

Führen mit Lösungsfokus

Qualitative Analyse von Mustern des Gelingens einer
lösungsfokussierten Führung aus der Praxis eines österreichischen EVU

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Barbara Holas-Gallop, BA

1410683013

Begutachterin: Mag.^a Christine Hoffmann

Innsbruck, April 2016

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.



17. April 2016

Unterschrift

Widmung:

Diese Arbeit ist meinem noch ungeborenen Kind gewidmet, das mir die nötige Kraft, Ausdauer und Motivation gegeben hat, diese zeitgerecht abzuschließen.

Ich danke meiner ganzen Familie, allen voran meinem Ehemann Mario, und meinen Freunden für den tollen Rückhalt sowie für unzählige aufbauende Worte, die mich durch das gesamte Masterstudium getragen haben.

Zusammenfassung

Effektivere und raschere Veränderungen im Unternehmen, verbesserte Kooperation, stärker motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: das ist das Ziel des *Führen mit Lösungsfokus* – und gerade in der heutigen Arbeitswelt, in der Wissen und Kreativität entscheidend sind, ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Diese qualitative Forschungsarbeit nach rekonstruktiv-hermeneutischem Verfahren identifiziert anhand von zehn Interviews mit Führungskräften aus einem Energieversorgungsunternehmen „Muster des Gelingens“ aus deren Führungspraxis und vergleicht diese mit theoretischen Grundlagen und empirischen Studien zu diesem Thema. Konkret festgemacht wird das von Steve De Shazer und Insoo Kim Berg bereits in den 1980er Jahren entwickelte Führungskonzept am Mitarbeitergespräch als wesentlichem Personalmanagement-Instrument.

Die Autorin verdichtet ihre Erkenntnisse aus den Interviews bzw. aus der Literaturrecherche und gibt praxistaugliche Empfehlungen zum Führen mit Lösungsfokus, welche auch für jedes andere Unternehmen derselben Größenordnung gültig sind.

Schlüsselbegriffe: Führung, Lösungsfokus, Zukunftsorientierung, Stärkenfokussierung, Mitarbeitergespräch, lösungsfokussierte Kommunikation, lösungsfokussierte Sprache, Energieversorgungsunternehmen

Abstract

More effective and rapid change in companies, improved communication, strongly motivated employees: These are the main goals in *solution focused leadership*. It is essential for today's work environment, in which both knowledge and creativity are crucial for success.

This thesis is based on a qualitative, reconstructive-hermeneutical method, which identifies so-called „patterns of success“ out of ten interviews with members of management of a power supply company. It also compares the content of these interviews to theoretical principals and empirical studies in solution focused leadership. This concept was originally developed by Steve De Shazer and Insoo Kim Berg in the 1980s. The appraisal interview is an important leadership tool in HRM and is therefore in the focus of this study.

The author summarises her findings resulting from the interviews and her literature research. She lists practical recommendations for solution focused leadership, which are also valid for other companies of comparable size.

Keywords: leadership, solution focus, future orientation, strengths, appraisal interview, solution focused communication, solution focused language, power supply company

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und wissenschaftliche Relevanz.....	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfrage	2
2	Theorie	4
2.1	Historischer Hintergrund.....	4
2.2	Prinzipien im Führen mit Lösungsfokus	5
2.2.1	Lösungsfokussierte Sprache	6
2.2.2	Lösungsanalyse statt Problemanalyse	9
2.2.3	Beratungshaltung.....	10
2.3	Beschreibung relevanter Management-Konzepte	11
2.3.1	Unterschiede systemischer und lösungsfokussierter Annahmen über Organisationen.....	11
2.3.2	Positive Psychologie und Positive Organizational Scholarship.....	14
2.3.3	Appreciative Inquiry	16
2.3.4	Die lernende Organisation	17
2.3.5	MBO: Management By Objectives	19
2.4	Bisherige empirische Befunde	20
2.4.1	Gallup's „Engagement Index 2014“	20
2.4.2	PEF-Studie zu lösungsorientierten Führungstrainings.....	21
2.4.3	West Texas A&M: „Solution-Focused Leadership Model“	21
3	Methodik	23
3.1	Vorverständnis	23
3.2	Erhebungsmethode	24
3.3	Fallauswahl	24
3.4	Dokumentation der Erhebung.....	26
3.5	Auswertungsmethode.....	26
3.6	Qualitätssicherungsstrategien	28

4	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	29
4.1	Grundannahmen über Führung	29
4.2	Definition der eigenen Führungsrolle	32
4.3	Funktionierende Führungsmethoden	35
4.4	Umgang mit Fehlern	40
4.5	Umgang mit Erfolgen	44
4.6	Verwendete Kommunikationsformen	47
4.7	Mitarbeitergespräch	53
4.8	Identifizierte Muster des Gelingens	60
5	Diskussion und Ausblick	66
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	66
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage	73
5.3	Methodische Stärken und Schwächen	76
5.4	Implikationen für die Praxis	78
5.5	Empfehlungen für weiterführende Forschung	78
	Literaturverzeichnis	80
	Abbildungsverzeichnis	84
	Tabellenverzeichnis	85
	Anhang	

1 Einleitung

Durch den Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft ändern sich nicht nur der Charakter und die Inhalte der Arbeit, sondern auch die Führungsbeziehungen im Unternehmen. Welche Herausforderungen dieser Umstand für Unternehmen mit sich bringt, wird im Folgenden überblicksartig dargestellt.

1.1 Problemstellung und wissenschaftliche Relevanz

In der heutigen Arbeitswelt geht es überwiegend darum, Wissen und Kreativität zu nutzen. Beides hängt vor allem vom „Good Will“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Gemeinsame Visionen, Identifikation, Partizipation und Freiräume sind dafür grundlegend (Franken, 2008, S. 16).

Doch wie können diese Grundlagen in einem Unternehmen geschaffen werden? Zum einen können sich Führungskräfte mit dem Konzept des Lösungsfokus vertraut machen, dessen Nutzen primär darin besteht, effektivere und raschere Veränderungen, verbesserte Kooperation, stärker motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine höhere Agilität der Projekte bzw. der Organisation selbst zu erzielen (Burgstaller, 2015, S. 18). Und sie können andererseits lernen, diesen Lösungsfokus in ihrem eigenen Führungsalltag anzuwenden.

„Lösungsfokus ist ein mächtiger, praktischer und erprobter Zugang zu positiver Veränderung von Menschen, Teams und Organisationen“ und „eine neue Change-Technologie“ (Jackson / McKergow, 2007, S. XV).

Das lösungsfokussierte Führungsverständnis wurde ursprünglich Anfang der Achtziger Jahre von Insoo Kim Berg und Steve de Shazer für den Bereich der Familientherapie entwickelt. Nach und nach hat es sich auch als Coaching- und Beratungsansatz in Organisationen etabliert und wird nun zunehmend auch im Management erfolgreich angewendet. Das lösungsfokussierte Führungsverständnis ist eine Denkhaltung, die auf die optimale Lösungsfindung abzielt. Durch einen Perspektivwechsel von der Problem- auf die Lösungsebene werden Veränderungen schneller und leichter möglich. Führen mit Lösungsfokus richtet sich dabei auf das bereits Funktionierende, die gewünschte Zukunft, eine lösungsförderliche Sprache und kleine nächste Schritte aus (Godat, 2014, S. 28).

Führen mit Lösungsfokus umgeht Problemanalysen und steuert direkt auf die „Lösung“ zu. Dies führt zu raschem, pragmatischem und als positiv erlebtem Fortschritt. Der „Lösungsfokus“ zeichnet sich durch drei zentrale Grundelemente aus:

- möglichst große Klarheit über die erwünschte Zukunft (= „die Lösung“),
- Funktionierendes in der Gegenwart erkennen und für die Zukunftsgestaltung nutzen,
- sowie das Funktionierende direkt ansteuern und sich nicht mit dem Problem auseinandersetzen (Burgstaller, 2015, S. 14).

Das wichtigste Führungsinstrument für Personalmanager ist in diesem Zusammenhang die Sprache. Sie finden Zugang zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, indem sie lösungsorientiert kommunizieren und sich weniger in die Problembeschreibung versenken. Problembeschreibung hat auch etwas mit nach rückwärts gerichteter Vergangenheitsbewältigung zu tun, mit der Suche nach Schuldigen (Demann, 2015, S. 78). Soll aber Innovation generiert werden, braucht es meist ein Umdenken, einen anderen Zugang. Lösungsfokussierte Methoden können diesen Paradigmenwechsel sehr effektiv vollziehen (Burgstaller, 2015, S. 19).

Am besten lässt sich Lösungsorientierung in der Führungspraxis aus Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen ableiten. Welche Sprache verwendet die Führungskraft dabei? Wie übt sie Kritik und wie gibt sie Feedback weiter? Welche Fehlerkultur wird generell gelebt? Und wie kann lösungsorientierte Führung schließlich in den beruflichen Alltag integriert werden?

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit den oben genannten Fragestellungen. Die Autorin versucht, im eigenen beruflichen Umfeld (österreichisches Energieversorgungsunternehmen) praxisnah mithilfe qualitativer Forschungsmethoden ein Muster aus dem Verhalten der befragten Führungskräfte abzuleiten, um im Quervergleich mit dazu vorhandener, aktueller Literatur zu diesem Thema, aber auch mit ähnlichen Führungskonzepten erkennen zu können, was eine lösungsfokussierte Führung unterstützt. Dieses Muster soll auch auf jeden anderen Unternehmenskontext / jede Branche umzulegen sein und als „Anleitung für lösungsfokussiertes Führen“ dienen.

Barbara Holas-Gallop

Für diese Masterarbeit wurde folgende Forschungsfrage formuliert:

„Welche Muster des Gelingens lassen sich im Sinne einer lösungsfokussierten Führung aus der Führungspraxis eines Energieversorgungsunternehmens ableiten und wie können diese in Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen entsprechend berücksichtigt werden?“

2 Theorie

In diesem Abschnitt wird ein Überblick über den historischen und theoretischen Hintergrund des Konzeptes der Lösungsfokussierung gegeben. Darüber hinaus werden Vergleiche zur „klassischen“ und „systemischen“ Organisationstheorie sowie einigen Methoden daraus gezogen. Anschließend findet sich eine Auswahl bisheriger empirischer Befunde kurz zusammengefasst.

2.1 Historischer Hintergrund

Dieser Forschungsarbeit liegt das psychologische Konzept der „lösungsfokussierten Kurzzeittherapie“ zugrunde. Es basiert u.a. auf dem Systemdenken des britischen Anthropologen und Wissenschaftlers Gregory Bateson, dem Psychotherapeuten Milton H. Erickson sowie der systemischen Kommunikationstheorie des MRI (Mental Research Institute) in Palo Alto, Kalifornien, begründet von John Weakland, Richard Fisch, Jay Haley, Don D. Jackson und Paul Watzlawick.

Weakland kooperierte später mit dem Wissenschaftler-Ehepaar Steve De Shazer und Insoo Kim Berg sowie mit einem Team von klinischen Psychologen am MRI. Mit ihren Experimenten auf dem Gebiet der Kurzzeittherapie verfolgten sie das Ziel, so kurz, effektiv und behutsam wie möglich im Leben der Klientinnen und Klienten zu intervenieren und dabei rein induktiv vorzugehen. Sie entwickelten den Ansatz der „Solution focused therapy“ (De Shazer et al., 1985). Die wahrscheinlich wichtigste Innovation ihres Modells (im Original „Milwaukee model“) war Anfang der Achtziger Jahre die Verwendung positiven Feedbacks sowie die Ansicht, dass Problem-Muster als ein System vielfältiger Interventionspunkte betrachtet werden können. Als revolutionär galt in der Psychologie ein Perspektivenwechsel – weg vom Problemfokus und wie das Problem gelöst werden kann, hin zu einem Lösungsfokus, und wie dieser Fokus zu den „Ausnahmen“ des Problems passt. Damit begann die Forschergruppe, das „Nicht-Auftreten“ von Problemen und Verhaltensweisen bzw. Rahmenbedingungen zu untersuchen bzw. dies zu fördern und auszuweiten.

Nachdem der Lösungsfokus ursprünglich nur im therapeutischen Setting Anwendung fand, wurde das Modell – noch zu Lebzeiten von Steve De Shazer – auch auf Organisationen übertragen. Lösungsfokussierte Organisationsberatung kann als Teil der systemischen Großfamilie betrachtet werden (Burgstaller, 2015, S. 17). Das Umlegen des Ansatzes von der Therapie auf die Organisationsberatung war z.B. im Coaching oder in der Teamentwicklung mit nur geringfügigen Modifikationen möglich. Der Einsatz des

Lösungsfokus zur Unterstützung von Veränderungen in Organisationen nimmt stetig zu. Beim Übertragen des Modells auf diverse Managementbereiche ist differenziert vorzugehen: Zum einen lässt sich Lösungsfokus auch mit ursprünglich problemorientierten Methoden so kombinieren, dass diese effektiver werden. Andererseits sei darauf zu achten, „dass die Grenzen der Anwendung erkannt, respektiert und klar ausgeschrieben werden“ (Burgstaller, 2015, S. 17).

2.2 Prinzipien im Führen mit Lösungsfokus

De Shazer stellte drei einfache, aber wesentliche Lehrsätze der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie auf, die als Fundament dieses Konzeptes gelten:

- *„If it isn't broken, don't fix it.“*
- *„If it works, do more of it.“*
- *„If it's not working, do something different.“* (De Shazer / Dolan, 2011, S. 23)

Das bedeutet, funktionierende Ökosysteme sollten nicht irritiert oder gestört, sondern vielmehr erhalten werden. Es gilt, die neuralgischen Ansatzpunkte für den Veränderungsprozess zu identifizieren, ohne dabei jene Dinge mit zu verändern, die bisher funktioniert haben.

Klientinnen und Klienten, die Probleme in der Vergangenheit bereits lösen konnten, sollten von der Therapeutin / vom Therapeuten dazu motiviert werden, diese Lösungsmuster auch in der Zukunft anzuwenden. Dabei beurteilen sie nicht die Qualität einer Lösung, sondern nur deren Effektivität.

De Shazer stellte fest, dass kleine Schritte zu großen Veränderungen führen können. Die erwünschte Zukunft sollte daher in kleinen, aber steten, klaren und spezifischen Handlungen realisiert werden. Diese Herangehensweise für Veränderung bringt den Vorteil mit sich, dass nur eine niedrige Hemmschwelle zu überwinden ist. Sobald damit begonnen wird, sind rasch Ergebnisse erkennbar, was die Klientin / den Klienten motiviert, weiterzumachen. Sollte die Veränderung einmal in die falsche Richtung gehen, lassen sich kleine Schritte auch leicht wieder nachjustieren. Kleine Schritte erfordern darüber hinaus keine großen Innovationen, sondern eher Variation und Adaption von Routinen (Burgstaller, 2015, S. 79f).

Ein weiterer zentraler Aspekt im Führen mit Lösungsfokus ist, dass es sich dabei um einen interaktionalen Zugang handelt. Das heißt, weder das Problem noch die Lösung sind in einer Person oder innerhalb nur eines Systemelements zu suchen, sie liegen

immer in der Interaktion von Personen. Das bedeutet, alles entsteht aus dem Kontext, es gibt keine allgemeine Theorie zur Erklärung. Nicht objektive Daten, sondern persönliche Erfahrungen dienen als Ausgangspunkt für Veränderungen. Diese Erfahrungen sind immer personenabhängig und individuell verschieden, daher sind stets die Individuen zu betrachten. Das Verhalten von Personen entsteht aus Reaktionen, Interaktionen und Sprache, nicht nur aus der Person selbst heraus. Sprache beschreibt nicht die Realität, sie erzeugt diese (Burgstaller, 2015, S. 83).

Nachdem die Sprache zu den zentralen Erfolgsbausteinen im Führen mit Lösungsfokus zählt, wird im Folgenden näher darauf eingegangen.

2.2.1 Lösungsfokussierte Sprache

In der modernen psychologischen „Lösungsfokus“-Praxis versuchen Therapeutinnen und Therapeuten, effektive Verhaltensmuster ihrer Klientinnen und Klienten, die in der Vergangenheit bereits erfolgreich waren, aufzudecken, um somit leichter mit Problemen umgehen zu können. Dies gelingt durch genaues Befragen der Klientinnen und Klienten über Ausnahmesituationen zu den von ihnen vorgebrachten Beschwerden.

Ein Beispiel: Beschwerd sich ein Paar darüber, ständig miteinander über Geldangelegenheiten zu streiten, wird von der Therapeutin bzw. dem Therapeuten gefragt, ob es bei Zeiten auch über Geld spricht, ohne sich zu streiten. Fällt die Antwort positiv aus, ist der nächste Schritt, Bedingungen zu hinterfragen, unter denen das Paar friedlich über Geldangelegenheiten diskutiert und gemeinsam mit den Klientinnen und Klienten zu analysieren, worin sich diese Situationen zu den ansonsten immer wieder aufkeimenden Streitgesprächen unterscheiden. Anschließend werden die Klientinnen und Klienten dazu ermutigt, bereits existierende, funktionierende Verhaltensmuster im Alltag bewusst und verstärkt einzusetzen (Nunnally, 1993, S. 271f).

Sprache und ihr achtsamer Einsatz spielt in der lösungsfokussierten Therapiepraxis also eine große Rolle. Wie ein Artikel aus dem Personalmagazin (Demann, 2015, S. 78) konstatiert, ist dies auch in Unternehmen das bei Weitem wichtigste Führungsinstrument für Manager. Denn wer heute nicht intensiv an der Verbesserung seiner Kommunikation arbeite, habe morgen überhaupt keine mehr, da der Zugang zur Mitarbeiterin bzw. zum Mitarbeiter verschlossen bleibe. Ganz gleich, welcher Kommunikationsstil zur Anwendung gelange: Manager fänden das „Tor zum Herzen und Verstand“ ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie lösungsorientiert kommunizieren und sich weniger in die Problembeschreibung versenken. Lösungsorientierte Manager ver-

meiden es, sogenannte „Minuswörter“ und „Minussätze“ zu verwenden („*Sie wissen doch selbst, dass...*“ oder „*Sie müssen endlich...*“). Gehen solche Äußerungen mit heftigem Kopfschütteln oder einer abwertenden Handbewegung einher, wird das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Führungskraft nachhaltig gestört. Zielführender seien Formulierungen wie: „*Ihre Verärgerung ist nachvollziehbar, gar keine Frage. Erzählen Sie bitte, was vorgefallen ist. Vielleicht finden wir gemeinsam eine Lösung.*“ Indem Personalmanagerinnen und Personalmanager solche Satzanfänge wählen und sie mit einem ermunternden Kopfnicken begleiten, bieten sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aktiv ihre Unterstützung an. Entscheidend sei, dass sie mit Fingerspitzengefühl kommunizieren und bedenken, was ihre Äußerungen in der Vorstellungswelt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auslösen. Unbedachte „Minussätze“ würden das Selbstwertgefühl nachhaltig beschädigen (Demann, 2015, S. 78).

Lösungsfokussierte Führung sei deshalb effektiv, weil sie bewusste und unbewusste Entscheidungsprozesse fördert und die Selbstwirksamkeitsüberzeugung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stärkt. Dies führe zu nachhaltig guten Lösungen. Führungskräfte stellen dabei – einfach ausgedrückt – die „richtigen Fragen“, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Problem- auf die Lösungsebene führen (Czerny / Godat, 2016, S. 161).

„*Problemsprache erzeugt Probleme. Lösungssprache erzeugt Lösungen.*“ (De Shazer)

Sprache erschafft Wirklichkeit. Mit ihr lässt sich sowohl Unterstützung als auch Widerstand ausdrücken. Wenn über Stärken gesprochen wird, treten diese in den Vordergrund und können somit für eine Lösungsfindung herangezogen werden. Darüber hinaus entsteht auch eine wertschätzende Grundhaltung. Lösungs- und Problemsprache unterscheiden sich durch die Verwendung von unterschiedlichem Vokabular. Während sich die Problemsprache mit Schwierigkeiten und Defiziten auseinandersetzt, geht es in der Lösungssprache um Ziele, Ressourcen, Funktionierendes und Positives. Durch ihre Aussprache werden sie zu einem Teil der Realität und für den Lösungsprozess nutzbar. Daher ist die Etablierung einer Lösungssprache in Organisationen für die Anwendung des lösungsfokussierten Ansatzes Voraussetzung (Godat, 2014, S. 102).

In den vergangenen Jahren haben wissenschaftliche Untersuchungen zum Einsatz von Sprache zu einigen überraschenden Erkenntnissen geführt:

- Eine objektive Wirklichkeit ist nicht existent. Diese wird von Menschen konstruiert. Gedanken werden über Sprache ausgetauscht. Doch auch bei sehr überlegter und sorgfältiger Wortwahl ist noch lange nicht sichergestellt, dass der

Gesprächspartner alles genau so versteht, wie es gemeint war. Berg und de Shazer kommentierten diese Tatsache wie folgt: *„Es gibt nur mehr oder weniger nützliche Missverständnisse.“*

- Menschen werden zu jenen Geschichten, die sie erzählen. Das heißt, jede Geschichte, die jemand erzählt, ist eine Möglichkeit von vielen, bestimmte Begebenheiten zu schildern. In einem Gespräch kann eine Geschichte auch neu erfunden bzw. interpretiert werden. Dieser Umstand kann im Sinne des Lösungsfokus genutzt werden, indem sich der Erzähler auf Erfolgserlebnisse und Ressourcen konzentriert und eine für sich positive Zukunft beschreibt. Solche Geschichten können große Dynamik entwickeln und den Erzähler dabei unterstützen, sich in kurzer Zeit weiterzuentwickeln.
- Das, was in der Aufmerksamkeit einer Person dominiert, wächst und wird bedeutungsvoller. Wenn sie Probleme und Defizite ausführlich analysiert und beschreibt, werden diese automatisch mehr Einfluss gewinnen. Ebenso verhält es sich mit dem Fokus auf vorwärts gerichtete Kräfte. (Burgstaller, 2015, S. 169f)

2.2.1.1 Die Wunderfrage

Bei der „Wunderfrage“ handelt es sich um das bekannteste Instrument des lösungsfokussierten Werkzeugkastens. Sie wurde von Insoo Kim Berg in Zusammenhang mit der SFBT entwickelt. Stellt der Therapeut / die Therapeutin diese „Wunderfrage“, soll die Klientin / der Klient von ihrer / seiner gewünschten Zukunft berichten und diese möglichst klar formulieren. Die „Wunderfrage“ regt die Vorstellungskraft des Gegenübers an und dient auch zur Priorisierung der eigenen Wünsche. Klassisch ist sie in drei Stufen aufgebaut:

- **„Stellen Sie sich vor, Sie gehen heute nach der Arbeit nach Hause. Nach einem schönen Abend gehen Sie ins Bett und schlafen ein ...“**
- **„Ein Wunder geschieht in der Nacht, während Sie schlafen: Was Sie momentan beschäftigt, ist einfach so gelöst. Aber weil Sie schlafen, wissen Sie davon nichts...“**
- **„Woran merken Sie am nächsten Morgen, wenn Sie aufwachen, dass tatsächlich ein Wunder geschehen ist? ...“** (Godat, 2014, S. 50f)

Das Instrument der Wunderfrage soll Therapeutinnen / Therapeuten und Klientinnen / Klienten dabei unterstützen, die Zukunft ohne Fokus auf Probleme oder Hürden zu visualisieren und zugleich Auswirkungen der Veränderung für sich zu erkennen und im Bewusstsein zu verankern.

2.2.2 Lösungsanalyse statt Problemanalyse

Eine der radikalsten Erkenntnisse im Lösungsfokus ist, dass sich lösungsfokussierte Praktikerinnen und Praktiker nicht auf Problemanalysen, sondern vielmehr auf Lösungen konzentrieren sollen. Dafür ist es nicht notwendig, sich mit den Gründen für ein Problem zu beschäftigen, denn:

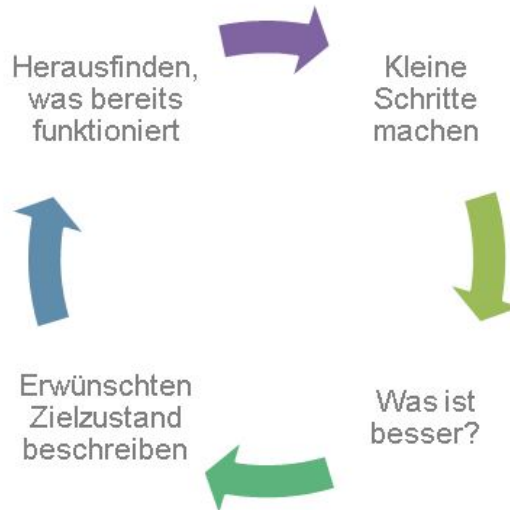
„Für die Lösung ist das Verstehen des Problems nicht notwendig.“ (De Shazer)

Je ausführlicher Klientinnen / Klienten über „Tatsachen“ von Problemen sprechen und diese analysieren, desto stärker beginnen sie, an das Problem zu glauben und desto realer wird es in ihrem Bewusstsein.

Wenn Klientinnen / Klienten und deren Beraterinnen / Berater hingegen über Hoffnungen, Fantasien, Wünsche und Pläne sprechen, wird eine mögliche Lösung für sie immer wahrscheinlicher. Durch den Austausch im Gespräch wird bereits aktiv an einer Lösung gearbeitet. Dieser Perspektivwechsel vom Problem zur Lösung stellt das Kernstück lösungsfokussierter Praxis dar. Versuche, das Entstehen von Problemen zu erklären, können bei der Lösungsfindung sogar eher hinderlich sein. Ziel in der lösungsfokussierten Praxis ist vielmehr, aus den organisationalen Routinen auszubrechen, das heißt, die ausgetretenen Denkpfade bewusst zu verlassen, um die gewünschte Zukunft verwirklichen zu können (Burgstaller, 2015, S. 84f).

Abbildung 1: Lösungsanalyse statt Problemanalyse

Lösungsanalyse statt Problemanalyse



Quelle: Eigene Darstellung

2.2.3 Beratungshaltung

Bentner und Krenzin beschreiben die typisch lösungsfokussierte Beratungskultur als grundsätzlich „in hohem Maße wertschätzend und immer auf der Suche nach Kompetenzen und Ressourcen, die gewürdigt und anerkannt werden können“ (Bentner / Krenzin, 2011, S. 91). Sie zeichne sich darüber hinaus durch eine suchende und forschende Haltung, Offenheit gegenüber Neuem, Beobachtung der Praxis und stetigem Hinterfragen der eigenen Annahmen aus (Burgstaller, 2015, S. 95).

Zu den wesentlichsten Aspekten, die für De Shazer in der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie zum Tragen kommen, gehören die Grundstimmung und die grundlegende Einstellung der Therapeutin / des Therapeuten. Diese müssten positiv, respektvoll und optimistisch sein. Die Beraterin / der Berater sollten grundsätzlich davon ausgehen, dass Menschen sehr resilient sind über die Stärke, Klugheit und Erfahrung verfügen, um Veränderungen zu vollziehen. Therapiesitzungen sollten daher vielmehr auf Kooperation als auf Konfrontation beruhen (De Shazer / Dolan, 2011, S. 27).

2.3 Beschreibung relevanter Management-Konzepte

Dieser Abschnitt beleuchtet wissenschaftliche Theorien im Zusammenhang mit lösungs- bzw. zukunftsorientierter Organisationsentwicklung und De Shazers Konzept des Lösungsfokus in der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Seine Theoriekonstruktion ist nicht als eine „Erklärung“ zu verstehen, sondern „vielmehr nur eine kohärente Beschreibung bestimmter Sequenzen von Ereignissen innerhalb eines spezifischen Kontextes“ (De Shazer, 2004). Bei der „Theorie“ der lösungsfokussierten Organisationsberatung handle es sich eher um eine Beschreibung der „Beratung-als-System, die durch Beobachtung und Reflexion der Praxis untersucht, was die Beraterin / der Berater tun kann, das zur Konstruktion von Lösungen in Organisationen nützlich ist.“ Es handle sich daher primär um eine „Interventionstheorie“ bzw. um „Annahmen darüber, wie man die Beratungsarbeit tun soll“ (Burgstaller, 2015, S. 60). Dieses Interventionsmodell wird in der Praxis durch Beobachtung und Reflexion permanent weiterentwickelt. Denn Theorien im Sinne von Erklärungen oder Ursachenvermutungen werden in diesem Zusammenhang strikt abgelehnt. Bislang gibt es keine fixen Annahmen, die nicht in der Praxis überprüft und daraufhin verworfen werden können, sollte sich herausstellen, dass diese in einem bestimmten Setting nicht funktionieren. Burgstaller bezeichnet den Lösungsfokus in Organisationen daher als „eine Theorie der ‚Theorielosigkeit‘“.

2.3.1 Unterschiede systemischer und lösungsfokussierter Annahmen über Organisationen

In der systemischen Organisationstheorie nach Luhmann oder Maturana wird angenommen, dass Organisationen aus verschiedensten Kommunikationen bestehen. Ihre kleinste Einheit sei die Kommunikation selbst. Ihr wird ein „besonderer, strukturbildender Stellenwert“ eingeräumt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als relevante Umwelt der Organisation gesehen. Eine wichtige Rolle spielen dabei auch Programme, Erwartungen, asymmetrische Beziehungen, Funktionszuschreibungen, Macht, Lernen, Führung, Identität etc. Durch solche starren Elemente besteht jedoch auch die Gefahr, dass Veränderungsimpulse im Keim erstickt werden (Burgstaller, 2015, S. 62f).

Der lösungsfokussierte Organisationszugang spricht hingegen von der Person und ihren Interaktionen als kleinste gemeinsame Einheit. Organisationsmetaphern beeinflussen das Handeln der Beteiligten und es besteht eine Präferenz für eine bestimmte Führungsform, nämlich das „Leading from behind“ (Burgstaller, 2015, S. 62). Es geht

dabei um eine besondere Auffassung der Führungsrolle, in der die Führungskraft ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern großen Freiraum für eigene Ideen und Problemlösungen sowie für Innovation gibt, dabei aber das „big picture“ – die visionären Ziele des Unternehmens – nicht aus den Augen verliert. Die Führungskraft schafft dabei Bedingungen, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, ihre Talente und Fähigkeiten bestmöglich einzusetzen.

In Veränderungsprozessen soll das revolutionäre, zugleich auch evolutionäre, Potenzial sowohl von Einzelnen als auch von Teams gestärkt werden. Es handelt sich dabei um eine Ideologie, die stark mit der „klassischen Organisationsentwicklung“ korreliert (Wimmer, 2004, S. 37).

Aus diesem Grund legen lösungsfokussierte Praktikerinnen und Praktiker besonders viel Wert auf die Funktionslogik der Gruppe:

„In Bezug auf die zur Entscheidung stehenden, die Zukunft bzw. nicht kalkulierbare hochkomplexe Umwelten betreffenden strategischen und operativen Fragen (Inhalts-/Sachdimension der Kommunikation) sind [...] das Wissen und die guten Ideen [...] verteilt. Sie können als Potenzial für die Organisation nur genutzt werden, wenn eine nichthierarchische, symmetrische Kommunikation möglich ist, d.h., wenn sich eine funktionelle, arbeitsfähige Gruppe [...] entwickelt. Doch dies kann nicht angeordnet werden, sondern bedarf der Zeit und bestimmter Prozessschritte“ (Königswieser / Wimmer / Simon, 2013, S. 67).

Die „lösungsfokussierte“ Organisationsentwicklung differenziert sich von der „klassischen“ durch ihre stringente Konzentration auf die Zukunft, Ziele und auf gewünschte Zustände. Darüber hinaus liegt der Fokus auf einer radikalen Ressourcenorientierung und auf positiven Differenzen bzw. auf der Vermeidung von Problemzuständen (Burgstaller, 2015, S. 63).

Während die systemische Beratungsarbeit auf mehreren Interventionsebenen stattfindet, evolutionär vorgeht, nach Musterunterbrechungen strebt, paradox interveniert, zirkuläre Fragen stellt, eine neutrale Haltung einnimmt und die Beraterin bzw. der Berater als Beobachterin bzw. Beobachter zweiter Ordnung agiert, geht es in der lösungsfokussierten Beratungsarbeit nicht um eine Ursachenforschung, sondern um eine Lösungsanalyse. Die „erwünschte Zukunft“ soll visualisiert und die Gegenwart von der Zukunft aus verändert werden. Es gilt für die Beraterin / den Berater, Ausnahmen vom Problem zu identifizieren und anhand kleiner Schritte und lösungsfokussierter, wertschätzender Fragen – in einer Haltung des „Nichtwissens“ – mit dem System eine „Partnerschaft auf Zeit“ einzugehen (Burgstaller, 2015, S. 64).

Was unter dieser Haltung des „Nichtwissens“ genau zu verstehen ist, beschreibt Dominik Godat folgendermaßen:

„Führungskräfte können ihre nichtwissende Haltung nutzen, um die Ressourcen aller optimal zum Tragen zu bringen und so den Erfolg zu erhöhen. Doch dazu müssen sie ihre Mitarbeitenden als Experten für ihren eigenen Arbeitsbereich anerkennen und wirken lassen“ (Godat, 2014, S. 25).

Führungskräften fällt es oftmals schwer, sich von ihrer ehemaligen Fachtätigkeit weg und in Richtung einer Führungsfunktion zu bewegen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind häufig Expertinnen bzw. Experten auf ihrem jeweiligen Gebiet und haben dadurch ein breiteres Fachwissen als ihre Vorgesetzten. Um diese Expertise für die Organisation optimal nutzen zu können, ist es unbedingt notwendig, diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Fachkräfte für deren jeweiligen Arbeitsbereich anzuerkennen. Die Voraussetzung dafür klingt zunächst paradox, besteht aber in einer „nichtwissenden Haltung“ seitens der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Godat, 2014, S. 25f).

Bei lösungsfokussierter Organisationsberatung steht des Weiteren nicht ein theoriegeleiteter Zugang im Vordergrund, sondern ein sehr praxisnaher, induktiver bzw. experimenteller. Das Leitprinzip lautet dabei Minimalismus, also Komplexitätsreduktion, wann immer dies möglich erscheint, ebenso wie eine experimentelle Grundhaltung.

In der „klassischen“ Organisationsberatung findet ein „episodischer Wandel“ statt, das heißt, Wandel muss entsprechend organisiert werden und folgt einem bestimmten Programm. In der lösungsfokussierten Beratung passiert dieser Wandel hingegen kontinuierlich. Positive Entwicklung wird dabei identifiziert und in Folge verstärkt.

Es erfolgt keine Problemanalyse, sondern eine Lösungsanalyse, d.h. das Funktionierende wird identifiziert. Während sich die „klassische“ Beratung mit paradoxen Interventionen und Musterunterbrechungen behilft, um Altes / Unerwünschtes abzustellen, sucht die lösungsfokussierte Beratung nach Ausnahmen vom Problem und verstärkt diese Lösungsmuster.

Ein weiteres wesentliches Unterscheidungsmerkmal liegt im Umgang mit Widerstand: In der „klassischen“ Beratung wird Widerstand bei Veränderungsprozessen in Organisationen von vornherein erwartet, während der lösungsfokussierte Zugang grundsätzlich eher von Kooperation ausgeht (Burgstaller, 2015, S. 65).

Jüngere organisationale Konzepte, wie die Positive Psychologie bzw. das Positive Management nach Seligman, zeigen starke Parallelen zu den Shazers Ansätzen aus den Achtziger Jahren. Sie sollen daher im Folgenden ebenfalls überblicksartig beschrieben werden.

2.3.2 Positive Psychologie und Positive Organizational Scholarship

Unter Positiver Psychologie ist eine psychologische Strömung zu verstehen, deren Ziel es ist, Konzepte zu erforschen, welche „Stärken und Fähigkeiten von Individuen und Gruppen beschreiben“ (Seligman / Csikszentmihalyi, 2000).

Nach dem Zweiten Weltkrieg hatte sich die Psychologie auf die Heilung mentaler Erkrankungen konzentriert. Diese fast ausschließliche Fokussierung auf Pathologien hatte die Idee verdrängt, dass der präventive Aufbau von Stärken wohl die mächtigste Therapiewaffe darstellt. Seligman prägte schließlich den Begriff der Positiven Psychologie. Diese sollte einen Wandel weg von der Problembehandlung hin zu einer Stärken- und Lösungsorientierung bewirken. Sein Konzept konzentriert sich daher auf die Wahrnehmung von Wohlbefinden und Zufriedenheit aus der Vergangenheit, von „Flow“, Freude, Glück in der Gegenwart bzw. von konstruktiven Kognitionen über die Zukunft, wie bspw. Optimismus, Hoffnung oder Glaube. Im Grunde geht es also darum, die besten Qualitäten einer Person zu identifizieren und in weiterer Folge zu fördern bzw. Nischen zu finden, in denen diese positiven Qualitäten am besten zum Einsatz kommen können (Seligman, 2002, S. 3f).

Inzwischen gibt es eine große Anzahl wissenschaftlicher Ansätze, die sich mit der Stärkung von psychischen Ressourcen auseinandersetzen und das Wohlbefinden von Menschen steigern sollen. In den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren hat man begonnen, diese Konzepte auch in den organisationalen Kontext zu übersetzen (Positive Management). Die positiven Aspekte seien demnach als organisationale Ressource zu verstehen, deren Nutzung sowohl zu höherer Effektivität bzw. Effizienz führen als auch einen wesentlichen Beitrag zu den Humanzielen einer Organisation leisten könnten (Reinhardt, 2014, S. 191).

Zu diesen Konzepten zählt u.a. auch das an der Ross School of Business in Michigan entwickelte „Positive Organizational Scholarship“-Konzept (POS), das an dieser Stelle kurz beschrieben werden soll. Es untersucht erfolgreiche und effiziente Organisationen – sogenannte high-performing Unternehmen – und erhebt anhand wissenschaftlicher

Methoden, wie Spitzenleistungen in und von Organisationen zustande kommen (Seligman, 2008, 202f).

POS identifiziert Bedingungen und Prozesse, die Menschen zu großer Funktions- und Leistungsfähigkeit bewegen, sowie typische Muster des Verhaltens, die zu Exzellenz führen und fokussiert auf positive Phänomene innerhalb der Organisationen aber auch auf den positiven organisationalen Kontext selbst. Es versucht, die Konsequenzen von Positivität zu verstehen, zu erklären und vorherzusagen (Cameron et al., 2003, S. 4).

Diese Fokussierung auf positive Einflussfaktoren trifft in der Wissenschaft aber auch auf Kritik: Unrealistischer Optimismus führe demnach zu Enttäuschung, Passivität oder gar zur Unterschätzung von Risiken, schlage also auch häufig ins Gegenteil des gewünschten Effektes um (Lazarus, 2003, S. 113).

Zu den drei fundamentalen psychologischen Ressourcen basierend auf dem POS-Konzept, die einen Veränderungsprozess positiv unterstützen können, zählen Selbstwirksamkeit, Optimismus und Resilienz.

2.3.2.1 Selbstwirksamkeit

Unter Selbstwirksamkeit wird die eigene Überzeugung verstanden, zukünftige Herausforderungen meistern zu können. Verschiedene Studien (z.B. von Saks, 1995) belegen, dass sich Selbstwirksamkeit positiv auf die Arbeitseinstellung auswirkt.

2.3.2.2 Optimismus

Darüber hinaus sind der Aufbau und die Entwicklung von Optimismus als Charaktereigenschaft oder erlernbarer Zustand wesentlich in Veränderungsprozessen. Das Konzept des „gelernten Optimismus“ geht auf die Forschung von Martin Seligman zurück. Er argumentiert, dass die Wahrnehmung einer unangenehmen Situation häufig weniger von der Situation selbst als von Überzeugungen und inneren Einstellungen abhängig sei (Fiedler / Fend, 2013, S. 45ff).

