wurde durch eine offene, erzählungsgenerierende Frage eingeleitet. Der erste Themenblock ist im Gegensatz zu den anderen nicht auf einen bestimmten Aufgabenbereich der Führungskraft zentriert, sondern gibt den befragten Personen die Möglichkeit, ihre Perspektive frei auszudrücken und folgt somit dem Anspruch qualitativer Forschung nach Gegenstandsangemessenheit (Schirmer 2009, 80). Es wird dabei allgemein nach den Aufgaben und dem Arbeitsalltag aus Sicht der interviewten Personen gefragt. Dies zielt darauf ab die Ausführungen der Führungskraft nicht sofort in eine bestimmte Richtung zu lenken, sondern zu erfahren, welche Aufgaben diese von sich aus als genuin führungspezifisch ansieht. Es erlaubt die Strukturierung des Interviews völlig an die jeweils interviewte Person abzugeben und unterstreicht deren Rolle als ExpertIn für ihr Aufgabengebiet, indem die Forscherin augenscheinlich als Laie auftritt. Aufbauend auf den Ausführungen der jeweiligen Führungskraft flossen die Inhalte der übrigen vier vertiefenden Themenblö-

⁶⁶ Der verwendete Interviewleitfaden findet sich im Anhang.

cke⁶⁷ variabel in das Interview ein, indem darauf geachtet wurde, den Erzählfaden der befragten Person – soweit es möglich war – fortzuspinnen. Da die interviewten Personen Unterschiede im Hinblick auf Redefreudigkeit zeigten, diente der Leitfaden auch dazu, neue Gesprächsinhalte durch die Interviewerin vorzuschlagen, auf diese Weise das Gespräch aufrecht zu erhalten und zugleich keine relevanten Inhalte zu vergessen. Die das Gespräch abschließenden Fragen –nach den Herausforderungen und Chancen aus Sicht der Führungskraft sowie nach ihren Stärken und Schwächen – sollten zum einen das Gespräch abrunden und zum anderen zusätzliche oder validierende Informationen zu den bereits erzählten Inhalten liefern.

Dieser offenen Gesprächssituation wurde eine „Warming-Up-Phase“ vorgeschaltet, in der sich die Interviewerin inklusive ihrer Forschungsinteresses vorstellte, die Bereitschaft zur Teilnahme am Interview würdigte und der befragten Person Anonymität zusicherte. Weiters wurde den interviewten Personen deutlich gemacht, dass ihre persönliche Erfahrung im Fokus des Interesses steht, um die Erwartungshaltung der Interviewerin klarzustellen (Witzel 1982, 95). Da eine Tonbandgerät zur Aufzeichnung des Interviews verwendet wurde, um sich voll und ganz auf das Gespräch sowie „situative und nonverbale Elemente“ (ebd., 91) konzentrieren zu können, wurde das Einverständnis der Führungskräfte zu dessen Anwendung eingeholt. Den befragten Personen wurde außerdem die Möglichkeit angeboten, noch unklare oder sie im Hinblick auf die Interviewsituation und den Forschungsablauf interessierende Angelegenheiten, zu besprechen. Grundsätzlich wurde dabei darauf geachtet, eine möglichst angenehme und entspannte Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Zur Entlastung des Interviews von „Fragen, die als Frage-Antwort-Schema aufgebaut sind“ (Witzel 2000, o.S.) und den „narrativen Fluß“ (Witzel 1982, 90) stören, wurde ein Kurzfragebogen erstellt und nach den einleitenden Worten verbal abgefragt. Dieser diente der Ermittlung des Alters, sowie der Dauer des Innehabens dieser Führungsposition in dem Unternehmen. Zudem wurde die Primäraufgabe(n) des Unternehmens erfragt, sowie der von der Führungskraft geleiteten Verantwortungsbereich. Die Fragen nach dieser Anstellung vorausgegangener Arbeitstätigkeiten sowie nach den Begebenheiten, wie diese zur Führungskraft wurde, wurden als Überleitung zur offenen Interviewsituation verwendet.

Nach Froschauer und Lueger (2003, 63) beginnen „Offene Forschungsgespräche ... nicht mit der ersten Frage, sondern bereits im Vorfeld der Planung und Kontaktaufnahme; sie

⁶⁷ Die Inhalte der Themenblöcke bezogen sich darauf, wie die Führungskraft sicherstellt, dass ihr Team die gestellten Aufgaben erfüllt, wie Einflussmöglichkeiten auf die einzelnen hierarchischen Ebenen verteilt sind, welche Erwartungen von den diversen Ebenen an alle Ebenen herangetragen werden und wie die Umgangsformen bzw. das Arbeitsklima aussehen.

reichen auch nicht bloß bis zum Gesprächsende, sondern bis zur abschließenden Dokumentation der Gesprächssituation“. Aus diesem Grund werden im folgenden Abschnitt das Samplingprozedere und der Erstkontakt vorgestellt. Anschließend werden die ersten Schritte der Datenaufbereitung – die Erstellung des Postskriptes sowie die Transkription – veranschaulicht.

6.2.2. *Fallauswahl und Erstkontakt*

Die befragten Personen waren alle in derselben Organisation angestellt. Dies wurde damit begründet, dass dadurch der in Kapitel 4.2.1 dargestellte Einfluss der Organisationskultur auf das Denken und Handeln der Organisationsmitglieder – und damit auch der Führungskräfte – überprüft werden kann. Die gewählte Organisation zeichnet sich zudem dadurch aus, dass zwei unvereinbar scheinende Aufgabengebiete – Produktentwicklung und Kundenakquise sowie -beratung – ‚unter einem Dach‘ vereint sind und somit dem selben organisatorischen Kontext unterliegen. Die Führungskräfte arbeiten folglich trotz sehr divergierender Aufgabenbereiche unter denselben durch die Organisation bereitgestellten Rahmenbedingungen, also dem geltenden Regelwerk sowie den, neben der bereits angesprochenen Kultur, unbewussten Abwehrkonstellationen. Aufgrund des einheitlichen Kontextes können die führungsspezifischen Aufgaben, die mit der Ausübung von Führung in der Sandwich-Position einhergehen, besser herausgearbeitet werden und dadurch zumindest in dem Maße auf andere Kontexte übertragen werden, soweit die dort vorherrschende organisationalen Rahmenbedingungen bekannt sind.

Der Erstkontakt mit der Geschäftsführung wurde über ein Organisationsmitglied⁶⁸ hergestellt, mit dem bereits über längere Zeit eine gute Beziehung bestand. Diese Person erfragte stellvertretend für die Forscherin bei der Geschäftsführung, ob grundsätzlich die Bereitschaft bestünde, sich am Forschungsvorhaben zu beteiligen. Auf Wunsch der Geschäftsführung wurde ihr eine E-Mail mit der konkreten Anfrage (inklusive der Beschreibung der benötigten InterviewpartnerInnen) und dem vorläufigen Forschungskonzept gesandt. Diese fungierte als Gatekeeper, indem sie die Akquise potentieller Interviewteilnehmer übernahm und deren Kontaktdaten per E-Mail mit der Aufforderung an die Forscherin schickte, alles weitere mit diesen Personen direkt zu vereinbaren. Mit den potentiellen Interviewteilnehmern erfolgte ein kurzer Informationsaustausch via E-Mail, um diesen ebenfalls das

⁶⁸ Diese Person wies aufgrund ihrer Führungsposition in dieser Organisation eine gute Passung zum Forschungsinteresse auf und wurde daher um ein Probeinterview gebeten, um die Eignung des Interviewleitfadens zu überprüfen und ihn gegebenenfalls zu modifizieren (Schirmer 2009, 169). Das Interview wurde in jenem Raum durchgeführt, in dem schlussendlich vier der fünf Interviews stattfanden.

Forschungsvorhaben kurz zu erläutern und offene Fragen zu klären. Die Anzahl der InterviewpartnerInnen wurde in dieser Phase noch nicht fixiert, sondern angelehnt an Glaser und Strauss (2008, 69), wurde bis zum Eintreten theoretischer Sättigung neue Personen befragt.⁶⁹ Theoretische Sättigung ist dann erreicht, wenn der Aufwand, zusätzliche Interviews zu führen, größer ist, als der daraus gewonnene Erkenntnisgewinn (Froschauer, Lueger 2003, 30). Dieses Kriterium wurde nach der Befragung von fünf Personen erlangt. Bei der Auswahl dieser GesprächspartnerInnen wurde gemäß dem Prinzip des theoretical samplings darauf geachtet, dass es sich dabei um Personen handelt, die möglichst unterschiedliche Arbeitsbereiche leiten, um eine hochgradige Variation zum Zweck der Verallgemeinerbarkeit zu erreichen (Helfferich 2009, 174; Froschauer, Lueger 2003, 29). Tabelle 1 bietet einen Überblick über das Aufgabengebiet, dem ihr Verantwortungsbereich jeweils angehört sowie über ihre Arbeitstätigkeit, bevor sie Mitglieder jener Organisation wurden, in der sie zurzeit Verantwortung für die Führung von MitarbeiterInnen inne haben.

Person	Jahre als Führungskraft:	Leitet Team im Bereich:	Arbeitstätigkeit vor Eintritt in diese Organisation
I 1	3 + ?	Beratung	Führungskraft in anderer Organisation
I 2	6	Entwicklung (4 Teams)	Lehrer für Sportart
I 3	9	zw. Beratung & Entwicklung	Keine Festanstellung
I 4	3	Beratung (& daneben Produktmanager)	Keine Festanstellung
I 5	4	Entwicklung – Vorgesetzter: I2	Keine Festanstellung

Tabelle 1: Merkmale der interviewten Führungskräfte.

Die Interviews wurden in den Räumlichkeiten der Organisation durchgeführt, um nahe an dem Untersuchungsgegenstand – also der Führungskraft in ihrem Arbeitsumfeld – zu sein (Lamnek 2005, 401; Mayring 2002, 146). Während der Interviews wurde – den Grundsätzen qualitativer Interviewführung entsprechend – auf die Aufrechterhaltung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre geachtet, die zu freien Narrationen anregt und nur in das Gespräch eingegriffen, um dieses aufrecht zu erhalten (Schirmer 2009, 187; Froschauer, Lueger 2003, 63). Zudem wurde darauf geachtet, der befragten Person einen möglichst hohen Grad an Autonomie sowie – durch Einkalkulation eines Zeitpuffers von 30 Minuten – an Zeit zu geben, um ihre persönlichen Erfahrungen zu schildern.

⁶⁹ Diese Vorgehensweise wurde den potentiellen Interviewpersonen vorab mitgeteilt, mit der Information, dass womöglich schlussendlich nicht alle befragt werden.

Aufgrund der Flüchtigkeit sozialer Interaktionen und somit auch des Interviewgeschehens ist es erforderlich, die darin gemachten Erfahrungen möglichst genau zu dokumentieren und in Textform zu bringen, um sie für eine wissenschaftliche Analyse nutzbar machen zu können (Flick 2010, 384; Matt 2010, 580; Kowal, O’Connell 2010, 438; Witzel 1982, 110). Aus diesem Grund werden die mittels Tonband aufgenommenen Interviewinhalte transkribiert sowie unmittelbar nach dem Gespräch Postskripte angefertigt, in denen forschungsrelevante Inhalte festgehalten werden. Der Darlegung des konkreten Vorgehens bei dieser schriftlichen Fixierung widmet sich der folgende Abschnitt.

6.2.3. *Datenaufbereitung*

Die Aufbereitung der im Interview gewonnenen Daten für die wissenschaftliche Analyse vollzog sich in zwei Schritten. Erstens wurden die auf dem Tonband aufgezeichneten Interviews verschriftlicht, da subjektive Bedeutungen und Sinngebungen nur anhand von Texten rekonstruiert werden können (Matt 2010, 580; Flick 2010, 96). Im Hinblick auf die Fragestellung wurde angelehnt an Flick (2010, 380) beschlossen, das gesamte Interview, inklusive unvollständiger Sätze und Satzbaufehlern schriftlich festzuhalten und dabei auf Bereinigung von Dialekt zu verzichten. Durch die Anfertigung kommentierter Transkripte⁷⁰ sollten neben den verbalen auch möglichst viele emotionalen Gesprächskomponenten erfasst werden (Brüsemeister 2008, 14f.; Mayring 2002, 91). Diese Transkripte beinhalten neben dem Wortprotokoll zusätzliche Informationen über sprachliche Auffälligkeiten, nichtverbale Äußerungen (etwa Lachen oder Räuspern), Silbendehnungen oder -betonungen, „gesprächsgenerierende Beiträge“ (Froschauer, Lueger 2003, 224) (wie mhm, äh etc.), Nebengeräusche oder Pausen, sowie weiteren Merkmalen, die für den interpretativen Prozess von Bedeutung sein könnten (Lamnek 2005, 403; Bortz, Döring 2006, 312; Mayring 2002, 92; Witzel 1982, 110).

Der zweite Schritt der Datenaufbereitung erfolgte bereits unmittelbar nach den Interviews durch die Anfertigung von Postskripten. Diese Gesprächsnotizen beinhalten Informationen über den Kontext des jeweiligen Interviews, die neben der Interpretation des Materials (Flick 2010, 213) auch zur „späteren Validitätsbeurteilung des Materials“ (Bortz, Döring 2006, 311) verwendet werden kann. Da in qualitativen Befragungen die interviewende

⁷⁰ Da es sich bei Interviewäußerungen um „sehr persönliche Daten“ (Bortz, Döring 2006, 313) handelt, die „für Unbefugte unzugänglich aufbewahrt werden“ (ebd.) müssen, sind die Transkripte nicht im Anhang vorfindbar.

Person sich selbst zum Erhebungsinstrument machen soll (Bude 2010, 571; Bortz, Döring 2006, 309), wurden neben den Räumlichkeit, in der das Interview jeweils stattfand, und der Uhrzeit auch die Gesprächsatmosphäre, Gesprächsinhalte vor und nach der Gesprächsaufzeichnung sowie „Gedanken, Gefühle und Reaktionen [der InterviewerIn] auf den Befragten“ (Lamnek 2005, 367; Bortz, Döring 2006, 309) notiert.

Der Erstellung ausführlicher Transkripte und Postskripte sollen eine zu frühzeitige Selektion des Materials verhindern und zusammen den jeweiligen Gesprächsprozess möglichst vollständig nachvollziehbar machen (Witzel 1982, 110).

6.3. Strategie der Datenauswertung

Witzel (1982; 2000) gibt selbst keine konkreten Angaben zu einer probaten Auswertungsmethode, „weil die Gestaltung des Erkenntnisfortschrittes untrennbar mit den inhaltlichen Anforderungen des Gegenstandes verbunden ist“ (Witzel 1982, 108). Auch laut Flick (2010, 213) ist die Anwendung des Problemzentrierten Interviews nicht an die Auswertung des dadurch gewonnenen Datenmaterials mittels einer bestimmten Strategie gebunden. Die Wahl der Auswertungsmethode richtet sich nach Flick (2010, 475) und Schmidt (2010, 447) unter anderem nach der Zielsetzung und der Fragestellung der Untersuchung sowie dem Forschungsansatz. Das forschungsleitende Interesse – die Herausforderungen mit denen sich Führungskräfte in der Sandwich-Position konfrontiert sehen sowie deren Einschätzung dieser hinsichtlich belastender und Chancen enthaltender Elemente zu erfahren – zielt auf die Exploration der subjektiven Sichtweisen und Deutungen der Befragten ab. Durch die Anwendung des Problemzentrierten Interviews wurde das Forschungsgespräch mittels vorab erstellten Interviewleitfaden auf die interessierenden Themenbereiche zentriert, wobei durch die Verwendung einer offenen Fragetechnik die befragte Person dazu angeregt wurde, frei aus deren Erfahrungsschatz zu erzählen und somit möglichst vielfältiges sowie neues enthaltendes Datenmaterial zu produzieren. Sowohl die Fragestellung als auch die verwendete Erhebungsmethode zeichnen sich durch einen explorativen Charakter aus, der auch in der Auswertung weiterverfolgt werden soll. Aus diesem Grund erscheint eine induktive Auswertungsmethode gegenüber der deduktiven Strukturierung des Datenmaterials anhand vorgefertigter Kategorien angemessener (Schmidt 2010, 474; Witzel 1982, 108).

Das in dieser Forschungsarbeit verfolgte Ziel besteht nicht nur darin, Aussagen über den einzelnen Fall zu machen, sondern anhand der untersuchten Fällen zum Zweck der Generalisierbarkeit „[k]ollektiv geteilte Sichtweisen, Deutungs- und Handlungstypen“ (Lamnek 2005, 185) aufzufinden, die – im Fall dieser Diplomarbeit – für Führungskräfte in der

Sandwich-Position typisch sind (ebd., 183ff.; Atteslander 2008, 184). Im Hinblick auf diese Zielsetzung in Kombination mit dem Anspruch, das Datenmaterial explorativ durch induktive Kategorienbildung zu analysieren und dabei die subjektiven Deutungen der Befragten zu rekonstruieren, erscheint die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring – genau gesagt die Nutzung der zusammenfassenden Inhaltsanalyse zur induktiven Kategorienbildung – als geeignete Methode der Datenauswertung (ebd. 511f.; Mayring 2010, 472; 2002, 115; 1995, 213). Ziel der zusammenfassenden Inhaltsanalyse „ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion ein überschaubares Korpus zu schaffen, das immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist“ (Mayring 2002, 115). Aufgrund der im theoretischen Hintergrund immer wieder vorfindbaren Hinweise, dass unbewusste Prozesse den Arbeitsalltag von Führungskräften beeinflussen, wurde die Kombination dieser Auswertungstechnik mit Elementen der Tiefenhermeneutik als sinnvoll erachtet. Die Tiefenhermeneutik geht davon aus, dass „sich die Bedeutung von Interaktionen in der Spannung zwischen einem manifesten und einem latenten Sinn entfaltet“ (König, 2010, 557). „Es geht um die Anerkennung einer *eigenständigen Sinnebene* unterhalb der bedeutungsgenerierenden Sinnebene sprachlicher Symbolik“ (Lorenzer 1988, 29; Hervorhebung im Original). Durch Anwendung psychoanalytischer Mittel wird versucht „die unbewusste Bedeutung des Textes“ (Lorenzer 1988, 26) bzw. den „vom Textproduzent verdrängte Sinn“ (Mayring 2002, 126) erschließen. Dieser latente Sinn „kann nicht direkt erfaßt werden, es muß sich in ‚Abkömmlingen‘ zeigen“ (Lorenzer 2002, 70f.). Er wird indirekt über das Wirken von irritierenden und inkonsistenten Textstellen sowie grammatikalischen Regelverletzungen auf das eigene Erleben des Interpreten erschlossen (König 2010, 556ff.; Mayring 2002, 127f.; Haubl 1995, 223).

Zum Zweck der Auswertung der Einzelinterviews wurde folgendes Auswertungsraster erstellt:

Fra- ge	Paraphrase, Zitate	Generalisierung	Reduktion	<i>Zusätzlich Auf- fälliges</i>	<i>Interpretati- on</i>
--------------------	-------------------------------	------------------------	------------------	--	------------------------------------

Das konkrete Vorgehen orientiert sich am Vorschlag von Lamnek (2005, 402ff.) und gestaltete sich derart, dass jedes Interview zuerst einzeln ausgewertet wurde und erst in einem letzten Auswertungsschritt fallübergreifende Analysen vorgenommen wurden. Durch mehrmaliges, intensives Lesen wurden für jedes Interview alle als – im weitesten Sinne – für die Fragestellungen relevant erscheinenden Themen notiert.⁷¹ Dem Prinzip der Offen-

⁷¹ Jede sinnthaltige Texteinheit konnte somit „als Ausprägung für eine Kategorie genommen werden“ (Lamnek 2005, 59), wobei die Analyseeinheit das jeweilige Interview war.

heit folgend, wurden dabei darauf geachtet, nicht „die Formulierung aus den gestellten Fragen zu übernehmen“ (Schmidt 2010, 449), sondern sich sprachlich an den die Formulierungen der befragten Person zu orientieren und deren Begriffe zu übernehmen. Einige dieser Textstellen wurden, einer Regel der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring entsprechend, paraphrasiert (Bortz, Döring 2006, 332; Lamnek 2005, 520; Mayring 1995, 211), andere Passagen zum Zweck der tiefenhermeneutischen Analyse zitiert, wenn diese sprachliche Auffälligkeiten oder andere irritierende Merkmale enthielten (König 2010, 556ff.; Mayring 2002, 127f.). Durch das wiederholte, intensive Lesen der einzelnen Transkripte sollte sicher gestellt werden, dass „Textpassagen nicht vorschnell eigenen Fragestellungen zugeordnet“ (Schmidt 2010, 448) oder übersehen werden. Diese Gefahr besteht, da sich zu einer Thematik relevante Textstellen nicht immer im Kontext der zu dieser gestellten Frage befinden, sondern die befragten Personen mit der Zeit Aspekte genauer oder erst im Kontext einer anderen Frage ausführen.

Im nächsten Schritt wurden, dem Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse folgend, die notierten Texteinheiten durch Generalisierung abstrahiert und im anschließenden Schritt der Reduktion⁷² wurden Generalisierungen gleicher oder ähnlicher Bedeutung zu einer sowie mehrere Aussagen zu einer Thematik zusammengefasst (Bortz, Döring 2006, 332; Lamnek 2005, 520f.; Mayring 2002, 96 & 1995, 211). Ergebnis der Reduktion waren Kategorien, die die in dem jeweiligen Interview vorkommenden Inhalte kurz und bündig zusammenfassten.

Die anschließenden Auswertungsschritte wurden gemeinsam mit einer zweiten Person durchgeführt, da diese aufgrund ihres differenten Vorwissens zu anderen Interpretationen und Deutungen kommen kann (Bortz, Döring 2006, 335; Froschauer, Lueger 2003, 167). Durch auftretende Meinungsverschiedenheiten wird ein Argumentationsdruck erzeugt und Interpretationsalternativen generiert (ebd.).

Beide Personen lasen separat neben den jeweiligen Postskripten zu den Interviews die einzelnen Transkripte nochmals zeilenweise, um auch Auffälligkeiten, die sich nicht auf Inhalte, die zur Fragestellung passen, in die tiefenhermeneutisch Analyse mit ein zu beziehen sowie den ersten Schritt der Paraphrasierung und Zitation hinsichtlich übersehener Textstellen zu überprüfen. Alle aufgefundenen Inkonsistenzen, Brüche, sowie auf andere Weise irritierende Textstellen oder Verhaltensweisen und Auffälligkeiten der Sprache, die „Zu-

⁷² Die Schritte der ersten und zweiten Reduktion wurden in einem Auswertungsschritt vollzogen.

gang zu einer latenten Sinnebene eröffneten“ (König 2010, 563; Schirmer 2009, 225) wurden in einer weiteren Spalte des Auswertungsrasters vermerkt.

„Nicht nur zeigt sich hier der Gegensatz zweier Positionen (der im Text vertretenen und der an den Text herangetragen), nicht nur bricht hier im Text ein Widerspruch als Ungereimtheit, die von einer strengeren Logik zu beseitigen wäre, auf, vielmehr erschließt sich im Bruch der Zugang ...[zu einer] ‚Vertikale‘, die ausdrücklich aus der Sinnebene, in der der Text üblicherweise gelesen wird, herausführt und in eine neue, im Text wirksam angelegte aber verborgene Bedeutungsebene öffnet. Nennt man den verständigen Sinn des Textes ... die manifeste Bedeutungsebene, so geht es bei jener in der Tiefe liegenden ... um den latenten, den verborgen-unbewußten Sinn des Textes“ (Lorenzer 2006, 183f.).

Diese Irritationen wurden im Zuge des ‚szenischen Verstehens‘⁷³ zuerst hinsichtlich ihrer Ähnlichkeit und Unterschiede miteinander verglichen, „um Gleichförmigkeiten, Muster“ (Mayring 2002, 128) und erste Erklärungen für deren Auftreten zu finden (König 2010, 564). Weiters wurde „[d]as szenische Gefüge des Textes ... über die Wirkung auf die Interpreten“ erschlossen, indem die durch Übertragungsangebote des Textes ausgelösten Gegenübertragungen analysiert wurden (Haubl 1995, 223). Die Ergebnisse aller vorausgegangenen Auswertungsschritte wurden schließlich im Rahmen des tiefenhermeneutischen Verstehens herangezogen, um ‚Abwehrfiguren‘ zu erkennen (Mayring 2002, 128). Ziel war es, verdrängte Sinngehalte sowie den Zweck und Nutzen ihrer Verdrängung zu rekonstruieren und durch Rückgriff auf den theoretischen Hintergrund zu verstehen (ebd.; König 2010, 565). Die Ergebnisse dieser Auswertungsphase wurden wiederum in einer Interpretationsgruppe diskutiert um einseitige Deutungen zu vermeiden.

Um schließlich „zu allgemeineren (theoretischen) Erkenntnissen zu gelangen“ (Lamnek 2005, 404) wurden in einem abschließenden Analyseschritt alle Einzelfallanalysen miteinander verglichen und hinsichtlich Gemeinsamkeiten und Unterschiede untersucht. Dabei wurde darauf geachtet, sich an den bereits in den Einzelfallanalysen gefundenen Kategorien zu konzentrieren und nur bei zu wenigen theoretischen Parallelen induktiv neue Kategorien zu generieren.

⁷³ „Szene meint eine dramatische Realität, die als sinnvolle Realität begriffen werden ... kann, sobald ihr ‚Sinn‘ bewußt gemacht wird. Szenisches Verstehen meint dementsprechend ein Verstehen, das über das Erfassen der konkreten Szene die darin enthaltene situative Struktur begreift“ (Lorenzer 1973, 171).

7. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Dieses Kapitel dient der Darstellung der Ergebnisse, die durch die Datenanalyse mittels einer Kombination aus der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und der Tiefenhermeneutik gewonnen wurden. Aus dieser Analyse resultierten sieben Aufgabengebiete von Führungskräften, die je spezifische Anforderungen an sie stellen, sowie Annahmen über die Organisationskultur. Da die Organisationskultur ein Machtfaktor ist, der auf die Führungskraft einwirkt (siehe 4.2.1), beschäftigen sich das erste Unterkapitel mit der Kultur der Organisation. Wie in Kapitel 6.2.2 bereits angeführt wurde, sind die interviewten Führungskräfte alle in derselben Organisation angestellt, was damit begründet wurde, dass dadurch Einblicke möglich werden, welchen Einfluss die Organisationskultur auf die Erfüllung von Führungsaufgaben hat. In den anschließenden Unterkapiteln 2 bis 8 werden schließlich die Ergebnisse zu den einzelnen Aufgabengebieten präsentiert. Diese wurden anhand des in Kapitel 2 bis 5 dargestellten theoretischen Vorwissens sowie hinsichtlich der Erkenntnisse, die über die Organisationskultur gemacht wurden, interpretiert. Es wird aufgezeigt, mit welchen Herausforderungen sich die Führungskräfte aufgrund der „Verantwortung für die Aufgabenerfüllung durch den Verantwortungsbereich“, dem „Umgang mit Einfluss und Abhängigkeit“, dem „individuellen Eingehen“ auf die MitarbeiterInnen, dem „Herstellen adäquater Nähe und Distanz“, der „Regulation des Arbeitsklimas“, der „Ermöglichung von Wachstum und Anpassung der Organisation“ und der „Kooperation“ konfrontiert sehen.

7.1. Annahmen über die Organisationskultur

Da eine Organisationskulturanalyse aufgrund des großen Aufwandes, der damit verbunden wäre, im Rahmen dieser Forschungsarbeit nicht möglich war, können keine konkreten Aussagen über die Kultur der Organisation, in der die interviewten Personen arbeiten, getroffen werden. Nachdem die Organisationskultur jedoch Einfluss auf die Art der MitarbeiterInnenführung nimmt (siehe 4.2.1), wird hier versucht, zumindest einige Annahmen über kulturelle Elemente anhand der Aussagen der interviewten Personen und den Beobachtungen der Forscherin – die sie vor und nach den Interviews gemacht hat – zu treffen.

7.1.1. Alle Organisationsmitglieder sollen sich wohl fühlen

Auf dem Strategieposter, welches an der Wand in den Büroräumlichkeiten hängt, finden sich unter dem Punkt ‚Werte‘ unter anderem die Aussagen „*Alle [Organisations-] Mitar-*

beiter sind Leistungsträger“ und „Wir pflegen eine offene Kultur und vertrauen einander“. Alle Organisationsmitglieder werden also als ein wertvoller Bestandteil der Organisation betrachtet, denen Vertrauen entgegengebracht wird und die einen Beitrag zum Erfolg der Organisation erbringen. Die „offene Kultur“ zeigt sich den interviewten Führungskräften folgend darin, dass es ‚normal‘ ist, abweichende Ansichten und missfallende Angelegenheiten mitzuteilen und sie nicht „hineinzufressen“ (I4: F34), wodurch Konflikte gelöst werden können und den Arbeitsalltag nicht beeinträchtigen (I2: F33; I4: F34):

„Und dank der Kultur is das, gibt's zwar Konflikte, aber die beeinträchtigen den Arbeitsalltag nicht“ (I2: F33)

Weiters geben diese an, mehr oder weniger privaten Kontakt zu den Organisationskolle-gInnen zu pflegen (I2: F17, 24, 25, 26; I3: F36; I4: F20; I5: F20, 22, 34). Gemäß Interviewten 1 sei dies in der Organisation sogar „extrem ausgeprägt“ (I1: F 20).

Usus im Unternehmen: „Trainingsabenden aahh Abendveranstaltungen, sei's jetzt aah auf ein Bier gemeinsam zu gehen, persönliche Feste gemeinsam zu feiern, Geburtstage, Hochzeiten, Geburten“ ist „extrem ausgeprägt“ (I1: F20)

Die Forscherin konnte zudem beobachten, dass sich die Organisationsmitglieder zu gemeinsamen Freizeitaktivitäten (etwa Sport, Musikveranstaltung oder ‚Feierabendbier‘) verabredeten oder dazu aufbrachen sowie Gespräche über persönliche Erlebnisse und Befindlichkeiten führten.

Ein offener und beinahe freundschaftlicher Umgang miteinander scheint also Teil der Organisationskultur zu sein. Die Organisationsmitglieder sollen sich am Arbeitsplatz wertgeschätzt und wohl fühlen.

Darauf, dass sich die MitarbeiterInnen ‚wohl fühlen‘ sollen und ihnen die Arbeitstätigkeit möglichst angenehm gemacht werden soll, deutet auch die Aussage von Interviewten 1 hin, dass unliebsame Aufgaben so weit als möglich vermieden werden, auch wenn das nicht nur Vorteile mit sich bringt:

„eine der Folgen, dass wir Aufgaben, die jetzt im allgemeinen Kontext vielleicht nicht so geliebt sind, aah als Unternehmen versuchen zu vermeiden, ist da vielleicht auch ein [Unternehmens] -Leiden in Summe. Das führt nämlich auch dazu, dass wir bestimmte Dinge eben NICHT haben, ja (.). Ich will nicht beurteilen, ob das positiv ist oder negativ aah. Arbeitszeitaufzeichnungen und so weiter gibt es, kontrolliert werden die (.). eigentlich nur in die Richtung, ob diie übertragene Aufgabe erledigt ist aaah. Welche Zeit dann dafür notwendig war oder ähnliches, das sind so Themen diie (.), sagen wir, sind schwach ausgeprägt, ja (.). Die dann wahrscheinlich in eine Richtung geht, wo man sagen muss: das is vielleicht nicht so gewollt. Aber jetzt motivationstechnisch ah sind das vielleicht die nicht so spannenden Aufgaben, aber ja, wie gesagt (...)“ (I1: F26)

Auch die Forscherin empfand den Aufenthalt in den Büroräumlichkeiten als angenehm, kam sich willkommen vor und hatte keine Bedenken sich in die Küche oder zur Toilette zu begeben. Vor den ersten beiden Interviews wurden ihr während der Wartezeit sofort ein Kaffee und Getränke angeboten. Dass dies danach nicht mehr der Fall war, wurde nicht als unangenehm erlebt, sondern sie hatte das Gefühl, sich selbst bedienen zu dürfen.

7.1.2. *Führung ist eine Notwendigkeit zum Zweck der Aufgabenerfüllung*

Einer der Werte am Strategieposter besagt: „*Wir sind dezentral organisiert*“. Eine ähnliche Aussage, steht auch unter dem Punkt ‚Strategien‘: „*Mit unseren dezentralen, profitablen Operativen sind wir nahe am Kunden*“. Zudem wurde trotz intensiver Recherchen im Internet weder ein Organigramm gefunden noch Informationen, die angeben, wer die Leiter der einzelnen Arbeitsbereiche sind. MitarbeiterInnenführung dürfte folglich in der Organisation kein Thema von großer Relevanz sein, wie auch folgende Aussagen sowie Beobachtungen und Gegenübertragungsreaktionen der Forscherin belegen:

- Interviewter 3 erweckt den Eindruck, als sei es ihm unangenehm, explizit in seiner Führungsrolle angesprochen zu werden, da er auf die Frage welche Unterschiede er für sich selbst als Führungskraft im Gegensatz zur Zeit davor ohne Führungsverantwortung sieht, fragt, ob diese auf seine persönliche Einschätzung abzielt (**I3: F6**) und bei Beantwortung der Frage, wie autonom er arbeiten könne, relativ schnell von der ‚Ich-Form‘ in die ‚Wir-Form‘ wechselt (**I3: F9**).

Forscherin: „Und wo sehen Sie Unterschiede, jetzt wo Sie selber Führungskraft sind, für sich selber im Vergleich als sie quasi nur Angestellter waren?“

Interviewter 3: „(räuspert sich) Für mich jetzt persönlich, oder was?“ (**I3: F6**)

„Ich bin für mich her (..) in der glücklichen Situation, recht autonom handeln zu dürfen. Mei direkter Vorgesetzter is eben [Name]. Ahhm dem berichte ich auch (..) uund aahh kann so grundsätzlich recht frEI entscheiden, jetzta. (..) Ahmm wir verwalten uns eigentlich hier relativ (..) eigenständig, würd ich mal sagen. Also wir habn unsere ZIELE, wir habn an gewissen Umsatz, den ma erreihn müssn,...“ (**I3: F9**)

- Interviewter 5 scheint seine Aufgabe als Führungskraft lediglich darin zu sehen, dafür zu sorgen, dass jene Ziele und Erwartungen erfüllt werden, die mit dem Produkt, für das er verantwortlich ist, verbunden sind. Persönliche Ziele und Bedürfnisse der MitarbeiterInnen sind für ihn kein Thema, da er auf die Frage, welche Erwartungen die Geführten an ihn stellen, nur das Produkt betreffende Wünsche anführt (I5: F32, 33) und auch in der Antwort auf die Frage, wie es ihm gelingt, die Anforderungen von Vorgesetzten mit den eigenen Wunsch und Bedürfnisse und denen der MitarbeiterInnen in Balance zu halten, keine persönlichen Bedürfnisse oder Wünsche der MitarbeiterInnen

erwähnt (I5: F31). Ähnlich dürfte auch Interviewter 4 mit MitarbeiterInnenführung ähnliche Aufgaben assoziieren, wie damit, die Verantwortung für ein Produkt inne zu haben, da er bei der Beschreibung eines typischen Arbeitsalltages seine beiden Aufgabengebiete (Führung im Beratungsteam und Produktmanagement) nicht explizit trennt (I4: F10). Zudem sieht er sich in beiden Domänen als Führungskraft:

Forscherin: Wie lang sind Sie bereits Führungskraft in diesem Unternehmen?

Interviewter 4: „(lange Pause) in etwa (...) Führungskraft mit Mitarbeiterverantwortung?“ (I4: F2)

- Für Interviewten 3 ist seine Funktion als Führungskraft durchaus evident, ebenso dass dies erfordert ein gutes Arbeitsklima sicher stellen, zu planen, Geführte zu koordinieren und zu Recht zu weisen sowie überhaupt für Arbeit zu sorgen (I3: F6, 34). Er hat es jedoch als Verantwortlicher für die Aufgabenerfüllung durch sein Team bisher einfach noch nicht als notwendig erachtet beispielsweise MitarbeiterInnen zu der Implementation von Veränderungen zu überzeugen (I3: F13), sich Strategien zur Herstellung der Balance zwischen eigenen Bedürfnissen, jenen der Geführten und den Vorgaben des Vorgesetzten zu überlegen (I3: F27, 37) oder darüber nachzudenken, was die MitarbeiterInnen von ihm erwarten (I3: F31), um die Ziele zu erfüllen. Die Forscherin schloss aus der Befragung des Interviewten und aus ihren persönlichen Erfahrungen mit ihm, dass er diese Aufgaben, bis dahin noch nicht als an ihn gestellte Anforderungen betrachtet hat:
 - Während des Interviews hatte die Forscherin das Gefühl, dass die befragte Führungskraft eigentlich weg wolle und sie verspürte ziemlich von Anfang an ein schlechtes Gewissen, der Interviewperson noch weitere Fragen zu stellen. Nach dem Interview gab die Führungskraft an, dass die ihm gestellten Fragen aufgrund ihrer Offenheit sehr schwer zu beantworten waren. Diese Aussage erweckte gemeinsam mit dem Unbehagen, dass die Forscherin während des Interviews empfand, bei der Forscherin die Annahme, dass dieses Interview bei der Führungskraft Stress induzierte, da sie sich mit dem Thema MitarbeiterInnenführung auf eine bisher ungewohnte Art und Weise auseinandersetzen musste.

- Interviewter 5 ist ebenfalls seine Verantwortung für die Aufgabenerfüllung bewusst (I5: F20, 37, 38), er aber kein Problem damit hat, wenn ihm Führungsaufgaben – wie die Zuteilung von Aufgaben, die Evaluation deren Erfüllung oder die Lösung von Konflikten zwischen den MitarbeiterInnen – abgenommen werden (I5: F10, 16, 17, 41). Dies zeigt sich auch darin, dass er angibt, erst einzugreifen, wenn das Team Probleme

übersieht (I5: F37). Außerdem verwendet er oft Phrasen wie „ist aber glaub ich eh klar“ und setzt damit voraus, dass es auch für die Geführten evident ist, wie Angelegenheiten zu handhaben sind und diese daher keines ‚Anführers‘ bedürfen. Diese Parallelen zu Interviewten dürfte auch bei ihm darauf rückführbar sein, dass er neben den Führungsaufgaben noch andere Aufgaben erfüllen muss (I5: F37).

Es scheint in der Organisation nicht als wichtig erachtet zu werden, dass sich Führungskräfte explizit damit auseinandersetzen, welche Aufgaben MitarbeiterInnenführung mit sich bringt bzw. was Führungskompetenz bedeutet.

Weitere Hinweise, die diese Annahme untermauern finden sich in folgendem Gesprächsausschnitt:

Forscherin: „Mhm wenn jetzt jemand von außerhalb an Sie herantreten würde und Sie fragen würde: "Ich möchte das mal werden, was macht ma da eigentlich genau und was muss ich dafür können?". Was würden Sie dann antworten?“

Interviewer: „(sehr lange Pause) Das wird jetzt schwierig zu beantworten, weil diese drei Sachen sind, i glaub ganz ganz oben würden sie da sehen (...). I glaub ma muss gar ned so schrecklich viel können. (...).“

Da er die Frage nach den notwendigen Fähigkeiten als Führungskraft nach einer langen Pause als „schwer zu beantworten“ bezeichnet und darauffolgend angibt, es seien nicht viele Fähigkeiten notwendig, scheint er sich noch keine konkreten Gedanken darüber gemacht zu haben, welche Kompetenzen eine Führungskraft benötigt. Da er angibt, dass ihn die Vielzahl an Aufgaben, die er zu erfüllen hat, manchmal überfordert (I4: F37), könnte ihm zu wenig Zeit und Energie verbleiben, um sich eingehend mit dieser Thematik auseinander zu setzen.

Weiters drängten sich der Forscherin im Zuge der Datenanalyse immer stärker folgende Hypothesen auf:

- 1) Führungsebenen werden dann etabliert, wenn es erforderlich ist.
- 2) Personen, die zu diesem Zeitpunkt bewiesen haben, dass sie ihre Arbeitsaufgaben zuverlässig erfüllen, sind ausreichend qualifiziert Verantwortung für MitarbeiterInnenführung zu übernehmen.
- 3) Wer in der Organisation nach Verantwortungsübernahme strebt und sich diesbezüglich auch engagiert, erhält diese auch.

Unterstützung für die ersten beiden Hypothesen findet sich in diesen Aussagen:

- Interviewter 1 sagt aus, er habe die Führungsposition aufgrund struktureller Änderungen erhalten. Das Wachstum der Organisation habe dabei die Reorganisation der Strukturen und das Einziehen von Führungsebene erforderlich gemacht. (I1: F5)
- Auch drei weitere interviewte Führungskräfte geben nicht an, sich aktiv um einen Führungsposten beworben zu haben, sondern diesen erhalten zu haben (I3: F4; I4: F6; I5: F6). Aus den Aussagen der Interviewten 3 und 5 geht zudem hervor, dass ihnen Verantwortung für MitarbeiterInnenführung zuteil wurde, da sie die Aufgaben, die ihnen zugewiesen waren, zuverlässig erfüllt haben:

„war die beste Alternative“ hat „zuverlässig gearbeitet“ und sich „bereit erklärt auch mehr Verantwortung zu nehmen und dann hat sich das halt so ergeben“ (I3: F4)

„Mhm also wie bin ich dazu gewordn. Ah ich glaub, ich hab mich bewährt in dem, was ich vorher gemacht hab. Also ich hab aah eben in diesen Entwicklungsaufgaben, ja dürft ich ganz gut gemacht haben, dass dürft scho gepasst haben und dadurch war dann eben die Chance da oder die, das AngebOt, da ein Team quasi zu leitn. und hab mich dann da entsprechend weiter entwickelt“ (I5: F6)

- Die zweite Annahme resultierte aus den Ausführungen des Interviewten 2:
 - Er gibt an, vor Eintritt in diese Organisation als Lehrer für eine Sportart – „nicht als explizite Stationsleitung“ – eine Station aufgebaut zu haben (I2: F5). Auch in der Organisation übernahm er Aufgaben, die nicht in seine Verantwortung fielen, indem er sich darin engagiert hat, abseits seines Aufgabengebietes Verbesserungen zu implementieren, wodurch er schließlich (immer mehr) Führungsverantwortung übertragen bekam:

„Ich hab mich sehr früh einfach mit allgemeinen Themen auseinandergesetzt, die jetzt nicht unbedingt nur meinen direkten Arbeitsalltag betroffen haben, und einfach schon von Anfang an versucht, die Dinge, die ich ändern kann oder besser machen kann, in der Zusammenarbeit im Team zu verbessern und bin aus dem heraus dann für ein Pilotprojekt mal Projektleiter geworden ... dann immer mehr in Führungsverantwortung hineingekommen und dann eigentlich auch sukzessive zuerst in einem Team, mittlerweile mehr Teams, die ich übergreifend, für die ich übergreifend verantwortlich bin“ (I2: F6)

- Als größte Herausforderung bezeichnet er „mit jedem Schritt (..) in Führungsebene weiter nach oben“ mehr Verantwortung erhalten zu haben, was ihn an seine Grenzen bringt und gleichzeitig „Spaß macht“ und motiviert:

„Das war bis jetzt bei jedem Schritt im Rahmen der Führungsübernahme so (..). Wo ich ma dacht, ich weiß nicht, wie ich das schaffen soll. Und woo ich mir aber dann eben, so wie ich vorher meine Strategie (lacht) erzählt hab, dann im Rahmen dessen eigentlich sag: ok, das war so und mm es jedes Mal noch geschafft hab, dass es zu einer Routine und zu einer absolut lösbaren Aufgabe wird. Ja und das ist das, was mich motiviert, ja, dass ich (..) versuch einen Change im dritten Team durchzusetzen, wo ich weiß, das es gut is und wo aber die Teamgruppe so anders is, dass ich mit ganz neuen Konflikten, Herausforderungen im Alltag konfrontiert bin. Ja, das ist das, was Spaß macht und dass ich das überhaupt tun kann, diese diese Änderung geht ja von mir aus. Die Änderung hat mir niemand gesagt, dass ich das tun soll ... Ich muss auch für Erfolg und Misserfolg davon einstehen. Das ist auch völlig in Ordnung (beide lachen)“ (I2: F35).

Eine weitere Vermutung, die während der Datenanalyse aufkam, lautet folgendermaßen:

Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben hat absolute Priorität

Sie resultierte zum einen daraus, dass

- Interviewter 5 zwei Mal darum bat, den Interviewtermin – mit der Begründung, dass sein Hauptaugenmerk momentan darin läge, seine Arbeitsaufgaben zu erledigen – zu verschieben und
- die einzig angegebene Vision ist, internationaler Marktführer zu werden' ist.

sowie zum anderen aus der Interpretation folgender Erfahrungen der Forscherin:

- Obwohl die Forscherin sich in den Räumlichkeiten der Organisation wohl fühlte, erlebte sie die konkreten Interviewsituationen teilweise als anstrengend. Dies war beispielsweise bei Interview 4 der Fall, da die Interviewperson sehr schnell und im Dialekt sprach und es daher schwierig war, sich auf die Inhalte der Erzählungen zu konzentrieren. Weiters empfand die Forscherin unter Zeitdruck zu stehen, da die Interviewperson ihr das Gefühl vermittelte, eigentlich wo anders hin zu müssen. Als sich die Führungskraft nach dem Interview nicht verabschiedete, als sie den Raum verließ, und nach einiger Zeit auch nicht wieder kam, befand sich die Forscherin in der für sie sehr unangenehmen Situation, nicht zu wissen, ob von ihr erwartet werde, die Interviewperson zu suchen, um sich von dieser zu verabschieden oder einfach zu gehen. Es kam dann in ihr die Vermutung auf, dass Interviewter 4 derart unter Stress stand, seine Arbeitsaufgaben erfüllen zu müssen, dass er nur deshalb am Interview teilgenommen hat, weil er zuvor eingewilligt hat.

Alle in diesem Abschnitt angeführten Aussagen und Erfahrungen sowie aufgrund dieser getroffenen Annahmen führten zusammengenommen zudem zu dem Schluss, dass

MitarbeiterInnenführung in dieser Organisation zwar als notwendige Aufgabe erachtet wird, das Hauptaugenmerk jedoch auf der Erfüllung der Arbeitsaufgaben durch die Organisationsmitglieder und damit der Verbesserung der Marktposition der Organisation liegt.

Zusammengefasst scheint in der Organisation eine Kultur vorhanden zu sein, in der eine offene und beinahe freundschaftliche Umgangsform erwartet wird⁷⁴. Die Organisations-

⁷⁴ Jede Organisationskultur ist mit impliziten Erwartungen an das Verhalten der Mitglieder verbunden (siehe 4.2.1)

mitglieder sollen sich wohl und als wertvoller Bestandteil der Organisation fühlen. Der Führung von MitarbeiterInnen wird im Vergleich zum Erreichen des Zieles, die Position der Organisation am Markt zu verbessern, weniger Aufmerksamkeit zuteil.

Nachdem nun eine Ahnung besteht, was unter anderem Inhalt der Organisationskultur ist, sollen nun die Ergebnisse hinsichtlich der Aufgabengebiete der Führungskräfte dargestellt werden. Das nächste Unterkapitel beschäftigt sich daher mit der Thematik, welche Einflussmöglichkeiten und Abhängigkeiten Führungskräfte im Arbeitsalltag sehen und mit welchen Anforderungen diese einhergehen.

7.2. Umgang mit Einfluss und Abhängigkeit

Alle interviewten Führungskräfte gaben an, in gewissem Ausmaß selbst Einfluss ausüben zu können und sich gleichzeitig in Abhängigkeitsverhältnissen zu befinden. Jede Interviewperson berichtete, dass sie Einflussmöglichkeiten über Zielvereinbarungen mit den Vorgesetzten oder – im Falle von Interviewten 2 – bei der Gesamtplanung besitzt (**I1: F6; I2: F9, 12; I3: F10; I4: F11, 24; I5: F8, 36**). Einige Ziele und Entscheidungen – wie im Fall von Interviewten 3 beispielsweise der zu erzielende Umsatz, Erweiterungen des Produktes oder Optimierung der Arbeitsmittel (**I3: F10**) – werden zwar durch den Vorgesetzten vorgegeben, andere jedoch mit diesem gemeinsam, im Team oder im Alleingang beschlossen (**I1: F6; I3: F9, 10, 20; I4: F11, 24**). Interviewter 1 gibt etwa an, ein Unterschied als Führungskraft im Gegensatz zu einer Position als Angestellter sei Einfluss auf die Ziele der Organisation zu haben und verantwortlich dafür zu sein, dass diese Ziele ebenso wie seine eigenen und jene, die von den MitarbeiterInnen mitbestimmt werden, erfüllt werden:

„Wirken oder Mitwirken zu bestimmten Unternehmenszielen, Strategien nach oben hin ... das zu Verantworten von mit-vereinbarten Zielen über aah nicht nur für seine eigenen Ziele sondern auch über die Ziele hinweg, die von von Mitarbeitern mitbestimmt werden oder miterfüllt werden (.) müssen“ (**I1: F6**)

Die Position als Führungskraft bietet der betreffenden Person folglich die Chance, über das Ausüben von Macht ihr Selbstwertgefühl sowie ihre Selbstwirksamkeitserwartungen zu erhöhen (vgl. Neubauer, Rosemann 2006, 78). Zudem werden Vorgaben und damit verbunden Einschränkungen des Handlungsspielraumes durch das Gefühl, selbst Macht zu besitzen, als weniger einengend erlebt (vgl. Collinson 2005, 1425). Dies dürfte aber nur in dem Maße zutreffen, als die Führungskräfte dadurch keine Überforderung erleben. Interviewter 1 spricht beispielsweise von einer momentanen Führungskrise in der Organisation (**I1: F30**) und gibt auch an, dass die Vorgesetzten aufgrund ihrer vielen Aufgaben nicht dazu in der Lage sind, eindeutige Zielvorgaben und klar formulierte Erwartungshaltungen zu kommunizieren – mehr als der Mindestanspruch „Das Werkl soll laufen“ sei nicht mög-

lich (I1: F29). Klare Zielvorgaben, die der Führungskraft in Bezug darauf Verantwortung abnehmen, würden ihm die Aufgabenerfüllung jedoch erleichtern, da sie:

„auch die Möglichkeit geben, aah dann über die verschiedenen Führungsebenen bis hinunter in das operative Geschäft eben, Vorgehensweisen zu entwickeln und abzustimmen aah, die dann nicht mehr selbstverantwortet sind“ (I1: F29)

Auch bereits getroffene Zielvereinbarungen können, indem sie große Freiheitsgrade in Bezug auf die Zielerreichung bieten (I3: F9), das Gefühl Entscheidungsmacht zu besitzen vermitteln, wie aus der Bemerkung von Interviewten 3 hervorgeht, dadurch „in der glücklichen Situation, recht autonom handeln zu können“ zu sein. Er erwähnt aber auch, dass der Vorgesetzte diesen Handlungsspielraum jederzeit einschränken kann, wenn die Resultate der Führungskraft bzw. seines Verantwortungsbereiches den Zielen und Erwartungen des Vorgesetzten nicht mehr entsprechen (I3: F9). Ähnlich gewährt auch er selbst seinen MitarbeiterInnen nur dann Freiheiten, wenn diese seinen Erwartungen nachkommen:

„Eigenständig arbeiten, klar, also die müssen einfach selbst die Lösungen verfolgen, ohne dass man ihnen alles vorbetet, müssen da die die Lösungen finden. Gut, hängt auch natürlich zumeist mit der den Freiheiten, na, wenn ich Freiheit haben will, muss ich selber lösen.“ (I3: F24)

Obwohl diese Art der Zielvereinbarungen Vorteile für die Führungskräfte mit sich bringt, können sie auch zu einer zusätzlichen Belastung führen. Wie in Kapitel 7.1.2 dargelegt, steht die Erfüllung der Arbeitsaufgaben in der Organisation im Vordergrund. Gleichzeitig besteht das Bestreben, den Organisationsmitgliedern den Arbeitsalltag so angenehm wie möglich zu gestalten, wodurch unliebsame Aufgaben – wie das Lesen von Aufzeichnungen über die Arbeitszeit – vermieden werden (siehe auch 7.1.1):

„eine der Folgen, dass wir Aufgaben, die jetzt im allgemeinen Kontext vielleicht nicht so geliebt sind, aah als Unternehmen versuchen zu vermeiden, ist da vielleicht auch ein [Unternehmens] -Leiden in Summe. Das führt nämlich auch dazu, dass wir bestimmte Dinge eben NICHT haben, ja (.). Ich will nicht beurteilen, ob das positiv ist oder negativ aah. Arbeitszeitaufzeichnungen und so weiter gibt es, kontrolliert werden die (.) eigentlich nur in die Richtung, ob diese übertragene Aufgabe erledigt ist aah. Welche Zeit dann dafür notwendig war oder ähnliches, das sind so Themen die (.), sagen wir, sind schwach ausgeprägt, ja (.). Die dann wahrscheinlich in eine Richtung geht, wo man sagen muss: das ist vielleicht nicht so gewollt. Aber jetzt motivationstechnisch sind das vielleicht die nicht so spannenden Aufgaben, aber ja, wie gesagt (...)“ (I1: F26)

Durch Zielvereinbarungen, die großen Freiheitsspielraum lassen, wird den Führungskräften zwar Autonomie zuteil, gleichzeitig sind sie jedoch gefordert, diese vereinbarten Ziele – wenn notwendig durch Überstunden – zu erreichen. Da in dieser Organisation nicht von Relevanz ist, wie viele Überstunden ein/e MitarbeiterIn machen muss, um ihre Aufgaben zu erledigen, sondern das Resultat im Vordergrund steht (7.1.2), sind die Führungskräfte zum einen aufgerufen, selbst Überstunden zu machen und zum anderen – was die schwierigere Aufgabe sein dürfte – diese auch ihren MitarbeiterInnen abzuverlangen. Hier zeigt sich wie die Organisationskultur auf direkte Weise Einfluss auf das Verhalten der Füh-

runningskräfte nimmt (siehe 4.2.1). Es stellt sich zudem die Frage, inwieweit die Führungskräfte in einer derartigen Situation ihre Glaubwürdigkeit erhalten und authentisch agieren können, wenn sie die MitarbeiterInnen zu Handlungen bewegen müssen, die sie selbst lieber vermeiden würden (vgl. Steinhübel 2010, 34ff.; Collinson 2005, 1428; Lenz et al 1991, 105; Regnet, Schackmann 1991, 48).

Jene Ziele, die im Team formuliert werden sowie die dort getroffenen Entscheidungen müssen dem Vorgesetzten ebenso wie der Status der Aufgabenerfüllung kommuniziert werden (I1: F16; I3: F9, 21; F5: 18). Hier zeigt sich aber auch eine Abhängigkeit der Vorgesetzten, da sie aufgrund mangelhaften Einblickes in die Arbeitsvorgänge der Teams auf das Feedback der jeweiligen Führungskräfte angewiesen sind (vgl. Steinhübel 2010, 78; Sinah 1995, 35; Einsiedler 1991, 212). Der Vorgesetzte besitzt ein Vetorecht gegen diese Entscheidungen und kann Aufgaben als nicht angemessen erfüllt beurteilen (I1: F16; I3: F9, 21; F5: 18). Interviewter 5 führt hierzu an, dass er den Vorgesetzten durch geschickte Argumentation überzeugen kann, wobei aber sein Einfluss begrenzt ist:

„Ahm w-wenn das jetzt nicht passt oder wenn der Vorgesetzt sagt: "Ja (.) musst aber", dann hab ich natürlich jetzt nicht mehr die Möglichkeit (lacht; beide lachen)“ (I5: F36)

In diesem Punkt stellt sich die Frage, inwieweit die Führungskraft ihre MitarbeiterInnen zur Umsetzung von Entscheidungen, gegen die sie selbst Bedenken hat, motivieren kann (vgl. Bryant, Stensaker, 2001, 357). Ebenso könnte die Führungskraft auch in diesem Fall an Glaubwürdigkeit verlieren und Ärger oder Widerstand auf Seiten der MitarbeiterInnen auslösen, da sie bei der Realisierung dieser Entscheidungen nicht authentisch bleiben kann, also in Übereinstimmung mit den eigenen Ansichten handelt (vgl. Steinhübel 2010, 34ff.; Collinson 2005, 1428; Lenz et al 1991, 105; Regnet, Schackmann 1991, 48).

Weiters müssen Probleme bei der Aufgabenerfüllung und aus diesem Grund indizierte Umplanungen gegenüber dem Vorgesetzten gerechtfertigt werden (I2: F12; I4: F19, 30). Es liegt dabei in der Verantwortung der Führungskräfte, derartige größere Probleme zu erkennen (I2: F 12, 32; I5: F25). Dies scheint in gewisser Hinsicht eine Herausforderung darzustellen, da Interviewter 5 angibt, den Erwartungen des Vorgesetzten nicht immer zu entsprechen, da er manche Probleme, die durch seinen Vorgesetzten angesprochen werden, nicht als solche erkennt (I5: F33). Bei der Lösungsfindung für planungsrelevante Probleme und späteren Validierung der Lösungen gibt Führungskraft 2 eine gewisse Abhängigkeit von der Expertise der MitarbeiterInnen an (I2: F13, 32).

Zusammengenommen weisen diese Angaben also auf eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen Führungskräften und Vorgesetzten hin, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen.

Die Aufgabenzuweisung und -umsetzung zeichnet sich ebenfalls durch ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen Führungskräften und Geführten aus, dessen Ausgestaltung in den jeweiligen Verantwortungsbereichen variiert. Die Führungskräfte leiten entweder aus den Anforderungen oder der Gesamtplanung Aufgaben ab (I1: F10; I2: F9; I5: F7, 24) oder erhalten diese – sofern die MitarbeiterInnen aufgrund guter Beziehungen zu den KundInnen nicht von diesen selbst diesbezüglich kontaktiert werden – von den AnforderungsstellerInnen (I3: F8). Zu der Detailplanung und der Verteilung der Aufgaben geben die Führungskräfte unterschiedliche Vorgehensweisen an. Interviewter 2 überlässt diese den einzelnen Teams (I2: F9) und findet dadurch Entlastung, auch wenn er die letztgültige Entscheidung in dieser Angelegenheit trifft (siehe 7.3.2). Andere Führungskräfte teilen die Aufgaben – mit (I1: F25) oder ohne Mitspracherecht (I3: F8) der MitarbeiterInnen – unter Beachtung der Relevanz, der Qualifikation und Ressourcen der Geführten⁷⁵ sowie eventuell zum Zweck der Qualifikation der MitarbeiterInnen oder der Feststellung von deren Fähigkeiten zu (I1: F25; I3: F8; I5: F10). Sie tragen also in diesem Punkt die gesamte Verantwortung, wohingegen diese dem Interviewten 5 durch seinen Vorgesetzten abgenommen wird, da er ihm die Aufgabenplanung vorlegt und dieser gegebenenfalls Adjustierungen vornimmt (I5: F34). Diese Aufgabenplanung nimmt Interviewter 5 nicht alleine vor (I5: F7), sondern weist darauf hin, dass er bei der Entscheidung ob und wie Anforderungen umsetzbar sind, auf das Feedback der Geführten angewiesen ist:

„im Überblick hab ich sie natürlich SchON, aber im DetAIL genau wissn, wo was gmacht ghört, da muss i natürlich auch zur entsprechendn Person hin gehn und fragen: "Wir habn das und das, i hab mir vorgestellt, wir könntn das so machn, geht das auch?"“ (I5: F34)

Führungskräfte in der Sandwich-Position können sich folglich durch das Nutzen des Know-Hows des Vorgesetzten und jenes der MitarbeiterInnen der alleinigen Verantwortung bei Entscheidungen entledigen. Sie können Entscheidungen innerhalb ihres Verantwortungsbereiches aber auch eigenverantwortlich treffen und ihr Selbstwertgefühl und ihre Selbstwirksamkeitserwartungen durch das Ausüben von Macht erhöhen. Dies ist ihnen

⁷⁵ Folgt man den theoretischen Grundlagen in Kapitel 3.3.1, so sollten die Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen vor der Belastung aufgrund der Gefühle von Demütigung und Insuffizienz schützen, die entstehen können, wenn diese mit unlösbaren Aufgaben konfrontiert werden. Die Berücksichtigung der Qualifikation und der Ressourcen der Geführten bei der Zuweisung von Arbeitsaufgaben dürfte unter anderem diesem Zweck dienen.

ebenfalls möglich, indem sie Einfluss auf die Entscheidungen der Vorgesetzten nehmen. Durch das Gefühl, Macht zu besitzen, erleben die Führungskräfte die Einschränkung ihrer Handlungsfreiheit durch Vorgaben der Vorgesetzten sowie die Abhängigkeit davon, dass die Vorgesetzten ihre Entscheidungen akzeptieren als weniger einengend wahr. Dabei kann zu viel ‚Macht‘ inne zu haben, indem die Vorgesetzten nur sehr unpräzise Vorgaben machen, zu einer Belastung werden. Auch wenn der Handlungsspielraum in einem tragbaren Rahmen bleibt, bringt er nicht nur Vorteile mit sich. Zum einen muss sich dieser immer wieder neu verdient werden und zum anderen kann er in Kombination mit einer Organisationskultur, in der die Aufgabenerfüllung im Vordergrund steht, zu einer vermehrten Arbeitsbelastung aufgrund von Überstunden und der Notwendigkeit, diese auch den MitarbeiterInnen aufzuoktroyieren führen.

Sobald die Entscheidungen, welche Aufgaben ein Arbeitsbereich zu erfüllen hat, getroffen ist, liegt es in der Verantwortung der Führungskräfte, dies zu gewährleisten. Die Ergebnisse, die bezüglich dieses Aufgabengebietes gewonnen wurden, sind Inhalt des folgenden Unterkapitels.

7.3. Verantwortung für die Aufgabenerfüllung durch den Verantwortungsbereich

Die Verantwortung für die Erfüllung eigener Aufgaben sowie dafür, dass die unterstellten MitarbeiterInnen die ihnen zugewiesenen Aufgaben erledigen, ist allen interviewten Personen evident (I1: F7; I2: F7; I3: F6; I4: F7; I5: F8, 11). Damit einhergehend werden sowohl die Evaluation der Aufgabenerfüllung als auch die Motivation der unterstellten MitarbeiterInnen und deren Unterstützung bei aufgabenbezogenen Problemen als notwendige Führungsfunktionen gesehen (I1: F7, 9, 12, 26, 29; I2: F7, 8, 20, 22, 27; I3: F21, 25; I4: F12, 25, 26, 30; I5: F8, 11, 17, 32). Die konkreten Aufgaben, die die interviewten Führungskräfte mit diesen Anforderungen verbunden sehen, die Strategien zu deren Erfüllung sowie die damit verbundenen Herausforderungen werden in den folgenden Abschnitten dargestellt. Da die an den Verantwortungsbereich der Führungskraft gestellten Aufgaben nur in dem Maße erfüllt werden können, in dem Probleme gelöst werden können und den betreffenden Personen Hilfe zur Verfügung steht, wird zu Beginn auf jene Funktion der Führungskraft, die die Unterstützung der MitarbeiterInnen bei der Ausführung ihrer Aufgaben betrifft, eingegangen.

7.3.1. Unterstützung bei der Aufgabenerfüllung

Trotz der Notwendigkeit die Aufgaben der Geführten zu koordinieren (I1: F6; I4: F7) und gelegentlich steuernd in Arbeitsprozesse einzugreifen (I4: F14), erfüllen die Geführten ihre Arbeitsaufgaben weitestgehend selbstständig (I1: F25; I3: F20, 24; I4: F8). Die Interviewten 3 und 4 verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass diese Selbstständigkeit auch dem jeweiligen Aufgabengebiet – ersterer ist ja in der Entwicklung und letzterer in der Beratung tätig – geschuldet und somit notwendig für produktive Zusammenarbeit ist:

Geführte dürfen sehr eigenständig arbeiten: Die Ziele bzw. Anforderungen werden ihnen vorgeben, aber der „Weg dort-hin“ ist frei. Dadurch „identifizieren sich mehr damit, mit ihren Aufgaben und betrachten das Ergebnis mehr als IHR Ergebnis und nicht etwas wenn ma irgendwie an Automaten was vorgibt, ned, daa, dass wird vor allm bei der Arbeit, die wir hier machn, wo ma vIEL auf individuellee, was i ned, Ideen und und und ah Engagement auch von den Leuten da angewiesen is, würd das da nix bringen.“ (I3: F20)

„die Erwartung is, aus meiner Sicht, dass - ich glaub es würd auch ned anders gehen, dass die rasch selbstständig arbeiten können ...das wär für mich, is eigentlich für mich Erfolg dann auch“ oder sich zumindest weiterentwickeln; Vergleich mit Fließbandarbeit, wo große Teams aufgrund gleicher Tätigkeit aller kein Problem sind vs. Beratung: sehr individuell ... wo ma schau'n muss, dass si das hin entwickelt“ – ist komplexer (I4: F27)

Die Führungskräfte müssen dabei der Erwartung der Vorgesetzten nachkommen, die MitarbeiterInnen zur autonomen Aufgabenerfüllung zu befähigen, sofern diese noch nicht dazu in der Lage sind (I1: F11).

„hat ma halt versucht in an relativ großzügigen Zeitraum, also bis zu an halben Jahr oder so was, ahm den auch zu FORMen, den darauf einzuschulen ... und wenn das dann aber alles nix brINGT oder das das Ergebnis, der gewünschte Lerneffekt da nicht eingetreten is, ja, so dass das dann so passt, so dass das akzeptabel wär, dann muss ma halt dann das das eigentlich jetzt dann lösen.(Forscherin: Mhm) Klar muss ma vorher noch schau'n: Gibt's vielleicht doch irgend irgendetwas, wenn der sonst gut wär, ja, ahm noch a andre Möglichkeit hier in da Firma, also da sin ma relativ flexibel ...“ (I3: F25).

Interviewter 3 spricht hier an, dass es möglich ist, die Versetzung einer/s MitarbeiterIn initiieren, wenn der Versuch diese/n zur selbstständigen Erledigung seiner Aufgaben fähig ist nach einem längeren Zeitraum immer noch nicht. (I3: F25).

Da die interviewten Führungskräfte – mit Ausnahme des Interviewten 2 – neben den Führungsaufgaben auch noch andere Aufgaben erfüllen zu müssen (I1: F7; I3: F6; **I4: F8**, 10; I5: F8), stellt die Selbstständigkeit der Geführten eine Entlastung dar (siehe 2.3.1). Dies zeigt sich etwa anhand der Angabe von Interviewten 4, dass es für ihn einen persönlichen Erfolg darstellt, wenn die MitarbeiterInnen „rasch selbstständig arbeiten können“ (I4: F27) sowie folgender Aussage:

„da muss i mi überhaupt ned groß kümmern, was meine Mitarbeiter in diesem Projekt machen und wie das Projektergebnis (.) das wird halt dann weggearbeitet“ (**I4: F8**)

Ungeachtet der Selbstständigkeit der Geführten, verlangen im Arbeitsalltag auftretende organisatorische und fachliche Probleme von den Führungskräften, ihre MitarbeiterInnen

durch Hilfestellung und Anleitung zu unterstützen (I1: F12, 25; I2: F22; I3: F21, 25; I4: F12; I5: F8). Das erfordert von den Führungskräften in ihrer Vermittlerrolle Angelegenheiten stellvertretend für die Geführten mit den AnforderungsstellerInnen abzuklären (I5: F8). Die AnforderungsstellerInnen können innerhalb der Operative auch direkt durch die MitarbeiterInnen kontaktiert werden (I4: F12; I5: F27). Des Weiteren steht es den MitarbeiterInnen frei, sich in der gesamten Organisation Rat und Unterstützung zu holen (I2: F22; I3: F23), wobei die jeweils vorherrschende „Teamkultur“ das Ausmaß an gegenseitiger Hilfestellung beeinflusst (I2: F22). Wenn auch nicht mit Sicherheit davon ausgegangen werden kann, dass mit der Bezeichnung Teamkultur eine Subkultur der vorherrschenden Organisationskultur gemeint ist, so lässt es dennoch den Schluss zu, dass Interviewter 2 damit andeuten will, dass die im jeweiligen Team vorhandenen Denk- und Verhaltensmuster determinieren, ob und wie sich die Mitglieder gegenseitig unterstützen.

Die Lösung eines Problems kann – vor allem wenn dieses größer ist – auch kooperativ durch das gesamte Team und unter Einbezug der/s Vorgesetzten geschehen (I3: F23; I5: F24, 25). Die Führungskräfte werden also durch die weiteren Anlaufstellen, die ihnen selbst und den Mitarbeiterinnen bei arbeitsbezogenen Problemen zur Verfügung stehen, von der alleinigen Unterstützung der Geführten entlastet. Sich bei Problemen an den Vorgesetzten wenden zu können, scheint selbstverständlich zu sein, wie folgende Aussage belegt:

„wenn irgendwo so'n Projekt mal hochkocht - kann ja auch passieren - gibt's natürlich a fallback, wo ma dann, in der Regel dann und das geht die Ebene hoch ja, also meine Mitarbeiter würden zu mir kommen, ich geh natürlich auch [zum Vorgesetzten] und sag: "dieses, jenes Problem - wie geh'n ma damit um?" („.“ (I4: F12)

Eine besondere Herausforderung für die Führungskräfte ergibt sich aber dadurch, dass MitarbeiterInnen Probleme unterschiedlich schnell kommunizieren (I1: F19, 25; I5: F24, 25) und diese somit oft erst an die Führungskräfte herangetragen werden, wenn sie bereits persönliche Probleme des/r Betroffenen effiziert haben oder die Zielerreichung durch den Arbeitsbereich gefährdet ist (I2: F17). Kommen die Geführten der Erwartung nicht nach, Schwierigkeiten zur Sprache zu bringen (I1: F25; I3: F24; I5: F24, 25), sind die Gründe für dieses Verhalten – wie etwa mangelndes Selbstbewusstsein oder andere Situationseinschätzung (I5: F25) – durch die Führungskraft zu eruieren (I5: F29). Das Team kann hier durch seine Kontrollfunktion im Hinblick auf auftretende Probleme eine kompensierende Rolle einnehmen, indem die MitarbeiterInnen wechselseitigen Einblick in den Status der Aufgabenerfüllung durch KollegInnen haben (I5: F25).

„also das ist natürlich auch wieder so, dass die, die stärkeren ah Teammitgliedern natürlich eher sagen: "Wir haben da und da Probleme und das und das wird nicht funktionieren" ... Bei Ruhigeren is natürlich jetzt eher so, dass die dann das vielleicht (.) eher versuchen durch (.) noch schneller auszubessern oder oder ja, ich will ja nicht sagen verschweigen, aber vielleicht auch gar nicht so stark einschätzen oder und da vielleicht HEMMungen haben, das zu sagen. Ahm das wird einfach durch das Team relativ gut kompensiert, also dadurch, dass das Team ja doch SEHR stark miteinander spricht und auch den Zustand über alle Tasks hat“ (I5: F25)

Mangelnde Aufgabenerfüllung durch die Geführten kann dabei zum Entzug der Aufgabe führen (I1: F25) und bei nicht Befolgung von Anweisungen – etwa Problemlösungen betreffend – Konsequenzen bis zur Kündigung nach sich ziehen (I2: F28). Um zu verhindern, dass die MitarbeiterInnen derartige Verhaltensweisen aufgrund mangelhafter Motivation zeigen, besteht ein Auftrag an die Führungskräfte darin, die MitarbeiterInnen dazu zu motivieren, die an sie gestellten Anforderungen auszuführen (siehe 3.3.6). Im folgenden Abschnitt wird daher aufgezeigt, wie die interviewten Führungskräfte jeweils bei der Umsetzung dieser Obliegenheit vorgehen.

7.3.2. *Motivation zur Aufgabenerfüllung*

Hinsichtlich der Anforderung, die MitarbeiterInnen zu motivieren, verweist Interviewter 3, darauf, dass die aus der selbstständigen Erfüllung der Aufgaben resultierende Identifikation mit dieser bereits motivierend wirkt (I3: F20) und Interviewter 1 gibt eine hohe Eigenmotivation der MitarbeiterInnen an (I1: F26). Weiters verfügen die interviewten Führungskräfte über Strategien, die von der Motivation durch die Sicherstellung eines angenehmen Arbeitsklimas (I2: F27), der Vermittlung von Jobsicherheit (I3: F22), dem Geben von Freiheiten, Perspektiven und der Möglichkeit Feedback einzubringen (I2: F31; I3: F21) bis zum Bemühen, die Aufgaben an die Geführten nach Interessen und Fähigkeiten zu verteilen (I2: F27; I4: F25) reichen.

Ein persönliches Ziel der Fk: „gutes Feedback am Markt und Mitarbeiter sollen im Grunde gerne zur Arbeit gehen ...Niemand geht jeden Tag gern ins Büro, die gibt's nicht die Person, die das tut. Das ist gelogen. (beide lachen). Aber wenn einfach dieser Grundtenor stimmt, zu sagen, ma macht das gerne. Das ist für mich auch eine der zentralen Fragebögen in der Mi im Rahmen der Mitarbeitergespräche, ein zentrale Fragestellung: Geht man gerne ins Büro und fühlt man sich (.) von den Aufgaben gEfordert, aber nicht über- oder unterfordert“ (I2: F27)

Folgt man den theoretischen Annahmen, die in Kapitel 3.3.6 beschrieben sind, stellt sich Interviewter 2 mit dem an sich selbst gestellten Anspruch, die MitarbeiterInnen mit möglichst fordernden aber noch lösbaren Aufgaben zu versorgen, vor die Herausforderung, die Kompetenzen der Geführten relativ gut einzuschätzen, da eine Überforderung der Geführten deren Selbstwertgefühl bedroht und Schuldgefühle sowie Gefühle der Minderwertigkeit auslösen können, die genau das Gegenteil – und zwar Demotivation – bewirken würden (vgl. Freud 1921, 117; Mertens, Lang 1991, 31). Sofern es Interviewten 2 gelingt, sei-

ne Ambition zu erfüllen, ermöglicht er den MitarbeiterInnen, den Anforderungen ihres ‚Ich-Ideals‘ nachzukommen (vgl. Zand 1997, 120; Mertens, Lang 1991, 29ff.). Indem die MitarbeiterInnen Feedback geben können und die Führungskräfte ihnen Freiheiten gewähren, geben sie den Geführten Mittel in die Hand, ihr Selbstwertgefühl durch Ausüben von Macht zu festigen (vgl. Neubauer, Rosemann 2006, 78) und kommen zugleich deren Bedürfnis nach Macht nach (vgl. Mertens, Lang 1991, 26).

Als weitere Strategie, die MitarbeiterInnen zu motivieren, führt Interviewter 2 an, deren Ziele so weit als möglich mit den Gesamtzielen des Arbeitsbereiches in Einklang zu bringen (I2: F7, 27). Zu diesem Zweck berücksichtigt er bekannte Wünsche seiner MitarbeiterInnen in der Planung und intendiert, unabhsehbare Wünsche, die erst später augenscheinlich werden, so weit als möglich umzusetzen (I2: F23). Dabei erwähnt Interviewter 2, dass dieses Bestreben in einem persönlichen Konflikt mündet, da es nicht möglich ist, gleichzeitig seinen Vorgesetzten und seine MitarbeiterInnen vollständig zufrieden zu stellen (I2: F31). Diese ‚Vermittlerrolle‘ zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen verlangt von der Führungskraft abzuwägen, welche Wünsche der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden können, um trotzdem den Forderungen des Vorgesetzten weitestgehend nachkommen zu können (vgl. Rouleau, Balogun 2011, 972; Steinhübel 2010, 46; Schein 2009, 52ff.; Streich 1991, 71).

Die anderen interviewten Führungskräfte versuchen ebenfalls, die Ziele und Bedürfnisse der Geführten mit den eigenen und den Organisationszielen bzw. den Vorgaben des Vorgesetzten in Balance zu halten (I1: F27; I3: F17, 37; I4: F33; I5: F22, 31). Dies wird als unterschiedlich herausfordernd beschrieben und durch teilweise divergierende Vorgehensweisen zu erreichen versucht. Interviewter 3 sieht es als relativ unproblematisch, da die Ziele und Interessen der Geführten mit den eigenen übereinstimmen, die Vorgaben des Vorgesetzten viel Freiheitsspielraum bieten und es daher zu diesem Zweck kaum Agieren seinerseits bedarf (I3: F27). Auch für Interviewten 4 bedeutet dies keinen Aufwand, wie aus folgender Aussage hervorgeht:

„Das is ned so schwer. Also es werden keine unmöglichen Dinge gefordert und die Aufgaben sind halt relativ klar, ja. Es gibt keinen Berater, der nicht beraten möchte.“ (I4: F33)

Interviewter 1 gibt zwar an, die Ziele der MitarbeiterInnen zu kennen (I1: F26) und es „sehr sehr gute Möglichkeiten gibt, die allerdings sehr davon abhängen wiiiee dezidiert das von eieinzeln Individuen auch genutzt wird“ (I1: F15). Er weist also diesbezüglich den Geführten auch eine Eigenverantwortung zu. Er sieht es in diesem Zusammenhang als seine Aufgabe, den MitarbeiterInnen – vor allem zu Beginn ihrer Arbeitstätigkeit in seinem

Verantwortungsbereich – bei der Einschätzung, ob diese ihre Ziele in dieser Organisation überhaupt erreichen können, zu unterstützen. Durch Feedback über die Leistung der MitarbeiterInnen und deren Potential, in der Hierarchie aufzusteigen, versucht Interviewter 1 idealisierte Vorstellungen der Geführten, wie der Weg zu diesem persönlichen Ziel aussieht, abzubauen (I1: F27, 28). Dies kann auch dazu führen, dass das Dienstverhältnis von MitarbeiterInnen aufgelassen wird, da diese keine Möglichkeit sehen, ihre Ziele in dieser Organisation zu erreichen:

„Ein sich Trennen voneinander aah, oder eben auch ein ein weiter miteinander arbeiten, aaber unter klaren Grenzen im Sinne halt, dass man noch längere Zeit ... kein Entwicklungspotential sieht. Ja. Und da muss ma halt klären, ob das die Erwartungshaltung auch auf der anderen Seite trifft (..), ob das zu Konflikte führen kann und gegebenenfalls halt ah die Konsequenzen ah ziehen muss, die häufig - kann ich auch ganz offen a aussprechen - darin begründet sind aah oder dann aah im Ergebnis a zur Folge haben, dass man sich voneinander trennt.“ (I1: F28)

Wenn MitarbeiterInnen also zu der Einschätzung kommen, dass die Passung zwischen ihnen bzw. ihren Zielen und der Organisation gegeben ist, obwohl momentan ihre Ziele noch nicht erreichbar scheinen, assistiert die Führungskraft dabei, deren Leistung zu verbessern und somit die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung zu erhöhen (I1: F28). Diese Ausführungen des Interviewten 1 wirken auf die Forscherin, als wolle er in der Rolle eines Mentors versuchen, die MitarbeiterInnen zu Selbstverantwortung und Eigeninitiative zu ‚erziehen‘ und sie gleichzeitig vor Enttäuschung und Frustration zu schützen, indem er ihnen verdeutlicht, welche Möglichkeiten und Grenzen er bei der Verwirklichung ihrer Ziele sieht.⁷⁶

Eine derartige Eigenverantwortlichkeit der Geführten in der Verwirklichung ihrer Ziele wird von den anderen interviewten Führungskräften nicht angeführt. Anzumerken ist, dass Interviewter 5 als einziges Ziel der Geführten ‚ein qualitatives hochwertiges Produkt‘ angibt. Er versucht, die in diesem Zusammenhang im Team aufkommenden unterschiedlichen Ansichten – sofern diese Berücksichtigung finden können, was bei Unmöglichkeit auch von ihm kommuniziert wird – in gemeinsamer Diskussion mit den Geführten zu vereinbaren (I5: F31, 32). Bei dem Bemühen, eine Balance zwischen diesem ‚Bedürfnis nach Qualität‘ und den an seinen Arbeitsbereich gestellten Anforderungen herzustellen, wird die Führungskraft regelmäßig durch den Vorgesetzten unterstützt (I5: F31).

„da muss ma dann eben Kompromisse schließen ...is halt ständig der Austausch da, auch bei diesen Demos, die wir alle drei Wochn habn. Wo dann quasi das Team mit den Vorgesetzten direkt sprechn kann“ (I5: F31)

⁷⁶ Diese Einschätzung resultiert auch daraus, dass sich die Forscherin während des Interviews mit dieser Führungskraft teilweise mehr wie eine aufmerksame ZuhörerIn fühlte, als als jemand, der konkret steuert, welche Themen angesprochen werden.

Dem Interviewten 5 wird demnach diese Aufgabe zum Teil durch den Vorgesetzten abgenommen, indem seine MitarbeiterInnen ihre Ziele und Wünsche direkt an seinen Vorgesetzten kommunizieren und sich dieser um deren Umsetzung bemüht. Ein Grund, warum Interviewter 5 keine weiteren Ziele seiner MitarbeiterInnen anführt, könnte sein, dass sich sein Vorgesetzter der Realisierung von deren anderen Zielen und Wünschen annimmt.⁷⁷

In den Antworten auf die Frage, wie die Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen zur Erledigung unliebsamer Aufgaben motivieren, zeigte sich, dass dies nicht allen möglich erscheint:

„Das is a schwieriges Thema, na. Also das is eigentlich: wie motiviert ma (..) bei unliebsamen Aufgaben. Wie motiviert man Billa-Verkäuferin an einer Kassa, ja (lacht). Das muss halt auch gemacht werden. Gar nicht eigentlich, also ich schau halt drauf, dass die Dinge passiern ...da kann mi auch keiner dazu motivieren. Ma muss halt verstehn, dass das dazu ghört“ (I4: F25)

Im Gegensatz zu Interviewten 4, der keine Möglichkeit sieht, seine MitarbeiterInnen zu unerfreulichen Aufgaben zu motivieren, verfolgt Interviewter 1 die Strategie, den Geführten die Relevanz derartiger Aufgaben aufzuzeigen (I1: F26) und Interviewter 3 versucht durch seine Vorbildwirkung die Geführten dazu zu motivieren:

„versuch mit gutem Beispiel des zu tun und damit dann ka kaa, wie soll i sogn, ahm NIE die Situation aufkommt (:): ‚Der gibt uns das und selber tut er das nicht‘“ (I3: F21)

Wie aus der Aussage ersichtlich wird, schützt ihn diese Strategie zudem vor dem Unmut der MitarbeiterInnen, der seiner Ansicht nach aufkommen würde, wenn er diesen die unangenehmsten Aufgaben zur Gänze überlassen würde.

Die Führungskräfte gehen also bei der Motivation zur Aufgabenerfüllung teilweise sehr unterschiedlich vor, da sie dies zum einen in unterschiedlichem Ausmaß als erforderlich betrachten und ihnen zum anderen diesbezüglich divergierende Strategierepertoires zur Verfügung stehen. Auch hinsichtlich des Vorgehens bei der Evaluation, inwieweit ihr Verantwortungsbereich und die darin arbeitenden MitarbeiterInnen ihre Aufgaben erfüllen, weisen die Führungskräfte Unterschiede auf.

7.3.3. *Evaluation der Aufgabenerfüllung*

Die Leistung des Teams hängt davon ab, dass die einzelnen MitarbeiterInnen ihre Aufgaben ausführen. Um dies kontrollieren zu können, dokumentieren die Geführten täglich den Status der Aufgabenerfüllung (I1: F25; I2: F9; I3: F20). Bei der Evaluation, inwieweit die

⁷⁷ Siehe die Ausführungen zum Bemühen des Interviewten 2, die Ziele der MitarbeiterInnen mit den Gesamtzielen zu vereinbaren.

MitarbeiterInnen die ihnen zugeteilten Aufträge erfolgreich umsetzen, gehen die interviewten Führungskräfte unterschiedlich vor. Während Interviewter 1 die Evaluation der Aufgabenerfüllung allein vornimmt (I1: F7, 9), erfolgt dies bei den Interviewten 2 und 3 gemeinsam mit deren Teams (I2: F8, 20; I3: F21). Aufgrund der größeren Erfahrung des Interviewten 1⁷⁸ scheint es für ihn kein Problem darzustellen, neben der Erledigung und Evaluation seiner eigenen Aufgaben auch die Evaluation der Aufgabenerfüllung seiner MitarbeiterInnen vorzunehmen, wohingegen Interviewter 3 diesbezüglich Unterstützung bedarf (I1: F7; I3: F21). Interviewter 2 ist in einer etwas anderen Situation, da er sich zwar ausschließlich seinen Führungsaufgaben widmen kann, aber aufgrund der großen Anzahl seiner MitarbeiterInnen (er leitet 5 Teams) die Evaluation nicht alleine vornehmen kann.

Interviewter 5 sieht die Evaluation hingegen erst gar nicht als seine Aufgabe, da der Status durch die AnforderungsstellerInnen und den Vorgesetzten⁷⁹ festgestellt wird, indem diesen die vorläufigen Ergebnisse der Arbeitstätigkeit präsentiert werden (I5: F17). Es stellt sich hier die Frage, warum der Vorgesetzte bei dieser Präsentation anwesend ist. Eine Erklärung dafür wäre, dass es Interviewten 2 schwer fällt, ‚die Zügel aus der Hand zu geben‘ und seinen Gruppenleitern die Verantwortung für Entscheidungen („Entscheidungsmacht“) zu überlassen. Folgende Hinweise untermauern diesen Verdacht:

- Er gibt an, die Detailplanung den Teams zu überlassen (I2: F9), wobei ein ihm unterstellter Teamleiter berichtet, die Planung Interviewten 2 vorlegen zu müssen, damit er Anpassungen vornehmen kann (I5: F34). Letzteres wird von Interviewten 2 jedoch im Verlauf des gesamten Interviews nie erwähnt.
- Unmittelbar nach der Aussage, er habe die Unterstützung, derer er bedarf, weil der Verantwortungsbereich mittlerweile zu groß ist, erhalten, indem er unter sich eine Führungsebene aufbauen kann, beginnt er plötzlich stockend zu sprechen und fragt dann nach, wie die Frage noch mal lautet:

„Ahm also Unterstützungsbedarf, fang ma vielleicht mit der Ebene an, ist bei mir definitiv insofern gegeben, aber ich versuche mir den halt selbst zu schaffen, weil das mittlerweile der Verantwortungsbereich zu groß is um das als Einzelperson stämmen zu können. (Interviewer: Mhm) Ahm deswegen haben die Unterstützung, hab ich die Unterstützung, dass ich eine Ebene unter mir aufbauen darf, die da quasi Gruppemleiteren is. Die hab ich auch bekommen, das is ein, also das is is ah ah quasi. Wie war die Frage jetzt nochmal. Ich bin jetzt (I2:F34).

Es scheint ihm unangenehm zu sein, der Führungsebene unter sich zu bedürfen. Er könnte die Ausführungen auch abgebrochen haben, weil seine MitarbeiterInnen diese Forschungsarbeit lesen und somit eine gewisse Abhängigkeit des Vorgesetz-

⁷⁸ Er hat vor Erhalt dieser Führungsposition bereits Erfahrung als Führungskraft in einer anderen Organisation gesammelt (siehe Tabelle 1, Kapitel 6).

⁷⁹ Welcher Interviewter 2 ist (siehe Tabelle 1, Kapitel 6)

ten von ihnen erkennen könnten, was sie zu weniger Folgsamkeit veranlassen könnte. Diese Vermutung wird dadurch gestützt, dass das Einholen des Commitments der Geführten zu Veränderungen eine unliebsame Aufgabe ist. Letzteres wurde daraus geschlossen, dass er zuerst berichtet, dass Veränderungen nur implementiert werden können, wenn vorab das Commitment dafür geschaffen worden ist (I2: F15) und er anschließend angibt, es trotzdem – erfolglos – versucht zu haben, Veränderungen umzusetzen, ohne vorweg eine Überzeugungsarbeit zu leisten:

„Ich hab vor einem Jahr schon versucht anzudiskutieren, ob man das nicht irgendwie mit einem Schwung umsetzen können, einsetzen. Die Blockadehaltung war so groß, dass ich erst (.) das Verständnis schaffen musste, innerhalb der Personen, was zu ändern is oder wo eigentlich die Probleme liegen, um dann auch die Bereitschaft oder das Commitment zu bekommen“ (I2: F16)

- Innerhalb von vier Jahren wurden nur zwei seiner Teams mit einer offiziellen Teamleitung versehen, wobei dies nur eines am Standort betrifft (Interviewter 5 ist Führungskraft dieses Teams). Bei dem Team außerhalb des Standortes hat Interviewter 2 aufgrund der Übergabefrist noch die Endverantwortung für das Produkt.

Eine Erklärung dafür, dass Interviewter 2 die Verantwortung für die Erfüllung der Aufgaben nicht den jeweiligen GruppenleiterInnen überlässt, könnte sein, dass es letztendlich auf ihn zurückfällt, wenn eines der Teams dessen Ziele nicht erreicht. Für Interviewten 5 dürfte dieser Habitus seines Vorgesetzten eine willkommene Entlastung darstellen, da er kein Problem damit hat, Führungsaufgaben abzugeben (siehe 7.1; I5: F10, 16, 17, 41) und dadurch mehr Zeit für die Erfüllung seiner eigenen Aufgaben hat.

Generell zeigt sich in den Angaben der Führungskräfte, dass es Vorteile mit sich bringt, einer anderen Person unterstellt zu sein. Die Vorgesetzten assistieren den Führungskräften bei der Erfüllung der an sie gestellten Anforderungen, indem sie ihnen mit Rat und Tat zur Seite stehen oder ihnen sogar Aufgaben (teilweise) abnehmen. So berichten drei Führungskräfte unter anderem vom Vorgesetzten bei der Lösung von eigenen arbeitsbezogenen Problemen sowie jenen der MitarbeiterInnen unterstützt zu werden. Weiters wird Interviewtem 5 bei der Realisierung der Ziele von MitarbeiterInnen vom Vorgesetzten unter die Arme gegriffen und ihm die Evaluation der Aufgabenerfüllung erlassen. Gleichzeitig stellen die Vorgesetzten aber auch Erwartungen an die Führungskräfte – etwa die Befähigung der MitarbeiterInnen zum selbstständigen Arbeiten – denen sie zu entsprechen haben. Wie die Aussage des Interviewten 5, dass es unter Umständen notwendig ist, Anforderungen nochmals abzuklären, andeutet, ist es außerdem nicht immer einfach für die Führungs-

kräfte, die Vorgaben korrekt auszulegen und unmissverständlich an die MitarbeiterInnen zu kommunizieren. Weiters resultiert aus der Rolle des Vermittlers zwischen den Vorgaben des Vorgesetzten und den Wünschen der MitarbeiterInnen die Herausforderung, hier einen Kompromiss zu finden, der beide Seiten weitestgehend zufrieden stellt.

Die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung durch den Verantwortungsbereich wird von den Führungskräften als ungleich herausfordernd erlebt. Neben dem Ausmaß an Unterstützung, das ihnen dabei zukommt, resultiert dies aus deren unterschiedlichen Ansichten, welche Aufträge mit der Verantwortung für die Erledigung der Aufgaben einhergehen. Interviewter 4 sieht beispielsweise keine Notwendigkeit, die MitarbeiterInnen zu motivieren, und Interviewten 5 wird die Verantwortung für die Evaluation der Aufgabenerfüllung durch den Vorgesetzten abgenommen, wodurch sich dementsprechend hinsichtlich dieser Aufgaben jeweils keine Herausforderungen für die Führungskräfte ergeben. Andere Führungskräfte verfolgen bei der Motivation ihrer MitarbeiterInnen Strategien, die sie vor zusätzlichen Anforderungen stellen. Dies ist bei Interviewten 2 der Fall, dessen Bemühen, die MitarbeiterInnen mit ihren Fähigkeiten entsprechenden Aufgaben zu versorgen, vorweg von ihm verlangt, deren Kompetenzen korrekt einzuschätzen. Interviewter 1 scheint mit der Anforderung, den MitarbeiterInnen die Realisierung eigenen Ziele zu ermöglichen, die Aufgaben verbunden zu sehen, den MitarbeiterInnen zu Selbstverantwortung und Eigeninitiative zu verhelfen und sie vor Enttäuschung zu schützen.

Ein weiteres Aufgabenspektrum, das aus der Analyse der Daten resultierte, besteht darin, die individuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen, was die Führungskräfte vor weitere Anforderungen stellt, deren Veranschaulichung das Ziel des kommenden Abschnittes ist.

7.4. Individuelles Eingehen

Die Führungskräfte gaben an, dass MitarbeiterInnenführung individuelles Eingehen auf die einzelnen Personen erfordert. Divergenzen bestehen jedoch teilweise in den Sichtweisen, in welchen Bereichen dies relevant ist und welche Herangehensweise notwendig ist. Alle interviewten Personen führten an, dass die Notwendigkeit, die Geführten bei der Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben anzuleiten und ihnen Hilfestellung zu geben variiert (I1: F19, 25; I2: F7; 21; I3: F15; I4: F9; I5: F8), wobei Interviewter 4 selbst die Kontakthäufigkeit mit den Geführten nach deren Unterstützungsbedarf zu richten scheint:

Forscherin: Wie viel Kontakt haben Sie da zu den Mitarbeitern und auch welchen Kontakt, also jetzt persönlich, schriftlich - gibt's da auch Unterschiede?

Interviewter: „(lange Pause) Nein, das is, i denk, das wird in der Beratung halt zu finden, dass, es gibt Leute, die sind selbstständiger als andere Leute, manche brauchen da mehr Unterstützung und manche

(.) laufen alleine - ja, und das im Team ist es auch sehr heterogen (..) ... (..) Kommunikation im Bereich halt telefonisch persönlich und e-mail halt viel (..)“ (I4: F9).

Außerdem stellen die MitarbeiterInnen von sich aus unterschiedliche Erwartungen, denen die Führungskraft zusätzlich nachkommen muss – wie etwa neue Arbeitsmittel oder das Entstehen der Führungskraft für sie – an die Führungskräfte, die teilweise nicht eindeutig formuliert werden und daher erst ermittelt werden müssen (I1: F19, 25; **I3: F30, 31; I4: F17; I5: F17**; siehe 3.3.5).

„s'wird eigentlich jeder einzeln behandelt und jeder hat noch unterschiedliche Anforderungen oder Ansprüche“ (I4: F17)

Geführte erwarten, dass man für sie „Schläge einsteckt“ und „zu seinen Mitarbeitern steht“ (I3: F30)

„Also es gibt dann auch Leut, die afoch sagn: Ja mmm wir wolln andauernd irgendwelches neues Equipment, ned ...und und das soll i dann auch noch machn und da rumgehn und streiten. Uund da gibt's aber Leute, des is denen nicht so wichtig, denen sind halt andere Aspekte wichtig, also dass das eben in punkto Zusammengehörigkeit oda so was, sich da einsetzen, ned. Es gibt natürlich Charaktere, die dann auch sagn: "Ok, ver-such irgendwas raus zu schlagen für uns!", ned (lacht)“ (I3: F31)

Interviewer 2 nutzt daher seine Aufgabe, Feedback über den Status der Aufgabenerfüllung einzuholen, um Kenntnis über Unausgesprochenes und Unterschwelliges zu erhalten „weil ja eben Kommunikation nicht nur darauf basieren kann, ob man ein Feedback bekommt, sondern man muss auch verstehen, was geradee unterschwellig passiert“ (I2: F17). Festzustellen, was einzelne MitarbeiterInnen von den Führungskräften erwarten, scheint nicht allen Führungskräften leicht zu fallen:

„Ja vermutlich also (räuspert sich) (...) Esss wird sicher so sein, also im Detail weiß i nicht, also es. Des mitmit mit aah sich vorne hin stellen undundund hier vertretend eben für da Team sich da einzusetzen, das werden vermutlich alle hAben, aber vermutlich in unterschiedlicher Art und Weise.“ (I3: F31)

„Ahm, ja also vom Team, denk ich, dasselbe, was ich auch erwarte, also auch wieda die Offenheit, dann auch die das Feedback natürlich, dann auch die Möglichkeit eben. Oder was es vermutlich auch erwartet, dass ich auf die Bedürfnisse des Teams eingeh, also dann eben diese diese Wünsche auch entsprechend positioniere bei der Planung. (I5: F32).

Beide Führungskräfte können sich zwar in etwa vorstellen, was die MitarbeiterInnen allgemein von ihnen erwarten, es ist ihnen aber nicht klar, was sich die Geführten im Einzelnen von ihnen wünschen. Interviewer 5 geht dabei davon aus, dass sich die Erwartungen der MitarbeiterInnen an ihn zum Großteil mit jenen decken, die er an seinen Vorgesetzten und seine lateralen KollegInnen hat, da er diesbezüglich Feedback, Fairness und Offenheit anführt (I5: F30). Er schließt folglich unter anderem aus seinen Erfahrungen als unterstellter Mitarbeiter auf die Erwartungen der Geführten.

Auffällig ist, dass manche Führungskräfte es durchaus als erforderlich erachten, auch persönliche Befindlichkeiten, Bedürfnisse, Ängste und Sorgen der Geführten zu erfahren, da

diese die Arbeitsleistung beeinträchtigen können (I1: F19, 25; I2: F17, 19; I4: F29), während einer der Interviewten sich nur auf arbeitsbezogene Themen zu konzentrieren scheint, da er keine persönlichen Bedürfnisse, Wünsche oder Ziele der MitarbeiterInnen erwähnt (I5: F31, 32, 33)⁸⁰. Dieser Unterschied könnte dadurch erklärt werden, dass es für den Interviewten 5 bisher noch nicht notwendig war, auf derartige Bedürfnisse der Geführten einzugehen, um die an ihn gestellten Anforderungen zu erfüllen (siehe 7.1.2). Die Berücksichtigung persönlicher Wünsche und Bedürfnisse dürfte ihm von seinem Vorgesetzten abgenommen werden. Eine andere Führungskraft erwähnt, zwar ein offenes Ohr zu haben, wenn derartige persönliche Dinge von den MitarbeiterInnen aus erzählt werden, sich aber nicht explizit danach zu erkundigen (I3: F15). Es könnte für ihn Bestandteil der autonomen Aufgabenerfüllung sein, dass sich die Geführten bei derartigen Belangen selbst melden (siehe 7.5, I3: F24). Wenn sie dies tun, so nimmt er sich auch Problemen an, die außerhalb seines Verantwortungsbereiches liegen. Denn ebenso wie Interviewter 2 klassifiziert auch er Probleme im privaten Umfeld der Geführten als abträglich für die Arbeitsleistung (**I2: F23; I3: F34**).

„JEDER hat Probleme, also i bin nicht der einzige da aah manche haben wirklich oage Probleme und ... wenn wirklich einer in einer so oagen Verfassung is, dass er jetzta gar ned arbeiten kann oder sich amal an Tag (..) raus nehmen muss, ja, is auch ok. Es gibt dafür die Möglichkeiten, ja, (.) des is ka Thema, des könn ma ah in da Klausur regeln oder es gibt ja diverse Urlaubsmodelle mit diversen Pflege und so weiter und irgendwas, ja, Krankenstand, is sicha alles möglich, ja. (**I3: F34**)

„Es gibt natürlich auch Probleme, wo ma (.) einfach nur ahm sagen kann: "Ja, passt, ich nehm dich in Schutz und mach das mal und (.) es sin, is egaal, vergiss das Projekt, vergiss die Probleme die da sind. Das lös ma dann wenn's, das lös ma schon, aber kümmer dich einmal um dich selbst ... und wenn's wirklich schwerwiegende persönliche Schicksalsschläge oder Probleme sind, beide Ebenen. Man kann's immer irgendwie, kann auch von der Firma was tun oder es gibt da eben auch die Ebene, wo ma nichts unter Anführungszeichen nichts mehr tun kann außer gewisse Rahmen-Bedingungen zu geben und da versuch ich eigentlich. Also ich bin eigentlich immer froh, wenn so eine Diskussion kommt, weil das heißt, wir haben auch dieses offene Gesprächsthema, dass ma auch (.) gravierende Probleme mit seinem Vorgesetzten bespricht ohne den als Feind zu betrachten“ (**I2: F23**)

Wie aus diesen Aussagen hervorgeht, versuchen die Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen bei der Lösung ihrer Probleme bestmöglich zu unterstützen, selbst wenn dies nur bedeutet die Geführten von der Arbeit freizustellen und ihnen so die Zeit einzuräumen, sich selbst ihrer Probleme anzunehmen. Interviewter 2 begrüßt es zudem, dass die MitarbeiterInnen ihm gegenüber schwerwiegende persönliche Probleme preisgeben, da er dies als ein Zeichen für ein gutes Verhältnis zwischen ihm und den MitarbeiterInnen sieht.

Auch wenn es den Führungskräften gelingt, die Probleme der Geführten zu erkennen, besteht dennoch die Diffizilität, dass die MitarbeiterInnen ähnliche Probleme als ungleich

⁸⁰ Siehe auch 7.1.2.

schwerwiegend wahrnehmen, was von den Führungskräften je andersartiges Agieren verlangt. Interviewter 5 macht dies am Beispiel von Misserfolgen deutlich:

Selbstbewusstere benötigen nach Fehlschlägen keine ermunternden Worte im Gegensatz zu jemanden, der „eher zurückgezogener is, dann dann muss ma sich da schon mal hinsetzten und einfach da unterstützend sagen: ‚Gut, schau ma mal gemeinsam drauf‘ oder ah ‚Wie könn ma das hin bekommen?‘ oder ‚Wo genau is jetzt das Problem?‘. Also da muss ma dann schon a bisschen drauf eingehn, aber das is auch wieder sehr abhängig von der Person, ja“ (I5: F26)

Bei Eintritt von Misserfolgen benötigen selbstbewusster MitarbeiterInnen also keine aufmunternden Worte, im Gegensatz zu anderen MitarbeiterInnen, die zusätzlich auf die Unterstützung bei der Lösungsfindung durch die Führungskraft oder KollegInnen angewiesen sind. Ähnlich sagt auch Interviewter 3 aus, dass sich manche MitarbeiterInnen Misserfolge „sicher mehr zu Herzen“ nehmen (I3: F23).

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass Führungskräfte – ganz gleich auf welche Bedürfnisse und Erwartungen sie eingehen – immer darauf achten müssen, dass kein/e MitarbeiterIn auf irgendeine Weise bevorzugt wird, da dies zu Unstimmigkeiten und Neid im Team führen würde (I4: F17).

Ein zusätzlicher Aspekt, der von den Führungskräften angesprochen wurde, bezieht sich nicht nur auf die Interaktion mit den Geführten. Die Führungskräfte geben an, ihr Interaktions- und Kritikverhalten an ihren jeweiligen Interaktionspartner und dessen hierarchische Position anpassen zu müssen, wobei die konkrete Ausgestaltung der Interaktion überwiegend vom (Nicht-) Vorhandensein von Spannungen zwischen den Partnern abhängig ist (I2: F21; I4: F16, 21). Interviewter 2 bezeichnet in diesem Zusammenhang Meetings mit mehreren Personen als besondere Herausforderung, da es schwierig ist, die Botschaft auf eine Weise zu übermitteln, dass sie von allen gleich interpretiert wird und dieselbe Wirkung zeigt:

„Weil wenn ma's zu wenig klar rüber bringt, dann sind wieder die Personen, die eigentlich eine klare Ansage brauchen, tun nichts oder verbessern nichts und Personen, denen eine klare Ansage zu hart ist, fühlen sich dann persönlich angegriffen. Also das iss einn (.) Balanceakt, der einfach da is, den ma jeden Tag neu erfinden muss. (...) Ja, schwierig, aber es is einfach so, Gott sei dank, alle Menschen sind verschieden (beide lachen)“ (I2: F21).

Auf die Bedürfnisse der einzelnen MitarbeiterInnen einzugehen, stellt also insofern eine Herausforderung dar, als die Führungskräfte diese zum Teil erst eruieren müssen und selbst wenn ihnen das gelingt, sie zu einer korrekten Einschätzung gelangen müssen, welche Handlungen dies ihrerseits erforderlich macht. Letzteres wird dadurch erschwert, dass die MitarbeiterInnen gleiche Verhaltensweisen und Situationen interindividuell sehr unterschiedlich wahrnehmen können (siehe auch 3.3.5). Bei der Erfüllung dieser Aufgaben kön-

nen die Führungskräfte wieder von den Vorgesetzten unterstützt werden oder zumindest aus eigenen Erfahrungen mit diesen auf die Erwartungen der Geführten schließen. Einem Vorgesetzten unterstellt zu sein, weist also auch in diesem Zusammenhang Vorteile auf. Andererseits verlangen Interaktionen mit den Vorgesetzten von den Führungskräften ihr Interaktionsverhalten entsprechend ihrer Rolle als Geführte zu adaptieren.

Die Sandwich-Position zeichnet sich dadurch aus, dass die Personen, die diese bekleiden abwechselnd die Rolle des Geführten und der Führungskraft einnehmen. Aus den Ausführungen der interviewten Führungskräfte geht hervor, dass sie, um von den MitarbeiterInnen in ihrer Rolle als Führungskraft wahrgenommen zu werden, in eine angemessene Distanz zu diesen treten müssen. Gleichzeitig bringt es für sie Vorteile mit sich, wenn sie ein gewisses Ausmaß an Nähe zu den MitarbeiterInnen zulassen. Die diesbezüglichen Erkenntnisse werden im fünften Unterkapitel dargestellt.

7.5. Herstellen adäquater Nähe und Distanz

Die in Kapitel 3.3.4 beschriebene Herausforderung, ein angemessenes Maß an Nähe und Distanz herzustellen, lässt sich auch den Aussagen der Führungskräfte entnehmen. So konstatiert Interviewter 1, dass er dem Bedürfnis mancher MitarbeiterInnen, Interesse an deren privaten Situationen und Erlebnissen zu zeigen, nachkommen muss (I1: F9, 25). Es scheint ihm also bewusst zu sein, dass die MitarbeiterInnen einer gewissen Nähe zu ihrer Führungskraft und zwischenmenschlichen Kontakt mit dieser bedürfen (siehe 3.3.4). Er selbst trenne aber – trotz anderer Gepflogenheiten in der Organisation – Berufliches von Privatem (I1: F20, 22) und weist darauf hin, dass bei zu intensivem persönlichen Kontakt Befindlichkeiten und private Konflikte in den Arbeitsalltag hinein wirken, was er selbst als unprofessionell und unerwünscht klassifiziert (I1: F21, 23).

Forscherin: „Mhm Aahm inwiefern hat das auch irgendwie Einfluss auf den Arbeitsalltag, dass Sie sich da etwas von - wenn ich das Unternehmensphilosophie nennen darf (lachend) - unterscheiden?“

Interviewter: „Ganz sicher ja. Ich weiß, dass (.). Wir haben insofern auch eine sehr hohe Fluktuation als Beispiel im Unternehmen, aah weil wir immer wieder auch studentische Kräfte über einen längeren Zeitraum jetzt hier haben Das heißt, da entstehen natürlich auch Arbeitsverhältnisse oder Kontakte die intensiv sind“

Forscherin: „Mhm“

Interviewter: „über den Zeitraum gesehen aah. Persönlich bin ich allerdings der Meinung, dass es (..) sehr schwierig wird, in einem Unternehmen, wo die Integration so hoch ist, auch über die jetzt mal über die Arbeitszeit hinaus, dass das Probleme mit sich bringt, aah im Ablauf der Zeit (.). Und als Beispiel möchte ich dazu anführen, das Verhältnis aah zu einem Kunden beispielsweise, beziehungsweise zu all den Kunden, die ich zumindestens betreue. Ich verwehre mich beispielsweise strikt gegen das DU-Wort bei einem Kunden. Ich bin sehr wohl der Meinung, dass dort [in der Organisation] ein du-Wort überhaupt kein Problem sein darf aah. S'is auch überhaupt kein Thema innerhalb [Organisation], auch eine gewisse Art der Integration aah da vielleicht über das Berufliche hinaus aah gehende aah an Integration. Aber auch da seh ich ein bestimmtes Maß aah oder eine Grenze, die einfach zwingend notwendig ist, aah um das rei-

bungslose Funktionieren eines (.) wirtschaftlichen Unternehmens zu gewährleisten. Es gibt Situationen, in denen dies auch sehr zum Nachteil gereicht, also wenn die persönlichen Kontakte zu intensiv werden, das Mitnehmen von privater Animosität, Streitigkeiten und Befindlichkeiten, das hat in einem Unternehmen nichts verloren. Wenn jetzt diese hohe Integration über die Arbeitszeit hinaus erfolgt, (.) ist das sicher in einem gewissen Maß förderlich, aber ab einem bestimmten Zeitpunkt sehr sehr destruktiv (.)“ (I1: F21)

Die in der Organisation vorherrschende mangelnde Trennung von Beruf- und Privatleben scheint diese Führungskraft als sehr problematisch zu erleben, da er die Frage nicht beantwortet hat und die gegebene Antwort Brüche aufweist. Zuerst führt er an, dass die Organisation auch studentische MitarbeiterInnen beschäftigt, mit denen die Kontakte zu intensiv werden, was Probleme mit sich bringt. Das Beispiel für derartige Probleme bezieht sich jedoch auf das Verhältnis, das die Führungskraft selbst zu Kunden hat, und damit verbundenen Probleme, wenn man mit diesen ‚per Du‘ wird. Anschließend gibt Interviewter 1 an, dass innerhalb der Organisation das ‚Du-Wort‘ ebenso wie ein gewisses Maß an privaten Kontakten kein Problem darstellen darf. Erst danach spricht er davon, dass bei zu intensiven persönlichen Kontakten die Gefahr besteht, unangebrachtes Verhalten zu zeigen, indem private Konflikte in den Arbeitsalltag mitgenommen werden.