2.3.2.3 Resilienz

Die dritte wesentliche psychologische Ressource zur Bewältigung von Veränderungsprozessen ist Resilienz. Die Resilienzforschung untersucht das Phänomen, warum Menschen an seelischen Belastungen nicht zerbrechen, sondern an ihnen wachsen. Der bedeutendste Unterschied gegenüber anderen Konzepten besteht darin, dass sich

der Resilienzansatz nicht ausschließlich auf persönliche (angeborene und erworbene) Eigenschaften bezieht. Er berücksichtigt ebenso Stressoren (Risikofaktoren) und Ressourcen, die im Umfeld eines Individuums liegen können (Leypold, 2013, S. 22).

2.3.3 Appreciative Inquiry

Dieser Ansatz nach Cooperrider, Whitney und Stavros (2008) kann als „wertschätzendes Erkunden“ übersetzt werden und ist ein Instrument, das sich auf die Frage konzentriert, wie Veränderungen in Organisationen stärkenfokussiert stattfinden können. AI geht grundsätzlich davon aus, dass jede Organisation Stärken besitzt, denn sonst würde sie nicht existieren. Fragen nach den Ressourcen, Stärken und Visionen würden die Aufmerksamkeit auf Positives lenken und es stärken (Seliger, 2008, S. 203).

Die Appreciative Inquiry-Methode (AI) basiert auf zwei zentralen Erkenntnissen:

- Menschen lernen überwiegend aus guten Erfahrungen, nicht aus Fehlern.
- Sie entwickeln sich in jene Richtung, in die sie ihre Aufmerksamkeit lenken.

(Götze, 2013, S. 54f)

AI ist auch ein alternativer Zugang zur Entwicklung eines gemeinsamen Grundverständnisses für Ethik in Organisationen (van Vuuren / Crous, 2005, S. 402). Es handelt sich um einen Prozess des Suchens und Entdeckens, um wertschätzen und honorieren zu können. Grundlegend ist, dass Organisationen aus Menschen bestehen und somit – metaphorisch gesprochen – „leben“. AI setzt es sich zum Ziel, den positiven Kern einer Sache zu erfassen und zu fördern und stellt positive Fragen basierend auf organisationalen Spitzenleistungen in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Durch das Miteinbeziehen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. eines möglichst großen Personenkreises steigen Motivation, Engagement und Resilienz in der Belegschaft (Creusen / Müller-Seitz, 2010, S. 67).

Der Fokus von AI liegt eher auf der Frage „*was könnte sein?*“ als auf „*was war?*“. Es handelt sich dabei sowohl um eine zukunftsorientierte Philosophie als auch um einen Prozess bzw. eine Methode. AI geht davon aus, dass organisationaler Wandel am besten in einem Wechselspiel aus Affirmation und Wertschätzung vonstattengeht (van Vuuren / Crous, 2005, S. 403).

AI folgt dabei einem vierstufigen Prozess bestehend aus den Phasen:

- **Discovery:** Anhand von Interviews soll der positive Kern der Organisation freigelegt werden. Diese Interviews sind von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

selbst durchzuführen. Sie hinterfragen damit organisationale Spitzenleistungen, die dadurch auch stärker in ihr Bewusstsein dringen.

- **Dream:** In dieser Phase breitet sich Wertschätzung organisational aus und bildet die Basis für eine Organisationstransformation. Ziel ist, eine positive Zukunft der Organisation zu entwerfen, eine Vision, die eine starke Sinnhaftigkeit und eine Unternehmensstrategie enthält.
- **Design:** Es werden konkrete Maßnahmen erarbeitet, um die „geträumte“ Zukunft der Organisation zu realisieren. Dabei werden sämtliche Funktionen und Bereiche mit eingebunden, um den sonst häufig unvermeidlichen Widerstand gegen Change-Maßnahmen zu durchbrechen.
- **Destiny:** In dieser Phase folgt die Umsetzung der gemeinsam entwickelten Maßnahmen. Idealerweise erkennen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sie die Welt, in der sie leben, selbst gestalten können. Die Organisation transformiert sich somit gänzlich in selbstorganisierender Weise.

(Creusen / Müller-Seitz, 2010, S. 67f)

2.3.4 Die lernende Organisation

Das Konzept der lernenden Organisation stammt ursprünglich von den Forschern Chris Argyris und Donald Schön aus den 1970er Jahren. Peter Senge entwickelte ihre Idee in seinem Grundlagenwerk „*Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*“ 1990 weiter und erzielte mit diesem Management-Ansatz weltweit große Aufmerksamkeit. Es handelt sich um ein systemtheoretisch ausgerichtetes Grundverständnis des Unternehmens (Senge et al., 1994, S. 6).

Organisationen werden als kognitive Systeme begriffen, in denen der Prozess, wie sie Information verarbeiten, darauf schließen lässt, wie sie lernen (Kluge / Schilling, 2000, S. 179).

Senges systemischer und ganzheitlicher Ansatz hat auch heute noch nichts an Aktualität eingebüßt. Er definiert die fünf Disziplinen der lernenden Organisation folgendermaßen:

- **Systemdenken:** Unter dem Begriff „systemic thinking“ versteht er den Grundstein einer lernenden Organisation, die „fünfte Disziplin“. Senge argumentiert, dass Menschen dazu neigen, komplexe Zusammenhänge in kleine Teile zu zerlegen, um ihr Verständnis dafür zu erleichtern. Es sei jedoch unmöglich, diese Einzelteile anschließend wieder zu einem korrekten Gesamtbild zusammenzu-

fügen. Es sei zu akzeptieren, dass die Welt nicht linear – mit vordefinierten Anfängen und Enden – verlaufe. Er stellt sich diese vielmehr als miteinander verwobene Muster vor (sog. „cyclical patterns“), die er als System-Archetypen bezeichnet. Solche Muster würden sich auch häufig wiederholen. Deren Identifikation und grundlegendes Verständnis erleichtere Senge zufolge auch den Umgang mit dynamischer Komplexität speziell im Management von Organisationen (Flood, 1998, S. 260ff).

- **Personal Mastery:** Darunter versteht Senge die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung. Ziel sei es, die „persönliche Vision“ kontinuierlich zu klären und zu vertiefen, erweitert um eine gemeinsame / kollektive Vision – die sog. „shared vision“ – in der lernenden Organisation. Es handelt sich um die Fähigkeit, sich der eigenen, intrinsischen Wünsche bewusst zu werden und einen aktiven Beitrag zu leisten, diese Wünsche zu verwirklichen. Dadurch wird anfangs eine Abweichung zwischen der Realität und der persönlichen Vision entstehen, die zwangsläufig zu Spannungen führt. Diese Spannung kann sich wiederum entweder in positiver Art und Weise auf die Motivation zur Verwirklichung der eigenen persönlichen Vision auswirken, oder auch in Demotivation bzw. Frustration münden. Sämtliche Energie muss daher gebündelt werden, um negative Glaubenssätze in positive umzuwandeln und um zu verdeutlichen, dass es in jedermanns eigener Macht steht, seine Zukunft zu gestalten (Flood, 1998, S. 263f).
- **Mentale Modelle:** Unter mentalen Modellen versteht Senge konzeptuelle Strukturen im Denken von Menschen, von denen abhängt, wie eine Person die Welt wahrnimmt und wie sie sich darin bewegt. Mentale Modelle definieren daher die Beziehung von Individuen zur Umwelt. Diese Disziplin ermöglicht es Menschen, Denkmuster, die bei ihnen verankert sind, zu erkennen, zu beurteilen und gegebenenfalls auch zu verändern, sollten sie die Verwirklichung ihrer persönlichen Vision behindern. Diese mentalen Modelle zu hinterfragen, vergrößert nicht nur die Lernbereitschaft von Individuen, sondern auch jene von Teams und erleichtert die Umsetzung einer „shared vision“ (Flood, 1998, S. 263f).
- **Entwicklung einer gemeinsamen Vision:** Im Original als „shared vision“ bezeichnet, handelt es sich dabei um geteilte Wertvorstellungen, gemeinsame Sinnstiftung und ein grundlegendes Verständnis von Gegenseitigkeit in einer Organisation. Es führt die Erkenntnisse und Prinzipien der Dimension „Personal

Mastery“ hin zu einem kollektiven Commitment, in dem zwar persönliche Visionen von Individuen koexistieren, aber eine gemeinsame, geteilte Vision entsteht (Flood, 1998, S. 265f).

- **Teamlernen:** Es geht darum, Anstrengungen und Energien von Menschen auf ein gemeinsames Ziel zu lenken und Synergien zu nutzen. Dabei wird zwar das Potenzial Vieler ausgeschöpft, es bedarf aber auch der Reflexion und Akzeptanz unterschiedlicher Sichtweisen sowie einer ausgewogenen Diskussions- bzw. Dialogkultur. Grundlegende Komponenten eines Dialogs – wie in „Die fünfte Disziplin“ beschrieben – seien: Menschen zur Beteiligung einzuladen sowie ihnen Zeit und Raum zu verschaffen, sich selbst und die Meinung anderer zu reflektieren. Die Disziplin des „Systemdenkens“ wird insbesondere im Teamlernen spürbar. Es ermöglicht auf Basis der oben beschriebenen System-Archetypen eine gemeinsame Sprache, die dabei hilft, mit Komplexität umzugehen und unterstützt Menschen dabei, ihre mentalen Modelle abzugleichen. Erst daraus können Teamlernen und eine gemeinsame Sinnstiftung entstehen (Flood, 1998, S. 266f).

2.3.5 MBO: Management By Objectives

Management By Objectives (MBO), also das Führen über Zielvereinbarungen, ist ein Instrument, das 1954 zur Gestaltung von Aufgaben, Entscheidungs-, Kontroll- und Informationsprozessen von Peter Drucker entwickelt wurde. Die Idee dahinter lautet, strategische Ziele des Gesamtunternehmens und der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter umzusetzen, indem Ziele für jede Organisationseinheit festgesetzt werden. Diese sollten SMART sein. Das Akronym steht für specific (= spezifisch), measureable (= messbar), attainable (= erreichbar), realistic (= realistisch) und timed (= terminiert) (Drucker, 1998, S. 23).

Dieser Ansatz lässt sich sehr gut mit lösungsfokussierter Führung verbinden. Wie beim Führen mit Lösungsfokus stellt sich auch hier die Frage nach der Zielrichtung. Ebenso sind Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter gefordert, ihre Stärken zu nutzen. Ein wesentliches Element des MBO ist die Festlegung eines Gesamtziels durch das Management, das nach und nach auf die gesamte Organisationshierarchie umgelegt wird. Damit auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen eine emotionale Verbindung mit diesem Gesamtziel aufbauen, ist es sinnvoll, die damit einhergehende Zukunft entsprechend zu visualisieren. Durch die Wunschvorstellung der Zukunft

legen die Beteiligten größeres Engagement an den Tag. In MBO-Programmen werden in regelmäßigen Abständen die Fortschritte der Zielerreichung überprüft. Geschieht dies im Rahmen wertschätzender (Mitarbeiter-)Gespräche, in denen bisher Funktionierendes verstärkt und kleine nächste Schritte für die Zukunft festgelegt werden, können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Finden und Umsetzen von Lösungen unterstützt werden (Godat, 2014, S. 104f).

2.4 Bisherige empirische Befunde

Im Folgenden werden Ergebnisse aus Studien zum Thema Lösungsfokus aus jüngerer Zeit und damit in Zusammenhang stehende Untersuchungen zu Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung beschrieben, die für die Beantwortung der eigenen Forschungsfrage relevant sein können.

2.4.1 Gallup's „Engagement Index 2014“

Der „Engagement Index“ des renommierten deutschen Beratungsunternehmens Gallup aus 2014 untersucht, wie sich die emotionale Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung auf Leistung und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auswirkt. Die emotionale Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung hänge der Untersuchung zufolge unmittelbar vom Führungsverhalten der bzw. des Vorgesetzten ab. 15 Prozent der Beschäftigten in Deutschland hätten demnach innerlich gekündigt, mehr als zwei Drittel (70 Prozent) zählen zu den „gering gebundenen“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und machen Dienst nach Vorschrift. Die hohe Zahl von „Inneren Kündigerinnen und Kündigern“ kostete die deutsche Wirtschaft jährlich zwischen 73 und 95 Mrd. Euro.

Die häufigsten Gründe für Beförderungen in Führungspositionen seien Fachkompetenz und Erfahrung. Weitere Gallup-Studien haben ergeben, dass nur ein geringer Teil der Menschen tatsächlich für eine Führungsposition geeignet sei. Erfahrungen und fachliche Kompetenz seien zwar von Vorteil, für eine Position als Führungskraft würden sie jedoch nicht das nötige Talent ersetzen. Als die drei zentralen Schlüsselemente guter Führung nennt Gallup Zugänglichkeit, Zuständigkeit und Zielorientierung sowie damit verbundene Verhaltensweisen, die über die grundlegendsten Bedürfnisse am Arbeitsplatz – wie konstruktives Feedback, Lob und Anerkennung für gute Arbeit oder die Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungen – hinausreichen. Zielorientierte Führungskräfte würden ihre Teammitglieder etwa dabei unterstützen, Prioritäten bei der Arbeit und Leistungsziele festzulegen. Sie würden sich eher auf die Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anstatt auf Schwächen konzentrieren. Von

den Befragten der Studie, deren Vorgesetzte ihren Fokus auf die Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen, weisen 36 Prozent eine hohe emotionale Bindung auf. Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auf die diese Aussage nicht zutraf, seien nur zwei Prozent emotional hoch gebunden.

Nur 33 Prozent der in Bezug auf ihr Führungsverhalten befragten Führungskräfte legen ihren Schwerpunkt eher auf die Entwicklung von Stärken oder positiven Eigenschaften ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Unternehmensberatung Gallup zufolge sei es jedoch keinesfalls zielführend, zu viel Energie, Zeit und finanzielle Mittel in die Behebung von Schwächen zu investieren, nur um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf ein mittelmäßiges Leistungsniveau zu bringen (Pfeifer, 2015, S. 1f).

2.4.2 PEF-Studie zu lösungsorientierten Führungstrainings

Eine Studie aus dem Jahr 2005 der PEF – Universität für Management – in Wien untersuchte die Effekte lösungsorientierter Führungstrainings auf das Verhalten und die Produktivität in einem norwegischen Unternehmen aus dem FMCG-Sektor (Fast Moving Consumer Goods). Ziel der Studie war es, ein lösungsfokussiertes Führungskräftetraining und Coaching-Programm zu begleiten, um anschließend Veränderungen im Verhalten der Trainingsteilnehmerinnen und -teilnehmer feststellen zu können. Darüber hinaus sollte erhoben werden, inwieweit ein solches Training auch Einfluss auf die Produktivität in der Fabrik nehmen würde.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass das lösungsfokussierte Führungstraining signifikante Verbesserungen im Hinblick auf das Führungsverhalten, aber auch hinsichtlich der Produktivität hatte. (Hoffmann / Lueger / Luisser, 2006, S. 89ff)

2.4.3 West Texas A&M: „Solution-Focused Leadership Model“

In einer qualitativen Studie unter dem Titel „*A Solution-Focused Leadership Model: Examining Perceptions of Effective Counselor Leadership*“ wurde an der West Texas A&M Universität 2009 erhoben, welche Führungsstile dort von Mitgliedern des Universitätsbeirates, Lehrerinnen und Lehrern bzw. Rektorinnen und Rektoren als die effektivsten wahrgenommen werden, wenn es um lösungsorientierte Zusammenarbeit zwischen ebendiesen Personen geht. Ergebnis der Studie war, dass lösungsfokussierte Führungstechniken und Teamwork ein besseres Arbeitsklima an der Universität schaffen würden und dass es Bedarf für ein Schulungsprogramm gebe, um „lösungsfokus-

sierte Führung“ in die Universitätskultur zu implementieren. Dieses Führungsmodell sei der Studie zufolge auch sehr wichtig für die Mitglieder des Hochschulbeirates, da es sie in der Durch- und Umsetzung von Führungs- und Beratungsprogrammen unterstützen könne. Zudem würde die Organisationskultur durch den Lösungsfokus in der Führung von Erfolg, positiver Moral, besserer Entscheidungsfindung, optimierten akademischen Programmen sowie besseren Beratungsdienstleistungen für Studenten geprägt (Froeschle / Nix, 2009, S. 1ff).

3 Methodik

Der folgende Abschnitt erklärt, welches Vorverständnis die Autorin zur Forschungsfrage hat, warum für diese Arbeit qualitative Forschungsmethoden angewendet wurden, wie die Fallauswahl zustande kam und unter welchen Rahmenbedingungen die Daten erhoben wurden. Abschließend wird erläutert, wie diese Daten ausgewertet und welche Qualitätssicherungsstrategien dabei verfolgt wurden.

3.1 Vorverständnis

Nach Literaturrecherchen zum Untersuchungsgegenstand und der Analyse bisheriger empirischer Befunde aus dem Bereich lösungsfokussierter Führung wurden von der Autorin folgende Vorannahmen getroffen:

- Führungskräfte, die lösungsfokussiert agieren, setzen sich intensiver mit Führungstheorien und ihrer Rolle als Führungskraft auseinander als nicht-lösungsfokussierte Führungskräfte.
- Führungskräfte, die lösungsfokussiert kommunizieren, sind mit dem Verlauf von Mitarbeitergesprächen tendenziell zufriedener als solche, die nicht-lösungsfokussiert kommunizieren.
- Führungskräfte, die im Gespräch eine positive, lösungsorientierte Ausdrucksweise wählen, agieren auch im Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tendenziell lösungsfokussierter als Führungskräfte, deren Sprache tendenziell negativ besetzt ist.

Das theoretische Vorverständnis der Autorin beruht auf aktueller Literatur über lösungsfokussierte Führung und auf Studien der jüngsten Vergangenheit zum Thema Mitarbeiterführung, die im Theorieteil dieser Arbeit zusammengefasst wurden. Ihre Vorannahmen traf die Autorin darüber hinaus auch auf Basis eigener Erfahrungswerte als langjährige Mitarbeiterin eines Energieversorgungsunternehmens.

3.2 Erhebungsmethode

Um die Forschungsfrage dieser Masterarbeit beantworten zu können, welche „Muster des Gelingens“ sich im Sinne einer lösungsfokussierten Führung aus der Führungspraxis eines Energieversorgungsunternehmens ableiten lassen und wie diese in Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen entsprechend berücksichtigt werden können, bot sich ein qualitativer Forschungsansatz an, um möglichst aussagekräftige Erkenntnisse zu gewinnen. Eine rein quantitative Umfrage mittels Fragebögen und vorgegebenen, statischen Antwortmöglichkeiten hätte es der Autorin nur bedingt ermöglicht, den „Mustern des Gelingens“ auf den Grund zu gehen. Denn es handelt sich dabei häufig um latente, unbewusste Praktiken im Führungsalltag der Befragten, die erst im vertieften Gespräch benannt und ausführlich beschrieben werden. Der qualitative Zugang ist deutlich offener für Neues oder Unbekanntes im scheinbar Bekannten und damit näher am Untersuchungsgegenstand. Damit werden auch Sichtweisen der Beteiligten und subjektive, soziale Konstruktionen mit berücksichtigt (Flick, von Kardoff / Steinke, 2013, S. 17). Qualitative Forschung ist demzufolge stark anwendungsorientiert in ihren Fragen und im Vorgehen. Dieser Umstand kommt auch der vorliegenden Arbeit entgegen, denn Ziel ist es, nah an der Praxis zu forschen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden daher insgesamt zehn Interviews mit Führungskräften aus unterschiedlichen Hierarchieebenen in einem Energieversorgungsunternehmen geführt. Damit sollten die Lebenswelten der befragten Personen beschrieben und ein besseres Verständnis für deren soziale Wirklichkeit, ihre beruflichen Abläufe und für latente Deutungsmuster ermöglicht werden.

3.3 Fallauswahl

Das Sample, also die Auswahl der zu befragenden Interview-Partnerinnen und Partner, wurde auf Basis von drei Kriterien festgelegt:

- **Hierarchieebene:**

Um einen möglichst weiten Bogen über das gesamte Unternehmen spannen und ein aussagekräftiges Bild (unähnliche Variation) über Führung zeichnen zu können, legte die Autorin Wert darauf, Führungskräfte aus allen Hierarchieebenen (Projektleiter, Teamleiter, Abteilungsleiter, Bereichsleiter und Vorstand) für Interviews zu gewinnen. Es sollen damit auch hierarchiebedingte Unterschiede in den Führungs-

ansichten dieser Interview-Partnerinnen und -Partner festgestellt werden. Dieser Auswahl liegt die Annahme zu Grunde, dass Führungskräfte unterer Hierarchieebenen anders führen als Führungskräfte der obersten Hierarchieebenen. Im konkreten Fall existieren fünf unterschiedliche Hierarchieebenen, die im Sample alleamt repräsentiert sind.

- **Geschlecht:**

In der Auswertung wird auch hinterfragt, ob im Sinne lösungsfokussierten Führungsverhaltens Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften bestehen.

Ziel der Autorin war es daher, ein möglichst ausgewogenes Verhältnis zwischen weiblichen und männlichen Befragten zu schaffen. Aufgrund einer generell sehr niedrigen Frauenquote im Unternehmen stellte sich dies als ausgesprochen schwierig heraus. Immerhin konnten aber vier Frauen mit Führungsverantwortung für Interviews gewonnen werden, die restlichen sechs Interviewpartner waren männlich.

- **Alter:**

Auch im Alter sollten sich die Befragten möglichst unterscheiden, um einen guten Querschnitt und Vergleichswerte zwischen Führungskräfte-Generationen im Unternehmen zu erhalten. Dieser Sampling-Faktor geht mit jenem der Hierarchieebene Hand in Hand, denn jüngere Führungskräfte sind meist auch noch auf der unteren Hierarchieebene (Projektleiter, Teamleiter), während ältere Führungskräfte in der Hierarchie bereits aufgestiegen sind (Abteilungs-, Bereichsleiter oder Vorstand). Der jüngste Befragte ist 31 Jahre, der älteste 59 Jahre alt.

In der Auswertung wird daher auch auf markante Unterschiede in der Führungspraxis geachtet, die auf das Alter der befragten Person zurückgeführt werden könnten.

3.4 Dokumentation der Erhebung

Für die Befragung der zehn Personen entwickelte die Autorin einen Leitfaden, der – dem Gesprächsverlauf entsprechend – adaptiert, ergänzt und umsortiert werden konnte. Dieser Leitfaden befindet sich im Anhang.

Die zehn Interviews fanden zwischen 15. Oktober 2015 und 26. Februar 2016 in den Büros der jeweils Befragten statt. Durch das „berufliche“ Setting und die professionelle Atmosphäre der Büroräumlichkeiten war eine große Ernsthaftigkeit seitens der Befragten wahrnehmbar. Alle Interview-Partnerinnen und -Partner hatten sich ausreichend Zeit für das Gespräch genommen, Unterbrechungen von außen (z.B. Telefonklingeln, Türklopfen, etc.) wurden von den Führungskräften unmittelbar unterbunden. Da die Autorin mit allen Befragten schon seit einigen Jahren bekannt ist, fiel es relativ leicht, einen guten Einstieg in das Gespräch zu finden und eine lockere Atmosphäre zu schaffen. Allerdings könnte dies auch zu einer Verzerrung der Antworten und zu Störungen in Bezug auf soziale Erwünschtheit geführt haben. Darüber hinaus können Dynamiken hinsichtlich der Voreingenommenheit seitens der Autorin gegenüber den ihr bekannten Gesprächspartnerinnen und -partnern nicht ausgeschlossen werden. Diese Aspekte sind in der Datenauswertung jedenfalls mit zu berücksichtigen.

Die Gespräche wurden aufgezeichnet und von der Autorin anschließend mithilfe des Programms F4 wörtlich transkribiert sowie mit Zeitmarken versehen. Die durchschnittliche Länge der Interviews beträgt 38 Minuten. Die Audiodateien wurden zu Dokumentationszwecken gespeichert, die Transkriptionen liegen der Masterarbeitsbetreuerin vor, die Textauswertungstabellen wurden im Anhang dokumentiert.

3.5 Auswertungsmethode

Für die Auswertung der erhobenen Daten wurde das integrative Basisverfahren nach Kruse (2015) herangezogen. Es handelt sich dabei um ein rekonstruktiv-hermeneutisches Programm (Kruse, 2015, S. 462), welches das Ziel verfolgt, über die Sprache hinaus Sinnstrukturen zu rekonstruieren. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie durch sprachliche Mittel Sinn konstruiert wird. Es erfolgt nach einem offenen Analyseprozess, in dem sprachlich-kommunikative Phänomene den Ausgangspunkt für die weiterführende Interpretation bilden (Kruse, 2015, S. 463).

„Die Grundidee und der Anspruch des integrativen Basisverfahrens ist, dass man nicht mit einer singulären Analyseverfahren an einen Text herangeht, sondern umgekehrt: Im Verlaufe einer offenen, (mikro-)sprachlich-deskriptiven Ana-

lyse eines Texts kommt man zur integrativen Anwendung von spezifischen forschungsgegenständlichen und methodischen Analyseheuristiken, um so die zentralen Sinnstrukturen in einem Prozess der fortschreitenden Abstrahierung herauszuarbeiten.“ (Kruse, 2015, S. 463)

Über Sprache soll also sozialer Sinn rekonstruiert werden. An dieser Stelle sei erwähnt, dass die im Theoriekapitel aufgezeigten Inhalte im Zuge der späteren Datenanalyse von der Autorin mit Sicherheit nicht vollständig ausgeblendet werden konnten. Dieser Umstand ist als Analyseheuristik nach Kruse (2015, S. 491ff) zu werten.

Das integrative Basisverfahren zeichnet sich dadurch aus, dass nicht eine bestimmte Analysemethode für den Text angewendet wird, sondern – umgekehrt – der Text gibt die Analysemethode vor. Dadurch sollen Interpretationen datenzentriert erfolgen und aus dem Text abgeleitet, aber nicht in ihn „hineingelegt“, werden (Kruse, 2015, S. 463f).

Am Anfang des Verfahrens steht die offene, (mikro-)sprachlich-deskriptive Analyse auf drei sprachlich-kommunikativen Aufmerksamkeitsebenen:

- Pragmatik / Interaktion
- Syntaktik
- (Wort-)Semantik

(Kruse, 2015, S. 466)

Sander und Schulz (2015, S. 175f) beschreiben die Ebene der Pragmatik bzw. Interaktion mit den sozialen Beziehungen und der Positionierung der beteiligten Personen. Auf der syntaktischen Aufmerksamkeitsebene werden sprachlich-grammatikalische Besonderheiten – etwa die Häufigkeit bestimmter Füllwörter, Verben, Negationen etc. – festgestellt. Die semantische Ebene nimmt Wortwahl und Verwendung von Metaphern unter die Lupe, wobei insbesondere Metaphern Rückschlüsse auf subjektiv konstruierte Bedeutungen und mental repräsentierte Inhalte zulassen (Sander / Schulz, 2015, S. 176).

Zentral im integrativen Basisverfahren nach Kruse ist darüber hinaus auch das Miteinbeziehen sprachlich-kommunikativer Phänomene, die durch sogenannte methodische Analyseheuristiken zustande kommen. Hier sind bspw. die Metaphernanalyse und die Agencyanalyse zu nennen (Kruse, 2015, S. 467).

Tabelle 1: Aufmerksamkeitsebenen des integrativen Basisverfahrens (Kruse, 2015)

Aufmerksamkeitsebenen	Aspekte	Beispiele
Inhalt	Faktengerüst	Benennung der angesprochenen Thematiken
Interaktion	Interview-Dynamik, Gestaltung der sozialen Beziehung im Interview	Selbst- und Fremdpositionierung, widersprüchliche Selbstpräsentation, Frage-Antwort-Verhalten
Syntaktik	Sprachlich-grammatikalische Besonderheiten, genommen als Ausdruck kognitiv-syntaktischer Strukturen	Verwendung von Pronomina, Negationen, Passivkonstruktionen, Aktivkonstruktionen, reflexive Verbkonstruktionen, Satzbau, Satzabbrüche
Semantik	Besonderheiten der Wortwahl, genommen als Ausdruck kognitiv-semantischer Strukturen	Lexik, Wortwahlen, zusammengehörige oder einander entgegengesetzte semantische Felder, Metaphern, Versprachlichungsmodi (Fachsprache, Dialekt, Hochsprache...)
Erzählfiguren / Kategorien	In sich geschlossene, wiederkehrende Figuren des Aufbaus und der Organisation der Rede, Erzählfiguren, Stillfiguren	„Vorzeigen und Verstecken“, „um den heißen Brei herumreden“, Emotionalisierungen, Kognitivierungen

Quelle: Nach Aghamanoukjan, 2014, „Analyse qualitativer Texte“, Folie 14. (Eigene Darstellung)

3.6 Qualitätssicherungsstrategien

Für Steinke (2013, S. 324) ist intersubjektive Nachvollziehbarkeit zentrales Qualitätskriterium in der qualitativen Sozialforschung. Voraussetzung dafür sei die umfassende Dokumentation des Forschungsprozesses.

Um diesem Qualitätskriterium gerecht zu werden, wurde das Vorverständnis der Autorin zum Thema „Lösungsfokussiertes Führen“ im ersten Abschnitt des Methodenteils dokumentiert. Auch die Erhebungsmethode wird dort ausführlich beschrieben, alle erhobenen Daten (Interviews) sind sowohl in Original-Fassung (Audiodateien) als auch in transkribierter, anonymisierter Form digital gesichert, dokumentiert und liegen der Masterarbeitsbetreuerin vor.

Um die Auswertung der Texte möglichst transparent und nachvollziehbar zu gestalten, wurden die einzelnen Analyseschritte des integrativen Basisverfahrens weitestgehend lückenlos dokumentiert und schriftlich in Tabellenform festgehalten. Diese Tabellen finden sich im Anhang.

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Interviewanalysen präsentiert. Den zehn Interviews wurden jeweils Buchstaben (von A bis J) zugeordnet und der transkribierte Interview-Text mit Zeilennummern versehen, auf die in der Auswertung und Interpretation Bezug genommen wird.

Die zuvor herausgefilterten zentralen Kategorien (= Analyseheuristiken) bilden einen roten Faden und gliedern den folgenden Abschnitt in insgesamt neun Unterkapitel, die induktiv beschreiben, welche zentralen Erkenntnisse die Autorin aus den Interviews ableiten konnte. Es werden anschließend Vergleiche zur Theorie über lösungsfokussierte Führung gezogen und sich wiederholende Muster herausgearbeitet. Ziel ist es, die getroffenen Vorannahmen mithilfe der Interviewanalyse zu bestätigen oder zu widerlegen.

4.1 Grundannahmen über Führung

Die Interview-Partnerinnen und -Partner wurden zu Gesprächsbeginn von der Autorin befragt, welche Annahmen sie über Führung hätten, um einen ersten Eindruck von ihrer grundsätzlichen Einstellung als Führungskraft zu gewinnen.

In diesem Zusammenhang wurden vor allem Information und Vertrauen zur Sprache gebracht:

„Und was auch ganz wichtig ist, ist das Thema Information. Die Leute fühlen sich dann wertgeschätzt und anerkannt, anerkannt, wenn man sie einerseits mit einbindet, aber auch sie an der Information dann teilhaben lässt. Die Information, die ich ja von meinen Führungskräften bekomme, und die indirekt natürlich auch, aber auch die also indirekt und direkt für die Arbeit dann relevant sind und das praktizieren wir auch im Rahmen von, von Jours Fix, die wir jetzt auch eingeführt haben.“ (Interview B, Zeilenr. 55 – 60)

Für Interviewpartnerin B liegt es auf der Hand, dass funktionierende Führung immer auch mit umfassender Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einhergeht. Diese sollten soweit möglich stets denselben Wissensstand haben, wie die Führungskraft, um ihre Arbeit möglichst effizient ausführen zu können.

Führungskräfte sollten daher keine Scheu davor haben, ihr gesamtes Wissen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu teilen – ohne sich dadurch bedroht zu fühlen und zu

fürchten, ihre Untergebenen könnten dieses Wissen missbrauchen und womöglich selbst Führungsanspruch erheben.

Denn in der heutigen Arbeitswelt geht es vermehrt darum, Wissen und Kreativität bestmöglich zu fördern und zu nutzen. Beides hängt vom „Good Will“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Dafür sind gemeinsame Visionen, Identifikation, Partizipation und Freiräume Grundvoraussetzung (Franken, 2008, S. 16). (Vgl. Kapitel 1.1, 1. Abs.)

Um also erfolgreich und lösungsfokussiert zu agieren, sollten Führungskräfte das volle Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschöpfen und sie dafür mit umfassendem Wissen ausstatten.

„(...) Grundsätzlich äh, gehe ich davon aus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von sich aus, also (unv. #00:00:26-8#) zu sagen, motiviert sind. Und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben einen hohen Vertrauensvorschuss. Ähm, man setzt dabei voraus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äh, von sich aus das Unternehmen fördern wollen, dass sie sich in das Ab/ äh, Laufgeschehen einbringen wollen und äh, Positives zum Gelingen des Unternehmens zumindest beitragen wollen, das ist einmal die Grundvoraussetzung.“ (Interview J, Zeilennr. 7 – 14)

Interviewpartner J betont, sein grundlegendes Führungsverständnis beruhe auf einem hohen Vertrauensvorschuss seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber. Er setzt voraus, jeder von ihnen wolle etwas Positives für das Unternehmen leisten und bis zu einem gewissen Grad auch selbstverantwortlich handeln. Es sei dies die Grundvoraussetzung für ein gutes Arbeitsklima.

Diese Aussage impliziert, dass ständige Kontrolle und wenig Handlungsfreiraum für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontraproduktiv für die Arbeitsleistung und die Arbeitsmoral sei.

Interviewpartner J verwendet in seinem Statement eine lösungsfokussierte Sprache und drückt damit auch eine lösungsorientierte Grundhaltung aus: Er setzt voraus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „Positives zum Gelingen des Unternehmens“ beitragen wollen und gewährt ihnen einen „hohen Vertrauensvorschuss“.

In einem Unternehmen ist lösungsfokussierte Sprache und ihr achtsamer Einsatz das bei Weitem wichtigste Führungsinstrument für Manager (Demann, 2015, S. 78). (Vgl. Kapitel 2.2.1, 3. Abs.)

Interviewpartnerin D schlägt mit ihren Aussagen über grundlegende Annahmen zu Führung in dieselbe Kerbe:

„(...) Ich hole immer die Meinungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, das interessiert mich, (.) wie sie die Sachen sehen oder welche Lösungsvorschläge auch die Mitarbeiter bringen können. (.) Und dann ähm, (.) wichtig ist für mich, dass auch jeder selber denkt.“ (Interview D, Zeilennr. 13 – 15) „Ein Grundvertrauen, ein Grundvertrauen. Genau das habe ich vergessen. Grundvertrauen würde ich gerne entgegen bringen.“ (Interview D, Zeilennr. 28 – 29)

Sie legt nicht nur Wert auf die Meinung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern vertraut auch darauf, dass sie gleich passende Lösungsansätze liefern können. Wobei hier interessant ist, dass Interviewpartnerin D im Konjunktiv spricht, wenn sie sagt: „...würde ich gerne entgegen bringen“. Dies lässt darauf schließen, dass es ihr nicht immer gelingt, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tatsächlich Grundvertrauen zu schenken.

Die typisch lösungsfokussierte Beratungskultur wird von Bentner und Krenzlin als „in hohem Maße wertschätzend und immer auf der Suche nach Kompetenzen und Ressourcen, die gewürdigt und anerkannt werden können“ beschrieben (Krenzlin, 2011, S. 91). (Vgl. Kapitel 2.2.3, 1. Abs.)

Demzufolge bemüht sich Interviewpartnerin D sehr, lösungsfokussiert zu agieren und konzentriert sich auf die Stärken und Lösungskompetenz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zusammengefasst lässt sich eine lösungsfokussierte Grundhaltung gegenüber Führung folgendermaßen beschreiben:

Es bedarf einer Bereitschaft, Mitarbeitende regelmäßig mit umfassender Information zu versorgen und größtmögliche Transparenz sicherzustellen, um ihr Potenzial zur Gänze ausschöpfen zu können. Führungskräfte sollten die Einstellung haben, ihre Mitarbeitenden möchten Positives zum Gelingen des Unternehmens beitragen und wollen dazu eigenverantwortlich handeln. Darüber hinaus bedarf es eines Grundvertrauens gegenüber der Lösungskompetenz ihrer Mitarbeitenden.

4.2 Definition der eigenen Führungsrolle

Die Interview-Partnerinnen und -Partner wurden gebeten, ihre eigene Rolle als Führungskraft zu definieren. Die Autorin verfolgte damit die Intention, das Selbstbild der Führungskräfte zu hinterfragen und für sich besser einordnen zu können. Inwiefern die Selbsteinschätzung der Befragten mit ihrem tatsächlichen Führungsverhalten übereinstimmt, ließ sich im Zuge der Interviews freilich nicht überprüfen.

Besonders wichtig in diesem Zusammenhang schienen die Begriffe „Leitbild“, „Ziele“ und „Selbstreflexion“. Interviewpartnerin A definierte ihre eigene Rolle als Führungskraft folgendermaßen:

„Man muss sich selber einmal überlegen, äh, wie will ich führen? Das ist so eine Art Leitbild und wie, wie, wie schaut die Führungskraft aus, die ich sein will?“
(Interview A, Zeilenr. 17 – 19)

In diesem Zusammenhang steht auch eine Aussage von Interviewpartner E:

„Und das ist (.) täglich ein Vorgang, zu wie, zu, selbst zu hinterfragen: Was will ich denn jetzt eigentlich? Was genau will ich von wem bis wann?“
(Interview E, Zeilenr. 48 – 49)

Als Führungskraft die Überlegung anzustellen, wie die Führungskraft aussieht, die man selbst sein möchte und ein klares Leitbild davon zu entwickeln bzw. zu reflektieren, was man von seinen eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartet, scheint für die Befragten wesentlich zu sein und steht am Beginn der Führungslaufbahn.

Einen klaren „Wertekatalog“ für sich aufzustellen und sein Handeln konsequent danach auszurichten, hilft auch den Mitarbeitenden, sich danach zu orientieren und ihre Führungskraft besser einschätzen zu können. Damit schaffen Führungskräfte Klarheit und Transparenz, zwei sehr wesentliche Voraussetzungen für lösungsfokussiertes Führen.

In der Theorie wird beim Führen mit Lösungsfokus von einem interaktionalen Zugang gesprochen. Das bedeutet, weder das Problem noch die Lösung sind in einer Person oder innerhalb nur eines Systemelements zu suchen, sie liegen immer in der Interaktion von Personen. Alles entsteht also aus dem Kontext. Nicht objektive Daten, sondern persönliche Erfahrungen dienen als Ausgangspunkt für Veränderungen. Das Verhalten von Personen entsteht aus Reaktionen, Interaktionen und Sprache, nicht nur aus der Person selbst heraus (Burgstaller, 2015, S. 83). (Vgl. Kapitel 2.2, 4. Abs.)