Später widerspricht er sich, da er angibt, dass es noch keine Spannungen aufgrund von privaten Konflikten gegeben hat, dies jedoch in der Zukunft möglich sein kann, weil sich beispielsweise eines der Paare, von denen beide Partner in der Organisation arbeiten, trennt (I1: F23):

Wenn Ursache im privaten Bereich läge: „Eine ganz wesentliche Reaktion wäre auf jeden Fall so rasch wie möglich klar zu machen, dass das was hier gegebenenfalls die Ursache ist aus dem privaten Bereich in beruflichen Bereich EINFACH KEINE Rolle spielen darf, dass das eine Frage der Professionalität ist ...was dann geschieht, sag ich ein-mal ist natürlich wiederum eine Frage des Themas, der Person, die es betrifft, wie die auf bestimmte Maßnahmen reagiert oder nicht reagiert“ (I1: F23)

Es scheint für ihn ein Problem darzustellen, dass es Spannungen aufgrund von privaten Angelegenheiten gibt. Gleichzeitig ignoriert er derartige Konflikte, da sie, seiner Ansicht nach, im Arbeitsalltag nichts verloren haben.

Wie in Kapitel 7.1.1 erwähnt, ist es aber Bestandteil der Organisationskultur, dass sich die Mitglieder auch privat treffen und Privates miteinander teilen. Dieser Aspekt der Kultur scheint es der Führungskraft zu erschweren, eine arbeitsdienliche Distanz zu den MitarbeiterInnen aufrecht zu erhalten, da Interviewter 1 im Verlauf des Gespräches immer wieder auf Thema ‚Distanz‘ einbrachte und während des gesamten Interviews keinerlei persönliche Aspekte –sei es ihn selbst betreffend oder seine Beziehung zu anderen Organisationsmitgliedern – offenbarte. Der Einfluss, den dieses kulturelle Element auf den Arbeitsalltag hat, kann von Interviewten 1 nicht verhindert werden, womit er sich auch abgefunden hat,

da er es als persönliche Entscheidung der MitarbeiterInnen bezeichnet, ob sie privaten Kontakt zu KollegInnen halten möchten:

„möchte dem jetzt in keinsten Weise einen Riegel vorschieben, dass is is quasi DEren aahm (..) persönliche Entscheidung“ (I1: F22)

Er bringt jedoch noch ein Argument, welches seine Ansicht untermauert, dass Berufliches und Privates nicht zu sehr miteinander vermischt werden sollte, indem er dies als abträglich für die Karriere der MitarbeiterInnen bezeichnet:

„dass sich das Team so gesehen aah sehr sehr gut versteht, aaah aber da auch eines der größten Probleme is, aah ZU gut versteht- also versteh teilweise (Interviewer: Mhm) aaahm bedeutet, was mir jetzt in diesem beruflichen Kontext oder Umfeld dezidiert fehlt is, ich hab sehr sehr gute Projektmitarbeiter, aaah bei denen ich allerdings vermisste, wenn wir jetzt wieder auf den Ausbildungspfad zurückkommen, bin ich sseehr am zweifeln, ob ... den Weg zum Management Consultant schaffen kann.“ (I1: F18)

Wer Führungsaufgaben übernehmen möchte, muss also seiner Meinung nach eine angemessene Distanz zu den KollegInnen wahren. Dies geht auch mit den in Kapitel 3.3.4 dargelegten theoretischen Erkenntnissen einher, dass eine gewisse Distanz zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen die Wahrnehmung der ersteren als verantwortlichen Leiter erleichtert. Eine zu geringe Distanz birgt die Gefahr, dass die MitarbeiterInnen die Führungskraft als Teil des Teams und nicht als Autorität ansehen.

Die anderen interviewten Personen betrachten eine derartige Trennung nicht als erforderlich und halten auch privaten Kontakt zu anderen Organisationsmitgliedern (I2: F17; I3: F16 **I4: F17**, I5: F22).

„Ja, i mein, i muss sagen, es gibt halt (..). I kenn die meisten ja schon lange, ja. Wir gehn ja schon (.) und da muss dann schon klar sein, wenn die Aufgaben verteilt werden, wer die Aufgaben verteilt, aber ansonsten is es ja (...) ja (...) ja gut, übertreiben möcht i's ned, aber eigentlich is a freundschaftliches Verhältnis. Wobei auf der andern Seite schon auch klar is, das is halt mit Abstufungen, also wir sind schon, wir verstehn uns gut und es is nach wie vor Job mäßig. Wir starten auch ned privat wahnsinnig viel. Ab und an mal auf a Bier gehn am Abend uund, das denk i, is persönlich auch wichtig, weil wenn ma dann so verbrüderet is, dann lässt si das nimma so organisiern, wie man's gern hätt. Grad dann, wenn dann die Probleme kommen, dann dann passt das nimma zusammen. (**I4: F17**)

Wie aus der Schilderung des Interviewten 4 hervorgeht, ist er trotz eines sehr guten – beinahe freundschaftlichen – Verhältnisses zu den MitarbeiterInnen dennoch darauf bedacht, eine gewisse Distanz zu ihnen aufrecht zu erhalten. Ähnlich merkt auch Interviewter 3 an, dass es ihm ein zu freundschaftliches Verhältnis zu den Geführten erschweren würde, als Führungskraft aufzutreten und ihnen Anweisungen und Kritik zu geben (I3: F17). In dem Punkt, dass eine zu intensive private Beziehung die Wahrnehmung der Führungskraft als Autorität erschwert, stimmen also beide mit Interviewten 1 überein. Dies gilt ebenso für Interviewten 2, der – wie in Kapitel 7.4. bereits erwähnt – zwar Wert auf ein gutes Verhältnis zu den MitarbeiterInnen legt und es befürwortet, wenn diese ihm auch sehr ernst-

hafte persönliche Probleme mitteilen (I2: F23). Er erweckt dennoch den Eindruck, sich selbst nicht als Teil des Teams zu betrachten, da er aussagt, dass es nicht mehr „nur das Team“ ist, sobald er auch dabei ist (I2: F25). Er steht als Führungskraft in gewisser Distanz zu den MitarbeiterInnen und versucht zugleich – ähnlich wie ein Freund – , eine vertrauensvolle Basis zu schaffen, die es seinen MitarbeiterInnen ermöglicht, sich auch bei persönlichen Problemen an ihn zu wenden. Folgende Aussage bringt die Ambivalenz, die private Kontakte mit sich bringen, gut zum Ausdruck:

„Es is ein Seegen, weil man eine persönliche Gesprächsebene hat, wo manche Dinge dann einfacher, konfliktfreier bewältigen kann. Ein Fluuch, weil ma natürlich in der Arbeit eine andere Autorität is als außerhalb der Arbeit und man (.) selbst. So gut man selber vielleicht diese beiden Dinge trennen kann, dass auch jeder mit dem auch einen Kontakt außerhalb hat und das ist sicher nicht für alle einfach. Da kann's auch schon mal zu Missverständnissen kommen, die dann hoffentlich rasch aufgeklärt werden“ (I2: F17)

Interviewter 2 führt hier eine weitere Problematik außerdienstlicher Kontakte an, indem er darauf hinweist, dass es manchen MitarbeiterInnen schwer fällt, berufliche und private Interaktionen voneinander zu trennen und es somit zu Missverständnissen kommen kann, deren Aufklärung nicht immer leicht ist.

Folgt man diesen Ausführungen, so könnte die Schlussfolgerung aufkommen, es wäre für die Führungskräfte einfacher, wenn sie Berufliches und Privates trennen würden. Dadurch würden ihnen aber auch die Vorteile privater Interaktionen mit den MitarbeiterInnen entgehen. Die Führungskräfte geben diesbezüglich an, dass Treffen außerhalb der Arbeitszeit durch eine lockere und persönliche Gesprächsebene die konfliktfreie Bewältigung von arbeitsbezogenen Angelegenheiten (I2: F17, 25, 26; I5: F22) und die Erfassung von Unterschwelligem (I2: F18) erleichtern.

Auch wenn private Interaktionen „kameradschaftlicher“ sind und weniger Hierarchie spürbar ist (I2: F 26), so sollte es während der Arbeitszeit doch eindeutig sein, wer die Führungsrolle inne hat:

„Und dann doch, es is halt trotzdem dann, i-im Arbeiten selber is natürlich schon klar (.), dass das, dass es da ne gewisse Rolle gibt, also dass der eine die Führungsposition is und der andere eh-eher im Team halt, quasi die Sachn auch durchführn“ (I5: F20)

In diesem Zusammenhang weisen einige Führungskräfte darauf hin, dass private Treffen einen Rollenwechsel ihrerseits unabdingbar machen, da sie außerhalb der Arbeitszeit eine andere Autorität als im Arbeitsalltag sind (I2: F25, 26; I4: F17; I5: F19, 20). Dieser Rollenwechsel stellt die Führungskräfte vor Herausforderungen, da erstens bei privaten Interaktionen die Führungsrolle (auch von den Vorgesetzten) nie ganz abgelegt werden kann

(I2: F25, 26; I3: F36; I5: F19, 20). So gibt Interviewter 2 an, dass gewisse Verhaltensweisen ident bleiben.

„Also Personen, die innerhalb der Firma Verantwortung übernehmen, Dinge organisieren, die tun das auch außerhalb der Firma“ (I2: F25)

Wenn man da jetzt eine Sportart macht, die dann Teamsport, JA, natürlich ist es dann so, dass man sich auch eingliedert in das Team, aber wieder keiner und es gibt niemanden, der seine Persönlichkeit da ganz normal wegräumt. Wenn jemand grundsätzlich von sich immer den Anspruch hat, eher eine Führungspersönlichkeit zu sein, dann wird sich das auch bei diesen privaten Aktivitäten niederschlagen und dann ist auch der Umgang miteinander natürlich ein bisschen beeinflusst (I2: F26).

Zweitens sollten die Führungskräfte ihre Rolle nicht ganz ablegen, da private Interaktionen mit ArbeitskollegInnen auch auf den Arbeitsalltag einwirken können. Darauf deuten die Bemerkungen von Interviewten 3 und 5 hin, bei privaten Treffen die Gesprächsthemen bedacht wählen zu müssen und ihr eigenes Verhalten im Hinblick auf ein angenehmes Arbeitsklima zu kontrollieren (I3: F35; I5: F34).

Interviewter 2 verweist außerdem darauf, dass sich auch die MitarbeiterInnen privat treffen und dies ebenfalls den Arbeitsalltag beeinflusst. Er legt das Problem dar, dass die Häufigkeit und Intensität der privaten Kontakte zwischen den Organisationsmitgliedern variieren und dadurch innerhalb der Teams MitarbeiterInnen ausgegrenzt werden (I2: F24). Interviewter 2 versucht dem entgegenzusteuern, indem er regelmäßige Kick-Offs und Meetings in seinem Verantwortungsbereich einberuft (I2: F24).

Wie den Schilderungen der Führungskräfte entnommen werden kann, stellt es für sie eine Herausforderung dar ein adäquates Maß an Distanz zu den MitarbeiterInnen zu gewährleisten, das es ihnen ermöglicht in glaubwürdiger Manier als Entscheidungsträger und Weisungsbefugte aufzutreten und zur selben Zeit das notwendige Vertrauen der MitarbeiterInnen durch das Herstellen einer gewissen Nähe zu gewinnen, die ihnen die Erfüllung ihrer Funktionen als Führungskraft erleichtert. Die damit verbundene Notwendigkeit, in jeweils andere Rollen zu schlüpfen, erweist sich als eine zusätzliche Schwierigkeit. Die Interviewten geben an, die Führungsrolle nie ganz ablegen zu können, wobei sie dies auf das allgemeine Phänomen zurückführen, dass bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen einer Person immer ident bleiben. Sie müssen daher im Hinterkopf behalten, dass dies auch auf deren Vorgesetzten zutrifft, um angemessen reagieren zu können.

Das Verhalten an die jeweilige Situation anzupassen, ist auch bei der Sicherstellung eines angenehmen Arbeitsklimas notwendig. Wie die Führungskräfte das Arbeitsklima wahrnehmen und wie sie dieses regulieren können, ist Thema des folgenden Abschnittes.

7.6. Regulation des Arbeitsklimas

Die Umgangsformen in den Teams und mit den KollegInnen auf lateraler Ebene werden durchwegs als angenehm, locker und beinahe freundschaftlich beschrieben (I1: F18; I2: F24; I3: F18, 33; I4: F17; I5: F22). Die Führungskräfte weisen es als ihr persönliches Anliegen aus, ein angenehmes Arbeitsklima sicher zu stellen, wobei sie aber auch Verantwortung der MitarbeiterInnen sehen (I2: F27, 28; I3: F6, 24, 35; I5: F34). Auch das Verhältnis zu den Vorgesetzten wird als positiv beschrieben, wenngleich dem Vorgesetzten mit mehr Respekt begegnet wird und die Interaktionshäufigkeit mit diesem zwischen den Führungskräften variiert (I2: F33; I3: F18; I4: F30). Während Interviewter 1 angibt, dass diese eher spärlich ausfallen (I1: F29, 30) und sie laut Interviewten 3 durch Zeitdruck gekennzeichnet sind (I3: F18), berichtet Interviewter 4 von regelmäßiger Kommunikation mit dem Vorgesetzten (I4: F30).

Wie in Kapitel 3.3.3 angeführt, sind Konflikte und Spannungen im Arbeitsalltag unvermeidbar. Dies wird auch durch die Aussagen der Führungskräfte bestätigt, wobei der Einfluss der Organisationskultur auf den Umgang mit Konflikten beschrieben wird. Es gäbe Spannungen mit und auf allen Hierarchieebenen, die jedoch aufgrund der offenen Kultur angesprochen werden (I2: F33; **I4: F21, 34**; I5: F20, 22).

Wie gsagt, wir pflegen halt eine sehr offene Kultur, die Dinge werden eh imma glei angesprochn. (..) Ganz selten, dass da irgendwer (..) es dann merkt und später mal auspackt, wenn er a ganzes Bündel an Dingen hat. Ma krigt's ja scho mit, also (lange Pause). Weiß i net, das unterliegt keiner Strategie, das is da durch diese offene Kultur ned die Dinge halt aus dem Weg geht halt (..).“ (**I4: F34**)

Konflikte zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen ergeben sich aus divergierenden Einschätzungen die Aufgabenerfüllung und Leistung der/s MitarbeiterIn betreffend, welche – Interviewten 1 zufolge – bis zur Kündigung führen können (I1: F28; I2:29; I3: F32; I4: F31). Weiters gibt Interviewter 5 Konflikte aufgrund von Inkompatibilitäten zwischen den Anforderungen und den Ansichten der Geführten oder infolge von Missverständnissen hinsichtlich der Relevanz von Anforderungen an (I5: F18, 21, 40). Zwischen Interviewten 2 und dessen MitarbeiterInnen scheint zudem ein latenter Konflikt aufgrund deren mangelndem Ehrgeiz und Engagement zu bestehen, da dieser den fehlenden Konkurrenzdruck unter den Geführten sowie die Sicherheit von deren Arbeitsplätzen aufgrund fehlender alternativer MitarbeiterInnen als problematisch bezeichnet:

„daweil sind wir meiner Meinung nach eher auf dem anderen Ding, dass wir sagen: ok, die Personen, die wir haben, machen das so gut und wir haben leider keine Ersatzpersonen und auch kein Backup, das ist eher das Problem. ABER das kommt jetzt bei mir vielleicht von den Gedanken her doppelt hinein, weil ICH auch, also

ich hab eigentlich eine (.) ich bin in der oberen Sandwich-Position. Also unter mir bin ich dabei, gerade diese Gruppen Gruppenleader aufzubauen.“ & Baut gerade unter sich Gruppenleader auf. (I5: F14)

Auffällig ist die anschließende Relativierung dieser Aussage durch die Bemerkung, dass diese Problematik für ihn bestünde, da er momentan unter sich eine Führungsebene aufbaut. Dies könnte der Vermeidung von Konflikten dienen, da die Organisationskultur die Wertschätzung der MitarbeiterInnen gebietet (siehe 7.1) und er dies mit seiner Aussage kritisiert.

Darüber hinaus stehen MitarbeiterInnen, die trotz mehrmaliger Ermahnung dazu tendieren, schlechte Stimmungen an ihren ArbeitskollegInnen auszuagieren, in Misskredit der Führungskräfte, da dies unprofessionell und unerwünscht ist (I1: F21, 23; I3: F34; I5: F23). Das bedeutet nicht, dass es keine Diskussionen aufgrund von Neid, zwischenmenschliche Spannungen oder Meinungsverschiedenheiten gibt. Diese treten sehr wohl auf, aber sie bleiben laut den Führungskräften in einem Rahmen, in dem man nicht von Streit oder gar Intrigen sprechen könnte (I1: F21; I2: F19, 32; I3: F24, 35; I4: F18, 21, 34; I5: F41). Es werden Diskussionen aufgrund divergierender Auffassungen erwähnt (I3: F24), ebenso „kleine Streits“ und „Schuldzuweisungen“ (I4: F18) sowie „zwischenmenschliche Spinnereien“ aufgrund von Aussagen einer Person gegenüber einer anderen (I3: F35). Interviewter 2 führt an, dass bereits unterschiedliche Persönlichkeiten und damit verbundene abweichende Kommunikationsstile zu Konflikten führen können und beschreibt weiters das Entstehen einer Konkurrenzsituation, wenn ein/e MitarbeiterIn GruppenleiterIn wird und es zu Spannungen zwischen deren pragmatisch-organisatorischer Schwerpunktsetzung und dem fachlichen Fokus der ihr/ihm nun unterstellten MitarbeiterInnen kommt (I2: F19). In Kapitel 5.2 wurde angegeben, dass der Neid und die Machtlosigkeit, die jene MitarbeiterInnen empfinden könnten, denen keine Macht durch die Übernahme der Leitung eines Teams zuteil wird, Aggression und Widerstand gegen diese Entscheidung hervorrufen kann. Die Spannungen zwischen der/m neuen GruppenleiterIn und dessen Geführten könnten somit darin eine Ursache haben.

Die Führungskräfte geben zwar an, dass auch auf lateraler Ebene Konflikte bestehen (I2: F32; I3: FI: F21), konkrete Beispiele werden aber nicht angeführt. Interviewter 2 weist jedoch auf ein Problem auf lateraler Ebene hin:

„He du hast dasselbe Problem, wie gehst du damit um? Oder könn ma nicht unsere Energien konzentrieren“. Klassisches Beispiel ist: neue Mitarbeiter einschulen. Es gibt gewisse Dinge, die sind für das ganze Standort natürlich gleich. Da braucht nur einer das beschreiben und ma gibt's den anderen weiter und sagt: "kannst ihm ja dasselbe geben", ja ...Nuur ma hat Kompetenzteams und Diskussionsrunden zu allem, nur das mittlere Management (.) dem is es im Normalfall halt nicht wichtig, sich zusammen zu setzten. (..) Auch, ich hab

auch in diese Richtung schon Initiativen gestartet, selbst und, die verwässern eigentlich regelmäßig. (Interviewer: Mhm) Es ist ganz spannend, also entweder ist es dann eine wie eine Konkurrenzsituation oder ich weiß es nicht“ (I2: F30).

Aus der Angabe von Interviewten 2, seine Initiativen zur Verbesserung der lateralen Kommunikation, welche er als notwendig erachtet, da es schwer sei auf lateraler Ebene Feedback und Unterstützung bei identen oder ähnlichen Problemstellungen zu erhalten, würden regelmäßig verwässern sowie dessen Vermutung, dies könnte eventuell die Manifestation einer Konkurrenzsituation sein, lässt auf einen latenten Konflikt schließen.

Auch Konflikte mit Vorgesetzten wurden von den interviewten Personen angesprochen (I1: F29, 30; I2: F33; I4: F21, 28; I5: F40). Ein Auslöser derartiger Konflikte ist, Interviewten 5 zufolge, die eigene mangelhafte Aufgabenerfüllung der Führungskräfte aufgrund des Zeitdrucks (I5: F40). Weiters werde kritisiert, dass Interviewter 4 andere Aufgaben zu Gunsten seiner Führungsaufgaben vernachlässige (I4: F31). Interviewter 1 schildert ebenfalls eine Situation, die durch die Organisationsstruktur verursacht, aber von seiner Seite unerwünscht ist. Er erzählt, dass es seinen Vorgesetzten aufgrund der vielen Aufgaben, denen sie nachkommen müssen, nicht möglich ist, eindeutige Zielvorgaben und Erwartungshaltungen zu kommunizieren und diesbezüglich ein hohes Maß an Eigenverantwortung bei den Führungskräften besteht (I1: F29). Klar formulierte Ziele und Erwartungen an die MitarbeiterInnen weiter zu geben sei ein Anspruch, den er an sich selbst – bei der Verteilung der Aufgaben in seinem Verantwortungsbereich – stelle (I1: F7). Gleichzeitig ist es ein Wunsch an die Vorgesetzten, da dies die Kooperation im Dienste der Organisationsziele und ein gemeinsames Auftreten nach außen hin erleichtern würde und er selbst dadurch die eigene Passung zur Organisation überprüfen könnte (I1: F29). Zudem scheint ihm die Tatsache zu missfallen, dass die Erfüllung von Arbeitsaufgaben im Vordergrund steht und der dafür notwendige Zeitaufwand irrelevant ist (I1: F26). Seine Aussagen in diesem Zusammenhang, dass er nicht beurteilen könne, ob dies negativ oder positiv sei (I1: F26), dürfte der Konfliktvermeidung mit den Vorgesetzten (siehe 3.3.3) dienen, da letzteres der Organisationskultur geschuldet ist (siehe 7.1.2).

Da Konflikte die erfolgreiche Aufgabenerledigung beeinträchtigen können (siehe auch 3.3.3), wird von den Führungskräften erwartet, diese vor ihrer Eskalation zu klären (I2: F32; I4: F34). Nachdem nicht immer alle Probleme und Spannungen sofort augenscheinlich werden, fragt Interviewter 3 nach, wenn ihm etwas eigenartig vorkommt (I3: F23). Damit entspricht er den Forderungen von Kauschke (2010, 193) – zu erkennen „wenn

Konflikte nicht ausgetragen werden“ – und von Zaleznik (1995, 161), damit den MitarbeiterInnen die Möglichkeit zu geben, ihren Ärger auszudrücken (siehe 3.3.3). Die Strategien der Konfliktlösung hängen schließlich von den beteiligten Personen und dem Inhalt des Konfliktes ab und divergieren dabei je Führungskraft. Interviewter 1 spricht die Notwendigkeit der Ursachenidentifikation an (I1: F23). Wenn Konflikte zwischen MitarbeiterInnen nicht durch diese selbst gelöst werden können, intervenieren die Führungskräfte und fungieren als Mediatoren (I1: F23; **I2: F32**; I3: F35; I4: F18, 21; I5: F20, 41). Dies erfordert einen Balanceakt von der Führungskraft, da sie als Mediator nicht Partei ergreifen, aber gleichzeitig eine Entscheidung treffen soll (**I2: F32**; vgl. Regnet 2001, 124).

„Bei denen ich dann in eine Mediatorenrolle geh, gezwungen bin, was eigentlich nahezu unmöglich is, als Vorgesetzter eine Mediatorenrolle auf zu nehmen, weil egal was ma sagt, man wir immer als Partei - ergreifend empfunden. (.) Da is es eigentlich, da hab ich auch kein komplette (lachend) Regel gefunden oder keinen Weg gefunden, dem wirklich aus dem Weg zu gehen, weil eingefordert wird es und es is auch berechtigt, ja, ganz klar. Es gehört zu einer Führungsperson dazu, dass sie Konflikte schlichtet im Team, aber es is (.) die schwierigste Aufgabe, die Konflikte im Team zu lösen, weil man immer als Partei ergreifend empfunden wird, auch wenn man versucht, das rational zu diskutieren. Die Konflikte, wenn sie dann bei mir ankommen, sind im Normalfall so emotional aufgeladen (.), dass es s der erste Versuch von mir eben ist, die Emotion rauszubringen, aber das is im Normalfall (.) vielleicht für fünf Minuten gelingt, aber nicht gesamt. Ja (...)“ (**I2: F32**)

Wie aus den Ausführungen hervorgeht, gestaltet sich dieser Balanceakt besonders schwierig, da Konflikte häufig erst an die Führungskraft herangetragen werden, wenn sie bereits sehr „emotional aufgeladen“ sind.

Sind die Führungskräfte selbst in Konflikte mit ihren MitarbeiterInnen oder auf lateraler Ebene involviert und bleiben Lösungsversuche erfolglos, so werden diese an die Vorgesetzten weitergeleitet (I2: F22; I3: F23, 33; I4: F21; I5: F18). Die Geführten können sich auch direkt an die Vorgesetzten der Führungskräfte wenden, wenn sie Probleme mit letzteren haben.

„ich hoffe, dass er erst zu mir kommt und mir das ins Gesicht sagt, aber wenn das nicht reichen sollte, dann wird er hoffentlich die Kritik dort anbringen und dann quasi oder wenn man sich quasi hilflos fühlt gegenüber mir (Interviewer mhm) oder meiner Person. (.) Aber im Normalfall passiert's so, im Alltag ist's so, das eigentlich ich sehr stark dafür herangezogen werde, aber das dann wirklich über die Alltagsprobleme hinaus geht (I2: F22)

Konflikte mit Vorgesetzten werden von Interviewten 4 als vorwiegend konstruktiv beschrieben (I4: F28), wobei diese meistens zum Vorteil des Vorgesetzten ausgehen (I4: F22). Interviewter 2 gibt ebenfalls an, dass die Konfliktaustragung mit den Vorgesetzten aufgrund der offenen Kultur letztendlich nutzbringend verläuft (I2: F33).

Auch wenn Missverständnisse als etwas Normales betrachtet werden (I5: F22), so lassen Widersprüchlichkeiten und Themenwechsel in den Ausführungen der Interviewten (I3:

F35; I4: F21) sowie einige Aussagen zu dieser Thematik darauf schließen, dass Konflikte eine Belastung darstellen. Zwei der Führungskräfte sprechen von sich aus das Thema Konflikte an und brechen ihre Ausführungen aber nach ein paar Sätzen ab (I3: F35; I4: F21). Einer der beiden widerspricht sich unmittelbar darauf, indem er sagt, es gäbe in seinem Team keine Konflikte und versucht dies damit zu begründen, dass es nur aus Männern besteht (I3: F35):

„Also ich wüsst jetzta (.), also es gibt schon so, also wir habn das eigentlich nicht. Aber ich kann ma's gut vorstelln, dass das eben gibt auch woo Männer und Fraun zusammen arbeiten. Das kann i ma gut vorstelln, dass da irgendwas is und so weiter, aber das habn wir halt da nicht. Mein Team besteht aus Männern (lacht), gut kann auch sein jetzt aber (lacht), mir wär's noch nicht bewusst gwesn (lacht)“ (I3: F35)

Weiters äußert Interviewter 4, dass das Ansprechen von Konflikten ausgehalten werden muss und diese nicht sofort persönlich genommen werden dürfen:

„i glaub, also a bissl robust muss ma schon sein dann, damit ma die Dinge (.) mit Fassung trägt und ned, si ned kränkt oder sonst was, aber i denk, i kann genauso gut einsteckn, wie i austeiln kann, insofern passt das dann zusammen. (..)“ (I4: F28)

Gemäß Interviewten 2 scheinen nicht immer alle Konflikte ausgetragen zu werden, sondern manche müssen unerledigter Weise einfach nur abgehakt werden zu müssen (I2: F33). Zudem versucht er Konflikte nach Möglichkeit zu vermeiden, was bei zwischenmenschlichen Problemen nicht möglich ist (I2: F32). Zwischenmenschliche Konflikte dürften ihn vor eine besondere Herausforderung stellen, da es für diese keinen eindeutigen Lösungsweg gibt (I2: F32).

Zusammengefasst geben die Führungskräfte an, dass Konflikte mit und auf allen Ebenen der Organisation zu vorkommen. Auffällig ist, dass im Gegensatz zu den beschriebenen Konflikten mit den MitarbeiterInnen, bei Konflikten mit den Vorgesetzten keine zwischenmenschlichen Belange als Auslöser genannt werden. Dies könnte mit Long (2003, 137) dadurch erklärt werden, dass Auseinandersetzungen mit den Vorgesetzten nach Möglichkeit vermieden werden. Dies widerspricht etwas der Aussage, es herrsche eine offene Kultur vor, die zur Aussprache von divergierenden Ansichten und als unangenehm empfundenen Gegebenheiten animiert. Missliebige Angelegenheiten offen anzusprechen scheint sich bei Interaktionen mit den Vorgesetzten nur auf arbeitsbezogene Angelegenheiten zu beschränken. Die offene Kultur dürfte es den Führungskräften erleichtern, ein Konfliktoptimum für Innovation und Wandel zu erhalten, sofern sie die Eskalation von Konflikten verhindern können (vgl. Kauschke 2010, 124; Rosenstiel 2005, 243; Regnet 2001,

72; Zaleznik 1995, 27; Regnet, Schackmann 1991, 48). Dies wird ihnen dadurch erschwert, dass Spannungen nicht immer gleich ersichtlich sind. Müssen sie zum Zweck der Konfliktlösung eine Mediatorenrolle einnehmen, so erfordert das von ihnen den schwierigen Balanceakt zu vollbringen, die Lösung des Konfliktes herbeizuführen und dabei keine Konfliktpartei zu bevorzugen. Gelingt ihnen dies nicht oder sind sie selbst in unlösbare Konflikte verstrickt, können sie diese an die Vorgesetzten weiterleiten und sich somit Erleichterung verschaffen. Dem geschilderten Vorteil der offenen Kultur steht entgegen, dass sie die Fähigkeit verlangt, das Ansprechen von Missliebigkeiten auszuhalten und nicht als persönliche Kritik zu empfinden.

Das siebte Unterkapitel widmet sich nun genauer, der angesprochenen Notwendigkeit, Wandel und Innovation in der Organisation zu gewährleisten.

7.7. Ermöglichung von Wachstum und Anpassung der Organisation

Die in Kapitel 4 genannte Aufgabe, die Organisation bei deren Anpassungsleistung an sich veränderte Umweltgegebenheiten zu unterstützen, wird auch von den interviewten Führungskräften gesehen. Rückschläge aufgrund mangelnder Qualität des Produktes und der Konkurrenzdruck am Markt macht fortwährende Verbesserungen und Qualifikation der MitarbeiterInnen notwendig (I1: F18; I2: F14, 20; I3: F12; I4: F35; I5: F13).

7.7.1. Verbesserung der Arbeitsweisen und des Produktes

Verbesserungsmaßnahmen werden durch regelmäßige Evaluation der Aufgabenerfüllung, Ursachenidentifikation bei Rückschlägen und wechselseitiges Feedback innerhalb des Verantwortungsbereiches gesucht (I2: F20; I3: F13, 23; I4: F: 29; I5: F7). Das Einbeziehen der MitarbeiterInnen in die Suche nach Optimierungsmöglichkeiten bewirkt eine höhere Motivation auf Seiten der Geführten, diese schlussendlich auch umzusetzen (siehe 5.1). Zudem erhöht dies nach Kauschke (2010, 206) die Wahrscheinlichkeit eine viable Strategie zu entwickeln. Wie in Kapitel 5.1 dargelegt wurde, ist dies nur in dem Fall zutreffend, in dem die Suche nach geeigneten Maßnahmen abgeschlossen werden kann. Dies ist durch die Beteiligung mehrerer Personen an der Suche erschwert und erfordert eine Fokussierung des Suchprozesses auf notwendige Informationen durch die Führungskraft (ebd.). In Fällen, in denen die Optimierungsmaßnahmen nicht durch den Arbeitsbereich entwickelt werden, stellt sich diese Herausforderungen dementsprechend nicht. Interviewter 3 gibt beispielsweise an, dass Verbesserungsmaßnahmen auch durch den Vorgesetzten vorgegeben und generell von diesem festgesetzt werden (I3: F12). Optimierungsmaßnahmen betreffen dabei nicht nur das Produkt, sondern auch organisatorische Abläufe und den Führungsstil

(I2: F15; I3: F13, 23). Als persönliche Herausforderungen bei der Implementation von Veränderungen, welche die beiden letztgenannten Punkte betreffen, sieht Interviewter 2 Druck zu deren Umsetzung zu erzeugen und gleichzeitig das Commitment der Geführten einzuholen (I2: F15, 16). Dabei differiert das Ausmaß in dem die MitarbeiterInnen Widerstände gegen Veränderungen leisten (**I2: F15, 16; I3: F14**).

„also es gibt halt Personen, die tun sich leichter mit gewissen Änderungen, ... und man muss da halt auf die Individuen eingehen ... Ich hab vor einem Jahr schon versucht anzudiskutieren, ob man das nicht irgendwie mit einem Schwung umsetzen können, einsetzen. Die Blockadehaltung war so groß, dass ich erst (.) das Verständnis schaffen musste, innerhalb der Personen, was zu ändern is oder wo eigentlich die Probleme liegen, um dann auch die Bereitschaft oder das Commitment zu bekommen“ (**I2: F16**)

Dass unbewusste Ängste, die Verletzung des psychologischen Paktes oder narzisstische Kränkungen Ursache dieser Widerstände sind (siehe 5.2), sprechen die Führungskräfte nicht dezidiert aus – was ein Indiz dafür ist, dass ihnen derartige Phänomene nicht als Ursache für Widerstände ‚bekannt sind‘. Da Widerstände nur schwer ausgeräumt werden können (**I3: F14**) und in menschlichen Interaktionen immer unbewusste Dynamiken wirksam sind, kann davon ausgegangen werden, dass unbewusste Kräfte auch im Kontext von Veränderungsmaßnahmen ihre Wirkung entfalten.

Wie bereits in Kapitel 7.2.3 erwähnt, scheint es für Interviewten 2 eine eher unliebsame aber durch ihn erfüllbare Notwendigkeit zu sein, das Commitment der Geführten zu Veränderungen zu erwerben (**I2: F15, 16**). Für Interviewten 3 dürfte dies dagegen eine schwierige und durch ihn nicht lösbare Aufgabe darzustellen:

„[Der Widerstand] hat sich aber meistens dann in Wohlgefallen aufgelöst, der Kollege hat dann gewECHSELT, ja. Uund ah mit denen war’s natürlich schwieriger ...die noch mal zu motivieren (seufzend) und zu erklären, warum das jetzt wichtig ist ...“ (langgezogene Laute) (**I3: F14**)

Widerstände abzubauen stellt sich insofern als diffizile Aufgabe dar, da diese häufig auf nicht bewussten Ängsten und Motiven beruhen, die dementsprechend schwer zu eruieren sind (siehe 5.2). Zurzeit scheint er sich von der Aufgabe, das Commitment zu Veränderungen einzuholen entbunden zu sehen, da Anweisungen zu deren Umsetzung vom Vorgesetzte kommen (I3: F13) und er Einwände der Geführten gegen diese Veränderungen als ‚smalltalk‘ bezeichnet:

„Es gibt natürlich immer das übliche Geraunze, aber aah, das is mehr einfach smalltalk (lacht), hat nix zu bedeuten“ (I3: F13)

Weiters erwähnt Interviewter 2, dass es sowohl ihm als auch den MitarbeiterInnen bei Veränderungen schwer fällt, einen Raum für Fehler zu zulassen (I2: F15). Dies scheint eine Fähigkeit zu sein, die alle von Innovation betroffenen und an dieser beteiligten Personen bedürfen.

Interviewten 1 bezeichnet “qualifiziertes Personal“ als eine Bedingung für das Wachstum der Organisation (I1: F18). Es liegt daher in der Verantwortung der Führungskräfte, die Qualifikation der MitarbeiterInnen sicher zu stellen. Der folgende Abschnitt beinhaltet die Ergebnisse, die aus der Analyse der diesbezüglichen Angaben der Führungskräfte, hervorgehen.

7.7.2. *Qualifikation der MitarbeiterInnen*

Das Wachstum der Organisation steht in engem Zusammenhang mit der Qualifikation der MitarbeiterInnen (I1: F18; I4: F13, 27, 35). Daher erwarten die Vorgesetzten von den Führungskräften, dass diese die Aus- und Fortbildung ihrer MitarbeiterInnen gewährleisten (I1: F11; I4: F7). Die Umsetzung dieser Anforderung wird von den einzelnen Führungskräften – je nachdem welche Aufgaben sie für sich daraus ableiten – als unterschiedlich herausfordernd empfunden. Im Gegensatz zu Interviewten 4, der keine Notwendigkeit sieht, die MitarbeiterInnen bei der Qualifikation zu unterstützen, da diese dazu selbstständig in der Lage sind (I4: F14), nimmt Interviewter 1 dies durchaus als seine Aufgabe wahr und weist die mangelnde Qualifikation der Geführten für Leitungsaufgaben als Problem aus (I1: F5, 9, 18, 28). Er versucht durch Coachingmaßnahmen die MitarbeiterInnen auf ein gewisses Grundlevel zu bringen, ab dem sich diese dann eigenständig und auch selbstverantwortlich weiterbilden (I1: F11). Andere Strategien zur Aus- und Fortbildung der Geführten bestehen darin, diese Aufgaben von je einer/m erfahrenen und unerfahrenen MitarbeiterIn zum Zweck des Know-how-Transfers erfüllen zu lassen oder an diese Aufgaben zu delegieren, auch wenn dies den Führungskräften – trotz Wissen, dass dies langfristig gewinnbringend ist – teilweise schwer fällt (I5: F10, 42).

Ein Teil der Führungskräfte sieht es im Rahmen der Qualifikation auch als deren Aufgaben an, die MitarbeiterInnen auf die Erfahrung von Misserfolg vorzubereiten und diese bei Eintritt von Rückschlägen zur Ursachenidentifikation zu befähigen (I1: F24; I2: F21). MitarbeiterInnen, die entweder nur das persönliche Versagen oder die äußeren Umstände als maßgeblich für Misserfolge betrachten, werden durch gemeinsame Erhebung der Ursachen mit den Führungskräften dazu befähigt, den gesamten Kontext in den Blick zu nehmen (I1: F24; I2: F21). Kontrastierend zu diesen Schilderungen äußert Interviewter 4, dass die MitarbeiterInnen Rückschläge einfach aushalten müssen (I4: F19).

In Bezug auf die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen, ihre Qualifikation betreffend, führt Interviewter 1 an, dass diese ein unterschiedliches Lerntempo zeigen und sich teil-

weise nicht vorauseilend weiterqualifizieren, sondern dies erst tun, wenn es dringend erforderlich ist (I1: F13). Zudem beinhaltet deren Selbstverantwortung auch, sich eigenständig zu melden, wenn sie Hilfe bei der Aufgabenerfüllung, die ihnen etwa in Form von Schulungen gegeben werden kann, benötigen (I1: F25; I5: F29). Wenn sie sich nicht melden und die Aufgabe von geringer Dringlichkeit ist, interveniert Interviewter 1 nicht, um zu überprüfen, ob bereits früher gemachte Fehler – trotz Maßnahmen der Führungskraft zu deren zukünftigen Vermeidung – wiederholt werden und so die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der/des betreffenden MitarbeiterIn zu beurteilen:

„und je nach Dringlichkeit des Themas - entweder vorausschauend und vorauseilend durch mich odeer eben auch ah mal (.) den Mitarbeiter laufen zu lassn, um zu schaun wie weit er bestimmte Maßnahmen der Vergangenheit (..) ein sich Wiederholen verhindern. Ja (..) zu bewerten, wie sich der Kollege oder die Kollegin weiterentwickelt haben, ob sie sich überhaupt weiterentwickeln“ (I1: F25)

Wie bereits in Zusammenhang mit anderen Aufgabengebieten beschrieben, ergibt sich für die Führungskräfte aus ihrer Position zwischen zwei Hierarchieebenen auch hier der Vorteil, von Aufgaben – wie dem Einholen des Commitments zu Veränderungen oder die Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen – durch die Vorgesetzten (teilweise) entlastet zu werden. Die Qualifikation der MitarbeiterInnen muss jedoch durch die Führungskräfte alleine gewährleistet werden und konfrontiert diese – je nachdem ob sie damit Handlungsbedarf ihrerseits verbunden sehen und wenn ja, wie sie dabei konkret vorgehen – mit unterschiedlichen Herausforderungen.

Ebenso, wie die Ermöglichung von Wachstum und Anpassungsleistungen der Organisation dient auch die Kooperation innerhalb der Organisation dazu, deren Fortbestehen zu gewährleisten. Die Anforderungen an die Führungskräfte, die sich aus diesem Aufgabengebiet ergeben, sind Inhalt des letzten Unterkapitels.

7.8. Kooperation

Der Fortbestand der Organisation hängt davon ab, dass die MitarbeiterInnen zusammenarbeiten und sich gegenseitig unterstützen (I2, F11; I3: F7, 11, 12; I4: F24, 32).⁸¹ Einige Arbeitsbereiche haben die explizite Aufgabe mit anderen Arbeitsbereichen Informationen auszutauschen und diesen Hilfestellungen zu geben (I2: F11; I3: F7, 11; I4: F32). Interviewter 4 gibt an, dass sein Verantwortungsbereich viele Anforderungen und Ziele nur

⁸¹ Eine Aussage auf dem Strategieposter unter dem Punkt ‚Strategie‘ weist ebenfalls auf die Notwendigkeit der Kooperation hin: „Kooperationen ergänzen unser Produkt- und Dienstleistungsangebot“.

gemeinsam mit anderen erfüllen kann und daher für ihn die Integration seines Teams in die Organisation eine wichtige Aufgabe darstellt:

„Es is ein Netzwerk (..) Es is auch etwas, was i meinen Leuten immer sag, ja: alles, was ma selber ned stämmen können, könn ma auch mit anderen Operativen mitmachen, ja. Wir müssen halt so gut sein, dass ma da Schritt halten können. Also wenn eine Operative Unterstützung braucht, dann wird's halt auf die Leute zugehen, die gezeigt haben, dass sie's können“ (I4: F32)

Aus dieser Schilderung geht auch hervor, dass die Notwendigkeit besteht, mindestens gleich qualifiziert zu sein, wie die anderen Arbeitsbereiche, da sie nur dann Hilfe erwarten können, wenn sie selbst auch Unterstützung bieten können. Dies weiterhin zu gewährleisten bezeichnet er als „Herausforderung“ (I4: F35), die mit zusätzlichen Aufgaben, die zu den bestehenden Arbeitsaufgaben hinzu kommen, einhergeht (I4: F36). Hinzu kommt dass die Kooperation zwischen den Arbeitsbereichen durch deren Auseinanderdriften⁸² erschwert ist (I1: F17). Die Maßnahmen, die gegen dieses Auseinanderdriften gesetzt wurden, bringen zusätzliche und herausfordernde Anforderung an die Führungskräfte mit:

„ist es wieder mal ein sehr spannender Prozess innerhalb [des Unternehmens], der auf die Führungskräfte zukommt als weiterer Input und als weitereer ah Aufgabenstrang“ (I1: F17).

Auch Interviewter 2 merkt an, dass es sehr schwierig ist, auf lateraler Ebene gemeinsam an der Lösung von Problemen, die alle betreffen, zu arbeiten und sich wechselseitig Feedback zu geben (I2: F30).

⁸² Aufgrund des Wachstums der Organisation seien viele autonome Bereiche ausgebildet worden, deren MitarbeiterInnen unterschiedliche Qualifikationen aufweisen (I1: F17)

8. Resümee und Ausblick

Das abschließende Kapitel dieser Forschungsarbeit dient der retrospektiven Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse sowie deren Betrachtung aus Perspektive der psychoanalytischen Pädagogik. Weiters sollen aus den (neu) gewonnenen Ergebnissen weiterführende Forschungsperspektiven abgeleitet werden. Da diese Ergebnisse Resultat eines Forschungsprozesses sind, in dem bereits mit der Fragestellung richtungweisende Entscheidungen getroffen wurden, wird dieser nochmals kurz dargestellt. Anschließend werden im zweiten Unterkapitel die wichtigsten Ergebnisse diskutiert, um im dritten Unterkapitel deren Relevanz im psychoanalytisch-pädagogischen Kontext darzulegen. Das letzte Unterkapitel dient schließlich dazu, die Einschränkungen, die sich durch die Ausgestaltung des Untersuchungsprozesses ergeben haben sowie neue Forschungsperspektiven aufzuzeigen.

8.1. Forschungsprozess

Die Intention, die in dieser Diplomarbeit verfolgt wurde, lag darin, die Herausforderungen sowie damit verbundenen Chancen und Belastungen von Führungskräften in der Sandwich-Position aus deren Perspektive zu erarbeiten. Führung ist ein Feld, das seit Jahren beforscht wird und zu dem es eine Fülle an wissenschaftlichen Erkenntnissen gibt. In diesem Zusammenhang entstand zwar ein Bewusstsein dafür, dass sich Führungskräfte mit weiteren Anforderungen konfrontiert sehen, wenn sich diese in einer Position zwischen zwei Hierarchieebenen befinden, jedoch wurde dieser Aspekt in der wissenschaftlichen Literatur bislang noch unzureichend thematisiert. Auffällig ist, dass in wissenschaftlichen Diskursen immer wieder darauf verwiesen wird, dass Führungskräfte in der Sandwich-Position einen Rollenwechsel von Führungskraft zu Geführten vornehmen müssen und dazu aufgefordert sind, unterschiedliche Ansprüche zu vereinbaren, jedoch selten danach gefragt wird, wie die betroffenen Führungskräfte den Rollenwechsel verarbeiten. Weiters fokussiert die wissenschaftliche Diskussion die Belastung, die aus dem Innehaben einer derartigen Position resultiert und vernachlässigt die damit verbundenen Chancen. Die ganzheitlichere Betrachtung kann daher neue Aspekte im Hinblick auf die notwendigen Fähigkeiten der Führungskräfte in der Sandwich-Position aufwerfen.

Die Führungskräfte zu ihren Erfahrungen in der Sandwich-Position zu befragen, erforderte vorab ein theoretisches Verständnis dafür zu entwickeln, worin deren Herausforderungen liegen könnten. Die diesbezüglichen Recherchen ergaben ein breites Spektrum an Aufga-

ben, die an die Führungskräfte eine Vielzahl an Anforderungen stellen. Neben den Aufgaben, das Verhalten von Vorgesetzten, Geführten und KollegInnen auf lateraler Ebene zu steuern und ein angenehmes Arbeitsklima sicher zu stellen, sind Führungskräfte dieser Ebene angehalten, divergierende Rollenerwartungen zu erfüllen und dabei authentisch zu bleiben (siehe Kapitel 2 & 3). Die verschiedenen Rollen konfrontieren sie mit je unterschiedlichen Machtansprüchen. Im vierten Kapitel wurde daher aufgezeigt, welchen Machtfaktoren die Führungskräfte unterliegen, inwieweit sie selbst Macht ausüben können und welche Verantwortung sich für die Führungskräfte aus der Verstrickung in unterschiedliche Machtverhältnisse ergibt. Da Verbesserungsmaßnahmen und Anpassung an veränderte Umweltbedingungen ein unausweichlicher Bestandteil des Arbeitsalltages sind, widmete sich das fünfte Kapitel den Herausforderungen, die daraus für Führungskräfte in der Sandwich-Position resultieren. Dieses Vorwissen wurde zur Erstellung eines Interviewleitfadens genutzt, der als Orientierungshilfe bei dem Forschungsgespräch mit den Führungskräften diente und die Vergleichbarkeit des dadurch gewonnenen Datenmaterials sicher stellte. Weiters wurde das theoretische Verständnis zur Interpretation der Ergebnisse herangezogen. Diese Ergebnisse resultierten aus der Analyse des Datenmaterials mittels einer Kombination aus der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) und Elementen der Tiefenhermeneutik. Diese Kombination erwies sich als vorteilhaft, da dadurch sowohl die zentralen Inhalte, die von den interviewten Führungskräften angesprochen wurden, herauskristallisiert werden konnten, als auch latente Sinngehalte identifiziert wurden.

8.2. Diskussion der zentralen Ergebnisse

Dieses Unterkapitel dient der Darstellung und Diskussion der wichtigsten Ergebnisse, die aus der Datenanalyse resultieren. Der Fokus liegt dabei auf der Betrachtung der Ergebnisse aus einer psychodynamischen Perspektive. Die Ergebnisse bestätigen dabei im wissenschaftlichen Diskurs bereits angeführte Aspekte, zeigen aber zugleich neue Momente und Perspektiven auf.

8.2.1. Entscheidungen und unbewusste Dynamiken

Konform gehend mit den bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnissen zu den an Führungskräfte gestellten Anforderungen berichteten auch die interviewten Personen davon, Aufgaben zum Zweck der Anpassung der Organisation an gegebene Umweltänderungen zu übernehmen oder Entscheidungen treffen zu müssen, die sowohl den MitarbeiterInnen als auch den Vorgesetzten ‚verkauft‘ werden sollen. Die Einflussmöglichkeit auf den Vorge-

setzten ist dabei limitiert und daher stellt sich die Frage, wie die Führungskräfte damit umgehen, wenn ihre Entscheidungen vom Vorgesetzten abgelehnt werden. Die ‚Machtlosigkeit‘ gegenüber den Anweisungen des Vorgesetzten wird von den Interviewpersonen dezidiert angesprochen – wobei ein Interviewter anschließend ein Beispiel für einen gelungenen Einflussversuch anführt – bzw. implizit, indem die Führungskräfte angeben, dass Ziele schlussendlich mit oder durch die Vorgesetzten festgesetzt werden. Es wirkte auf die Verfasserin dieser Forschungsarbeit, als würden einige Führungskräfte versuchen, durch die Relativierung ihrer Abhängigkeit, indem sie Einflussmöglichkeiten ihrerseits angeben, ihr Selbstwertgefühl schützen. Diese Schilderungen ließen in der Interpretationsgruppe die Vermutung aufkommen, dass Führungskräften mit einem geringeren Machtanspruch, die keiner Stabilisierung ihres Selbstwertgefühls durch das Ausagieren von Macht bedürfen (Mertens, Lang 1991, 152), die mit der Ablehnung ihrer Entscheidung verbundene narzisstische Kränkung eher verarbeiten können. Weiters könnten Führungskräfte, deren Machtstreben sich nicht darin äußert andere tatsächlich beeinflussen zu müssen, sondern sich in dem Bedürfnis manifestiert, sich – beispielsweise durch ihre Abhängigkeit von einer mächtigeren Person – mächtig zu fühlen (Sinah 1995, 140ff.), das Veto des Vorgesetzten gegen ihre Entscheidung nicht als Erschütterung ihres Selbstwertgefühles erleben. Inwieweit die genannten Aspekte der Persönlichkeit von Führungskräften diese vor narzisstischen Kränkungen bewahren oder diese Kränkung eventuell intensivieren, war bis dato noch nicht Thema wissenschaftlicher Überlegungen. Da Führungskräfte in der Sandwich-Position unweigerlich narzisstischen Kränkungen ausgesetzt sind, sieht die Autorin diesbezüglich weiteren Forschungsbedarf.

Ein Teil der Entscheidungen wird auch ohne Mitsprache der Führungskräfte von den Vorgesetzten getroffen. Diese vorgegebenen Entscheidungen müssen von den Führungskräften umgesetzt werden. Es wurde in diesem Zusammenhang die Problematik deutlich, die die Implementierung von Entscheidungen, gegen die die Führungskräfte Bedenken haben, mit sich bringt. Dies stellt die Führungskräfte vor die Herausforderung, ihre MitarbeiterInnen trotzdem zu deren Umsetzung zu motivieren und dabei nicht an Glaubwürdigkeit zu verlieren oder Ärger und Widerstand auf Seiten der MitarbeiterInnen auszulösen, da die Führungskräfte hierbei nicht in Übereinstimmung mit den eigenen Ansichten handeln und somit nicht authentisch bleiben. Die Analyse des Datenmaterials ergab, dass es generell eine diffizile bis unlösbare Herausforderung für die Führungskräfte darstellt, auftretende Widerstände abzubauen und das Commitment zu Entscheidungen einzuholen. Die Schwierigkeit könnte daraus resultieren, dass die Beweggründe für die Widerstände in unbewussten

Ängste, Verletzungen des psychologischen Paktes oder narzisstische Kränkungen der MitarbeiterInnen liegen und daher von den Führungskräften nicht identifiziert werden können. In den Interviews finden sich dafür Indikatoren, da es den Führungskräften kaum oder nicht gelingt, Beispiele für Widerstände anzugeben.