Diese „persönlichen Erfahrungen“, die Burgstaller hier nennt, sind umgelegt auf die Aussagen der Befragten eingeübte Routinen im Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, die Orientierung ermöglichen. Die Führungskraft, die ihre Wertvorstellungen sichtbar lebt, übernimmt damit auch eine Vorbildrolle, die für ihre Mitarbeitenden wesentlich ist und ihnen auch Sicherheit für ihre eigenen Handlungen vermittelt. Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Definition der eigenen Führungsrolle sind klare Zielvorgaben:

„(.) Ich glaube, dass ich immer ein offenes Ohr habe für meine Mitarbeiter, für deren Anliegen. (.) Oder für deren Ideen vor allem. Aber ich bemühe mich schon, einen klaren Weg (.) vorzugeben, den unser Unternehmen bzw. mein Bereich (.) beschreiten soll.“ (Interview C, Zeilennr. 32 – 34)

Interview-Partnerin C ist bemüht, ihren Mitarbeitenden einen „klaren Weg“ – und damit Ziele – vorzugeben, an denen sie sich orientieren können. Diese Ziele orientieren sich an den übergeordneten Unternehmenszielen. Auffallend und interessant ist, dass sie es als Widerspruch empfindet, sowohl ein „offenes Ohr für ihre Mitarbeitenden“ zu haben, als auch sich zu bemühen, einen „klaren Weg vorzugeben“. Eine eindeutige Zielvorgabe schließt das grundsätzliche Verständnis für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an und für sich nicht aus.

„Da hat man sicher die größten Herausforderungen als Führungskraft oder Projektleiter. Das so aufzubauen, dass jeder das gleiche Ziel im Auge hat, gell? Das ist nämlich auch schwierig, dass alle das gleiche Ziel im Auge haben. Also wirklich alle einmal einschwören auf das, um was es geht, ja? (...) Ich denke, man braucht einfach eine Vision und um auch sich weiter zu entwickeln. (.) Und man braucht dann einfach auch Ziele und eine Strategie, um diese Vision zu erreichen. Und das mut/ also, versuche ich eben zu vermitteln. Indem ich eigentlich auch als Führungskraft auch dann transparent sein will.“ (Interview H, Zeilennr. 48 – 51 / 66 – 70)

Für Interview-Partner H stellt die Vermittlung eines gemeinsamen Zieles die größte Herausforderung in seiner Führungsrolle dar. Er versucht, eine Vision zu entwickeln, die mithilfe vorab festgelegter Ziele und einer gemeinsamen Strategie verwirklicht werden soll. Sein Lösungsansatz, um dies zu erreichen, ist Transparenz in seiner Führungsaufgabe.

Interview-Partner I empfindet Zielvorgaben ebenfalls als essenziell in seiner Führungsarbeit, er geht aber noch einen Schritt weiter:

„Also ich glaube, das ist auch ein wichtiger Punkt, ich glaube, es bringt nichts, nur Ziele zu definieren, sondern man muss die auch nachhalten. Und, ähm, ich glaube, da muss man sozusagen auch immer wieder eine Manöverkritik mit den Mitarbeitern selber machen.“ (Interview I, Zeilennr. 36 – 38)

Seine Aussage deckt sich auch mit jener von Interview-Partner J, der dazu folgendes sagt:

„Die Rolle der Führungskraft ist meiner Meinung nach die, dass äh, die Ziele (.) die das Unternehmen (.) fördern und voranbringen, durch die oberste Führungskraft formuliert gehören. Und zwar so verbindlich und so allgemein verständlich, dass sogar eben äh, auch an der Basis, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Ziele gut verstehen. Äh, die Rolle der Führungskraft ist äh, die des Vermittlers, die des Erklärenden, des Coachingpartners und äh, dabei ist besonders wertvoll, wenn es möglich ist äh, eine sogenannte open door policy aufrecht zu erhalten. (...) bei Unklarheiten und äh, Rückfragen ist es ein bewährter Ansatz, wenn man jederzeit nach Möglichkeit äh, für kurze Rückinterviews zur Verfügung steht. (...) Eine erfolgreiche Mitarbeiterführung und Führungskräfte äh, Coaching mittels äh, Management by Objectives bzw. im Rahmen von Mitarbeiter- und Führungskräftegesprächen und Zielvereinbarungen in dem Zusammenhang ist dann möglich, wenn man äh, mehrere, ähm, Evaluierungsgespräche während des laufenden Zeithorizontes einplant.“ (Interview J, Zeilennr. 49 – 64)

Die Interview-Partner I und J sehen sich in einer Coaching-Rolle, in der sie als Führungskraft in erster Linie Ziele vorgeben, diese dann aber auch laufend evaluieren, um rückblickend beurteilen zu können, in welcher Qualität diese umgesetzt wurden. Diese „Manöverkritik“ ist eine tendenziell rückwärtsgerichtete Methode, die – bei Konzentration auf negative Aspekte – in der Theorie des Lösungsfokus als wenig zielführend beschrieben wird:

Führen mit Lösungsfokus umgeht Problemanalysen und steuert direkt auf die „Lösung“ zu. Dies führe zu raschem, pragmatischem und als positiv erlebtem Fortschritt. Eine eingehende Auseinandersetzung mit dem Problem sei tendenziell kontraproduktiv (Burgstaller, 2015, S. 14). (Vgl. Kapitel 1.1)

Andererseits ist das Erkennen von Funktionierendem in der Gegenwart und dessen Nutzung für die Zukunftsgestaltung sehr wohl im Sinne einer lösungsfokussierten Führung. Auch dafür ist es wohl erforderlich, eine gewisse Form der Rückschau zu halten, um das „Funktionierende“ identifizieren und für die Zukunft nutzen zu können.

Entscheidend dürfte daher sein, den Weg zum Ziel sehr wohl zu analysieren, sich hierbei aber verstärkt auf positive Aspekte und Stärken der Mitarbeitenden zu fokussieren.

4.3 Funktionierende Führungsmethoden

In ihren Interviews fragte die Autorin auch nach funktionierenden Führungstools und -methoden, welche die Führungskräfte in ihrem beruflichen Alltag erfolgreich einsetzen. Den meisten Befragten fiel es relativ leicht, eine Antwort auf diese Frage zu geben. Hier wurde von allen zehn Interview-Partnerinnen und -Partnern die regelmäßige Kommunikation mit Mitarbeitenden genannt, meist in Form von Teamsitzungen oder Einzelgesprächen. Vereinzelt erwähnten die Befragten auch das Mitarbeitergespräch als funktionierendes Führungstool. Damit in Verbindung stehen häufig Zielvorgaben, die den Mitarbeitenden persönlich vermittelt werden:

„Ja, also, (...) für diesen quasi selbst, ah, verantwortlichen Mitarbeiter ist es wirklich, äh, ein moderierendes Zwiegespräch und dann gibt es das ganz klassische enge Führen von, von denen, die zusammensitzen über Delegationscheckliste bis hin zur Kontrolle: ‚Hast du das erledigt?‘, ‚Wie oft muss ich es noch sagen?‘, ‚Wie konkret war die Frage?‘ Je nach Mitarbeiter.“ (Interview A, Zeilennr. 78 – 82)

Interview-Partnerin A zufolge gibt es alle Facetten von Mitarbeitenden, auf die sie sich jeweils einstellen müsse. Ihre Führungstools schwanken daher zwischen moderierendem Zwiegespräch und klassischer enger Führung. A beschreibt ihren Führungsstil somit als situativ. Dabei kämen sowohl Einzelgespräche zum Einsatz als auch sehr engmaschige Kontrolle und straffe Führung. Sie erwähnt dabei sogenannte Delegationschecklisten als ein Instrument, das sie offenbar regelmäßig verwendet.

„(.) Ja. Wir versuchen mit konkreten Zielen unsere Mitarbeiter zu führen. (.) Das bedeutet, wir legen für das Jahr (.) konkrete Verkaufsziele fest, (.) die wir dann auf einzelne Maßnahmen herunterbrechen. Die die Mitarbeiter über das Jahr umsetzen und erfüllen müssen. (.) Diese Ziele werden gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet. (.) Aber die grundsätzliche Vorgabe (.) wird schon durch das Management bestimmt.“ (...) „Es sind keine Einzelgespräche. (..) Im Detailbereich ja, aber die groben Ziele des Unternehmens bzw. des Bereiches werden in einer Gruppenentscheidung festgesetzt.“ (Interview C, Zeilennr. 45 – 49 / 55 – 56)

Interview-Partner C drückt sich eher vorsichtig aus und möchte sich scheinbar nicht ganz festlegen. Das von ihm beschriebene Führungskonzept wird in der Literatur als „Management by Objectives“ bezeichnet. Die übergeordnete Zielrichtung wird von oberster Stelle im Unternehmen vorgegeben und dann nach und nach auf die unteren Hierarchieebenen umgelegt. Zur Vermittlung dieser Bereichsziele finden keine Einzel-, sondern Gruppengespräche statt. Der Befragte erklärt, dass die Ziele im Rahmen einer „Gruppenentscheidung“ getroffen würden, was den Anschein eines demokratischen Prozesses erweckt, seinen vorangehenden Ausführungen aber dahingehend widerspricht, dass diese Ziele vom Management festgelegt würden.

Grundsätzlich lässt sich der Führungsansatz „Management by Objectives“ (ursprünglich von Peter Drucker entwickelt) sehr gut mit lösungsfokussierter Führung verbinden. Denn auch hier stellt sich die Frage nach der Zielrichtung. Ebenso sind die Mitarbeitenden gefordert, ihre Stärken einzusetzen. Wesentlich dabei ist die Festlegung eines Gesamtziels durch das Management, das nach und nach auf die gesamte Organisationshierarchie umgelegt wird. Damit die Mitarbeitenden der unteren Hierarchieebenen eine emotionale Verbindung mit dem Gesamtziel aufbauen können, sei es sinnvoll, die damit einhergehende Zukunft entsprechend zu visualisieren, wie Lösungsfokus-Experte Dominik Godat erklärt (Godat, 2014, S. 104f). (Vgl. Kapitel 2.3.5, 2. Abs.)

Für Interview-Partner J geht die Antwort auf die Frage, welche funktionierenden Führungsmethoden er anwendet, ganz klar in diese Richtung:

„Also ähm, meiner Erfahrung nach ist es durchaus erfolgversprechend äh, Mitarbeitern einen gewissen Handlungsrahmen vorzugeben, ihnen eine Anleitung im Sinne von Coaching anzubieten, aber letztendlich geht es darum, dass ein zu erreichendes Ziel bestmöglich, das heißt in der Fachsprache SMART ähm, zu formulieren ist. Und die Zielerreichung sollte man weitgehend äh, den Fachleuten, den Mitarbeitern überlassen.“ (...) „Die Kunst besteht also darin, dass es gelingt äh, in einem effizienten, ähm, Arbeitsprozess möglichst viele Mitarbeiterinnen und vor allem die Führungskräfte auf ein gemeinsames ausrichten, auf ein gemeinsames Ziel hin zu orientieren. Und wenn das gelingt, dann ist äh, erstaunlicherweise ein kreativer Prozess äh, und ein breites Erfolgsspektrum äh, zu erwarten und es zeigt auch die Erfahrung, dass es so ist.“ (Interview J, Zeilenr. 27 – 40)

J hat sehr positive Erfahrungen mit dem Instrument „Management by Objectives“ gesammelt. Er bietet seinen Mitarbeitenden dabei im Gegensatz zu Interview-Partner C

auch einen gewissen Handlungsfreiraum an, in dem sie ihre Ziele erreichen können. Diese Ziele müssen ihm zufolge jeweils SMART, also „spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und terminiert“ (Drucker, 1998, S. 23) (Vgl. Kapitel 2.3.5, 1. Abs.) sein. Implizit lässt sich seiner Aussage auch entnehmen, dass er Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als „Fachleute“ betrachtet, die selbst am besten wissen, wie sie ihre Ziele erreichen können. J nimmt damit eine „nichtwissende Haltung“ ein, die im Lösungsfokus essenziell ist:

„Führungskräfte können ihre nichtwissende Haltung nutzen, um die Ressourcen aller optimal zum Tragen zu bringen und so den Erfolg zu erhöhen. Doch dazu müssen sie ihre Mitarbeitenden als Experten für ihren eigenen Arbeitsbereich anerkennen und wirken lassen“ (Godat, 2014, S. 25). (Vgl. Kapitel 2.3.1)

Interview-Partner J richtet sich in seinem Führungsverhalten nach dem Konzept des „Leading from behind“. Es geht dabei um eine besondere Auffassung der Führungsrolle, in der die Führungskraft ihren Mitarbeitenden großen Freiraum für eigene Ideen und Problemlösungen sowie für Innovation gibt, dabei aber das „big picture“ – die visionären Ziele des Unternehmens – nicht aus den Augen verliert (Burgstaller, 2015, S. 62). (Vgl. Kapitel 2.3.1, Abs. 2)

Darüber hinaus erwähnten die Befragten weitere – für sie funktionierende – Führungsmethoden, die an dieser Stelle erwähnt seien:

„Jeden Tag herzugehen, in das Bücherl in der Früh oder am besten, am besten noch jeden Tag (..) am Vorabend niederzuschreiben: Was ist das Tagesziel? (lacht) Um in dem Gesamtkontext sozusagen die Ziele erfüllen dann, zu erfüllen.“ (Interview E, Zeilennr. 53 – 55)

Interview-Partner E beschreibt damit ein „Selbstführungstool“, das er täglich einsetzt, um sich über seine eigenen Ziele klar zu werden. Seine „To-do-Listen“ helfen ihm dabei, Ziele zeitgerecht erfüllen zu können und Wichtiges nicht aus den Augen zu verlieren.

Zudem beschreibt E einen für ihn wesentlichen Führungsgrundsatz, der zwar weniger als „Methode“ zu bezeichnen, für die Qualität seiner Führungsleistung aber durchaus ausschlaggebend ist:

„Weil ich bin schon der Meinung, das ist ein Führungsgrundsatz von mir, ich muss wissen, wovon ich rede.“ (...) „Fataler Führungsfehler wäre meines Er-

achtens, sich da als Wissender zu geben und in Wahrheit keine Ahnung zu haben.“ (Interview E, Zeilennr. 242 – 243 / 273 – 274)

E ist der Ansicht, nur dann gut führen zu können, wenn er selbst etwas von der Materie versteht, mit der seine Mitarbeitenden befasst sind. Er betont, wie wichtig es sei, sich nicht als wissend auszugeben, nur um den Schein als „allwissende“ Führungskraft zu wahren und das Gesicht nicht zu verlieren.

Für Interview-Partner F sind im Zusammenhang mit funktionierenden Führungsmethoden eine offene Gesprächskultur und eine Zukunftsfokussierung wichtig:

„Also, es weiß bei uns jeder genau, was er zu tun hat und bis wann. Und er weiß aber auch, dass er jederzeit zu mir kommen kann und über die Dinge einfach auch noch einmal reden kann. Über die Dinge, wie man da weiterrut und so weiter.“ (...) „Ähm, (.) und des Weiteren machen wir, ähm, auch ein- bis zweimal im Jahr, ähm, ein, einen Workshop (.) wo wir, äh, kurz auf die Vergangenheit schauen, ähm, welche Projekte, äh, wir im letzten Jahr gehabt haben ganz im Groben, wie sind die gelaufen? Wie haben wir es auch von den Kosten und Ressourcen her eingehalten? Aber dann sehr stark den Fokus auf die Zukunft legen und äh, in dem Zuge besprechen wir eben, ähm, die Projekte, die anstehen, durch und ordnen auch zu, wer welche Aufgabe da dabei übernimmt.“ (Interview F, Zeilennr. 50 – 84)

Eine wertvolle Führungsmethode sind für F Workshops, in denen er und sein Team kurz auf vergangene Projekte eingehen und anschließend bevorstehende Projekte gemeinsam planen und vorbereiten. Diese Aufgabenverteilung im Team bezieht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stark ein und vermittelt ihnen ein Gefühl der Wertschätzung und Mitbestimmung. Der verstärkte Blick nach vorne ist ganz im Sinne lösungsfokussierten Führens und lädt alle Beteiligten dazu ein, ihre eigene Zukunft mitzugestalten.

Burgstaller hält dazu fest, dass sich die lösungsfokussierte Organisationsentwicklung von der klassischen durch ihre stringente Konzentration auf die Zukunft, Ziele und auf gewünschte Zustände differenziere. Darüber hinaus liege der Fokus auf einer radikalen Ressourcenorientierung und auf positiven Differenzen bzw. auf der Vermeidung von Problemzuständen (Burgstaller, 2015, S. 63). Mit seiner Workshop-Methode erzielt F sowohl diesen erwünschten Ressourcenfokus als auch eine starke Zukunftsorientierung seiner Mitarbeitenden.

Für Interview-Partner H sind Teamsitzungen und Workshops mit einem Brainstorming aller Beteiligten ebenfalls hilfreich. Er erwähnt noch eine weitere Methode, die es im Rahmen von gemeinsamen Meetings ermöglicht, Aufgabenstellungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten:

„Mhm. (.) Ja einmal alle, alle einmal auf einen Tisch setzen und ein bisschen Brainstorming betreiben, zum Analysieren des Themas, ist einmal nicht schlecht. (.) Weil dann wissen gleich alle, (.) um was es geht und wo es hingehet. Man kann auch verschiedene Methoden auch anwenden wie zum Beispiel, dass man sagt, man setzt sich verschiedene Hüte auf, der eine denkt einmal nur negativ, der eine denkt nur positiv und einer denkt überhaupt alternativ.“ (Interview H, Zeilennr. 137 – 142)

H spricht damit das „6-Hut-Denken“ nach Edward De Bono an. Es handelt sich dabei um ein Instrument, das es ermöglicht, systematisch unterschiedliche Positionen zu einer Fragestellung einzunehmen und damit verschiedene Überlegungen aus unterschiedlichen Perspektiven anzustellen.

Indem sich die Gruppenmitglieder gedanklich jeweils einen anderen „Hut“ aufsetzen und damit verschiedene Rollen einnehmen, ließen sich wesentlich mehr Lösungen und Ideen finden, als wenn jeder nur auf seinem persönlichen Standpunkt beharre (De Bono, 1985, S. 25ff).

Diese Methode lässt sich auch im Sinne der „lernenden Organisation“ von Peter Senge mit der Disziplin der „mental Modelle“ betrachten: Unter mentalen Modellen versteht Senge konzeptuelle Strukturen im Denken von Menschen, von denen abhängt, wie eine Person die Welt wahrnimmt und wie sie sich darin bewegt. Es handelt sich um eine der fünf Disziplinen, die von einer „lernenden Organisation“ beherrscht werden müssen. Sie ermöglicht es Menschen, Denkmuster, die bei ihnen verankert sind, zu erkennen, zu beurteilen und gegebenenfalls auch zu verändern.

Mentale Modelle zu hinterfragen vergrößere sowohl die Lernbereitschaft von Individuen als auch jene von Teams, und erleichtere letztlich die Umsetzung einer gemeinsamen Vision (Flood, 1998, S. 263f). (Vgl. Kapitel 2.3.4)

Zusammenfassend lassen sich funktionierende Führungsmethoden im Sinne lösungsfokussierter Führung und nach Analyse der geführten Interviews wie folgt beschreiben:

Eine persönliche, offene Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden schafft die Basis für eine positive Gesprächskultur und ermöglicht die gemeinsame

Festlegung „SMARTer“ Ziele im Sinne einer geteilten Unternehmensvision. Das Konzept „Leading from behind“ setzt voraus, dass Führungskräfte mit einer „nichtwissenden Haltung“ auf ihre Mitarbeitenden eingehen und diese als Experten in ihrem jeweiligen Bereich betrachten. Diese „nichtwissende Haltung“ vermittelt zugleich auch Wertschätzung gegenüber dem Wissen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das klassische Führungsinstrument „Management by Objectives“ von Peter Drucker lässt sich unter diesen Vorzeichen und mit der vorausgesetzten Zukunftsfokussierung aller Beteiligten sehr gut einsetzen, um eine eigenverantwortliche Lösungsfindung seitens der Mitarbeitenden und damit Innovation sowie Motivation zu fördern.

4.4 Umgang mit Fehlern

Wie die Befragten mit Fehlern ihrer Mitarbeitenden umgehen, war ein Teil der Interview-Gespräche zwischen der Autorin und den Führungskräften. Die Frage zielte auf die gelebte Fehlerkultur in den jeweiligen Organisationseinheiten ab und darauf, wie konstruktiv dort mit Fehlern umgegangen wird.

Interview-Partnerin A zeigt beispielsweise Verständnis für Fehler und sei laut eigener Aussage nicht „extrem kritisch“, sondern eher „lösungsorientiert“. Nachdem sich eine ihrer Mitarbeiterinnen keine Fehler eingestehen wolle, sei dies eine „ziemliche Herausforderung“ für sie als Führungskraft und koste sie „ganz viel Energie“. Wörtlich bezeichnet sie die Situation als permanenten „Eiertanz zwischen Gesichtsverlust und dem Aufzeigen von Fehlern“.

„Und das ist wirklich schwierig, ist echt wirklich schwierig. Aber es ist auch gleichzeitig für mich ein extremer Gesichtsverlust, wenn ich das nicht aufzeige, weil dann bin ich nicht konsequent in meiner Führungsarbeit und, und habe mich irgendwann einfach geschlagen gegeben und das darf ich nicht. Aber ist wirklich schwierig. Ja.“ (Interview A, Zeilennr. 119 – 127)

Interview-Partnerin A ist spürbar zerrissen in ihrer Führungsaufgabe. Sie möchte zwar einerseits ihre scheinbar „unfehlbare“ Mitarbeiterin nicht bloß stellen und ihre Fehler ständig aufzeigen, andererseits hat sie große Angst, das Ignorieren der Fehler könnte zu ihrem eigenen Gesichtsverlust führen und sie könnte damit als Führungskraft nicht mehr ernst genommen werden.

Interview-Partner C betont ebenfalls, dass er gegenüber Fehlern sehr tolerant sei, denn: „(...) wer Fehler macht, macht auch was. Wer nichts macht, macht auch keine Fehler.“ Zugleich hält er fest, dass sich Fehler jedoch nicht wiederholen dürften. Auf die Frage, welche Konsequenzen es nach sich ziehe, wenn sich ein Fehler bei einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter wiederholt, sagt er:

„Den Mitarbeiter darauf hinweisen, dass diese Art von Fehler bereits passiert ist. (.) Und man müsste eruieren, ob dem Mitarbeiter konkret mitgeteilt wurde, dass, dass es als Fehler empfunden wird und wie man diesen Fehler vermeiden kann. Und warum er erneut passiert ist. Und wenn man diese Grundlagen erhoben hat, dann kann man auch feststellen, ob dieser Fehler fahrlässig begangen wurde, ob er vermeidbar gewesen wäre. Oder ob der Mitarbeiter (.) den Fehler einfach in Kauf genommen hat, (.) weil er eine bestimmte Lösung oder ein bestimmtes Problem beseitigen wollte. (.) Eine Lösung herbeiführen oder ein Problem beseitigen.“ (Interview C, Zeilennr. 79 – 85)

C geht also sehr analytisch an Fehler heran und erhebt dabei genau, wie es zu dem Fehler gekommen ist bzw. aus welcher ursprünglichen Intention heraus der Fehler begangen wurde. Fehler sind für ihn zudem ein Indikator für Aktivität, denn wer nichts tut, kann auch keine Fehler machen. Insofern sieht er Fehler auch als etwas Positives.

C ist außerdem davon überzeugt, dass es „jedem Menschen unangenehm“ sei, über Fehler zu sprechen.

„(...) aber ich glaube, dass Reflektion immer hilfreich ist, wenn man vermeiden will, dass Fehler erneut passieren. (.) Und da muss man einfach gnadenlos sich eingestehen, (.) warum dieser Fehler passiert ist.“ (Interview C, Zeilennr. 97 – 99)

Interview-Partnerin D ist es in diesem Zusammenhang wichtig, ihre Mitarbeitenden nicht „lächerlich zu machen“ und anderen „vorzuführen“: „Ich mache mir das mit Derjenigen (...) persönlich aus.“ Die Autorin fragte D daraufhin, wie viel Bedeutung sie der Aufarbeitung von Fehlern aus der Vergangenheit beimesse. Für D sei hier eher der „Zukunftsblick“ entscheidend. Dann relativiert sie diese Aussage aber wieder durch folgende Ergänzung:

„Wie könnten wir es in der Zukunft besser/ Ich meine, ich kann nur eine Strategie entwickeln, wie ich es in der Zukunft mache, wenn ich weiß, wie es in der

Vergangenheit gemacht worden ist. Das heißt, ich muss mir zuerst einmal anschauen, wie ist es bisher gemacht worden und wie kann ich es in der Zukunft besser machen.“ (Interview D, Zeilennr. 104 – 107)

D meint also, dass sie ihren Blick eher in die Zukunft als in die Vergangenheit richte, allerdings lässt sie stark an dieser Aussage zweifeln, indem sie festhält, dass eine Strategie nur aus der Vergangenheit heraus in die Zukunft entwickelt werden könne. Aus Fehlern der Vergangenheit könne man somit etwas für die Zukunft lernen.

Interview-Partner E erklärt zum Umgang mit Fehlern:

„Meine Einstellung ist, ähm, ein Mitarbeiter ist neugierig. Er will grundsätzlich etwas vorwärts bringen und er bringt gute Arbeit. Aber niemand ist gefeit vor Fehlern.“ (Interview E, Zeilennr. 485 – 486)

Diese Aussage impliziert, dass auch E sich nicht ausschließt und eingesteht, auch er mache ab und an Fehler. Gerade die grundsätzliche Offenheit für Neues und der Ehrgeiz, etwas voranzubringen, seien oft auch ausschlaggebend für Fehler. Er schlägt also in dieselbe Kerbe wie Interview-Partner C, der Fehler als Indikator für Aktivität sieht.

Für Interview-Partner F ist es wichtig, über Fehler offen und unmittelbar zu sprechen:

„Weil sonst (..) wühlt es in einem, wenn man so sagen will, und kommt dann an irgendeiner anderen Stelle heraus. Man denkt sich, was soll das jetzt eigentlich da? Da passt es gar nicht.“ (Interview F, Zeilennr. 152 – 155)

F sieht Fehler also als Belastung – vor allem für die Mitarbeiterin / den Mitarbeiter, der / dem diese unterlaufen sind. Durch das Ignorieren von Fehlern finde ein psychischer Verdrängungsprozess statt, der zu unbewussten Handlungen führe und zu unpassenden Gelegenheiten irrationale Verhaltensweisen hervorrufe, die dann nur noch schwer mit dem ursächlichen Fehler in Verbindung zu bringen seien.

Für Interview-Partner G steht primär nicht die Suche nach dem „Schuldigen“ im Vordergrund. „Weil das hilft keinem. Sondern wie lösen wir es und was lernen wir daraus?“ (Interview G, Zeilennr. 53 – 55). G ist davon überzeugt, dass Fehler gemacht werden dürfen, um zu lernen. Diese werden dann diskutiert und gemeinsam auch wieder behoben. Er sucht die direkte Aussprache mit den Mitarbeitenden.

Zusammengefasst zeigen alle Befragten großes Verständnis für Fehler ihrer Mitarbeitenden. Fehler seien menschlich und sogar ein Indikator für Aktivität, denn wer nichts macht, mache auch keine Fehler. Gerade für die jungen, weiblichen Führungskräfte unter den Befragten scheint es ein schwieriger Balanceakt, einerseits die notwendige Führungskonsequenz auszustrahlen und ihr Gesicht nicht zu verlieren, wenn es um das Aufzeigen von Fehlern geht. Andererseits möchten sie niemanden bloßstellen, müssen aber dennoch ihre Führungsqualität und Stärke unter Beweis stellen. Die befragten männlichen Führungskräfte gehen tendenziell etwas analytischer vor, sie sprechen häufig von Reflektion der Fehler aus der Vergangenheit und einem Lernprozess, der stattfinden müsse, um in Zukunft nicht dieselben Fehler zu wiederholen. Fehler müssten aufgearbeitet werden, da sonst auch ein psychologischer Verdrängungsprozess der Betroffenen stattfinden, was zu einem späteren Zeitpunkt zu psychischen Problemen führen könne. Alle Befragten betonten einhellig, dass es ihnen nicht darum gehe, Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in irgendeiner Weise „vorzuführen“ oder „bloßzustellen“. Hier sei immer mit Sensibilität und großem Einfühlungsvermögen vorzugehen. Fehler würden grundsätzlich nur mit dem Betroffenen unter vier Augen angesprochen, niemals vor einer Gruppe.

In der Theorie des Lösungsfokus wächst das, was in der Aufmerksamkeit einer Person dominiert, und wird damit bedeutungsvoller. Wenn Probleme und Defizite ausführlich analysiert und beschrieben werden, gewinnen diese automatisch an Einfluss. Ebenso verhalte es sich mit dem Fokus auf vorwärts gerichtete Kräfte (Burgstaller, 2015, S. 169f) (vgl. Kapitel 2.2.1). Im lösungsfokussierten Führen von Mitarbeitenden ist es demnach nicht erfolgskritisch, sich mit Fehlern aus der Vergangenheit eingehend auseinanderzusetzen. Im Gegenteil: Das Augenmerk sollte auf Erfolgen liegen und darauf, wie diese in Zukunft erzielt werden könnten.

Die Auswertung der Interviews zeigt hier jedoch einen starken Vergangenheitsbezug, die befragten Führungskräfte sind allesamt der Meinung, es sei notwendig und wichtig, Fehler aufzuarbeiten, um diese in Zukunft vermeiden zu können. Dies ist sehr zeitaufwändig und energieraubend – sowohl für die Führungskraft, als auch für den betreffenden Mitarbeiter / die betreffende Mitarbeiterin. Es ist zu hinterfragen, ob ein stärkeres Bewusstsein für den lösungsfokussierten Zugang diesen Zeit- und Energieaufwand deutlich reduzieren und zu effektiveren Lösungen führen könnte.

4.5 Umgang mit Erfolgen

Ebenso wie der Umgang mit Fehlern stand in den Interviews auch die Einstellung zu Erfolgen von Mitarbeitenden im Fokus: Wie reagieren Führungskräfte auf gute Leistungen in ihrem Team und wie drücken sie ihr Lob generell aus?

Interview-Partnerin A sagt beispielsweise, Lob auszusprechen sei ihr sehr wichtig, allerdings würde sie dies niemals vor einer Gruppe tun. Denn dies habe negative Auswirkungen auf jene, die nicht gelobt würden:

„Also ich glaube, dass es schon wichtig ist, ähm, die Mitarbeiter zu loben, ihnen immer positives Feedback zu geben. (...), aber ich darf das nicht in der Gruppe. Weil das habe ich auch bemerkt, dass das, das hat negative Auswirkungen.“
(Interview A, Zeilenr. 134 – 137)

A spielt hier auf Eifersuchtsgefühle bei den „Nicht-Gelobten“ an und möchte diese vermeiden, indem sie Lob nur unter vier Augen an den jeweils Betroffenen weitergibt.

Darüber hinaus stellt sie fest, dass „übertriebenes“ Lob auch das Gegenteil bewirken könne, wie sie am eigenen Leib erfahren habe:

„Mein ehemaliger Chef (...) der hat immer extrem übermäßig gelobt. Also da waren immer nur so Kleinigkeit, dann hat er gesagt, (...) das war super, ein super Ding! Und irgendwann, mit der Zeit, merkst du, dass dieses Lob nichts mehr wert ist (...). Mir war das am Ende total unangenehm.“ (Interview A, Zeilenr. 141 – 154)

Mitarbeitende scheinen also ein sehr zuverlässiges Gespür für ernst gemeintes und „aufgesetztes“ Lob zu haben. Sie möchten als Mensch ernst genommen bzw. für ihre Leistungen tatsächlich wertgeschätzt werden und merken rasch, wenn eine Führungskraft nur „pro forma“ lobt. Durch inflationäres Loben scheint bei den Mitarbeitenden eher das Gegenteil des erwünschten Effektes einzutreten: ihre Motivation sinkt mit der Zeit.

Im Gegensatz zu Interview-Partnerin A ist H davon überzeugt, dass Lob Einzelner sehr wohl in der Gruppe ausgesprochen werden sollte:

„(...) Lob würde ich (.) dann schon in der Gruppe verkünden, wenn jemand was gut gemacht hat. Täte ich nicht nur ihn im stillen Kämmerchen loben, sondern auch (.) dann vor der Gruppe.“ (Interview H, Zeilenr. 266 – 272)

Auf die Frage, wie Interview-Partnerin B mit Erfolgen seitens der Belegschaft umgeht, spricht diese in erster Linie von monetären Anreizen wie Leistungsprämien. Erst danach erwähnt sie auch intrinsische Motivationsfaktoren wie die Miteinbeziehung der Mitarbeitenden in Sonderprojekte. B verwendet diese Methode auch, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für andere, verantwortungsvollere Positionen zu testen:

„Mhm. Eine Variante ist natürlich die Leistungsprämie Ende des Jahres. Dass Leute, die besonders aus der Gruppe herausstechen, dann natürlich für diese Prämie nominiert werden. Andere Möglichkeiten sind, dass ich diese Mitarbeiter in diverse Sonderprojekte hineinnominiere. Mit mir teilweise auch gemeinsam. Dass man sie aus dem operativen Betrieb, also reinem Telefondienst, herausnimmt und äh, in ein Projekt hineingibt, wo sie sich ein bisschen mehr dann entfalten können. Sich auch beweisen können für weitere Positionen dann (.) positionieren.“ (Interview B, Zeilennr. 198 – 204)

Für Interview-Partnerin B steht Anerkennung in erster Linie in Zusammenhang mit monetärer Entlohnung. Sie erwähnt hier eine Leistungsprämie, die am Ende des Jahres besonders erfolgreichen Mitarbeitenden in Aussicht gestellt wird. Darüber hinaus nennt sie auch die Möglichkeit, ihre Angestellten in „Sonderprojekte“ zu integrieren und ihnen damit Anerkennung zu signalisieren. Damit erreicht sie gleich zweierlei: Motivierte Mitarbeitende einerseits und eine Art Assessment andererseits, denn leistungsstarke Angestellte können sich dadurch beweisen und für verantwortungsvollere Positionen „in Stellung bringen“.

Interview-Partner C verwendet in seinen Ausführungen über seinen Umgang mit Mitarbeitererfolgen eine sehr analytische, bedachte und distanzierte Sprache:

„(.) Erfolge sollten sofort honoriert werden. (..) Nicht nur monetär. (.) Ich glaube, dass (..) monetäre Entlohnung oder (..) Wertschätzung schon wichtig ist, aber ich glaube, dass die Schnelligkeit auch entscheidet. Wenn ein Mitarbeiter einen Erfolg erzielt, sollte man ihm möglichst, relativ schnell (..) klar signalisieren, dass sein Vorgehen, seine Leistung gut war.“ (Interview C, Zeilennr. 105 – 109)

Für C ist noch ein weiteres Kriterium ausschlaggebend: Das Lob müsse möglichst zeitnah zum Erfolg des Mitarbeitenden ausgesprochen werden.

Interview-Partner E versichert, dass er Erfolge von Mitarbeitenden unmittelbar lobt und sich in manchen Fällen auch seinem eigenen Vorgesetzten gegenüber positiv über den Betreffenden äußert:

„Nein, nein, also das, das versuche ich schon zu probieren, also unmittelbar, also das auf alle Fälle. Wenn sich die Gelegenheit ergibt, dann, dann deponiere ich das auch beim Vorstand.“ (Interview E, Zeilennr. 648 – 649)

E drückt sich eher kompliziert aus und verwendet viele Verneinungen bzw. Wortwiederholungen in dieser speziellen Aussage. Der verschachtelte Satzbau lässt an seiner Aufrichtigkeit in Bezug auf dieses Statement zweifeln. Dieser Eindruck verstärkt sich noch nach folgender Passage:

„Ähm. (...) die Kehrseite von dem Ganzen ist, (...) ähm, (...) dass dann bestimmte Lösungen und Aufgaben sehr mitarbeiterspezifisch erkannt werden. Und die Abteilung als solche ausgeblendet wird.“ (Interview E, Zeilennr. 661 – 663)

E äußert Bedenken, dass die besondere Hervorhebung und das Lob einzelner Personen für das Team nachteilig wirken könnten, wenn auch Beiträge anderer Mitarbeitenden zum Erfolg einer Einzelperson geführt haben. Fast scheint es so, als fürchte sich E davor, Erfolge seiner Mitarbeitenden könnten auch ihn selbst als Führungskraft in den Schatten stellen.

„Sprache erschafft Wirklichkeit“ (Godat, 2014, S. 102). Mit ihr lasse sich sowohl Unterstützung als auch Widerstand ausdrücken. Wenn über Stärken – oder Erfolge – gesprochen wird, treten diese in den Vordergrund und können somit für eine Lösungsfindung herangezogen werden. Darüber hinaus entstehe auch eine wertschätzende Grundhaltung.

Diese Feststellung lässt sich auch sehr gut auf den Umgang mit Lob und damit auf die Kommunikationskultur eines Unternehmens umlegen: Der ernst gemeinte Ausdruck von Lob und Anerkennung gegenüber leistungsstarken Mitarbeitenden fördert nicht nur eine positive Grundstimmung und Arbeitsatmosphäre, er führt auch zu wichtigen Impulsen in der Lösungsfindung und Bewältigung neuer Aufgaben. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motivierter für künftige Herausforderungen, wenn sie entsprechende Anerkennung für frühere Anstrengungen erhalten. Sie haben ein sehr ausgeprägtes Gespür dafür, ob das Lob ihres Vorgesetzten „von Herzen“ kommt, oder nur „aufgesetzt“ ist. Letzteres bewirkt scheinbar das Gegenteil des gewünschten Effekts, nämlich Resignation und Unmut gegenüber der Führungskraft. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchten sich in erster Linie ernst genommen fühlen.

Für die befragten Führungskräfte stehen monetäre Anreize und Belohnungen wie z.B. Leistungsprämien nach wie vor sehr hoch im Kurs. Dabei handelt es sich um extrinsische Motivationsfaktoren. Die wissenschaftliche Strömung der Positiven Psychologie kennt hingegen zahlreiche Ansätze, sich mit der Stärkung von psychischen Ressourcen – und damit intrinsischer Motivation – auseinanderzusetzen und das Wohlbefinden von Menschen zu steigern: Im Positive Management sind Leistung und Erfolg als organisationale Ressource zu verstehen, deren Nutzung sowohl zu höherer Effektivität bzw. Effizienz führen als auch einen wesentlichen Beitrag zu den Humanzielen der Organisation leisten können (Reinhardt, 2014, S. 191). (Vgl. Kapitel 2.3.2)

4.6 Verwendete Kommunikationsformen

Die Interview-Partnerinnen und –Partner wurden von der Autorin auch nach Kommunikationsformen und -tools gefragt, die sie in ihrem beruflichen Alltag regelmäßig und erfolgreich einsetzen. Hier wurden wöchentlich stattfindende Jour fix-Meetings am häufigsten genannt – alle Befragten berufen solche Meetings – in leicht abgewandelter Form – regelmäßig ein. Sehr oft kommt auch das persönliche Gespräch mit einzelnen Mitarbeitenden zum Einsatz. Hier war es den Führungskräften wichtig, festzuhalten, dass sie entweder eine „open door policy“ verfolgen oder von Zeit zu Zeit an die Arbeitsstätten ihrer Mitarbeitenden gehen („Management by strolling around“).

Tendenziell eher unbeliebt ist die schriftliche Kommunikation per Email, nur eine Führungskraft verwendet ein Social Media-Tool (Facebook-Chat) zum Austausch mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es handelt sich dabei um eine eher große Organisationseinheit und scheint die unmittelbare Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Angestellten stark zu erleichtern.