8.2.2. *Aufgabenerfüllung und das Ich-Ideal der MitarbeiterInnen*

Weiters sind die Führungskräfte dafür verantwortlich, dass jene Aufgaben, die ihrem Verantwortungsbereich zugewiesen sind, erfüllt werden, was die Unterstützung der MitarbeiterInnen bei der Erledigung ihrer Aufgaben, deren Motivation sowie die Evaluation der Aufgabenerfüllung verlangt. In der Literatur wird die Notwendigkeit angeführt, den MitarbeiterInnen keine unlösbaren Aufgaben zu überantworten, da es bei ihnen Schuldgefühle sowie Gefühle der Demütigung und Insuffizienz hervorrufen kann, wenn ihre Leistungen ihrem Ich-Ideal nicht (mehr) entsprechen. Durch die Beachtung der Qualifikation der MitarbeiterInnen bei der Zuteilung von Arbeitsaufgaben kommen die Führungskräfte – bewusst oder nicht – diesem Anspruch nach. Einer der Führungskräfte bezeichnet es als sein persönliches Anliegen, die MitarbeiterInnen mit möglichst fordernden, jedoch nicht überfordernden Aufgaben zu betrauen. Sofern es ihm gelingt, die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen korrekt einzuschätzen und ihnen Aufgaben adäquater Schwierigkeit zu übertragen, besteht für die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, den arbeitsbezogenen Anforderungen ihres ‚Ich-Ideals‘ zu entsprechen. Neben dieser Strategie der MitarbeiterInnenmotivation nutzen die Führungskräfte noch weitere Vorgehensweisen – wie das Geben von Freiheiten und die Möglichkeit Feedback einzubringen –, die ebenfalls eine Erhöhung des Selbstwertgefühles bewirken und zugleich deren Bedürfnis nach Macht befriedigen.

8.2.3. *Herausforderungen durch den Rollenwechsel*

Die Position zwischen zwei Hierarchieebenen inne zu haben, verlangt von den Führungskräften die Rolle der/s VermittlerIn zwischen den Vorgesetzten und den MitarbeiterInnen einzunehmen. Sie müssen zum einen die Vorgaben der Vorgesetzten korrekt auslegen und an die Geführten weiterleiten. Zum anderen erfordert ihre Mediatorenrolle einen Kompromiss zwischen den Wünschen und Bedürfnissen der MitarbeiterInnen und den Ansprüchen der Vorgesetzten zu schließen. Zu diesem Zweck müssen die Führungskräfte auch uneindeutig oder nicht kommunizierte Anliegen der Geführten eruieren. Aus dem Datenmaterial kann nur mit Vorbehalt geschlossen werden, dass hiermit auch Bedürfnisse der MitarbeiterInnen gemeint sind, die aus deren unbewussten Übertragungs- und/oder Identifikations-

wünschen resultieren. Eine Führungskraft spricht allerdings ihre Bestrebung an, Kenntnis über Unausgesprochenes und Unterschwelliges zu erhalten. Zudem ist es für alle Führungskräfte evident, dass die MitarbeiterInnen – ohne, dass diese es explizit fordern – ein gewisses Näheverhältnis zur Führungskraft bedürfen.

Interessant ist, dass in den Schilderungen der Führungskräfte keine Hinweise zu finden waren, dass auch ihre Vorgesetzten Bedürfnisse haben, die nicht von den Vorgesetzten angesprochen werden. Eine Erklärung wäre, dass es als anmaßend empfunden wird gegenüber dem Vorgesetzten zu behaupten, er würde seine Anliegen und Wünsche nicht klar formulieren und dass sich die Führungskräfte hier entsprechend der ‚sozialen Erwünschtheit‘ verhalten haben. Aber auch die Möglichkeit idealisierender Übertragungen von Seiten der Führungskräfte, in denen sie den Vorgesetzten Unabhängigkeit gegenüber der Bedürfnisbefriedigung durch unterstellte Führungskräfte zuschreiben, können als Ursache nicht ausgeschlossen werden. Abgesehen davon könnten die Führungskräfte es nicht als ihre Aufgabe sehen, nicht arbeitsbezogenen Erwartungen der Vorgesetzten nachzukommen. Diese Aspekte wurden bislang in der psychoanalytischen Forschung vernachlässigt. Da Vorgesetzte – ebenso wie alle anderen Organisationsmitglieder – im Arbeitsalltag auch nach Befriedigung unbewusster Bedürfnisse streben und Führungskräfte, durch Kenntnisse dieser Wünsche, Verhaltensweisen der Vorgesetzten besser einschätzen und somit ihr eigenes Handeln dementsprechend abstimmen können, scheint die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dieser Thematik von inkrementellem Wert zu sein.

Die Rolle als VermittlerIn ist aber nur eine Funktion, die die Führungskräfte ausüben müssen. Im Zuge ihrer Arbeitstätigkeit interagieren die Führungskräfte mit Personen auf unterschiedlichen Ebenen der Hierarchie, was die Notwendigkeit mit sich bringt, abwechselnd in die Rolle der Führungskraft, der/s Geführten und der/s KollegIn auf lateraler Ebene zu schlüpfen. Weiters machen Kontakte außerhalb der Arbeitszeit das alternierende Einnehmen weiterer Rollen erforderlich. Diese Rollenwechsel vorzunehmen stellt eine weitere schwer realisierbare Anforderung an die Führungskräfte dar, da weder sie selbst noch die Vorgesetzten für Führungskräfte typische Verhaltensweisen gänzlich ablegen können. Letzteres dürfte unter anderem darin begründet sein, dass die Sicherstellung eines angenehmen Arbeitsklimas erfordert, auch bei privaten Interaktionen dafür zu sorgen, dass Konflikt induzierende Situationen vermieden werden. Im Zuge der Ergebnisinterpretation kam außerdem folgende Überlegung auf. Diese Verhaltensweisen basieren teilweise auf Charaktereigenschaften der jeweiligen Personen und zum Teil auf den an sich selbst gestellten Über-Ich-Ansprüchen, welche aus dem Selbstbild als Führungskraft resultieren.

Diese Manier temporär nicht zu zeigen oder sich gar entgegengesetzt zum Agieren im Arbeitsalltag zu verhalten, würde mit Gefühlen der Inkongruenz des eigenen Selbst und den Über-Ich-Anforderungen einher gehen. Eine Führungskraft führte die Besorgnis an, seine MitarbeiterInnen könnten es als unangenehm und verwirrend empfinden, wenn er sich in außerberuflichen Interaktionen andersartig verhalten würde als im Arbeitsalltag. Ähnlich erwähnt eine weitere Interviewperson, dass es auch den Geführten schwer falle, ihr eigenes Verhalten je nach beruflichen oder privaten Kontakt anzupassen.

8.2.4. *Latente Aspekte bei der Sicherstellung eines angenehmen Arbeitsklimas*

Im Hinblick auf ein arbeitsdienliches Klima müssen die Führungskräfte auftretende Konflikte vor deren Eskalation klären. Dies erfordert von ihnen auch nicht augenscheinliche Konflikte zu erkennen und anzusprechen. Im Datenmaterial gefundene Hinweise auf latente Konflikte, Konfliktverschiebung sowie die Tendenz Konflikte zu vermeiden, lassen vermuten, dass dies eine nur schwer umsetzbare Forderung an die Führungskräfte ist. Vor allem Angelegenheiten, die zu Konflikten mit Vorgesetzten führen können, wird nach Möglichkeit ausgewichen. Andererseits stellen die Führungskräfte an ihre MitarbeiterInnen die Erwartung, ihnen missfallende Begebenheiten anzusprechen. Die Angst davor, sich den Unmut des Vorgesetzten zu zuziehen und als Konsequenz Privilegien und Machtmittel zu verlieren scheint eine Erklärung für dieses widersprüchliche Verhalten zu sein. Unterstützung findet diese These darin, dass die Führungskräfte angeben, ihrer MitarbeiterInnen zur Kommunikation verdrießlicher Inhalte ermutigen müssen, da ansonsten vieles nicht angesprochen wird.

Je nach Inhalt des Konfliktes und der darin beteiligten Personen, wenden die Führungskräfte unterschiedliche Lösungsstrategien an. Ebenso wie sie ihr Handeln bei Konflikten an die darin jeweils verwickelten Parteien anpassen zu müssen, ist die Adaptation ihres Verhaltens an die/den InteraktionspartnerIn im Arbeitsalltag generell ihre Aufgabe, da Personen ähnliche Verhaltensweisen unterschiedlich interpretieren können. Einige Führungskräfte weisen darauf hin, dass es häufig nicht vorhersehbar ist, wie das eigene Handeln von den jeweiligen InteraktionspartnerInnen wahrgenommen wird. Dies scheint durch die unbewussten Anteile, die im kommunikativen Handeln enthalten sind (Kauschke 2010, 216) und sich der Kontrolle durch die Führungskraft entziehen, mitbedingt zu sein.

8.2.5. *Chancen als Führungskraft in der Sandwich-Position*

Führungskraft in einer Sandwich-Position zu sein, bringt nicht nur Belastungen mit sich, sondern bietet auch Chancen. Die Analyse der Daten ergab, dass die Führungskräfte das Know-How ihrer MitarbeiterInnen nutzen können, um adäquate Entscheidungen zu treffen oder Problemlösungen und Optimierungsmöglichkeiten zu finden. Außerdem können die Führungskräfte ihre eigene Belastung aufgrund der Vielzahl an Aufgaben vermindern, indem sie Aufgaben an die MitarbeiterInnen delegieren und diese zur autonomen Aufgabenerfüllung befähigen. Mertens und Lang (1991, 106) schreiben in diesem Zusammenhang, dass die Autonomie der MitarbeiterInnen für Führungskräfte eine Bedrohung darstellen kann „weil sie längst vergessene und verdrängte Erinnerungen an verlorene Auseinandersetzungen, Feindseligkeiten und Rivalitäten heraufbeschwört“. Sofern dies für eine Führungskraft zutrifft, wird es ihr höchstwahrscheinlich nicht gelingen, Aufgaben an die MitarbeiterInnen abzugeben bzw. ihnen zur Selbstständigkeit bei arbeitsbezogenen Angelegenheiten zu verhelfen. Um diese Chance also nutzen zu können, müssen Führungskräfte über sich selbst und ihr Handeln reflektieren und sich über ihre eigenen – auch unbewussten – Bedürfnisse und Ängste Klarheit verschaffen, um gegebenenfalls bei sich selbst vorhandene Widerstände abzubauen.

Da MitarbeiterInnen, denen Aufgaben delegiert werden, in den meisten Fällen auch eine größere Verantwortung zugemessen wird, kann dies bei den MitarbeiterInnen, denen das Privileg nicht zuteil wird, Neid hervorrufen, da sie ihren Selbstwert durch Ausübung von Macht nicht erhöhen können. Eine Führungskraft beschreibt das Entstehen einer Konkurrenzsituation, wenn eine Person mit Weisungsbefugnissen und mehr Verantwortung ausgestattet werden.

Wie bereits im Zusammenhang mit der Zuteilung von Arbeitsaufgaben erwähnt wurde, besteht die Gefahr bei den MitarbeiterInnen Schuld- und Insuffizienzgefühle zu evozieren, indem ihnen Aufgaben übertragen werden, die ihre Kompetenzen übersteigen. Das Problem mangelnder Qualifikation der MitarbeiterInnen für Aufgaben, die Führungskräfte gerne an sie abgeben würden, wird von einigen Interviewpersonen selbstständig angesprochen. Hinzu kommt, dass die Führungskräfte sich durch die Delegation davon abhängig machen, dass die betreffenden MitarbeiterInnen die ihnen zugewiesenen Aufgaben entsprechend den Zielvorgaben erfüllen, da sie Verzögerungen und Fehlschläge gegenüber den Vorgesetzten rechtfertigen müssen.

Die Sandwich-Position eröffnet des Weiteren die Möglichkeit selbst Macht auszuüben, indem Entscheidungen für den eigenen Verantwortungsbereich getroffen werden und auf

organisationale Entscheidungen Einfluss genommen wird, was zu einer Erhöhung des Selbstwertgefühles und der Selbstwirksamkeitserwartungen der Führungskräfte führt. Ebenso bieten Freiheitsgrade bei der Erfüllung von Zielen durch den Verantwortungsbereich diese Chance. Ab einem gewissen Ausmaß an selbstverantwortet zu treffenden Entscheidungen, kehrt sich die Opportunität, den Ansprüchen des eigenen Ich-Ideals näher gekommen zu sein, jedoch in eine Belastung um, die den Führungskräften die Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben erschwert.

Sofern dieser Fall nicht eintritt, ergibt sich der Vorteil, dass die Führungskräfte durch das Gefühl selbst Macht zu besitzen ihre Abhängigkeiten von den Vorgesetzten als weniger freiheitseinschränkend und belastend wahrnehmen. Die Abhängigkeit der Führungskräfte von ihren Vorgesetzten manifestiert sich darin, dass ihnen der Freiheitsspielraum jederzeit entzogen oder eingeschränkt werden kann, wenn die Vorgesetzten zu der Einschätzung kommen, dass dieser nicht mehr gerechtfertigt sei. Ein Grund dafür liegt in der mangelhaften Zielerreichung durch den jeweiligen Verantwortungsbereich der Führungskräfte. Weiters sind die Führungskräfte gefordert, die Erwartungen, die Vorgesetzte an sie im Hinblick auf die Qualifikation der MitarbeiterInnen oder generell der Umsetzung von Anweisungen stellen, zu erfüllen. In diesem Zusammenhang wird den Führungskräften abverlangt, das Auftreten von Problemen, die dazu führen oder führen können, dass Ziele nicht erreicht werden, gegenüber den Vorgesetzten zu rechtfertigen.

Gleichzeitig sind die Vorgesetzten Anlaufstellen bei derartigen Problemen und können den Führungskräften bei der Erledigung einiger Aufgaben Unterstützung und Entlastung bieten. Eine Voraussetzung dafür dürfte jedoch sein, dass die Führungskräfte die narzisstische Kränkung verkraften können, die damit einhergeht, von einem Vorgesetzten abhängig zu sein, der ihre Weisungsbefugnisse und Handlungsspielräume jederzeit begrenzen kann. Im psychoanalytischen Diskurs zum Thema Führung und Macht finden sich zwar vielerlei Hinweise darauf, welche Folgen ein unangemessener Umgang mit Macht durch Führungskräfte bei den MitarbeiterInnen induzieren kann – wie etwa Widerstände und Abwehrmechanismen, die vor den Gefühlen der Macht- und Hilflosigkeit schützen sollen. Ob dies jedoch Führungskräfte in der Rolle als Geführte auf idente Weise betrifft oder diese aufgrund ihres Selbstbildes als Führungskraft mit andersartigen Belastungen konfrontiert sind, wird von der Verfasserin als ein urgentes Forschungsgebiet erachtet.

8.2.6. *Einfluss der Organisationskultur*

Nachdem die interviewten Führungskräfte alle Mitglieder einer Organisation sind, konnten Annahmen über die Organisationskultur getroffen werden, die sich als hilfreich bei der Interpretation der Forschungsergebnisse erwiesen. Diese Erkenntnisse festigen im wissenschaftlichen Diskurs bereits bestehende Annahmen. Sinah stellte bereits 1995 (219) folgende These auf: „[t]he impact of the culture is much stronger at the middle levels of the organisation, where the managers' main job is to manage human relations...“, er exemplifiziert jedoch nicht, wie sich dieser Einfluss der Kultur auf die Führungskräfte in der Sandwich-Position manifestiert. Diese ‚Macht‘ der Organisationskultur konnte im Rahmen dieser Forschungsarbeit bestätigt werden.

Da in der Organisation die Aufgabenerfüllung im Vordergrund steht und es zugleich ein Anliegen ist, den Mitgliedern den Arbeitsalltag so angenehm wie möglich zu gestalten, indem etwa unliebsame Aufgaben – wie das Lesen von Arbeitszeitaufzeichnungen – vermieden werden, werden Überstunden als etwas ‚Normales‘ klassifiziert. Die Führungskräfte sind daher aufgefordert, selbst Überstunden zu machen und diese den MitarbeiterInnen abzuverlangen, um die getroffenen Zielvereinbarungen einzuhalten. Dies stellt in zweierlei Hinsicht eine Belastung dar. Einerseits erleben sie eine narzisstische Kränkung, wenn sie sich als Führungskräfte diesem durch die Kultur hervorgebrachten Diktum unterwerfen müssen. Andererseits resultieren aus der Notwendigkeit, die MitarbeiterInnen zu Leistungen zu motivieren, die sie selbst eigentlich nicht erbringen wollen – also nicht authentisch handeln zu können – das bereits angesprochene Problem an Glaubwürdigkeit zu verlieren und dadurch Widerstände auf Seiten der MitarbeiterInnen hervorzurufen. Vor allem Führungskräfte, die ein freundschaftliches Verhältnis zu den MitarbeiterInnen bevorzugen, dürfte es schwer fallen, damit umzugehen, sich deren Missmut zu zuziehen.

Im Zuge der Datenanalyse entstand die These, dass ein Aspekt der Organisationskultur auch der Abwehr gegen die Angst als Führungskraft zu versagen schützt. Da der Führung von MitarbeiterInnen in der Organisation weniger Relevanz beigemessen wird als der Erfüllung von Arbeitsaufgaben, sind die Führungskräfte nicht gefordert über derartiges Wissen zu verfügen oder sich im Feld der MitarbeiterInnenführung fortzubilden. Weiters können Führungsaufgaben an MitarbeiterInnen oder Vorgesetzte abgegeben werden, ohne dass es zu einer Beeinträchtigung des Selbstbildes als Führungskraft kommt, da letztendlich der Status der Zielerreichung als Gradmesser für den Führungserfolg dient. Diese Abwehrfunktion dürfte vor allem für jene Führungskräfte gelten, die noch wenige Erfahrungen im Bereich der MitarbeiterInnenführung sammeln konnten und denen es daher schwerer fällt,

den im wissenschaftlichen Diskurs vorfindbaren Anforderungen an Führungskräfte gerecht zu werden.

Die Wirkung der Kultur zeigt sich auch in den Konsequenzen, die die Gepflogenheit in der Organisation mit sich bringt, dass sich die Mitglieder auch außerberuflich treffen und Privates miteinander teilen. Alle, bis auf einen der interviewten Führungskräfte, halten auch privaten Kontakt und einige sehen es zudem als ihre Aufgabe, sich der privaten Probleme von MitarbeiterInnen anzunehmen. Dies erschwert es ihnen jedoch, in angemessener Distanz zu den MitarbeiterInnen zu treten und von den MitarbeiterInnen als weisungsbefugte Führungskraft wahrgenommen zu werden. Weiters wirken private Konflikte in den Arbeitsalltag hinein und stellen somit eine zusätzliche Belastung für die Führungskräfte dar. Jene Führungskräfte, die eine mangelhafte Trennung von beruflichen und privaten Angelegenheiten als problematisch erachten, können dieser Usance nicht entgegentreten, sondern lediglich für sich selbst entscheiden, nicht nach dieser zu handeln. Inwiefern letzteres Konsequenzen mit sich bringt, wurde zwar im Konkreten von einer Person erfragt, jedoch durch diese nicht beantwortet, was darauf schließen lässt, dass die Macht, die hier durch die Kultur ausgeübt wird, eine Belastung für die betreffende Person darstellt. Im Rahmen der Diskussion dieses Ergebnisses in der Gruppe wurde die Vermutung laut, dass dieser Aspekt der Kultur es der betreffenden Führungskraft zusätzlich erschwert, eine arbeitsdienliche Distanz zu den MitarbeiterInnen herzustellen, da er das Thema ‚Distanz‘ im Verlauf des Interviews immer wieder ansprach und er während des gesamten Gespräches weder von sich selbst Persönliches Preis gibt noch bei Schilderungen, die die Beziehung zu anderen Organisationsmitgliedern zum Inhalt haben, persönliche Aspekte anspricht.

Von den Organisationsmitgliedern wird weiters erwartet, einen offenen Umgang miteinander zu pflegen, was auch bedeutet divergierende Ansichten und als unangenehm empfundene Gegebenheiten anzusprechen. Dies dürfte es den Führungskräften erleichtern, ein Konfliktoptimum für Innovation und Wandel zu gewährleisten, erfordert jedoch gleichzeitig von ihnen, sich den Konflikten zu stellen, diese dabei aber nicht persönlich zu nehmen und deren Eskalation zu verhindern. Es wurde bereits erwähnt, dass Konflikte eine Belastung für die Führungskräfte darstellen und gleichzeitig die MitarbeiterInnen durch die Führungskräfte zur Aussprache von Missliebigkeiten ermutigt werden. Die Führungskräfte sind daher gefordert, die MitarbeiterInnen nicht mit widersprüchlichen Botschaften zu konfrontieren, die zugleich die besagte Ermunterung zum Ansprechen von Konflikt induzie-

renden Angelegenheiten und die Erwartung bzw. den Wunsch der Führungskraft beinhalten, dies nicht zu tun.

Ein Ergebnis der Datenanalyse weist darauf hin, dass die implizite Erwartung der Organisationskultur, auch unangenehme Themen offen zu legen, nicht für alle Begebenheiten in gleichen Maßen gilt. So erwähnt keiner der Führungskräfte zwischenmenschliche Belange als Auslöser für Konflikte mit den Vorgesetzten, wohingegen dies in Interaktion mit den MitarbeiterInnen sehr wohl vorkomme. Ob dies darin motiviert ist, Konflikte mit Vorgesetzten weitestgehend zu vermeiden (Long 2003, 137) oder es als unangemessen erachtet wird, derartige Themen dem Vorgesetzten gegenüber zu erwähnen, bleibt offen. Fakt ist, dass die Führungskräfte trotz aller Offenheit abwägen (müssen), welche Angelegenheiten sie in Interaktion mit Personen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen diskutieren.

8.2.7. Belastungsgrad je nach Selbstbild als Führungskraft

Die mit diesen Aufgabengebieten verbundenen Anforderungen konfrontieren die Führungskräfte mit mehr oder minder großen Herausforderungen. Die Intensität der wahrgenommenen Belastung variiert dabei interindividuell zwischen den Führungskräften und ist abhängig von den Aufgaben, welche die einzelnen Führungskräfte jeweils mit den Aufgabengebieten verbunden sehen sowie von der Unterstützung, die ihnen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zukommt. Beide Faktoren hängen wiederum von dem Selbstbild als Führungskraft ab. So betrachten es einige Führungskräfte als ihre Aufgabe, auch auf persönliche Befindlichkeiten der MitarbeiterInnen Rücksicht zu nehmen und diese bei der Lösung privater Probleme zu unterstützen. Andere Führungskräfte sehen nur dann ein Eingreifen ihrerseits notwendig, wenn die Aufgabenerfüllung gefährdet ist. Je nachdem, ob das Selbstbild als Führungskraft den Anspruch beinhaltet von anderen unabhängig zu sein, gelingt es den Führungskräften, sich der ihnen zur Verfügung stehenden Unterstützungsmöglichkeiten zu bedienen ohne dies als narzisstische Kränkung zu erleben. Führungskräfte, die ihren ‚Wert‘ als Führungskraft am Grad der Aufgabenerfüllung messen, sind eher dazu geneigt, Führungsaufgaben an andere Organisationsmitglieder abzugeben.

8.3. Ertrag der Arbeit für die psychoanalytische Pädagogik

Die im Zuge dieser Forschungsarbeit gewonnenen Resultate weisen auf eine Fülle von belastenden Faktoren hin, die auf die Führungskräfte einwirken. Die Führungskräfte geben

an, Aufgaben mannigfaltigster Art erfüllen zu müssen, dabei alternierend unterschiedliche Rollen einnehmen zu müssen und den Erwartungen von verschiedenen Seiten nachzukommen haben. Diese Erwartungen sind nicht immer eindeutig formuliert und müssen daher erst eruiert werden. Weiters sind sie selten leicht miteinander vereinbar. Gleichzeitig eröffnet die Sandwich-Position eine breite Palette an Chancen. Durch die Möglichkeit, selbst Macht ausüben zu können, werden Ansprüche des Ich-Ideals der Führungskräfte erfüllt. Weiters können die Führungskräfte das Know-How der Vorgesetzten und MitarbeiterInnen bei der Lösung von Problemen und der Entscheidungsfindung nutzen. Überdies können sie Entlastung finden, indem ihnen – via Delegation – Aufgaben durch die MitarbeiterInnen abgenommen werden und Vorgesetzte ihnen Unterstützung bei der Aufgabenerfüllung bieten. Mit der Unterstützung der Führungskraft durch andere Organisationsmitglieder, wird ein Aspekt angesprochen, der bis dato im wissenschaftlichen Diskurs noch keine Beachtung fand.

An diese Erkenntnisse können auch Trainings- und Beratungsangebote anknüpfen. Dementsprechend könnten Führungskräfte darin geschult werden, Anzeichen eigener Überforderung zu erkennen, dies aber nicht als persönliches Versagen bzw. narzisstische Kränkung zu erleben, sondern zu lernen, Überbelastung durch Nutzung der genannten Ressourcen abzuwenden. Um dabei authentisch als Autorität auftreten zu können, dürfte es vorweg erforderlich sein, Selbstsicherheit als Führungskraft ausgebildet zu haben und die Einsicht gewonnen zu haben, dass Führungskräfte nicht als Einzelkämpfer alle Herausforderungen alleine bewältigen müssen. Es ist anzunehmen, dass das Erlangen dieser Erkenntnis vor allem für Führungskräfte, deren Machtstreben sich in die Angst vor Machtverlust verkehrt hat (Paris 2005, 23), als schwierig erweist. Da unbewusste Vorgänge dieser Art das Denken und Handeln der Führungskräfte beeinflussen können, scheint es notwendig zu sein, dass Führungskräfte über die Gründe für eine derartige Ansicht reflektieren, damit gegebenenfalls ein Umdenken möglich wird.

Bei Überbelastung sollten die Führungskräfte auch darin befähigt werden, klare Grenzen zu ziehen und auch an die betreffenden AnforderungsstellerInnen zu kommunizieren, was (nicht mehr) leistbar ist. Dies erfordert von den Führungskräften, sich über eigene Stärken und Schwächen bewusst zu sein und sich letztere eingestehen zu können ohne dabei Demütigung und Unzulänglichkeit aufgrund nicht erfüllter Über-Ich-Anforderungen zu empfinden. Auch in diesem Punkt können Beratungsangebote Hilfestellung leisten.

Ebenso können derartige Angebote die Führungskräfte dahingehend sensibilisieren, dass die Organisationskultur mit all ihren impliziten Erwartungen Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder nimmt und damit auch darauf, welche Erwartungen an sie he-

rangetragen werden. Eine Führungskraft berichtet von unterschiedlichen Teamkulturen, welche jeweils das Ausmaß an Hilfestellung, das MitarbeiterInnen sich gegenseitig gewähren, determiniert. Es kann nicht mit Sicherheit davon ausgegangen werden, dass es sich hierbei um Subkulturen handelt, jedoch scheint der Führungskraft das Wissen, dass in den Teams divergierende Denk- und Verhaltensmuster vorhanden sind, die Entscheidung, inwieweit sie selbst gefordert ist, den MitarbeiterInnen der jeweiligen Teams Hilfestellung zukommen zu lassen, zu erleichtern. Nachdem Führungskräfte in der Sandwich-Position nicht nur Überzeugungsarbeit gegenüber ihren MitarbeiterInnen, sondern auch gegenüber ihren Vorgesetzten oder auch KollegInnen auf lateraler Ebene leisten müssen, besitzen sie einen Vorteil, wenn sie typische symbolische und verbale Repräsentationen sowie kulturelle Codes der (Sub-)Kultur, der die Interaktionspartner angehören, kennen. Dadurch können sie Botschaften derart übermitteln, dass diese als bedeutungshaltig, verbindlich und fesselnd erlebt werden (Rouleau, Balogun 2011, 959ff.).

Im vorangegangenen Unterkapitel wurde mehrmals aufgezeigt, dass das Selbstwertgefühl der Führungskräfte durch die Abhängigkeit von ihren Vorgesetzten beeinträchtigt werden kann. Angebote, die die Führungskräfte im Umgang mit derartigen narzisstischen Kränkungen schulen, werden von der Autorin daher als notwendige Maßnahmen zur Erhöhung des (psychischen) Wohlbefindens der Führungskräfte erachtet. Im Zuge der Datenanalyse zeigte sich zudem immer wieder, dass unbewusste Dynamiken den Arbeitsalltag der Führungskraft beeinflussen. Auch dies wird als Bestätigung für die Notwendigkeit von Fortbildungs- und Beratungsangebote betrachtet, die den Führungskräften Kenntnisse über psychodynamische Wirkfaktoren bei zwischenmenschlichen Interaktionen ebenso wie Kompetenzen im Umgang mit diesen vermitteln. Diesbezügliches Wissen scheint vor allem für Führungskräfte in der Sandwich-Position von Vorteil zu sein, da sie in ihrem Arbeitsalltag mit KollegInnen diverser hierarchischer Ebenen interagieren. So werden in ihren Rollen als Führungskraft, als Geführter, als KollegIn auf lateraler Ebene und als VermittlerIn ebenso wie bei deren jeweiligen InteraktionspartnerInnen jeweils andersartige unbewusste Dynamiken, wie etwa alle Arten von Übertragungen, Projektionen und Abwehrkonstellationen, wirksam. Diese Vorgänge zu erfassen, erleichtert es Führungskräften ihre Arbeitsaufgaben zu erfüllen, welche – wie in Kapitel 3 angeführt – auch darin bestehen, den (auch unbewussten) Bedürfnissen ihrer KollegInnen nachzukommen, um diese zu Verhaltensweisen zu bewegen, die den Erfolg des Verantwortungsbereiches fördern.

8.4. Einschränkungen und weitere Forschungsperspektiven

Als erste Einschränkung der vorliegenden Arbeit ist zu erwähnen, dass die Forscherin nicht eruieren kann, in welchem Ausmaß die Führungskräfte sozial erwünscht geantwortet haben. Dieses ‚Risiko‘ wurde zwar dadurch minimiert, dass die interviewten Personen im Gespräch immer wieder auf ähnliche Thematiken gelenkt wurden und so über Widersprüche und Brüche Mehrwissen generiert werden konnte. Trotzdem besteht der Verdacht, dass die Führungskräfte ihre Antworten teilweise sehr gut überlegt haben, um sich nicht den Unmut von anderen Organisationsmitgliedern zuzuziehen, die diese Forschungsarbeit lesen könnten.

Dem Vorteil, der daraus resultierte, dass alle interviewten Führungskräfte in einer Organisation angestellt sind und dadurch Kenntnis über Aspekte der Organisationskultur und deren Einfluss auf den Arbeitsalltag der Führungskräfte gewonnen werden konnten, steht der Nachteil entgegen, dass diese Ergebnisse inhaltlich nicht auf andere Organisationen übertragen werden können. Andererseits wäre es ohne dieses Charakteristikum nicht möglich gewesen derartige Erkenntnisse zu gewinnen, da die Anzahl der möglichen InterviewpartnerInnen aufgrund limitierter Mittel begrenzt war und davon auszugehen ist, dass Annahmen über die Kultur einer Organisation nicht anhand der Aussagen einer oder zwei Personen getroffen werden können. Zudem stellt sich die Frage, ob es überhaupt möglich ist, Ergebnisse in Bezug auf den Einfluss der Organisationskultur auf das Handeln und Fühlen der Führungskräfte auf andere Personen in Sandwich-Positionen zu übertragen. Daher kann es bereits als ein Gewinn betrachtet werden, nachgewiesen zu haben, dass es für die Führungskräfte nutzbringend ist, in die Kultur ihrer Organisation Einblick zu haben.

Im Hinblick auf die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Kontexte sind zudem weitere Untersuchungen notwendig, da die interviewten Führungskräfte – wenn auch in unterschiedlichen Aufgabenfeldern – alle im IT-Bereich tätig sind. Es ist erforderlich zu erforschen, inwieweit in anderen Branchen ähnliche Ergebnisse bezüglich der Anforderungen an Führungskräfte sowie damit verbundener Chancen und Belastungen hervorgebracht werden. Da der IT-Bereich eine männerdominierte Domäne ist und es sich bei den Interviewpersonen ebenfalls ausschließlich um Männer handelte, ist davon auszugehen, dass Frauen – deren Führungsverhalten sich Haubl und Daser (2007, 59ff.) folgend von jenem der Männer unterscheidet – andere oder noch weitere Aspekte angesprochen hätten bzw. Anforderungen mit denen sich Frauen – konform gehend mit den Männern – konfrontiert sehen, divergierend zu den männlichen Kollegen als belastend oder Chancen beinhalten wahrnehmen.

Weitere Untersuchungen sind außerdem von Nöten, da es weder das Ziel dieser Diplomarbeit noch aufgrund der eingeschränkten Ressourcen möglich war, die ganze Bandbreite an Herausforderungen, mit denen sich Führungskräfte in der Sandwich-Position konfrontiert sehen, in allen Facetten zu erfassen. Es konnte jedoch aufgezeigt werden, dass diese Herausforderungen nicht nur mit Belastungen für die Führungskräfte verbunden sind, sondern diese Position auch Chancen mit sich bringt, die Entlastung bringen können. In diese Richtung sind noch weitere wissenschaftliche Untersuchungen erforderlich. Zudem könnten durch Interviews mit Führungskräften sowie deren MitarbeiterInnen und Vorgesetzten in Kombination mit Beobachtungen deren Arbeitsalltages tiefere Einblicke in psychodynamische Prozesse, die das Verhalten der Organisationsmitglieder mit bedingen, gewonnen werden. Im Zuge der in dieser Diplomarbeit gemachten Recherchen zeigte sich immer wieder, wie sehr unbewusste Wirkfaktoren Einfluss auf Vorgänge und Handlungsweisen in Organisationen nehmen. Auch die Ergebnisse der Datenanalyse weisen auf das Walten unbewusster Dynamiken im Arbeitsalltag hin. Hier stellt sich die Frage, ob und inwieweit derartige Phänomene für Führungskräfte erschließbar sind. Wenn dies den Führungskräften gelingt, stellt sich in Folge die Frage, welche Rahmenbedingungen dafür gegeben sein müssen und wie diese – sofern sie nicht vorhanden sind – hergestellt werden können? Welche Folgen hat es, wenn Führungskräfte dazu nicht in der Lage sind? Können die dazu notwendigen Fähigkeiten erworben werden und wenn ja, wie? Vor allem aufgrund der Tatsache, dass sich ein Großteil der Personen, die die Funktion der MitarbeiterInnenführung in Organisationen inne haben, in einer Sandwich-Position befinden und somit die damit verbundenen Herausforderungen sowie zu deren Bewältigung erforderlichen Fähigkeiten ein Thema von großer Aktualität sind, werden hier weitere Untersuchungen, die den Fokus auf diesen noch unzureichend beforschten Aspekt legen, notwendig.

Literaturverzeichnis

- Adler, A. (1912): Über den nervösen Charakter. Grundzüge einer vergleichenden Individualpsychologie und Psychotherapie. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag, 1992, Lizenzausgabe nach der 4. Auflage 1928.
- Adler, A. (1927): Menschenkenntnis. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag, 1995.
- Adler, A. (1929): Lebenskenntnis. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag, 1992.
- Alder, A. (1931): Wozu leben wir? Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag, 1994.
- Adler, A. (1933): Der Sinn des Lebens. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag, 1994.
- Ahlers-Niemann, A. (2007): Dem Unbewussten auf der Spur – Einige Überlegungen zur Sozialanalyse von Organisation. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 38 (1), 97-114.
- Al-Ani, A. (1996): Machtspiele in Organisationen. Mikropolitische Betrachtung zur Strategieentwicklung, zum Produktivitätsparadox und zu virtuellen Organisationswelten. Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie an der Grund- und Integrativwissenschaftlichen Fakultät der Uni Wien.
- Albach, H. (2010): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Einführung. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 3. überarbeitete Auflage.
- Ashforth, B.E. (1999). Leadership as an embedded process: Some insights from Sayles' Managerial behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (1), 21-24.
- Altrichter, H. (2004): Die mikropolitische Perspektive im Studium schulischer Organisationen. In: Böttcher, W., Terhart, E. (Hrsg.): Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Analyse und Gestaltung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 85-102.
- Atteslander, P. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Erich-Schmidt Verlag GmbH & Co., 12. Auflage.
- Balogun, J. (2003): From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management* 14 (1), 69-83.
- Bergmann, B., Richter, F. (2003): Führungsfunktion auf der unteren Ebene – Stressor oder Instrument zum Erhalten der Beschäftigungsfähigkeit. *Zeitschrift für Gesundheitswissenschaft*, 11 (1), 3-17.
- Becker, H. (2003): Psychoanalyse von Organisation. In: Sievers, B., Ohlheimer, D., Oberhoff, B., Beumer, U. (Hrsg.): Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 53-72.
- Berkel, K. (1991): Konflikte in und zwischen Gruppen. In: Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer Verlag, 265-282.
- Bion, W. R. (1971): Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Stuttgart: Klett-Cotta, 3. um ein Vorwort erweiterte Auflage 2001.
- Bion, W. R. (1990): Lernen durch Erfahrung. Frankfurt am Main: Suhrkamp-Verlag.

- Bion, W. R. (1992): Elemente der Psychoanalyse. Frankfurt am Main: Suhrkamp-Verlag.
- Blutner, D. (2004): Führungskompetenz im Mitgliedschaftsdilemma. Grenzen strategischen Schulmanagements. In: Böttcher, W., Terhart, E. (Hrsg.): Organisations-
theorie in pädagogischen Feldern. Analyse und Gestaltung. Wiesbaden: Verlag
für Sozialwissenschaften, 142-158.
- Bolden, R., Gosling, J. (2006): Leadership Competencies: Time to Change the Tune? *Lea-
dership*, 2 (2), 147–163.
- Bortz, J., Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozi-
alwissenschaftler. Heidelberg: Springer, 4. überarbeitete Auflage.
- Bowles, M. (2003): Der Management-Mythos: Seine Ausprägung und Unzulänglichkeit in
gegenwärtigen Organisationen. In: Sievers, B., Ohlheimer, D., Oberhoff, B., Beu-
mer, U. (Hrsg.): Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psy-
chosoziellen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 275-
306.
- Brohm, M. (2004): Management des Wandels. Die Theorie des Change Managements und
die schulpolitische Praxis. In: Böttcher, W., Terhart, E. (Hrsg.): Organisations-
theorie in pädagogischen Feldern. Analyse und Gestaltung. Wiesbaden: Verlag
für Sozialwissenschaften, 173-190.
- Brüsemeister, T. (2008): Qualitative Forschung. Ein Überblick. Wiesbaden: Verlag für
Sozialwissenschaften, 2. überarbeitete Auflage.
- Bryant, M., Stensaker, I. (2011): The Competing Roles of Middle Management: Negoti-
ated Order In The Context of Change. *Journal of Change Management*, 11 (3),
353-373.
- Bude, H. (2010): Die Kunst der Interpretation. In: Flick, U., Kardorff, E.v., Steinke, I.
(Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt
Taschenbuch Verlag GmbH, 8. Auflage, 569-578.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., Halpin, M. S. (2006): What
type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership
Quarterly*, 17 (3), 288-307.
- Buschmeier, u. (1995): Macht und Einfluß in Organisationen. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Carroll, B., Levy, L., Richmond, D. (2008): Leadership as Practice: Challenging the Com-
petency Paradigm. *Leadership*, 4 (4), 363-379.
- Crain, F. (2005): Fürsorglichkeit und Konfrontation. Psychoanalytisches Lehrbuch zur
Arbeit mit sozial auffälligen Kindern und Jugendlichen. Gießen: Psychosozial-
Verlag.
- Collinson, D. (2005): Dialects of leadership. *Human Relations*, 58 (11), 1419-1442.
- Conelli, G. (1991): Organisationsentwicklung. In: Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M.
(Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanage-
ment. Stuttgart: Schäffer Verlag, 454-474.
- Conway, E., Monks, K. (2011): Change from below: the role of middle management in
mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21 (2),
190-203.
- Datler, W., Stephenson, Th. (1996): Tiefenpsychologische Ansätze in der Psychotherapie:
Eine Einführung. In: Ahlers, C., Brandl-Nebehay, A., Datler, W., Hexel, M.,
Hinsch, J., Hutterer, R., Hutterer-Krisch, R., Picker, H., Pohler, G., Reiter, L.,

- Steinlechner, M., Stephenson, T., Stumm, G.; Wagner, H.: Einführung in die Psychotherapie. Bibliothek Psychotherapie Bd.1: Wien: Facultas, 80-144.
- Denzin, N. K. (2010): Symbolischer Interaktionismus. In: Flick, U., Kardorff, E.v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 8. Auflage, 136-150.
- Diem-Wille, G. (2007): Die frühen Lebensjahre. Psychoanalytische Entwicklungstheorie nach Freud, Klein und Bion. Stuttgart: Kohlhammer.
- Endruweit, G. (2004): Organisationssoziologie. Stuttgart: Lucius & Lucius. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Einsiedler, H., E. (1991): Führung nach oben. In: Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer Verlag, 207-217.
- Fairhurst, G. T. (2008): Discursive Leadership. A Communication Alternative to Leadership Psychology. *Management Communication Quarterly*, 21 (4), 510-521.
- Flick, U. (2010): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt, 3. Auflage.
- Flick, U. Kardorff, E. v., Steinke, I. (2010): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, U., Kardorff, E.v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 8. Auflage, 13-29.
- Floyd, S. W., Lane, P. J. (2000): Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25 (1), 154-177.
- Foucault, M. (1978): Dispositive der Macht. Über Sexualität, Wissen und Wahrheit. Berlin: Merve Verlag.
- Foucault, M. (1999): Botschaften der Macht: Der Foucault Reader, Diskurs und Medien. Hrsg. v. Engelmann, J.. Stuttgart: Dt. Verlags-Anstalt.
- Freud, A. (1936): Das Ich und die Abwehrmechanismen. Wien: Internationaler Psychoanalytischer Verlag Ges.m.b.H.
- Freud, S. (1921): Massenpsychologie und Ich-Analyse. Wien: Internationaler Psychoanalytischer Verlag GmbH.
- Froschauer, U., Lueger, M. (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: Facultas.
- Gabriel, Y. (2009): Das Unbehagen in Organisationen – Zu einer Theorie organistorischen Miasmas. In: Sievers, B. (Hrsg.): Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 13-46.
- Giesecke, H. (1996): Pädagogik als Beruf. Grundformen pädagogischen Handelns. Weinheim und München: Juventa, 5. überarbeitete Auflage.
- Girmes, R. (2004): Organisation und Profession: Welches Organisationsformat fördert Professionalität in Bildungseinrichtungen. In: Böttcher, W., Terhart, E. (Hrsg.): Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Analyse und Gestaltung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 101-119.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2008): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern: Verlag Hans Huber, 2. korrigierte Auflage.

- Grüneisen, V., Jorkowski, R. (2009): Wie Gefühle einen Konflikt verschieben können Erkenntnisprozesse psychodynamisch-systemischer Organisationsberatung. In: Sievers, B. (Hrsg.): Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 289-307.
- Haubl, R. (1995): Modelle psychoanalytischer Textinterpretation. In: Flick, U., Kardorff E. v., Keupp, H., Rosenstiel, L. v., Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz, 2. Auflage, 219-223.
- Haubl, R. (2009): Risikofaktoren des Machtgebrauchs von Führungskräften. In: Sievers, B. (Hrsg.): Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 199-219.
- Haubl, R., Daser, B. (Hrsg.) (2007): Macht und Psyche in Organisationen. (Schriften des Sigmund-Freud-Instituts, Reihe 3: Psychoanalytische Sozialpsychologie, Bd. 3). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hauser, E. (1991): Coaching von Mitarbeitern. In: Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer Verlag, 198-206.
- Heintel, P. (1997): Psychoanalyse und Organisationsanalyse. In: Eisenbach-Stangl, I., Ertl, M. (Hrsg.): Unbewußtes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen. Wien: Facultas, 55-86.
- Helfferich, C. (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS, 3. überarbeitete Auflage.
- Hitzler, R., Eberle, T. S. (2010): Phänomenologische Lebensweltanalyse. In: Flick, U., Kardorff, E.v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH, 8. Auflage, 109-118.
- Hofmann, M. (1991): Tiefenpsychologische Perspektiven der Führung von Mitarbeitern. In: Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer Verlag, 25-34.
- Hopf, C. (1995): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, U., Kardorff E. v., Keupp, H., Rosenstiel, L. v., Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz, 2. Auflage, 177-182.
- Hopf, C. (2010): Qualitative Interviews – Ein Überblick. In: Flick, U., Kardorff, E.v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH, 8. Auflage, 349-360.
- Jochum, E. (1991): „Laterale“ Führung und Zusammenarbeit – Der Umgang mit Kollegen. In: Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer Verlag, 317-326.
- Kasper, H., Loisch, U., Mühlbacher, J., Müller, B. (2009): Organisationskultur und lernende Organisation. In: Kasper, H., Mayrhofer, W. (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien: Linde Verlag, 4. Auflage, 309-361.
- Kasper, H., Mühlbacher, J. (2009): Strategiemodelle und neue Organisationsformen. In: Kasper, H., Mayrhofer, W. (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien: Linde Verlag, 4. Auflage, 267-307.

- Kauschke, J., E. (2010): Reflexive Führung. Die Führungskraft als Coach? Frankfurt am Main: Peter-Lang Internat. Verlag der Wissenschaften.
- Kernberg, O. F. (2000): Ideologie, Konflikt und Führung. Psychoanalyse von Gruppenprozessen und Persönlichkeitsstruktur. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kets de Vries, M. F. R (2004): Führer, Narren und Hochstapler. Die Psychologie der Führung. Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, 2. aktualisierte Auflage.
- Kets de Vries, M. F. R (2008): Führer, Narren und Hochstapler. Die Psychologie der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2. aktualisierte Auflage.
- Kieser, A., Kubicek, H. (1992): Organisation. Berlin: de Gruyter, 3. völlig neubearbeitete Auflage.
- Kieser, A., Walgenbach, P. (2007): Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 5. überarbeitete Auflage.
- Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2004): Menschenbilder in Organisationen. Wien: Facultas.
- Kirchler, E., Meier-Pesti, K., Hofmann, E. (2005) : Menschenbilder. In: Kirchler, E. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: Facultas, 17-195.
- Klein, M. (1959): Our adult world and it's roots in infancy. London: Tavistock Publications, 2. Auflage 1962.
- Klein, M. (1963): Our adult world. And other essays. New York: Basic Books.
- Kohut, H. (1976): Narzißmus. Eine Theorie der psychoanalytischen Behandlung narzißtischer Persönlichkeitsstörungen. Übers. von Rosenkötter, L., Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1992, 8. Auflage.
- König, H.-D. (2010): Tiefenhermeneutik. In: Flick, U., Kardorff, E.v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH, 8. Auflage, 556-569.
- Kowal, S., O'Connell, D. C. (2010): Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick, U., Kardorff, E.v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH, 8. Auflage, 437- 446.
- Krantz, J., Gilmore, Th. (2009): Projektive Identifizierung in der Organisationsberatung. In: Sievers, B. (Hrsg.): Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 267-288.
- Kuepers, W. K. (2011): „Trans- + -form“: Leader- and followership as an embodied, emotional and aesthetic practice for creative transformation in organisations. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (1), 20-40.
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung.. Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 4. vollständig überarbeitete Auflage.
- Larsson, M., Lundholm, S. (2010). Leadership as work-embedded influence – a micro-discursive analysis of an everyday interaction in a bank. *Leadership*, 6 (2), 159-184.
- Lawrence, W. G. (2009): Das Denken im Spiegel der Organisationen. Das Endliche und das Unendliche – Das Bewusste und Unbewusste. In: Sievers, B. (Hrsg.): Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 97-116.

- Lazar, R. A. (1998), Das Individuum, das Unbewusste und die Organisation: Ein Bion-Tavistock Modell von Beratung und Supervision in Organisationen. In: Eckes-Lapp, R. und Körner, J. Psychoanalyse im sozialen Feld. Gießen: Psychosozial-Verlag, 263-291.
- Lazar, R. A. (2007): ‚Führende schaffen Folgende schaffen Führende‘ (Robert E. Kelley): oder ‚The Leader-Follower-Loop‘. Dimensionen des dynamischen Unbewussten in Gruppen und Institutionen. In: Lang, F., Sidler, A. (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsanalyse und Beratung. Einblicke in eine neue Disziplin. Gießen: Psychosozial-Verlag, 131-152.
- Lederer, B. (2005): Das Konzept der Lernenden Organisation. Bildungstheoretische Anfragen und Analyse. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Lersch, R. (2004): Schule als Sozialsystem. Theoretische Modellierungsvarianten und ihr Potenzial für Analyse und Entwicklung des pädagogischen Feldes. In: Böttcher, W., Terhart, E. (Hrsg.): Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Analyse und Gestaltung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 71-84.
- Lohmer, M. (2004): Das Unbewusste im Unternehmen. Konzepte und Praxis psychodynamischer Organisationsberatung. In: Lohmer, M. (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta, 2. überarbeitete Auflage, 18-39.
- Lohmer, M. (2006): Struktur und Containment. Zum psychoanalytischen Verständnis von Organisationen. In: Ermann, M. (Hrsg.): Was Freud noch nicht wusste. Neues über Psychoanalyse. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel, 67-81.
- Long, S. (2003): Wer bin ich bei der Arbeit. In: Sievers, B., Ohlheimer, D., Oberhoff, B., Beumer, U. (Hrsg.): Das Unbewusste in Organisationen. Freie Assoziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 73-94.
- Long, S. (2003): Preis und Tyrannei der Kundenorientierung: Eine Gruppen- und Gesellschaftsanalyse aus systemischer und psychoanalytischer Sicht. In: Sievers, B. (Hrsg.): Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 249-274.
- Long (2009): Systeme unbewusster Vereinbarungen: Schatten durch die Zeit. In: Sievers, B. (Hrsg.): Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 79-96.
- Lorenzer, A. (1973): Sprachzerstörung und Rekonstruktion. Vorarbeiten zu einer Metatheorie der Psychoanalyse. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag, 5. Auflage 2000.
- Lorenzer, A. (1988). Tiefenhermeneutische Kulturanalyse. In: Lorenzer, A. (Hrsg.): Kultur-Analysen. Psychoanalytische Studien zur Kultur. Frankfurt am Main.: Fischer Taschenbuch Verlag, 11-98.
- Lorenzer, A. (2002): Die Sprache, der Sinn, das Unbewusste. Psychoanalytisches Grundverständnis und Neurowissenschaften. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lorenzer, A. (2006): Szenisches Verstehen. Zur Erkenntnis des Unbewussten. Marburg: Tectum.
- Lutzi, J. (2003): Ein Wandel der Buchhalter? Zur Bedeutung des potentiellen Raums für Veränderungsprozesse in Organisationen. In: Sievers, B., Ohlheimer, D., Oberhoff, B., Beumer, U. (Hrsg.): Das Unbewusste in Organisationen. Freie As-

- soziationen zur psychosozialen Dynamik von Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 443-455.
- McClelland, D. C. (1978): Macht als Motiv: Entwicklungswandel und Ausdrucksformen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Mayring, Ph. (1995): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U., Kardorff E. v., Keupp, H., Rosenstiel, L. v., Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Beltz, 2. Auflage, 209-213.
- Mayring, Ph. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. Weinheim und Basel: Beltz, 5. überarbeitete und neu ausgestattete Auflage.
- Mayring Ph (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U., Kardorff, E.v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH, 8. Auflage, 468-475.
- Matt, E. (2010): Darstellung qualitativer Forschung. In: Flick, U., Kardorff, E.v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH, 8. Auflage, 578-587.
- Meinefeld, W. (2010): Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: Flick, U., Kardorff, E.v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH, 8. Auflage, 265-275.
- Mentzos, St. (1988): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2. erweiterte Neuauflage.
- Mentzos, St. (1984): Neurotische Konfliktverarbeitung. Einführung in die psychoanalytische Neurosenlehre unter Berücksichtigung neuer Perspektiven. Frankfurt am Main: Fischer, 1992.
- Mentzos, St. (1977): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mersshy, R.R. (2009): Lost in Tradition – Eine psychoanalytische Untersuchung zur Objektbindung in heutigen postmodernen Organisationen. In: Sievers, B. (Hrsg.): Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag, 141-164.
- Merkens, H. (2010): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, U., Kardorff, E.v., Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH, 8. Auflage, 286-299.
- Mertens, W., Lang, H. J. (1991). Die Seele im Unternehmen. Psychoanalytische Aspekte von Führung und Organisation im Unternehmen. Lenz, G. (Hrsg.) Berlin: Springer Verlag.
- Meyer, M. (2009): Strukturen und klassische Organisationsformen. In: Kasper, H., Mayrhofer, W. (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien: Linde Verlag, 4.Auflage, 215-266.
- Mintzberg, H. (1989): The manager's job: folklore and fact. Commonplace notions of what managers do – and what they actually do. In: Levinson, H. (Hrsg.): Designing and managing your career. Boston: Harvard Business School Press, 47-63.
- Moser, U. (2009): Theorie der Abwehrprozesse. Die mentale Organisation psychischer Störungen. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel.

- Müller, F. (1994): Organisationstheoretische Ansätze. In: Manz, K., Albrecht, B., Müller, F.: Kompaktstudium Wirtschaftswissenschaften. Band 9 Organisationstheorie. München: Verlag Franz Vahlen, 5-52.
- Neubauer, W., Rosemann, B. (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1991): Mikropolitik. In: Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer Verlag, 35-42.
- Obholzer, A. (1997): Das Unbewußte bei der Arbeit. In: Eisenbach-Stangl, I., Ertl, M. (Hrsg.): Unbewußtes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen. Wien: Facultas. 17-38.
- Obholzer, A. (2004): Führung, Organisationsmanagement und das Unbewußte. In: Lohmer, M. (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag, 79-97
- Opitz, S. (2004): Gouvernamentalität im Postfordismus. Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität. Hamburg: Argument Verlag.
- Paris, R. (2005): Normale Macht. Soziologisch Essays. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Piven, F. F. (2011): Kann Macht von unten die Welt verändern? In: Bruch, M., Schaffar, W., Scheffele, P. (Hrsg.): Organisation und Kritik. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot, 74-104.
- Regent, E. (2001): Konflikte in Organisationen. Formen, Funktionen und Bewältigung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 2. überarbeitete Auflage.
- Regnet, E., Schackmann, V. (1991): Überlegungen zur Führungskraft der Zukunft. In: Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer Verlag, 43-51.
- Robbins, S. (2000): Organizational behavior. Concepts-controversies-applications. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rosenstiel, L. (1991): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer Verlag, 3-24.
- Rosenstiel, L. (1991): Anerkennung und Kritik. In: Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer Verlag, 188-197.
- Rosenstiel, L., Molt, W., Rüttinger, B. (2005): Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer, 9. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Rouleau, L., Balogun, J. (2011): Middle managers, strategiv sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48 (5), 953-983.
- Schein, E., H. (1992): Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2. Auflage.
- Schein, E. H. (2006): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Bergisch-Gladbach: EHP. 2. korrigierte Auflage.
- Schein, E. H. (2009): Führung und Veränderungsmanagement. Bergisch-Gladbach: Verlag Andrea Kohlhage.