Interview-Partnerin A sind Gespräche und unmittelbare Kommunikation sehr wichtig:

„Okay, das Teamgespräch. Und das Vier-Augen-Gespräch.“ (Interview A, Zeilennr. 173) (...) „Teamgespräch zwei Mal die Woche, äh, Vier-Augen-Gespräch halt je nach Anlass.“ (Zeilennr. 177 – 178)

Aufgaben verteilt A elektronisch:

„Ja Email, aber nur um Aufgaben zu verteilen, nicht um irgendwelche Teamgeschichten zu klären oder so.“ (Zeilennr.182 – 184)

Für Interview-Partnerin B ist der persönliche Kontakt zu Mitarbeitenden ebenfalls entscheidend. Sie sucht regelmäßig Gelegenheiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz aufzusuchen:

„Ich probiere natürlich auch, einfach präsent zu sein. Ich habe jetzt mein Büro nicht direkt im großen Gemeinschaftsbüro. Bin ein bisschen außerhalb. Aber ich schaue natürlich, dass ich regelmäßig auch hineinkomme, ich habe / Meine Unterschriften, die ich mache, die, das muss ich mir alles drinnen abholen. Also die Unterschriftenlisten sind alle drinnen. Unterschriftenmappen. Das heißt, ich muss natürlich immer hineingehen, wenn ich dort bin, dann geht man einmal zum einen oder anderen hin. Man muss ja durchgehen, wenn man zum Besprechungsraum (.) will. Also es ist immer auch da sein und für den Moment greifbar sein.“ (Interview B, Zeilennr. 260 – 267)

B spricht davon, dass sie sich Unterschriften von ihren Mitarbeitenden abholen „müsse“ und zu ihnen „hineingehen müsse“ bzw. durch das Großraumbüro durchgehen „müsse“, wenn sie in den Besprechungsraum will. Diese Wortwahl könnte darauf schließen lassen, dass es für B eher unangenehm ist, sich den Mitarbeitenden zu zeigen. Andererseits scheint ihr durchaus bewusst zu sein, dass ihre Präsenz für die Kommunikation wertvoll ist.

B verfolgt mit ihrem Gang zum Arbeitsplatz der Mitarbeitenden das Konzept „Management by strolling around“. Eine Kommunikationsstrategie, die auch von Interview-Partner I verfolgt wird:

„Was ich auch sehr pflege ich meine, da ist, klingt jetzt vielleicht ein bisschen läppisch, aber ich bin / habe / (unv.) immer am Gang entlang, ja? Also bei allen Büros vorbei und ich sage immer, das ist zwar vielleicht ein bisschen Management by strolling around, wie man es glaube ich nennt in er Literatur. Ich versuche immer in der Früh sozusagen einmal bei jedem vorbeizuschauen und zu sagen: ‚Ja, wie geht’s? Was sind so die Themen heutzutage?‘ Dann fallen mir meistens im Vorfeld am Weg in die Arbeit schon Punkte ein, die wichtig sind.“ (Interview I, Zeilennr. 225 – 233)

Da I dieses Kommunikationsinstrument als „läppisch“ abtut, scheint es ihm eher leicht zu fallen, dies jeden Tag für sich in der Abteilung umzusetzen. Es ist spürbar, dass er sich mit dem theoretischen Hintergrund des Konzeptes beschäftigt hat, denn er kann es auch mit dem korrekten Fachbegriff („Management by strolling around“) benennen. Diese Methode hilft ihm auch selbst in seiner Führungstätigkeit, nichts zu vergessen und den Tag zu strukturieren.

Interview-Partner C nutzt das soziale Medium Facebook als Kommunikationsinstrument für den Austausch mit seinen Mitarbeitenden. Für ihn steht dabei der effiziente und unkomplizierte Kontakt im Vordergrund, er möchte Arbeitsaufträge rasch erteilen und sich nicht lange mit der Ablage von Dokumenten oder Administrativem beschäftigen:

„Ich versuche, die Kommunikation so unkompliziert wie möglich zu halten. Wir haben beispielsweise Facebook auch als Kommunikationsmittel eingesetzt. Eine eigene Gruppe gegründet und eine direkte Art der Kommunikation hergestellt. Denn Facebook selbst arbeitet ja bereits daran, eine Version für den Büroalltag herzustellen. Wenn Sie heute vergleichen, wie lange Sie brauchen, wenn Sie ein Email schreiben, auf das Email antworten, das Email ablegen, die Dokumente öffnen müssen etc. Diese Dinge passieren relativ schnell mit Facebook (.). Und schnell und unkompliziert.“ (Interview C, Zeilennr. 132 – 138)

C ist Führungskraft für ein größeres Team und ist im Vertriebsbereich tätig. Aus seinen Aussagen lässt sich ableiten, dass es in diesem Unternehmensbereich auf Effizienz ankommt. Mit Facebook greift C zu einem innovativen Kommunikationstool, das in der Organisation sonst nicht zum Einsatz kommt.

C betont weiters: „Also ich glaube, dass kurze, schnelle Gespräche sehr viel Zeit sparen. (...) Die Tür steht im Regelfall offen und jeder kann jederzeit mit mir sprechen.“ (Interview C, Zielenr. 201 bzw. 184 – 191) Diese Aussage impliziert, dass C selbst nicht aktiv das Vieraugengespräch mit Mitarbeitenden sucht, sondern sie zu ihm kommen müssen, wenn sie etwas benötigen.

Auch Interview-Partnerin D merkt an, dass ihr Jour fix-Meetings wichtig seien:

„Mhm. Nein, also bei uns gibt es jetzt einmal dieses Jour fix, das in regelmäßigen Abständen stattfindet oder stattfinden sollte. Ich meine, es geht sich nicht immer aus. Es ist ganz wichtig, dass man einmal zusammen sitzt.“ (Interview D, Zeilennr. 180 – 182)

D verwendet hier den Konjunktiv („... stattfindet oder stattfinden sollte.“). Sie merkt an, dass es sich nicht immer einrichten lasse, ein Meeting abzuhalten. Damit ist ihre Aussage etwas widersprüchlich, denn es liegt ja in der Hand der Führungskraft, wann und wie oft ein Jour fix stattfindet.

Ihr ist auch wichtig, „dass man sich ab und zu einmal zum Kaffee zusammen sitzt. Einfach nur so um ähm, die Kommunikation nicht nur was jetzt den geschäftlichen Bereich

betrifft, sondern einfach auch das Umfeld, die Rahmenbedingungen, halt generell so.“ (Interview D, Zeilennr. 198 – 200) Diese informelle Kommunikation ermöglichte D auch einen Einblick in den privaten Bereich der Mitarbeitenden.

Auch Interview-Partner I möchte wesentliche Informationen aus dem Privatleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren, um die Personen richtig einschätzen zu lernen:

„Wirklich da geht es auch einmal darum, zu fragen: ‚Okay, (.) was sind sonst die Themen im, in deinem Leben oder in Ihrem Leben?‘ Also je nachdem. Ähm, und da glaube ich auch, ein bisschen ein Gefühl zu bekommen, wo der Mensch sozusagen außerhalb der Arbeit auch steht. Und ich glaube, ich habe da den Vorteil, dass die meisten da (..) ja einen sehr guten Kontakt haben und dass da eigentlich so die wirklichen Themen und (...) großen (.) Veränderungen auch immer besprochen werden.“ (Interview I, 385 – 491)

Ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und die Mitarbeitenden auch privat besser kennenzulernen ist für Interview-Partner I entscheidend. E möchte „ein Gefühl dafür bekommen“, wie es ihnen geht, was sie beschäftigt oder belastet und legt daher auch Wert auf eine offene Gesprächskultur.

Auch Interview-Partner E erzählt, dass er sich wöchentlich mit seinen Mitarbeitenden im Rahmen eines Jour Fix-Termins austauscht:

„Ähm, (...) das zweite ist, ja wir haben so ein Jour Fix wöchentlich eingetragen. (..) Wo prinzipiell auch Zeit eingeräumt ist in der Abteilung, wenn Fragen da sind, dass man sich gegenseitig austauschen kann. Ähm, (...) Weil es, und das ist nicht zu glauben, es ist offensichtlich ein menschliches Thema, selbst in einem Haufen, der so eng beieinander ist wie wir, und täglich miteinander sich austauscht, (...) zu wesentlichen Fragestellungen immer wieder festzustellen ist, dass die Leute zu diesen Punkten nicht Bescheid wissen, was der andere macht und warum. Obwohl es die eigene Arbeit betrifft.“ (Interview E, Zeilennr. 564 – 570)

B stellt sich mit dieser Aussage auch selbst in seiner Führungsrolle etwas in Frage, da er sagt, er könne es fast nicht glauben, dass selbst in so einer kleinen Abteilung wie der seinen immer noch Kommunikationsprobleme auftreten können. Ein funktionierender Informationsfluss ist Kernaufgabe einer Führungskraft. E tritt diesem wiederholt beobachteten Problem mit einem Jour Fix entgegen und erhofft sich dadurch eine verbesserte Zusammenarbeit seines Teams.

Interview-Partner F erklärt, dass es von der Art der Information abhängt, die er an Mitarbeiter weiter gibt, welches Instrument er dafür verwendet. Vorrangig sei aber auch für ihn die persönliche, direkte Kommunikation:

„(...) aber der direkte, direkte Kontakt ist eigentlich das Maßgebende und wir sitzen ja alle, eh alle da in der Nähe, ähm, das heißt, haben Sie eh jetzt gerade gemerkt, da kommt dann jemand und fragt, ob ich kurz Zeit habe, dann reden wir da fünf Minuten darüber, das geht also relativ, relativ unmittelbar und rasch. Das halte ich auch für wichtig. (...) Die Tür ist immer offen, damit jeder / Hat den Vorteil, dass jeder etwas mitkriegt und ähm und dann auch Bescheid weiß, was jetzt, äh, insgesamt läuft. Und dann bildet sich in jedem Kopf so ein Gesamtbild, wenn man so sagen will, was jetzt da läuft. Das ist wichtig auch für die Tätigkeit des Einzelnen.“ (Interview F, Zeilennr. 176 – 188)

Auch für F ist also ein direkter Kontakt und eine „open door policy“ sehr wichtig. Seine Tür stehe immer offen, um Rückfragen möglichst rasch und unkompliziert beantworten zu können. In diesem Zusammenhang erwähnt F, dass jeder seiner Mitarbeitenden die Aufgaben der Abteilung gesamthaft im Kopf behalten solle und damit ein „Gesamtbild“ über den status quo vorhanden ist. Er sieht dies als entscheidend für die erfolgreiche Arbeit des Einzelnen.

Derselben Ansicht wie Führungskraft F ist auch Interview-Partner J, der dazu meint:

„(...) Ähm, da bin ich sehr (.) eingeschränkt sozusagen, wenn es um die Bewährung von Führungsmethoden geht. Ich habe festgestellt, dass über die persönliche Beziehung, über den Aufbau eines unmittelbaren persönlichen Kontaktes äh, die Erfolge der Führung (.) ähm, fast immer eintreten. (...) Das heißt, äh, es ist natürlich der steinige Weg. Äh, mit vielen, vielen Einzelgesprächen hier zu arbeiten, aber äh, über diese Methode äh, gewinnt man am ehesten den nachhaltigen Einfluss auf das Verhalten und auf die durchaus auch äh, wandelbaren charakterlichen Eigenschaften von Mitarbeitern und Führungskräften. Und wenn es um den äh, Unternehmenserfolg geht, ist dieser Aufwand auch immer gerechtfertigt.“ (Interview J, Zeilennr. 303 – 314)

J hat also die Erfahrung gemacht, dass eine persönliche Beziehung und der unmittelbare Kontakt zu Mitarbeitenden nahezu immer Erfolge in der Führung versprechen. Viele Einzelgespräche zu führen, sei zwar mühsam, damit stelle man aber auch nachhaltigen Einfluss auf das Verhalten der Personen sicher. Für J steht – wie bei Befragtem F – das „Gesamtbild“ im Fokus. Er möchte gemeinsam mit seinen Mitarbeiterinnen

und Mitarbeitern ein gemeinsames Ziel erreichen und scheut dafür keinen Aufwand. Zu hinterfragen ist, ob „charakterliche Eigenschaften“ von Menschen tatsächlich „wandelbar“ sind und wenn ja, ob dies im Rahmen von Mitarbeiterführung möglich ist.

Ein weiteres Kommunikationstool, das von Interview-Partner I eingesetzt wird, ist ein Workshop, den er dazu nutzt, verschiedene Aufgaben jenen Mitarbeitenden mit den jeweils dafür geeigneten Kernkompetenzen zuzuweisen:

„Ja, was wir jetzt auch noch einmal versuchen zu stärken, wenn man jetzt mit dem (.), und ich kann das im Vertrauen sagen, ähm, einen Workshop machen für die Abteilung, wo man eigentlich ganz ähm, (.) also wo wir auch eine Landkarte für unsere Abteilung darstellen werden. Das heißt ähm, ganz klar abgeleitet aus unseren Zielen, die auch im Mitarbeitergespräch definiert worden sind, gibt es ähm, die einzelnen Personen als Wolken sozusagen und dann gibt es diverse, sozusagen Kernkompetenzen und Kernthemen, die den Personen zugeordnet sind.“ (Interview I, Zeilennr. 729 – 735)

I spricht – beinahe verschwörerisch – über den von ihm neu eingeführten Workshop („... ich kann das im Vertrauen sagen...“). Er verwendet dieses Instrument, um einerseits Aufgaben für Mitarbeitende zu visualisieren und andererseits auch die Kernkompetenzen der Einzelnen darzulegen. Damit erreicht er, dass die gesamte Abteilung einen Überblick bekommt, wer welche Aufgaben übernimmt und auch wo welche Informationen zu finden sind. Dies kann sehr hilfreich sein, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch untereinander besser zu vernetzen und sie zu gegenseitiger Unterstützung anzuregen. Darüber hinaus drückt die Führungskraft eine große Wertschätzung und Anerkennung gegenüber den einzelnen Personen aus, wenn ihr Know-how und ihre Fähigkeiten für alle plakativ dargestellt werden. Eine Visualisierung in Form von „Wolken“ hilft dabei, dieses ansonsten sehr abstrakte Netzwerk im Gedächtnis der Mitarbeitenden zu verankern. Jedes Individuum seines Teams fühlt sich damit als wichtiger Teil eines Ganzen.

Mit der expliziten Darstellung der Stärken von Mitarbeitenden steigert eine Führungskraft die Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Betroffenen (Czerny / Godat, 2016, S. 161) (vgl. Kapitel 2.2.1). Darunter ist die eigene Überzeugung zu verstehen, zukünftige Herausforderungen meistern zu können. Verschiedene Studien belegen, dass sich Selbstwirksamkeit positiv auf die Arbeitseinstellung auswirkt. Auch hier gilt: Was in der Aufmerksamkeit einer Person dominiert – in diesem Fall die eigenen Stärken und jene

der Kolleginnen / Kollegen – wächst und wird bedeutungsvoller (Burgstaller, 2015, S. 169f). Burgstaller schreibt darüber hinaus auch, dass dem Konzept des Lösungsfokus zufolge mögliche Lösungen dann wahrscheinlicher werden, wenn Menschen über Hoffnungen, Fantasien, Wünsche und Pläne sprechen. Durch den Austausch im Gespräch werde bereits aktiv an einer Lösung gearbeitet. Dieser Perspektivwechsel vom Problem zur Lösung stelle das Kernstück lösungsfokussierter Praxis dar. Ziel sei es dabei, aus den organisationalen Routinen auszubrechen, das heißt, ausgetretene Denkpfade bewusst zu verlassen, um die gewünschte Zukunft verwirklichen zu können (Burgstaller, 2015, S. 84f) (vgl. Kapitel 2.2.2).

Dieser persönliche Austausch und das Gespräch über künftige Herausforderungen finden auch in der Führungspraxis der meisten Befragten regelmäßig statt und werden als ausgesprochen wichtig empfunden. Es geht darum, einen Gemeinschaftssinn herzustellen und eine gemeinsame Vision der Zukunft zu entwickeln. Dabei kommen auch innovative Instrumente wie beispielsweise Workshops mit Kompetenzvisualisierungen und Stärkenanalysen zum Einsatz (Siehe Interview I). Zentral ist, dass Mitarbeitende eine Vorstellung davon bekommen, welche Aufgabe sie im Team haben und wohin ihre Organisationseinheit steuert. Regelmäßige, vertrauensvolle Kommunikation – auch im Vier-Augen-Gespräch mit der Führungskraft – ist dafür Grundvoraussetzung.

4.7 Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch ist ein im untersuchten Unternehmen fest verankertes und verpflichtendes Führungsinstrument, das einmal jährlich zwischen jedem Mitarbeiter / jeder Mitarbeiterin und der jeweiligen Führungskraft stattfindet. Die Dauer des Gesprächs beträgt durchschnittlich ca. eine bis eineinhalb Stunden und wird streng nach einem vom Personalmanagement vorgegebenen Leitfaden vorgenommen. Jeder Mitarbeitende erhält ca. 14 Tage vor seinem Termin ein eigenes Dokument, auf dem sämtliche Themenfelder, die während des Mitarbeitergesprächs zur Sprache kommen, gelistet und mit Freifeldern versehen sind, auf denen Notizen gemacht werden können. Ebenso bekommt die Führungskraft ein solches Dokument, das ihr als Vorbereitung dienen soll. Es wird von der Unternehmensleitung erwartet, dass sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende eingehend auf das Gespräch vorbereiten. Ziel des Mitarbeitergesprächs ist es, das vergangene Jahr revuepassieren zu lassen und zu hinterfragen, welche Aufgaben gut und welche weniger gut bewältigt werden konnten. Anschließend gilt es, gemeinsam Zielvorgaben für das bevorstehende Jahr festzulegen und zu überlegen, wie diese zu erreichen sind. Darüber hinaus werden Schulungs- und

Fortbildungsmaßnahmen schriftlich fixiert, die für den jeweiligen Mitarbeitenden sinnvoll sein könnten. Die ausgefüllten und beiderseits unterschriebenen Dokumente sind von der Führungskraft an das Personalmanagement zu übermitteln und werden dort archiviert, um bei Bedarf einen Vergleich der Vereinbarungen aus den Vorjahren zu ermöglichen.

In der Praxis werden diese Leitfäden und Fragebögen zum Mitarbeitergespräch teils nur punktuell bearbeitet oder von der Führungskraft entsprechend ihren Vorstellungen abgeändert und angepasst. Aus den im Rahmen dieser Masterarbeit geführten zehn Interviews mit Führungskräften ließ sich eine tendenziell negative Grundhaltung zum Instrument des Mitarbeitergesprächs in der bestehenden Form ableiten. In der Wichtigkeit der verwendeten Führungs- und Kommunikationstools wurde das Mitarbeitergespräch als eher nebensächlich und für die tägliche Führungspraxis als wenig relevant bewertet.

Interview-Partner C beispielsweise sieht das Mitarbeitergespräch als „reine Formalität“, die ihren Zweck verfehlt, da es nur einmal im Jahr stattfindet und für ihn keine schnelle Aktion bzw. Reaktion im Umgang mit seinem Team ermöglicht:

„(...) Nun ich glaube, das ist eine Formalität, die erfüllt werden muss. (.) Aber ich glaube, wenn man nur einmal im Jahr mit seinen Mitarbeitern spricht und dann erst erfährt, was (.) schwierig ist, was Probleme bereitet, (.) was den Alltag erleichtern könnte, etc. dann ist es wahrscheinlich zu spät. Die wichtigen Dinge sollte man vielleicht vorher besprechen.“ (Interview C, Zeilennr. 184 – 191)

C verwendet in diesem Zusammenhang die Formulierungen „was schwierig ist“ bzw. „was Probleme bereitet“. Hier liegt daher weniger eine Lösungs- oder Verbesserungsfokussierung vor als eine starke Problemfokussierung. Andererseits hinterfragt er auch, „was den Alltag erleichtern könnte“, was sehr wohl im Sinne des Lösungsfokus auszuulegen ist. C kritisiert, dass das Mitarbeitergespräch ein eher träges, unflexibles Instrument sei, mit dem keine schnellen Veränderungen zu erzielen seien.

Auch Interview-Partnerin D erwähnt, dass die Leitfäden (die „Vorlagen“), die von der Personalabteilung für das Mitarbeitergespräch zu Verfügung gestellt werden, aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen in den einzelnen Organisationseinheiten nicht immer gut anwendbar seien:

„(...) Und dann gibt es einmal im Jahr das Mitarbeitergespräch ähm, dazu gibt es Vorlagen von der Personalabteilung, die für uns nimmt immer alle so gut anwendbar sind (...).“ (Interview D, Zeilennr. 217 – 220)

Als die Autorin Interview-Partnerin D nach ihrer Rolle als Führungskraft im Rahmen der Mitarbeitergespräche fragt und danach, wie sie diese Gespräche empfindet bzw. nutzt, um selbst Zielvorgaben zu machen, erklärt D:

„(...) Das heißt, da geht es einfach einmal darum, sich gegenseitig Feedback zu geben. Wie wirst du als Führungskraft wahrgenommen, äh, wie wird der Mitarbeiter wahrgenommen, welche Stärken und Schwächen hat der Mitarbeiter, welche Stärken und Schwächen hat die Führungskraft? Das ist ein Rahmen, wo man das auch einmal vorbringen kann, weil die Gelegenheit hat man sonst nicht, auch nicht in einem Vier-Augen-Gespräch.“ (Interview D, Zeilennr. 273 – 278)

Interview-Partnerin D nutzt das Mitarbeitergespräch also als Tool für den Austausch mit ihren Mitarbeitenden, um Feedback über die eigenen Führungsfähigkeiten einzuholen bzw. um ihr Feedback an die Mitarbeitenden zurückzugeben. Dabei ist ihr wichtig, sowohl auf Stärken als auch auf Schwächen einzugehen. Sie ist der Meinung, in einem „normalen“ Vier-Augen-Gespräch sei dieser Austausch so nicht möglich. D sagt, „wo man das auch einmal vorbringen kann“: Dieses Statement könnte bedeuten, dass sie es sich nicht zutraut oder nicht zugesteht, außerhalb dieses von oberster Stelle legitimierte Rahmens mit ihren Mitarbeitenden über ernste, eventuell auch unangenehme Angelegenheiten zu sprechen.

Interview-Partner E äußert sich zum Mitarbeitergespräch folgendermaßen:

„Äh, das wird dich jetzt überraschen, was ich dir sage. (..) Ähm, (..) prinzipiell halte ich die Notwendigkeit für ein Mitarbeitergespräch gegeben. (...) Was ich nicht für ideal finde, ist, so wie es bei uns läuft im Unternehmen, dass man das als, als Muss-Vorgabe einmal pro Jahr nach einem vorgegebenen Schema durchzieht und dann noch Zettel ausfüllt und unterschreiben lässt und bla bla bla. (...) Das führt absolut zur Verkrampfung und ich bin der festen Überzeugung, dass man nicht als Führungskraft das erfährt aus diesem, dieser Art von Mitarbeitergespräch, für den es eigentlich gedacht ist. (...) Es ist sehr aufgesetzt und, und, äh, holt ihn nicht aus der Reserve. Wenn die Chemie nicht passt, dass eine offene Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft

da ist, dann wirst du es auch nicht über ein Mitarbeitergespräch erfahren.“ (Interview E, Zeilennr. 718 – 728 / 732 – 734)

E meint, Mitarbeitergespräche seien grundsätzlich schon notwendig, aber findet, dass sie so, wie sie im Unternehmen stattfinden, nicht zielführend sein könnten. Er spricht von „Verkrampfung“, die entsteht, wenn das Mitarbeitergespräch gänzlich nach vorgegebenem Muster vorzunehmen ist. E ist der Ansicht, wenn die Chemie zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft nicht stimme, das Mitarbeitergespräch sehr „aufgesetzt“ und damit nicht aussagekräftig sei. Interview-Partner E scheint sich also auch an den strengen Vorgaben für das Gespräch mit seinen Mitarbeitenden zu stören, er hätte gerne mehr Freiheiten und möchte seine Gesprächspartner „aus der Reserve locken“, um wesentliche Dinge zu erfahren.

Die Autorin fragte auch Interview-Partner F nach seiner Rolle bei Mitarbeitergesprächen:

„Erstens einmal, etwas pers / also sicher auch personenabhängig, äh, aber im Prinzip sind die Mitarbeitergespräche bei uns äh, über den Leitfaden ist ja die Vorgehensweise auch irgendwo festgelegt. Und da geht es einmal auch um die Aufarbeitung einiger Punkte aus der Vergangenheit heraus, ähm, wo wir die Zusammenarbeit einmal, ähm, reflektieren. Und dann geht man in die Zukunft und, äh, da bereitet sich jeder von uns getrennt voneinander vor und dann, äh, schaut man, welches Bild hat der eine, welches Bild habe ich? Und das versucht man dann abzugleichen und zu managen. Und, äh, für die Zukunft, da gibt es halt auch klare Vorgaben von oben, das muss man auch so sagen, mit Zielen, die man erreichen muss. Und bei uns ist das Mitarbeitergespräch, äh, dann eher ein persönliches Gespräch, weil wir ja ähm, diese, diese, äh, Workshops ja machen, wo wir dort ja, und das ist im Vorfeld, dort ja eigentlich schon festlegen, was jetzt die Ziele sind und wer was macht. Das heißt, da ist sehr viel schon da. Und das heißt, dann geht es eher schon in die Tiefe (...).“ (Interview F, Zeilennr. 222 – 233)

Auch für F geht es im Mitarbeitergespräch um einen Abgleich von Standpunkten und um Reflexion von Eigen- und Fremdbild. Sein Statement zu den „Vorgaben von oben“ impliziert, dass für ihn wenig Spielraum für das Setzen von Zielen bleibt. Führungskraft F hat eine kleine Variation in seinen Mitarbeitergesprächen vorgenommen – er setzt Ziele bereits im Vorfeld im Rahmen von Workshops fest und vertieft diese nochmals im Mitarbeitergespräch.

Interview-Partner G signalisiert, dass er vom vorgegebenen Leitfaden für Mitarbeitergespräche nicht allzu viel hält:

„Den lese ich zwar durch, aber eher, ich verwende ihn eher nicht. Ich schaue mir den Bogen an, was in den letzten Jahren so Thema war. Schaue, was haben wir lösen können in der Zwischenzeit, was ist noch offen, ja? Und starte dann quasi im, im (.) Mitarbeitergespräch damit, dass ich einmal aus meiner Sicht das letzte Jahr revuepassieren lasse, ja. Wie ich das empfunden habe, was aus meiner Sicht gut oder schlecht war, ja? Wo wir noch ein Potenzial haben, sage ich einmal, für eine Optimierung. Also so und dann denke ich, startet eh schon die Diskussion, dann versuche ich, ich versuche natürlich dann irgendwann einmal alles durchzugehen bei den allen Punkten, (...) also zu den meisten Punkten auch überall Notizen mache, oder.“ (Interview G, Zeilennr. 228 – 236)

G verwendet die vorgegebenen Unterlagen für das Mitarbeitergespräch vorwiegend als Gedankenstütze, im Gespräch selbst spricht er dann aber eher frei und hält sich nicht an die exakte Abfolge der Fragestellungen. Er lotet aus, wo bei dem Mitarbeitenden noch „Potenzial für Optimierung“ vorhanden ist und tritt dann in einen offenen Dialog mit seinem Gegenüber ein.

Für Interview-Partner H sind Mitarbeitergespräche grundsätzlich sinnvoll, um sich einmal im Jahr zu überlegen, was geleistet wurde bzw. einen Ausblick zu geben für das kommende Jahr:

„Ja, wir sind eine kleine Einheit, gell? Von dem her kann man relativ viel auch unterm Jahr direkt klären, aber ich finde es nicht schlecht, einmal im Jahr, sich wirklich konzentriert einmal sich zu überlegen, eben was hat man alles geleistet. (.) Und was hat man vor, gell? (.) Für das nächste Jahr. (...) Und man kann auch wirklich auch in einem Mitarbeitergespräch, sage ich einmal, eher persönlichere Sachen, persönliche Anliegen (.) vortragen beim Chef. Als wie wenn wir das in so einer größeren (.) Workshoprunde machen, gell? Von dem her finde ich es ganz gut, schlecht finde ich, wenn immer die gleichen, gleichen Fragen einfach äh, standardmäßig abgefragt werden, wie: Welche, welche Schwerpunkte, oder nein, welche, welche Stärken habe ich und welche Schwächen habe ich? Was so Fragen sind in der Mitarbeiter(.)befragung, weil das jedes Jahr abfragen, ja.“ (Interview H, Zeilennr. 440 – 454)

H findet es an und für sich nicht schlecht, sich einmal im Jahr konzentriert zu überlegen, was alles geleistet wurde und was einem im nächsten Jahr bevorsteht. Zudem findet er es angenehm, auch einmal persönlichere Dinge im Rahmen des Mitarbeitergesprächs klären zu können. Er bemängelt andererseits, dass im Mitarbeitergespräch immer dieselben Fragen gestellt werden, was aus seiner Sicht keinen großen Sinn ergibt.

Interview-Partnerin A hat für sich einen Weg gefunden, das Mitarbeitergespräch entsprechend zu adaptieren:

„(...) das ist die Frage, die ich eingeführt habe: ‚Was würde ich besser machen?‘ (...) was ist gut gelaufen, was ist schlecht gelaufen. Und das ist vorgegeben (...). Aber es ist nicht / Äh aus meiner Sicht nicht zielführend, (...) zielführend das ist, so quasi, wenn man den Mitarbeiter fragt: ‚Was, wenn du jetzt die Möglichkeit hättest, etwas zu verändern, besser zu machen, was wäre das?‘ (...) Und grundsätzlich glaube ich, ist es wichtig, so eine positive Grundhaltung einzunehmen, das ist ganz wichtig, (...) ich versuche, dieses Mitarbeitergespräch nicht auf kritisch, auf Kritik und Fehler auszurichten. (...) Ich rede da eher von, was würde ich besser machen, wo sehe ich mein Potenzial, welche Ausbildung würde ich gerne machen? Also das ist alles eher zukunftsgerichtet. Und nicht so vergangenheits- und fehlerbezogen.“ (Interview A, Zeilennr. 222 – 242)

A möchte ihre Mitarbeiter im Rahmen des Mitarbeitergesprächs nicht mit Kritik überhäufen und nach Schwächen fragen, sondern übergibt die Frage an die Mitarbeitenden, was sie selbst besser machen würden. A legt Wert auf Zukunftsorientierung und eine „positive Grundhaltung“. Sie handelt die vorgegebenen Fragen aus dem Leitfaden zwar ab, ergänzt diese aber um eigene, für sie wichtig erscheinende, Fragen. Ihren Schwerpunkt legt sie dabei nicht auf Fehler oder Schwächen, sondern auf das vorhandene Potenzial.

Zusammenfassend wird das Mitarbeitergespräch von fast allen Befragten zwar grundsätzlich als hilfreiches, positives Instrument in der Mitarbeiterführung verstanden, in der bestehenden Form ist es für viele aber wenig praxistauglich. Die verpflichtend vorgeschriebene Durchführung von Mitarbeitergesprächen zwingt die Führungskräfte dazu, vorhandene Hilfsunterlagen zu verwenden, die meisten ziehen zur Vermittlung von

Zielen und Feedback aber andere Instrumente heran oder ergänzen das vorgegebene Material durch eigene Inputs.

Die am häufigsten genannten Kritikpunkte am Mitarbeitergespräch in der vorgeschriebenen Form sind die langen (einjährigen) Phasen zwischen den Gesprächen und die sich jährlich wiederholenden Fragestellungen, die im Grunde nicht abgewandelt werden dürften. Für die befragten Führungskräfte ist dieses Instrument ungeeignet, um eine persönliche Beziehung zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen und sie beim Erreichen ihrer Ziele ausreichend zu unterstützen. Positiv wird die Möglichkeit bewertet, Feedback zu geben bzw. Feedback zu erhalten und damit beiderseits Selbst- und Fremdbild abgleichen zu können.

Die Theorie der lösungsfokussierten Organisationsentwicklung differenziert sich von der „klassischen“ durch ihre stringente Konzentration auf die Zukunft, auf Ziele und auf gewünschte Zustände. Darüber hinaus liegt der Fokus auf einer radikalen Ressourcenorientierung und auf positiven Differenzen bzw. auf der Vermeidung von Problemzuständen (Burgstaller, 2015, S. 63). Die „erwünschte“ Zukunft solle visualisiert und die Gegenwart von der Zukunft aus verändert werden. Zudem findet in der „klassischen“ Organisationsberatung ein „episodischer Wandel“ statt, das heißt, Veränderung muss entsprechend organisiert werden und folgt einem bestimmten Programm. In der lösungsfokussierten Beratung passiert dieser Wandel hingegen kontinuierlich. Positive Entwicklung wird dabei identifiziert und in Folge verstärkt (Burgstaller, 2015, S. 65). (Vgl. Kapitel 2.3.1)

Dieser Veränderungsprozess im Unternehmen soll auch mithilfe der Mitarbeitergespräche entsprechend unterstützt werden: Die Formulierung von Zielen zur Umsetzung der Strategie ist entscheidend für den unternehmerischen Erfolg und damit zentraler Bestandteil der Führungsaufgabe. Die Interviews zeigten deutlich, dass das Zielformulierungs- und -vereinbarungsinstrument Mitarbeitergespräch von Führungskräften überwiegend als „lästige Pflicht“ empfunden und lediglich „pro forma“ in viel zu langen Abständen eingesetzt wird. Die Führungskräfte sind sich ihrer Verantwortung in Bezug auf Zielvorgaben zwar durchaus bewusst, behelfen sich dafür Großteils aber mit anderen Tools, die sie sich für ihren persönlichen Bedarf zurechtlegen. Die starke Konzentration auf vorhandene Schwächen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern widerspricht dem lösungsfokussierten Zugang. Auch ist das einmalig im Jahr stattfindende Mitarbeitergespräch für einen „kontinuierlichen Wandel“, wie ihn Burgstaller im lösungsfokussier-

ten Sinne beschreibt, ungeeignet, da eine positive Veränderung laufend verstärkt werden muss, um diese nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

4.8 Identifizierte Muster des Gelingens

Die Autorin interessierte sich im Rahmen ihrer Interviews verstärkt für Führungs- und Kommunikationsmethoden, die von den Befragten erfahrungsgemäß als erfolgversprechend, hilfreich und praxisrelevant empfunden werden. Dafür wählte sie als Überbegriff „Muster des Gelingens“, im Sinne von sich abzeichnenden Erfolgsmustern, die auch allgemein Gültigkeit besitzen.

Für Interview-Partnerin A scheint Teamführung ein wesentlicher Faktor für gelungene Führungsarbeit zu sein. Sie selbst tritt dabei hauptsächlich als Moderatorin auf. Es gehe darum, gemeinsam Regeln zu erarbeiten und zu etablieren:

„(...) Ähm für Teamführungsgeschichten ist es die, die Moderation mit Flipchart. (...) Und dann haben wir gemeinsam die Regeln für den Urlaub erarbeitet. (...) Und dann, wo alle mitgearbeitet haben an Regeln, war es plötzlich möglich, die zu etablieren. (...) immer, wenn irgendetwas ganz besonders mühsam ist, dann ist meistens der Hintergrund der, dass es keine Regelung gibt oder dass die nicht bekannt ist oder dass es da kein gemeinsames Bild von etwas gibt. (...) um nicht diese Reibungsverluste auf emotionaler Ebene zu haben, gibt es zuvor diese moderie / diese moderierte Teamsitzung und am Ende dann die Zusammenfassung (...) dann ist das die goldene Regel.“ (Interview A, Zeilennr. 306 / 336 – 345)

Befragte A hat gute Erfahrungen mit Teamsitzungen gemacht, in denen sie eine moderierende Rolle einnimmt und gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden Regeln für verschiedene Themen in ihrem Organisationsbereich erarbeitet. Regeln, die bis dahin nicht vorhanden waren, unbeachtet blieben oder abgelehnt wurden, konnten auf diese Weise – unter Miteinbeziehung aller – einvernehmlich festgelegt und etabliert werden. Es sei dadurch möglich, „emotionale Reibungsverluste“ zu vermeiden und auf sachlicher Ebene zusammen zu arbeiten. Unterstützend nutzt A während solcher Teamsitzungen ein Flipchart, auf dem sie die erarbeiteten Inhalte visualisiert und damit ein „gemeinsames Bild“ von der neuen „goldenen Regel“ schafft. Offenbar ist A hier eine demokratische Vorgehensweise besonders wichtig.

Interview-Partner C sieht Zielvorgaben als zentral in seiner Führungsaufgabe. Diese Vorgaben macht er abhängig vom jeweiligen Mitarbeiter / der jeweiligen Mitarbeiterin, aber auch von den äußeren Rahmenbedingungen:

„Ich glaube, dass die Festlegung des Ziels sehr wichtig ist, das Ziel soll nicht unerreichbar scheinen, es soll aber auch nicht zu leicht sein. (.) Und hier ist ein gewisses Fingerspitzengefühl gefordert. Was kann man einem Mitarbeiter zumuten? Welche Ressourcen hat er zur Verfügung, um dieses Ziel zu erreichen? Was sind die externen Umflüsse oder Einflüsse, die das beeinflussen können? Und, und ist es gerade der richtige Ansatz, ein bestimmtes Ziel zu erreichen?“
(Interview C, Zeilenr. 257 – 262)

C wirkt äußerst zielorientiert, seine Vorgaben macht er abhängig vom jeweiligen Mitarbeitenden und von den situativen Einflüssen. Er betont, die vorgegebenen Zielsetzungen selbst zu hinterfragen bzw. zu analysieren und diese individuell auf jede Mitarbeiterin / jeden Mitarbeiter auszurichten. Dafür bedürfe es einer großen Portion Fingerspitzengefühl.

Für Interview-Partnerin D ist Kommunikation an sich ein ganz wesentliches Führungstool. Sie drückt Mitarbeitenden damit Wertschätzung aus und informiert sie über wichtige Vorgänge im Unternehmen. Der verbale Ausdruck von Lob und Anerkennung ist für sie wesentlich in ihrer Führungsarbeit:

„Kommunikation ist ein ganz wichtiges Tool (.) für eine Führung finde ich, die Leute mit einbeziehen, sie äh, ihnen sagen, was Sache ist, ihnen damit Wertigkeit zu geben. (..) Dann ähm, ja eben, die wichtig, wichtige Dinge (.) weiter zu geben. (..) Damit bin ich bisher eigentlich ganz gut gefahren. (...) Lob und Anerkennung ist auch gut und wichtig.“ (Interview D, Zeilenr. 338 – 348)

Die Befragte D verwendet eine von Inklusion geprägte Sprache: „Leute mit einbeziehen“, „ihnen Wertigkeit geben“, „Lob und Anerkennung“. Die Miteinbeziehung aller Mitarbeitenden ist für sie oberstes Gebot in ihrer Führungstätigkeit.

Die Autorin fragt auch Interview-Partner E nach Führungsmethoden, die sich für ihn besonders bewährt haben:

„Also noch einmal, das Um und Auf ist, dass die Leute wissen, dass du selber als Führungskraft (...), dass die das Gefühl haben, dass du selber als Führungskraft weißt, was willst denn eigentlich? (lacht) Also dass du nicht eine rei-

ne Formalfunktion da als Abteilungsleiter aus / äh, übst, sondern tatsächlich den Leuten Ziele setzt. (...) Und die notwendige Unterstützung gibst, dass sie den Weg finden.“ (Interview E, Zeilennr. 813 – 815)

Für E ist es essenziell, als Führungskraft genau zu wissen, welche Strategie verfolgt wird und dafür klare Ziele zu setzen. Dazu sei es notwendig, dass man selbst weiß, was man will und seine Rolle als Führungskraft aktiv wahrnimmt. E ergänzt – eher nebenbei – dass es wichtig sei, seine Mitarbeitenden auf dem Weg zur Zielerreichung zu unterstützen.