- Scheuermann, R. (2001): Kompetenz und Distanz. Über den Umgang von Führungskräften mit Führungskräften. *Verwaltung und Management*, 7 (5), 269-274.
- Schiersmann, Ch., Thiel, H.-U. (2000): Projektmanagement und organisationales Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich. Opladen: Leske + Budrich.
- Schirmer, D. (2009): Empirische Methoden der Sozialforschung. Grundlagen und Techniken. Paderborn: Wilhelm Fink GmbH & Co Verlags-KG.
- Schmidt, C. (2010): Analyse von Leitfadeninterviews. In: Flick, U., Kardorff, E.v., Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH, 8. Auflage, 447-456.
- Steinke, I. (2010): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U., Kardorff, E.v., Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rohwolt Taschenbuch Verlag GmbH, 8. Auflage, 319-331.
- Schüle, J. A. (2007): Soziologische und psychoanalytische Theorien der Macht. In: Haubl, R., Daser, B. (Hg.): *Macht und Psyche in Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 13-58.
- Seeman, M. (1953): Role Conflict and Ambivalence in Leadership. *American Sociological Review*, 18 (4), 373-380.
- Senge, P. M. (1996): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta. Amerikanisches Original 1990
- Shaked, J. (1997): Eine Ausbildungsinstitution als Organisation. In: Eisenbach-Stangl, I., Ertl, M. (Hrsg.): *Unbewußtes in Organisationen. Zur Psychoanalyse von sozialen Systemen*. Wien: Facultas, 155-172.
- Sievers, B. (2009): "Es ist neu und muss gemacht werden" Einige sozialanalytische Überlegungen zu Verrat und Zynismus bei organisatorischen Veränderungen. In: Sievers, B. (Hrsg.): *Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewussten Prozessen in Organisationen*. Gießen: Psychosozial-Verlag, 165-196.
- Sinah, J. B. P. (1995): *The Cultural Context of Leadership and Power*. Indien: Sage Publications.
- Steinhübel, A. (2010): Führen in der Sandwich-Position. Chancen erkennen und den Überblick behalten. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Steyrer, J. (2009): Theorie der Führung. In: Kasper, H., Mayrhofer, W. (Hrsg.): *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Wien: Linde Verlag, 4.Auflage, 25-93.
- Stogdill, R. (1974): *Handbook of leadership. A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Streich, R., K. (1991): Rollenprobleme von Führungskräften in der Berufs- und Privatsphäre. In: Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer Verlag, 68-74.
- Tacke, V. (2004): Organisation im Kontext von Erziehung. Zur soziologischen Zugriffsweise auf Organisationen am Beispiel der Schule als ‚lernende Organisation‘. In: Böttcher, W., Terhart, E. (Hrsg.): *Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Analyse und Gestaltung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 1.Auflage, 19-42.

- Thomas, R., Hardy, C. (2011): Reframing resistance to organisational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27 (3), 322-331.
- Trescher, H.-G. (1992): Theorie und Praxis der Psychoanalytischen Pädagogik. Mainz: Matthias-Grünwald Verlag, korrigierte Neuauflage.
- Vahs, D. (1999): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2.überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Walenta, C., Kirchler, E. (2005): Führung. In: Kirchler, E. (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 411-486.
- Willi, J. (1975): Die Zweierbeziehung: Spannungsursachen, Störungsmuster, Klärungsprozesse, Lösungsmodelle. Analyse des unbewußten Zusammenspiels in Partnerwahl und Paarkonflikt: das Kollusionskonzept. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1991.
- Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main [u.a.] : Campus-Verlag.
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(1), Art. 22, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228> (Jänner 2012)
- Wooldridge, B., Schmid, T., Floyd, S. W. (2008): The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis and future research. *Journal of Management*, 34 (6), 1190-1221.
- Wetzell, D. J. (2007): Mikrosoziologie der Führung - Macht, Habitus und Praktiken. In: Haubl, R., Daser, B. (Hrsg.): Macht und Psyche in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 59-75.
- Winnicott, D. W. (1974): Vom Spiel zur Kreativität. Stuttgart: Klett-Cotta, 5. Auflage 1989.
- Xiong, J. (2011): How structural and contextual mechanisms contribute to organizational ambidexterity: Examine middle managers' role in knowledge inflows management. Paper to be presented at the DRUID 2011 on innovation, strategy, and structure – Organizations, institutions, systems and regions at Copenhagen Business School, Denmark. http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/g20b45ocbe1129hvdrtiyiroo5uxj.pdf (Jänner 2012).
- Zaleznik, A. (1995): Führen ist besser als managen. München: Roemersche Verlagsanstalt.
- Zand, D. E. (1997): The Leadership Triad. Knowledge, Trust and Power. New York: Oxford University Press.

Anhang

Interviewleitfaden

Warming-Up-Phase:

Guten Tag Herr/Frau _____! Mein Name ist Sandra Schuecker, ich danke Ihnen vorab für Ihre Mithilfe an meiner Diplomarbeit im Rahmen meines Studiums am Institut für Bildungswissenschaft.

Vorab sichere ich ihnen zu, dass keine Namen (auch nicht Unternehmen) in der Diplomarbeit Erwähnung finden.

In meiner Diplomarbeit setzte ich mich mit den Anforderungen, mit denen sich Führungskräfte auf mittlere Ebene konfrontiert sehen, auseinander. Führungskräfte auf dieser Ebene sind gleichzeitig Vorgesetzte und Vorgesetzten unterstellt. Sie sind also simultan Führende und Geführte.

Ziel dieses Interviews ist es, Einblicke in Ihre persönlichen Erfahrungen, die Sie in Ausübung ihres aktuellen Berufes gemacht haben, zu erhalten. Ich möchte mich gern mit Ihnen darüber unterhalten, wie Sie den Arbeitsalltag erleben.

Haben Sie noch Fragen?

Geht es für Sie in Ordnung, wenn ich das Gespräch aufzeichne? Die Anonymität wird – wie gesagt – gewährleistet.

Kurzfragebogen:

- ✓ Wie alt sind Sie?
- ✓ Wie lange sind Sie bereits Führungskraft in diesem Unternehmen?
- ✓ Was ist die Primäraufgabe des Unternehmens?
- ✓ Was leiten Sie hier?
- ✓ Ist das Ihre erste Führungsposition, bzw. was haben Sie davor gemacht?
 - Wie sind Sie hier Führungskraft geworden?

Einstieg:

Aufgaben aus Sicht der Führungskraft

- ✓ *Ich komme aus einem ganz anderen Arbeitsbereich und kenne mich in Ihrem nicht wirklich aus und von da her interessiert mich jetzt: was sind Ihre Aufgaben hier und wie gestaltet sich Ihr Arbeitsalltag?*
 - ✓ Was ist als Führungskraft anders als früher?
 - ✓ Was machen Sie genau?
 - ✓ Wie laufen Arbeitsprozesse ab und wie sind Sie darin involviert?
 - ✓ Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Team?
 - ✓ Wie hängt Ihr Arbeitsbereich mit den anderen zusammen?
 - ✓ Wie oft haben Sie Kontakt zu ihren Mitarbeitern bzw. welchen – schriftlich, mündlich, telefonisch, gibt's da auch Unterschiede?

Aufgabenspezifische Themenblöcke:

Aufgabenerfüllung des Teams

- ✓ *Wie stellen Sie sicher, dass Ihr Team die Aufgaben erfüllt, die es erfüllen soll und inwieweit müssen Sie Ihre MitarbeiterInnen auch motivieren?*
 - ✓ Wie motivieren Sie MitarbeiterInnen dazu, eher unliebsame Aufgaben zu erfüllen?
 - ✓ Wer ist eigentlich in Ihrem Team und inwiefern ist personenspezifisches Führungsverhalten notwendig?
 - ✓ Sind die Charaktere eher ähnlich oder unterschiedlich?
 - ✓ Wie gelingt es Ihnen die Anforderungen von oben mit Ihren Bedürfnissen und Wünschen und jenen der MitarbeiterInnen in Balance zu halten?
 - ✓ Wie gehen Sie und Ihr Team mit Hindernissen und Rückschlägen um?
 - Gehen MitarbeiterInnen damit unterschiedlich um? Gibt's welche, die das mehr trifft?
 - Wo können sich MitarbeiterInnen Hilfe holen, wenn Probleme auftreten?

Einflussmöglichkeiten der einzelnen Ebenen

- ✓ *Wer trifft Entscheidungen und welche Rolle spielen Sie und Ihre MitarbeiterInnen darin? Gibt's da Unterschiede?*
 - ✓ Wofür sind Sie verantwortlich?
 - ✓ Wie autonom können Sie arbeiten?
 - ✓ Von wessen Weisungen sind Sie abhängig?
 - ✓ Welche Entscheidungen treffen Sie, welche Ihre Vorgesetzten?
 - ✓ Was tun Sie, wenn Sie eine andere Lösung als der Vorgesetzte als adäquater ansehen?
 - ✓ Wie kommunizieren Sie Ihre Ideen oder jene des Teams an Ihren Vorgesetzten?
 - Inwieweit habe Sie Einflussmöglichkeiten, dass diese Vorschläge auch umgesetzt werden?
 - ✓ Inwieweit wirken Ihr MitarbeiterInnen bei der Entscheidungsfindung mit? – Um welche Entscheidungen handelt es sich? Welche Entscheidungen treffen Ihre Mitarbeiter alleine?
 - ✓ Wie erfolgt die Zuteilung von Arbeitsaufgaben im Team und wer spricht da mit?
 - Es wird ja immer wieder von Innovations- und Konkurrenzdruck gesprochen. Inwiefern ist das bei Ihnen im Team oder im Unternehmen spürbar?
 - Wie agieren Sie, wenn Sie merken Mitarbeiter haben damit Schwierigkeiten?
 - Mussten Sie im Team schon einmal Veränderungen implementieren?

Arbeitsklima, Konflikte und Umgangsformen

- ✓ *Wie ist denn das Arbeitsklima bzw. die Umgangsform auch außerhalb der Arbeitszeit?*
 - ✓ Gibt's Unterschiede?
 - ✓ Wenn Sie an Interaktionen mit ihrem Team, KollegInnen auf gleicher Eben und Ihrem Vorgesetzten denken, inwieweit gibt es Unterschiede?
 - Wer initiiert Gespräche? Was sind die Themen?
 - ✓ Inwieweit verhalten Sie oder andere Organisationsmitglieder sich anders, wenn sie sich außerhalb der Arbeitszeit treffen?
 - ✓ Wie ist die Umgangsform im Team
 - Beispielsweise im Hinblick auf Konfliktinhalte und -austragung?
 - ✓ Wie gut kennt man sich?
 - ✓ Wo sind Sie als Führungskraft mit Spannungen und Konflikten konfrontiert? Welche sind das und wie gehen Sie damit um?
 - Wo gibt es Spannungen im Team, worin gründen diese und wie gehen Sie damit um?
 - Können Sie konkrete Beispiele nennen?
 - Wie oder inwiefern mussten Sie bereits eingreifen?
 - Inwiefern beeinflussen private Problem von MitarbeiterInnen den Arbeitsalltag und wie agieren Sie da?
 - Gibt es Unterschiede in der Konfliktaustragung/-lösung je nachdem, wer die Konfliktparteien sind?
 - Inwiefern gehen Sie anders damit um, wenn in Interaktion mit Vorgesetzten, mit KollegInnen auf gleicher Ebene oder im Team Spannungen auftreten?

Erwartungen von und an alle Ebenen

- ✓ Was erwarten Sie von anderen Organisationsmitgliedern und was tun Sie, wenn diese Ihren Erwartungen nicht entsprechen können? Bzw. was wird von Ihnen von Seiten der verschiedenen Ebenen erwartet?
 - ✓ Was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern/Vorgesetzten/KollegInnen auf gleicher Ebene?
 - ✓ Was erwarten Ihre Mitarbeiter/Ihr Vorgesetzter/Ihre KollegInnen auf gleicher Ebene von Ihnen?
 - ✓ Tragen Mitarbeiter unterschiedliche Anforderungen an Sie heran oder haben diese unterschiedliche Bedürfnisse, auf die Sie eingehen müssen?
 - ✓ Gab es schon einmal Missverständnisse, dass jemand dachte, es werde etwas von Ihm/Ihr erwartet, was nicht der Fall war oder umgekehrt, dass die Person dachte, sie hätte den Erwartungen bereits entsprochen?
 - ✓ Gab's schon einmal Fälle, wo Sie den Erwartungen der andere nicht entsprechen konnten und wie haben Sie sich da verhalten?

Abschluss

- ✓ Worin liegen Herausforderungen und Chancen?
- ✓ Wo sehen Sie Ihre Stärken und wo hätten Sie gerne mehr Unterstützung?

Konkrete Fragen Interview 1

- 1) Wie alt sind Sie?
- 2) Und wie lang sind Sie bereits Führungskraft in diesem Unternehmen?
- 3) Und was ist eigentlich die Primäraufgabe des Unternehmens?
- 4) Mhm (...) und ist das ihre erste Führungsposition bzw. was haben Sie davor gemacht?
- 5) Mhm und wie sind Sie Führungskraft geworden beziehungsweise was ist an dieser Position für Sie spannend?
- 6) Und was ist jetzt anders als Führungskraft als quasi geführter Mitarbeiter?
- 7) Mhm, Ja, ich komme ja aus einem ganz anderen Verantwortungsbereich (Befragter: Ja) und deshalb interessiert mich natürlich was ihre Aufgaben sind, wie gestaltet sich Ihr Arbeitsalltag? (...) Jaa, was machen Sie eigentlich genau? (beide lachen)
- 8) Was wäre das in etwa, damit ich mir etwas darunter vorstellen kann?
- 9) Und wie viel ah persönlichen/ schriftlichen Kontakt haben Sie denn mit den Teammitgliedern beziehungsweise wie sind die auch in die Arbeitsprozesse involviert, wie gestalten die sich dann konkret?
- 10) Und wie erfolgt die Zuteilung von Arbeitsaufgaben - ist das von vorne herein (...) schon festgelegt, oder gibt's da auch [Gestaltungsmöglichkeiten wird von Fk genannt]?
- 11) Mhm, ah um da einzuhaken mit der Fort- und Weiterbildung - von Konkurrenz-, Innovations- und Weiterbildungsdruck ist ja immer wieder die Rede (Befragter Mhm) ah, wie zeigt sich das im Unternehmen, bei ihnen im Team?
- 12) Wo können sich die Mitarbeiter da Hilfestellung holen?
- 13) Gibt es Mitarbeiter, die bei Innovationen oder auch der Suchen nach Lösungen für Probleme besonders engagiert sind oder sich besonders hervortun?
- 14) Wo sehen Sie Herausforderungen - grad bei Innovationen, vor allem bei Problemlösungen, wo stehen die und wie gehen sie damit um, auch wenn Mitarbeiter da Schwierigkeiten haben? Können Sie da Beispiele nennen?
- 15) und ah wie gelingt es eigentlich ihre persönlichen Anliegen, die Bedürfnisse, die vielleicht Mitarbeiter haben, - grade in diesem Zusammenhang, dass da in der Ausbildung vielleicht was fehlt - ahm mit denn Anliegen, Vorgaben, Wünschen der Vorgesetzten zu kombinieren, dass irgendwie in Balance zu halten?
- 16) Ahm wie autonom können Sie eigentlich arbeiten in ihrem Team, also von wem sind Sie jetzt abhängig? Jetzt nicht nur (B: räuspert sich) von Vorgesetzten, sondern generell von ah wessen Leistungen bedürfen Sie denn selber um den an Sie gestellten Anforderungen gerecht zu werden?
- 17) Mhm und wie hängt jetzt Ihr Verantwortungsbereich mit den anderen zusammen?
- 18) Gut aahm, wer ist eigentlich in Ihrem Team, also wie würden Sie die Mitarbeiter auch charakterisieren, ist es eine relativ homogene oder inhomogene Gruppe und wie funktioniert dann auch die Zusammenarbeit (...) oder wie wirkt sich das auf die Zusammenarbeit aus?
- 19) Mhm Und inwieweit müssen Sie personenspezifisches Führungsverhalten zeigen, also auf unterschiedliche Mitarbeiter anders auch eingehen?
- 20) Ahm Gibt es auch Kontakt außerhalb der Arbeitszeiten mit Ihren Teammitgliedern, mit (...) generell Unternehmensmitgliedern und (...) gibt's da Unterschiede in der Interaktion: Arbeitszeit, privat und inwiefern?
- 21) Mhm Aahm inwiefern hat das auch irgendwie Einfluss auf den Arbeitsalltag, dass Sie sich da etwas von - wenn ich das Unternehmensphilosophie nennen darf (lachend) - unterscheiden?
- 22) Und wie gehen sie mit derartigen Spannungen im Arbeitsalltag um?
- 23) Wirken sich diese privaten Spannungen bei ihnen im Team unter den Mitgliedern auch auf den Arbeitsalltag aus? Gibt's Konflikte? Und wenn ja, welche Lösungsansätze gibt es daa, inwiefern intervenieren Sie da?
- 24) Mhm Ahm Wie gehen Sie eigentlich und auch im Team mit ahm Rückschlägen um, mit Hindernissen, ah reagieren vielleicht auch Teammitglieder unterschiedlich auf Fehlschläge, wenn ja, wie agieren Sie da? Können Sie da konkrete Beispiele ... [bereits Antwort durch Fk]
- 25) Wie stellen Sie eigentlich sicher, dass Leistungen in ihrem Team von den einzelnen Mitgliedern, aber auch als gesamt ah das Team erbracht werden? Welche Mittel, Mechanismen stehen ihnen da zur Verfügung, welche nutzen Sie dann auch und inwiefern ist da auch wieder personenspezifisch unterschiedlich zu [Antwort]
- 26) Mhm ahm inwieweit müssen Sie eine motivatorische Funktion einnehmen, damit Mitarbeiter ihre eigentlichen Arbeitsaufgaben verrichten, beziehungsweise vor allem unliebsame Aufgaben, die man vielleicht lieber aufschiebt und inwiefern hilft ihnen auch persönliches Wissen über die Mitarbeiter bei dieser motivatorischen Funktion?
- 27) Was erwarten Sie von Ihren Teammitgliedern beziehungsweise worin gründet es, wenn diese ihren Erwartungen nicht entsprechen können und - wie handeln Sie dann?
- 28) Gut, gab's da schon einmal Missverständnisse, dass ein Mitarbeiter gedacht hat, Sie erwarten etwas, was eigentlich gar nicht in dem Ausmaß oder überhaupt nicht der Fall war?
- 29) Mhm .. Was wird von ihnen a von Seiten der Vorgesetzten erwartet bzw was erwarten SIE von diesen und wo gibt's da auch konflikthafte Elemente?
- 30) Worin sehen Sie jetzt die Herausforderungen und Chancen als Führungskraft auf mittlerer Ebene? ah Was bringen Sie da mit, welche Stärken sehen Sie und wo hätten Sie auch noch gern Unterstützung oder wo ist Unterstützungsbedarf?
- 31) Mhm Wenn Sie jetzt die BOC verlassen würden oder mal verlassen, was würden Sie persönlich dann mitnehmen, an Erfahrungen und auch Wissen?

Konkrete Fragen Interview 2

- 1) Wie alt sind Sie?
- 2) Und wie lange sind Sie bereits Führungskraft in diesem Unternehmen?
- 3) Und was ist eigentlich die Primäraufgabe dieses Unternehmens?
- 4) Mhm Und was leiten Sie da?
- 5) Ok. Und ist das Ihre erste Führungsposition, beziehungsweise was haben Sie vorher gemacht?
- 6) Mhm und wie sind Sie hier Führungskraft geworden, beziehungsweise was ist auch an dieser Position spannend oder herausfordernd?
- 7) Ja, Ich komme aus einem ganz anderen Verantwortungsbereich (Befragter Ja (lachend)) und deshalb interessiert mich, was ihre konkreten Aufgaben sind auch im Kontext der Primäraufgaben des Unternehmens.
- 8) Jetzt würd mich mal interessieren, wie gestaltet sich so ein Arbeitsalltag?
- 9) Mhm Ahm, wie erfolgt eigentlich die Zuteilung der Arbeitsaufgaben, also bei Ihnen im Team,
- 10) Mhm also gibt's da dann auch Reibungen (Befragter Absolut) und inwiefern sind Sie darin involviert oder intervenieren Sie oder ist es notwendig zu intervenieren?
- 11) Wie hängt das mit dem Rest des Unternehmens zusammen, vor allem der Tochterfirma in Wien?
- 12) Und wie autonom können Sie arbeiten, beziehungsweise von welchen Entscheidungsträgern sind Sie da auch abhängig oder welche Entscheidungen treffen Sie dann auch selber?
- 13) mhm Inwiefern sind da die Teammitglieder involviert, auch in Entscheidungs-, oder wenn Probleme auftreten?
- 14) Ja. Man hört ja heut zu Tage immer wieder, also jeder ist damit konfrontiert: wachsender Konkurrenz- und Innovationsdruck. Inwiefern ist das da im Unternehmen spürbar, beziehungsweise wie sind Sie dann selber darin involviert?
- 15) Es gibt keine falschen und richtigen Antworten, ja (lachend) (Befragter nur die Richtung, in die das geht) Jaja!. Was mich interessiert, wenn jetzt zum Beispiel irgendwelche Schwierigkeiten sind oder wenn eine - sag ma mal optimalere Lösung implementiert werden soll, kam es schon mal vor und wenn ja, wie sind sie da vorgegangen? Wie krigt man auch das Commitment der Teammitglieder, da jetzt Änderungen vorzunehmen, den Arbeitsalltag auch zu unterbrechen?
- 16) Also das spricht durchaus für personenspezifisches Führungsverhalten in dem Sinn?
- 17) Wie viel Kontakt haben sie eigentlich mit ihren Mitarbeitern? Und auch welchen Kontakt, persönlichen Kontakt, Schriftverkehr?
- 18) Mhm Kommt es auch vor, das persönliche oder private Konflikte oder Probleme von den Mitarbeitern auch im Arbeitsalltag abzeichnen beziehungsweise, dass die auch Ihr Führungsverhalten dann beeinflussen?
- 19) Fällt ihnen ein konkretes Beispiel ein, wo ma das wirklich jetzt gemerkt hat, wo Sie auch gemerkt haben, das ist jetzt wirklich ein privates Problem, das sich jetzt hier quasi wieder wieder spiegelt?

- 20) Wie gehen Sie selbst und auch im Team mit Hindernissen um, oder mit Rückschlägen?
- 21) Ahm Reagieren eigentlich Teammitglieder unterschiedlich auf Fehlschläge?
- 22) Ahm, wenn Mitarbeiter irgendwelche Probleme haben, wo können sie sich Hilfe suchen?
- 23) Und wie agieren sie da, als gibt's da vielleicht auch, also fällt ihnen da ein Beispiel ein?
- 24) Ahm wie wird eigentlich im Team miteinander umgegangen., wie gut kennt man sich und auch ahm unterschiedliche Charaktere, haben sie schon gesagt (Befragter: Ja) trifft man sich auch außerhalb, Kaffeepause vielleicht auch private Gespräche?
- 25) Ok ahm inwiefern oder gestalte sich die Interaktion anders mit den Teammitgliedern jetzt im Arbeitsalltag oder halt außerhalb der Arbeitszeit? Gibt's da Unterschiede, auch im Verhalten vielleicht?
- 26) Mhm und wie sieht das mit der Interaktion mit Vorgesetzten oder auch auf gleicher Ebene aus? Gibt's da Unterschiede? Auch wieder Unterschiede privat oder halt arbeitsbezogen?
- 27) Wie stellen Sie sicher, dass ihr Team die Leistungen erbringt, die es erbringen soll, beziehungsweise inwiefern gelingt es Ihnen eine Balance zu halten zwischen den Wünschen und Bedürfnissen der Teammitglieder, den Elgenen Wünschen und Bedürfnissen und doch den Anweisungen oder Wünschen von Seiten der Vorgesetzten?
- 28) Ahm, was erwarten Sie von ihren Mitarbeitern, beziehungsweise was tun Sie, wenn diese den Erwartungen nicht ganz entsprechen können?
- 29) mhm ahm Gibt's da Beispiele für Missverständnisse, wo Mitarbeiter dachten, es wird von ihnen etwas ganz anderes erwartet oder auch dachten, sie hätten die Erwartungen erfüllt, aber im Endeffekt [Antwort]
- 30) Mhm (...) Was erwarten Sie von Vorgesetzten oder auch von Kollegen jetzt auf gleicher Ebene?
- 31) Mhm (...) Welche Erwartungen werden an Sie herangetragen - sei es von Teammitgliedern, von Vorgesetzten?
- 32) Mhm .. Ahm Weil wir schon dabei sind (Befragter ja) - zufrieden stellen: Wo sind Sie als Führungskraft mit Konflikten konfrontiert? Welche sind das? Ah sind die Ursachen immer klar von den Konflikten?
- 33) Wie ist das mit Konflikten auf gleicher Ebene oder gab's auch schon Konflikte mit dem Vorgesetzten und wie agieren Sie da?
- 34) Mhm ... Worin sehen sie jetzt die Herausforderungen und auch die Chancen darin, diese Führungsposition inne zu haben beziehungsweise welche Stärken und Schwächen, wo hätten Sie noch gerne Unterstützung?
- 35) Ahm Wo Sie auch Herausforderungen und Chancen sehen beziehungsweise, wenn Sie jetzt das Dienstverhältnis beenden würden (Befragter Ja) ah, was nehmen Sie mit?

Konkrete Fragen Interview 3

- 1) So, na dann fang ma mal an. Wie alt sind Sie?
- 2) Und wie lange sind Sie bereits Führungskraft in diesem Unternehmen?
- 3) Mhm und was ist eigentlich die Primäraufgabe dieses Unternehmens oder speziell des Standortes in Wien?
- 4) Mhm und wie sind sie hier Führungskraft geworden beziehungsweise was ist daran auch spannend? Was ist eben auch herausfordernd?
- 5) Und was ist jetzt anders als Führungskraft als vorher, wo sie keine waren?
- 6) Und wo sehen Sie Unterschiede, jetzt wo Sie selber Führungskraft sind, für sich selber im Vergleich als sie quasi nur Angestellter waren?
- 7) Mhm. Ja, ich komm ja aus einem ganz anderen Arbeitsbereich und da interessiert mich natürlich, was jetzt Ihre konkreten Aufgaben hier sind. Was machen Sie genau? Wie gestaltet sich der Arbeitsalltag?
- 8) Mhm und wie laufen Arbeitsprozesse dann konkret ab? Wie erfolgt auch die Zuteilung von Arbeitsaufgaben?
- 9) Mhm (...) Gut ahm wir autonom können Sie eigentlich arbeiten, also von wem sind Sie abhängig und inwiefern. Woher haben Sie Vorgaben?
- 10) Mhm und wie werden diese Ziele, diese Zielvorgaben formuliert und wer ist dabei involviert?
- 11) Mhm und wie hängt Ihr Arbeitsbereich mit den anderen Arbeitsbereichen zusammen?
- 12) Ok, ma spricht ja immer wieder von Konkurrenzdruck, von Innovationsdruck. Inwiefern ist das in dem Unternehmen spürbar, bei ihnen im Team und welche Auswirkungen hat das dann?
- 13) Mhm und wie ist das mit Innovationen, mussten schon mal Neuerungen im Team implementiert werden und wenn ja, wie geht Sie dann vor? (Befragter fragt nach Beispiel) - Ja Veränderungen, wo man zum Beispiel Arbeitsabläufe verändern musste oder irgendwas Neues eingeführt hat
- 14) Mhm und gibt's da Unterschiede bei Mitarbeitern, wenn's darum geht Lösungen zu finden? Gibt's da welche, die besonders engagiert sind oder manche, die da eher doch (Befragter Mhm) bisschen Hindernisse aufstellen gegen Veränderungen?
- 15) Mhm und wer ist eigentlich in Ihrem Team, also das eher unterschiedliche Charaktere, sind sich die Ähnlich und inwiefern ist dann auch personenspezifisches Führungsverhalten notwendig? (Befragter beginnt mit Antwort, fragt dann nach Speziellem der Frage) - Ahm, na allgemein, wie das bei Ihnen im Team aussieht. Inwiefern unterschiedliche Charaktere die Zusammenarbeit auch beeinflussen oder auch eben Ihr Führungsverhalten, ob es auch Mitarbeiter gibt, die mehr Zuwendung, sei es in fachlichen Dingen, sei es in anderen Dingen brauchen?
- 16) Mhm wie gut kennt man sich eigentlich im Team, also trifft man sich auch außerhalb der Arbeitszeit oder welche Gesprächsthemen gibt's da vielleicht mal in Kaffeepausen?
- 17) Und inwiefern steckt da Gefahrenpotential dahinter, hinter Freundschaften?
- 18) Mhm gibt's da Unterschiede, ob Sie mit Mitgliedern im Team interagieren oder mit Kollegen auf gleicher Ebene oder auch mit'm Vorgesetzten?
- 19) Mhm. Wie viel Kontakt haben Sie eigentlich zu den Teammitgliedern oder auch zu Vorgesetzten und welchen, also eher persönlich, eher schriftlich? Gibt's da auch Unterschiede?
- 20) Mhm ah ja. Wie stellen Sie eigentlich sicher, dass Ihr Team die Leistungen erbringt, die's erbringen soll, sein's jetzt von Ihrer Seite Vorgaben, vom Vorgesetzten Vorgaben?
- 21) Ahm, ja wie Sie sicher stellen, dass Mitarbeiter die Leistung auch erbringen. (Befragter Sicher schon, ja (leise) (sehr lange Pause) - Oder wo können sich diese, wenn Probleme auftauchen auch Hilfe holen?
- 22) Mhm ahm gab's in ihrem Team schon Hindernisse, Rückschläge, wenn ja wie wird damit umgegangen, wie geht auch Sie damit um, die Mitarbeiter? (Befragter Rückschläge (leise) Wie (lacht) Was für Rückschläge?) - Lief immer alles glatt oder gab's auch mal ein paar Stolpersteine?
- 23) Inwiefern reagieren Mitarbeiter eigentlich unterschiedlich auf Schwierigkeiten oder Probleme?
- 24) Mhm was erwarten Sie eigentlich von Ihren Teammitgliedern oder auch vom Vorgesetzten oder von Kollegen auf gleicher Ebene? Welche Erwartungen stellen Sie an die?
- 25) Und was tun Sie, wenn diese Ihren Erwartungen nicht entsprechen oder nicht entsprechen können?
- 26) Mhm nachdem die Mitarbeiter recht autonom arbeiten können, inwiefern ahm können sie dann auch eigene Ideen einbringen und wie fließen die dann auch in Entscheidungen ein?
- 27) Und wie gelingt es Ihnen die Balance zu halten zwischen den eigenen Interessen, Bedürfnissen, jenen der Teammitglieder und auch den Vorgaben des Vorgesetzten?
- 28) Mhm Sie haben ja schon von den Erwartungen, die Sie an Mitarbeiter stellen gesprochen, welche Erwartungen haben Sie an Vorgesetzte zum Beispiel oder auch an Kollegen auf gleicher Ebene?
- 29) Mhm und was tun Sie da, wenn er den Erwartungen nicht entsprechen kann?
- 30) Mhm was wird eigentlich von Ihnen erwartet - auch von den unterschiedlichen Seiten im Unternehmen?
- 31) Mhm (...) tragen auch verschiedene Mitarbeiter unterschiedliche Erwartungen an Sie heran?
- 32) Mhm und gab's da schon mal Missverständnisse, dass ah jemand dachte, es wird etwas von ihm erwartet, was gar nicht der Fall war oder auch, dass man dachte, man hätte den Erwartungen entsprochen und es war dann nicht so?
- 33) Und wo sind Sie als Führungskraft mit Konflikten konfrontiert? (...) Welche sind das? Wie wird dann auch damit umgegangen?
- 34) Allgemein, also wirklich: zwischenmenschlich, auch andere oder auch ahm kam's auch mal vor, dass jemand, wo ma merkt, des is jetzt eigentlich ein Konflikt, der liegt irgendwo anders, nicht im Firmenbereich (Befragter: Ja) - der wird aber hier irgendwie, spielt hier mit rein, schlägt also hier auch Wellen in den Arbeitsalltag?
- 35) Und wie ist das generell im Unternehmen, gab's da schon mal auch Reibereien vielleicht mit Vorgesetzten oder mit Kollegen auf gleicher Ebene?
- 36) Mhm (...) Gibt's da eigentlich Unterschiede im Verhalten, also verhält ma sich unterschiedlich, ob ma sich jetzt im Unternehmen, am Arbeitsplatz trifft oder außerhalb der Arbeitszeit?
- 37) Mhm und jetzt noch: Wo sehen Sie jetzt die Herausforderungen aber auch die Chancen, das Positive an Ihrer Funktion als Führungskraft? - (Befragter: (lange Pause) Äh über die Art, wie ich es mach, oder oder ?) - Für Sie selbst, also wenn Sie jetzt das Unternehmen verlassen würden, was würden Sie sagen, was nehmen Sie mit?: ah "Das hat mir was gebracht" oder " Das war anstrengend"?
- 38) Und jetzt abschließend die klassische Bewerbungsgespräch-Frage: Wo sehen Sie ihre Stärken und wo hätten sie auch noch gern etwas Unterstützung gehabt oder hätten Sie gern?
- 39) Hätten Sie irgendwo noch gern mehr Unterstützung?

Konkrete Fragen Interview 4

- 1) Dann fangen wir mal an: Wie alt sind Sie?
- 2) Wie lang sind Sie bereits Führungskraft in diesem Unternehmen?
- 3) Mhm und was ist eigentlich die Primäraufgabe dieses Unternehmens?
- 4) Und was leiten Sie hier konkret?
- 5) Mhm und ist das Ihre erste Führungsposition, beziehungsweise was haben Sie davor gemacht?
- 6) Mhm und wie sind Sie hier Führungskraft geworden?
- 7) Mhm und was ist als Führungskraft anders als als unterstellter Mitarbeiter? (Befragter: sehr lange Pause) - Oder ist da was anders, als wenn man keine Führungsaufgaben wahrnimmt?
- 8) Mhm, ja ich komm ja aus einem ganz anderen Arbeitsbereich und von daher interessiert mich jetzt ah wie hier Arbeitsprozesse ablaufen, wie sich Ihr Arbeitsalltag gestaltet?

- 9) Wie viel Kontakt haben Sie da zu den Mitarbeitern und auch welchen Kontakt, also jetzt persönlich, schriftlich - gibt's da auch Unterschiede?
- 10) Mhm und wie gestaltet sich so ein typischer Arbeitsalltag - gibt's so was?
- 11) Mhm und wie erfolgt hier die Zuteilung von Arbeitsaufgaben und wer spricht da mit?
- 12) Ok und ahm wenn dann Entscheidungen zu treffen sind - egal welcher Art - wer trifft die? Welche Rolle spielen Sie oder auch ihre Mitarbeiter darin?
- 13) Mhm, ahm, man hört ja heute immer wieder von diesem Innovations- und Veränderungsdruck - inwiefern ist das jetzt bei Ihnen im Team oder auch im Unternehmen spürbar?
- 14) Mhm, ahm wie agieren Sie dann, wenn Sie merken: Mitarbeiter haben damit eher ein Problem oder tun sich da jetzt schwer diesen, diesen Innovationsdruck nachzukommen?
- 15) Mhm und mussten Sie selber im Team schon mal Veränderungen implementieren, war das notwendig? (Befragter: sehr lange Pause) - Oder läuft es schon seit Jahren gut so, wie es ist?
- 16) Wer ist eigentlich in Ihrem Team? Sind das eher unterschiedliche Charaktere oder ähnliche und inwiefern ist auch personenspezifisches Führungsverhalten quasi notwendig?
- 17) Mhm, tragen die auch unterschiedliche Forderungen an Sie heran oder haben die auch unterschiedliche Bedürfnisse auf die man auch unterschiedlich eingehen muss?
- 18) Mhm (...) Wenn ma jetzt miteinander arbeitet, kann's sein, dass amal Spannungen auftreten - sein's jetzt kleiner Querelen? – Wenn ja inwiefern müssen Sie dann eingreifend agieren?
- 19) Mhm. Wie gehen Sie im Team um, wenn's Hindernisse gibt oder Rückschläge? Gibt's auch Mitarbeiter, die damit anders umgehen, die das mehr trifft?
- 20) Ja (...) Also sie kennen ihre Teammitglieder, treffen sich auch mal privat. Gibt's da Unterschiede, ob man sich jetzt in der Arbeitszeit oder außerhalb der Arbeitszeit trifft, indem, wie man sich verhält, indem [Antwort]
- 21) Ok und wenn sie jetzt ihre Interaktion mit den Teammitgliedern vergleichen mit den ah wenn sie mit Kollegen auf gleicher Ebene Kontakt haben oder auch mit Vorgesetzten interagieren - gibt's da Unterschiede und wie sehn die dann auch aus?
- 22) Ja, also konkret zum Beispiel, wenn's jetzt irgendwelche Spannungen gibt: Wie geht man damit um, wenn ma jetzt mit dem Vorgesetzten, wenn das in der Interaktion mit dem Vorgesetzten passiert oder auf gleicher Ebene oder auch wenn's die unterstellten Mitarbeiter betrifft?
- 23) Mhm ahm kam es auch schon mal vor, dass Mitarbeiter quasi Probleme, die vielleicht außerhalb sind - sei es nur eine schlecht Stimmung, dass die dann irgendwie Wellen geschlagen haben in den Arbeitsalltag hinein, wo das auch spürbar wurde?
- 24) Mhm Wenn's ahm um noch mal zurück zu kommen auf das Thema "Zielvorgaben", wie die dann auch entwickelt werden. Ah inwiefern fließt da Ihr eigener Input mit rein oder der der Mitarbeiter?
- 25) Mhm und wie stellen Sie sicher, dass ah Ihr Team die Zielvorgaben auch erfüllt, also auch die Leistung erbringt, die's erbringen soll? Wie motivieren Sie auch Mitarbeiter, wenn's zum Beispiel um eher unliebsame Aufgaben geht?
- 26) Mhm ahm wo können sich die Mitarbeiter auch Hilfe holen, wenn's zum Beispiel irgendwo hängen, wenn wo Probleme auftreten?
- 27) Ok, ahm, ja, was erwarten die von Ihren Mitarbeitern und was tun Sie dann auch, wenn diese Ihren Erwartungen nicht entsprechen oder nicht entsprechen können?
- 28) Und was erwarten Sie von ihren Vorgesetzten oder auch von Kollegen auf gleicher Ebene? Haben Sie da irgendwelche Erwartungen?
- 29) Mhm und was wird von Ihnen erwartet - jetzt mal von Seiten der Mitarbeiter oder auch von den anderen Ebenen? (Befragter: sehr lange Pause) - Gibt's da auch Unterschiede, dass Mitarbeiter unterschiedliches von Ihnen erwarten?
- 30) Ja. Wie ist das von Seiten der Vorgesetzten, welche Erwartungen tragen die an Sie heran oder was glauben Sie, wird von ihnen erwartet?
- 31) Mhm (...) Gab's da eigentlich schon mal Missverständnisse, also egal zwischen wem?
- 32) Mhm, (räuspert sich) wie passiert Kooperation - jetzt bei ihnen im Team, im Unternehmen? Wie hängt ihr Arbeitsbereich mit den anderen zusammen und ja, wie gestaltet sich die Zusammenarbeit, wie organisiert man das?
- 33) Mhm ahm wie gelingt es Ihnen jetzt die eigenen Bedürfnisse, Wünsche mit denen der Mitarbeiter und mit den Vorgaben des Vorgesetzten, also die in Balance zu halten?
- 34) Mhm (...) Wo sind Sie als Führungskraft jetzt mit Konflikten, jetzt auch mit positiven - also nicht nur negativ gesehen - oder kleineren Reibereien konfrontiert und wie gehen Sie auch damit um, wenn's welche gibt?
- 35) Mhm, ja: Wo sehen Sie jetzt Herausforderungen und Cha- [Befragter steht auf und schließt Fenster – fragt: die Herausforderungen?] - Ah, ja, welche Herausforderungen und auch welche Chancen sehen Sie in der Ausübung ihrer Tätigkeit als Führungskraft der mittleren Ebene?
- 36) Mhm wenn jetzt jemand von außerhalb an Sie herantreten würde und Sie fragen würde ahm: "Ich möchte das mal werden, was macht ma da eigentlich genau und was muss ich dafür können?". Was würden Sie dann antworten?
- 37) Mhm und die klassische Bewerbungsgespräch-Frage jetzt zum Abschluss ah: Worin sehen Sie ihre Stärken und wo hätten Sie gern Unterstützung?

Konkrete Fragen Interview 5

- 1) Wie alt sind Sie?
- 2) Und wie lang sind Sie bereits Führungskraft in diesem Unternehmen?
- 3) Ok und was ist die Primäraufgabe von dem Unternehmen?
- 4) Ok, also das leiten Sie dann auch, oder?
- 5) Ok und ist das Ihre erste Führungsposition oder was haben Sie vorher gemacht?
- 6) Mhm und wie sind Sie hier Führungskraft geworden und was ist auch an dieser Position spannend, auch herausfordernd?
- 7) Ok also ich komm ja aus einem ganz anderen Arbeitsbereich und deshalb interessiert mich jetzt was Ihre konkreten Aufgaben jetzt sind (Befragter: Mhm) und auch wie Arbeitsprozesse bei ihnen im Team jetzt im Team ablaufen.
- 8) Und wie sieht so ein typischer Arbeitsalltag aus?
- 9) Mhm und wie viel Kontakt haben Sie zu den Mitarbeitern beziehungsweise auch welchen Kontakt, schriftlich oder mündlich?
- 10) Und wie erfolgt die Zuteilung von Arbeitsaufgaben bei Ihnen im Team? (Befragter: Mhm) Inwiefern haben da auch die Mitarbeiter ein Mitspracherecht?
- 11) Mhm wie autonom können Sie arbeiten, also von wessen Weisungen sind Sie abhängig?
- 12) Und wie hängt jetzt Ihr Verantwortungsbereich mit den anderen im Unternehmen zusammen?
- 13) Also Innovations- und Konkurrenzdruck ist ja was, was ma immer wieder hört. (Befragter: Mhm) Wie ist den das da im Unternehmen spürbar oder auch bei Ihnen jetzt im Team?
- 14) Mhm und gibt's da Mitarbeiter, die da besonders engagiert oder motiviert sind?
- 15) Mhm mussten schon mal Veränderungen bei Ihnen im Team implementiert werden? (Befragter: Aah) Wenn ja, wie wurde da vorgegangen?
- 16) Mhm. Wer ist eigentlich in Ihrem Team, jetzt auch a von den Charakteren her und wie funktioniert die Zusammenarbeit?
- 17) Mhm, ahm wie stellen Sie sicher, dass ihr Team die Leistungen erbringt, die es erbringen soll? Und inwiefern ist da auch Mitarbeiter spezifisches Führungsverhalten notwendig?
- 18) Mhm wie geht man denn dann mit an um, wenn da zum Beispiel kleinere Reibereien dann sind?
- 19) Wie ist denn generell die Umgangsform im Team?
- 20) Mhm. Wie beeinflusst das ah den Arbeitsalltag, wenn ma sich da auch privat trifft?
- 21) Und wie gut kennt man sich jetzt im Team, also jetzt: Welche Bedürfnisse hat der im Arbeitsalltag, sondern auch weiteres Wissen?
- 22) Mhm und gab's im Team schon einmal Missverständnisse?
- 23) Mhm kommt es vor, dass Mitarbeiter quasi aus dem Privatleben etwas hinein tragen in den Arbeitsalltag, sei's Stimmungen und inwiefern beeinflusst das vielleicht auch den Ablauf?
- 24) Mhm wie geht ma eigentlich im Team mit so Stolpersteinen oder kleineren Hindernissen um?
- 25) Mhm und inwiefern muss ma da auch auf Mitarbeiter unterschiedlich eingehen?
- 26) Mhm ahm gibt's Mitarbeiter, die das mehr oder weniger trifft, wenn zum Beispiel was fehl geschlagen ist oder wenn Probleme auftauchen? Und wie weit geht man dann auch auf DIE ein
- 27) Mhm und wo können sich die Mitarbeiter auch Hilfe holen, wenn Probleme auftauchen?
- 28) Mhm. Was erwarten Sie eigentlich von Ihren Mitarbeitern?
- 29) Mhm ahm wie agieren Sie, wenn diese Ihren Erwartungen nicht entsprechen oder auch nicht entsprechen können?
- 30) Und welche Erwartungen haben Sie an ihren Vorgesetzten oder auch an Mitarbeiter auf gleicher Ebene?
- 31) Und wie gelingt es Ihnen die Anforderungen quasi von oben mit den eigenen Wünschen und Bedürfnissen und auch der der Mitarbeiter in Balance zu halten?
- 32) Mhm und was wird von Ihnen erwartet - von den unterschiedlichen Seiten jetzt
- 33) Gab's da auch schon Fälle, wo man den Erwartungen nicht ganz entsprechen konnte und wie hat dann die andere Seite reagiert?
- 34) Mhm. Und wenn Sie jetzt an Gespräche mit Vorgesetzten oder unterstellten Mitarbeitern denken, wer initiiert die Gespräche? Sind die Themen anders? Und gibt's Unterschiede ob man sich jetzt privat oder im Arbeitsalltag unterhält?
- 35) Mhm. Ah wie kommunizieren Sie eigentlich eigene Ideen oder Ideen des Teams, seien es Lösungsvorschläge oder was auch immer, nach oben?
- 36) Mhm und inwiefern haben sie da Einflussmöglichkeiten, dass dann diese Vorschläge auch angenommen werden?
- 37) Mhm und worin liegen jetzt die Herausforderungen oder auch die Chancen, diese Führungsposition inne zu haben?
- 38) Mhm und worin liegen Chancen?
- 39) Jetzt rein hypothetisch, wenn Sie jetzt das Unternehmen verlassen würden, (Befragter: Mhm) was würden Sie mitnehmen, sei es an beruflichen Kenntnissen, sei es auch für die persönliche Entwicklung?
- 40) Mhm und wo sind Sie als Führungskraft mit Konflikten konfrontiert, sein's jetzt kleine Reibereien, was auch immer, welche sind das und wie geht man dann damit um?
- 41) Ah inwiefern mussten Sie schon mal bei Konflikten IM Team intervenieren?
- 42) Ok abschließend noch die klassische Bewerbungsgesprächfrage: Wo sehen Sie Ihre Stärken und Schwächen, also wo sehen Sie noch UNTERstützungsbedarf oder hätten Sie gerne noch etwas Unterstützung?