E legt viel Wert auf das Wort „Gefühl“, er macht dafür eine relativ lange Sprechpause, bevor er dieses Wort wählt. Sein Ansehen als Führungskraft ist ihm wichtig, er möchte, von seinen Mitarbeitenden ernst genommen werden.

Zu den Mustern des Gelingens zählt für Interview-Partner F, Probleme möglichst offen und rasch anzusprechen und damit Dynamik zu schaffen:

„Also wichtig ist bei uns die, die Offenheit, Dinge gleich anzusprechen, was auch immer, ob das jetzt Probleme sind, ob das Lösungen sind, ob das, ähm, Vorgangsweisen sind, äh, die Offenheit und ich glaube die schnelle Reaktion auf, auf oder die schnelle Aktion, wenn man so sagen will in dem Zusammenhang. Ich glaube das ist wichtig. Weil das bringt einen Schwung hinein. Wann man da nämlich jetzt das aufschiebt und aufschiebt und aufschiebt, dann (..) bringt mir ja im Prinzip nichts. Und die Leute werden dann eher verunsichert und ich glaube, dass das wichtig ist, dass man die Offenheit bewahrt und eigentlich da auch wieder, also sehr schnell eigentlich, aktiv wird.“ (Interview F, Zeilennr. 249 – 256)

Rasche Aktion und Reaktion sind für F ausschlaggebend für die notwendige Dynamik im Arbeitsalltag. Dadurch soll verhindert werden, dass sich Mitarbeitende verunsichert fühlen und Sicherheit in der Erfüllung ihrer Aufgaben gewinnen.

Voraussetzungen für diese rasche Reaktionsfähigkeit seitens der Führungskraft sind einerseits große Selbstsicherheit und andererseits Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Dies wird auch von Interview-Partner G bestätigt und als „Muster des Gelingens“ identifiziert.

„Was, was extrem wichtig ist in meinen Augen ist, dass ich selber (.) für mich weiß, was ich will und dass es mir selber gut geht mit dem, was ich da tu. Ja. Weil (.) wenn ich nicht selber, wie soll ich jetzt sagen, in, in meiner inneren Ru-

he bin oder, oder selber weiß, wo ich hin will, ja? Dann tu ich mich auch schwer, (.) einem anderen das klar zu machen. Ja? Wo er steht. Gell?“ (Interview G, Zeilenr. 366 – 369)

Darüber hinaus ist für G aktives Zuhören ein entscheidender Erfolgsfaktor in seiner Führungsarbeit:

„(...) was wichtig war, zum Thema Führung, ist, du hast dort bei diesem Seminar (...) lernst du auch, zuzuhorchen. (lacht) Ja? Was nämlich auch wichtig ist. Du musst deinen Mitarbeitern auch zuhören. Ja. Und das muss aber dann richtig ankommen. Ja? (...) Und weißt du, es gibt diese, wie heißt das, Schulz von Thun, oder wie? Das mit den vier Ohren zum Beispiel, oder? Also (...) und, und, was ich dort gelernt habe, ist auch, dass du dich versuchst, in die Lage des Gegenübers zu versetzen, ja? Das heißt, dass also auch du dort (...) dich in die Lage des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin versetzt. Und deren Sichtweise zu verstehen lernst, ja?“ (Interview G, Zeilenr. 633 – 644)

Das Vier-Ohren-Modell, auch Vier-Seiten-Modell, ist ein Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun, das er in seinem Werk „Miteinander reden“ beschreibt. Der Kommunikationswissenschaftler geht davon aus, dass das Senden und Empfangen einer Nachricht immer auf vier Wegen geschieht. Wer spricht, kommuniziert dabei die folgenden Ebenen: Sachinhalt, Beziehung, Selbstoffenbarung und Appell. Auch der Empfänger hört die Nachricht auf diesen vier Ebenen und damit mit „vier Ohren“.

Um Missverständnissen in Gesprächen vorzubeugen, rät Schulz von Thun zu „aktivem Zuhören“. Diesen Rat hat sich Interview-Partner G zu Herzen genommen und in seinen beruflichen Alltag integriert. Es gelingt ihm nun besser, sich in sein Gegenüber hineinzuversetzen und deren Sichtweise nachzuvollziehen.

Interview-Partner I sieht ein Muster des Gelingens ebenfalls im starken Eingehen auf die Mitarbeitenden:

„Man muss glaube ich zuerst einmal die Leute besser kennenlernen, ich glaube, wenn man die Leute besser kennt, dann kann man auch glaube ich, eher gezielt auf sie eingehen. Und wenn man einmal weiß, wo, ich glaube, ganz wichtig ist einmal dieses Wertesystem von den Mitarbeitern zu verstehen. Das ist für mich das Grundlegende. Weil da gibt es so No Go-Bereiche, in die man glaub ich, überhaupt nicht tappen sollte, auch als Führungskraft.“ (Interview I, Zeilenr. 104 – 109)

Für I ist entscheidend, das Wertesystem seiner Mitarbeitenden zu durchschauen und dieses in seiner Führungsarbeit auch zu berücksichtigen. Er scheint, sehr sensibel auf die einzelnen Personen in seinem Team einzugehen und individuelle Unterschiede in seiner Führungstätigkeit zu berücksichtigen.

Interview-Partner I ist auch davon überzeugt, dass wiederkehrende Rituale im beruflichen Alltag hilfreich sein können:

„Man braucht eine Standardisierung, glaube ich. Ich meine, das klingt jetzt immer so lustig, aber ich glaube, es braucht einfach auch so Rituale, die am Anfang, glaube ich, schwer ein/ schwer sind einzuführen, weil sie jeder vielleicht auch als (.) lästig empfindet oder keine Ahnung, als äh, (...) auf den ersten Blick unnötig. Weil man das dann/ Bestimmt ist das auch eine Aufgabe von der Führungskraft, aber bestimmte Dinge einfach zu probieren, (...) und dann nachzuhalten.“ (Interview I, 801 – 806)

I spricht von „Standardisierung“ und versteht darunter Rituale, die zwar anfangs schwer einzuführen seien, mit der Zeit aber positive Wirkung auf das Team zeige. Das Zusammengehörigkeitsgefühl wächst und der Teamgeist wird gestärkt. Für I ist es auch wesentlich, angewandte Methoden gemeinsam zu reflektieren („nachzuhalten“). Dies könnte auch zu mehr Akzeptanz führen.

Dies stimmt auch mit dem Statement von Interview-Partner J überein, dem es wichtig ist, dass das Handeln als Führungskraft auch stets langfristig vertretbar bleibt:

„(...) dass man bei allem, was man tut, im Rahmen der Führungsaufgabe (.) äh, darauf zu achten hat, ob dieses Tun und Handeln langfristig auch vertretbar bleibt. Das heißt ich kann nicht heute so und morgen anders argumentieren. Und ich kann mit Sicherheit äh, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen äh, nur dann stabil und gut ausgewogen, ausgependelt halten, ähm, wenn sie das Empfinden bekommen. (.) Es gibt einen roten Faden, der zieht sich in der gesamten Führung, im gesamten Führungsverhalten durch. (.) Es gibt das Vertrauen auf bestimmte Werte, auf Grundwerte im Unternehmen. Äh, das halte ich überhaupt für das Allerwichtigste. Äh, die (.) sinnvolle Zielvorgabe und die sinnvolle, äh, Ausrichtung von Mitarbeitern äh, zeigt sich darin, dass diese betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Sinn für das Unternehmen, aber auch für sich selber erkennen können. Und diese Sinnvermittlung ist eigentlich die Kunst bei einem Führungsverhalten.“ (Interview J, Zeilennr. 337 – 348)

Es sei von Führungskräften immer darauf zu achten, dass alle – gegenwärtig erfolgreichen – Aktivitäten auch langfristig vertretbar bleiben, also nachhaltig umsetzbar sind.

Mitarbeitende und Führungskräfte selbst seien nur dann stabil und ausgewogen zu halten, wenn sie sich sicher fühlen und einen „roten Faden“ vorfinden. Wesentlich sei das Vertrauen auf Grundwerte im Unternehmen, eine sinnvolle Zielvorgabe und Ausrichtung der Mitarbeitenden. Diese müssten sowohl Sinn für das Unternehmen als auch für sich selbst erkennen können.

J spricht von der „Kunst des Führungsverhaltens“ und versteht darunter in erster Linie, Sinn zu stiften und Werte aktiv vorzuleben.

Die Theorie des Lösungsfokus nach de Shazer verfolgt das Prinzip, funktionierende Ökosysteme nicht zu irritieren oder zu stören, sondern vielmehr zu erhalten. Es gilt, neuralgische Ansatzpunkte für den Veränderungsprozess zu identifizieren, ohne dabei Dinge mit zu verändern, die bisher funktioniert haben (Burgstaller, 2015, S. 79f). (Vgl. Kapitel 2.2)

Weitere wissenschaftliche Untersuchungen haben zur Erkenntnis geführt, dass eine objektive Wirklichkeit nicht existiert. Diese wird von Menschen und über Sprache konstruiert. Doch auch bei sehr überlegter Wortwahl ist noch lange nicht sichergestellt, dass der Gesprächspartner alles genau so versteht, wie es gemeint war. Berg und de Shazer kommentierten diese Tatsache wie folgt: *„Es gibt nur mehr oder weniger nützliche Missverständnisse.“* (Burgstaller, 2015, S. 169f) (vgl. Kapitel 2.2.1)

Aus diesen Feststellungen ist zu schließen, dass auch ein „funktionierendes Ökosystem“ als rein subjektiv funktionierend zu betrachten ist – in den Augen einer anderen, beteiligten oder unbeteiligten Person könnte dieses Ökosystem auch als gestört wahrgenommen werden, da eine objektive Wirklichkeit ja nicht existiert.

Daraus folgt die Erkenntnis, dass es kein einheitliches „Rezept“ für Führungserfolg geben kann und „gute Führung“ von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stets personen- und situationsabhängig ist und sehr unterschiedlich wahrgenommen werden kann.

Es lassen sich lediglich wiederkehrende „Muster“ ableiten, die für die im Rahmen dieses Forschungsprojektes befragten Führungskräfte unter bestimmten Rahmenbedingungen als hilfreich und erfolgversprechend identifiziert wurden. Konkret werden diese „Muster des Gelingens“ – basierend auf der Analyse und Interpretation der zehn Interviews – im folgenden Kapitel beschrieben.

5 Diskussion und Ausblick

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Untersuchung nochmals zusammengefasst, methodische Stärken und Schwächen der qualitativen Erhebung beleuchtet und die Forschungsfrage beantwortet. Zudem erörtert die Autorin Implikationen für die Praxis und zeigt Anknüpfungspunkte für künftige Forschungsarbeit auf.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Autorin untersuchte im Rahmen einer empirischen, qualitativen Erhebung in ihrem eigenen beruflichen Umfeld mithilfe leitfadengestützter Interviews das Verhalten von zehn Führungskräften. Die Auswertung der gesammelten Informationen erfolgte nach dem rekonstruktiv-hermeneutischen Verfahren nach Kruse (2015). Dabei destillierte die Autorin im Quervergleich mit aktueller Literatur zum Thema „Führen mit Lösungsfokus“, aber auch mit ähnlichen theoretischen Führungskonzepten, sogenannte „Muster des Gelingens“ in der Führungsarbeit heraus.

Diese Muster stellen eine Art „best practice“-Anleitung für lösungsfokussiertes Führen dar und wurden im Kapitel 4 bereits eingehend analysiert bzw. interpretiert. Im Folgenden findet sich nochmals eine Zusammenfassung davon. Dies stellt zugleich auch die zentralen Erkenntnisse der Forschungsarbeit dar:

Die Bereitschaft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig und umfassend mit wesentlicher Information zu versorgen sowie eine größtmögliche Transparenz in der Kommunikation nach allen Richtungen sicherzustellen, sind Grundvoraussetzungen für eine lösungsfokussierte Unternehmenskultur. Denn die typisch lösungsfokussierte Beratungshaltung wird von Bentner und Krenzin als *„in hohem Maße wertschätzend und immer auf der Suche nach Kompetenzen und Ressourcen, die gewürdigt und anerkannt werden können“* beschrieben (Krenzin, 2011, S. 91). Nur auf diese Weise kann das Potenzial von Mitarbeitenden zur Gänze ausgeschöpft werden.

Darüber hinaus sollten Führungskräfte über die Grundhaltung verfügen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Positives zum Gelingen des Unternehmens beitragen und eigenverantwortlich handeln wollen. Zentral ist auch ein Grundvertrauen seitens der Führungskraft, dass die Mitarbeitenden über ausreichend Lösungskompetenz verfügen.

Aus den Interviews ließ sich ableiten, dass sich Führungskräfte zu Beginn ihrer Laufbahn fragen sollten, wie die Führungskraft aussieht, die sie sein wollen, um ein klares Leitbild davon entwickeln zu können und dieses laufend zu reflektieren. Wichtig sei darüber hinaus, das eigene Handeln konsequent nach diesem „Wertekatalog“ auszurichten und sich zu fragen, was man von seinen Mitarbeitenden erwartet bzw. dies auch klar zu kommunizieren. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es notwendig, sich an der Führungskraft zu orientieren. Klarheit und Transparenz in der Kommunikation und in der Führungshaltung sind daher zwei wesentliche Voraussetzungen für lösungsfokussiertes, erfolgreiches Führen.

Beim Finden von Lösungen bzw. beim Herbeiführen von Veränderungen wird in der Theorie des Lösungsfokus von einem interaktionalen Zugang gesprochen. Das heißt, weder das Problem noch die Lösung sind in einer Person oder innerhalb eines Systemelements zu suchen, sie liegen immer in der Interaktion von Personen. Alles entsteht aus dem Kontext heraus. Nicht objektive Daten, sondern persönliche Erfahrungen dienen hier als Ausgangspunkt für Veränderungen. Das Verhalten von Personen entstehe aus Reaktionen, Interaktionen und Sprache, nicht nur aus der Person selbst heraus (Burgstaller, 2015, S. 83).

Parallelen dazu fanden sich auch in den Interviews, in denen eingeübte Routinen im Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin Orientierung ermöglichen. Führungskräfte, die ihre Wertvorstellungen sichtbar vorleben und damit eine Vorbildrolle einnehmen, vermitteln den Mitarbeitenden zusätzlich Sicherheit für ihr eigenes Handeln.

Dieses Sicherheitsgefühl wird darüber hinaus auch von klaren Zielvorgaben (sogenannten *SMARTen* Zielen) unterstützt. Die Ziele orientieren sich im Idealfall an den übergeordneten Unternehmensvorgaben und werden auf die jeweilige Organisationseinheit heruntergebrochen bzw. bestenfalls auch individuell auf die Fähigkeiten jener Person zugeschnitten, von der sie erreicht werden sollen.

Die befragten Führungskräfte sehen sich hier tendenziell in der Rolle eines Coachs, der Ziele vorgibt, Mitarbeitende bei deren Erreichung laufend unterstützt und die Ergebnisse regelmäßig evaluiert. Diese Vorgehensweise wird zwar in der klassischen Organisationsentwicklung propagiert, widerspricht aber dem lösungsfokussierten Zugang. Denn es handelt sich dabei um eine rückwärtsgerichtete Methode, die – bei Konzentration auf negative Aspekte oder Fehlleistungen – in der Theorie des Lösungsfokus als wenig zielführend beschrieben wird.

Führen mit Lösungsfokus umgeht diese Problemanalyse und steuert direkt auf die Lösung zu. Dies führe zu raschem, pragmatischem und als positiv erlebtem Fortschritt. Eine eingehende Auseinandersetzung mit dem Problem sei tendenziell kontraproduktiv (Burgstaller, 2015, S. 14).

Hingegen ist die Identifikation von Funktionierendem in der Gegenwart und dessen Nutzung für die Gestaltung der eigenen Zukunft sehr wohl im Sinne einer lösungsfokussierten Führung. Entscheidend ist, sich den Weg hin zum Ziel gut zu überlegen, dabei aber verstärkt auf positive Aspekte und Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu achten. Eine Methode, die der Führungskraft diesen Prozess erleichtern kann, ist das Stellen der „Wunderfrage“ (Siehe Kapitel 2.2.1.1). Es handelt sich dabei um das bekannteste Instrument des lösungsfokussierten Werkzeugkastens und wurde von Insoo Kim Berg entwickelt. Die „Wunderfrage“ regt die Vorstellungskraft des Gegenübers an und dient auch zur Priorisierung eigener Wünsche. Klassisch ist sie in drei Stufen aufgebaut:

- *„Stellen Sie sich vor, Sie gehen heute Abend nach der Arbeit nach Hause. Nach einem schönen Abend gehen Sie ins Bett und schlafen ein.“*
- *„Ein Wunder geschieht in der Nacht, während Sie schlafen: Was Sie momentan beschäftigt, ist einfach so gelöst. Aber weil Sie schlafen, wissen Sie davon nichts.“*
- *„Woran merken Sie am nächsten Morgen, wenn Sie aufwachen, dass tatsächlich ein Wunder geschehen ist?“*

Dabei wird die Zukunft visualisiert, ohne den Fokus auf Probleme oder Hürden zu richten, zugleich aber Auswirkungen der Veränderung erkannt und im Bewusstsein verankert.

Das klassische Führungskonzept „*Management by Objectives*“ (MBO) – ursprünglich von Peter Drucker entwickelt – lässt sich sehr gut mit lösungsfokussierter Führung verbinden. Auch hier steht die Frage nach der Zielerreichung im Zentrum und Mitarbeitende sind gefordert, ihre Stärken einzusetzen. Ausschlaggebend für den Erfolg des Konzepts ist die Festlegung eines Gesamtunternehmensziels durch das Top-Management, das schließlich nach und nach auf alle anderen Organisationsebenen umgemünzt wird. Die erwünschte bzw. erhoffte Zukunft sollte dabei möglichst exakt visualisiert werden, um den Mitarbeitenden eine emotionale Verbindung mit ihren Zielen zu ermöglichen (Godat, 2014, S 104f).

Aus den Interviews lässt sich ableiten, dass es in Zusammenhang mit der SMARTen Zielvorgabe im Sinne eines MBO auch wesentlich ist, den Mitarbeitenden einen gewis-

sen Handlungsspielraum einzuräumen, in dem sie sich frei bewegen können. Damit legt die Führungskraft zugleich auch eine „nichtwissende Haltung“ an den Tag, die im Führen mit Lösungsfokus essenziell ist: Es geht darum, die Mitarbeitenden als Experten in ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld zu betrachten und dem Grundsatz des „*Leading from behind*“ zu entsprechen. Letzteres bedeutet, Menschen großen Freiraum für eigene Ideen und Problemlösungsstrategien einzuräumen, zugleich aber das visionäre Gesamt-Ziel des Unternehmens niemals aus den Augen zu verlieren und die Mitarbeitenden auch laufend daran zu erinnern.

Damit in Zusammenhang steht auch eine Aussage von Interview-Partner E, der es als „fatalen Führungsfehler“ bezeichnet, sich als „Wissender“ zu geben, in Wahrheit aber „keine Ahnung zu haben“ (Interview E, Zeilennr. 242 – 243 / 273 – 274).

E ist der Ansicht, nur dann gut führen zu können, wenn er selbst etwas von der Materie versteht, mit der sich seine Mitarbeitenden beschäftigen. Diese Aussage könnte auf den ersten Blick als gegensätzlich zur „nichtwissenden Haltung“ im Lösungsfokus ausgelegt werden. Hier kommt es jedoch verstärkt darauf an, wie sich die Führungskraft in ihrem Wissen gegenüber ihren Mitarbeitenden verhält. Denn eine gewisse Offenheit für alternative, innovative Ideen oder Zugänge seitens der Mitarbeitenden – ungeachtet des eigenen großen fachlichen Know-how – führt mit Sicherheit zu einem ähnlich motivierenden Effekt in der Belegschaft.

Workshops und Teamsitzungen haben sich in den Interviews als gut geeignetes Instrument im Sinne einer lösungsfokussierten Führung herausgestellt. Die gemeinsame Aufgabenerarbeitung bezieht Mitarbeitende stark mit ein und richtet den Blick nach vorne in die Zukunft. Gerade diese stringente Konzentration auf die Zukunft, auf Ziele und gewünschte Zustände sei nach Burgstaller ganz im Sinne einer lösungsfokussierten Organisationsentwicklung. Der Fokus auf Ressourcen und auf positive Differenzen stärke diese Zukunftsorientierung noch zusätzlich (Burgstaller, 2015, S. 63).

Positiv erwähnt wurde in diesem Zusammenhang auch das „6-Hut-Denken“ – eine Methode nach Edward De Bono, die es ermöglicht, systematisch unterschiedliche Positionen zu einer Aufgabenstellung einzunehmen und damit Überlegungen aus verschiedenen Perspektiven anzustellen (De Bono, 1985, S. 25ff).

Fehlerkultur und der Umgang mit Fehlern seitens der Führungskräfte wurde als ein zentrales Thema in der empirischen Erhebung behandelt. Sämtliche Befragten signalisierten großes Verständnis für Fehler ihrer Mitarbeitenden. Auffallend war, dass die

jüngeren weiblichen Führungskräfte scheinbar Schwierigkeiten damit haben, die notwendige Führungskonsequenz an den Tag zu legen und trotzdem ihr Gesicht zu wahren. Sie scheuen sich aber auch davor, Mitarbeitende auf begangene Fehler hinzuweisen. Es liegt den weiblichen Befragten viel daran, Mitarbeitende nicht bloß zu stellen und die Harmonie in ihrem Team möglichst nicht zu stören.

Die männlichen Befragten gingen hier etwas analytischer an das Thema heran und sprachen häufig von Reflexion der Fehler aus der Vergangenheit und einem Lernprozess, der durch Mitarbeitende durchlaufen werden müsse, um diese Fehler in Zukunft zu vermeiden.

In der Theorie des Lösungsfokus wächst das, was in der Aufmerksamkeit einer Person dominiert, und gewinnt damit an Bedeutung. Im lösungsfokussierten Führen ist es demnach nicht erfolgskritisch, sich mit Fehlern aus der Vergangenheit zu beschäftigen, das Augenmerk sollte vielmehr auf Erfolgen liegen und darauf, wie diese in Zukunft wiederholt werden können (Burgstaller, 2015, S. 169f).

Die Aufarbeitung der Vergangenheit ist sehr zeit- und energieintensiv – sowohl für die Führungskraft, als auch für den Mitarbeiter / die Mitarbeiterin. Daher sollte der lösungsfokussierte Zugang stärker in das Bewusstsein von Führungskräften gerufen und im Führungsalltag gezielt eingesetzt werden.

Nach demselben Prinzip wie der Umgang mit Fehlern funktioniert auch der Umgang mit Erfolgen. Sobald über Stärken bzw. Erfolge gesprochen wird, treten diese in den Vordergrund und können für eine Lösungsfindung in Zukunft herangezogen werden. Dadurch bringt die Führungskraft außerdem eine wertschätzende Grundhaltung zum Ausdruck. Für die Kommunikationskultur in einem Unternehmen scheint diese Erkenntnis entscheidend, denn der ernst gemeinte Ausdruck von Lob und Anerkennung gegenüber leistungsstarken Mitarbeitenden fördert nicht nur eine positive Arbeitsatmosphäre, er führt auch zu wichtigen Impulsen in der Lösungsfindung und fördert Innovation. Aus den Interviews ließ sich ableiten, dass nicht ernst gemeintes Lob geradezu den gegenteiligen Effekt bewirkt und viel mehr in Frust und Resignation der Mitarbeitenden mündet.

Ausdruck von Anerkennung ist noch immer stark mit monetären Anreizen wie beispielsweise Leistungsprämien verbunden, ungeachtet aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse, dass extrinsische Anreize lediglich Hygiene-, jedoch keine Motivationsfaktoren darstellen und auch innovative Ideen und Lösungen tendenziell eher verhindern (vgl. Duncker's candle problem, 1945).

Auch im Positive Management-Konzept sind Leistung und Erfolg als organisationale Ressource zu verstehen, deren Nutzung sowohl zu höherer Effektivität bzw. Effizienz führen als auch einen wesentlichen Beitrag zu den Humanzielen der Organisation leisten kann (Reinhardt, 2014, S. 191).

Mit der expliziten Darstellung der Stärken von Mitarbeitenden steigert die Führungskraft auch die Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Betroffenen (Czerny / Godat, 2016, S. 161). Studien belegen, dass sich Selbstwirksamkeit positiv auf die Arbeitseinstellung auswirkt. Auch hier gilt der Grundsatz: Was in der Aufmerksamkeit dominiert – in diesem Fall die eigenen Stärken und Fähigkeiten – wächst und wird bedeutungsvoller (Burgstaller, 2015, S. 169f).

Im Zusammenhang mit lösungsfokussierten Kommunikationstools nennen die Befragten sehr häufig den persönlichen Austausch mit ihren Mitarbeitenden, einzeln oder auch in der Gruppe. Ihnen in diesem Rahmen ihre Stärken und Fähigkeiten bewusst vor Augen zu halten, stärkt ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugung enorm und schafft ein vertrauensvolles Arbeitsklima, in dem sich jedes Mitglied der Organisationseinheit entsprechend wertgeschätzt und eingebunden fühlt.

Einzelgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden finden im untersuchten Unternehmen zumindest einmal jährlich in Form von Mitarbeitergesprächen statt und sind als verpflichtendes Führungsinstrument fest in der Personalarbeit verankert. Wesentlich dabei ist ein vorgefertigter, protokollartiger Leitfaden, der durch das Gespräch begleiten soll und zu diskutierende Themenfelder – sowohl für den einen, als auch für den anderen Gesprächspartner – vorgibt. Ziel des Mitarbeitergesprächs ist es, das vergangene Jahr revuepassieren zu lassen und die Arbeitsleistung des Mitarbeitenden einerseits, aber auch die Führungsleistung des Vorgesetzten andererseits zu hinterfragen. Darüber hinaus werden neue Ziele für das bevorstehende Jahr festgelegt und geplante Fortbildungsmaßnahmen schriftlich fixiert. Die auszufüllenden Leitfadendokumente sind anschließend unterschrieben an das Personalmanagement zu übermitteln und werden dort archiviert.

In den Interviews hat sich eindeutig gezeigt, dass das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument von den Befragten als nicht sehr praxisrelevant und wenig hilfreich im Berufsalltag empfunden wird. Den Führungskräften zufolge findet es nicht nur in viel zu großen zeitlichen Abständen (einmal jährlich) statt, sondern lässt auch wenig Spiel-

raum für individuelle Kommunikation mit den jeweiligen Mitarbeitenden und schaffe durch den straff vorgegebenen Leitfaden eine gezwungene Gesprächsatmosphäre.

Die meisten der Befragten ergänzen die vorgeschriebenen Themenfelder entsprechend ihrer Bedürfnisse oder greifen überhaupt nicht auf die zur Verfügung gestellten Dokumente zurück. Hauptsächlich wird das Mitarbeitergespräch für gegenseitiges Feedback genutzt, was von den Führungskräften auch als durchaus sinnvoll empfunden wird.

In den Interviews zeigt sich darüber hinaus, dass eine einmalige Zielvereinbarung im Rahmen des Mitarbeitergesprächs nicht erfolgversprechend ist. Notwendig sei auch zumindest ein zusätzliches Evaluierungsgespräch zur Jahresmitte, um feststellen zu können, ob sich der Mitarbeitende auf dem richtigen Weg befindet. Im Idealfall begleitet die Führungskraft ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber laufend in ihrer Aufgabenerfüllung und unterstützt sie in offenen Fragen oder greift lenkend ein.

In der „klassischen“ Organisationsentwicklung findet ein „episodischer Wandel“ statt, das heißt, Veränderung muss entsprechend organisiert werden und folgt einem bestimmten Programm. In der lösungsfokussierten Beratung passiert dieser Wandel hingegen kontinuierlich. Positive Entwicklung wird dabei identifiziert und in der Folge verstärkt (Burgstaller, 2015, S. 65).

Im untersuchten Unternehmen bedeutet dies, dass das Mitarbeitergespräch in bestehender Form für die Formulierung von Zielen zur Umsetzung der Strategie im Sinne einer lösungsfokussierten Führung nur bedingt geeignet ist. Insbesondere die starke Konzentration auf vorhandene Schwächen bei Mitarbeitenden widerspricht dem lösungsfokussierten Zugang.

Die Führungskräfte sind sich ihrer Verantwortung in Bezug auf Zielvorgaben zwar durchaus bewusst, behelfen sich dafür aber Großteils anderer Instrumente wie regelmäßige Jour Fix-Besprechungen oder Teamsitzungen. Beim Mitarbeitergespräch handelt es sich um ein sicherlich positiv zu bewertendes Reflexionstool, mit dessen Hilfe einmal jährlich das Eigen- und Fremdbild abgeglichen werden kann.

Für einen „kontinuierlichen Wandel“, wie ihn Burgstaller im lösungsfokussierten Sinn beschreibt, ist das Mitarbeitergespräch in vorliegender Form aber mit Sicherheit ungeeignet, da eine positive Veränderung laufend verstärkt werden muss, um sie nachhaltig im Unternehmen zu verankern.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage dieser Masterarbeit lautet:

„Welche Muster des Gelingens lassen sich im Sinne einer lösungsfokussierten Führung aus der Führungspraxis eines Energieversorgungsunternehmens ableiten und wie können diese in Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen entsprechend berücksichtigt werden?“

Nachdem sich das Mitarbeitergespräch in herkömmlicher Form als wenig effektiv und zielführend für eine lösungsfokussierte Führung herausgestellt hat, kam die Autorin im Rahmen ihrer Forschungstätigkeit zum Verständnis, dass es für das Unternehmen sinnvoller wäre, verstärkt Maßnahmen im Bereich Kommunikation und Bewusstseinsbildung für ein besseres Verständnis des lösungsfokussierten Zugangs zu treffen – weg von der Problemanalyse, hin zur Stärken- und Erfolgsorientierung.

Wesentlich praxis- und alltagstauglicher als das Mitarbeitergespräch scheinen nach Analyse der Interviews die im Folgenden zusammengefassten 20 Grundsätze, die von der Autorin als „Muster des Gelingens“ im Sinne lösungsfokussierter Führung identifiziert wurden:

- **Regeln** für die eigene Organisationseinheit sollen gemeinsam im Team erarbeitet und etabliert werden, um entsprechendes Commitment und Zustimmung seitens der Mitarbeitenden sicherzustellen bzw. Widerstand zu vermeiden.
- Emotionale Reibungsverluste lassen sich durch **sachliche und offene Diskussion** im Team verhindern, alle Standpunkte werden gehört und ernst genommen.
- **Zielvorgaben** sind von der Führungskraft individuell auf die Fähigkeiten jeder Mitarbeiterin / jedes Mitarbeiters, aber auch auf die äußeren Rahmenbedingungen anzupassen.
- Auf **individuelle Bedürfnisse** von Mitarbeitenden sollte möglichst sensibel und mit Fingerspitzengefühl eingegangen werden.
- **Gelungene Kommunikation** ist der Schlüssel zu Motivation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden. Ernst gemeintes Lob und aufrichtige Anerkennung sind die Grundlage für einen wertschätzenden zwischenmenschlichen Umgang und gutes Arbeitsklima.
- Mitarbeitende möchten in Überlegungen und Arbeitsprozesse mit einbezogen werden und nicht nur Anweisungen ausführen. Diese **Inklusion** schafft Vertrauen und Motivation.

- Führungskräfte müssen eine **klare Vorstellung** von ihrer **Führungsrolle** besitzen und genau wissen, was sie von ihren Mitarbeitenden erwarten.
- Führungskräfte dürfen keine widersprüchlichen Botschaften aussenden und sollten eine klare, für jeden Mitarbeitenden **nachvollziehbare, Strategie** verfolgen.
- Führungskräfte sollten nicht nur *SMARTe* Ziele vorgeben, sondern auch **Unterstützung** bei der **Zielerreichung** anbieten.
- **Probleme** oder Schwierigkeiten müssen von der Führungskraft **unmittelbar und offen** angesprochen werden. Dies schafft Dynamik für eine rasche Lösungsfindung.
- Die Führungskraft muss ihren Mitarbeitenden **Stabilität und Sicherheit** vermitteln, ungeachtet der sich laufend ändernden Rahmenbedingungen.
- Führungskräfte wirken kompetenter, wenn sie **Selbstsicherheit und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten** ausstrahlen.
- **Innere Ruhe und Ausgewogenheit** der Führungskraft sind für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung zuträglich.
- **Aktives Zuhören** (4-Ohren-Prinzip nach Schulz von Thun) beugt Missverständnissen in der Kommunikation und damit auch emotionalen Reibungsverlusten vor.
- Es ist wesentlich, die **Wertvorstellungen** jeder Mitarbeiterin / jedes Mitarbeiters zu kennen und diese auch in der Führungstätigkeit zu berücksichtigen.
- **Wiederkehrende Rituale** im beruflichen Alltag vermitteln Sicherheit und schaffen Vertrauen in der Belegschaft.
- Eine **stringente Argumentation** der Führungskraft gibt einen „roten Faden“ vor und signalisiert Zuverlässigkeit.
- **Authentizität** schafft **Vertrauen in die Grundwerte** der Führungskraft und gibt Mitarbeitenden Halt.
- Aktivitäten, die verfolgt oder Entscheidungen, die getroffen werden, sollten **nachhaltiger Natur** sein, um nicht ständig den Kurs zu wechseln und dadurch zu verunsichern.
- Als größte Kunst in der Mitarbeiterführung wird **Sinnstiftung** für jeden Einzelnen, aber auch für das gesamte Unternehmen, verstanden.

Das unter Kapitel 3.1 beschriebene und auf Literaturrecherchen beruhende Vorverständnis zum Untersuchungsgegenstand kann nach Auswertung der Interviews wie folgt bewertet werden:

Vorannahme 1:

- Führungskräfte, die lösungsfokussiert agieren, setzen sich intensiver mit Führungstheorien und ihrer Rolle als Führungskraft auseinander als nicht-lösungsfokussierte Führungskräfte.

Diese Vorannahme lässt sich aus den Interviews und Statements der Befragten nicht ohne weiteres bestätigen. Der Lösungsfokus als Methode in der Führungsarbeit ist bei den Befragten noch eher unbekannt. Viele der Interview-Partnerinnen und -partner agieren nichtsdestotrotz unbewusst lösungsfokussiert.

Der Großteil der Führungskräfte hat sich zu Beginn der Berufslaufbahn intensiv mit Management-Theorien befasst und auch die eigene Führungsrolle durchdacht. Inwiefern diese Überlegungen auch in den heutigen Berufsalltag noch einfließen, lässt sich schwer feststellen. Zwei der zehn Befragten greifen jedoch auf die Unterstützung eines Coachs zurück. Daraus lässt sich schließen, dass ihnen eine regelmäßige Auseinandersetzung mit ihrer Führungsaufgabe durchaus wichtig ist.

Vorannahme 2:

- Führungskräfte, die lösungsfokussiert kommunizieren, sind mit dem Verlauf von Mitarbeitergesprächen tendenziell zufriedener als solche, die nicht-lösungsfokussiert kommunizieren.

Lösungsfokussierte Sprachmuster ließen sich aus allen zehn Interviews ableiten, wobei festzuhalten ist, dass sich auch widersprüchliche Aussagen darin fanden, die beispielsweise auf einen streng autoritären, tendenziell einengenden Führungsstil schließen lassen, der dem Lösungsfokus entgegensteht (z.B. Interview-Partner C und G).

Mit den Mitarbeitergesprächen zeigte sich der Großteil der Befragten eher unzufrieden, da sie den Zweck – nämlich die verbindliche Zielvereinbarung nach SMARTen Vorgaben – nicht erfüllen. Die Rahmenbedingungen für das Mitarbeitergespräch empfinden die meisten Führungskräfte als ungeeignet, um tatsächlich nachhaltige Verbesserungen im Unternehmen zu erzielen. Ein Großteil der Befragten passt das Gespräch entsprechend seinen eigenen Vorstellungen an und nutzt es hauptsächlich zur Einholung von Feedback bzw. zur Rückspiegelung von Feedback an den Mitarbeitenden.

Vorannahme 2 ließe sich am ehesten dahingehend bestätigen, dass lösungsfokussierte Führungskräfte sich anderer, alternativer Instrumente in ihrer Mitarbeiterführung be-

dienen, die von ihnen zum Zweck einer erfolgreichen Zusammenarbeit im Team als sinnvoll erachtet werden.

Vorannahme 3:

- Führungskräfte, die im Gespräch eine positive, lösungsorientierte Ausdrucksweise wählen, agieren auch im Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tendenziell lösungsfokussierter als Führungskräfte, deren Sprache tendenziell negativ besetzt ist.

Diese Vorannahme lässt sich nur eingeschränkt bestätigen, da die Erhebung mittels Interviews nicht feststellen kann, ob die Befragten auch kongruent zu ihren Aussagen handeln.

Jene Interview-Partnerinnen und -Partner, die eine lösungsfokussierte Sprache gewählt und Wert auf Zukunftsorientierung gelegt haben, nannten auch innovative Führungs- und Kommunikationsmethoden, die sie in ihrem beruflichen Alltag einsetzen. Interview-Partner F beispielsweise leitet ein bis zwei Mal jährlich einen Workshop in seiner Abteilung, in dem ein starker Fokus auf die Zukunft und künftige Projekte gelegt wird. Zudem werden die einzelnen Mitarbeitenden mit ihren Kernkompetenzen vom Team beschrieben und den bevorstehenden Aufgaben entsprechend ihrer Fähigkeiten zugeordnet. Auf diese Weise findet eine Vernetzung der Personen statt, diese fühlen sich wertgeschätzt und können ihre Rolle im Gesamtsystem besser einordnen.

F's Sprache ist zudem tendenziell positiv und lösungsfokussiert besetzt: *„Die Tür ist immer offen, damit jeder / Hat den Vorteil, dass jeder etwas mitkriegt und ähm und dann auch Bescheid weiß, was jetzt, äh, insgesamt läuft. Und dann bildet sich in jedem Kopf so ein Gesamtbild, wenn man so sagen will, was jetzt da läuft. Das ist wichtig auch für die Tätigkeit des Einzelnen.“* (Interview F, Zeilennr. 176 – 188)

5.3 Methodische Stärken und Schwächen

Der qualitative Forschungsansatz zur Beantwortung der Fragestellung, welche „Muster des Gelingens“ sich im Sinne lösungsfokussierter Führung aus der Praxis eines Energieversorgungsunternehmens ableiten lassen, stellte sich als geeignete Erhebungsmethode heraus. Denn mit der Befragung von zehn Führungskräften ließen sich auch latente, unbewusste Praktiken aus dem Alltag der Interview-Partnerinnen und -Partner ableiten, die auch erst im persönlichen Gespräch vertieft und ausführlich beschrieben

werden konnten. Die qualitative Untersuchung ermöglichte im Vergleich zu einer quantitativen Erhebung (bspw. mittels Fragebögen) einen deutlich offeneren Zugang zu Neuem und war damit weitaus näher am Untersuchungsgegenstand. Subjektive, soziale Konstruktionen konnten mit berücksichtigt werden, es ließen sich weitaus anwendungsorientiertere Aussagen treffen.

Die Fallauswahl fand auf Basis dreier Kriterien statt: Um einen möglichst weiten Bogen über das gesamte Unternehmen spannen zu können, erfolgte das Sampling der Interviewten nach unterschiedlichen Hierarchieebenen – vom Projektleiter, über Teamleiter, Abteilungsleiter, Bereichsleiter bis hin zu einem Vertreter aus dem Vorstand.

Darüber hinaus legte die Autorin Wert auf ein möglichst ausgewogenes Geschlechterverhältnis der Befragten. Leider stellte sich dies als äußerst schwierig heraus, da es im Unternehmen in Summe nur vier weibliche Personen in Führungspositionen gibt. Alle vier Frauen konnten im Zuge der Erhebung für Interviews gewonnen werden, das Verhältnis war dadurch aber immer noch nicht ganz ausgewogen und stand 4:6.

Auch im Alter sollten sich die Befragten möglichst unterscheiden, um einen guten Querschnitt zwischen den Führungskräfte-Generationen zu erhalten. So war der jüngste Befragte 31 Jahre alt, der älteste 59, was das Altersspektrum der Führungskräfte im Unternehmen sicherlich angemessen repräsentiert.

Die durchschnittliche Interview-Dauer lag bei 38 Minuten. In dieser Zeit war es gut möglich, die Inhalte des Interview-Leitfadens zu diskutieren, allerdings fanden die meisten Gespräche während der Dienstzeit der Befragten statt, sodass ein gewisser Zeitdruck unvermeidlich war. Weniger Zeitdruck hätte mit Sicherheit zu ausführlicheren und damit aufschlussreicheren Antworten geführt, die auf das Ergebnis der Erhebung Einfluss genommen hätten.

Dass die Autorin mit den befragten Führungskräften bekannt ist und diese aus der eigenen beruflichen Zusammenarbeit kennt, hat sowohl Vor- als auch Nachteile für die Erhebung: zum einen war es ihr möglich, schon zu Gesprächsbeginn eine angenehme, lockere Atmosphäre zu schaffen. Zum anderen flossen mit Sicherheit auch eigene Erfahrungen aus dieser Zusammenarbeit mit den jeweiligen Personen in die Auswertung mit ein, auch wenn die Autorin versuchte, unvoreingenommen und neutral an das Textmaterial heran zu gehen.

Im Zeitmanagement und Verlauf der Erstellung dieser Masterarbeit wurde der Analyseaufwand der transkribierten Interviewtexte stark unterschätzt. Allein dafür hätten zumindest vier Wochen eingeplant werden müssen, im ursprünglichen Terminplan waren dafür aber nur zwei Wochen vorgesehen.

5.4 Implikationen für die Praxis

Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche zählen zu den Standard-Führungsinstrumenten. Während die Zielvereinbarung (Siehe Kapitel 2.2.5: MBO) naturgemäß zukunftsorientiert erfolgt, findet das Mitarbeitergespräch häufig defizit- und vergangenheitsorientiert statt. Um jedoch die künftige Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verbessern und sie dabei zu unterstützen, ambitionierte Ziele zu erreichen, sollte auch das Mitarbeitergespräch mit Fokus auf Lösungen und auf die gewünschte Zukunft ausgerichtet sein. Fehler aus der Vergangenheit zu analysieren, hilft in der Regel nicht dabei, künftige Ziele zu erreichen.

In der westlichen Gesellschaft und „klassischen“ Organisationsentwicklung geht der Strategieumsetzung eine exakte Analyse der Vergangenheit und Gegenwart voraus. Den Erkenntnissen des lösungsfokussierten Führungskonzeptes zufolge ist diese Herangehensweise jedoch kontraproduktiv. Für eine lösungsorientierte und den Ansprüchen des Lösungsfokus genügende Unternehmenskultur ist verstärkt auf bewusstseinsbildende Maßnahmen – nicht nur bei Führungskräften, auch bei Mitarbeitenden – zu setzen. Ziel dabei ist es, Mitarbeiter zu ermutigen, ausgetretene Denkpfade zu verlassen und verinnerlichte Routinen in Frage zu stellen bzw. Offenheit für eine alternative Lösungsfindung zu fördern.

5.5 Empfehlungen für weiterführende Forschung

Um ein abgerundetes Bild von der Wahrnehmung von Mitarbeitergesprächen zu erhalten und „Muster des Gelingens“ aus der Sicht von Mitarbeitenden zu erheben, wäre es notwendig, auch qualitative Interviews mit Vertretern der Belegschaft zu führen und dabei zu hinterfragen, welche Ansätze des Lösungsfokus für sie im Berufsalltag zweckmäßig wären. Es sollte erhoben werden, worauf Mitarbeitende in der Lösungsfindung Wert legen und durch den Einsatz welcher Instrumente sie die Führungskraft dabei unterstützen kann.

Barbara Holas-Gallop

Die Ergebnisse dieser Erhebung auf Seiten der Mitarbeitenden dann mit den Empfehlungen der vorliegenden Forschungsarbeit und den darin identifizierten „Mustern des Gelingens“ abzugleichen, entspräche einem Vorgehen nach dem Schlüssel-Schloss-Prinzip. Überschneidungen im Ergebnis wären ein zusätzlicher Beleg für die Wirksamkeit des Führens mit Lösungsfokus.

Literaturverzeichnis

Bentner, Ariane / Krenzin, Marie (2011). Lösungsfokussiert gut beraten. Konzepte & Methoden für die psychosoziale Praxis. Darmstadt: Surface.

Burgstaller, Susanne (2015). Lösungsfokus in Organisationen. Zukunftsorientiert beraten und führen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Cameron, Kim / Dutton, Jane / Quinn, Robert (2003). An introduction to positive organizational scholarship. Positive organizational scholarship, 3-13.

Cooperrider, David / Whitney, Diana / Stavros, Jaqueline (2003). Appreciative Inquiry Handbook. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Creusen, Utho / Müller-Seitz, Gordon (2010). Das Positive-Leadership-GRID - Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements. Wiesbaden: Gabler.

Czerny, Elfriede / Godat, Dominik (2016). Lösungsfokussierte Führung. Mit positiven emotionalen Erfahrungswerten zur gewünschten Zukunft. In Marlies Fröse/Stephanie Kaudela-Baum/Frank Dievernich (Hrsg.). Emotion und Intuition in Führung und Organisation (S. 161-177). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

De Bono, Edward (1985). Six Thinking Hats. London: Penguin Books.

Demann, Stefanie (2015). Führen heißt kommunizieren. Personalmagazin, 02/2015, 78.

De Shazer, Steve (2004). Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

De Shazer, Steve / Dolan, Yvonne (2011). Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Drucker, Peter (1998). Die Praxis des Managements. Düsseldorf: Econ Verlag.

Fiedler, Marina / Fend, Lars (2013). Die mentale Fitness stärken. OrganisationsEntwicklung 03/2013, 45–49.

Flick, Uwe / von Kardoff, Ernst / Steinke, Ines (2013). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). Ein Handbuch (10. Auflage) (S. 13-29). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flood, Robert (1998). „Fifth Discipline“: Review and Discussion. Systemic Practice and Action Research, 11 / 3, 259-273.

Froeschle, Janet / Nix, Susan (2009). A Solution-Focused Leadership-Model: Examining Perceptions of Effective Counselor Leadership. Journal of School Counseling, V7 n5, S. 1-21.

Godat, Dominik (2014). Lösungen auf der Spur. Wirkungsvoll führen dank Lösungsfokus. Zürich: Versus Verlag.

Götze, Ulrike (2013). Resilienzentwicklung im Personalmanagement. Angebote zur Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit von MitarbeiterInnen. Wiesbaden: Springer VS.

Jackson, Paul Z. / McKergow, Mark (2007): The Solution Focus. Making Coaching & Change SIMPLE. London und Boston: Brealey International.

Kluge, Annette / Schilling, Jan (2000). Organisationales Lernen und Lernende Organisation – ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 44/4, 179-191.

Königswieser, Roswita / Wimmer, Rudolf / Simon, Fritz (2013). Back To The Roots? Die neue Aktualität der („systemischen“) Gruppendynamik In Organisationsentwicklung 1/13, 65-73.

Lazarus, Richard (2003). Does the Positive Psychology Movement Have Legs? Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory, 14/2, 93-109.

Leybold, Heike (2013): Das Resilienzmodell als bestimmender Einflussfaktor für erfolgreiche Organisations- und Personalentwicklung. Berlin: Logos Verlag.

Barbara Holas-Gallop

Hoffmann, Klaus / Lueger, Günter / Luisser, Peter (2006). Effects of SF training on productivity and leadership behaviour. In Günter Lueger / Hans-Peter Korn (Hrsg.). *Solution Focused Management* (S. 89-97). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Nunnally, Elam (1993). *Solution Focused Therapy*. In Richard A. Wells / Vincent J. Giannetti (Hrsg.). *Casebook of the Brief Psychotherapies* (S. 271-272). New York: Springer Science + Business Media.

Reinhardt, Rüdiger (2014). Happiness und Well Being – wirtschaftspsychologische Perspektiven: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB)*, 37, 188-203.

Seliger, Ruth (2008). *Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Seligman, Martin / Csikszentmihalyi, Mihaly (2000). Positive Psychology: An Introduction. In: *American Psychologist*, 55, 5-14.

Seligman, Martin (2002). Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. In *Handbook of positive psychology* (S. 3-9). Oxford: Oxford University Press.

Senge, Peter / Kleiner, Art / Roberts, Charlotte / Ross, Richard / Smith, Bryan (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and tools for building a learning Organization*. New York: Crown Business.

Steinke, Ines (2013). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Uwe Flick / Ernst von Kardoff / Ines Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (10. Auflage) (S. 319-331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Wimmer, Rudolf (2004). *Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Van Vuuren, Leon / Crous, Freddie (2005). Utilising Appreciative Inquiry (AI) in Creating a Shared Meaning of Ethics in Organisations. *Journal of Business Ethics*, 57, 399-412.

Online-Quellen:

Pfeifer, Anke (2015). Pressemitteilung: Kostenfaktor schlechte Führung. Beratungsunternehmen Gallup veröffentlicht Engagement Index 2014. Online: <http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx> [Abruf am 01.10.2015].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Lösungsanalyse statt Problemanalyse.....	10
---	----

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufmerksamkeitsebenen des integrativen Basisverfahrens (Kruse, 2015).. 28

Anhang

In diesem Abschnitt befindet sich der Interview-Leitfaden, der für die zehn geführten Interviews ausgearbeitet worden ist und situativ auf die einzelnen Gesprächspartner angepasst wurde.

In den anschließenden Tabellen werden die jeweils herausgearbeiteten Analyseheuristiken (Kategorien) ausgewertet und nach den sprachlich-kommunikativen Aufmerksamkeitsebenen des integrativen Basisverfahrens nach Kruse (Siehe Seite 27) beschrieben.

Diese Tabellen bilden auch die Grundlage für die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse des qualitativen Forschungsprozesses im Rahmen dieser Masterarbeit (Siehe Kapitel 4).

Interview-Leitfaden:

- 1. Wie würden Sie Ihre Grundhaltung Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber beschreiben?**
 - a. Welche grundsätzlichen Annahmen haben Sie davon, wie Führen von Menschen funktioniert?
 - b. Wie würden Sie selbst Ihre Rolle als Führungskraft beschreiben?

- 2. Welche Führungsmethoden wenden Sie an?**
 - a. Wie gehen Sie dabei konkret vor?
 - b. Wie gehen Sie mit Fehlern von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um?
 - c. Wie gehen Sie mit Erfolgen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um?

- 3. Welche Kommunikationsformen und -tools verwenden Sie regelmäßig für den beruflichen Austausch mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an?**
 - a. Welche allgemeinen Fragen stellen Sie üblicherweise im Rahmen eines Mitarbeitergespräches?
 - b. Wie nehmen Sie Mitarbeitergespräche in Ihrer Rolle als Führungskraft wahr?

- 4. Welche Führungsmethoden und welcher Umgang mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben sich in der Vergangenheit besonders bewährt?**
 - a. Welche Muster des Gelingens können Sie davon ableiten?
 - b. Welche Auswirkungen beobachten Sie bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

- 5. Woher stammt Ihr Wissen über Mitarbeiterführung?**
 - a. Welche Fortbildungen haben Sie besucht?
 - b. Welche Bücher haben Sie gelesen?

- 6. Das genaue Thema meiner Masterarbeit lautet „Führen mit Lösungsfokus“. Welche zusätzlichen Informationen aus Ihrer Führungspraxis möchten Sie mir noch zu diesem Thema mitgeben?**

Interview-Auswertung A

Interview	Zeilennr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
A	17 - 19	„Man muss sich selber einmal überlegen, äh, wie will ich führen? Das ist so eine Art Leitbild und wie, wie, wie schaut die Führungskraft aus, die ich sein will?“	I versucht zu Gesprächsbeginn, Vertrauen zu B aufzubauen; B tastet sich langsam an die Thematik heran;	B stellt sich selbst Fragen und überlegt sich während des Sprechens die Antworten dazu (Wortwiederholungen -> „wie, wie, wie schaut...“; Sprachlich-grammatikalische Besonderheiten, genommen als Ausdruck kognitiv-syntaktischer Strukturen	B spricht von „man“, nicht von sich selbst; Besonderheiten der Wortwahl, genommen als Ausdruck kognitiv-semantischer Strukturen	Grundannahmen über Führung
A	22 – 24	„Also man, man führt ja eigentlich aus dem Bauch heraus, ... aber so ein Leitbild oder eine Vision von, von, von wie man führen will, das das habe ich nicht gehabt, aber das habe ich jetzt gelernt.“	I lässt B erzählen und versucht, nicht zu unterbrechen. B kommt in guten Redefluss.	B verwendet Metapher: „aus dem Bauch heraus“	Erneut Wortwiederholung „...Vision von, von, von wie man führen will,...“; B spricht wieder von „man“ und nicht von sich selbst;	Eigene Rolle als Führungskraft definieren
A	46 – 54	„...größtenteils moderierend, ähm so quasi im Zwiegespräch mit dem Mitarbeiter. Äh, und trotzdem immer wieder, muss ich immer wieder die sein, die am Ende das am besten weiß. Das ist spannend, also das hat mich überrascht,	I fragt genauer nach der Rolle als Führungskraft; B antwortet umgehend.	B sieht sich als „moderierende Führungskraft“ mit genauen Zielvorstellungen, lässt sich aber von Mitarbeitern auch gerne den Weg zum Ziel zeigen. Dieser muss für B aber immer „Sinn machen“, also subjektiv richtig sein. B muss diejenige sein, die	B spricht von „muss ich immer wieder die sein, die am Ende das am besten weiß“: Es wirkt, als sei dies eine Bürde für sie, die sie täglich überwinden muss.	Eigene Rolle als Führungskraft definieren

Interview	Zeilennr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
		<p>dass das möglich ist überhaupt, wo man ja nicht immer bei allem (...) der Top-Experte ist, interessanterweise ist es aber wirklich diese Rolle des Moderators, den den Mitarbeiter quasi zum Ergebnis hinführt. (...) das ist dann auch das, was mit meinen Zielen irgendwie übereinstimmt. Also ich lasse mich auf dem Weg dorthin gerne, ahm, quasi vom Weg abbringen, wenn es für mich einen Sinn macht.“</p>		<p>„am Ende alles am besten weiß“. Wundert sich darüber, dass die moderierende Rolle auch klappt, wenn sie bei einem Thema nicht „Top-Experte“ ist.</p>		
<p>A</p>	<p>24 – 30</p>	<p>„Ein so ein Ansatz von mir ist den Mitarbeitern möglichst viel Verantwortung zu geben, weil mein Eindruck ist (...), wenn sich jemand mit etwas identifiziert, (...) und für etwas selber Entscheidungen treffen kann, dann ähm ist er mehr motiviert und versucht (...) bestmöglich sein Ziel umzusetzen. (...) Mitarbeiter dazu bringen, ihren eigenen Verantwortungsbereich zu gestalten.“</p>	<p>I lässt B erzählen</p>	<p>B spricht von Zielumsetzung und Verantwortung</p>	<p>B spricht zum ersten Mal von sich selbst, nicht von „man“;</p>	<p>Grundsätzliche Haltung gegenüber Führung</p>

Interview	Zeilenr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
A	31 – 40	„Ich muss das aber gleich wieder relativieren. Ich habe eigentlich (...) ein hehres Bild von Führen. Ich habe (...) in den letzten paar Monaten die Erfahrung gemacht, dass sogar wenn man dieses Ziel hat oder diese Vision halt, Mitarbeiter möglichst viel Verantwortung zu geben, (...) es gibt auch welche, die das gar nicht wollen. Und so bin ich halt mittlerweile gar nicht mehr so sicher, ähm, was der richtige Ansatz ist.“		B spricht von „hehrem“ Führungsbild und von Erfahrungen, die dieses Bild relativiert haben; Manche Mitarbeiter wollen keine Verantwortung tragen;	Es geht immer wieder um eine Vision von Führung, die aber nicht auf jeden Mitarbeiter umlegbar sei;	Grundsätzliche Haltung gegenüber Führung
A	78 – 82	„Ja, also, (...) für diesen quasi selbst, ah, verantwortlichen Mitarbeiter ist es wirklich, äh, ein moderierendes Zwiegespräch und dann gibt es das ganz klassische enge Führen von, von denen, die zusammensitzen über Delegationscheckliste bis hin zur Kontrolle: „Hast du das erledigt?“ „Wie oft muss ich es noch sagen?“ „Wie konkret war die Frage?“ Also alle Facet-	I stellt Frage, wie B konkret im Führungsalltag agiert und welche Methoden für B funktionieren.	B teilt Mitarbeiter in „selbst verantwortliche“ Mitarbeiter ein, die sie durch „moderierende Zwiegespräche“ führt, und in jene, die „enge Führung“ benötigen; Sie erwähnt dabei „Delegationschecklisten“, die sie mit zweiten durchgeht.	Es gibt „alle Facetten“ von Mitarbeitern, B muss sich auf jede einzelne einstellen. Führungstools schwanken zwischen „moderierendem Zwiegespräch“ und „klassische enge Führung“.	Funktionierende Führungstools und -methoden

Interview	Zeilenr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
		ten. Je nach Mitarbeiter.				
A	93 – 97	„Das ist eine schwierige Frage, ich bin nicht drauf gekommen. Also ich habe Verständnis für Fehler, bin auch nicht extrem jetzt kritisch oder, oder da bin ich dann eher lösungsorientiert, sage, so ist es jetzt und was machen wir? (...) Aber interessanterweise habe ich eine Mitarbeiterin, die äh, auf jeden Fall immer quasi keine Fehler macht. Und das ist eine ziemliche Herausforderung.“	I fragt B nach ihrem Umfang mit Fehlern;	B benutzt in diesem Zusammenhang sehr oft das Wort „schwierig“; meint, sie habe Verständnis für Fehler und sei „lösungsorientiert“, andererseits müsse sie aber auch konsequent bleiben, v.a. bei Mitarbeitern, die vorgeben, keine Fehler zu machen. In diesen Fällen müsse sie die Fehler aufzeigen, was sehr viel „Energie“ kostet; Sie benutzt hier das Wort „Eiertanz“ zwei Mal und beschreibt, dass sie sowohl ihr eigenes Gesicht, als auch jenes der Mitarbeiter wahren müsse; Am Ende müsse sie immer in ihrer Führungsarbeit konsequent bleiben und dürfe sich niemals „geschlagen geben“, was sie als ausgesprochen „schwierig“ empfindet; B scheint sich selbst darauf einzuschwören, konsequent bleiben zu müssen; Dies fällt ihr merklich schwer.	B verwendet sehr oft das Wort „schwierig“ im Zusammenhang mit Fehlern und wie sie diesen gegenübertritt; Mit dem Wort „Eiertanz“ beschreibt B eine gewisse Unsicherheit, die zwischen ihr und Mitarbeitern im Zusammenhang mit Fehlern besteht;	Umgang mit Fehlern
	109 – 111	„Und das kostet ganz viel Energie. Um diesen Eiertanz quasi, dass jemand keinen Fehler macht.“				
	119 – 127	„Und das ist wirklich schwierig, weil, mm, das ist immer so ein Eiertanz zwischen Gesichtsverlust (...) Und so ist das halt jetzt eigentlich auch wieder so ein laufendes Aufzeigen von Fehlern. Und das ist wirklich schwierig, ist echt wirklich schwierig. Aber es ist auch gleichzeitig für				

Interview	Zeilennr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
	154 – 158	mehr Wert ist (...) Mir war das am Ende total unangenehm.“ „Aber nie eine Einzelperson. (...) wenn wir jetzt Erfolge feiern, dann in der Gruppe, (...) bedanke mich bei jedem Einzelnen oder ich mache das nur unter vier Augen. Aber ich mache es schon, weil es wichtig ist.“				
A	173 177-178 182 – 184 201 – 204	„Okay, das Teamgespräch. Und das Vier-Augen-Gespräch.“ „Teamgespräch zweimal die Woche, ähm, Vier-Augen-Gespräch halt je nach Anlass.“ „Ja Email, aber nur um Aufgaben zu verteilen, nicht um irgendwelche Teamgeschichten zu klären oder so. Coaching mache ich auch. Mit einer Person eben sechs Augen. Also für eine Person brauche ich einen Coach. Und ich selber mache auch Coaching.“ „(...) also dieses Mitarbeitergespräch einmal	Zwischen I und B entwickelt sich ein lebhafter Dialog mit jeweils kurzen Inputs auf beiden Seiten.	Gespräche und unmittelbare Kommunikation scheinen B sehr wichtig zu sein; Lediglich Aufgaben verteilt sie per Email; Zudem zieht sie für sich selbst und eine Mitarbeiterin einen Coach zu Rate; auch das klassische Mitarbeitergespräch führt sie einmal im Jahr mit jedem Mitarbeiter, wobei sie festhält, dass sie den Leitfaden dazu abwandelt; Grundsätzlich ist heraus zu hören, dass sie nicht sehr viel vom vorgegebenen Leitfaden hält und das Mitarbeitergespräch insgesamt eher als lästige Pflicht wahrnimmt;	B bezeichnet das Mitarbeitergespräch als „Klassiker“ und will damit sagen, dass es sich um eine Pflichtübung handelt, die vom Personalmanagement und vom Vorstand „aufgezwungen“ wird; B empfindet aber Team- und Einzelgespräche als wichtigeres Tool in der Mitarbeiterführung, da sie diese ohne zu zögern als erstes erwähnt;	Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und -tools

Interview	Zeilennr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
		im Jahr, Klassiker, da gibt es einen Interviewleitfaden, äh, den habe ich aber umgewandelt, (...). Also den arbeiten wir ab, weil das ja vorgeschrieben ist. Den muss ich dokumentieren.“				
A	222 – 242	„(...) das ist die Frage, die ich eingeführt habe: ‚Was würde ich besser machen?‘ (...) was ist gut gelaufen, was ist schlecht gelaufen. Und das ist vorgegeben (...). Aber es ist nicht / Äh aus meiner Sicht nicht zielführend, (...) zielführend das ist, so quasi, wenn man den Mitarbeiter fragt: ‚Was, wenn du jetzt die Möglichkeit hättest, etwas zu verändern, besser zu machen, was wäre das?‘ (...) Und grundsätzlich glaube ich, ist es wichtig, so eine positive Grundhaltung einzunehmen, das ist ganz wichtig, (...) ich versuche dieses Mitarbeitergespräch nicht auf kritisch, auf Kritik und Feh-	I fragt B nach einer allgemeinen Frage, die im Mitarbeitergespräch bzw. Leitfaden immer vorkommt; B antwortet mit jener Frage, die sie selbst dazu erfunden hat;	B möchte ihre Mitarbeiter im Rahmen des Mitarbeitergesprächs nicht mit Kritik überhäufen und nach Schwächen fragen, sondern übergibt die Frage an die Mitarbeiter, was sie selbst besser machen würden; B möchte zukunftsorientiert agieren und eine „positive Grundhaltung“ einnehmen und betont mehrmals die Wichtigkeit davon; B handelt sie „vorgegebenen“ Fragen im Mitarbeitergesprächsleitfaden zwar ab, ergänzt diese aber um eigene, für sie wichtige Fragen;	B verwendet zwei Mal das Wort „zielführend“ sowie „zukunftsorientiert“, was eine grundsätzlich lösungsfokussierte Einstellung nahelegt.	Mitarbeitergespräch

Interview	Zeilenr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
	271 - 286	<p>ler auszurichten. (...) weil so, wie man das Mitarbeitergespräch gestaltet, so gestaltet sich das nächste Jahr. Ich rede da eher von, was würde ich besser machen, wo sehe ich mein Potenzial, welche Ausbildung würde ich gerne machen? Also das ist alles eher zukunftsgerichtet. Und nicht so vergangenheits- und fehlerbezogen.“</p> <p>„(...) also es ist schon moderierend, aber es ist vor allem so fragend. (...) Es ist wichtig, eine positive Grundhaltung, aber es gibt am Ende auch immer ein operatives Ziel. (...) das ist ja nicht nur für eine gute Stimmung, sondern es soll ja auch die Arbeitsergebnisse verbessern (...). (...) es ist schon auch eine Verbindlichkeit. (...) vielleicht eine Mischung aus positiver Befähigung, aber ganz sicher immer mit einem operativen Ziel. Nicht nur für eine gute Stim-</p>	<p>I fragt B, welche Rolle sie in Mitarbeitergesprächen einnimmt;</p>	<p>B spricht erneut von einer „positiven Grundhaltung“ und davon, moderierend und zugleich fragend auf die Arbeitsergebnisse einzugehen; B legt Wert auf Verbindlichkeit und positive Befähigung, knüpft die Vereinbarungen im Mitarbeitergespräch immer an operative Ziele; Zudem lässt sie durchblicken, dass ihr die Zeit zu schade sei, nur ein Mitarbeitergespräch zu führen, ohne konkrete Ergebnisse festzuhalten;</p>	<p>Eine „gute Stimmung“ scheint der B zwar wichtig, aber im Mitarbeitergespräch versucht sie, konkrete Ziele festzulegen und zugleich auf die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter einzugehen; Sie versucht, durch Fragen die „Hintergründe“ herauszufinden und spielt zugleich den Mitarbeitern den Ball zu, um sie dazu zu bringen, aus eigenem Antrieb heraus Leis-</p>	

Interview	Zeilenr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
		mung oder so, weil für eine gute Stimmung haben wir zu viel zu tun, gell?“			tung zu erbringen; eventuell möchte B Fehler nicht konkret benennen, da ihr das unangenehm ist; sie möchte eher erreichen, dass Mitarbeiter selbst auf ihre Fehler drauf kommen;	
A	306 336 – 345	„(...) Ähm für Teamführungsgeschichten ist es die, die Moderation mit Flipchart.“ „Und dann haben wir gemeinsam die Regeln für den Urlaub erarbeitet. (...) Und dann, wo alle mitgearbeitet haben an Regeln, war es plötzlich möglich, die zu etablieren. (...) immer, wenn irgendetwas ganz besonders mühsam ist, dann ist meistens der Hintergrund der, dass es keine Regelung gibt oder dass die nicht bekannt ist oder dass es da kein gemeinsames Bild von etwas gibt. (...) um nicht diese Reibungsverluste auf emotionaler Ebene zu haben, gibt es zuvor diese moderie / diese mode-	I fragt B nochmals genauer über erfolgreiche Führungsmethoden und „Muster des Gelingens“ aus und ob sie hier besondere Erfahrungen gemacht hat;	Für B scheint die Teamführung besonders wichtig zu sein, da sie hauptsächlich im Team moderiert und dabei z.B. das Flipchart als Instrument nutzt, um Beschlüsse festzuhalten; Eine spezielle Erfahrung in der Vergangenheit hat B gelehrt, dass es meist an fehlenden Regeln liegt, wenn es zu Streitereien im Team kommt; daher hat sie es sich zu Gewohnheit gemacht, eine „goldene Regel“ im Team zu erarbeiten, zu der sich alle Mitarbeiter bekennen; für B ist dieses gemeinsame Commitment besonders wichtig; Sie geht hier eher demokratisch vor;	Ein Schlüsselerlebnis aus der Vergangenheit („Und dann, wo alle mitgearbeitet haben an Regeln, war es plötzlich möglich, die zu etablieren.“) zeigte B ein „Muster des Gelingens“ auf;	Muster des Gelingens

Interview	Zeilennr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
		rierte Teamsitzung und am Ende dann die Zusammenfassung (...) ist das die goldene Regel.“				
A	364 - 365	„Äh, ja es ist so ein ernstgenommen werden, so quasi, ähm, seine Meinung abgeben können, miteinbezogen werden, nicht nur, was aufs Auge gedrückt kriegen, ähm (...) ja so, so quasi nach dem Motto, die Meinung ist, ist uns wichtig.“	I fragt B nach den Auswirkungen, die sie bei den Mitarbeitern beobachten kann, wenn sie das „Muster des Gelingens“ anwendet;	B spricht davon, dass Mitarbeiter sich ernst genommen fühlen möchten und ihre Meinung kundtun wollen; Es klingt aber in der Wortwahl eher nach einer „lehrbuchmäßigen“ Einschätzung, die sie in der Fachliteratur gelesen hat;	B kommt öfters ins Stottern, verwendet viele „ähms“, drückt den selben Inhalt in verschiedenen Worten aus, um diesen für I klarer zu machen;	Wahrgenommene Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen
A	473 – 509	„(...) also lösungsorientiertes Führen, das ist schon wichtig, weil und das wird mir, quasi in meiner Abteilung, wird das auch vor- äh, vorgelebt. (...) So und jetzt ist die einfachste Lösung, ich gehe heute schon zum Herrn Vorstandsvorsitzenden (...) „Lieber Mitarbeiter, bitte finde gemeinsam mit dem Kundenserviceleiter eine Lösung, denn ich kann nicht zum Vorstandsvorsitzenden gehen und meinen Kollegen in die Pfanne hauen.“	I fragt B konkret nach lösungsfokussierter Führung; B bringt ein aktuelles Beispiel aus ihrem Führungsalltag; I fragt B, ob der lösungsfokussierte Ansatz situationsab-	B bezieht lösungsfokussierte Führung eher auf den Mitarbeiter als auf sich selbst; Sie steht vor einem Problem im Zusammenhang mit einer ihr hierarchisch gleich gestellten Führungskraft und überlässt ihrem Mitarbeiter die Lösung des Problems, indem sie diesen auffordert, sich mit der betreffenden Führungskraft auf eine Lösung zu einigen; B betont, dass dieser Führungsstil von Mitarbeiter zu	B spricht davon, ihren Kollegen nicht „in die Pfanne hauen“ zu wollen und ist darum bemüht, eine Lösung zu finden, bevor sie mit dem Problem zum Vorstandsvorsitzenden geht; Allerdings leitet sie den von ihr mit der Lösung beauftragten Mitarbeiter nicht an, wie er zu einer Lösung kommt, sondern lässt ihm völlig freie Hand; zugleich setzt sie ihn unter Druck, bis zu einem bestimmten Zeitpunkt mit einer	Führen mit Lösungsfokus

Interview	Zeilenr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
	554 – 559	„Mitarbeiterabhängig fast. (...) ich kann es bei drei von fünf. Kann ich so führen. Aber halt bei den anderen zwei nicht. Und so ist das eigentlich quasi diese, ähm, dieser lösungsorientierte Ansatz wirklich klar zu sagen „Bring mir die Lösung!“ und dann hoffen, dass sie es bringen. Gell? Aber das ist nicht selbstverständlich.“	hängig ist;	Mitarbeiter verschieden sei und bei drei von fünf aus ihrem Team angewendet werden könne; die anderen zwei seien nicht so selbständig und eigenverantwortlich, dass sie eine Lösung bringen könnten;	Lösung zu ihr zu kommen. Dem Wortlaut ist zu entnehmen, dass B es eher als Bringschuld seitens ihrer Mitarbeiter sieht, Lösungen zu generieren; sie ist überzeugt, dass die Mitarbeiter – je nach Entwicklungsstufe – dazu fähig sind, oder eben nicht; Ihr Einfluss spielt dabei keine große Rolle;	

Interview-Auswertung B

Interview	Zeilennr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
B	18 – 22	„Hm, also bei mir läuft das Ganze sehr kooperativ ab. Also ich bin jetzt keine autoritäre Person, äh, ich binde die Mitarbeiter sehr stark ein, auch in den Entscheidungsprozess, weil sie sich dann mit der Entscheidung einfach (.) oder mit dem Ergebnis besser identifizieren können. Wenn sie schon in der Gestaltung mitgenommen werden.“	I fragt B nach ihren grundsätzlichen Annahmen über das Führen von Menschen.	B betont ihren kooperativen Führungszugang und dass Mitarbeiter in den Gestaltungsprozess miteinzubeziehen seien;	Aktive Sprechweise, sehr mitarbeiterbezogen;	Grundannahmen über Führung
B	18 – 34	„Hm, also bei mir läuft das Ganze sehr kooperativ ab. (...) Es ist jetzt so, dass wir zum Beispiel (.) vor einigen Wochen drei Arbeitsgruppen abgeschlossen haben. Arbeitsgruppen, die aus Mitarbeitern bestanden haben und die haben Probleme, die in der Mitarbeiterbefragung aufgedeckt wurden, selber erarbeitet. Und, äh, das ist jetzt als Feedback auch zurückgekommen, dass sie sich da sehr wohl gefühlt haben und auch sehr wertgeschätzt. Dass sie an der Gestaltung	B kommt in Erzählfluss und schildert gegenwärtige, aktuelle Situation in ihrem Arbeitsbereich.	B erzählt von neu eingeführtem Tool – Arbeitsgruppen – das es ermöglicht, im Team Probleme aufzuarbeiten und Feedback von Mitarbeitern zu erhalten. Zugleich ermöglicht es dieses Tool den Mitarbeitern, Prozesse in einem bestimmten Rahmen mitzugestalten. Dies gibt ihnen ein Gefühl der Wertschätzung; B legt Wert auf aktives Miteinander der Mitarbeiter; Es scheint sehr wichtig für sie zu sein, dass die Mitarbeiter verstehe, dass sie es in ihrer Führungsrolle nicht einfach hat und es nicht allen Recht	B benutzt sehr oft das Wort „jetzt“. Sie legt Wert auf das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter („dass sie sich da sehr wohl gefühlt haben und auch sehr wertgeschätzt...“)	Grundannahmen über Führung

		<p>mitwirken haben dürfen. Sie haben natürlich einen Rahmen einen abgesteckten, bekommen, also jetzt nicht, dass sie (.) die ganze Organisation jetzt auf den Kopf gestellt haben, aber in unserem Rahmen, im Rahmen des Servicecenters haben sie das jetzt selber gestaltet und dann lernen sie sich auch einmal vielleicht in meine Rolle hineinzusetzen. Dass es oft nicht so leicht ist, es jedem Recht zu machen, sondern das Gesamtgerüst muss passen und auf jedes einzelne Bedürfnis kann man halt auch nicht immer reagieren, aber das Gesamtgerüst muss passen.“</p>		<p>machen kann, auch wenn sie das gerne tun würde;</p>		
B	55 – 60	<p>„Und was auch ganz wichtig ist, ist das Thema Information. Die Leute fühlen sich dann wertgeschätzt und anerkannt, anerkannt, wenn man sie einerseits miteinbindet, aber auch sie an der Information dann teilhaben lässt. Die Information, die ich ja von meinen Führungskräften bekomme, und die indirekt natürlich auch, aber auch die also indirekt und direkt</p>	<p>B spricht über eigene Erfahrungen aus dem Führungsalltag;</p>	<p>Wertschätzung und Anerkennung sind für B sehr wichtig, kommt immer wieder vor; Grundlegend dafür sei Information, die von der Führungskraft an die Mitarbeiter weitergegeben wird; Ihr eigenes Tool, um Information weiterzugeben, sind Jours Fix, in denen alle Mitarbeiter von ihr informiert werden.</p>	<p>Anerkannt wird von B zwei Mal hintereinander betont; Sie spricht nicht von sich selbst, sondern von „wir“, wenn sie sagt: „...und das praktizieren wir auch im Rahmen von, von Jours Fix, die wir jetzt auch wieder eingeführt haben.“</p>	<p>Grundannahmen über Führung</p>

		für ihre Arbeit dann relevant sind und das praktizieren wir auch im Rahmen von, von Jours Fix, die wir jetzt auch wieder eingeführt haben.“				
B	73 – 77	„Wir müssen ein Jour Fix machen. Wir, äh, das ist den Mitarbeitern ganz wichtig. Es ist auch aus einer dieser Arbeitsgruppen, in der sie selber dann das Thema Information aufgearbeitet haben, herausgekommen, dass sie das wollen. Sie wollen von der Führungskraft aus erster Hand informiert sein. Und deshalb haben wir das, ähm, jetzt wieder aufgegriffen. Haben das gestern jetzt (.) wieder gemacht.“	B spricht enthusiastisch über die Neueinführung eines Jour Fix in ihrem Team, nachdem I sie dazu aufgefordert hat, ihr dies genauer zu schildern.	B spricht stark aus Mitarbeiterperspektive und greift immer wieder auf das „wir“ zurück; sehr demokratisch, Information spielt eine große Rolle in der Führungsarbeit; das Jour Fix ist ein sehr wichtiges Tool für B, um mit Mitarbeitern Austausch zu pflegen und auf deren Bedürfnisse einzugehen;	Sehr aktive Sprechweise, sehr bestimmt und klar; B spricht immer in „wir“-Form, nicht in „ich“-Form;	Funktionierende Führungstools und -methoden
B	103 – 120	„Bei uns basiert sehr viel auf Emailkommunikation. (...) Aber nicht nur ich, sondern verstärkt auch, äh, meine, ich nenne sie jetzt engere Führungscrow. Ich habe mir zugeordnet noch zwei Teamkoordinatoren und eine Trainerin. Und wir haben wiederum einmal in der Woche ein Jour Fix zusätzlich zu dem großen Teammeeting untereinander. Wo wir auch gewisse	I fragt nach konkreten Führungsmethoden, die für B gut funktionieren;	B erwähnt, dass es arbeitsbedingt notwendig ist, viel auf Email-Basis zu kommunizieren. Dennoch scheint es ihr wichtig zu sein, das persönliche Gespräch mit ihrem Führungsteam und Mitarbeitern zu suchen und regelmäßige Meetings abzuhalten.	Erneut kommt das „wir“ verstärkt zum Einsatz; Kommunikation scheint sehr wichtig für B zu sein, sie stimmt sich regelmäßig mit allen in ihrer Umgebung ab und plant die unmittelbare Zukunft voraus (stellt Fragen wie „Was passiert in der nächsten Woche?“)	Funktionierende Führungstools und -methoden

		Themen dann auch vorbereiten. Ähm und sagen: Was passiert in der nächsten Woche? Welche offenen Punkte gibt es? Was müssen wir klären? (...) Wer übernimmt welchen Part?“				
B	139 – 158	„Äh, schauen wir, dass wir viele Fehler schon im Vorfeld ausbügeln. Das bedeutet, wir haben sehr starke Qualitätssicherungsmaßnahmen, systemunterstützt, dass äh, dass man Fehler dann frühzeitig, bevor sie Auswirkungen haben dann schon erkennt. Diese Qualitätssicherungslisten sind bei uns, die erhält er Teamkoordinator einmal im Monat und macht das dann direkt schon mit dem Mitarbeiter. (...) Wenn es dann um gröbere, sage ich jetzt um Beschwerden geht, dann komme sozusagen ich ins, ins Boot. Ich mache das dann aber in, im Zwei-Augengespräch. Also ich bin jetzt sozusagen vor versammelter Mannschaft jemandem zum Fraß vorwerfen, das ist jetzt nicht so meine, meine Variante.“	I fragt B nach dem Umgang mit Fehlern von Mitarbeitern. B erklärt dies anhand ihrer täglichen Praxis;	Fehlerkultur scheint eine große Rolle für B zu spielen. Es gibt sogar eigene Qualitätssicherungsmaßnahmen, die festgeschrieben sind und schon im Vorfeld Fehler vermeiden helfen sollen; Das „Ausbügeln“ von Fehlern teilt sie sich gemeinsam mit ihren Teamkoordinatoren; B selbst wird erst bei „gröberen“ Fehlern aktiv; sie möchte unbedingt vermeiden, jemanden „vor versammelter Mannschaft zum Fraß vorzuwerfen“ und legt Wert auf Vier-Augen-Gespräche;	Erneut kommt das „wir“ verstärkt vor; B legt Wert auf Fehlerprävention und versucht, Mitarbeiter nach Fehlern nicht vorzuführen, um ihr Gesicht wahren zu können; „zum Fraß vorwerfen“ ist ein drastischer Ausdruck, der nahelegt, dass B dies unter allen Umständen vermeiden will;	Umgang mit Fehlern
B	176 – 188	„Das war jetzt ein Mitarbei-	B erzählt I ein Bei-	B differenziert zwischen Mit-	B spricht sehr konk-	Umgang mit Feh-