Auswertung: Interview 1

Frage	Paraphrase, Zitate	Generalisierung	Reduktion	Zusätzlich Auffälliges	Interpretation
2 + 4	Seit 3 Jahren Fk im Unternehmen; davor Teamleiter & Regionalleitung in anderem Unternehmen	Vorher bereits Führungskraft	<i>Verantwortung</i> für Erledigung eigener Aufgaben & dafür, dass Geführten dies tun Evaluation der Aufgabenerfüllung & Unterstützung		
3	Primäraufgabe Unternehmen: „selbst produzierte Software zu verkaufen und mit der verkauften Software einhergehend Dienstleistungen und Services den Kunden anzubieten“; Leitet Prozessmanagement – Produkt & „korrespondierenden Dienstleistungen von Schulung bis zur Durchführung und Projektleitung von ah Prozessmanagementszenarien beim Kunden“		Geführter durch Anleitung & Hilfestellung bei fachlichen Problemen bzw. Entzernen der Aufgabe, wenn nicht erfüllbar; Geführte erfüllen Aufgaben selbstständig; Rückschläge kontextualisieren und Ursachen identifizieren Geführte haben hohe Eigenmotivation & Fk kennt deren Ziele; Fk bringt Argumente für Sinnhaftigkeit unliebsamer Aufgaben;		
5	Unternehmen ist gewachsen → Reorganisation von Strukturen + Einziehen von Führungsebenen wurde notwendig → Fk; Spannend: „Gestaltungsmöglichkeiten und die Verantwortung für ein Team zu übernehmen und dieses Team auch (.) durch Höhen und Tiefen des Berufsalltags zu begleiten aahm, das ist das Spannende dabei inklusive der Entwicklung der ah Teammitarbeiter und die jeweiligen Aufgaben halt auch selbstständig erledigen zu können und umsetzen zu können“	Spannend: Gestaltungsmöglichkeit; Verantwortung; Teamführung + -entwicklung (Weiterbildung); Autonomie			
6	Anders als Fk: „Wirken oder Mitwirken zu bestimmten Unternehmenszielen, Strategien nach oben hin ... das zu Verantworten von mit-vereinbarten Zielen über aah nicht nur für seine eigenen Ziele sondern auch über die Ziele hinweg, die von von Mitarbeitern mitbestimmt werden oder miterfüllt werden (.) müssen“	Einfluss auf Unternehmensziele; verantwortlich dafür, selbst die mit -vereinbarten Ziele zu erreichen &, dass Mitarbeiter dies tun; Mas Einfluss auf Ziele			
7	Arbeitsalltag: Mails Sondieren → notwendige Aufgaben ableiten & an Geführte verteilen/ weiterleiten inkl. Erwartungshaltung. Eigene Aufgaben erledigen. Evaluation der Aufgabenerfüllung, tagesaktuelle vs. mittelfristige Aufgaben	Aus Anforderungen Aufgaben ableiten & an Geführte verteilen bzw. inkl. Erwartungshaltung weiterleiten; Eigene Aufgaben erledigen; Evaluation der Aufgabenerfüllung			
8	Evaluation ob Services noch angemessen, diese weiterentwickeln, durchführen & dafür sorgen, dass Geführte diese beherrschen – „spricht auch entsprechend ausgebildet werden, qualifiziert werden“.	Feststellen, ob Weiterentwicklungsbedarf des ‚Produktes‘ & Aus- und Weiterbildung der Geführten			
9	viel schriftlicher Kontakt mit Geführten. Max. 2x pro Woche persönlich – „wenn wir nicht zufällig gemeinsam in einem Projekt aah aktiv sind“ – Fort- und Ausbildungsmaßnahmen; gemeinsame Status feststellen, Evaluieren (auch ob Hilfe notwendig), Aufgaben abstimmen.	Mit Geführten: hauptsächlich schriftlicher Kontakt; Persönlich: Aus- und Weiterbildung; Staturevaluation; Evaluation, ob Hilfestellung erforderlich; Koordination der Aufgaben			
10	Qualifikation & Ressourcen (Zeit) als Hauptkriterien + Ausbildungspfad (Weiterqualifikation der Mas) als Nebenkriterium für Zuteilung von Aufgaben – z.B. wenn Ma höheren Status erreicht hat: „sehr erweitertes Assessment Center, wie stressresistent ah die Kollegin oder der Kollege is, selbstorganisiert, ja“	Aufgabenverteilung nach Qualifikation und Ressourcen + ev. Zum Zweck der Aus- und Weiterbildung / zur Ermittlung der Fähigkeiten			
11	Vorgesetzte nur Erwartungshaltung = Mitarbeiter sind zu allen Themen einsatzbereit. → Verantwortung bei Fk in punkto Aus- und Weiterbildung - ist ständig notwendig (mehr Wissen als Kunde!) – Coachingmaßnahmen um Geführten auf Grundlevel zu bringen + dann Selbststudium – „das bringt natürlich auch die Mitarbeiter in die Situation, dass sie eine gehörige Portion ah Eigeninteresse am ah eigenen Wissen an der eigenen Weiterqualifizierung aah mit sich zu bringen sind (.) und einfache die Fähigkeit auch da sein muss bei neuen Themen sich selber sehr rasch ah einsatztauglich zu machen“	Vorgesetzte erwarten von Fk Qualifikation der Geführten Permanente Aus- und Weiterbildung der Geführten von Berufswegen notwendig + Selbstverantwortung dieser dafür			
12	Geführte haben fachliche Probleme → „jederzeit“ Hilfe bei allen Führungskräften	Unterstützung Geführter bei fachlichen Problemen			
13	Geführte je unterschiedliches Lerntempo und Anlass für Lernen (vorausendend vs. wenn notwendig)	Geführte unterschiedliches Lerntempo & -motivation			
14	Herausforderung: „Einstieg in Themen“ – Unternehmen stellt keine adäquaten Ausbildungspfade zur Verfügung – benötigt Fachwissen über breites und komplexes Themengebiet; Geführte auf unterschiedlichen Wissensständen, sie sind häufig in einem Bereich sehr gut und interessiert. Großer Zeitaufwand v.a. für Quereinsteiger um Wissen aufzuholen.	Herausforderung: Qualifikation der Geführten			
15	Balance zw. Unternehmenszielen und Bedürfnisse des Mas – „sehr sehr gute Möglichkeiten gibt, die allerdings sehr davon abhängen wieee deziidiert das von einzelnen Individuen auch genutzt wird“ – jährliche Mitarbeitergespräche in alle Richtungen. - Ziel u.a.: persönliche Interessen mit jenen des Unternehmens in Einklang bringen. = motivierend Mitarbeiter sollen Eigeninitiative zeigen, sollen Thema vorstellen inkl. Mehrwert für Unternehmen/ das Team – gemeinsam entschieden, ob sinnvoll → viele Dienstleistungen so entstanden; „Also da sin ma ein sehr flexibles Unternehmen, bei dem es deziidiert gewollt ist, dass der Mitarbeiter sich einbringt und aah auch KLAAR sich selber klar ist darüber, wo er hin möchte, und das auch dem Unternehmen mittel!“	Viele Möglichkeiten die Bedürfnisse der Geführten und Unternehmensziele in Balance zu halten (= Motivator), sofern Geführte diese wahrnehmen & eigene Bedürfnisse und Ziele kennen, Eigeninitiative ergreifen + Thema inkl. Mehrwert für's Unternehmen/Team darlegen – z.B. Ziel bei jährlichen Mitarbeitergespräche (in alle Richtungen);			
16	autonomes Arbeiten im eigenen Verantwortungsbereich bis auf 2 Kontrollmechanismen: Vorlegen der Angebote zur Freigabe an Vorgesetzten → Kunden einheitlich vorgelegt + ermöglicht Finanzplanung & Zielvereinbarungen zu beginn des Jahres	Autonomes Arbeiten, bis auf Zielvereinbarungen & Kontrolle der angebotenen Leistungen (=Produkt) (zwecks Einheitlichkeit) durch Vorgesetzten			
17	Aufgrund des Wachstums viele autonome Teams ausgebildet → unterschiedliche Qualifikation → Teamübergreifendes Arbeiten schwer; seit kurzen Leitungsmessung, um Auseinanderdriften zu stoppen – „ist es wieder mal ein sehr spannender Prozess innerhalb [des Unternehmens], der auf die Führungskräfte zukommt als weiterer Input und als weiterer ah Aufgabenstrang“	Kooperation mit anderen Arbeitsbereichen schwierig; Maßnahme gegen Auseinanderdriften der Arbeitsbereiche als zusätzliche Herausforderung an Fke			
18	sehr homogenes Team; „dass sich das Team so gesehen aah sehr sehr gut versteht, aah aber da auch eines der größten Probleme is, aah ZU gut versteht- also versteh teilweise – Interviewer (Mhm) – aahm bedeutet, was mir jetzt in diesem beruflichen Kontext oder Umfeld deziidiert fehlt is, ich hab sehr sehr gute Projektmitarbeiter, aah bei denen ich allerdings vermissee, wenn wir jetzt wieder auf den Ausbildungspfad zurückkommen, bin ich seesehr am zweifeln, ob ... den Weg zum innerhalb Team Mitarbeiter aufbauen, der selber Team- oder Projektleitung übernehmen kann. Wachstum nur, wenn „qualifiziertes Personal“.	Team versteht sich gut Problem, dass tw. zu gut; Problem der (womöglich auch zukünftigen) mangelnden Qualifikation der Geführten für Leitungsaufgaben - Wachstum nur, wenn qualifiziertes Personal.			
19	„im Rahmen der Möglichkeiten müssen daher charakterliche Eigenarten der Geführten berücksichtigt werden. Aber: „bestimmte Mindeststandards müssen natürlich von jedem erfüllt sein“; „Mancher braucht jetzt manchmal - das klingt jetzt seltsam- aber eine strengere oder lockere Hand (räuspert sich) aah für sie oder ihn ist es notwendig aah sag ich mal ein bisschen in seinem persönlichen Umfeld eingebunden zu sein ... Wo hingegen andere Mitarbeiter ganz klar erkennbar sind, dass die kein Interesse haben, solche Dinge preisgeben zu wollen ... Gibt die Mitarbeiter, die mit ihren Problemen oder ihren Wünschen von alleine kommen, im Gegensatz zu jenen, wo man ganz genau weiß, wenn man sie als Führungskraft nicht anspricht, aah Ziel-, Entwicklungsthemen oder persönliche Befindlichkeiten (jemand stellt Geschirr in den	Individuelles Eingehen auf Bedürfnisse der Geführten (Grad der Anleitung, des Zeigens an Privatem, der Notwendigkeit, Wünsche, Ziele Bedürfnisse oder Befindlichkeit zu erfragen) bis auf durch diese zu erfüllende Mindeststandards; Arbeitsleistung kann aufgrund persönlicher Befindlichkeit der Mitarbeiter leiden → „bis zu gewissen Grad“ darauf eingehen			
			– <i>Einfluss</i> & <i>Abhängigkeit</i> & Geführte haben Einfluss auf Ziele; Fk von Zielvereinbarungen und Kontrolle des Produktes durch Vorgesetzten abhängig; Zielvorgaben und Erwartungshaltung von Vorgesetzten nicht klar kommuniziert – wäre Wunsch von Fk, weil sie dadurch eigene Passung zu Organisation überprüfen kann, weil es Kooperation im Dienste der Organisationsziele und gemeinsamen Auftreten nach außen, was v.a. aufgrund der auseinanderdriftenden Aufgabenbereiche erschwert ist, erleichtert – hierbei hohe Eigenverantwortung der Fk; Aus Anforderungen Aufgaben ableiten, & an Geführte nach Qualifikation, Ressourcen und eventuell zum	Frage nach Zusammenhang / Kooperation mit anderen Verantwortungsbereichen – Antwort und dann: „Jaa aah das is ein wesentliches Problem aaaaah und hab aber jetzt beim Ausführen des Problems Vergessen was die Fragestellung ist (grinst)“	Kooperation zw. Bereichen = Unangenehmes und belastendes Thema; Muss erst überlegen, was sie Antworten könnte; Versteckte Kritik an den Vorgesetzten, es so weit kommen gelassen zu haben
				Bruch/ Themenwechsel	Aussage, dass zu gutes Verhältnis zu ArbeitskollegenInnen zu Problemen führt, widerspricht & kritisiert damit Usus/ Kultur in/ der Organisation

	Raum dann wird das auch nie zum Thema gemacht, obgleich natürlich diie Arbeitsleistung teilweise erkennbar darunter leidet oder leiden kann. Also von da her - ganz klares Ja (.) bis zu einem gewissen Grad zwingend notwendig (.) das persönliche Eingehen auf aah (.) die persönlichen Befindlichkeiten"		Zweck der Aus- und Fortbildung oder Ermittlung der Fähigkeiten verteilen, wobei Geführte Mitspracherecht haben und Fk muss dabei die Erwartungshaltung mitteilen sowie Aufgaben koordinieren			
20	selbst Trennung zw. Beruf- und Privatleben Vs: Usus im Unternehmen („Trainingsabenden aahh Abendveranstaltungen, sei's jetzt aah auf ein Bier gemeinsam zu gehen, persönliche Feste gemeinsam zu feiern, Geburtstage, Hochzeiten, Geburten“) ist „extrem ausgeprägt“	Fk trennt privat & Beruf vs. Usus im Unternehmen;				
21	„Ganz sicher ja. Ich weiß, dass (.) Wir haben insofern auch eine sehr hohe Fluktuation als Beispiel im Unternehmen, aah weil wir immer wieder auch studentische Kräfte über einen längeren Zeitraum jetzt hier haben ... Das heißt, da entstehen natürlich auch Arbeitsverhältnisse oder Kon-akte diie intensiv sind (Forscherin: „Mhm“) über den Zeitraum gesehen aah. Persönlich bin ich allerdings der Meinung, dass es (.) sEhr schwierig wird, in einem Unternehmen, wo die Intergration soo hoch is, auch über diie jetzt mal über die Arbeitszeit hinAus, dass das Probleme mit sich bringt, aah im Ablauf der Zeit (.) und als Beispiel möchte ich dazu anführen, das Verhältnis ah zu einem Kunden beispielsweise, beziehungsweise zu all den Kunden, die ich zumindestens betreue. Ich verAhre mich beispielsweise strikt gegen das DU-Wort bei einem Kunden ... auf das eigene Unternehmen. Ich bin sehr wohl der Meinung, dass dort ein Du-Wort überhaupt kein Problem sein darf ah. S'is auch überhaupt kein Thema innerhalb [Organisation], auch eine gewisse Art der Intergration aah da vielleicht über das Berufliche hinaus aah gehende aah an Integration. Aber auch da seh ich ein bestimmtes Maaß ah oder ei-ne Grenze, die einfach zwingend notwendig is, aah UM das reibungslose Funktionieren eines (.) wirtschaftlichen Unternehmens zu gewährleisten aah. Es gibt Situationen, wo aah das auch sehr zum Nachteil gereicht, also wenn die persönlichen Kontakte zu intensiv werden, das Mitnehmen von privat Animositäten, Streits aah Befindlichkeiten, das hat in einem Unternehmen nichts verlorren. Wenn jetzt diese hohe Intergration über die Arbeitszeit hinaus erfolgt, (.) ist das sicher in einem gewissen ah Maß förderlich, aber ab einem bestimmten Zeitpunkt sehr sehr destruktiv (.)“	Hohe Fluktuation, weil viele Studenten; Mangelnde Trennung von Beruf und Privat → Probleme („Du-Wort beim Kunden“); Persönlicher Kontakt zu intensiv → Befindlichkeiten & private Streits wirken auf Arbeitsalltag		nicht beantwortet; gegebene Antwort weist viele Brüche auf	mangelnde Trennung von Beruf & Privat als sehr problematisch erlebt & Private Konflikte haben nichts im Arbeitsalltag verloren	
22	selbst Trennung von Beruf- und Privatleben vs. andere; ändert sich vl. weil private Lebenssituation der Organisationsmitglieder im Wandel (weniger Singles)	Intensität des persönlichen Kontaktes jedem selbst vorbehalten; Lebenssituation der Organisationsmitglieder im Wandel		„möchte dem jetzt in keinsten Weise einen Riegel vorschieben, auch um Wachstum zu ermöglichen (Problem der mangelnden Qualifikation der Geführten für Leitungsaufgaben) – wird auch vom Vorgesetzten erwartet bzw. von Geführten; Geführte unterschiedliches Lerntempo & -motivation; Geführte auf Erfahrung von Misserfolg vorbereiten & bei Eintritt Geführte zur Ursachenidentifikation und Kontextualisierung befähigen		Keine Trennung von Beruf & Privat ist Usus in der Organisation & daher muss sie sich einfach damit abfinden, auch wenn sie es abträglich findet
23	Gab noch keine Spannungen aufgrund von Privatem , aber in Zukunft möglich (z.B. aufgrund der Trennung eines Paares). Konflikte eher beruflicher Natur → als Fk eingreifen, Ursache identifizieren und mit Beteiligten (auch Team übergreifend - im Vorfeld mit jeweiligem Leiter) sprechen; Wenn Usus im privaten Bereich läge → „Eine ganz wesentliche Reaktion wäre auf jeden Fall so rasch wie möglich klar zu machen, dass das was hier gegebenfalls die Ursache is aus dem privaten Bereich im beruflichen Bereich EINFACH KEine Rolle spielen darf , dass das eine Frage der Professionalität ist ...“; „was dann geschieht, sag ich einmal ist natürlich wiederum eine Frage des Themas, der Person, die es betrifft, wie die auf bestimmte Maßnahmen reagiert oder nicht reagiert“	Konflikte beruflicher Natur, aber ev. zukünftig aufgrund Privatem – unprofessionell & unerwünscht; Konflikt → Ursachenidentifikation & eingreifen;		Widerspruch zu 21	Problem, dass es Spannungen aufgrund von Privatem gibt. Fk „ignoriert“ diese, weil derartige nicht vorkommen dürfte	
24	hoher Anteil an „Berufsanfänger“ = wesentliches Kriterium für Umgang mit Misserfolg (z.B. „weil bestimmte Leistungen hhh vielleicht nicht so gesteuert werden, wie man das persönlich gern gehabt hätte“ oder Misserfolg beim Kunden) → Als Fk Leute auf derartige Erfahrungen vorbereiten. Misserfolg → gemeinsame Ursachenidentifikation+ Kontextualisierung (Mas auch dazu befähigen): persönliche Enttäuschung muss keine Enttäuschung für's Unternehmen sein	Geführte auf Erfahrung von Misserfolg vorbereiten, bei Eintritt → gemeinsam mit Geführte Ursachenidentifikation+ Kontextualisierung & diese dazu befähigen				
25	mit Mitarbeiter abgestimmter Personal-Einsatzplan (was ist von wem, wann zu tun) Auftragsverfolgung via to-do-Liste. Selbstorganisation der Mitarbeiter - wird aber kontrolliert von Fk; neben der klassischen to-do Liste, „die auch bestimmte Steuerungs-Möglichkeiten oder zumindestens Steuerungspunkte automatisch setzt aah hab ich persönlich ein Prinzip, das da lautet: „wer, wie, was, wann und wo“ und jede Aufgabe, die vergeben wird oder geplant wird, wird genau nach diesem fünf Fragestellungen bewertet, gegeben, gegebenenfalls auch entzogen und Arbeitsmittel ah oder dezidierte Arbeitsschritte mit auf den Weg gegeben für die Umsetzung (.) “ Geführte sollen sich eigenverantwortlich melden , wenn sie Leistungen nicht erbringen können. Dauer bis sie dies tun ist unterschiedlich – Charakterunterschiede; individuelles Eingehen auf Geführte – „und je nach Dringlichkeit des Themas - entweder vorausschauend und voraussend durch mich oder eben auch ah mal (.) den Mitarbeiter laufen zu lassen, um zu schauen wie weit er bestimmte Maßnahmen der Vergangenheit (.) ein sich Wiederholen verhindern. Ja (.) zu bewerten, wie sich der Kollege oder die Kollegin weiterentwickelt haben, ob sie sich überhaupt weiterentwickeln (.) mit allen Konsequenzen, die das mit sich bringt (.)“	Geführte Mitspracherecht bei Aufgabenverteilung; Geführte erfüllen Aufgaben selbstständig bzw. melden sich selbstständig, wenn sie Hilfe benötigen; Fk überprüft Erfüllung & unterstützt durch Anleitung bzw. entzieht die Aufgabe, wenn nicht erfüllbar. Individuelles Eingehen der Fk auf Geführte, weil diese unterschiedlich schnell um Hilfe bitten. Geführte melden sich nicht & Aufgabe von geringer Dringlichkeit → kein Eingreifen der Fk, um Lern- und Entwicklungsfähigkeit bzw. -stand zu überprüfen & daraus Konsequenzen zu ziehen			mangelnde Selbstständigkeit Geführter als Problem & Qualifikation sehr wichtiges Thema	
26	Alle haben studiert und erst kurz im Berufsleben → Eigenmotivation hoch. Vorteil: persönliche Ziele sind bekannt, idealisierte Vorstellungen der Mitarbeiter, wie Weg zum persönlichen Ziel aussieht, abbauen durch Fk. Bewertungskriterium: ob Mitarbeiter das Potential hat in der Hierarchie aufzusteigen. Bei unliebsamen Aufgaben wird klar gemacht, warum diese notwendig sind. „eine der Folgen, dass wir Aufgaben, die jetzt im allgemeinen Kontext vielleicht nicht so geliebt sind, aah als Unternehmen versuchen zu vermeiden, ist da vielleicht auch ein [Unternehmens] -Leiden in Summe. Das führt nämlich auch dazu, dass wir bestimmte Dinge eben NICHT haben, ja (.) Ich will nicht beurteilen, ob das positiv ist oder negativ aah. Arbeitszeitaufzeichnungen und so weiter gibt es, kontrolliert werden die (.) eigentlich nur in die Richtung, ob die übertragene Aufgabe erledigt ist aah. Welche Zeit dann dafür notwendig war oder ähnliches, das sind so Themen die (.) sagen wir, sind schwach ausgeprägt, ja (.) Die dann wahrscheinlich in eine Richtung geht, wo man sagen muss: das is vielleicht nicht so gewollt. Aber jetzt motivationstechnisch ah sind das vielleicht die nicht so spannenden Aufgaben, aber ja, wie gesagt (...)“	Geführte hohe Eigenmotivation & Fk kennt deren Ziele; Sinnhaftigkeit unliebsamer Aufgaben (werden weitestgehend vermieden = „Unternehmensleiden“) dargelegt; Aufgabenerfüllung steht im Unternehmen im Vordergrund, Zeitaufwand irrelevant idealisierte Vorstellungen der Mitarbeiter, wie Weg zum persönlichen Ziel aussieht, abbauen durch Fk. Bewertungskriterium: ob Mitarbeiter das Potential hat in der Hierarchie aufzusteigen.			unausgesprochener Konflikt, dass Zeitaufwand für Aufgabenerfüllung irrelevant? – sieht es eigentlich als negativ Konfliktvermeidung weil andere könnten dies lassen?	
27	Geführte sollen motiviert sein, Eigeninitiative zeigen und sich weiter qualifizieren. zu Beginn der Arbeitstätigkeit häufigere Mitarbeitergespräche um herauszufinden, ob die Ziele der Mitarbeiter mit jenen des Unternehmens zusammenpassen.	Fk erwartet von Geführten Motivation, Eigeninitiative und Aus- und Fortbildung; Passung der Ziele des Geführten mit jenen der Organisation wichtiges Thema – v.a zu Beginn				
28	Divergierende Einschätzung der Leistung und des Potentials des Mitarbeiters von Fk und Mitarbeiter. Fk gibt klares Feedback über Leistung und arbeitet gemeinsam mit Mitarbeiter an deren Verbesserung. Erwartungshaltungen abstimmen. Ständig gemeinsam mit Ma Frage der Passung von ihm und Unternehmen gestellt (notwendig und „nur fair“) → Konsequenzen wenn nicht (mehr): „Ein sich Trennen voneinander aah, oder eben auch ein ein weiter miteinander arbeiten, aaber unter klaren Grenzen im Sinne halt, dass man noch längere Zeit ... kein Entwicklungspotential sieht. Ja. Und da muss ma halt klären, ob das die Erwartungshaltung auch auf der anderen Seite trifft (.), ob das zu Konflikte führen kann und gegebenenfalls halt ah die Konsequenzen ah ziehen muss, die häufig - kann ich auch ganz offen a aussprechen - darin begründet sind aah oder dann aah im Ergebnis a zur Folge haben, dass man sich voneinander trennt.“ Ma entwickeln sich weiter, lernen über sich selbst <> Einschätzungen & Erwartungen realistischer und weiß eher, welches Unternehmen passt	Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Leistungseinschätzung von Fk und Geführten – derartige Konflikte können bis zur Kündigung führen; Fk gibt Feedback bzgl. Leistung des Geführten, um diesen bei Einschätzung, ob dies die richtige Organisation für ihn ist zu helfen bzw. um Schritte in die Richtung zu setzen, dass Geführter hier seine Ziele erreicht) & unterstützt Geführte bei Qualifikation; Passung der Organisationsziele mit jenen der Geführten wichtiges Thema <> Konsequenzen bis Trennung;				
29	Fk hat mehrere Vorgesetzte, aber nur einen direkten. mehr als der Mindestanspruch von Seiten der Vorgesetzten „Das Werk soll laufen“ ist aufgrund deren vieler Aufgaben nicht möglich. Wunsch dass Vorgesetzte Zielvorgaben und Erwartungshaltungen kommunizieren – „auch die Möglichkeit geben, aah dann über die verschiedenen Führungsebenen bis hinunter in das operative Geschäft eben, Vorgehensweisen zu entwickeln und abzustimmen aah, die dann nicht mehr selbstverantwortet sind“; Beginnt bereits bei klare Vorgehensweisen entwickeln, z.B. einheitlicher Ausbildungspfad der Mitarbeiter bis Angebotslegung ... Klare Zielvorgaben/ Erwartungshaltung → einheitliche Auftreten nach außen hin	Zielvorgaben und Erwartungshaltung von Vorgesetzten nicht klar kommuniziert – wäre Wunsch von Fk, weil es Kooperation im Dienste der Organisationsziele und gemeinsames Auftreten nach außen, was v. a. aufgrund der auseinanderdriftenden Aufgabenbereiche erschwert ist, erleichtert Hier hohe Eigenverantwortung der Fk				

	einfacher. Früher war Flexibilität notwendig vs heute. Wissen zwar vorhanden, aber nicht unmittelbar nutzbar				
30	„Ja, ah Chancen, die ich ganz klar seh is: Ich persönlich setze sehr große Hoffnungen in dieses jetzt kürzlich ins Leben gerufene ahh sogenannte L-Meeting oder auch Leitungsmeeting ah. Es ist zwingend notwendig, dass wir (,) [Unternehmen], die [Tochterfirma] in diesem Fall aahh. Es gibt in der Organisationsberatung das Konzept der a Organisationskrisen“ [Tochterfirma] hat aktuell eine Führungskrise: Art der Führung passt nicht mehr zur Größe des Unternehmens. Die 2 Geschäftsbereiche sind schwer in einem Unternehmen vereinbar. → notwendige Veränderungen im Unternehmen. Unterstützung: Fk wünscht klares Statement von der Geschäftsleitung bzgl. der Erwartungen an Fke und Organisationsziele – „in welche Richtung es hier gehen soll, denn das würde auch unmittelbar natürlich Auswirkungen auf die Mitarbeiter oder auf die Führungskräfte mit der Fragestellung: Ist das der Weg, den ich mittragen kann und will? Deckt sich das mit meinen persönlichen Zielen, Erwartungen? Und welche Möglichkeiten hab ich gegebenenfalls um mich da einzubringen und auch aah in Sinne Steuerung, Führung daa, ja entsprechend das Unternehmen zu unterstützen und weiter zu bringen“	Fk sieht Veränderungsbedarf des Unternehmens: aufgrund der Organisationsgröße, wäre eine andere Art der Führung notwendig + wirft Problem der 2 unterschiedlichen Geschäftsfelder auf – setzt Hoffnung in L-Meeting, das die Kooperation der Arbeitsbereiche verbessern soll; Vorgesetzte sollen Erwartungen und Ziele klar kommunizieren, damit Fk dabei unterstützen kann, diese zu erreichen & für sich entscheiden kann, ob Passung zur Organisation noch gegeben ist.		Frage eigentlich nicht beantwortet;	Führungskrise & Probleme der lateralen Kooperation als belastend erlebt;
31	Hat sich viel fachliches und auch persönliches Wissen (wie für Fk passendes Unternehmen sein muss) angeeignet. In Zukunft wird Fk wenig überraschen / “aus der Bahn werfen”.	Durch diese Arbeitstätigkeit viel fachliches Wissen & Wissen über die eigene Person erhalten			
Spricht meist sehr allgemein darüber, wie das im Unternehmen Usus ist					
Nach dem Interview: Raumproblematik angesprochen: Fk wisse nicht, warum Freitags ein Besprechungsverbot vorherrsche, da dies der einzige Tag sei, an dem die Berater an Standort seien – Operatives Problem					

Auswertung: Interview 2

Frage	Generalisierung	Reduktion	Zusätzlich Auffälliges	Interpretation
2	Seit 6 Jahren Fk im Unternehmen;			
5	davor Lehrer für eine Sportart – dort Station aufgebaut („nicht als explizite Stationsleitung“)			
3+4	Primäraufgabe: Software verkaufen & Anpassen & Beratung; Standpfeiler: Software-Entwicklung, „Anpassung der Software für den Kunden“, Beratung; Leitet Software-Entwicklung			
6	„sehr früh einfach mit allgemeinen Themen auseinandergesetzt, die jetzt nicht unbedingt nur meinen direkten Arbeitsalltag betroffen haben, und einfach schon von Anfang an versucht, die Dinge, die ich ändern kann oder besser machen kann, in der Zusammenarbeit im Team zu verbessern und bin aus dem heraus dann für ein Pilotprojekt mal Projektleiter geworden“ „immer mehr in Führungsverantwortung hineingekommen und dann eigentlich auch sukzessive zuerst in einem Team, mittlerweile mehr Teams, die ich übergreifend, für die ich übergreifend verantwortlich bin“ Herausforderung: Unterschiedlichkeit der Aufgaben und der Mitarbeiter; leitet 4 Teams (eines nicht am Standort); Mitarbeiterfluktuation bzw. neue Mas – gltzg. spannend; Unterschied als Führungskraft: Arbeit mit bzw. Steuerung von Menschen; Möglichkeit Entscheidungen zu treffen ist spannend.	Engagiert Verbesserungen herbei zu führen → Fk; Herausforderung & gltzg spannend als Fk: Unterschiedlichkeit der Aufgaben und der Mitarbeiter; Mitarbeiterfluktuation; Unterschied als Fk: Mitarbeiterführung & Möglichkeit Entscheidungen zu treffen	Vantwortung für Mitarbeiterführung im Hinblick auf die Erfüllung von Vereinbarungen; Geführte Anleitung betreffend der Rahmenbedingungen, Freizeitspielräume, Entscheidungsmöglichkeiten geben Kommunikation als Aufgabe Staturevaluation mit den Teams Autonome Rückschläge = geringe Qualität des Produktes oder Notwendigkeit zur Umplanung → durch regelmäßiges Feedback und Evaluation Maßnahmen ableiten vs. bei persönlichen Rückschlägen Ursachentifikation erschwert – Fk versucht diese rational zu analysieren; Geführte tragen Probleme oft erst an Fk heran, wenn Problem bereits ein persönliches Problem verursacht hat oder das gesamte Projekt betrifft; Je nach Teamkultur können sich Geführte untereinander/ bei deren Gruppenleiter Hilfe holen; Geführte können sich an Fk selbst oder deren Vorgesetzten wenden, wenn sie mit Fk Probleme haben Geführte versuchen auf Dauer Problemlösung nicht umzusetzen -> Konsequenzen bis zur Kündigung Einfluss auf Gesamtplanung, aber Vetorecht des Vorgesetzten; aus Gesamtplanung Aufgaben ableiten → Notwendigkeit von Umplanungen entscheiden bzw. darin involviert; Detailplanung inkl. Aufgabenverteilung durch Geführte – Kontrolle indem Geführte täglich Status eintragen; Abhängigkeit von Vorgesetzten –	
7	Primäraufgabe der Fk = Einhaltung der Softwareholdmap (wird mit PM abgestimmt): zum vereinbarten Zeitpunkt und in vereinbarter Qualität Software liefern. Detailaufgaben: Steuerung des Teams, Eingehen auf Einzelpersonen, Motivation; Nachhaltigkeit & Erwartbarkeit sicher stellen → Balance halten zw. Qualität der Software und Motivation der Mitarbeiter – Mas nicht „unter Anführungszeichen ausbluten“	Aufgaben: Mitarbeiterführung im Hinblick auf Erfüllung von mit getroffenen Vereinbarungen; Motivation & individuelles Eingehen der bzw. auf Geführte; Balance zw. Ziele und Motivation der Geführten halten		
8	Gibt gewisse Routine: wöchentliche Statusmeetings mit den Teams. Aber keinen typischen Arbeitstag. „...Also Dinge wie sich zu überlegen wohin's generell geht, Konzeptionen zu machen, Architekturtechnik zu diskutieren, mit Personen zu sprechen. Dies sind eigentlich UNregelmäßig, sind natürlich WIEDERkehrende Aufgaben, aber nicht so, dass ich sagen könnt: ok (.) HEUTE ist das und das am Programm, ja“; Ende der Woche erst konkreteren Plan für kommende Woche.	wöchentliche Statusmeetings mit den Teams; Aufgaben der Fk: Planung & Kommunikation; Flexibilität, weil erst Ende der Woche Plan für kommende		
9	3 Teams entwickeln Software 1es = QM: Test- und Thirdlevel-Support Je nach Interesse arbeiten Mitarbeiter in bestimmten Gebiet und erwerben in diesem Bereich Kompetenz; Arbeitsaufteilung in Entwicklungsteams via Scrum: Rahmenbedingungen (=Priorisierungen aus Roadmap)werden von Fk festgelegt, Detailaufgaben verteilt Team selbst. Person hat in dem betreffenden Bereich mehr Wissen → übernimmt einteilende und kontrollierende Rolle; Zeitbudget für unterbrechende Aufgaben – können aber auch zur Umplanung führen – „Aber da gibt's Regularitäten, die Personen tragen jeden Tag ein, was sie, wo sie wie stehn und ob wir eben bei diesen sogenannten taxes, so nennt sich der Begriff für UNgeplante Aufgaben, die von außen kommen, im Rahmen des Plans liegt eigentlich, ob's zu viel ist und man deswegen größere Diskussionen an-zetteln muss (..)“	Fk leitet aus Gesamtplanung vorrangige grobe Aufgaben ab; Detailplanung inkl. Aufgabenverteilung obliegt Geführten; Kontrolle: Geführte tragen täglich Status der Aufgabenerfüllung ein; Zeitbudget für ungeplante Aufgaben – können aber auch zur Umplanung führen		Wunsch, dass alles nach Plan läuft
10	Reibungen weil Aufgabenerfüllung in Gefahr: „. Also im normalen Alltagsprozess, wenn das jetzt eine kleine Klärung ist, dann bin ich gar nicht involviert“. Wenn Mitarbeiter Aufgaben, „an denen sie auch gemessen werden“, nicht erfüllen können → Fk wird um Anweisung bzgl. weiteres Vorgehen gebeten; Fk immer involviert, wenn es die Planung betrifft; „Ja, also das ist dann der Reibungspunkt, wo man sagt ok, es gibt auch Personen, die Team übergreifend arbeiten, auch hier is es halt so, dass ma, da gewisse Regularitäten hat, das man sagt: ok, die Person arbeitet drei Tage in dem Projekt ah drei Tage dort. Wenn diese drei Tage nicht eingehalten werden, nämlich nicht eingehalten werden, nicht um eine halbe Stunde, sondern halt um ein Maß, das wiederum die Planung beeinflusst“; QM: „Entwicklung nachgelagert“, nach Verantwortungsbereichen strukturiert → Mitarbeiter liefern Planung - Abgleich mit Roadmap. „Sobald was planungsrelevantes sich verschiebt, ist die Diskussion bei mir“	Fk um Anleitung bei Unmöglichkeit der Aufgabenerfüllung gebeten & bei Umplanungen involviert; Reibungen: Geführter arbeitet Team-übergreifend – klar festgelegt wie viele Tage in welchen & hält das nicht ein → entspricht nicht Planung –zur Fk eskaliert		
11	Nicht standortbezogen: Eskalation von Kundenervartungen Entwicklung hat Sonderrolle: Wenn hier die Roadmap nicht eingehalten wird, hat das Auswirkungen auf die AG	Rest des Unternehmens abhängig von Aufgabenerfüllung des Arbeitsbereiches		
12	Abhängigkeit von Vorgesetzten, von Produktmanagern und gemeinsam mit Vorgesetzten gegenüber dem Aufsichtsrat. Fk gibt Input bei der Planung der Roadmap („kann sich das ausgehen oder wo seh ich die Probleme ... so und so kann ich ma's vorstellen, da und da seh ich die Risiken und dann, ob die Risiken dann, wie die bewertet werden, das ist dann quasi die Ebene über mir, die das entscheidet“) „bin hier nicht der Letztentscheider“	Fk ist von Vorgesetzten, mit diesem gemeinsam vor Aufsichtsrat sowie von PM abhängig; Fk teilt bei Gesamtplanung Ansichten mit, aber Entscheidung obliegt Vorgesetzten; Fk kann autonom entscheiden, welche		

	Autonomes Entscheiden; Priorisierung der Aufgaben der Gesamtplanung; Einteilung wann und wie Aufgaben in den Teams gemacht werden; ob Auswirkungen von Problemen in Kauf genommen oder kompensiert werden können oder die Gesamtplanung beeinflussen. Wenn Probleme und einhergehende Umplanung im Team Einfluss auf die Gesamtplanung haben → dies dem Vorgesetzten kommunizieren	Aufgaben aus der Gesamtplanung abgeleitet werden, wie diese im Team verteilt werden und wann und wie sie durchgeführt werden. Fk entscheidet, ob Probleme zu einer Umplanung des Gesamtplans führen. Derartige Umplanungen müssen dem Vorgesetzten kommuniziert und gerechtfertigt werden.	indizierte Umplanung der Gesamtplanung müssen gerechtfertigt werden – und mit diesem gemeinsam vor Aufsichtsrat; Abhängigkeit von Expertise der Geführten – gemeinsame Lösungsfindung und -validierung vs. Definition interner Probleme & Lösung durch Fk		
13	„Es gibt eigentlich zwei Entscheidungsprozesse an der Stelle. Es gibt einen sehr Team basierten, ... weil wenn es um diese Risikoabschätzung von technischen Problemen geht oder für die Abschätzung, wie wir hinkommen, da brauchen wir die technische Expertise.“ „Wenn's jetzt mehr um diese Eskalationen geht und vielleicht Prozesse, die intern (.) nicht (.) so gut laufen oder wo Abstimmungen zu Probleme kommen, da ist es eigentlich nicht so, dass ich da, also dass große Diskussionen im Detail eben stattfindet, dann. Natürlich kann man, spricht man darüber, da läuft da ein Prozess nicht gut, aber im Endeffekt zu sagen: das läuft nicht gut, diese Aussage, die kommt schon klar von mir“ „also es gibt einerseits, wenn's grad um technische Probleme oder auch um die Aufgabenstellung geht, gibts die gemeinsame Lösungsfindung und Validierung (.) und dann gibts natürlich auch, wo interne Probleme da sind, da gibts dann die Ansage, hoffentlich dann die Lösung (beide lachen)“	Fk ist von der Expertise der Mitarbeiter abhängig - gemeinsame Lösungsfindung und -validierung vs. Definition interner Probleme & Lösung durch Fk; Interne Probleme: als Folge von Abstimmungen, Eskalation, nicht gut laufende Prozesse	indizierte Umplanung der Gesamtplanung müssen gerechtfertigt werden – und mit diesem gemeinsam vor Aufsichtsrat; Abhängigkeit von Expertise der Geführten – gemeinsame Lösungsfindung und -validierung vs. Definition interner Probleme – bei Abstimmungen, aufgrund von Eskalation oder nicht gut gelaufener Prozesse durch Fk		
14	Fk wünscht sich internen Konkurrenzdruck. „dawei sind wir meiner Meinung nach eher auf dem anderen Ding, dass wir sagen: ok, die Personen, die wir haben, machen das so gut und wir haben leider keine Ersatzpersonen und auch kein Backup, das ist eher das Problem. ABER das kommt jetzt bei mir vielleicht von den Gedanken her doppelt hinein, weil ICH auch, also ich hab eigentlich eine (.) ich bin in der oberen Sandwich-Position Also unter mir bin ich dabei, gerade diese Gruppe Gruppenleader aufzubauen.“ Gibt Diskussionen, aber keine Intrigen Konkurrenzdruck durch Marktposition; „also internationale Konzerne, die einmal einfach eine andere Marktmacht, ne andere man-power dahinter steht und wir es trotzdem schaffen Innovation, ahm genug Freiraum für In-novation zu lassen (.)“. Ich hab noch keine endgültige Antwort, wie man das am besten tut. Das ist das, was eigentlich, sag ich einmal, meinen Alltag bestimmt, zu versuchen, so etwas (.) in die Wege zu leiten auch. Ich kann's so nicht beantworten.	Problem: kein Konkurrenzdruck unter Geführten – v.a. da Fk unter sich Führungsebene aufbaut; Gibt Diskussionen, aber keine Intrigen; Vs. Konkurrenzdruck durch Marktposition und Mithalen aufgrund weniger Ressourcen als andere Organisationen als den Alltag der Fk bestimmend und besondere Herausforderung	Motivation durch Balance zw. Organisationsziele und Ziele der Geführten; Bekannte Wünsche der Geführten werden vorweg eingeplant, unabsehbare Wünsche sofern möglich versucht umzusetzen; Persönliches Ziel: angemessenen fordernde Aufgaben für Geführte; Möglichkeiten, Feedback einzubringen und ihnen ausreichend Freiräume geben;	Isst das ungefähr soo beantwortet?	Geführte zeigen zu wenig Ehrgeiz und würden mehr leisten, wenn Sicherheit des Arbeitsplatzes nicht in dem Ausmaß gegeben; Relativiert indirekte Kritik, indem er sagt, er empfinde dies stärker, da er Führungsebene unter sich aufbaut; Will sinnvolle & hilfreiche Antworten geben
15	Anspruch an sich selbst: 1x pro Jahr eine organisatorische Änderung/ „Verbesserung in die Wege zu leiten“; Software-Entwicklung = kreativer Prozess → Änderungen nur implementierbar, wenn Mitarbeiter davon überzeugt („Also den MEHRWERT erkennen lassen“). Schwierigkeit: Druck erzeugen und glitzg. Commitment holen (kollegial sein); Massive organisatorische Änderung (Bsp.: Umstellung auf Scrum = „180 Grad Kehrtwendung“) hat Folgen für das Team und für alle, die mit diesem zusammenarbeiten. Raum für Fehler zu zu lassen ist schwer – „und (.) das ist für beide Seiten, für das durchführende Team und für den Vorgesetzten“; Einverständnis zur Änderung → wird mind. für ein 1/2 Jahr umgesetzt; „ Ich hab damals mit dieser Änderung sehr ehrlich umgegangen, ich hab von Anfang an gesagt, dass es nicht schmerzfrei sein wird, mache das eigentlich auch bei allen weiteren Diskussionen so“ Jeder muss bei Änderung an sich arbeiten - das gelingt jedem unterschiedlich gut	Fk versucht im Team Verbesserungen zu implementieren; Große organisatorische Änderungen wirken sich auch auf jene aus, mit denen das Team zusammenarbeitet; Geführte müssen vorab dazu überzeugt werden; Schwierigkeiten: - für Fk: Druck erzeugen und glitzg. Commitment holen; - für Fk & Geführte: Raum für Fehler lassen Geführte leisten unterschiedlich große Widerstände gg. Veränderungen	Persönlicher Konflikt, da nicht möglich glitzg. Vorgesetzten und Geführte komplett zufrieden zu stellen. Individuelles Eingehen – Feedback über Status einholen um Unterschwelliges mitzubekommen; Fk soll auf Ängste und Sorgen der Geführten eingehen; Kritik muss an Bedürfnisse des Empfängers angepasst sein → Meetings mit mehreren Personen als besondere Herausforderung Probleme im privaten Umfeld der Geführten beeinflussen Arbeitsalltag – leichter erfassbar, wenn Geführte diese preisgeben (=Zeichen für gutes Verhältnis) und Dinge auf persönlicher Ebene ansprechen kann Fk versucht Geführte bei Lösung (auch persönlicher) Probleme bestmöglich zu unterstützen;		
16	„also es gibt halt Personen, die tun sich leichter mit gewissen Änderungen, die können auch leichter damit umgehen öfter Dinge zu diskutieren und es gibt Personen, denen ist eine öffentliche Diskussion unangenehm und man muss da halt auf die Individuen eingehen ... Ich hab vor einem Jahr schon versucht anzudiskutieren, ob man das nicht irgendwie mit einem Schwung umsetzen können, einsetzen. Die Blockadehaltung war so groß, dass ich erst (.) das Verständnis schaffen musste, innerhalb der Personen, was zu ändern ist oder wo eigentlich die Probleme liegen, und dann auch die Bereitschaft oder das Commitment zu bekommen“	Veränderungen & in Frage stellen von Gewohntem fallen manchen Personen schwerer, manchen leichter; Vorab Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung in den Personen schaffen	Bedürfnisse des Empfängers angepasst sein → Meetings mit mehreren Personen als besondere Herausforderung Probleme im privaten Umfeld der Geführten beeinflussen Arbeitsalltag – leichter erfassbar, wenn Geführte diese preisgeben (=Zeichen für gutes Verhältnis) und Dinge auf persönlicher Ebene ansprechen kann Fk versucht Geführte bei Lösung (auch persönlicher) Probleme bestmöglich zu unterstützen;		Commitment einholen als unliebsame Aufgabe
17	Fk ist jeden Tag bei einem Team am Standort um Feedback über Status zu erhalten und auch zu verstehen, was unterschwellig vor sich geht - „weil ja eben Kommunikation nicht nur darauf basieren kann, ob man ein Feedback bekommt, sondern man muss auch verstehen, was gerade unterschwellig passiert“ „Ja und die Hemmschwelle, bis etwas passiert, ist dann oft schon zu spät um schmerzfreie Maßnahmen setzen zu können. Wenn's die Leute dann wirklich sagen, ist es im Normalfall, ist der Normalfall schon so gravIEREnd, dass entweder die Personen, in den Personen ein Problem ist oder, dass man im Projekt ein Problem hat“; Täglicher Kontakt mit Gruppenleitern; wöchentliche Statusmeetings und persönliche Gespräche, da man so mehr Informationen erhält. Zu vielen Mas auch privaten Kontakt – „Es ist ein Seegen, weil man eine persönliche Gesprächsebene hat, wo manche Dinge dann einfacher, konfliktfreier bewältigen kann. Ein Fluch, weil ma natürlich in der Arbeit eine andere Autorität ist als außerhalb der Arbeit und man (.) selbst. So gut man selber vielleicht diese beiden Dinge trennen kann, dass auch jeder mit dem auch einen Kontakt außerhalb hat und das ist sicher nicht für alle einfach“	Fk holt regelmäßige Feedback der Teams über Status ein, auch um Unterschwelliges mitzubekommen; Geführte tragen Probleme oft erst an Fk heran, wenn Problem bereits ein persönliches Problem verursacht hat oder das gesamte Projekt betrifft Täglich Kontakt mit Teamleitern Zu vielen Geführten auch privaten Kontakt → persönliche Gesprächsebene erleichtert konfliktfreie Bewältigung von Angelegenheiten, aber Problem: Außerhalb der Arbeit andere Autorität → diese Trennung zu vollziehen, fällt manchen schwer.	Nähe & Distanz; Zu vielen Organisationsmitgliedern auch privaten Kontakt → persönliche Gesprächsebene erleichtert konfliktfreie Bewältigung von Angelegenheiten & Erfassung von Unterschwelligem, aber Problem: Außerhalb der Arbeit andere Autorität → diese Trennung zu vollziehen, fällt manchen schwer;		
18	Wenn das Gesprächsverhältnis zu Mitarbeitern gut ist, führt man mehr Gespräche und erkennt daher Unterschwelliges leichter. Schwerer bei Personen, „wo man einfach nicht den selben persönlichen Draht entwickelt und DIE auch nicht den persönliche Draht haben, die sich auch schwerer tun, diese persönlichen Probleme auch AUSZudrücken oder einem aus dem Tief zu helfen“; „viel von der Führung iss Zusammenarbeit oder einfach Interaktion (.) Und esss hängt von den Personen ab, ahm (.)“	Führung besteht zum Großteil aus Kooperation & Interaktion; Gutes Gesprächsverhältnis → mehr Gespräche & Unterschwelliges leichter erfassbar; Gibt Personen, die nur schwer Dinge auf der persönlichen Ebene – auch Probleme ansprechen können → schwerer denen zu helfen	Nähe & Distanz; Zu vielen Organisationsmitgliedern auch privaten Kontakt → persönliche Gesprächsebene erleichtert konfliktfreie Bewältigung von Angelegenheiten & Erfassung von Unterschwelligem, aber Problem: Außerhalb der Arbeit andere Autorität → diese Trennung zu vollziehen, fällt manchen schwer;		
19	„bei einem Projekt, einer der jetzt Gruppenleiter werden soll mit einem, um den quasi unter, die eine gewisse Konkurrenzsituation haben, ja.“ Spannungen in den Teams zwischen der technischen und organisatorischen Schiene. Auch aufgrund unterschiedlicher Kommunikationsstile („einer schmerzhaften Kommunikation, wenn er halt ganz klar sagt, was er denkt und damit garantiert nicht hinterm Berg hält. Und der andere eher weicher, der nicht, also weicher im Sinne von eher mit den Zwischentönen arbeitet und eher sagt, ok, wenn ich's dreimal richtig gesagt hab, ich möcht's gar nicht laut sagen müssen“) = Persönlichkeitskonflikte; Probleme im privaten Umfeld der Mitarbeiter beeinflussen Arbeitsalltag	Konkurrenzsituation, wenn einer Gruppenleiter wird – Spannungen zwischen fachlichen und organisatorischen (pragmatischen) Aufgabe; Konflikte aufgrund der Persönlichkeit, weil unterschiedliche Kommunikationsstile; Probleme im privaten Umfeld der Geführten beeinflussen Arbeitsalltag			Eifersucht im Team
20	„Teil dieses Scrums und das ist dann eigentlich Teil unserer Philosophie, wie wir arbeiten, iss regelmäßig Feedback zu geben“ & Evaluation → Maßnahmen ableiten. Selbe Vorgehensweise bei Rückschlägen (Probleme schlagen sich auf die Planung nieder oder ungenügende Qualität der Software); „Aahm bei für persönlichere Misserfolge ist es dann wahrscheinlich schwieriger das Ganze, weil man erstens diesen Schritt zurück, sofern man versucht, den zu machen oder den auch machen kann (.) ahm schwieriger is, denn man kann nicht aus sich selber raustreten, das funktioniert einfach nicht. Ahm (.) ich geh laufen (beide lachen) Ist vielleicht die beste, ahm die beste Beschreibung, für das wie ich mit persönlichen Rückschlägen oder mit Rückschlägen in der Firma halt umgeh. Ich versuche mit klar zu werden, was die Gründe waren ahm, versucheee zu analysieren, also ich bin ein sehr analytisch denkender Mensch und ahmm. An der Stelle relativ versuch ich dann einfach dann die Emotionen (.) los zu werden und die quasi die, die Logik die Oberhand gewinnen zu lassen und versuchen, dass, eben diesen Schritt heraus zu machen, indem gelaufen wird, das ist dann. Oder mach sonst einen Sport, wo ich halt abgelenkt bin im Sinne von wandern gehn oder ich fahr Mountainbiken oder was auch immer. Is auch spannend, wenn Sie einmal recherchieren wie viele Führungskräfte als Hobby Laufen odeer unter so einen anderen Sport, wo	Regelmäßiges Feedback & Selbstevaluation → Maßnahmen ableiten; Rückschläge = geringe Qualität des Produktes oder Notwendigkeit zur Umplanung – selbe Vorgehensweise vs. persönliche Rückschläge: schwieriger Ursachen zu eruiieren; Fk versucht Rückschläge rational zu analysieren, indem sie sich durch Sport von Emotionen befreit	Gutes Arbeitsklima		„Es wär vielleicht auch einmal ein Reseachotopik was ma machen könnte, zu Sportarten sind vor allem unter Führungskräften verbreitet. Spannend ist glaub ich, dass es sehr selten Teampartarten werden.“

	man mit sich selbst eigentlich alleine is. werden Sie erstaunt sein“					
21	Mitarbeiter reagieren unterschiedlich auf Rückschläge: Manche geben sich selbst die Schuld → Fk bringt ihnen analytische Sicht bei – „und nicht alles auf sich zu beziehen, sondern zu versuchen zu verstehen, warum das Problem aufgetreten ist“ Vs. andere finden Ausreden oder beachten nur einen Aspekt → beibringen, alles zu beachten Jeder geht anders mit Kritik um → schwierig bei Meeting s den richtigen Ton zu treffen = Balance-Akt, „Weil wenn ma's zu wenig klar rüber bringt, dann sind wieder die Personen, die eigentlich eine klare Ansage brauchen, tun nichts oder verbessern nichts und Personen, denen eine klare Ansage zu hart ist, fühlen sich dann persönlich angegriffen. Also das iss ein (.) Balanceakt, der einfach da is, den ma jeden Tag neu erfinden muss. (...) Ja, schwierig, aber es is einfach so, Gott sei dank, alle Menschen sind verschieden (beide lachen)“	Geführte, die bei Ursachenidentifikation von Misserfolgen nur einen Aspekt – entweder das persönliche Versagen oder die Umstände – betrachtet, bringt Fk bei, alle zu beachten Geführte muss Kritik auf individuell unterschiedliche Weise dargebracht werden, damit diese is umsetzen und sich dabei nicht persönlich angegriffen fühlen → Meetings mit mehreren Personen als besondere Herausforderung	als persönliches Ziel der Fk & erwartet dies von Geführten Problem, dass kein Konkurrenzdruck unter Geführten; Gibt Diskussionen, aber keine Intrigen; Konkurrenzsituation, wenn einer Gruppenleiter wird – Spannungen zwischen fachlichen und organisatorischen (pragmatischen) Aufgabe; Konflikte aufgrund der Persönlichkeit, weil unterschiedliche Kommunikationsstile; Konflikte zw. Fk und Geführten bzgl. Einschätzung der Aufgabenfüllung und Selbstständigkeit im Hinblick auf Problemprophylaxe und Verbesserungsvorschläge durch Geführte; Mediatorrolle bei zwischenmenschlichen Konflikten & laterale gemeinsame Lösung oder Eskalation nach oben; Offene Kultur □ Konflikt- austragung auch mit Vorgesetzten letztendlich positiv			
22	Mitarbeiter können sich Hilfe bei Kollegen im Team & Gruppenleitern holen; - abhängig von der Teamkultur; v.a. bei allgemeinen Problemen, die Organisatorisches betreffen, bei der Fk. Wenn sie mit der Fk ein Problem haben - mit dieser selbst sprechen oder eine Ebene höher an deren Vorgesetzten wenden; „ich hoffe, dass er erst zu mir kommt und mir das ins Gesicht sagt, aber wenn das nicht reichen sollte, dann wird er hoffentlich die Kritik dort anbringen und dann quasi oder wenn man sich quasi hilflos fühlt gegenüber mir (Interviewer mhm) oder meiner Person. (.) Aber im Normalfall passiert's so, im Alltag ist's so, das eigentlich ich sehr stark dafür herangezogen werde, aber das dann wirklich über die Alltagsprobleme hinaus geht	Je nach Teamkultur können sich Geführte untereinander/ bei deren Gruppenleiter Hilfe holen; Fk hilft bei organisatorischen Problemen; Probleme mit der Fk können dieser kommuniziert werden oder Geführte wenden sich an dessen Vorgesetzten, wobei Fk ersteres bevorzugt.				
23	Bsp. nebenbei Studium abschließen – benötigt mehr Zeit – Fk plant derartige, abschbare Dinge ein. Im Normalfall ist so was auch schon immer Teil des Mitarbeitergesprächs“; „Auf der anderen Seite kann's dann immer sein, dass sich Verschiebungen ergeben. Ich versuch mal da pragmatisch zu agieren. Also im Normalfall versuch ich darauf einzugehen und und zu sagen, wo die Möglichkeiten liegen aber auch wo die Grenzen liegen“; „Es gibt natürlich auch Probleme, wo ma (.) einfach nur ahm sagen kann: "Ja, pass, ich nehm dich in Schutz und mach das mal und (.) es is, is egal, vergiss das Projekt, vergiss die Probleme die da sind. Das lös ma dann wenn's, das lös ma schon, aber kümmer dich einmal um dich selbst“; „und wenn's wirklich schwerwiegende persönliche Schicksalsschläge oder Probleme sind, beide Ebenen. Man kann's immer irgendwie, kann auch von der Firma was tun oder es gibt da eben auch die Ebene, wo ma nichts unter Anführungszeichen nichts mehr tun kann außer gewisse Rahmen-Bedingungen zu geben und da versuch ich eigentlich. Also ich bin eigentlich immer froh, wenn so eine Diskussion kommt, weil das heißt, wir haben auch dieses offene Gesprächsthema, das ma auch (.) gravierenden Probleme mit seinem Vorgesetzten bespricht ohne den als Feind zu betrachten“	Fk plant durch Mitarbeitergespräche in Erfahrung gebrachte, abschbare Wünsche der Geführten ein; Unabschbare Wünsche werden versucht unter Beachtung von Grenzen zu erfüllen. Geführte mit schwerwiegenden Problemen sollen sich um deren Lösung kümmern und ihre Arbeit außen vor lassen; Fk versucht diese so weit als möglich zu unterstützen positiv, wenn Mitarbeiter persönliche Probleme mit Fk besprechen, weil Zeichen guten Verhältnisses				
24	Private Treffen – Arbeitsbereich übergreifend (Sport, Bier) mit Mitarbeitern - abhängig von Sympathie. - Problem der Ausgrenzung von zB unsporthlichen Mitarbeitern – hat „freundschaftliches Defizit in der Gruppe“; Gibt regelmäßige Kick-Offs und Meetings in den Teams – „, dass keine Ausgrenzung statt findet“	Je nach Sympathie private Treffen der Organisationsmitglieder – Problem der Ausgrenzung, wenn Personen keine Lust zu den Aktivitäten haben; Regelmäßige Kick-Offs und Meetings in den Teams, um Ausgrenzung zu vermeiden				
25	Offenheit „innerhalb der Teammitglieder“ größer außerhalb der Arbeitszeit – „sie werden auch nicht gleich so persönlich genommen oder so wahrgenommen, als Problem gesehen“ Gewisse Verhaltensweisen werden auch im Privaten beibehalten (z.B. „Also Personen, die innerhalb der Firma Verantwortung übernehmen, Dinge organisieren, die tun das auch außerhalb der Firma“)	Privat: mehr Offenheit & Dinge nicht gleich persönlich genommen; typische Verhaltensweisen bleiben ident		„Mhm (...) schwer zu beantworten, weil immer wenn ich dabei bin, ist es nicht mehr nur das Team auf beiden Ebenen.“	Fk steht über dem Team	
26	Privat: weniger Hierarchie spürbar, „kameradschaftlicher“ – auch hier „Fluch und Segen“; „Alpharolle“ wird auch beim Team sport beibehalten & beeinflusst etwas den Umgang miteinander, „aber ich glaube wir ham einen sehr hierarchielosen und offenen Umgang in diesen privaten Veranstaltungen“	Privat ungezwungener; Führungsrolle kann nicht ganz abgelegt werden				
27	Fk versucht Ziele der Individuen mit den Gesamtzielen in Einklang zu bringen – Strategie um diese zu motivieren; Persönliches Ziel der Fk: gutes Feedback am Markt und Mitarbeiter sollen im Grunde gerne zu Arbeit gehen – „Niemand geht jeden Tag gern ins Büro, die gib's nicht die Person, die das tut. Das ist gelogen, (beide lachen). Aber wenn einfach dieser Grundtenor stimmt, zu sagen, ma macht das gerne. Das ist für mich auch eine der zentralen Fragebögen in der Mi im Rahmen der Mitarbeitergespräche, ein zentrale Fragestellung: Geht man gerne ins Büro und fühlt man sich (.) von den Aufgaben gEfordert, aber nicht über- oder unterfordert“	Motivation durch Koordination der Ziele der Geführten mit den Gesamtzielen; Persönliche Ziele der Fk: Erfolg am Markt & gutes Arbeitsklima bzw. angemessen fordernde Aufgaben für Geführte		Veränderungen fallen Geführte unterschiedlich leicht Geführte, die Ursachenidentifikation von Misserfolgen nur einen Aspekt betrachten – entweder persönliches Versagen oder Umstände – betrachten werden dazu befähigt, alle zu beachten Rest der Organisation abhängig von Aufgabenerfüllung des Arbeitsbereiches;	„Hat das das ungefahr beantwortet? Oder is das ungefahr klar, was ich damit“ Will mir bestmöglich helfen	
28	„Also was ich erwarte von meinen Mitarbeitern ist, dass sie sich (.) kümmern, um ihre Aufgaben, dass sie links und rechts schauen und nicht nur stUf einer Arbeitsanweisung folgen (.) Und sich auch kontinuierlich, also dass sie auch quasi das Gesamtziel im Auge haben und selber darüber nachdenken, wasss Probleme bereiten könnte und das dann auch klar sagen. Und das sie auch kontinuierlich dran mithelfen dran zu arbeiten, dass ma im Arbeitsalltag effizienter und für alle angenehmer arbeiten“ „Also das ist eigentlich meine Erwartungshaltung, diese Zusammenarbeit und im positiven Sinne sich weiter zu entwickeln und ja miteinander (.) gut umzugehen“; 1/2 Jahres- & Jahresmitarbeitergespräche zur Feinsteuerung, wenn Fk das Gefühl hat, „sie erreichen das [Erwartungen] nicht“; Kurzfristig auftauchendes (auch persönliches) Problem → persönliches Gespräch zur Lösungsfindung; Mitarbeiter nehmen Probleme trotz mehrmaliger Gespräche nicht in Angriff → Konsequenzen („müssen schmerzhaft sein“) bis zur Kündigung	Fk erwartet von Mitarbeitern Selbstständigkeit, Umsichtigkeit & Eigeninitiative im Hinblick auf Problemprophylaxe und Verbesserungsvorschläge, einen guten Umgang miteinander und Kooperation; Mitarbeitergespräche dienen der Feinsteuerung, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden; Kurzfristig auftauchendes (auch persönliches) Problem → persönliches Gespräch zur Lösungsfindung; Geführte versuchen auf Dauer nicht, die Problemlösungen umzusetzen → Fk setzt Konsequenzen, die bis zur Kündigung reichen				
29	größtes Missverständnis: Wurden Aufgaben ausreichend erfüllt bzw. hat man genug mit gestaltet; „Also es gibt sehr viele Dinge, wo (.) eigentlich die Missverständnisse da auftreten, dass die Personen gar (.) nicht hundertprozentig realisieren, was es heißt gewisse Aufgaben wahrzunehmen. Das beste Beispiel für das, was hier eben zu sagen: Personen, die glauben, dass sie schon Führungsverantwortung wahrnehmen und dann einfach nicht überprüfen und nicht wahrnehmen“	Größtes Missverständnis zw. Fk und Geführten: Grad der Aufgabenerfüllung & Eigeninitiative der Geführten				
30	Erwartet von Vorgesetzten „offene Kommunikation“, Kritik und Anleitung sowie Vorbildesein; Auf derselben Ebene ist es schwer Feedback zu erhalten Fk erwartet: Offene Kommunikation & Kooperation (Feedback oder Diskussion); – z.B.: „He du hast dasselbe Problem, wie gehst du damit um? Oder könn ma nicht unsere Energien konzentrieren“. Klassisches Beispiel ist: neue Mitarbeiter einschulen. Es gibt gewisse Dinge, die sind für das ganze Standort natürlich wichtig. Da braucht nur einer das beschreiben und ma gib's den anderen weiter und sagt: "kannst ihm ja dasselbe geben", ja“; „Nur ma hat Kompetenzteams und Diskussionsrunden zu allem, nur das mittlere Management (.) dem is es im Normalfall halt nicht wichtig, sich zusammen zu setzen. (.) Auch, ich hab auch in diese Richtung schon Initiativen gestartet, selbst und, die verwässern eigentlich regelmäßig (Interviewer: Mhm) Es is ganz spannend, also entweder is es dann eine gute Konkurrenzsituation oder ich weiß es nicht.“	Erwartung an Vorgesetzten „offene Kommunikation“, Kritik und Anleitung sowie Vorbildfunktion; Erwartung an laterale Ebene: offene Kommunikation & Kooperation (Feedback, Diskussion) – gestaltet sich schwer – Initiativen zur Verbesserung durch Fk blieben erfolglos	HerAusforderung & Chance liegt in Unterschiedlichkeit der Aufgaben und der Geführten & mit Aufstieg in der Hierarchie mehr Verantwortung zu erhalten Flexibilität erforderlich	eventuell Konkurrenzdenken auf gleicher Ebene, aber nicht in seinem Verantwortungsbereich	Eigenes Team soll Leistung zeigen – daher hier Konkurrenzdruck wünschenswert; aber Konkurrenzdruck auf gleicher Ebene erschwert Arbeit	
31	Mitarbeiter erwarten, dass die Fk ihre Ängste und Sorgen ernst nimmt und Probleme wahrnimmt, sowie allgemein Anleitung – „In welchem Rahmen soll ich mich bewegen, was, wie kann ich dorthin kommen und was is ok, wenn ich entscheide, was is nicht ok. Was darf ich mir selber überlegen. Wie kann ich das Feedback hineinbringen“. Weiters: ausreichend Freiraum → persönlicher Konflikt der Fk: Mitarbeiter und Vorgesetzten zufrieden zu stellen – keinen 100% – geht nicht „Schicksaal in der Sandwich-Position“	Fk soll auf Ängste und Sorgen der Geführten eingehen, ihnen Anleitung betreffend der Rahmenbedingungen, Freiheitsspielräume, Entscheidungsmöglichkeiten, Möglichkeiten, Feedback einzubringen und ihnen ausreichend Freiräume geben. Persönlicher Konflikt, da nicht möglich gltg. Vorgesetzten und Geführte komplett zufrieden zu stellen.				
32	„also es gibt für mich zwei Typen von Konflikten mit denen ich konfrontiert bin“ Konflikte im Rahmen der Planung „Das sind die angenehmeren Konflikte, weil im Normalfall die Ursachen klar sind und man, ja a beim Lösungsvorgehen ein Plenum hat, in dem man das diskutieren kann“ – „Trotzdem entstehen auch auf dieser Ebene ah persönliche Komponenten bei Konflikte und (.) die sind teilweise gar nicht klar und kommen erst dann später raus. „Aber du hast mir ja das damals diese Funktionalität X nicht gegeben (Interviewer mhm) deswegen helf ich dir jetzt da nicht. Ja, das is, is so und das halt, kann man kann nicht alle Anforderungen abstrahieren auch egal wie logisch ma's gefunden hat dann tat-sächlich (Interviewer: mhm). Wie geh ich damit um. Ich versuche halt meine Kommunikation so	Bei Konflikte die Planung betreffend sind normalerweise die Ursachen klar & können im Plenum gelöst werden; damit mitschwingende persönliche Konflikte werden erst später erkannt. Fk versucht so klar und Detailgetreu wie möglich zu kommunizieren Persönliche Konflikte – v.a. über längere Zeit			Persönliche Konflikte angesprochen – Bruch: technische Anforderungen – Bruch: persönliche Konflikte; Gibt nicht an, Versucht Konflikte nach Möglichkeit zu vermeiden, was bei persönlichen nicht möglich ist. Persönliche Konflikte als belastend erlebt,	

	transparent wie möglich zu gestalten, wie möglich ist. Ma kann halt nicht alle technische Details darlegen. Ess is, dann wären die anderen auch alle Experten in dem Bereich und das is halt nicht so (lacht). Das geht nicht. Die schwierigeren Konflikte sind die persönlichen Konflikte, vor allem die, die sich halt über die Zeit aufstauen“; Mitarbeiter sind unterschiedlich gute bei der Konfliktbewältigung; „Bei denen ich dann in eine Mediatorenrolle geh, gezwungen bin, was eigentlich nahezu unmöglich is, als Vorgesetzter eine Mediatorenrolle auf zu nehmen, weil egal was ma sagt, man wir immer als Partei - ergreifend empfunden. (.) Da is es eigentlich, da hab ich auch kein komplette (lachend) Regel gefunden oder keinen Weg gefunden, dem wirklich aus dem Weg zu gehen, weil eingefordert wird es und es is auch berechtigt, ja, ganz klar. Es gehört zu einer Führungsperson dazu, dass sie Konflikte schlichtet im Team, aber es is (.) die schwierigste Aufgabe, die Konflikte im Team zu lösen, weil man immer als Partei ergreifend empfunden wird, auch wenn man versucht, das rational zu diskutieren. Die Konflikte, wenn sie dann bei mir ankommen, sind im Normalfall so emotional aufgeladen (.), dass es s der erste Versuch von mir eben ist, die Emotion rauszubringen, aber das is im Normalfall (.) vielleicht für fünf Minuten gelingt, aber nicht gesamt. Ja (..).“	bestehende, weil Geführte sie aufgrund geringerer Fähigkeit zur Konfliktstragung nicht lösen konnten und Fk Mediatorrolle einnimmt – sind schwerer Hand zu haben, weil wenn an Fk herangetragen bereits zu emotional aufgeladen.		wie sie mit persönlichen Konflikten umgeht, sd Beispiel bezieht sich auf Anforderungen	wie es keinen endgültigen Lösungsweg gibt
33	lateral Konflikte -> ausdiskutieren („vielleicht eben in einer zwangloseren Atmosphäre“) oder wenn nötig Vorgesetzten einschalten („absolute Ausnahme“); offene Kultur → Konfliktstragung mit Vorgesetzten schlussendlich konstruktiv; „Und dank der Kultur is das, gibt’s zwar Konflikte, aber die beeinträchtigen den Arbeitsalltag nicht. (Interviewer: Mhm) Es hängt halt immer von den anderen Personen dann ab, wie sehr die einen Konflikt auch abhaken können“	Konflikte lateral werden – ev. privat – ausdiskutiert bzw. wenn dies nicht möglich ist, nach oben eskaliert; offene Kultur → Konfliktstragung mit Vorgesetzten schlussendlich konstruktiv		Widerspruch: weil dann nicht nur Kultur Ursache für positive Konfliktstragung	Nicht alle Konflikte müssen gelöst werden, manche sind einfach anzuhaken
34	„Ahmm also Unterstützungsbedarf, fang ma vielleicht mit der Ebene an, ist bei mir definitiv insofern gegeben, aber ich versuche mir den halt selbst zu schaffen, weil das mittlerweile der Verantwortungsbereich zu groß is um das als Einzelperson stämmen zu können. (Interviewer: Mhm) Ahm deswegen haben die Unterstützung, hab ich die Unterstützung, dass ich eine Ebene unter mir aufbauen darf, die da quasi Gruppenleiter eben is. Die hab ich auch bekommen, das is ein, also das is is ah ah quasi. Wie war die Frage jetzt nochmal. Ich bin jetzt	Fk versucht sich selbst die notwendige Unterstützung zu verschaffen – hat sie z.B. bekommen – darf Ebene unter sich aufbauen		Plötzlich stockendes Sprechen und Nachfrage, wie die Frage lautete.	Unangenehm, dass sie das nicht mehr alleine schaffen oder die neue Ebene unter ihr könnte dies lesen & gewisse Abhängigkeit der Fk von ihnen erkennen und dadurch mehr Fordern bzw. weniger unmittelbaren „Gehorsam“ leisten & mehr Kritik üben
35	„mit jedem Schritt (.) in Führungsebene weiter nach oben“ → Mehr Verantwortung zu erhalten ist die größte Herausforderung, die Fk an Grenzen bringt – aber auch Spaß bringt & motiviert; Fk sieht als „Das war bis jetzt bei jedem Schritt im Rahmen der Führungsübernahme so (.)“. Wo ich ma dacht, ich weiß nicht, wie ich das schaffen soll. Und wo ich mir aber dann eben, so wie ich vorher meine Strategie (lacht) erzählt hab, dann im Rahmen dessen eigentlich sag: ok, das war so und mm es jedes mal noch geschafft hab, dass es zu einer Routine und zu einer absolut lösbarer Aufgabe wird. Ja und das ist das, was mich motiviert, ja, dass ich (.) versuch einen Change im dritten Team durchzusetzen, wo ich weiß, dass es gut is und wo aber die Teamgruppe so anders is, dass ich mit ganz neuen Konflikten, Herausforderungen im Alltag konfrontiert bin. Ja, das ist das, was Spaß macht und dass ich das überhaupt tun kann, diese diese Änderung geht ja von mir aus. Die Änderung hat mir niemand gesagt, dass ich das tun soll“ – „Ich muss auch für Erfolg und Misserfolg davon einstehen. „Das ist auch völlig in Ordnung (beide lachen)“; Stärken: Kommunikative Kompetenz & Gespür, wie er mit Menschen umgehen muss, wie es denen geht; Schwäche: ist autoritär und „es gibt bei mir Grenzen, die nicht zu überschreiten sind und wenn die überschritten sind, oder wenn ich das Gefühl hab, Personen wollen sich nicht verändern oder nicht bewegen, dann schalt ich auch auf absolut stur und dann ist es nicht angenehm mehr, mit mir zusammen zu arbeiten, wenn man versucht diese Dinge, von denen ich überzeugt bin, zu blockieren und ohne Argumentationen. Also ich glaub nicht, dass es da (.) also da wird’s dann, glaub ich, schwierig mit mir zusammen zu arbeiten. Also wenn ich das Gefühl hab, Dinge gehn nicht weiter, oder die Veränderungen, die eigentlich positive Effekte haben müssten, werden zerredet oder dann. Dann ist meine Geduld am Ende, da bin ich nicht sehr geduldig muss ich sagen. Also ich bin KEIN übermäßig geduldiger Mensch.“; „ich maag dieses extrem enge Schranken definieren, also ich kann selber nicht damit umgehen, wenn ich mit zu engen Schranken ahmm (.) belegt werde. Also Bundesheer war für mich ne Katastrophe, weil einfach ein gewisser Freiraum, auch selbst denken für mich essentiell is und wenn mir das eingeschränkt wird, das kann mich dann einer Norm, von der ich nicht überzeugt bin, der kann ich mich nicht anpassen. Das funktioniert nicht. Hab ich gelernt über mich selbst (beide lachen), ja“	Größte Herausforderung durch Aufstieg in Hierarchie die gltg. motivierend wirkt: mehr Verantwortung zu erhalten; Chance, dass Fk von sich aus Änderungen entscheiden und initiieren darf und dann auch für deren gelingen verantwortlich ist – stellt sich damit selbst vor neue Herausforderungen; Stärken der Fk: Kommunikative Kompetenz, Menschenkenntnis & Einfühlungsvermögen. Schwächen: autoritär, ungeduldig & bei Widerstand gegen Veränderungen ohne gute Argumente unnachgiebig und wird unangenehm mit Fk zusammenarbeiten; Gibt keine detaillierten Anweisungen, weil sie Freiheitsräume benötigt und mit Vorgaben, die eigenes denken nicht zulassen, nicht umgehen kann – hat Fk über sich selbst gelernt.		„Ich bin ein sehr kommunikativer Mensch. Ich hoffe meine Antworten waren auch gut (beide lachen)“	Unterstreicht seine Kommunikative Kompetenz, die eventuell aufgrund ihrer Ungeduld manchmal eben nicht gegeben ist
Habe nach dem Interview Feedback die Vorstellung des Interviewthemas und die Interviewführung betreffend erhalten					
Persönlicher Gedanke nach dem Interview: Ebene unter sich aufbauen, weil Verantwortungsbereich zu groß & vl auch, weil in Hierarchie dadurch quasi „nach oben“					

Auswertung: Interview 3

Frage	Zitate und Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion	Zusätzlich Auffälliges	Interpretation
2	Seit 9 Jahren Teamleitung – Team wechselnde Größe				
3	Mehrere Aufgaben: Softwareentwicklung (Kostenscentercharakter – wie z.B. auch Systemadministration), Sekretariat, Consulting & Solutions leitet Fk (Primäraufgabe: Geld verdienen) „Das is unsere unterschiedliche Charaktere jetzta“	Primäraufgabe des Verantwortungsbereiches = Umsatz machen	Als Fk strukturiertes Vorgehen, langfristige Planung, Abstimmung; genauere Dokumentation Verantwortung Eigene Aufgaben erfüllen; Arbeitsaufträge einholen Geführte erledigen Aufgaben selbstständig (wird nach Einarbeitungszeit von Fk erwartet); Probleme □ Hilfe durch Fk; Fk erwartet von Geführten, Probleme anzusprechen; Technische Probleme im Team gelöst vs. zwischenmenschliche: kein konkreter Lösungsweg außer Eskalation zu Vorgesetzten; vierteljährliches Statusmeeting (inkl. anderer lateralen Teams) zur Statuserfragung der Ziele & Nebenziele	„Ahm jetzt allgemein gesprochen oder auf mein Team jetzta?“ Tätigkeiten vom Sekretariat wurde schnell und leiser gesprochen	Unsicherheit – Zeit schinden zum Nachdenken Füllsatz um Zeit zum Nachdenken zu haben
4	„war die beste Alternative“ hat „zuverlässig gearbeitet“ und sich „bereit erklärt auch mehr Verantwortung zu nehmen und dann hat sich das halt so ergeben“	wurde Fk, weil war „beste Alternative“		Antwort mit „Dannals (.) Ahm ahm ja I denk“ eingeleitet -	Hat sich nicht beworben, sondern „ist passiert“, das sie Fk wurde
5	Geht jetzt als Fk „wesentlich strukturierter vor“; „Schritte sind auch amh besser dokumentiert“ – „war früher mehr soo improvisiert“ Früher Fokus auf Projektumsetzung, jetzt Lösungen „mehr als lange verwendbar zu machen“ „mehr Weitblick“ als wesentliche Verbesserung	Als Fk strukturiertes Vorgehen, langfristige Planung & genauere Dokumentation der Arbeitsschritte			
6	Muss als Fk weiterblicken (vs. Angestellter) Vorher: um eigene Aufgaben und vl nebenläufige Tätigkeiten gekümmert Jetzt: muss sich „um das Ganze kümmern“; „schaun, dass das auf zwischenmenschlicher Ebene passt, dass da keine Reibungen gibt“, „Arbeiten gerecht verteilt“, überhaupt Arbeit bereitstellen – Aufträge einholen, „Ma muss sich mal abstimmen und auch überlegen wozu, mehr planen“	Anders: neben eigener Aufgabenerfüllung, gutes Arbeitsklima sicher stellen, überhaupt für Arbeit sorgen, mehr (gemeinsame) Planung		„(rüspert sich) Für mich jetzt persönlich, oder was?“	Direkt als Fk angesprochen zu werden ist unangenehm
7	Verrechnbare Aufgaben: Produkt beim Kunden installieren, Produkt anpassen; Informationsaustausch mit anderen Systemen (Infos weitergeben) Interne Aufgaben: Wartung von Informationssystemen; Consultants bei Kundenakquise unterstützen; Wissenstransfer	Spricht allgemein darüber, was für Aufgaben sein Arbeitsbereich erfüllen muss. Geld einbringende vs intern Unterstützung geben		„Aahm (...) I- jetzt wieder auf’s Team fokussiert oder?“	Offene Frage als schwierig erlebt.
8	Kleines Team (6 Leute) Auftrag läuft über Fk (außer Ma hat Kundenbeziehung – direkte Kommunikation)	Auftrag geht an Fk (außer Geführter hat Kundenbeziehung – direkte Kommunikation).			

	→ erste Grobbewertung (wie kritisch/umfangreich) – Zuteilung nach Ressourcen + Unterscheidung zw. Standardaufträgen und kritischen (schwieriger Kunde/ besondere Rahmenbedingungen (Zeitdruck; strategisch wichtig)) – Zuteilung an erfahreneren Ma,	diesen teilt sie Geführten je nach deren Ressourcen und Schwierigkeit er Aufgabe zu	bestimmter Personen Abhängigkeit & Einfluss		
9	„Ich bin für mich her (...) in der glücklichen Situation, recht autonom handeln zu dürfen. Mei direkter Vorgesetzter ist eben der [Name], Ahnm dem berichte ich auch (...) und aahh kann so grundsätzlich recht frei entscheiden, jetzta, (...) Ahnm wir verwalten uns eigentlich hier relativ () eigenständig, würd ich mal sagen. Iso wir habn unsere ZIELE, wir habn an gewissen Umsatz, den ma erreichen müssen...“ Team hat Zielvorgaben – Fk vermutet, sie habe Freiheitsgrade, weil Ziele erfüllt werden; Vertrauensbasis – relativ wenig Einflussnahme des Vorgesetzten in Entscheidungen; 2-3 Mal im Jahr von Vorgesetzten „overruled“; Fk sieht es als wenig rentabel für sein Team aber strategische Entscheidung	Feedback über Status an Vorgesetzten; Zielvorgaben mit großen Freiheitsgraden der Erreichung, aber gelegentlichen strategische Entscheidung durch Vorgesetzten	Ziele der Geführten werden gemeinsam von Fk, Vorgesetzten & Geführten formuliert; Teamziele sowohl mit Vorgesetzten (Umsatz, Produkt-erweiterungen oder Verbesserung der Arbeitsmittel) vs Werte, strategische Ziele, konkrete Verbesserungsmaßnahmen durch Team; Manche Entscheidungen für’s Team trifft Fk alleine, andere werden im Team diskutiert & bei keiner Einigung entscheidet Fk auf Basis der Argumente der Geführten; Zielvorgaben mit großen Freiheitsgraden der Erreichung (nur so lange Vorgesetzter erwarten kann, dass diese erreicht werden), aber gelegentlich strategische Entscheidung durch Vorgesetzten Feedback über Status & Ziele des Teams an Vorgesetzten; Auftrag geht an Fk (außer Geführter hat Kundenbeziehung – direkte Kommunikation), diesen teilt sie Geführten je nach deren Ressourcen und Schwierigkeit der Aufgabe zu Motivation durch geben von Perspektiven & Freiheiten & angenehmes Arbeitsklima erhalten sowie über Vorbildwirkung – ist gltzg. Schutz vor übler Nachrede; Autonome Aufgabenerfüllung der Geführten fördert Identifikation mit Aufgabe und daher motivierend, aber Dokumentation verlangt;	Erster Teil in „Ich-Form“ vs folgende: „wir verwalten uns eigentlich hier relativ () eigenständig ...“	Ist Fk unange-nehm in ihrer Führungsrolle angesprochen zu werden; sieht sich eher als Teil des Teams mit Verantwortung für Aufgabenerfüllung
10	„kommen aus drei unterschiedlichen Bereichen diese Ziele“ Ma-Ziele werden gemeinsam von Fk, Gf & Ma formuliert; Teamziele mit Gf (z.B. Umsatz; „wir wolln da und da was ausbauen“ vs intern (Klausur: „ma versucht hat (...) ahm neben eben nur des ganze letzte Jahr mal zu schau (...) auch Werte zu definieren, auch dann drauf geschaut eben: Was wolln ma noch erreichen? Wolln ma uns entwickeln und was sind so strategische Ziele, die wir definieren für UNS? Was wolln ma angehn? Wo sehn ma VerbesserungsbedARF? ja, und dann habn ma da konkret Maßnahmen für des Jahr abgeleitet und hier den einzelnen Leuten zugeteilt.“)	Ziele der Geführten werden gemeinsam von Fk, Gf & Geführten formuliert; Teamziele sowohl mit Gf (Umsatz & Erweiterungen der bereitgestellten Leistung oder Vb der Arbeitsmittel & als auch durch Team alleine (Werte, strategische Ziele, konkrete Verbesserungsmaßnahmen)			
11	„zentrale Drehscheibe“ zw. + starke Vernetzung mit Entwicklung (<i>wechselseitiges Feedback</i>) und Beratung (<i>zw. gemeinsam im 2er Team zu Kunden</i>)	Kooperation und wechselseitiges Feedback auf lateraler Ebene		Lange Pause vor Antwort	Gut überlegte Antwort, um nichts zu sagen, was später negativ auf ihn zurückfallen könnte.
12	Konkurrenz mit Mitbewerbern – Verbesserungspotential+ -vorschläge abgeleitet; „so Konkurrenz innerhalb des Unternehmens () gibt’s () ja facto jetzta in dem Bereich nicht so wirklich, weil ja eigentlich die Märkte aufgeteilt sind zwischen den einzelnen zuständigen Unternehmen, innerhalb der Gruppe gibt’s eigentlich (...) ka () Konkurrenz oder so. (leiser)“	Konkurrenz am Markt → mögliche Verbesserungen?; intern keine, weil Märkte aufgeteilt			
13	Können sich gut auf vorgegebene Veränderungen einstellen „Es gibt natürlich immer das übliche Geranue, aber aah, das is mehr einfach smalltalk (lacht), hat nix zu bedeuten “ Sind Änderungen gewohnt, kein Thema; suchen intern selbst nach Vb	Vorgegebene Veränderungen umsetzbar & Team intern nach Verbesserung gesucht		„(sehr lange Pause) (räuspert sich) (sehr lange Pause) Vielleicht a Beispiel oder irgendwas?“, Erwähnt keine Notwendigkeit, die Geführten zu motivieren.	Sieht es nicht als ihre Aufgabe, weil Anweisungen zu Veränderungen kommen eh von Vorgesetzten & müssen dann einfach umgesetzt werden – daher auch keine Aufgabe, Geführte dazu zu überzeugen.
14	Jetzt kein Widerstand gg. Veränderung – Nimmt Rücksicht bei Auslandsterminen wenn Ma Verpflichtungen (Familie) – „Aber sonst sind alle, gibt’s eigentlich jetzta niemanden, der da blockiert.“; vs. früher Widerstand – „hat sich aber meistens dann in Wohlgefallen aufgelöst, der Kollege hat dann gewECHSELT, ja. Und ah mit denen war’s natürlich schwieriger“ „die noch mal zu motivieren (seufzend) und zu erklären, warum das jetzt wichtig ist ...“ (langgezogene Laute); Wäre unangenehm, wenn es jetzt auch noch Widerstände gäbe	Heute keine Widerstände gg. Veränderung, weil vorab versucht, diese zu vermeiden. Gab früher Widerstand gg. Veränderung, aber hat sich von allein gelöst; Schwierig bei Widerständen: dazu motivieren und Relevanz darzulegen			Fk sah damals keine Notwendigkeit, Widerstände abzubauen & Problem hat sich dann von selbst gelöst; Motivation zu Veränderung bei Widerständen als anstrengend erlebt. Fk weiß nicht, wie sie mit Widerständen umgehen soll.
15	Ma: unterschiedliche Charaktere, muss manchen mehr/ weniger erklären; lustiger vs. ruhiger Manchen muss „mehr Starthilfe“/ „a bissal mehr noch mitgeben“ als anderen, aber „keine großartigen Unterschiede da ah (...) ja von der Zuwendung und so weiter sind eigentlich alle recht pflegeleicht“; manche teilen Bedürfnisse u. Sorgen eher mit – muss zuhören, andere geben trotz Nachfragen keine Probleme an	Auf unterschiedliche Bedürfnisse der Geführten eingehen – mehr oder weniger Hilfestellung bei Aufgaben geben oder Bedürfnisse und Sorgen anhören – aber keine großen Unterschiede	Ziele & Interessen der Fk decken sich mit jenen der Geführten & geringe Detailliertheit der Zielvorgaben vom Vorgesetzten → Balance einfach Geführten Jobsicherheit vermitteln (Bsp Krise)	Viele und tw. lange Pausen Antwort – dann Frage nach „Speziellen der Frage“ und inhaltliche Wh des gesagten + mehr Widersprüche: unterschiedliches Eingehen notwendig aber eigentlich kaum Unterschiede	Unsicherheit beim Geben der Antwort. Weiß nicht so recht, was er sagen soll und hat Angst den Unmut anderer Organisationsmitglieder hervorzurufen; Auf individuelle Bedürfnisse der Geführten einzugehen bedarf keines großen Aufwandes.
16	„recht kollegiales Verhältnis“ – Fk mit 2 beinahe freundschaftliches Verhältnis – Gefahr, wenn Kritik notwendig; Firmenintern gemeinsame Freizeitaktivitäten; nur Teamintern ist eher Ausnahme; in Pausen auch private Interessen (Sport)	gutes Arbeitsklima – schwierig bei freundschaftlichen Verhältnis Kritik zu geben; Gemeinsame Freizeitaktivitäten der Organisationsmitglieder; Private Gespräche in Pausen	Individuelles Eingehen Geführte tw. unterschiedliche Erwartungen an Fk: Bedürfnisse (nach Hilfestellung bei Aufgabenerfüllung, anhören von Sorgen) der Geführten berücksichtigen & Geführte erwarten, dass Fk für sie einsteht; Entlastung/Freistellung von Geführten bei Lösung privater Probleme Unterschiedlicher Umgang mit Misserfolg durch Geführte – Gegenseitige Hilfe bzw. Hilfe durch Fk;		
17	Gefahr bei Freundschaft: muss lernen trotzdem zu kritisieren & auf Verständnis hoffen – „Wenn er’s nicht verstehn würde, dann ja ahm muss ma dann halt überleben. Dann wird’s wahrscheinlich nicht mehr so freundschaftlich (lacht) abgehn, ja, aber hoffentlich trotzdem dann immer noch kollegial, ja.“ „Rolle als Teamleiter“ vs. freundschaftlich;	Rollenwechsel zu Fk bei Freundschaft schwierig: muss lernen trotzdem zu kritisieren & auf Verständnis hoffen			
18	Interaktionsverhalten mit Ma auf gleicher Ebene und im Team ähnlich– lockere Umgangsformen & hat mehr Zeit (für Privates) vs. ggf Gf mehr Respekt – „sind ja die Entscheidungsträger“ & Anliegen unter Zeitdruck vorbringen	Im Team und lateral lockere Umgangsform, auch Zeit für Privates vs. respektvoller mit Vorgesetzten und weniger Zeit			
19	Im Team mündliche Kommunikation – Informationsübergabe, Fakten und Projektenteilung (Ma wird vorab gefragt, ob ok) per E-Mail oder in Datenbank reinstellen – sonst werden sie vergessen; mit Vorgesetzten viel Kommunikation per E-Mail vs. „Jour fixes“ oder geplante Meetings	Face-to-face Kommunikation im Team, wobei Fakten & Fixierungen schriftlich festgehalten werden; Mit Vorgesetzten per E-Mail, außer geplante Meetings			
20	Ma dürfen sehr eigenständig arbeiten: Projekt – Ziel/Anforderungen geben & „Weg dorthin“ frei – muss dokumentiert sein → motiviert + „identifizieren sich mehr damit, mit ihren Aufgaben und betrachten das Ergebnis mehr als IHR Ergebnis und nicht etwas wenn ma irgendwie an Automaten was vorgibt, ned, daa, dass wird vor allem bei der Arbeit, die wir hier machn, wo ma viel auf individuellee, was is ned, Ideen und und und ah Engagement auch von den Leuten da angewiesen is, würd das da nix bringen.“	Geführte erhalten Anforderungen und setzen diese selbstständig um (auch Aufgabengebiet geschuldet) - Dokumentation verlangt → fördert Identifikation mit Aufgaben und wirkt daher motivierend			
21	Ma haben Probleme – Hilfe bei Fk (Auftragsziele nicht erreichbar; zusätzliche Ziele von anderer Seite & zu wenig Zeit); vierteljährliche Statusmeeting: „wo ma alle Ziele nochmal ansprechen, die ma verfolgen, jetzta auch intern, also nicht nur das Team jetzta selbst, weil das muss ich sowieso auch nach oben hin dann aah im Wesentlichen dann berichten auch.“ Bsp. für intern: Ma hat nebenher Ziel der Weiterqualifikation im Punkt Umgang mit Personen, um später selbst Leitungsfunktion übernehmen zu können – Von Ma Status der Nebenziele erfragen; Motivation genug, wenn aufgezeigt wird, dass noch unerledigt. „war in da Vergangenheit a Problem, da haben ma das noch nicht so mit diesen Meetings gehabt und da is das manchmal in Vergessenheit geraten“; Fk übernimmt als erster die unangenehmste Aufgabe (Risikoprojekt oder erstes Projekt an best. Ort) „versuch mit gutem Beispiel des zu tun und damit dann ka kaa,	Auftragserfüllung durch Geführte in Gefahr → Hilfe bei Fk; Vierteljährliche Statusmeetings in denen auch Ziele der anderen (lateralen) Teams besprochen werden – dienen auch der Staturerfragung von Nebenzielen – z.B: Qualifikation der Geführten für Leitungsaufgaben; (wurden früher ohne diese Meetings vergessen) Ziele des Teams müssen Vorgesetzten kommuniziert werden	Gutes Arbeitsklima sicher stellen (auch Erwartung an Geführte) – gelingt; Fk erahnt, dass im Team Problem oder Spannungen & fragt nach; Im Team divergierende Ansichten & Diskussionen, aber keinen Streit – sind		

	wie soll i sogn, ahm NIE die Situation aufkommt (.). Der gibt uns das und selber tut er das nicht“	Fk als Vorbild zur Motivation der Geführten zu unangenehmen Aufgaben und auch als Schutz vor übler Nachrede	manchmal wütend aufeinander; Missverständnisse auf Grund divergierende Leistungseinschätzung von Fk & Geführten; Fk interveniert bei zwischenmenschlichen Konflikten in denen Geführte oder diese selbst involviert sind & eskaliert wenn notwendig an Vorgesetzten			
22	Keine schlimme Krise in Vergangenheit; „wir merken wie die Auftragslage ist, ob das Jahr jetzt ah erfolgreich ist...“ - Wirtschaftskrise - Überlegungen, was mit Mas, wenn zu wenig Aufträge → Fk sicherte Ma zu, dass sie bei schlechter Auftragslage versuchen wird Aufträge und damit Arbeitsplätze zu sichern (Beispiele wie in etwa)	Gab keine schlimmen Krisen Fk versicherte Geführten, zu versuchen, dass sie auch bei aufkommenden Auftragsflauten ihre Arbeit nicht verlieren.		„Rückschläge (leise) Wie? (lacht) Was für Rückschläge?“ → Interviewer fragt nach Stolpersteinen in der Vergangenheit → „(lange Pause) Ja (sehr lange Pause)“ – Antwort	Denkt aufgrund der Frage das erste Mal darüber nach – war vorher für sie nie Thema	
23	Misserfolg: manche Ma „nehmen sich das sicher mehr zu Herzen“; versucht sich gegenseitig zu helfen; ist in der Branche nicht alles kalkulierbar → Fk: „muss i halt jemand da raus helfen, noch an Zweite dazu stelln“; Merkt am Verhalten der Ma ob es Probleme oder Spannungen gibt - Fk fragt nach; technische Probleme: gemeinsam mit Ma Lösung suchen; zwischenmenschliche Probleme/ persönliche Reibereien – „da muss ma halt an Weg suchn“, wenn notwendig „Eskalation nach oben“	Unterschiedlicher Umgang mit Misserfolg durch Geführte; Gegenseitige Hilfe bzw. Hilfe durch Fk.; Wenn Fk anhand verhalten der Geführten Problem oder Spannungen erahnt, fragt sie nach; Technische Probleme löst Fk gemeinsam mit Geführten; Bei zwischenmenschlichen Problemen keine konkreten Lösungswege, außer bei Bedarf Eskalation zu Vorgesetzten	Nähe & Distanz auch privater Kontakt – lockerer, aber Fk bleibt z.T in ihrer Rolle; schwierig bei freundschaftlichem Verhältnis Kritik zu geben & Rollenwechsel schwierig; Im Team & lateral lockere Umgangsformen vs. respektvoller & unter Zeitdruck mit Vorgesetzten; Konkurrenzdruck am Markt → mögliche Verbesserungen werden vorgegeben & Team intern gesucht (Fk erwartet von Geführten Verbesserungsvorschläge – auch Führungsstil betreffend) – Widerstände gg. Veränderungen (→ Motivation & Relevanz aufzeigen dann schwer) haben sich früher von selbst gelöst – heute Prophylaxe gg. Widerstände Vs innerhalb der Organisation keiner, weil Märkte aufgeteilt	Keine Hindernisse, Rückschläge oder Stolpersteine, aber Misserfolge!	Zweite Frage zu der Thematik wirkte als Hinführung/ Denkanstoß – erst jetzt ist ihr eine Antwort eingefallen	
24	Fk erwartet von Mas: selbst Lösungen zu suchen; ihnen vertrauen zu können, dass sie nach Einarbeitungszeit selbstständig in Projekten arbeiten können (ist klar, dass mit mehr Erfahrung – bessere Qualität) & sie sich melden, wenn es Probleme gibt; „Eigenständig arbeiten, klar, also die müssen einfach selbst die Lösungen verfolgen, ohne dass ma ihnen alles vorbetet, müssen da die die Lösungen findn. Gut, hängt auch natürlich zaum mit der den Freiheiten, ma, wenn i Freiheit habn will, muss i a selber lösen.“ Softskills: nicht intrigant oder „ungut zu einander“ oder respektlos, launisch – „Das is aber schwierig auch zum raus finden, wenn ma da jemand einstellt“; Fk hatte im Team keinen Streit; „Es gibt unterschiedliche Auffassungen und Diskussionen, ja klar“ – „gewisse Ruhe im Team“ als weitere Erwartung der Fk	Fk erwartet von Geführten Initiative bei Lösungssuche, nach Einarbeitungszeit Selbstständigkeit, Probleme anzusprechen, guter Umgang miteinander/ gutes Arbeitsklima Keine Selbstständigkeit → keine Freiheiten. Gibt innerhalb des Teams verschiedene Ansichten und Diskussionen, aber keinen Streit				
25	Gab die Situation, in der Ma eingestellt wurden und diese den Erwartungen nicht entsprochen haben → „hat ma halt versucht in an relativ großzügigen Zeitraum, also bis zu an halben Jahr oder so was, ahm den auch zu FORmen, den darauf einzuschulen“; „gewünschte Lerneffekt da nicht eingetreten“ → andere Einsatzmöglichkeiten in Firma? = letzte Alternative	Geführter, der Erwartungen nicht erfüllt, erhält über längeren Zeitraum Hilfestellung, um dies zu erreichen – nicht möglich → andere Einsatzmöglichkeit?				
26	Wenn Ma Verbesserungsvorschläge haben, sollen sie diese mitteilen - auch den Führungsstil - (Möglichkeit dazu in Mitarbeitergesprächen geboten → „Das versuch ma halt dann ah so a Feedback a positiv mit zu nehmen und ah (.) daraus irgendwie ah abzuleiten, was ma jetzt wirklich (.) aktiv dann setzn will, die Maßnahmen, ja. Ahm oder ma diskutiert das einfach dann, wenn ma überhaupt ned da Meinung is, dass das soo gut wär.“ Fk versucht Entscheidungen vorab im Team zu diskutieren, gibt aber auch welche, die umgesetzt werden müssen – keine Diskussion, „sonst brauch ma, brauchst ja kann Teamleiter“ Fk vertraut bei solchen Entscheidungen darauf, die richtige getroffen zu haben; Keine Einigung → Fk entscheidet, aber unter Berücksichtigung der Argumente der Mas	Geführte sollen Verbesserungsvorschläge – auch den Führungsstil betreffend – anbringen → Maßnahmen ableiten oder Diskussion, wenn Fk u.a.?? anderer Meinung; Manche Entscheidungen für's Team trifft Fk alleine, andere werden mit Team diskutiert – wenn es zu keine Einigung kommt, entscheidet Fk auf Basis der Argumente der Geführten			„(räuspert sich) (lacht) Ahm (.) jetzt auf so a Projekt oder auf des tägliche Arbeit (.)“ → Interviewer: „Beides“ → „Also ich ich ich. Jeder kann und tut geben, was er möchte.“	Die Beantwortung offener Fragen scheinen ihm schwer zu fallen.
27	Ziele und Interessen der Fk decken sich mit denen vom Team + Zielvorgaben von Gf. Wenig detailliert → einfach in Balance halten & keine Konflikte; „Also das is relatEV, es is zwar nicht so formalisiert, aber es is doch recht gut abgestimmt, ja. Also (.) is das aah, passt da eigentlich recht gut. (...)“	Ziele und Interessen der Fk decken sich mit denen vom Team + Zielvorgaben von Gf. Wenig detailliert → einfach in Balance halten & keine Konflikte;		(sehr lange Pause) – Antwort	Zuvor noch nicht bedacht, weil funktioniert von allein	
28	Erwartungen der Fk an Vorgesetzten decken sich mit Ansprüchen an sich selbst: „muss entscheiden“, klare Vorgaben „oder Vorgabe in an gewissen Rahmen“ (nicht: „Jaa, da könnten wir und solln wir und warum probiern wir“); „Vorbild, auch im Umgang mit den Mitarbeitern“ „umgänglich“, „selbst durch sein eigenes Wirken eben die Leut davon überzeugen, zu motiviern“; Fachwissen: „Er muss a Verständnis dafür haben, wo ah wo er zuständig is (leiser)“; Argumente von unterstellten Mas anhören „oder sich zumindest mal die Information holt und dann auch entscheidet... Das ma zumindest das Gefühl hat (lacht) ja (...)“	Ansprüche an Vorgesetzten decken sich mit eigenen Ansprüchen der Fk: Entscheidungsfähigkeit + willigkeit; eindeutige Vorgaben; Vorbildfunktion; Wissen, was unter seine Verantwortlichkeit fällt; umgänglich sein; Informationen von unterstellten Mitarbeitern in Entscheidungen einbeziehen		„Ahm (.) (seufzt) (...) (räuspert sich) also (.)“ - Antwort	Überlegt Antwort gut, um nichts zu sagen, was später negativ auf ihn zurück fällt.	
29	Hatte vorher „ned so viele Chefs“ ist zufrieden mit dem aktuellen; Gibt Vorgesetzten Feedback, wenn dieser z.B. „zu wenig Zeit für Abstimmungen und so weiter“ hat; wäre ein Dilemma, „wenn das mit'm Vorgesetzten nicht passt“ → sich damit abfinden; neue Arbeit suchen; sich einengen und weniger kommunizieren, woraufhin die Leistung sinkt; Am Besten sollte das diskutiert werden, aber Problem, wenn Vorgesetzter „das Ende der Fahnenstange“ ist; das größte Problem wäre die eigene geringe Motivation - „Wenn das a Teamleiter-Position is, dann spiegelst des da auch noch auf's Team irgendwie wEITer“; auch für's Unternehmen schlecht „so AHNlich hatt ma das mal bei uns auch, ja und das hab i dann auch angesprochen“	Vorgesetzte erwarten von Fk Zielerreichung & dauerhafte Aufgabefüllung durch Team; Geführte erwarten, dass Fk für sie einsteht und sich ihrer Probleme annimmt Wenn's anders wäre und man sich an keine höhere Ebene wenden kann, müsste sich die unterstellte Person damit abfinden – Motivation und damit Leistung sinkt – was ein Teamleiter auf's Team „spiegeln“ würde - gab ähnliche Situation, die von Fk angesprochen wurde		Beginn: „(lacht) (beide lachen) Na also das passt aah a im Großen und Ganzen wunderbar“ ...	Empfind Hilftlosigkeit, als sie Vorgesetzten quasi ausgeliefert war – sprach Situation aber dann an	
30	Erwartungen an Fk: von Gf: Ziele erreichen, Aufgaben erfüllen, „das weiterhin die Kontinuität is“ - Mas: zuhören und „damit etwas tut“, um sie kümmern - „Schläge einsteckt“; der Probleme annehmen; „zu seinen Mitarbeitern steht“	Vorgesetzte erwarten von Fk Zielerreichung & dauerhafte Aufgabefüllung durch Team; Geführte erwarten, dass Fk für sie einsteht und sich ihrer Probleme annimmt				
31	„Ja vermutlich also (räuspert sich) (...) Ess wird sicher so sein, also im Detail weiß i nicht, also es. Des mit'mit mit aah sich vorne hin stellen und und und hier vertreten eben für da Team sich da einzusetzen, das werden vermutlich alle hAben, aber vermutlich in unterschiedlicher Art und Weise.“ Manche Mas erwarten z.B. ständig neues Equipment, anderen ist Zusammengehörigkeit wichtiger (sich einsetzen)	Einge Erwartungen stellen alle Geführten – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – an Fk & zusätzlich noch divergierende Erwartungen			Hat sich noch nie zuvor Gedanken darüber gemacht	
32	Missverständnisse: z.B. Ma erwartet aufgrund guter Leistung Gehaltserhöhung vs. Ansicht Fk über Leistung	Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Leistungseinschätzung von Fk und Geführten				
33	Konflikte: Probleme in Zusammenarbeit bei Projekten – interveniert – wenn notwendig Eskalation nach oben; „Ahm (.) weitere Konflikte (lange Pause). Wir haben sonst relativ wENig Konflikte oder oder mir fällt jetzt nur mix mehr ein (lacht) scho verdrängt (Interviewer: lacht) Neinnen, da vielleicht noch irgendwie Beispiele, was könnt einer sein? Was für a Art von Konflikten rein zwischenmenschlich oder auch um (...)“	Fk interveniert bei zwischenmenschlichen Konflikten in Projekten und eskaliert wenn notwendig an Vorgesetzten. Gibt wenig Konflikte bzw. keine anderen Konflikte mehr bekannt		Herausforderung: Balance zw. Unternehmenszielen/ Vorgaben der Vorgesetzten & Bedürfnissen der Geführten; Bei Leistungsübernahme Reaktionen der anderen nicht vorhersehbar; Gewinn: mittlereweile Selbstvertrauen, Geführte zurecht zu weisen; verbesserte Menschenkenntnis & soziale Kompetenz; gelernt Team zu motivieren & koordinieren; Fachwissen		
34	Private Probleme → Laune im Arbeitsalltag; manche müssen „das unbedingt raus lassen“ = mühsam; Mittlerweile hat Fk das Selbstvertrauen derartiges ansprechen: Verständnis ja und kann darüber sprechen, aber nicht an Kollegen auslassen „JEDER hat Probleme, also i bin nicht der einzige da aah manche haben wirklich oage Probleme und ... wenn wirklich einer in einer so oagen Verfassung is, dass er jetzt gar ned arbeiten kann oder sich amal an Tag (.) raus nehmen muss, ja, is auch ok. Es gibt dafür die Möglichkeiten, ja, (.) des is ka Thema, des könn ma ah in da Klausur regeln oder es gibt ja diverse Urlaubsmodelle mit diversen Pflege und so weiter und irgendwas, ja, Krankenstand, is sich alles möglich, ja.“; Nur weil schlecht geschlafen, schlechte Laune = uninteressant → „passt der dann überhaupt dazu?“	Fk hat mittlerweile Selbstvertrauen, Geführte darauf hinzuweisen, dass schlechte Stimmungen aufgrund privater Probleme nicht an KollegenInnen ausgesagt werden dürfen – kann aber darüber sprechen; Gibt Möglichkeiten bei Lösung von Problemen zu unterstützen			Personen, die sich diesbezüglich dauerhaft nicht beherrschen können, will Fk nicht im Team haben	
35	Relativ selten: zwischenmenschliche „Spinereien“ aufgrund von Aussagen einer Person ggü einer anderen; „immer eigentlich glücklich gegangen“; Wenn im Team derartige Konflikte → lösen & von Unruhestiftern trennen; Gibt derartiges nicht im Team, „Also ich wüsst jetzt (.), also es gibt schon so, also wir haben das eigentlich nicht. Aber ich kann ma's gut vorstellen, dass das eben gibt auch woo Männer und Frau zusammen arbeiten. Das kann i ma gut vorstellen, dass da irgendwas is und so weiter, aber das habn wir halt da nicht. Mein Team besteht aus Männern (lacht), gut kann	Im Team sind Leute manchmal wütend aufeinander, aber keine Reibereien. Zwischenmenschliche Konflikte im Team würden gelöst werden und von Unruhestiftern würde man sich trennen Bei privaten Treffen wird darauf geachtet,		Widerspricht sich mehrmals; es gibt derartige Konflikte vs. es gibt sie nicht;	Konflikte als sehr unangenehmes Thema Vermutung: dient der Ablenkung vom vorher gesagten bzw. anschauli-	

	auch sein jetzt aber (lacht), mir wär's noch nicht bewusst gewesen (lacht) Private Treffen von Teammitgliedern ja, aber bedenkt, dass es sich um Kollegen handelt; Fk würde gewisse Grenzen nicht überschreiten (Kritik), die Verhältnis gefährden und meint Mas ebenso (etwa auch bei Neckereien)	dass Arbeitsklima nicht gefährdet wird		ches Beispiel gebracht, warum es derartiges nicht im Team geben kann'
36	„Uff! Ja, ja bisschen, aber wir sind so auch recht locker jetzt. Also (.) außerhalb dem (..) is natürlich noch noch immer um a Spur halt, ich weiß nicht, ja freizügiger (..) aber sonst.“ Interaktionen der Fk außerhalb der Arbeitszeit ähnlich zum Arbeitsalltag; - gibt Leute, bei denen ist das sehr unterschiedlich – „weiß ich nicht ganz, ob das so (.) kalkulierbar is dann“ Aber Unterschied bei Besprechungen: Bsp.: Ma untergräbt mit Scherz Autorität der Fk oder hinterfragt plötzlich deren Entscheidungen (kann intern geklärt werden) etc.; nach außen „als geschlossene Einheit“/ Team auftreten	Private Interaktionen etwas lockerer, aber sehr ähnliches Verhalten der Fk; Wäre es anders, wäre Verhalten ev. zu unberechenbar. Fk unterscheidet generelle Interaktionen aber von Besprechungen in Anwesenheit Teamexterner – hier darf Autorität der Fk nicht untergraben werden und muss als geschlossene Einheit aufgetreten werden. Uneinigkeiten können intern geklärt werden		
37	Durch Position Erfahrung im Umgang mit Leuten; Mittelweg zw. Vorgesetzten/ Unternehmenszielen und Mas zu finden – kommt irgendwann in die Situation Ma ggü der Gf. zu verteidigen, wenn man versucht deren Interessen zu vertreten, die Kooperation in Projekten zu gewährleisten und darauf achtet, „dass die keiner ungerecht behandelt“; Schwierige Situation Balance zu finden (als Firma „an einen Strang ziehen“ vs. Bedürfnisse der Mas) gelingt Fk recht gut; hat Menschenkenntnis verbessert: Motivation und Koordination eines Teams.	Durch Position Erfahrung im Umgang mit Leuten & verbesserte Menschenkenntnis & gelernt Team zu motivieren und koordinieren Balance zw. Unternehmenszielen/ Vorgaben der Vorgesetzten & Bedürfnissen der Geführten herzustellen gelingt gut.	Frage nach Herausforderungen und Chancen als Fk: – Befragter: „(lange Pause) Äh über die Art, wie ich es mach, oder oder?“ - Frage nochmals anders formuliert	Frage momentan nicht verstanden – ev. noch jene Fragen im Hinterkopf, die sich auf etwas beziehen, womit oder wie er mit etwas umgeht
38	Stärken: Fachwissen; Erfahrung in Projektmanagement; Mitarbeiterführung + - motivation; wäre aber in einem Produktionsbetrieb kein guter Abteilungsleiter, weil Fk zu viele Freiheitsgrade gibt; „Es war auch immer die schwierige Situation, wo du dann die Leitung übernimmst, ned, so, alte anderen, die dabei sind, ned, wie fassen die des auf, dass du jetzt die Teamleitung hast, ned? Des is dann auch immer so die Situation, ned. (Interviewer: nhm) Da gib'ts dann natürlich auch immer dann Probleme, ja.“ „De sind halt auch z'friedn, ned. Ma versucht halt auch Perspektiv zu gebn, ned. Uund einfach durch des angenehme Arbeitsumfeld, ned, dass jeder sei Freiheit hat und da, ja eigenständig arbeiten kann, dürfte das SO passn. Ich hoffe, des bleibt auch Ja, das sind so die Stärkn (.) und was war noch? Die Stärkn und dann noch?“	Stärken: Fachwissen; Erfahrung in Projektmanagement; Mitarbeiterführung + - motivation in diesem Aufgabenbereich Leitung zu übernehmen als schwierige Situation – wie fassen das die anderen auf? – gibt Probleme; Geführte zufrieden – Fk versucht ihnen Perspektiven und Freiheiten zu geben & angenehmes Arbeitsklima zu erhalten	„(..) Wo seh ICH meine Stärken?“ – Interviewer: „Mhm“ – Fk: „Eh so bewertungs-mäßig jetzt?“ – Interviewer: Fk (lacht) – Fk: Ja also, Ahm abstreitn kann i's durchaus (lacht). Na ahm, gut.“ Frage nach Unterstützungsbedarf, vergessen'	Frage nach Stärken und vor allem nach erforderlicher Unterstützung ist sehr unangenehm.
39	Bekommt mittlerweile die notwendige Unterstützung – „Bedürfnis ... nach Strukturen und mehr noch aah Zielvorgabe von oben“ wurde erkannt; Zusammengehörigkeit durch wissen, „wo woll'n ma nochmal hin“ verbessert; Abstimmung wird gerade auch verbessert „auch als Aktivität nach oben hin“; regelmäßige Kommunikation im Team, weil ansonsten vieles unan – bzw. unausgesprochen bleibt.	Erhält mittlerweile notwendige Unterstützung in Form von Strukturen und Zielvorgaben – letzter verbessern Zusammengehörigkeitsgefühl; Abstimmung mit Vorgesetzten wird momentan verbessert sowie Kommunikation mit Geführten, da sonst vieles unausgesprochen bleibt		
Frage vor Interview: Wer liest Transkripte? & Beispiele für Fragen				
Ich hatte während des gesamten Interview das Gefühl, er würde weg wollen & schlechtes Gewissen ihm weitere Fragen zu stellen; Hatte das Gefühl ihm durch die Fragen erstmalig darauf hin zu weisen / klar zu machen, was eigentlich alles Aufgaben von Führungskräften sind/ was die zu tun haben				
Angst, dass gemachte Aussagen negative Konsequenzen nach sich ziehen				