		<p>ter, der ein bisschen älter ist, der jetzt nicht frisch von der Schule kommt, der mehr Erfahrung hat und der emotional belastbarer ist. Und ich bin aber vorher zum / Wir haben wieder im Führungskreis wiederum ein Problem besprochen und dass es schon wieder Probleme gibt und ich dann vorher eben / Bin zu dem Mitarbeiter hin und sage: „Wie tun wir jetzt? Unsere Gespräche sind glaube ich, nicht so erfolgreich, wie ich es mir erhofft hätte.“ (...) Also ich hätte das da nicht jedem zumuten können.“</p>	<p>spiel von einem Mitarbeiter, mit dem es in der Vergangenheit öfters zu Problemen im Team gekommen ist;</p>	<p>arbeitern und deren Reifegrad im Zusammenhang mit Konfrontationen und Fehlermanagement; B spricht davon, dass nicht jedem Mitarbeiter direkte Konfrontation mit Fehlern „zumutbar“ sei;</p>	<p>ret über einen speziellen Fall</p>	<p>lern</p>
B	198 - 204	<p>„Mhm. Eine Variante ist natürlich die Leistungsprämie Ende des Jahres. Dass Leute, die besonders aus der Gruppe herausstechen, dann natürlich für diese Prämie nominiert werden. Andere Möglichkeiten sind, dass ich diese Mitarbeiter in diverse Sonderprojekte hineinnominiere. Mit mir teilweise auch gemeinsam. Dass man sie aus dem operativen Betrieb, also reinem Telefondienst, herausnimmt und äh, in ein Projekt hineingibt, wo sie</p>	<p>I fragt B, wie sie denn mit dem Gegenteil von Fehlern, also mit Erfolgen von Mitarbeitern, umgeht.</p>	<p>B kommt zuerst auf monetäre Anreize zu sprechen (Leistungsprämie), dann auf intrinsische Motivation durch Mitinbeziehung der Mitarbeiter in Sonderprojekte; B erwähnt, dass es auf diese Weise auch möglich sei, Mitarbeiter für andere Positionen zu testen;</p>	<p>„Dass man sie aus dem operativen Betrieb, also reinem Telefondienst, herausnimmt und äh, in ein Projekt hineingibt, ...“ klingt sehr technisch und fremdgesteuert;</p>	<p>Umgang mit Erfolgen</p>

		sich ein bisschen mehr dann entfalten können. Sich auch beweisen können für weitere Positionen dann (.) positionieren.“				
B	232 – 236	„Wenn man sie in gewisse Arbeitsgruppen einfach hineinnominiert und sie da vielleicht auch einmal den Lead übernehmen lässt und sagt: „Du bist jetzt (.) verantwortlich für diese Gruppe.“ (.) Da gehen manche Leute auch auf, weil sie sagen, das ist auch etwas Wertschätzung und mir traut man zu, dass ich diese Gruppe führen kann und soll mich dem Ergebnis hinführen.“	B spricht über Möglichkeiten, Mitarbeiter aus dem Team zu motivieren, neue Herausforderungen anzunehmen und damit auch Wertschätzung auszudrücken.	B überträgt Verantwortung an Mitarbeiter, um ihnen zu signalisieren, dass sie ihnen etwas zutraut und sie dadurch motiviert;	B benutzt sehr aktive Sprache und legt Wert auf intrinsische Motivation („da gehen manche Leute auch auf,...“);	Umgang mit Erfolgen
B	260 – 267	„Ich probiere natürlich auch einfach präsent zu sein. Ich habe jetzt mein Büro nicht direkt im großen Gemeinschaftsbüro. Bin ein bisschen außerhalb. Aber ich schaue natürlich, dass ich regelmäßig auch hineinkomme, ich habe / Meine Unterschriften, die ich mache, die, das muss ich mir alles drinnen abholen. Also die Unterschriftenlisten sind alle drinnen. Unterschriftenmappen. Das heißt, ich muss natürlich immer hin-	I fragt B nach Kommunikationsformen und Tools, die sie regelmäßig im Austausch mit ihren Mitarbeitern in Anspruch nimmt;	B findet persönlichen Kontakt zu Mitarbeitern sehr wichtig und sucht regelmäßig Gelegenheiten, Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz aufzusuchen.	Es klingt so, als empfände B den Kontakt zu Mitarbeitern eher als eine Pflichtübung („Man muss ja durchgehen, wenn man zum Besprechungsraum (.) will.“)	Kommunikationstools und -formen

		<p>eingehen, wenn ich dort bin, dann geht man einmal zum einen oder anderen hin. Man muss ja durchgehen, wenn man zum Besprechungsraum (.) will. Also es ist immer auch da sein und für den Moment einmal greifbar sein.“</p>				
B	271 – 275	<p>„Zusätzlich haben wir auch einmal im Jahr das Mitarbeitergespräch gehabt. Äh, werden jetzt auch auf Wunsch der Mitarbeiter öfter dann diese Gespräche führen. Also vielleicht dann nicht immer so ein langes und ausführliches Mitarbeitergespräch, aber der Wunsch nach einem Feedbackgespräch ist gekommen. Und das werden wir jetzt dann im kommenden Jahr dann einführen.“</p>	<p>I fragt B nach weiteren Kommunikations-tools</p>	<p>B möchte noch mehr Einzelgespräche mit Mitarbeitern führen und diese in regelmäßigen Abständen anbieten. Dabei soll es sich jedoch eher um „Feedbackgespräche“ handeln; Auch hier ging die Initiative eher von den Mitarbeitern aus, B reagierte auf ihren Wunsch nach Einzelgesprächen.</p>	<p>Erneut kommt hier verstärkt die „wir“-Form zum Einsatz;</p>	<p>Mitarbeitergespräch</p>
B	324 – 336	<p>„Das Tool ist auf jeden Falls positiv. Es ist natürlich noch schöner, wenn man jetzt einen Mitarbeiter dazusetzen hat, wo alles perfekt ist und alles optimal. Ah, wo man jetzt natürlich nichts Negatives ansprechen muss. Es ist auf jeden Fall die Zeit, wo ich sage, die ist reserviert. Da ist das Telefon aus, da ist, äh, ein Zettel</p>	<p>I fragt B, welche Rolle sie in Mitarbeitergesprächen einnimmt und wie sie diese selbst empfindet;</p>	<p>B lässt durchblicken, dass ihr Mitarbeitergespräche dann schwer fallen, wenn sie nicht nur loben kann. Größten Wert legt sie auf Störungsfreiheit während der Gespräche. Sie reserviert sich genug Zeit und schafft Raum, um auf die privaten und beruflichen Anliegen der Mitarbeiter eingehen zu können. Sie möchte jedem ihrer Mitarbeiter Gelegenheit</p>	<p>„...Kritik äußern, das ist schon etwas, das muss man üben und das ist nicht so leicht. Das geht einem nicht so leicht von der Hand wie zu loben.“ Hier drückt B aus, dass ihr die Konfrontation mit Mitarbeitern sehr schwer fällt und sie</p>	<p>Rolle im Mitarbeitergespräch</p>

		<p>draußen, dass niemand hereinkommt, dass uns niemand im Gespräch stört. Wo ich wirklich Zeit habe für den Mitarbeiter. Wo man sich einmal mit dem Mitarbeiter auch als Person beschäftigen kann und nicht nur, ah, im Rahmen seiner beruflichen, ah, Tä / Aufgabe. Und das ist auch ganz wichtig einmal zu hören, was belastet den? Vielleicht sage ich jetzt auch, privat und beruflich, was spielt da mit hinein? Manche öffnen sich in Gruppengesprächen nicht, dafür aber unter vier Augen. Sind aber auch nicht so aktiv, dass sie dann kommen und sagen: „XXX, ich brauche bitte einmal ein Gespräch mit dir.“ Die warten halt auf die Gelegenheit, auf die Möglichkeit dann zu. (.) Und zum Thema Schwierigkeiten oder, oder Kritik äußern, das ist schon etwas, das muss man auch üben und das ist nicht so leicht. Das geht einem nicht so leicht von der Hand wie zu loben“ (lacht)</p>		<p>geben, sich in Einzelgesprächen zu öffnen.</p>	<p>eher ein harmoniebedürftiger Mensch ist.</p>	
B	349 – 353	„Man will niemanden niedermachen sondern doch	B spricht über die Schwierigkeit, dass	„Wie kann man an dem arbeiten, dass es künftig besser	„Man will niemanden niedermachen...“	Führen mit Lösungsfokus

		<p>äh konstruktiv eine Lösung finden. Wie kann man an dem arbeiten, dass es künftig besser wird? Und das ist ein Prozess, der, glaube ich, über die Zeit einfach immer mehr sich entwickeln wird. Dass man mit dem auch lockerer umgeht. Und dann diese Gespräche dann nicht scheut oder nicht probiert, auf die lange Bank zu schieben.“</p>	<p>im Rahmen von Mitarbeitergesprächen Botschaften nicht falsch aufgefasst werden und diese den Mitarbeiter persönlich verletzen oder angreifen.</p>	<p>wird?“ Damit drückt B eine zukunftsorientierte Haltung aus. Sie arbeitet an sich selbst, um an Mitarbeitergespräche lockerer herangehen zu können und auch unangenehme Botschaften gut zu vermitteln.</p>	<p>zeugt von großer Sensibilität im Umgang mit schwierigen Themen und Umsicht bei Mitarbeitergesprächen. B fragt, wie man konstruktiv zu einer Lösung kommen könnte. Sie spricht von einem „Prozess“, der sich über die Zeit entwickelt.</p>	
B	<p>364 – 374</p> <p>380 – 382</p>	<p>„Genau. Das ist das Ziel. Und er soll sich überlegen, wie er dann dorthin kommt. Aber da ist mir ganz wichtig auch das Gespräch. Dass der Mitarbeiter auch die Möglichkeit hat, Rückfragen zu stellen. Verständnisfragen zu stellen. Da ist mir lieber, man nimmt sich da die Zeit, wie dass dann das Ergebnis nicht das ist, was man eigentlich erwartet hätte.“</p> <p>„Genau. Einfach dass man sagt, es könnte so sein. Ober eine Möglichkeit wäre... Dass man ihn so irgendwie hinleitet. Und oftmals sind sie auch dankbar für diese Gedankenstützen. Und nehmen das dann auch auf.“</p>	<p>I fragt B, wie sie Mitarbeiter an neue Aufgaben heranführt, damit diese eigenständig gelöst werden können.</p>	<p>Eine klare Zielvorgabe sei für den Mitarbeiter unerlässlich, um sich den Weg dorthin zu überlegen; Dabei ist es wichtig, ihn zu begleiten und für Fragen offen zu sein; B gibt ihren Mitarbeitern Optionen für die Lösung vor und nennt dies „Gedankenstützen“. Sie beobachtet, dass diese von Mitarbeitern gerne angenommen werden.</p>	<p>„Da ist mir lieber, man nimmt sich da die Zeit, wie dass dann das Ergebnis nicht das ist, was man eigentlich erwartet hätte.“ Hier drückt B eine klare Erwartungshaltung gegenüber ihren Mitarbeitern aus. Es scheint, als würde sie ihren Mitarbeitern nicht allzu viele Freiheiten im Lösen von Aufgaben einräumen.</p>	<p>Führen mit Lösungsfokus</p>

<p>B</p>	<p>407 – 408</p> <p>412 – 420</p>	<p>„Also man muss natürlich Probleme aus der Vergangenheit einmal aufarbeiten. Dass man weiß, okay, das Problem ist (..) dort gelegen.“</p> <p>„Ist präsent und, und woher wird es / oder woher kommt es eigentlich. Ohne diese, sagen wir, Situationsanalyse funktionier wahrscheinlich auch der Blick in die, in die Vergangenheit für mich, aus meiner Sicht jetzt nicht so gut. Das heißt, dann, wenn ich einmal das Problem analysiert habe und weiß, an dem muss ich arbeiten, dann, dann fange ich wieder von vorne an und sage, so, wie stelle ich mich auf, dass es jetzt optimal läuft. Oder effizient und optimal für das Team. (.) Und (.) ich sage, dann muss ich natürlich schauen, dass ich an dem weiterarbeite und irgendwann muss ich aufhören und sagen, früher alles war besser und alles toll. Das sind Geschichten, wo ich sage, jetzt ist es so und wie optimiere ich das, das jetzt und das heute.“</p>	<p>I fragt B, wie sie mit Problemen in der Vergangenheit umgeht und wie sie Mitarbeiter dazu bringt, diese Probleme in der Zukunft besser zu bewältigen.</p>	<p>Eine Situationsanalyse und Problemanalyse der Vergangenheit ist für B unumgänglich, um es in Zukunft besser machen zu können; „Wie stelle ich mich auf, dass es jetzt optimal läuft.“ Sie bezieht diese Fragen nicht nur auf ihre Mitarbeiter, sondern auch auf sich selbst, was von gutem Einfühlungsvermögen zeugt; Effizienz ist für B sehr wichtig; Sie betont, dass es keinen Sinn macht, an der Vergangenheit festzuhalten, sondern sich zu fragen, wie man das Jetzt und Heute optimieren könnte.</p>	<p>B geht eher rational an Probleme heran und überlegt sich, wie diese entstanden sind und wie sie Rahmenbedingungen verändern kann, um diese in Zukunft zu vermeiden.</p>	<p>Führen mit Lösungsfokus</p>
-----------------	-----------------------------------	---	--	---	--	--------------------------------

Interview-Auswertung C

Interview	Zeilenr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
C	14 – 17	(4s) „Also meine grundsätzliche Einstellung meinen Mitarbeitern gegenüber ist, dass ich (.) glaube ich, schon sehr streng bin (.) und sehr fordernd. (.) Aber meinen Mitarbeitern immer wieder einmal signalisiere, dass ich sie wertschätze. (.) Und dass sie wahrscheinlich die wichtigste Ressource in unserem Unternehmen sind.“	I steigt in das Interview ein und stellt die einleitende Frage, welche grundsätzlichen Annahmen B davon hat, wie Führen von Menschen funktioniert.	B überlegt relativ lange und stellt über sich selbst fest, dass er „sehr streng und fordernd“ sei. Er relativiert diese Aussage aber umgehend damit, dass er seinen Mitarbeitern Wertschätzung ausdrücke. Dass B sie als „wahrscheinlich“ wichtigste Ressource im Unternehmen betrachtet, widerspricht allerdings dieser wertschätzenden Haltung etwas und klingt eher nach einer Aussage aus dem Lehrbuch.	B macht auffallend viele Pausen während des Sprechens und überlegt sehr genau, was er sagt. Er spricht außerdem sehr nach der Schrift und verfällt nur minimal in Dialekt.	Grundannahmen über Führung
C	32 – 34	„(.) Ich glaube, dass ich immer ein offenes Ohr habe für meine Mitarbeiter, für deren Anliegen. (.) Oder für deren Ideen vor allem. Aber ich bemühe mich schon einen klaren Weg (.) vorzugeben, den unser Unternehmen bzw. mein Bereich (.) beschreiten soll.“	I fragt B nach seiner Rolle als Führungskraft.	B scheint sich etwas unsicher zu sein, da er sagt, er „glaube“, er habe immer ein offenes Ohr für seine Mitarbeiter. Ein Festhalten an der Unternehmensstrategie und klare Zielvorgaben sind ihm wichtig. Besonders betont B, dass er offen für Ideen von Mitarbeitern sei.	Auch hier sind die Sprechpausen wieder auffällig. B spricht gerne in Metaphern („offenes Ohr“, „klaren Weg beschreiten“).	Eigene Rolle als Führungskraft
C	45 – 49	„(.) Ja. Wir versuchen mit konkreten Zielen unsere Mitarbeiter zu führen. (.) Das bedeu-	I stellt Suggestivfrage: „Und da muss man ja die Mitarbeiter wirklich ähm, wie soll ich sa-	B ist Vertriebsleiter; Er spricht in „wir“-Form; Er spricht zunächst davon, dass die Verkaufsziele	„Wir versuchen...“ – B drückt sich sehr vorsichtig aus und legt sich nicht fest; das von ihm beschriebene	Funktionierende Führungstools und -methoden

		<p>tet, wir legen für das Jahr (.) konkrete Verkaufsziele fest, (.) die wir dann auf einzelne Maßnahmen herunterbrechen. Die die Mitarbeiter über das Jahr umsetzen und erfüllen müssen. (.) Diese Ziele werden gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet. (.) Aber die grundsätzliche Vorgabe (.) wird schon durch das Management bestimmt.“</p>	<p>gen, sehr, sehr situativ führen wahrscheinlich?“</p>	<p>festgelegt werden, sagt dann aber, dass die Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet würden; die „grundsätzlichen Vorgaben“ würde das Management machen; B führt v.a. mit Zielvorgaben (MBO);</p>	<p>Konzept ist Lehrbuchbeispiel für „Management by objectives“; in seiner Ausdrucksweise ist B etwas widersprüchlich;</p>	
C	55 – 56	<p>„Es sind keine Einzelgespräche. (.) Im Detailbereich ja, aber die groben Ziele des Unternehmens bzw. des Bereiches werden in einer Gruppenentscheidung festgesetzt.“</p>	<p>I fragt B, ob die Festlegung der Ziele im Rahmen von Mitarbeitergesprächen stattfindet oder ob diese in Einzelgesprächen erfolgt.</p>	<p>B legt die groben Ziele nicht persönlich mit den einzelnen Mitarbeitern fest, sondern in Gruppenbesprechungen;</p>	<p>B spricht von „Gruppenentscheidungen“, was wiederum mit den Zielvorgaben von oben widerspricht; es klingt nach einem demokratischen Prozess, es ist jedoch fraglich, ob die Mitarbeiter dabei wirklich sehr viel Mitspracherecht besitzen;</p>	<p>Funktionierende Führungstools und -methoden</p>
C	65	<p>„(.) Ich bin sehr tolerant, was Fehler angeht, weil ich selber viele mache.“</p>	<p>I fragt B, wie er mit Fehlern von Mitarbeitern umgeht.</p>	<p>B scherzt und nimmt die Frage eher nicht ernst.</p>		<p>Umgang mit Fehlern</p>
C	69 – 71	<p>„Aber ich sage, wer Fehler macht, macht auch was. Wer nichts macht, macht auch keine Fehler. Deswegen bin ich da sehr tolerant meinen Mitarbeitern gegenüber.“</p>	<p>I lacht.</p>	<p>B klingt sehr authentisch, wenn er über Fehler spricht; er wiederholt, dass er „tolerant“ seinen Mitarbeitern sei und bringt ein gewisses Verständnis dafür auf. Anschließend relativiert er diese amikale</p>	<p>B's Aussage klingt wie ein einstudierter Stehsatz.</p>	<p>Umgang mit Fehlern</p>

		Allerdings (.) sollten sich die Fehler nicht wiederholen“		Einstellung durch die klare Aussage, dass sich Fehler nicht wiederholen sollten.		
C	79 – 85	„Den Mitarbeiter darauf hinweisen, dass diese Art von Fehler bereits passiert ist. (.) Und man müsste eruieren, ob dem Mitarbeiter konkret mitgeteilt wurde, dass, dass es als Fehler empfunden wird und wie man diesen Fehler vermeiden kann. Und warum er erneut passiert ist. Und wenn man diese Grundlagen erhoben hat, dann kann man auch feststellen, ob dieser Fehler fahrlässig begangen wurde, ob er vermeidbar gewesen wäre. Oder ob der Mitarbeiter (.) den Fehler einfach in Kauf genommen hat, (.) weil er eine bestimmte Lösung oder ein bestimmtes Problem beseitigen wollte. (.) Eine Lösung erbeiführen oder ein Problem beseitigen.“	I fragt B, welche Konsequenzen es hat, wenn sich ein Fehler bei einem Mitarbeiter wiederholt.			
C	97 – 99	„Natürlich ist es jedem Menschen unangenehm, über Feh-	I fragt B, welche Erfahrungen er mit der exakten Recherche und	B empfindet es als sehr wichtig, den Ursachen von Fehlern auf den Grund zu	B verwendet das Wort „gnadenlos“ im Zusammenhang mit dem Einge-	Umgang mit Fehlern

		ler zu sprechen, (.) aber ich glaube, dass Reflektion immer hilfreich ist, wenn man vermeiden will, dass Fehler erneut passieren. (.) Und da muss man einfach gnadenlos sich eingestehen, (.) warum dieser Fehler passiert ist.“	Analyse von Fehlern gemacht hat.	gehen, um diese später vermeiden zu können. Ihm ist zwar bewusst, dass dieses Nachhaken bei Mitarbeitern nicht gut ankommt, er findet dieses Vorgehen aber unvermeidlich.	stehen von Fehlern, was einen sehr autoritären Beigeschmack hat.	
C	105 – 109	„(.) Erfolge sollten sofort honoriert werden. (..) Nicht nur monetär. (.) Ich glaube, dass (.) monetäre Entlohnung oder (..) Wertschätzung schon wichtig ist, aber ich glaube, dass die Schnelligkeit auch entscheidet. Wenn ein Mitarbeiter einen Erfolg erzielt, sollte man ihm möglichst, relativ schnell (.) klar signalisieren, dass sein Vorgehen, seine Leistung gut wahr.“	I fragt B nach dem Umgang mit Erfolgen von Mitarbeitern;	B verwendet eine sehr analytische, bedachte, aber auch distanzierte Sprache. Es wirkt so, als würde er zwar wissen, dass dies von ihm als Führungskraft erwartet wird, er dies im beruflichen Alltag aber nicht umsetzen. Seine Aussagen klingen hypothetisch; Für B sollen gute Leistungen sofort und nicht nur monetär, sondern auch durch Wertschätzung belohnt werden.	Wertschätzung kommt in den Aussagen von B immer wieder vor.	Umgang mit Erfolgen
C	132 – 138	„Ich versuche, die Kommunikation so unkompliziert wie möglich zu halten. Wir haben beispielsweise Facebook auch als Kommunikationsmittel eingesetzt. Eine eigene Gruppe gegründet	I fragt B nach Kommunikationsformen und – Tools, die er in regelmäßigen Abständen für den Austausch mit seinen Mitarbeitern einsetzt.	B erwähnt das soziale Medium Facebook als für ihn geeignetes Kommunikationsinstrument für den Austausch mit seinen Mitarbeitern. Für B scheint es sehr wichtig, möglichst effizient und unkompliziert mit Mitarbeitern in Kontakt	B wendet sich direkt an I und spricht diesen direkt an: „Wenn Sie heute vergleichen, ...“	Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und -tools

		und eine direkte Art der Kommunikation hergestellt. Dann Facebook selbst arbeitet ja bereits daran, eine Version für den Büroalltag herzustellen. Wenn Sie heute vergleichen, wie lange Sie brauchen wenn Sie ein Email schreiben, auf das Email antworten, das Email ablegen, die Dokumente öffnen müssen etc. Diese Dinge passieren relativ schnell mit Facebook (.) Und schnell und unkompliziert.“		treten zu können und Arbeitsaufträge rasch zu erteilen. Er möchte sich nicht lange mit Ablage von Dokumenten oder Administrativem beschäftigen.		
C	155	„Also ich glaube, dass kurze, schnelle Gespräche sehr viel Zeit sparen.“	B übergeht das Läuten seines Handys und spricht weiter über Kommunikationsformen in seinem Berufsalltag.	B spielt dabei darauf an, dass wichtige Aufträge nicht digital übermittelt, sondern im persönlichen Gespräch mitgeteilt werden. Effizienz ist ihm dabei sehr wichtig.	Kürze und Schnelligkeit sind B sehr wichtig.	Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und –tools
C	201	„Die Tür steht im Regelfall offen und jeder kann jederzeit mit mir sprechen.“	I fragt B, ob er aktiv das Gespräch mit Mitarbeitern im Führungsalltag sucht.	B betont, dass sein Büro für Jedermann zu jeder Zeit offen stünde, was allerdings impliziert, dass er selbst nicht aktiv Vieraugengespräche mit Mitarbeitern sucht.	B verwendet erneut eine Metapher („meine Tür steht offen“) und will damit seine eigene Zugänglichkeit für Mitarbeiter untermauern.	Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und -tools
C	184 – 191	„(..) Nun ich glaube, das ist eine Formalität, die erfüllt werden muss. (.) Aber ich glaube, wenn man	I fragt B, wie er das Mitarbeitergespräch in seiner Rolle als Führungskraft wahrnimmt.	B sieht das Mitarbeitergespräch als reine Formalität, die seinen Zweck verfehlt, da es nur einmal im Jahr stattfindet und für ihn	B verwendet in diesem Zusammenhang die Formulierung „was schwierig ist.“ Bzw. „was Probleme bereitet“. Hier liegt weniger eine	Mitarbeitergespräch

		nur einmal im Jahr mit seinen Mitarbeitern spricht und dann erst erfährt was (.) schwierig ist, was Probleme bereitet, (.) was den Alltag erleichtern könnte, etc. dann ist es wahrscheinlich zu spät. Die wichtigen Dinge sollte man vielleicht vorher besprechen.“		schnelle Aktion bzw. Reaktion enorm wichtig ist. Er ist überzeugt, dass wichtige Dinge sofort angesprochen werden sollten. Diese Aussage unterstützt den großen Wert von Effektivität für B.	Lösungs- oder Verbesserungsfokussierung vor als eine Problemfokussierung.	
C	257 – 262	„Ich glaube, dass die Festlegung des Ziels sehr wichtig ist, das Ziel soll nicht unerreichbar scheinen, es soll aber auch nicht zu leicht sein. (.) Und hier ist ein gewisses Fingerspitzengefühl gefordert. Was kann man einem Mitarbeiter zumuten? Welche Ressourcen hat er zur Verfügung um dieses Ziel zu erreichen? Was sind die externen Umflüsse oder Einflüsse, die das beeinflussen können? Und, und ist es gerade der richtige Ansatz, ein bestimmtes Ziel zu erreichen?“	I fragt B, welche Muster des Gelingens er aus seiner Führungserfahrung ableiten kann, die in der Vergangenheit besonders gut funktioniert haben.	B ist äußerst zielorientiert und sieht die Vorgabe von Zielen als essentiell für seine Führungsleistung. Diese Vorgaben macht er abhängig vom jeweiligen Mitarbeiter (situativ), aber auch von den Rahmenbedingungen. Er hinterfragt also die Zielsetzungen individuell und stellt sich auf jeden Mitarbeiter ein.	B spricht von „Fingerspitzengefühl“, das in der Zielvereinbarung für Mitarbeiter notwendig ist. Er analysiert Persönlichkeit und Rahmenbedingungen sehr genau, wenn er Ziele festlegt.	Muster des Gelingens
C	326 – 328	„(.) Naja, anfänglich war es etwas schwierig, weil diese Art des	I fragt B nach den Auswirkungen, die er bei seinen Mitarbeitern	B glaubt, seine „Art des Führens“ sei außergewöhnlich und stoße am	B erwähnt zwei Mal die Phrase „diese Art des Führens“.	Wahrgenommene Auswirkungen auf Mitarbeiter

		Führens im Unternehmen nicht so gebräuchlich war. Aber mh, jetzt ist bereits erkennbar, dass Mitarbeiter diese Art (.) des Führens wohl eher schätzen. Nach einer gewissen Einarbeitungszeit.“	beobachten kann, wenn er so führt, wie er es beschreibt.	Anfang eher auf Unverständnis. Freiheiten, die er Mitarbeitern einräumt, würden aber von diesen geschätzt.		
--	--	--	--	--	--	--

Interview-Auswertung D

Interview	Zeilennr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
D	12-15	„Mhm. Eher kooperativ würde ich meinen Führungsstil bezeichnen. Würde/ Ich hole immer die Meinungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein, das interessiert mich, (.) wie sie die Sachen sehen oder welche Lösungsvorschläge auch die Mitarbeiter bringen können. (.) Und dann ähm, (.) wichtig ist für mich, dass auch jeder selber denkt.“	I fragt B nach ihrer Grundhaltung zum Führen von Menschen einleitend zum Interview.	B scheint stark auf die Meinung ihrer Mitarbeiter einzugehen und sie nach Lösungsvorschlägen im Alltag zu fragen. Es ist ihr wichtig, dass die Mitarbeiter eigene Lösungen vorschlagen.	B legt Wert auf eine gegenderte Ausdrucksweise (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).	Grundannahmen über Führung
D	28 – 29	„Ein Grundvertrauen, ein Grundvertrauen. Genau das habe ich vergessen. Grundvertrauen würde ich gerne entgegen bringen.“	B spricht über ihre grundlegende Einstellung in ihrer Führungsrolle.	Grundvertrauen gegenüber ihren Mitarbeitern ist B sehr wichtig, allerdings scheint es ihr nicht immer zu gelingen, dieses aufzubringen, da sie im Konjunktiv darüber spricht („...würde ich gerne entgegen bringen.“)	B wiederholt das Wort „Grundvertrauen“ insgesamt drei Mal in diesem Satz und betont damit dessen Wertigkeit.	Grundannahmen über Führung
D	11 – 12	„Äh, (...) darauf bedacht, dass man ein gutes Mitarbeiter hat (...) vielleicht ein bisschen zu wenig autoritär, ein bisschen mehr Auto-	I fragt B nach ihrer Rolle als Führungskraft und wie sie diese beschreiben würde.	B scheint Probleme zu haben, sich unter ihren Mitarbeitern durchzusetzen und ihre Führungsrolle durchzusetzen. Sie glaubt, sie sei zu wenig		Eigene Rolle als Führungskraft definieren

		rität äh, würde bei mir nicht schaden.“		autoritär und hätte ein zu starkes Bedürfnis nach Autorität.		
D	34 – 39	„Also wichtig ist, persönliche Kommunikation (.) und um das Ganze noch einmal besser zu verfestigen, noch schriftlich etwas nach (.) zu senden, aber vorab ähm, (.) persönliche, mündliche Kommunikation. (.) Um das auch ein bisschen erklären zu können und äh sich auch nicht von irgendwelchen Konfrontationen drücken zu wollen, sondern (.) zu sagen, das ist jetzt Sache, das es jetzt zu machen und dann schickt man aber noch etwas, zum Beispiel in einer Form von einem Email oder einer Arbeitsanweisung nach.“	I fragt B, welche Führungsmethoden sie anwendet und welche Tools sie in der Kommunikation als hilfreich empfindet.	B legt Wert auf persönliche Kommunikation mit ihren Mitarbeitern und möchte das, was sie mündlich mit ihnen vereinbart, sicherheitshalber auch noch schriftlich fixieren. Sie erwähnt dabei, dass sie sich nicht vor Konfrontationen scheut und auch einmal Klartext reden kann. Dennoch findet sie es wichtig, die Vereinbarungen anschließend auch schriftlich festzuhalten.	B spricht von „man“, nicht von sich selbst. Es wirkt, als habe sie dieses Wissen in einem Seminar über Führungsarbeit gelernt.	Funktionierende Führungstools und -methoden
D	77 – 79	„Mhm. (.) Okay. Meine Devise: Fehler können passieren. Ich sprech' die Fehler persönlich mit Derjenigen oder Demjenigen an, dem sie passiert sind und äh, sage drauf, sage dazu, bitte äh, darauf schau-	I fragt B, wie sie mit Fehlern von Mitarbeitern umgeht.	B zeigt Verständnis für Fehler der Mitarbeiter, legt aber Wert darauf, dass sich diese nicht wiederholen. Dabei geht sie höflich vor und spricht mit dem betreffenden Mitarbeiter unter vier Augen.	Auch hier legt B wieder Wert auf eine gegenderte Wortwahl (Derjenige / Diejenige).	Umgang mit Fehlern

		en, dass das nicht noch einmal passiert. Aber es gibt jetzt keine Konsequenzen meinerseits.“				
D	87 – 89	„Und auch keine ähm, (...) Methoden oder halt, ja wie soll ich sagen, das lächerlich irgendwie zu machen oder dass das andere erfahren. Ich mache mir das mit Derjenigen, in dem Fall habe ich nur Mitarbeiterinnen, persönlich aus.“	B erzählt weiter, wie sie mit Fehlern von Mitarbeitern umgeht.	B ist es wichtig, ihre Mitarbeiterinnen nicht bloß zu stellen. Sie legt Wert auf ein persönliches Gespräch.	B möchte niemanden „lächerlich“ machen, ein harmonisches Arbeitsklima scheint ihr wichtig zu sein.	Umgang mit Fehlern
D	104 – 107	„Eigentlich mehr der Zukunftsblick. (.) Wie könnten wir es in der Zukunft besser/ Ich meine, ich kann nur eine Strategie entwickeln, wie ich es in der Zukunft mache, wenn ich weiß wie es in der Vergangenheit gemacht worden ist. Das heißt, ich muss mir zuerst einmal anschauen, wie ist es bisher gemacht und wie kann ich es in der Zukunft besser machen.“	I fragt B, wie viel Bedeutung sie der Aufarbeitung von Fehlern in der Vergangenheit beimisst.	B erklärt, dass sie den Blick eher in die Zukunft als in die Vergangenheit richtet, allerdings schränkt sie diese Aussage ein, indem sie sagt, dass eine Strategie aus der Vergangenheit heraus in die Zukunft umgesetzt werden kann. Aus Fehlern der Vergangenheit könne man in Zukunft etwas besser machen.	B spricht in der „Ich“-Form, nicht mehr in der „man“-Form.	Umgang mit Fehlern
D	136 – 140	„Ähm, (.) von demjenigen abhängt und vorgegeben wird. Ja genau. Das heißt, ähm,	B klärt I über die hierarchischen Verhältnisse in ihrem Bereich auf.	B nimmt eine grundsätzlich sehr dankbare Stellung ihren Mitarbeitern gegenüber ein und	Lob sieht B nur gerechtfertigt, wenn etwas für sie im Konkreten getan wurde (nicht für Arbeit	Umgang mit Erfolgen

		Lob kann von meiner Seite nur kommen, für etwas was sie für mich machen. Das wird sicher auch immer sein, ich bedanke mich immer. Manchmal sogar, würde ich sagen, zu viel. (.) Ja, für das was getan wurde. (..) Andererseits denke ich mir, ist ein Dank oder eine positive Rückmeldung wieder eine Motivation, es weiterhin gut oder noch besser zu machen.		glaubt, sich für alles, was getan wurde, bedanken zu müssen. Wobei sie anmerkt, dass es teils übertrieben sein wird, aber dennoch die Einstellung vertritt, lieber zu viel zu loben als zu wenig, um die Motivation aufrecht zu erhalten.	im Allgemeinen). Mit Lob und positiven Rückmeldungen möchte sie ihre Mitarbeiter dazu animieren, Dinge weiterhin gut oder noch besser zu machen.	
D	180 – 182	„Mhm. Nein, also bei uns gibt es jetzt einmal dieses Jour fix, das in regelmäßigen Abständen stattfindet oder stattfinden sollte. Ich meine, es geht sich nicht immer aus. Es ist ganz wichtig, dass man einmal zusammen sitzt.“	I fragt B nach Kommunikationsformen und -tools, die sie regelmäßig im beruflichen Austausch mit ihren Mitarbeitern anwendet.	B legt Wert auf ein regelmäßig stattfindendes Jour fix, allerdings merkt sie gleich an, dass sich dieses Meeting nicht immer ausgehe. Dies ist ein Widerspruch in sich, da es ja in ihrer Hand liegt, wann und wie oft Jour fix stattfinden.	B verwendet den Konjunktiv („...stattfindet oder stattfinden sollte.“).	Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und -tools
D	196 – 200	„Ja. Was erforderlich, oder eben bestimmte Informationen, die dringend weitergegeben werden müssen. Zusätzlich und da bin ich noch gar nicht beim Mitarbeitergespräch, finde ich es eigentlich	B erklärt I, warum ihr ein persönliches Zusammenkommen mit Mitarbeitern auch noch wichtig ist.	B betont die Wichtigkeit eines ungezwungenen und inoffiziellen Austausches mit ihren Mitarbeitern – unabhängig von aktuellen Arbeitsthemen – um sich auszutauschen und die Kommunikation zu verbessern.	„...finde ich es eigentlich auch wichtig, dass man sich ab und zu...“ – mit dieser Formulierung relativiert B ihre eigene Aussage stark durch die Verwendung von „eigentlich“.	Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und -tools

		auch wichtig, dass man sich ab und zu einmal zum Kaffee zusammen sitzt. Einfach nur so um ähm, die Kommunikation nicht nur was jetzt den geschäftlichen Bereich betrifft, sondern einfach auch das Umfeld, die Rahmenbedingungen, halt generell so.“		Sie nutzt Kaffeepausen regelmäßig zum informellen Austausch.		
D	217 – 220	„Genau. Und dann gibt es einmal im Jahr das Mitarbeitergespräch ähm, dazu gibt es Vorlagen von der Personalabteilung, die für uns nicht immer alle so gut anwendbar sind, weil äh, wir im Vorstandsbereich, das Sekretariat oder in/ Pressearbeit was wir jetzt da haben. (...)“	B erwähnt das Mitarbeitergespräch als eines ihrer Tools in der Kommunikation mit Mitarbeitern.	B erwähnt, dass der Leitfaden (die „Vorlagen“), die von der Personalabteilung für das Mitarbeitergespräch zur Verfügung gestellt wird, aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen im Vorstandsbereich nicht immer so gut anwendbar sei.	B distanziert sich von anderen Bereichen / Organisationseinheiten im Unternehmen, indem sie impliziert, dass es für „uns nicht immer alles so gut anwendbar“ sei, was die Personalabteilung für das Mitarbeitergespräch zur Verfügung stellt.	Mitarbeitergespräch
D	241 – 253	„Jetzt gibt es noch einen Betriebsausflug, einen jährlichen und ein Weihnachtsessen, das ist mir recht wichtig, eine Weihnachtsfeier, dass wir da alle teilnehmen und dass alle beim Bild drauf sind dann. Ist mir persönlich wichtig.“	B ergänzt noch weitere Kommunikationsformen und -tools, die ihr im beruflichen Alltag wichtig sind.	B findet informelle, gemeinschaftliche Veranstaltungen für die Kommunikationskultur in ihrem Organisationsbereich sehr wichtig und organisiert regelmäßig Ausflüge oder Feiern. Sie möchte damit einen Gemeinschaftssinn herstellen, da ihr dies per-	B betont zwei Mal, wie „wichtig“ ihr diese Anlässe sind.	Funktionierende Kommunikationsformen und -tools

				sönlich sehr wichtig scheint.		
D	273 – 278	„Sowohl als auch. Obwohl ich sagen muss, dass das Erste überwiegt. Das heißt, da geht es einfach einmal darum, sich gegenseitig Feedback zu geben. Wie wirst du als Führungskraft wahrgenommen, äh, wie wird der Mitarbeiter wahrgenommen, welche Stärken und Schwächen hat der Mitarbeiter, welche Stärken und Schwächen hat die Führungskraft. Das ist ein Rahmen, wo man das auch einmal vorbringen kann, weil die Gelegenheit hat man sonst nicht, auch nicht in einem Vieraugengespräch.“	I fragt B nach ihrer Rolle als Führungskraft im Rahmen von Mitarbeitergesprächen und wie sie diese Gespräche empfindet bzw. ob sie dieses Tool nutzt, um selbst Vorgaben zu machen oder Veränderungen positiv voranzutreiben.	B nutzt auch das Mitarbeitergespräch als Austauschtool, um Feedback über die eigenen Führungsskills vom Mitarbeiter einzuholen bzw. um Feedback an die Mitarbeiter zurückzugeben. Dabei ist ihr wichtig, sowohl auf Stärken als auch auf Schwächen einzugehen. Sie glaubt, in einem normalen Vieraugengespräch sei ein solcher Austausch nicht möglich.	B sagt, „...wo man das auch einmal vorbringen kann,...“: Diese Aussage beinhaltet implizit, dass sie es sich nicht zutraut, außerhalb eines Mitarbeitergespräches über ernste Angelegenheiten mit ihren Mitarbeitern zu sprechen.	Mitarbeitergespräch
D	338-348	I fragt B nach „Mustern des Gelingens“ und erklärt, was sie damit meint: Welche Erfahrungen B mit Führungsmethoden gesammelt hat, die für sie persönlich besonders gut funktioniert haben.	„Kommunikation ist ein ganz wichtiges Tool (.) für eine Führung finde ich, die Leute mit einbeziehen, sie äh, ihnen sagen, was Sache ist, ihnen damit Wertigkeit zu geben.“ ... „Dann ähm, ja eben, die wichtigen, wichtige Dinge (.) weiter zu geben. (..)	Für B ist Kommunikation und Austausch das wichtigste Führungsinstrument. Sie möchte ihren Mitarbeitern damit Wertschätzung signalisieren und sie über wichtige Vorgänge im Unternehmen laufend informieren. Der Ausdruck von Lob und An-	B's Sprache ist geprägt von Inklusion.	Muster des Gelingens