Auswertung: Interview 4

Frage	Zitate und Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion	Zusätzlich Auffälliges	Interpretation
2	Seit 3 Jahren Fk		Verantwortung für eigene Leistung/ Aufgabenerfüllung & jene der Geführten sowie deren Koordination – Manchmal steuernder Eingriff durch Fk in Arbeitsprozesse & Unterstützung der Geführten bei fachlichen Themen in gesamt Organisation bei projektbezogenen bei Fk Fk z.T. gemeinsam mit Geführten oder anderen Kollegen in Beratungsprojekten – als Projektmitarbeiter eigenverantwortliches Handeln – bei Problemen wendet sich Fk an Vorgesetzten & Geführte an Fk Einfluss & Abhängigkeit Aufgaben/ Ziele durch und mit Vorgesetzten & durch Team selbst	Frage, seit wann Fk – „(lange Pause) in etwa (...)“ Führungskraft mit Mitarbeiterverantwortung?“	Mind. 2 verschiedene Definitionen von Führung: MitarbeiterInnenführung vs. Verantwortlichkeit für Produkt
3	2 Schwerpunkte: Beratung & Software-Entwicklung – beide unterstützen IT-gestützte Managementprozesse				
4	Leitet Beratungsteam (3 Personen): IT-Management-Projekte + „ohne oder mit wenig Personalverantwortung“: teilt sich Ressource mit Kollegen – Fk zuständig für Weiterentwicklung vom Produkt im Hinblick auf Marketing und Vertrieb – in anderen Bereich: technischer Produktmanager als Verhandlungspartner	Teamleitung Beratung + Entwicklungstätigkeit gemeinsam mit Kollegen			
5	Seit 10 Jahren beim Unternehmen, davor keine Festanstellung	Hier erste Festanstellung			
6	Es wurde ihm mit er Zeit immer mehr Verantwortung übergeben → wurde Fk des Beratungsteams vs. Produktentwicklung: war von Anfang an dabei	Wurde Fk, indem immer mehr Verantwortung übernommen vs. Entwicklung von Beginn an			
7	Zielsetzung als Fk anders: hat Verantwortung für Mitarbeiter, muss Koordinieren und Mitarbeiter weiterbilden vs. Angestellter: verantwortlich für eigene Leistung	Als Fk neben Verantwortung für eigene Leistung, und jene der Geführten & deren Koordination & Qualifikation			
8	Macht selbst Beratung - z.T. gemeinsam mit Mitarbeitern aus seinem Team oder mit anderen Eigenverantwortliches Handeln als Projektmitarbeiter – gilt für Fk & Mas → „da muss i mi überhaupt ned groß kümmern, was meine Mitarbeiter in diesem Projekt machen und wie das Projektergebnis (.) das wird halt dann wegearbeitet“ Kooperation mit C-Dt; Entwicklung: virtuelle Teams bestehend aus Produktmanagern anderer Operativen - sind Fk nicht direkt aber fachlich unterstellt, stellen Anforderungen - diese werden gemeinsam ausgeübt. Fk muss diese zum Mitmachen motivieren „aber ma hat eigentlich weniger Mittel als a direkte Fk“ - schwerer sich „durchzusetzen“	Fk selbst ein Beratungsprojekten – z.T. gemeinsam mit Geführten oder anderen Kollegen. Fk sowie Geführten handeln als Projektmitarbeiter eigenverantwortlich; Entwicklung: virtuelles Team – schwieriger Kollegen zur Kooperation motivieren, weil nur fachlich unterstellt			
9	„(lange Pause) Nein, das is, i denk, das wird in der Beratung halt zu finden, dass, es gibt Leute, die sind selbstständiger als andere Leute, manche brauchen da mehr Unterstützung und manche (.) laufen alleine - ja, und das im Team is es auch sehr heterogen (..) ... (..) Kommunikation i-im Bereich halt telefonisch persönlich und e-mail halt viel (..)“	Geführte brauchen unterschiedliches Maß an Unterstützung; Kommunikation: telefonisch, persönlich, viel per E-Mail	An Vorgesetzten kommunizieren, wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden können – Rückschläge ggü. Vorgesetzten verantworten Individuelles Eingehen Geführte brauchen unterschiedliches Maß an Unterstützung & stellen unterschiedliche Ansprüche – keine Bevorzugung einzelner; Tw. Nachfrage	Lange Pause zu Beginn & zuerst Unterstützungsbedarf der Geführten angesprochen	Offene Fragen als schwierig; scheint Kontakthäufigkeit nach Unterstützungsbedarf der Geführten zu richten
10	Fk macht 2-3 Tage pro Woche Beratung & Abends E-Mails bearbeiten; „die restliche Zeit im Büro“: viele Meetings & dort entstandene Dinge wegearbeiten: strukturiert ablaufende (bewertet Anforderungen & schickt diese weiter oder rejected sie) vs. kreative Aufgaben („je nachdem werdn Termine ausmacht, dann telefoniert ma und entscheidet halt, wer was wie tut, da entstehen a paar Folien, das wird dann weiter verfeinert usw.“	2-3 Tage pro Woche Beratung – Abends E-Mails bearbeiten; viele Meetings & daraus entstandene Aufgaben erfüllen.		Beginn: „Für mich jetzt - ja - gib'ts schon, aber es schwierig. Also es gibt seit, ich versuch so ...“	Weist die beiden Aufgabengebiete nicht explizit getrennt aus. Führungsaufgabe gleich relevant wie anderer Aufgabebereich
11	„Arbeitsaufteilung (.) das is relativ (.) klar was zu tun is, also das is relativ autark“;	Fk vereinbart Aufgaben in Meetings und			

	Aufgabenverteilung erfolgt gemeinsam in Meetings; Manche Aufgaben kommen von oben	manche erhält sie von Vorgesetzten	hinsichtlich Erwartungen der Geführten notwendig – Fk versucht – offene Aussprache zu fördern, weil so Verbesserungen möglich werden Fk fragt nach, wenn sie Gefühl hat, dass (private) Probleme Interaktion je nach Hierarchieebene des Partners anders; Interaktionsverhalten an jeweiligen Geführten anpassen Motivation durch Berücksichtigung der Interessen und Fähigkeiten der Geführten bei Aufgabenverteilung; gerechte Verteilung unliebsamer Aufgaben; Passung Mitarbeiter-Organisation – Sie selber im Team schon mal Veränderungen implementieren, war das notwendig? (Befragter: sehr lange Pause) – Oder läuft es schon seit Jahren gut so, wie es ist?*		
12	Beratung: Entscheidungen trifft „jeder auf seiner Ebene“; in Projekten entscheidet Fk selbst – außer „wenn irgendwo so'n Projekt mal hochkocht – kann ja auch passieren – gibt's natürlich a Fallback, wo ma dann, in der Regel dann und das geht die Ebene hoch ja, also meine Mitarbeiter würden zu mir kommen, ich geh natürlich auch [zum Vorgesetzten] und sag: "dieses, jenes Problem - wie geh'n ma damit um?" („)“ Entwicklung: Strategie & Zeitbudget wird von Produktmanagement und Vorstand beschlossen/ mit denen ausgehandelt Den Rest handelt Fk mit Core-Development und den Operativen aus; „Letztendlich geht's darum den Deckel drauf zu halten, dass ned alles rein kommt, weil alles lässt si ned realisieren. Die Themen sind imma zu größeren Blöcken zugeordnet und diese großen Blöcke werden mit der Gf abgestimmt“	Beratung: Autonomes Entscheiden in Projekten – bei Problemen wendet sich Fk an Vorgesetzten & Geführte an Fk Entwicklung: Strategie & Budget & Zeitbudget von Vorgesetzte & PM beschlossen/ mit diesen ausgehandelt. Rest mit Core-Dev. & Operativen ausgehandelt & mit Vorgesetzten abgestimmt			
13	Als Berater und in der Entwicklung lebt man mit Innovation – gehört dazu – ständige Weiterentwicklung der Produkte und persönliche Weiterbildung als Berater- up-to-date sein – letzteres macht Fk selbst und erwartet es von Mas	Ständige Qualifikation & Weiterentwicklung = Alltag & wird auch von Geführten erwartet		Beginn: lange Pause	Irritiert, dass diese Frage gestellt, weil Aufgabengebiet verlangt permanente Weiterbildung/ & -entwicklung;
14	„(lange Pause) mhm So hab i das nu gar ned gesehn, i seh da eigentlich (...) das Problem hätt überhaupt nu ned erkannt, des sind ja auch zum Teil Leute, ja, die tun alle.“	Fk sieht keine Notwendigkeit, Geführte bei Qualifikation zu unterstützen.			
15	Hin und wieder muss Fk Maßnahmen setzen, damit der Arbeitsprozess zielgerichteter wird Hauptthema: Team muss in Unternehmen integriert sein, damit man sich gegenseitig unterstützen kann + im Team keine Einzelkämpfer - „also das wir direkt als Team auftreten können“; „Aus Innovationssicht seh i da momentan nix, also die Leute tun scho mit und beschäftigen sich mit neuen Zeug.“	Manchmal steuernder Eingriff durch Fk notwendig - Hauptthema = Integration des Teams in Unternehmen, um gegenseitige Unterstützung zu ermöglichen & als Team fungieren; Keine Veränderung notwendig			„Mhm und mussten Sie selber im Team schon mal Veränderungen implementieren, war das notwendig? (Befragter: sehr lange Pause) – Oder läuft es schon seit Jahren gut so, wie es ist?“
16	Alle komplett unterschiedlich – „jeder einzeln (.) einzeln zu behandeln“ - Menschenkenntnis reicht, weil kleines Team; „Und es is in der Tat so, zum einen mit dem einen spricht ma anders als mit dem anderen. („)“	individueller Umgang mit Mitarbeitern erforderlich <> unterschiedliches Interaktionsverhalten der Fk			
17	Ja, i mein, i muss sagen, es gibt halt (.) I kenn die meisten ja schon lange, ja. Wir gehn ja schon (.) und da muss dann schon klar sein, wenn die Aufgaben verteilt werden, wer die Aufgaben verteilt, aber ansonsten is es ja (...) ja (...) ja gut, übertreiben möcht i's ned, aber eigentlich is a freundschaftliches Verhältnis. Wobei auf der andern Seite schon auch klar is, das is halt mit Abstufungen, also wir sind schon, wir verstehen uns gut und es is nach wie vor Job mä-ßig. Wir starten auch ned privat wahnsinnig viel. Ab und an mal auf a Bier gehn am Abend unnd, das denk i, is persönlich auch wichtig, weil wenn ma dann so verbrüderd is, dann lässt si das nimma so organisieren, wie man's gern hätt. Grad dann, wenn dann die Probleme kommen, dann dann passt das nimma zusammen. Aber im Prinzip (.) denk i, funktioniert das so, also wir habn, s'wird eigentlich jeder einzeln behandelt und jeder hat noch unterschiedliche Anforderungen oder Ansprüche, wobei nach außen hin und von den von den grundsätzlichen muss schon ein Thema geben, dass ned irgendwie wer bevor (.) Vorteile draus ziehen kann oder so. Das funktioniert natürlich ned, die sitzen alle miteinander dann, dann möcht irgendwie jeder diesen Vorteil genießen oder keiner würde auch im Allt, das das passiert nicht. („)“	Kollegiales, fast freundschaftliches Verhältnis zu Geführten, aber es ist klar, wer die Führungsfunktion inne hat. zu intensives Verhältnis wäre problematisch, v.a. wenn Probleme auftreten Ma stellen unterschiedliche Ansprüche und Anforderungen+ individuelles Eingehen auf Mas , wobei keiner bevorteilt wird – würden die anderen mitbekommen und auch wollen			Anweisung & Kritik zu geben, aber Führungsrolle klar; Private Treffen zur Besprechung von beruflichen Arbeitsklima Offene Kultur → Konflikte angesprochen – muss ausgehalten werden & Dinge nicht sofort persönliche nehmen; Spannungen mit allen Ebenen – vor Eskalation klären: laterale Konflikte werden gelöst oder Eskalation zu Vorgesetzten; Konflikte mit Vorgesetzten (sind hauptsächlich positiv) gehen zu dessen Gunsten aus; Selten Intervention der Fk bei Konflikten der Geführten; Kritik an Fk, dass andere Aufgaben aufgrund von Führungsaufgaben vernachlässigt werden; Anweisung an Geführte missverständlich oder Geführte setzt diese nicht um → Feedback durch Fk
18	Kleine Streits (Ergebnis passt nicht → Schuldzuweisungen) löst das Team selbst, wenn es nicht möglich ist, wird es zu Fk eskaliert (=Ausnahmefall)	Geführte lösen Streitigkeiten selbst – selten Intervention durch Fk			
19	„Ja (...) aber, die sind alle so robust, dass sie's aushalten (.) I denk im Endeffekt, was kann ma groß tun, ja.“ Rückschläge muss Fk nach oben hin rechtfertigen. „und so im Team, wenn einer was vorgeht, ja, muss er halt aushalten“; Mitarbeiter sollen Probleme erkennen – sind unterschiedlich schnell „Andre (.) merken's dann halt vielleicht selber noch nicht, dass s' scho mittn drin stecken“	Fk muss Rückschläge ggü. Vorgesetzten verantworten; Geführte müssen Rückschläge aushalten; Erwartung, dass Geführte Probleme erkennen – gelingt unterschiedlich gut/schnell			
20	„Also einmal privat, also wir gehn halt ab und an am Abend mal auf a Bier nach der Arbeit (Interviewer: Ja) So richtig privat start ma eigentlich nix, ja. („) Unterschiedliche auch ned großartig. Meistens quatsch ma dann eh über's Büro, also es is („)“	Bei privatem Treffen wird über die Arbeit gesprochen – kaum Unterschiede zur Interaktion am Arbeitsplatz			
21	„(lange Pause) Na (...) natürlich gibt's Unterschiede aber (.) das is immer die Frage wo (.) um welche Themen es geht. Es gibt natürlich immer auch Spannungen, einerseits auf der gleichen Ebene, nach oben auch zu Mitarbeitern nach unten (lange Pause). Kann ma die Frage noch mal wiederholen oder präzisieren?“	Interaktionen gestalten sich je nach Hierarchieebene des Partners etwas unterschiedlich; Spannungen mit allen Ebenen		spricht von sich aus – von Spannungen und bricht dies dann ab	Ausgestaltung einer Interaktion ist eher von (Nicht-)Vorhandensein von Spannungen zwischen den Partnern abhängig, als von den jeweiligen hängt nicht von der Hierarchieebenen; Spannungen als unangenehmes Thema
22	Spannungen lateral: ausdiskutieren oder nach oben eskalieren. Spannungen mit Vorgesetzten - dieser entscheidet meistens innerhalb des Teams; die regeln das alleine. Fk ist meistens bei Dingen involviert, die ihr aufgefallen sind	Lateral auftretende Konflikte werden gemeinsam gelöst oder unter Einbezug des Vorgesetzten; Konflikte mit Vorgesetzten gehen zu dessen Gunsten aus; Geführte lösen Konflikte selbst, außer jene, die von Fk angesprochen werden			
23	Also i hab für so was, denk i, scho a bisschen a Gefühl (.) Wenig, also ganz wenig, also ab und an schon wo o wo ma was eigenartig vorkommt oder so, wo i dann auch nachfrag, ob was is, aber (.) na (.) I wüss jetzt nix, dass irgendwer (.) privat oder anderer Natur Probleme hatte, dass er irgendwie dann (.) dass s'is irgendwie im Job niederschlägt oder (.) eigentlich, gab's halt bisher nicht.	Privates spielt kaum rein & Fk hat ein Gefühl dafür & fragt nach; aber derartiges hat sich noch nie auf die Arbeit niederschlagen			
24	PM: Ziele werden im virtuellen Team abgestimmt. Beratungsteam: Zahlen getrieben + Produktentwicklung unterstützen; Ziele kommen von Geschäftsleitung oder werden mit dieser abgestimmt. Im Team formulierte Ziele werden, „wenn es sinnvoll erscheint und in das Gesamtbild passt“, umgesetzt	Entwicklung: Ziele mit Kollegen abgestimmt; Beratung: Zahlengetrieben & Entwicklung unterstützen; Ziele durch und mit Vorgesetzten & durch Team selbst entwickelt, letztere umgesetzt, wenn			
25	„Das is a schwieriges Thema, na. Also das is eigentlich: wie motiviert ma (.) bei unliebsamen Aufgaben. Wie motiviert man Billa-Verkäuferin an einer Kassa, ja (lacht). Das muss halt auch gemacht werden. Gar nicht eigentlich, also ich schau halt drauf, dass die Dinge passieren“; Motiviert, indem er Interessen und Fähigkeiten bei der Verteilung von Aufgaben berücksichtigt. Unliebsame Aufgaben werden gerecht verteilt; Unliebsames Thema „da kann mi auch keiner dazu motivieren. Ma muss halt verstehn, dass das dazu gehört“	Motivation durch Berücksichtigung der Interessen und Fähigkeiten der Geführten bei der Aufgabenverteilung; Gerechte Verteilung unliebsamer Aufgaben - Motivation dazu nicht möglich, aber müssen einfach gemacht werden			Monotone Aufgaben sind unliebsam & kann niemanden dazu motivieren
26	Mitarbeiter können sich bei fachlichen Themen im gesamten Unternehmen Hilfe holen. Bei projektbezogenen Themen bei Fk	Hilfe für Geführte bei fachlichen Themen bei allen Organisationsmitgliedern, bei projektbezogenen bei Fk			
27	„die Erwartung is, aus meiner Sicht, dass - ich glaub es würd auch ned anders gehn“ Mitarbeiter sollen rasch selbstständig arbeiten können („das wär für mich, is	Erwartung an Geführte: rasch selbstständiges Arbeiten (Erfolg für Fk) oder sich zumindest			

	eigentlich für mich Erfolg dann auch?) oder sich zumindest weiterentwickeln; Vergleich mit Fließbandarbeit, wo große Teams aufgrund gleicher Tätigkeit aller kein Problem sind vs. Beratung; sehr individuell ... wo ma schaun muss, dass si das hin entwickelt! – ist komplexer	qualifizieren → Notwendigkeit in diesem Arbeitsgebiet	Herausforderung: Aufträge einholen; Qualifikation der Geführten; Vielzahl an Aufgaben interessant, aber überfordert manchmal – nimmt sich manchmal selbst zu viel vor;	
28	Vorgesetzte und Kollegen auf gleicher Ebene sollen Vereinbarungen einhalten & Dinge „auf gleicher Augenhöhe“ besprechen; „also was i gut find, is wenn ma die Dinge selber regeln.“; Offene Kultur → auch Spannungen mit Vorgesetzten - sind hauptsächlich positiv „i glaub, also a bissl robust muss ma schon sein dann, damit ma die Dinge (.) mit Fassung trägt und ned, si ned kränkt oder sonst was, aber i denk, i kann genauso gut einstecken, wie i austeiln kann, insofern passt das dann zusammen. (...)“	Erwartung an Vorgesetzte & Kollegen lateral: Vereinbarungen einhalten & Dinge als Ebenwürdige besprechen; Angelegenheiten unter sich regeln Offene Kultur (Muss ausgehalten werden können/ Dinge nicht sofort persönlich nehmen) → auch Spannungen mit Vorgesetz- ten - sind hauptsächlich positiv	notwendige Fähigkeiten: organisieren können, Netzwerke aufbauen, Qualifikation, soziale Kompetenz, Ergebnisorientie- rung, Belastungsfä- higkeit; Stärken: Fachwissen, guter Umgang mit Menschen; Netzwerke aufbauen; Zielorientierung, Flexib/Ausdauer;	Eigentlich ein Konflikt; Führt keine konkreten Erwartungen der Geführten an ihn an
29	Beratungsteam: Erwartungen der Mitarbeiter werden teils klar kommuniziert, teils müssen sie herausgefunden werden Fk versucht offene Aussprachen zu fördern, weil so Verbesserungen möglich werden & „dann weiß i eigentlich auch immer, wo ich steh. Das Schlimmste is, wenn's einer immer rein frisst, wenn ihm irgendwas ned passt und krigt ma alles auf einmal vorm Latz geknallt, was nicht passt und was passt (...)“; virtuelles Team: erwarten mehr von Fk als umgekehrt; „Ich bin da relativ stur dann, wenn wenn Anforderungen kommen. Wenn das ned sauber daher kommt, dann ignorier i's einfach, weil i eh genug zu tun hab. Unnd das hat si eigentlich bewährt, insofern (.)“ Fk hat aufgrund der vielen Tätigkeiten/ Aufgaben ein Zeitproblem → gelingt nicht immer Versprechungen zu halten → Prioritäten setzen „und eigentlich geht's drum, dass die auch gut mit Informationen versorgt werden (erwarten diese auch), dass die wissen, wo sie stehn. Also wenn die Anforderungen stellen, lieber glei sag: „na, brauch ma gar ned diskutieren“, als die irgendwie verströhen, die warten drauf und dann später krigs nix oder so“	Beratung: Geführte kommunizieren Erwartungen teil klar, teils Nachfrage erforderlich; Fk versucht offene Aussprachen zu fördern, weil so Verbesserungen möglich werden Als Kollege: Mehr Erwartungen an Fk – erwarten klares Feedback bzgl. Erfüllbarkeit der gestellten Anforderungen; Fk erwartet klar formulierte Anforderungen; Aufgrund vieler Tätigkeiten Zeitproblem → Fk kann nicht immer alle Versprechen halten & muss priorisieren;		
30	„(...) Na gut, i denk auch da, wir sind halt relativ gut abgestimmt, weil ma eh ständig die Köpfe zusammen stecken“; Mit Vorgesetzten getroffene Zielvereinbarungen werden nach Bedarf gemeinsam nachjustiert. „Es gibt da relativ einfache Spielregeln, was gemacht wird, was nicht und dass ma uns daran haltm. Und i denk wichtig is, dass diese Leitplanken, die ma einschlagen, dass ma da an dem gleichen Strang ziehn“ Vorgesetzte sollen Vereinbarungen einhalten. Fk teilt Vorgesetzten mit, wenn sie etwas nicht schafft	Regelmäßige Kommunikation → gut abgestimmt, klare Spielregeln & Vereinbar- ungen & Erwartung, sich daran zu halten & zu kooperieren Mit Vorgesetzten getroffene Zielvereinbarun- gen werden nach Bedarf gemeinsam nachjustiert. Fk kommuniziert Vorgesetzten, wenn Vereinbarungen nicht eingehalten werden können		
31	Missverständnisse: positive und negative Überraschungen; „i weiß ned, ob's da genau rein passt - is mit diesen (.) verschiedenen Themen, die i hab, ja“; Fk kümmert sich mehr um das Team als um anderen Bereich [wird auch kritisiert], „oder eigentlich um die, die letztendlich dann auch mehr Führung und mehr Feedback haben wollen“ Missverständnis - Bsp: Mitarbeiter war nicht klar, was Fk wollte vs hat es einfach nicht so umgesetzt -> Feedback durch Fk	Kritik an Fk: kümmert sich mehr um Führungsaufgaben als um andere. Bsp f. Missverständnis + mögliche Ursachen + Folgen: Anweisung der Fk an Geführten missver- ständlich oder Geführter setzte diese einfach nicht um → Feedback durch Fk.		
32	Entwicklung: gemeinsames Auftreten und Kooperation mit Core-Development, Operativen, Marketing, Produktvorstand und den Geschäftsführern. Beratungsteam: Kooperation mit dem für das Customizing zuständigen Kollegen. Bei Projekten mit Schwester-Unternehmen → Kooperation mit diesen; „Es is ein Netzwerk (.) Es is auch etwas, was i meinen Leuten immer sag, ja, alles, was ma selber ned stämmen können, könn ma auch mit anderen Operativen mitmachen, ja. Wir müssen halt so gut sein, dass ma da Schritt halten können. Also wenn eine Operative Unterstützung braucht, dann wird's halt auf die Leute zugehen, die gezeigt haben, dass sie's können“	Als Kollege: Kooperation mit Core- Development, Operativen, Marketing & Vorgesetzten Als Teamleiter: Kooperation mit für das Customizing zuständigen Kollegen, bei Projekten mit Schwester-Unternehmen → Kooperation mit diesen; Ist ein Netzwerk – Team erhält, wenn notwendig, Hilfe von anderen Operativen, sofern Qualifikation vergleichbar, da Hilfestellung nur, wenn auch Hilfe erartet werden kann		
33	„(lange Pause) Das is ned so schwer. Also es werden keine unmöglichen Dinge gefordert und die Aufgaben sind halt relativ klar, ja. Es gibt keinen Berater, der nicht beraten möchte.“	Passung von Mitarbeiter und Unternehmen ist kein Problem; Aufgaben klar & lösbar		
34	Konflikte gibt es überall → vor Eskalation klären = Tagesgeschäft Offene Kultur → Dinge werden sofort angesprochen und selten "hineingefressen"	Offene Kultur → Konflikte angesprochen → vor Eskalation klären		Beginn: „(lange Pause) Oh ja, die gibt's ja (.) überall (.)“
35	Fk sucht die Herausforderung - z.B: Team gut versorgen (Mitarbeiter sollen wachsen und selbstständig werden – selber Teams leiten) → „Weil dann hat ma die Chance zu wachsen“; Erforderlichen Projekte an Land ziehen; Es ist bereits ein Erfolg, dass es dieses Produkt gibt. – „die allererste Version auch sogar selber gmacht“ „da is, gibt's immma was zu tun, zu überlegen: Wie erschließ i damit an neuen Markt, neue Szenarien, wie komm ich noch an mehr Kunden ran, was müsst ma tun dazu“ Kooperation mit den Operativen aufrecht erhalten - „Leute bei Laune halten“	Fk sucht Herausforderungen - z.B: Team gut versorgen; Aufträge einholen; Förderung der Mas bewirkt Wachstum des Teams/ = förderlich für's gesamate Team; Entwicklung: Erfolg, dass Produkt (erste Version durch Fk) entstanden; Herausforde- rung: dieses weiter entwickeln, neue Märkte erschließen & Kooperation mit den Operativen aufrecht erhalten		Frage nach Herausforde- rungen und Chancen → „also deshalb is da so koit (steht auf und macht das gekippte Fenster zu - Interviewer macht das andere zu“ ... Dann: „Die Herausforde- rungen“
36	notwendige Fähigkeiten: organisieren können, Netzwerke aufbauen (mit Kunden & innerhalb des Unternehmens „weil alleine geht's halt nicht“), sich Wissen aneignen für Beratungsaufgabe, „Umgang mit Leuten“, Fortbildung. „I denk Ergebnisorientierung is wichtig, ganz klar, das sind so allgemeines Zeug, was ma überall braucht, ja.“ „I weiß ned, i glaub, wichtig is in der Tat so'n Netzwerk und ma muss halt a bissl robust sein, wenn's von jeder Seite kommt, dass ma's halt aushält (Interviewer: Mhm) Für mich is jetzt a Vorteil, dass ma de Zeit da ned zu schad is, dass i da mal a Stückchen mehr mach (.)“; Vorteil des Netzwerkes: erhält Unterstützung vs. Nachteil: zusätzliche Aufgabe neben bestehende Arbeitsaufgaben, da auch Hilfestellung gegeben werden muss .	notwendige Fähigkeiten: organisieren können, Netzwerke aufbauen, Qualifikation, soziale Kompetenz, Ergebnisorientierung, Belastungsfähigkeit		Beginn: „(sehr lange Pause) Das wird jetzt schwierig zu beantworten, weil diese drei Sachen sind, i glaub ganz ganz oben würden sie da sehen (.) I glaub ma muss gar ned so schrecklich viel können. (...)“
37	Stärken: Fachwissen; guter Umgang mit Menschen; Netzwerke aufbauen – „Gelingt ned immer, aber ja (.) Mag auch ned jeden. Es is auch so, dass mi ned jeder mag, aber im Prinzip passt das und da bin i eigentlich ganz zufrieden.“; ist zielorientiert und ausdauernd/ fleißig. Manchmal überfordert ihn die Vielzahl an Aufgaben. - gltg macht diese Vielzahl es interessant „weil i kann ja da ned sagen: I hab da jetzt zehn Sachen am laufen (.) dreh das ab! Das is dann eh schon da, dann is eh scho z'spät und meistens hab i die Dinge dann eh selber eingebrockt.“	Stärken: Fachwissen, guter Umgang mit Menschen; Netzwerke aufbauen; Zielorientie- rung, Fleiß/Ausdauer; Vielzahl an Aufgaben interessant, aber überfordert manchmal Nimmt sich manchmal selbst zu viel vor		„(...) Ja, diese klassischen Fragen, ma sucht dann halt immer irgendwas möglichst positives und stellt es möglichst negativ dar, ich bin extrem ehrgeizig oder so (beide lachen) ich bin vielleicht zu ehrgeizig. (...)“

				„Ich sag auch danke (Interviewer lacht) I bin gespannt auf's Ergebnis (beide lachen)“
Unterscheidet nicht, zwischen Tätigkeit im Team ohne Führungsverantwortung und Tätigkeit als Führungskraft/ Leiter eines Teams				
Vor Interview: Frage, was mit Aufnahme & Transkript gemacht wird → habe weiteres Vorgehen geschildert & Anonymität zugesichert				In Kombination mit der Aussage, er sei gespannt auf das Ergebnis – Unsicherheit, ob er etwas gesagt hat, das unangenehme Konsequenzen für ihn haben könnte
Sprach schnell & im Dialekt; fühlte mich gestresst				
Nach Interview, während ich zusammenpackte: Sah, dass ich noch ein Getränk am Tisch hatte & meinte: „Sie haben eh noch?“, ging weg ohne Verabschiedung und kam nicht wieder; Ich wartet und war unsicher, ob ich gehen oder Fk suchen sollte – unklare und unangenehme Situation (geht's Geführten vl auch so???)				War sehr unter der Zeitdruck – gedanklich schon beim nächsten Termin; Hat mitgemacht, weil er zugesagt hat

Auswertung: Interview 5

Frage	Zitate und Paraphrasen	Generalisierung	Reduktion	Zusätzlich Auffälliges	Interpretation
2	Seit ca. 4 Jahren Teamleiter – anfangs 3 Leute – fachlich ausgebaut → ist gewachsen		Verantwortung Aufgabe: Festsetzen von Zielvorgaben & Kontrolle der Zielerreichung (von Vorgesetzten erwartet) → bei Verfehlung: Ursachenidentifikation & Optimierungsmöglichkeiten suchen Priorisierung eigener eingehender Aufgaben & Erfüllung		
3	Primäraufgaben des Unternehmens: Beratung & Softwareentwicklung				
4	Leitet ein Team, das ein Produkt entwickelt + ein momentan für bestimmte Zeitspanne ein 2es, „dass quasi so eine, die globale Sache verfolgt, also die globale Web-äh Entwicklung durchführt“	Leitet 2 Teams			
5	Student → Angestellter im Unternehmen				
6	„Mhm also wie bin ich dazu geworden. Ah ich glaub, ich hab mich bewährt in dem, was ich vorher gemacht hab. Also ich hab aah eben in diesen Entwicklungsaufgaben, ja dürft ich ganz gut gemacht haben, dass dürft scho gepasst haben und dadurch war dann eben die Chance da oder die, das Angebot, da ein Team quasi zu leiten, und hab mich dann da entsprechend weiter entwickelt“ Spannend: Arbeit im Team einfacher, weil Stärken anderer nutzbar, hat mehr Schlagkraft; es macht „mehr Spaß“ im Team zu arbeiten	Aufgaben gut erfüllt → Fk; Arbeit im Team effektiver, weil Stärken anderer nutzbar		Sieht als Fk, welche Leistung Team erbringt vs. Als Geführter nur einen Teil & nicht Gesamtbild?	
7	Aufgaben: Umsetzen und Konkretisieren („Übersetzen“) von Anforderungen für das Team; Definieren von Zielvorgaben; Kontrolle – „also das sicherstellen, dass die Ziele auch erreicht werden“; Gemeinsame Planung im Team für 3 Wochen – Führungskraft definiert Teilgebiete und kontrolliert die Zielerreichung bzw. Ursachenerhebung bei Verfehlung inklusive Optimierung, damit es beim nächsten Mal besser läuft	Übersetzer von Anforderungen, Kontrolliert Zielerreichung & stellt Ursachen bei nicht Erreichen fest inkl. Optimierungsmöglichkeiten; Zielvorgaben festsetzen; Fk setzt zu erfüllende Aufgaben fest & Detailplanung im Team;	Unterstützung der Geführten bei Problemen & Fragen zur Aufgabenerfüllung – wenn nötig nochmals mit		
8	Typischer Tag: E-Mails im Hinblick auf dringende Probleme sichten, 1-1½ Stunden später Statusmeeting (gestern, heute, Probleme); eigene Implementierungstasks erfüllen (Codes schreiben); Führungsaufgaben wahrnehmen: Fragen die Umsetzung der Anforderungen oder die Anforderungen selbst betreffend beantworten („dann kann ich das klären oder wenn ich's selber nicht weiß, geh ich dann eben ...also zu den fachlichen ahm Anforderungserstellern und klar dort, wie genau sie das haben wollen“); im Produktteam direkte Anweisungen geben – neuem Mitarbeiter muss mehr erklärt werden; Rest ist tagesabhängig, viele Meetings („Ahm da geht's dann einfach um korrektive Sachen, Planungssachen ah auch Konzept äh Konzeptionen von neuen Anforderungen“)	Priorisierung eigener eingehender Aufgaben & Erfüllung; Statusmeeting im Team zur Abklärung von größeren Problemen; Fragen der Geführten die (Umsetzung der) Anforderungen betreffend beantworten – wenn nötig nochmals mit Anforderungsstellern klären; Neue Mas bedürfen mehr Anleitung	Anforderungsstellern klären bzw. Geführte holen Hilfe direkt bei Anforderungsstellern innerhalb der Operative oder Vorgesetzten der Fk Bei größeren Problemen Lösungssuche im Team		
9	„Na an direkten, also schriftlichen Kontakt auch, a wie gsagt, i mein, hält ma einfach fest schriftlich, ABEr meistens direkt, face-to-face, ja. (...)“	Viele Meetings (Planung; Korrekatives)	Evaluation der Aufgabenerfüllung via Demos vor Anforderungsstellern & Vorgesetzten Meetings für Planung & Korrekatives; Statusmeeting im Team zur Abklärung von größeren Problemen, wobei Geführte je nach Selbstbewusstsein Problem unterschiedlich schnell mitteilen (wäre aber Erwartung von Fk & Klärung, wenn nicht erfüllt), aber Ausgleich Kontrollfunktion durch KollegInnen – Lösungsfindung im Team & Diskussion der Ansätze mit Vorgesetzten – dieser erwartet Kommunikation größere Probleme an ihm (welche Fk nicht immer als solche erkennt und somit die Erwartung des Vorgesetzten nicht immer erfüllt) und interveniert bei Bedarf		
10	Offenes Klima: „wir“ verteilen Aufgaben (3-W-Z) nach Stärken, Schwächen, Interessen und Ressourcen („schon voll!“); „vIELES wird auch zu zweit erledigt, also grad so kritische Sachen, das heißt, da wird dann zu zweit drauf geschaut, oft halt ein SpezialIST auf dem Thema und einer, der noch nicht so gut ist in dem Thema, einfach auch um ein bissl diesen Know-how, Know-how-Transfer zu haben, ja“; Im 2er Team: Fk teilt zu, aber auch Austausch – „also wenn jetzt ähh Mitarbeiter grad beschäftigt is, mach ich seine Sachen oder umgekehrt“	Aufgabenverteilung gemeinsam auf nach Stärken, Schwächen, Interessen und Ressourcen; Kritisches zu zweit auch zwecks Know-How-Transfers;		Widerspruch: „aber es is jetzt nicht so, dass eine Person mal etwas tun MUSS, sondern das wird dann halt einfach zugeteilt.“	Aufgaben werden weder im großen noch im kleinen Team durch die Fk zugeteilt – dies wird nicht als Führungsaufgabe gesehen – eher Kooperation
11	Fk kann Team Aufgaben vorgeben, „wir“ legen Projektplan vor – Vetorecht des + Aufgaben (bringt Argumente für Notwendigkeit) vom Vorgesetzten – „im Prinzip ist die die Grobdefinition oder auch die Feindefinition meine Sache oder die Sache vom vom Team und mir und es gibt dann eben nur, ja, a paar Stellschrauben, wo halt quasi noch vom Vorgesetzten da mit redet, außer es rennt völlig aus'm Ruder“	Fk stimmt Aufgabenplanung mit Vorgesetzten ab und gibt diesen Team vor; Vorgesetzter nimmt Adjustierungen dieser Planung vor bzw. Interventiert, wenn große Probleme auftreten			
12	Abhängigkeit von Operativen – machen Software für „Rest der Firma“ (Kommunikation schriftlich & telefonisch); leisten Support – müssen Fehler in Software beheben oder Feedback oder Hilfestellung geben & geben Trainings	Anforderungen (Produkt, Feedback, Hilfestellung) von Seiten der anderen Operativen			
13	Innovationsdruck ja – auch selber gemacht (Verbesserungen); Konkurrenzdruck indirekt via Anforderungen vom PM gefühlt	Innovationsdruck ja – auch selber gemacht Konkurrenzdruck indirekt via Anforderungen gefühlt			
14	Mitarbeiter unterschiedlich engagiert („normal 8 Stunden arbeiten“ vs. sich „fest beißen wenn's brennt“)	unterschiedliches Engagement der Geführten			
15	„Mhm ja, bis jetzt eigentlich nicht. Also es gab natürliche Veränderungen, weil ahm Teammitglieder nicht mehr zur Verfügung standen“ = Geplante organisatorische Änderung + Übergabephase – „Aber es hat jetzt keine keine Änderungen gegeben aufgrund von irgendwelchem spinaren Problemen oder oder ah, ja, Problemen im Team oder so was. Das hab ich zum, also hab ich bis jetzt nicht gehabt“	Geplante organisatorische Teamänderung + Übergabephase – nicht aufgrund von Problemen			
16	Skizziert die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter; Ier aus dem ersten Produktteam ist überall einsetzbar – „kann auch a bissl mich ersetz“, dadurch dass er eben 's Konzept ein bisschen besser kennt“; Anfang der 3-W-Z: Aufgaben der Teams + ungefähre der Personen festgelegt (anpassbar); Vorweg geplant, dass Kritisches zu zweit (zur Fehlervermeidung) oder zum Zweck des Know-How-Transfers	Fk tw. durch 1en Geführten ersetzbar;	Einfluss & Abhängigkeit Aus Anforderungen Aufgaben ableiten – Detailplanung im Team – Fk von Feedback der Geführten bei Entscheidung ob & wie Anforderungen umsetzbar sind abhängig; Aufgabenverteilung	3-Wochen Zyklen beziehen sich auf alle Teams dieser Ebene & nicht nur seines; Ich wüsste ohne vorweg das Interview mit dessen Vorgesetzten geführt zu haben nicht, wer die Aufgaben zuteilt	Fk und Geführte ebenwürdig; Zusammenarbeit & Aufgabenteilung „passiert“ & Fk sieht hierbei für sich keine speziellen Aufgaben

17	Ende der 3 W: Demos vor Teamexternen (Vorgesetzten, Vorstand, Produktmanagement) – die sehn dann quasi, was jetzt genau, wie jetzt ihre Anforderungen umgesetzt worden sind.“ „konstanter Realitycheck“; Individuelles Eingehen auf Geführte – bringen sich unterschiedlich stark ein – verschiedene Meinungen vereinbaren; „Und natürlich das Team oder diese Teams auch der Meinung sind, ma muss gewisse Dinge auf a gewisse Art umsetzen, um sie auch nachhaltig zu machen. Was auch richtig is, aber oft gibts halt auch Druck, dass ma sagt: "Wir müssen das jetzt haben, das wird nicht besonders schön, aber es muss einfach funktionieren".“ Ruhigere ermuntern, sich einzubringen/Meinung zu äußern/aufzuzeigen, dass persönlich keine Zeit mehr, noch eine Aufgabe zu übernehmen	Evaluation der Aufgabenerfüllung via Demos vor Anforderungstellern & Vorgesetzten; Geführte teilen Ansichten teils klar mit und müssen eils dazu ermutigt werden – Ansichten vereinbaren bzw. klar machen, dass Umsetzung nicht möglich	im Team nach Stärken, Schwächen, Interessen & Ressourcen – kritisches zu zweit Abstimmung der Aufgabenplanung mit Vorgesetzten – nimmt Adjustierungen vor Einfluss auf Vorgesetzten über Argumente Motivation Aufgabe: Vereinbaren unterschiedlicher Ansichten der Geführten bzw. klar machen wenn Berücksichtigung nicht möglich – ständige Diskussion im Team & alle 3 Wochen inkl. Vorgesetzten die Balance der gestellten Anforderungen mit dem Bedürfnis nach Qualität zu vereinbaren Individuelles Eingehen Neue Geführte bedürfen mehr Anleitung; Geführte müssen tw. zur Kommunikation ihrer Ansichten ermutigt werden;	Spricht von allgemeinen Ablauf in allen Teams – Sprung zu seinem Team (individuelles Eingehen) Sprung zu allen Teams;	Ist bemüht, sich auf eigenes Team zu konzentrieren, aber beschreibt allgemeine Abläufe in der Ebene – Sieht Evaluation der Aufgabenerfüllung nicht als seine Aufgabe
18	Kaum zwischenmenschliche Reibungen, aber Anforderungen werden manchmal nicht so gut aufgenommen → als Fk argumentieren; Kompromisse schließen – mit Vorgesetzten abklären/Argumentieren (Qualität vs. Quantität); zu Ruhigeren hingehen und fragen, ob das wirklich OK ist oder ob die das machen wollen	Kaum zwischenmenschliche Konflikte; Tw. Argumentation für Anforderungen und Kompromissbildung mit Team notwendig - derartige Entscheidungen des Teams nach oben kommunizieren			
19 + 20	Kollegialer Umgang im Team „per Du“, „man sieht sich auch in der Freizeit, also da – das hilft natürlich dabei“ (gehen was trinken, machen Sport); angenehmes Klima: ansprechen, wenn was nicht passt – Fk bemüht sich, wenn notwendig, das zu ändern; Private lockerer: „Und dann doch, es is halt trotzdem dann, i-im Arbeiten selber is natürlich schon klar (.), dass das, dass es da ne gewisse Rolle gibt, also dass der eine die Führungsposition is und der andere eh-eh-er im Team halt, quasi die Sachn auch durchführn, aber da hab ich eigentlich bis jetzt noch keine Probleme gehabt.“	Kollegialer Umgang im Team, private Treffen - lockerere Atmosphäre (hilfreich) vs. klare Rollen am Arbeitsplatz, Probleme werden angesprochen & Fk interveniert, wenn sie es als notwendig erachtet			Ist sich seiner Führungsrolle bewusst, aber hat kein Problem damit, wenn z.B. durch die Demos ihm Führungsaufgaben abgenommen werden (siehe 17)
21	Kennt jemanden besser → weiß mehr & hat mehr Gesprächsthemen	Kennt jemanden besser → weiß mehr & hat mehr Gesprächsthemen			
22	Missverständnisse: Relevanz von Anforderungen (Fk vs Ma) – Fk tw. darüber erstaunt – morgendliche Statusmeetings helfen beim aufdecken & Entgegensteuern; Private Treffen → Zeit um über berufliches zu sprechen, das in Arbeit aufgrund des (Zeit-)Druckes, unter dem man steht, zu kurz kommt; entspannte Diskussion von Vorschlägen. Ansonsten privates Wissen nicht nutzbar	Missverständnisse: Relevanz von Anforderungen (Fk vs Ma); Private Treffen um in entspannter Atmosphäre Berufliches zu besprechen	Selbstbewusstere benötigen nach Fehlschlägen keine ermunternden Worte vs. Nachfragen & Unterstützung bei Lösungsfindung bei geringeren Selbstbewusstsein	„(räuspert sich) Na Missverständnisse gibts imma wieder, das is klar, aber ich glaub, sind jetzt ja eher so so Konfrontationen wahrscheinlich ja gemeint, oder?“	Missverständnisse sind etwas normales
23	Private Gesprächsthemen: Filme, Match, Aktivitäten am Wochenende; „darf nicht ausarten“ – nicht zu lange über Privates sprechen; Schlechte Stimmung weil müde (am Wochenende, „bissal mehr unterwegs“) – kennt Fk von sich selbst → „Muss ma si natürlich auch entsprechend zurücknehmen und dann, ja, darf ma halt, also solche Sachn darf ma halt ned an den anderen auslassen, is, glaub ich, klar.“ Wenn zu häufig oder „E-Card-Urlaub“ – müsste intervenieren, kam aber noch nicht vor	Private Unterhaltung am Arbeitsplatz in Maßen; schlechte Stimmung aufgrund von Privaten darf nicht an Kollegen ausagiert werden; Anhand eigener Erfahrungen/Erlebnisse jene der Geführten nachvollziehen/verstehen			
24	Größerer Stolperstein → Diskussion von Möglichkeiten damit umzugehen & Lösungsansätze mit Vorgesetzten diskutieren	Lösungsfindung bei größeren Problemen im Team & Diskussion der Ansätze mit Vorgesetzten			
25	„also das ist natürlich auch wieder so, dass die, die stärkeren ah Teammitgliedern natürlich eher sagen: "Wir haben da und da Probleme und das und das wird nicht funktionieren". ... Bei Ruhigeren is natürlich jetzt eher so, dass die dann das vielleicht (.) eher versuchen durch (.) noch schneller ausbessern oder oder ja, ich will ja nicht sagen verschweigen, aber vielleicht auch gar nicht so stark einschätzen oder und da vielleicht HEMMUNGEN haben, das zu sagen. Ahm das wird einfach durch das Team relativ gut kompensiert, also dadurch, dass das Team ja doch SEHR stark miteinander spricht und auch den Zustand über alle Tasks hat“	Geführte kommunizieren Probleme unterschiedlich schnell – Teammitglieder übernehmen auch Kontrollfunktion			Fk selbst muss nicht auf Geführte individuelle eingehen
26	Selbstbewusstere benötigen nach Fehlschlägen keine ermunternden Worte vs „eher zurückbezogener is, dann dann muss ma sich da schon mal einsetzen und einfach da unterstützend sagen: "Gut, schau ma mal gemeinsam drauf" oder ah "Wie könn ma das hin bekommen?" oder "Wo genau is jetzt das Problem?". Also da muss ma dann schon a bisschen drauf eingehn, aber das is auch wieder sehr abhängig von der Person, ja“	Selbstbewusstere benötigen nach Fehlschlägen keine ermunternden Worte vs Nachfragen & Unterstützung bei Lösungsfindung bei geringeren Selbstbewusstsein			
27	Ma – Hilfe durch Fk + dessen Vorgesetzten, wenn Anforderung nicht verstanden / zur Absicherung, dass Anforderung umgesetzt direkt bei PM/QM; innerhalb der Operative kommuniziert „jeder mit jedem“ vs. außerhalb über Schnittstellen, da ansonsten zu viele Aufgaben .. Ah 's is jetzt nicht so, dass da alles über mich gehn muss oder über über die definierten Schnittstellen 's is. Natürlich, sobald's dann jetzt außerhalb der Operative geht, dann dann wird schon diese Schnittstellen greifen, weil sonst einfache die Leute nicht mehr zu Arbeit bringen, weil jeder jedem ah, ja, quasi die die normalen Tasks rein schießt.“	Geführte haben Fragen zu Anforderungen → Hilfe bei Fk, deren Vorgesetzten & direkt bei Anforderungstellern; Fk: Priorisierung und Selektion der Anforderungen; Fk als Schnittstelle?)			
28	Fk erwartet von Mas: „den Willen, die Sachen umzusetzen, also de-den Willen, dann gemeinsam Erfolg zu haben mit den mit den vereinbarten, also IM HINblick auf die gemeinsamen Ziele“, Ehrgeiz; Flexibilität, Fairness, „auch Offenheit, also das ma eben diese Dinge auch anspricht, wenn jetzt irgendwo Probleme sind“	Fk erwartet von Geführten Motivation; Flexibilität, Fairness; Offenheit bei Problemen	Konflikte mit Vorgesetzten aufgrund Ausbleiben der Aufgabenerfüllung aufgrund von Zeitdruck → Delegation von Aufgaben an Geführte als Lösung; Team löst Konflikte selbst, wenn nötig greift Fk moderierend ein Probleme werden angesprochen & Fk interveniert, wenn sie es als notwendig erachtet		
29	Wenn keine Offenheit → mit Betroffenen klären warum - Angst vor Strafe?; kein Ehrgeiz – „muss ja nicht unbedingt jetzt sein Pensum ausschöpfen und da noch irgendwas rein drücken. Wenn's halt wirklich so is, dass ma dauerhaft sagt: äää ja: "Das interessiert mich nicht", dann muss ma eh klären: Hat das Sinn? Bringt das was? Sind ist sind die derzeitigen Aufgaben (.) entsprechend? (Team verlassen?, kündigen?); „Wenn die Aufgaben nicht erf, also wenn diese As diese Anforderungen ned erfüllt werden KÖNNEN (.), ja dann muss ma eigentlich a Gespräch führn mit der Person un-und schau, dass ma entweder sagt, ma findet andere Aufgaben oder man klärt, waRUM die nicht erbracht werden können.“	Geführter zeigt keine Offenheit → klären warum; Kein Ehrgeiz → Passung zu Aufgabe?; Mitarbeiter kann Anforderungen nicht erfüllen – Warum?, vi andere Aufgabe zuweisen/ Schulung			
30	Fk erwartet von Vorgesetzten & Kollegen lateral direktes Feedback – „also vor allem jetzt schlechtes vor allem, weil dann ma entsprechend auch reagieren kann“; Fairness; Offenheit – Probleme ansprechbar	Fk erwartet von Vorgesetzten & Kollegen lateral direktes Feedback, Fairness & Offenheit			
31	Bedürfnis nach Qualität vs Anforderung von oben – ständig beiderseitige Diskussion („da muss ma dann eben Kompromisse schließen“) – alle 3 Wochen auch mit Vorgesetzten „is halt ständig der Austausch da, auch bei diesen Demos, die wir alle drei Wochen habn. Wo dann quasi das Team mit den Vorgesetzten direkt sprechn kann“	Ständige Diskussion im Team die Balance der gestellten Anforderungen mit dem Bedürfnis nach Qualität z vereinbaren – alle 3 Wochen auch mit Vorgesetzten			Keine persönlichen Bedürfnisse der Geführten erwähnt
32	Ahm, ja also vom Team, denk ich, dasselbe, was ich auch erwarte, also auch wieder die Offenheit, dann auch die das Feedback natürlich, dann auch die Möglichkeit eben. Oder was es vermutlich auch erwartet, dass ich auf die Bedürfnisse des Teams eingeh, also dann eben diese diese Wünsche auch entsprechend positioniere bei der Planung“ <-> wenn Ziel/Bedarf gegeben); Vorgesetzter erwartet: „Auge auf Team haben“, Vereinbartes umsetzen; Missverständnisse & Probleme im Team selbst behandeln & kommunizieren, wenn unlösbare Probleme; Von beiden Seiten Kommunikationsfähigkeit erwartet „dass auch Probleme klar“	Erwartungen der Geführten decken sich mit Erwartungen der Fk: Offenheit, Feedback, Wünsche & Bedürfnisse berücksichtigen - Fk muss aber abwägen, ob mit Ziel vereinbar; Vorgesetzter erwartet Kontrollfunktion für's Team wahrzunehmen, + kommunizieren, wenn unlösbare Probleme	Fortbildung der Geführten; Delegation von Aufgaben an unerfahrene Geführte schwierig; obwohl langfristig gewinnbringend Verbesserungen Innovationsdruck tw. selbst gemacht & Konkurrenzdruck indirekt via Anforderungen fühlbar;		Persönliche Bedürfnisse der Geführten zu beachten, sieht Fk nicht als Aufgabe

Kurzzusammenfassung

Führung ist im wissenschaftlichen Diskurs bereits seit geraumer Zeit ein relevantes Thema, wobei die Anforderungen an Führungskräfte, welche sich in einer Position zwischen zwei Ebenen befinden (Sandwich-Position), nur marginal Beachtung finden. Auch im Bereich der Psychoanalytischen Pädagogik oder der Psychoanalyse findet kaum eine Auseinandersetzung mit dieser Thematik statt, was hinsichtlich des Wirkens unbewusster Dynamiken im Arbeitsalltag von der Verfasserin jedoch als urgent erachtet wird. Das Ziel dieser Diplomarbeit ist daher, die Herausforderungen sowie damit verbundenen Chancen und Belastungen von Führungskräften in der Sandwich-Position aus deren Perspektive zu erarbeiten und im Hinblick auf wirksame psychodynamische Mechanismen zu analysieren. Die theoretische Auseinandersetzung mit dieser Materie ergab ein breites Spektrum an Aufgaben, die an die Führungskräfte eine Vielzahl an Anforderungen – welche zum Teil durch unbewusste Dynamiken und Abwehrmechanismen bedingt sind – stellen. Diese Aufgaben reichen von der Verhaltenssteuerung von Organisationsmitgliedern diverser hierarchischer Ebenen über die Sicherstellung eines adäquaten Arbeitsklimas, der Unterstützung der Adaptabilität der Organisation an sich ändernde Umweltafordernungen, der alternierenden Einnahme verschiedener Rollen bis zum Umgang mit unterschiedlichen Machtansprüchen. Die im Zuge der qualitativen Erhebung gewonnenen Resultate bestätigen zum einen bestehende Ergebnisse und zeigen zum anderen auch neue Aspekte und Forschungsperspektiven auf. So konnte etwa der Einfluss unbewusster Wirkfaktoren auf das Erleben von Belastungen bzw. die Wahrnehmung von Chancen als Führungskraft in der Sandwich-Position dargestellt werden.

Abstract

For a considerable time, scientists have been discussing the subject of leadership; however, the requirements for leaders who are positioned between two hierarchical levels (the so called “meat in the sandwich”) have only been slightly observed. The same applies to field of Psychoanalytic Pedagogy or Psychoanalysis where this subject has not been examined and analysed in depth. The impact of unconscious dynamics in everyday business turns this subject into an important matter that needs to be analysed thoroughly. The objective of this thesis is to understand the opportunities and strains due to the challenges experienced by mid-level leaders from their point of view and analyse their statements particularly with regard to effective psychodynamic factors. The theoretical analysis of this matter revealed a large number of tasks which led in turn to multiple requirements for leaders. These requirements evolved partially through unconscious dynamics and constellation of defences. The discovered tasks include behavioral guiding of employees on different levels of organisations, ensuring an appropriate working climate, supporting the organisation to adapt to changing environmental requirements, switching between different roles and dealing with ambitions for power. The outcome of the qualitative survey confirms the results of earlier conducted research and suggests new aspects and research prospects. For example, it is shown how unconscious factors affect mid-level leaders when experiencing stress or perceiving leadership opportunities.

Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Name: Sandra Schuecker
Geburtsdatum: 28. April 1986, in Vöcklabruck, OÖ
Nationalität: Österreich
Adresse: Geibelgasse 5/ 24; 1150 Wien
Familienstand: ledig

Ausbildung:

- Seit 10.2005: Diplomstudium Psychologie an der Universität Wien
mit den Schwerpunkten: *Angewandte Kinder- und Jugendpsychologie*
und *Angewandte Sozialpsychologie*
- Seit 10.2004: Diplomstudium Pädagogik an der Universität Wien
mit den Schwerpunkten *Psychoanalytische Pädagogik* und *Sozialpädagogik*
- 09.1996-07.2004: Akademisches Gymnasium Linz – AHS-Matura
- 09.1992-07.1996: Volksschule Walding
-

Fachspezifische Tätigkeiten/ Praktika:

- 06/2010 – 08/2010: Praktikum an der Univ. Klinik für Neuropsychiatrie des Kindes- und Jugendalters am AKH Wien.
- 11/2009 – 04/2010: Praktikum bei Hogrefe Austria in Wien (Testentwicklung)
- 10/2009 – 06/2010: Ausbildung zum Student Mentor an der Fakultät für Psychologie, Universität Wien
- 07/2009 – 08/2009: Praktikum bei der Wiener Jugenderholung.
- 07/2008 – 08/2008: Praktikum bei der Wiener Jugenderholung.
- 03/2008 – 10/2008: Praktikum als Bibliotheksmitarbeiterin der Präsenzbibliothek des Instituts für Bildungswissenschaft.
- 10/2002: Betreuerin bei einem Feriencamp der Kinderfreunde der Ortsgruppe Ottensheim