			Damit bin ich bisher eigentlich ganz gut gefahren. (...) „Lob und Anerkennung ist auch gut und wichtig.“	erkennung ist für sie am wichtigsten		
D	367 – 378	„Nein, eher (.) eher locker.“ (...) „Obwohl ich schon selber auch meine Vorstellungen hätte, aber äh, ich würde das erst dann vorbringen, wenn es anders nicht funktioniert.“ (...) „Aber eben, ich lasse eher schon mehr Freiraum, außer/ Es kommt auch immer auf die Person drauf an, wo ich weiß jemand kann selbständig arbeiten, dem gebe ich mehr Freiraum, wo ich weiß, der oder die kann es nicht, der gebe ich weniger Freiraum.“	I frage B, wie viel Freiraum sie ihren Mitarbeitern beim Erreichen von Zielsetzungen einräumt.	B gibt Ziele vor, lässt ihren Mitarbeitern aber auch Freiraum, den Weg zu Ziel selbst zu gestalten. Wobei sie dies etwas relativiert, indem sie feststellt, dass sei selbst ihre Vorstellungen hätte, wie etwas funktionieren soll. Diese bringe sie aber erst dann zum Ausdruck, wenn es anders nicht funktionier. Zudem relativiert sie diesen Freiraum, indem sie es von der betreffenden Person abhängig macht.	Auch hier gendert B wieder („... der oder die kann es nicht, ...“). B drückt sich sehr vorsichtig aus und meidet Verallgemeinerungen.	Führen mit Lösungsfokus
D	518 – 525	„(.) Mh. (.) bei Problemen das Gespräch suchen. (.) Ich finde es wichtig, dass man wenn Fehler passieren, nicht den Fehler oder einen Schuldigen sucht, sondern gemeinsam mit Demjenigen Lösungen erarbeitet. (.) Und nicht äh, den Fokus darauf legt äh, (..) äh, warum	I frage B konkret nach Führung mit Lösungsfokus und ob sie irgendwelche Informationen über ihre Führungspraxis geben kann, die zu diesem Thema passen.	B sucht bei Problemen in erster Linie das Gespräch und legt dann weniger Wert auf die Schuldfrage, als auf die Erarbeitung einer adäquaten Lösung. Sie möchte wissen, wie man diesen Fehler in Zukunft vermeiden kann.	B spricht von „gemeinsam Lösungen erarbeiten“ und legt den Fokus nicht auf den Fehler.	Führen mit Lösungsfokus

Barbara Holas-Gallop

		hat der jetzt den Fehler gemacht, sondern wie kann man es besser machen.“				
--	--	---	--	--	--	--

Interview-Auswertung E

Interview	Zeilennr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
E	10 – 16	„Also wenn man das Führen als solches wirklich ernst nimmt, ist das eine äußerst komplexe Angelegenheit, weil du in, in Wahrheit keine, kein pauschales Führungsrezept als solches hernehmen kannst. Du kannst nicht nach Lehrbuch führen und jetzt, jetzt, äh, wende ich für jeden Menschen in der gleichen Situation das gleiche Führungsprinzip an. Also das, das geht grundsätzlich nicht, äh, jede Aufgabenstellung und jeder Mitarbeiter führt in (...) fordert in jeder Situation, die du momentan hast (...) Eine andere Führungs / ein anderes Führungswerkzeug.“	I fragt B nach seiner Grundhaltung gegenüber Mitarbeitern und wie er seine Rolle als Führungskraft beschreiben würde.	B hält fest, dass es kein einheitliches Führungskonzept gibt. Er führe situativ und personenbezogen anders und empfindet dies als komplexe Angelegenheit.	„Also wenn man das Führen als solches wirklich ernst nimmt, ...“ – diese Aussage könnte bedeuten, dass B Führung nicht immer ernst nimmt.	Grundannahmen über Führung
E	22 – 25	„(...) Also um es ganz plakativ zu sagen, bei manchen Situationen kann ich einen laissez-faire Stil verwenden, (.) äh, in anderen Führungssituationen muss	B erzählt weiter über seine Rolle als Führungskraft.	B zeigt das Spektrum seiner Führungsstile auf – vom laissez-faire Stil bis hin zur autoritären Führung nach militärischem Vorbild.	Es scheint B fast peinlich zu sein, zuzugeben, dass er auch sehr stark autoritär führt, wenn es die Situation verlangt.	Eigen Rolle als Führungskraft definieren

		ich fast nach, nach (lacht) ja unter Anführungszeichen militärischen, äh, Vorgangsweisen arbeiten, weil es die Situation verlangt.“				
E	29 – 30	„Also ich denke, das ist, das ist die Grunderkenntnis. (...) Wichtig ist, dass die (...), dass die Mitarbeiter wissen, wer der Chef ist.“ (...) „Große Anstrengung ist es nicht, aber es ist wichtig, dass du dir das ständig vor Augen führst. Und hängt auch ganz von der eigenen Tagesverfassung ab.“	B erklärt I, wie er Führung versteht. I fragt nach, ob es ihm immer gelinge variabel zu führen bzw. ob das mit großer Anstrengung verbunden sei.	B stellt klar, dass er seinen Mitarbeitern zeigen muss, wer der „Chef“ ist. Deutet auf autoritäre Führung hin. Seine eigene Führungsqualität sei auch stark von der Tagesverfassung abhängig.	„Wichtig ist, dass die (...) Mitarbeiter wissen, wer der Chef ist.“ – diese Wortwahl deutet auf autoritäre Einstellung hin und könnte heißen, dass B sich öfters gegen seine Mitarbeiter „durchsetzen“ muss.	Eigene Rolle als Führungskraft definieren
E	48 – 49	„Und das ist (.) täglich ein Vorgang, zu wie, zu, selbst zu hinterfragen: Was will ich denn jetzt eigentlich? Was genau will ich von wem bis wann?“	B spricht über seine Rolle als Führungskraft.	B sieht es als sich ständig wiederholenden Prozess, seine eigenen Ziele und Aufgaben als Führungskraft zu hinterfragen und schließlich auch, was er von welchem Mitarbeiter verlangen soll.		Eigene Rolle als Führungskraft definieren
E	53 – 55	„Jeden Tag herzugehen, in das Bücherl in der Früh oder am besten, am besten noch jeden Tag (..) am Vorabend niederzuschreiben: Was ist das Tagesziel? (lacht) Um in dem Gesamtkontext sozusagen die Ziele	B erklärt, wie er seine Aufgaben im beruflichen Alltag strukturiert.	B legt sich jeden Tag To Do-Listen an, die er dann über den Tag verteilt abarbeitet, um Ziele zeitgerecht erfüllen zu können und nichts aus den Augen zu verlieren.	B beschreibt damit ein „Selbst-Führungstool“.	Funktionierende Führungstools und -methoden

		erfüllen dann, zu erfüllen.“				
E	98 – 103	„Das, das ist auch (...) auch das von Situation zu Situation verschieden. (.) Manchmal musst du hergehen und klare Ziele setzen und jetzt marschierst du und ohne Wenn und Aber. In anderen Situationen ist es so, dass die Mitarbeiter und da, und da kommst du in einen richtigen Flow hinein, den Mitarbeiter gute Ideen haben, (.) du musst nur schauen, dass die Ideen in die richtige Richtung gehen. Und dann lasse ich mich teilweise sogar von den Mitarbeitern treiben (lacht).“ (...) „Der ist voll auf Schiene. Und dann ist es meine Aufgabe sozusagen, die Spielwiese für den so aufzubereiten, dass er optimal arbeiten kann.“	I fragt B, woher man als Führungskraft weiß, was ein Mitarbeiter von der Führungskraft braucht, um gute Arbeit leisten zu können.	B erklärt, dass Führungsvorgaben sehr personen- und situationsabhängig sind. Einerseits spricht er davon, den Mitarbeitern ganz genaue und eindeutige Arbeitsanweisungen zu erteilen, andererseits spricht er von einem „Flow“, den er als Führungskraft empfindet, wenn einer seiner Mitarbeiter selbst mit guten Ideen kommt und er nur noch einen Schub in die richtige Richtung geben muss. B sieht sich außerdem in der Verantwortung, Mitarbeitern die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen sie gut arbeiten können.	B verwendet auch hier wieder eher militärischen Jargon („und jetzt marschierst du ohne Wenn und Aber“). Andererseits spricht er von „Flow“, den er empfindet, wenn Mitarbeiter eigenständig arbeiten und Ideen liefern.	Funktionierende Führungstools und -methoden
E	242 – 243	„Weil ich bin schon der Meinung, das ist ein Führungsgrundsatz von mir, ich muss wissen, wovon ich rede.“	B springt nochmals zurück zum ersten Frageblock und ergänzt, wie er grundsätzlich über Führung denkt.	B ist der Ansicht, er könne nur dann richtig führen, wenn er selbst etwas von der Materie versteht, mit denen sich die Mitarbeiter befassen.		Grundannahmen über Führung

E	273 – 274	„Fataler Führungsfehler wäre meines Erachtens, sich da als Wissender zu geben, und in Wahrheit keine Ahnung zu haben.“		B ergänzt weiter, dass er sich nicht als wissend ausgeben würde, wenn er von einer bestimmten Materie nichts versteht. Er beschäftigt sich so lange damit, bis ihm ein Mitarbeiter auch nichts mehr darin vormachen kann.	B bezeichnet es als „fatalen Führungsfehler“, sich als wissend auszugeben, nur um den Schein zu wahren und das Gesicht nicht zu verlieren.	Funktionierende Führungstools und -methoden
E	296 – 299	„Äh, und denen du praktisch ein eigenes Schrebergarterl da schaffen lässt. Weil du weißt, der ist ehrlich, der kommt mit dir, wenn er, zu dir, wenn er Probleme hat. Diskutiert mit dir und, und lässt dich auch hineinschauen. Es gibt andere Mitarbeiter, die machen wirklich ihren Schrebergarten zu und verschließen den. Und geben dir keine Chance als Führungskraft, äh, das Ergebnis der Arbeit zu kontrollieren.“	I weist B auf einen Aspekt des lösungsfokussierten Führens hin: eine nichtwissende Haltung. B erklärt daraufhin, dass er diesen Aspekt als zweischneidiges Schwert sieht und es vom Mitarbeiter abhängt, ob man diese nichtwissende Haltung einnehmen könne.	B differenziert zwischen Mitarbeitern, die selbständig, aber auch verantwortungsvoll agieren und sich bei Problemen an die Führungskraft wenden, bzw. jenen Mitarbeitern, die der Führungskraft keinen Einblick in ihre Arbeit gewähren und stur vor sich hinarbeiten.	B verwendet die Metapher eines „Schrebergartens“, den Mitarbeiter beackern und die man ihnen als Führungskraft entweder zugesteht, oder nicht, abhängig vom Vertrauen, das man in bestimmte Mitarbeiter setzt.	Grundannahmen über Führung
E	357 – 360	„Ja und das ist, das ist die, die schwierige Grenze zwischen eigenem Machtanspruch. Ähm, und tatsächlich ist ja, tatsächlich eine Führungsfunktion und eine Aufgabe zu erfüllen. Das ist unter Anführungszei-	B erklärt, dass es keine einzig wahre Ideologie zu Führung gibt, sondern dass diese immer mit der Realität abgeglichen werden muss.	B empfindet es als schwierig, den eigenen Machtanspruch von der Führungsfunktion zu trennen. Er spricht von einem „sexuellen Problem“, wie man mit seiner Führungsrolle und diesem Machtanspruch umgeht und sich von inne-	B scheint, den eigenen Machtanspruch zügeln zu müssen, indem er sich immer wieder vor Augen führt, dass es hier einen Zwiespalt gibt.	Grundsätzliche Haltung gegenüber Führung

		<p>chen ein völlig sexuelles Problem, wie du mit dir selber, mit deinem Machtanspruch, äh, in der Führungsrolle, äh, äh, eins wirst.“ (...) „Das eno/ verlangt meines Erachtens einen enormen Abstand zu sich selber, dass du das ständig hinterfragst.“</p>		<p>ren Trieben distanziert bzw. sachlich bleibt. Er versucht, das Problem zu lösen, indem er sich ständig hinterfragt.</p>		
E	392 – 396	<p>„Also ich bin jetzt nicht mehr so (unv.), dass ich da Führungsmethoden nach Lehrbuch sozusagen listen kann. Ich, ich will dir nur sagen, wie ich, ähm, (.) speziell neue Sachen angehe oder wie wir die Tages / Tagesarbeit führungs-technisch (.) aus meiner Sicht bewältigen, ähm, (..) Also mir ist, mir ist ganz wichtig, dass jeder immer weiß, was ist der rote Faden und was ist Sache? Was ist meine Vorstellung?“ (...) „Zu den Aufgabenstellungen. Ähm, (.) mir ist ganz wichtig, also nach Möglichkeit das gegenseitige Vertrauen aufrechtzuerhalten, weil nur so kannst du, ähm, die</p>	<p>I fragt B nach funktionierenden Führungsmethoden bzw. seinen Umgang mit Fehlern.</p>	<p>B geht nicht „nach Lehrbuch“ vor, er erklärt aber, wie er seinen Arbeitsalltag „bewältigt“: Es ist ihm wichtig, dass die Mitarbeiter einen Gesamtüberblick über die Arbeit der Abteilung behalten. Zentral ist für ihn aber auch, dass er seine Vorstellungen transportiert und diese von den Mitarbeitern auch berücksichtigt werden. Ergänzend erwähnt B, dass er das gegenseitige Vertrauen aufrecht erhalten möchte, um die Mitarbeiter für neue Perspektiven zu öffnen.</p>	<p>„Leute aus der Reserve locken“ ist wiederum ein militärischer Begriff, den B hier im Zusammenhang mit Vertrauensbildung verwendet.</p>	<p>Funktionierende Führungsmethoden und -tools</p>

		Leute herausholen (.) aus der Reserve.“				
E	485 – 486	„Meine Einstellung ist, ähm, ein Mitarbeiter ist neugierig. Er will grundsätzlich etwas vorwärts bringen und er bringt gute Arbeit. Aber niemand ist gefeit vor Fehlern.“	B erklärt I, wie seine Einstellung zu Fehlern aussieht.	B vermutet, dass alle Mitarbeiter grundsätzlich offen für Neues sind und etwas voranbringen möchten. Dennoch können gerade in diesen Fällen Fehler passieren.	„Niemand ist gefeit vor Fehlern“ impliziert, dass B sich hier auch selbst nicht ausschließt.	Umgang mit Fehlern
E	564 – 570	„Ähm, (...) das zweite ist, ja wir haben so ein Jour Fix wöchentlich eingetragen. (...) Wo prinzipiell auch Zeit eingeräumt ist in der Abteilung, wenn Fragen da sind, dass man sich gegenseitig austauschen kann. Ähm, (...) Weil es, und das ist nicht zu glauben, es ist offensichtlich ein menschliches Thema, selbst in einem Haufen, der so eng beieinander ist wie wir, und täglich miteinander sich austauscht, (...) zu wesentlichen Fragestellungen immer wieder festzustellen ist, dass die Leute zu diesen Punkten nicht Bescheid wissen, was der andere macht und warum. Obwohl es die eigene Ar-	I fragt B nach Instrumenten zum regelmäßigen Austausch mit Mitarbeitern.	B erwähnt, dass es einen eigenen Jour Fix gibt, der wöchentlich stattfindet und einen Austausch ermöglicht. Er betont, dass so ein Fixum notwendig sei, da selbst bei einem kleinen Team wie dem seinen immer wieder vorkomme, dass die einzelnen Personen nicht alles Wichtige mitbekämen. Er bezeichnet diese Treffen als „Neutralisierungsplattform“, die es ermögliche, sich intensiv und sachlich auszutauschen.	B stellt sich hier auch selbst in Frage, da er sagt, er könne es fast nicht glauben, dass selbst in so einer kleinen Abteilung wie seiner immer noch Kommunikationsprobleme auftreten könnten.	Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und -tools

		beit betrifft.“ ... „Eine Neutralisierungsplattform schaffen, wo man einmal ganz kritisch hinterfragt, was läuft und warum.“				
E	597 – 600	„Also furchtbar grantig – kommt Gott sei Dank relativ selten vor – ist, wenn mir ein Mitarbeiter sagt: „Naja, ist ja nicht so tragisch. Machen wir es halt, nicht?“ Ähm oder „Wir haben eh genug Geld zur Verfügung, ist ja wurscht“. Also das war speziell in den ersten ein, zwei Jahren. (.) Ähm wirklich teilweise massive Gespräche, die ich da habe führen müssen.“ ... „Wenn es, wenn es das erste Mal passiert, ist es so. Wenn ich sehe, das ist Vorsatz und er werkt so weiter, dann muss man eine andere Taktik einschlagen, ja?“	B erläutert seine Einstellung Fehlern von Mitarbeitern gegenüber.	B erklärt I, dass er es nicht ausstehen könne, wenn Mitarbeiter mutwillig das Falsche tun oder die falsche Einstellung zur Arbeit mitbringen.	„...massive Gespräche, die ich da habe führen müssen.“ – diese Formulierung meint, B habe zahlreiche Auseinandersetzungen in den ersten zwei Jahren mit seinen Mitarbeitern ausfechten müssen. „Eine andere Taktik einschlagen“ könnte gleichbedeutend sein mit „andere Saiten aufziehen“. Hier kommt erneut der autoritäre Führungsstil zum Vorschein.	Umgang mit Fehlern
E	648 – 649	„Nein, nein, also das, das versuche ich schon zu probieren, also unmittelbar, also das auf alle Fälle. Wenn sich die Gelegenheit ergibt, dann, dann deponiere ich das auch beim Vorstand.“	I fragt B nach seinem Umgang mit Erfolgen von Mitarbeitern.	B versichert, dass er Erfolge von Mitarbeitern unmittelbar lobt und sich in manchen Fällen auch dem Vorstand gegenüber positiv äußert, wenn es um diesen Mitarbeiter geht.	Komplizierter Satzbau mit Verneinungen und Wortwiederholungen.	Umgang mit Erfolgen

E	661 – 663	„Ähm. (...) die Kehrseite von dem Ganzen ist, (..) ähm, (..) dass dann bestimmte Lösungen und Aufgaben sehr mitarbeiterspezifisch erkannt werden. Und die Abteilung als solche ausgeblendet wird.“	B beschreibt nochmals detaillierter seinen Umgang mit Erfolgen anhand eines Beispiels.	B sieht Lob nicht nur positiv – er meint, dass dadurch häufig zwar Einzelpersonen hervorgehoben würden, diese aber auch nur mit Unterstützung von Kollegen solche Erfolge erzielen konnten.	„...Abteilung als solche ausgeblendet wird.“ – B scheint damit seiner Befürchtung Ausdruck zu verleihen, dass bei zu viel Lob von Mitarbeitern auch seine eigene Leistung verkannt bleiben könnte.	Umgang mit Erfolgen
E	718 – 728	„Äh, das wird dich jetzt überraschen, was ich dir sage. (..) Ähm, (..) prinzipiell halte ich die Notwendigkeit für ein Mitarbeitergespräch gegeben. (...) Was ich nicht für ideal finde, ist, so wie es bei uns läuft im Unternehmen, dass man das als, als Mussvorgabe einmal pro Jahr nach einem vorgegebenen Schema durchzieht und dann noch Zettel ausfüllt und unterschreiben lässt und blablabla.“ (...) „Das führt absolut zur Verkrampfung und ich bin der festen Überzeugung, dass man nicht als Führungskraft das erfährt aus diesem, dieser Art von Mitarbeitergespräch, für den es eigentlich gedacht ist.“	I fragt B, worauf es ihm im Mitarbeitergespräch ankommt.	B meint, Mitarbeitergespräche seien grundsätzlich schon notwendig, aber findet, dass es so, wie es im Unternehmen abläuft, nicht zielführend sei. Er spricht von „Verkrampfung“, die entsteht, wenn das Mitarbeitergespräch gänzlich nach Vorgaben erfolgt.	B hält nichts von den „Zetteln“, die beim Mitarbeitergespräch auszufüllen sind und bezeichnet diese als „Blablabla“. Jene Dinge, die man eigentlich erfahren sollte, seien mit diesem Instrument nicht zu eruieren.	Mitarbeitergespräch

E	732 – 734	„Es ist sehr aufgesetzt und, und, äh, holt ihn nicht aus der Reserve. Wenn die Chemie nicht passt, dass eine offene Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Führungskraft da ist, dann wirst du es auch nicht über ein Mitarbeitergespräch erfahren.“	B spricht weiter über das Mitarbeitergespräch als Führungstool.	B ist der Ansicht, wenn die Chemie zwischen Mitarbeiter und Führungskraft nicht stimmt, sei das Mitarbeitergespräch sehr „aufgesetzt“ und damit nicht aussagekräftig.	B verwendet den Ausdruck „jemanden aus der Reserve holen“, was wiederum ein militärischer Jargon ist.	Mitarbeitergespräch
E	813 – 815	„Also noch einmal, das Um und Auf ist, dass die Leute wissen, dass du selber als Führungskraft (...), dass die das Gefühl haben, dass du selber als Führungskraft weißt, was willst denn eigentlich?“ (lacht) „Also dass du nicht eine reine Formalfunktion da als Abteilungsleiter aus / äh, übst, sondern tatsächlich den Leuten Ziele setzt.“ (...) „Und die notwendige Unterstützung gibst, dass sie den Weg finden.“	I fragt B nach Mustern des Gelingens und konkretisiert diese Frage damit, welche Führungsmethoden sich im Umgang mit Mitarbeitern besonders bewährt haben.	B wiederholt noch einmal, dass es besonders wichtig ist, als Führungskraft zu wissen, welche Strategie verfolgt wird und ganz klare Ziele zu setzen, um diese umzusetzen. Dazu ist es notwendig, dass man selbst weiß, was man eigentlich will und seine Rolle als Führungskraft aktiv wahrnimmt, nicht nur am Papier. Zudem ergänzt B, dass es wichtig ist, die Mitarbeiter auf dem Weg zu den Zielen zu unterstützen.	B legt Wert auf das Wort „Gefühl“, er legt dafür eine relativ lange Sprechpause ein, bevor er dieses Wort wählt. Er scheint viel Wert auf sein Ansehen als Führungskraft zu legen und dass ihn seine Mitarbeiter ernst nehmen.	Muster des Gelingens
E	919 – 946	„Und man darf ja nicht in die Emotion gehen Das, das ist ein, (.) eine ganz starke Selbstdisziplinierung. Du bist oft knapp dran, wenn du merkst, auf gut Deutsch	B schildert, wie er mit „schwierigen“ Mitarbeitern umgeht, die ihn als Führungskraft nicht respektieren oder ihn an ihrer Arbeit	B versucht, schwierige Situationen mit Mitarbeitern auf sachlicher Ebene zu lösen. Dabei beschreibt er, dass es notwendig ist, nicht emotional zu werden und damit eventuell den	„...nicht in die Emotion gehen“ umschreibt, dass B sich früher leicht in Rage bringen hat lassen und nun bemüht ist, sachlich zu bleiben. „Das ist eine große Kunst“ drückt	Wahrgenommene Auswirkungen auf Mitarbeiter

		<p>gesagt, dass dich einer schält.“ (lacht) „Auf sachlicher Ebene versuchen zu bleiben und zu checken, wo liegt der Hund begraben.“ „Genau, also man darf ihn, man darf ihn nicht bloßstellen. Das ist die große Kunst.“ „Und gleichzeitig zeigen, (..) ich lasse mir das nicht gefallen.“ „Ich bin für das verantwortlich (..), wir machen das gemeinsam.“</p>	nicht teilhaben lassen.	Blick für Fehler zu verlieren. Zugleich ist es notwendig, dass Mitarbeiter ihr Gesicht wahren können und zugleich sein eigenes zu behalten. B macht deutlich, wer der Chef ist und zeigt dem Mitarbeiter, dass es nur gemeinsam geht.	aus, dass ihm dies immer noch schwer fällt.	
E	1028 - 1030	<p>„Nein, man hat auch, (.) das ist schon so, je älter du wirst, (...) und das ist der Unterschied zwischen Gelassenheit und Gleichgültigkeit, du hast einfach Erfahrung mit bestimmten Situationen und da hast du dann mehr Spielraum.“</p>	I hakt nach, ob es B schwer fällt, für so viele Leute unter sich „mitzudenken“ und mitverantwortlich zu sein.	B erklärt, dass ihm die Führungsarbeit leichter fällt, je länger er in einer Führungsrolle ist. Mit den Jahren käme auch die Erfahrung, mit bestimmten Situationen gut umzugehen und flexibler auf sie zu reagieren.	B hat mehr Gelassenheit gewonnen durch die Erfahrung, die er im Laufe der Jahre mit der Führung von Mitarbeitern gewonnen hat.	Muster des Gelingens

Interview-Auswertung F

Interview	Zeilennr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
F	20 – 26	„Es ist, ähm, von vielen Faktoren ab. Äh, es hängt einmal vom, vom Alter auch ab, sage ich einmal (lacht). Das ist für mich zum Beispiel auch so ein Punkt, der, der da eine Rolle spielt. Es hängt von der Leistungsfähigkeit, der, der, der einzelnen Mitarbeiter ab, es hängt vom Leistungswillen auch ab. Also das Wollen Können und so weiter, das muss man auch noch differenzieren. Und daher glaube ich, gibt es nicht den allgemeinen Führungsstil, sondern der ist, ähm, auf, (..) Personen und auch auf Situationen ausgerichtet, weil das für unterschiedliche Situationen aus meiner Sicht auch noch unterschiedlich ist.“	I fragt B, welche grundsätzlichen Annahmen er vom Führen von Menschen hat. B ist Projektleiter, keine Linien-Führungskraft.	B stockt häufig und stottert. Er denkt nach, während er spricht. Für ihn ist Führung sehr stark von den jeweiligen Mitarbeitern und deren Einstellung abhängig. Man müsse hier stark differenzieren. Es gebe keinen allgemein passenden Führungsstil, Führung ist für B sehr situativ.	B bezieht sich stark auf Leistung und welchen Zusammenhang diese mit dem zu wählenden Führungsstil hat.	Grundannahmen über Führung
F	31 – 37	„Ähm (...) ja schon als, als, schon als Motivator und Förderer, aber auch zugleich Förderer	I bittet B, seine Rolle als Führungskraft zu beschreiben.	B sieht sich als jemand, der Mitarbeiter motiviert, diese fördert, aber auch fordert. Mit vielen „Äh's“	B verwendet die Worte „Motivator“, „Förderer“ und „Förderer“.	Eigene Rolle als Führungskraft definieren

		würde ich so sagen. Also beides. Weil, äh, (.), äh, (.) es gilt auf der einen Seite m / ist es aber auch meine Pflicht, sehe ich einmal, als Führungskraft im Unternehmen auch etwas einzufordern, was das Unternehmen braucht. Weil das ist das Geld / Ich glaube, es ist, es ist beides. Aber da dann nicht alleine, gell? Um das geht es. So und ja so sehe ich das im Prinzip, nicht? In dem Wechselspiel.“		drückt er Unsicherheit aus. Er sieht seine Verantwortung und Pflicht darin, von seinen Mitarbeitern entsprechende Leistung einzufordern, da dies auch für die wirtschaftliche Gebarung des Unternehmens essentiell ist. Fordern und Fördern sieht er in einem Wechselspiel.		
F	50 – 58 70 – 76 80 – 84	„Ja, das ist ähm, auf der einen Seite das, äh, Mitarbeitergespräch, ähm, das ist ein, eine eigene Methode, ja, äh, die man anwendet, äh, und in dem Zuge werden auch Ziele festgelegt und die werden ziemlich konkret festgelegt.“ (...) „Also, es weiß bei uns jeder genau, was er zu tun hat und bis wann. Und er weiß aber auch, dass er jederzeit zu mir kommen kann und über die Dinge einfach auch noch	I fragt B nach Führungsmethoden er im Alltag anwendet.	B erwähnt das Mitarbeitergespräch, in dem Ziele definiert werden, einen Workshop, in dem die Projekte aufgearbeitet werden bzw. auch künftige Projekte besprochen werden. Für B ist wichtig, dass es zwar für jeden Mitarbeiter Arbeitsschwerpunkte gibt, dass aber auch jeder über Kollegen Bescheid weiß und welche Aufgaben diese haben.	B ist eine offene Gesprächskultur wichtig („Und er weiß aber auch, dass er jederzeit zu mir kommen kann und über die Dinge einfach auch noch einmal reden kann.“)	Funktionierende Führungstools und -methoden

		<p>einmal reden kann. Über die Dinge, wie man da weiertut und so weiter.“ (...) „Ähm, (.) und des Weiteren machen wir, ähm, auch ein- bis zweimal im Jahr, ähm, ein, einen Workshop (.) wo wir, äh, kurz auf die Vergangenheit schauen, ähm, welche Projekte, äh, wir im letzten Jahr gehabt haben ganz im Groben, wie sind die gelaufen? Wie haben wir es auch von den Kosten und Ressourcen her eingehalten? Aber dann sehr stark den Fokus auf die Zukunft legen und, äh, in dem Zuge besprechen wir eben, ähm, die Projekte, die anstehen, durch und ordnen auch zu, wer welche Aufgabe da dabei übernimmt.“ (...) „Und da haben wir grundsätzlich im Vorhinein schon bei unseren Aufgaben, die wir haben, ähm, festgelegt, wo die Schwerpunkte bei den Einzelnen sind, gell? Also das heißt,</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		was weiß ich, wenn es um (unv.) geht, ist in der, (stottert) XXX zum Beispiel, wenn es um Projektthemen geht, ist es der YYY, und so haben wir das schon differenziert. Und das ist aber so redundant aufgebaut, dass immer da einer mitarbeiten kann.“				
F	139 – 155	„Jaja, ist klar. Ja das, ähm, machen wir eigentlich nicht in diesen großen Gruppen, sondern das machen wir, äh, bilateral.“ (...) „Äh und da (räuspert sich) habe ich eigentlich eine, eine sehr offene, eine sehr offene Kultur. Also da kann ich auch dich ansprechen, aber es geht ja nicht nur darum, dass Mitarbeiter Fehler machen, das kann ja ich genauso (lacht). Das ist jedem zugestanden und das / (...) Oder nein, ja, nein, weil es einfach menschlich ist und das, äh, ist halt einfach so, dass wir da sehr, sehr offen reden und zwar gleich. Wenn	I erwähnt, dass für sie der Umgang mit Fehlern von Mitarbeitern für die Arbeit relevant sei. B erzählt.	B stellt sofort klar, dass er Fehler nicht in großen Gruppen abhandelt, sondern immer nur unter vier Augen. Eine offene Kultur ist ihm wichtig, er gesteht sich auch selbst ein, dass er vor Fehlern nicht gefeit ist. Er sieht das als menschlich. Besonders wichtig ist ihm ein zeitnahes Ansprechen von Fehlern, denn diese sollen nicht in einem Mitarbeiter zu lange wühlen oder sich auf andere Bereiche übertragen.	B verwendet das Wort „wühlen“ in Zusammenhang mit Fehlern. Es drückt schlechtes Gewissen aus. Außerdem bestünde die Gefahr, dass es an „anderer Stelle wieder heraus“ käme, wo es gar nicht passt. B's Sprache ist eher psychologisch geprägt.	Umgang mit Fehlern

		etwas aufgetreten ist. Und das ist auch gescheit. Weil sonst (...) wühlt es in einem, wenn man so sagen will, und kommt dann an irgendeiner anderen Stelle heraus. Man denkt sich, was soll das jetzt eigentlich da? Da passt es gar nicht.“				
F	165 – 169	„Dann sage ich es auch. Das ist auch klar.“ (...) „Unmittelbar, ja, ja, ja.“	I fragt B, wie es sich mit Erfolgen von Mitarbeitern verhält und wie er damit umgeht, wenn jemand eine sehr gute Leistung erbringt.	B reagiert unmittelbar und knapp. Er würde das Lob sofort aussprechen.	B verstärkt seine Aussage, indem er drei Mal „ja“ wiederholt.	Umgang mit Erfolgen
F	176 – 188	„Also das ist gemischt. Ähm, also Informationen, die sie brauchen, äh, die (unv.) weitergegeben werden, die kann ich auch per Email machen, aber der direkte, direkte Kontakt ist eigentlich das Maßgebende und wir sitzen ja alle, eh alle da in der Nähe, ähm, das heißt, haben Sie eh jetzt gerade gemerkt, da kommt dann jemand und fragt, ob ich kurz Zeit habe, dann reden wir da fünf Minuten darüber, das geht also	I fragt B, welche Kommunikationsformen und -tools er im täglichen Austausch mit seinen Mitarbeitern erfolgreich verwendet. Danach fragt sie ihn, ob seine Tür immer offen steht, da dies auch während des Interviews der Fall ist.	B erklärt, dass es von der Information abhängt, die er an Mitarbeiter weiter gibt, welches Instrument er dafür verwendet. Vorrangig sei aber die persönliche, direkte Kommunikation. Er bestätigt, dass deshalb auch seine Tür immer offen stehe, da so jeder etwas vom anderen mitbekomme, was auch für die Tätigkeit des Einzelnen enorm wichtig sei.	„dann bildet sich im Kopf so ein Gesamtbild, (...) was jetzt da läuft.“ B drückt damit aus, dass es wichtig ist, alle relevanten Informationen zu haben, um seine Aufgaben gut zu machen.	Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und -tools

		<p>relativ, relativ unmittelbar und rasch. Das halte ich auch für wichtig.“ (...) „Ja schon. Haben wir eh. Immer offen, damit jeder / Hat den Vorteil, dass jeder etwas mitkriegt und ähm un dann auch Bescheid weiß, was jetzt, äh, insgesamt läuft. Und dann bildet sich in jedem Kopf so ein Gesamtbild, wenn man so sagen will, was jetzt da läuft. Das ist wichtig auch für die Tätigkeit des Einzelnen.“</p>				
F	202 – 205	<p>„Wir haben, das ist unmittelbar so nach, nach, ähm, Jour Fixen und so weiter, die jetzt, äh, bei den Führungskräften stattfinden, äh, eine kurze Information an die Mitarbeiter. Also dort / Dass sie dort auch gleich wissen, was sind denn so die, die maßgebenden Sachen.“</p>		<p>B ist auch wichtig, zu erwähnen, dass Informationen, die von der oberen Führungsetage kommen, unmittelbar an die Mitarbeiter weitergegeben werden.</p>	<p>Information ist für B der Schlüssel zu erfolgreicher Führung.</p>	<p>Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und -tools</p>
F	222 – 233	<p>„Erstens einmal, etwas pers / also sicher auch personenabhängig, äh, aber im Prinzip sind die Mitarbeitergespräche bei uns äh, über den</p>	<p>I fragt B, welche Rolle er bei Mitarbeitergesprächen einnimmt.</p>	<p>B sieht seine Rolle in Mitarbeitergesprächen durch die Vorgaben des Leitfadens etwas vorgezeichnet, man sei gezwungen, sich zu über-</p>	<p>Seine Führungsrolle im Mitarbeitergespräch beschreibt B eher als passiv, da er sich an strenge Vorgaben von der Unternehmenslei-</p>	<p>Mitarbeitergespräch</p>

		<p>Leitfaden ist ja die Vorgehensweise auch irgendwo festgelegt. Und da geht es einmal auch um die Aufarbeitung einiger Punkte aus der Vergangenheit heraus, ähm, wo wir die Zusammenarbeit einmal, ähm, reflektieren. Und dann geht man in die Zukunft und, äh, da bereitet sich jeder von uns getrennt voneinander vor und dann, äh, schaut man, welches Bild hat der eine, welches Bild habe ich? Und das versucht man dann abzugleichen und zu managen. Und, äh, für die Zukunft, da gibt es halt auch klare Vorgaben von oben, das muss man auch so sagen, mit Zielen, die man erreichen muss. Und bei uns ist das Mitarbeitergespräch, äh, dann eher ein persönliches Gespräch, weil wir ja ähm, diese, diese, äh, Workshops ja machen, wo wir dort ja, und das ist im Vorfeld, dort ja eigentlich schon</p>		<p>legen, was in der Vergangenheit passiert ist. Beim Blick in die Zukunft sei es wichtig, dass sich Mitarbeiter und Führungskraft getrennt voneinander vorbereiten und die Vorstellungen für die künftige Zusammenarbeit abgeglichen werden. Allerdings gäbe es auch klare Vorstellungen der Unternehmensleitung, was die Zielerreichung angehe. Es müsse geklärt werden, wer für welche Aufgaben zuständig sei.</p>	<p>tung halten müsse.</p>	
--	--	--	--	---	---------------------------	--

		festlegen, was jetzt die Ziele sind und wer was macht. Das heißt, da ist sehr viel schon da. Und das heißt, dann geht es eher schon in die Tiefe bei diesen (unv.).“				
F	249 – 256	„Also wichtig ist bei uns die, die Offenheit, Dinge gleich anzusprechen, was auch immer, ob das jetzt Probleme sind, ob das Lösungen sind, ob das, ähm, Vorgangsweisen sind, äh, die Offenheit und ich glaube die schnelle Reaktion auf, auf oder die schnelle Aktion, wenn man so sagen will in dem Zusammenhang. Ich glaube das ist wichtig. Weil das bringt einen Schwung hinein Wann man da nämlich jetzt das aufschiebt und aufschiebt und aufschiebt, dann, (..) bringt mir ja im Prinzip nichts. Und die Leute werden dann eher verunsichert und ich glaube, dass das wichtig ist, dass man die Offenheit bewahrt und eigentlich da auch wieder, also sehr	I fragt B, welche Führungsmethoden für B besonders gut funktionieren.	B versucht, Probleme und Lösungen möglichst rasch anzusprechen und damit Dynamik zu schaffen.	Offenheit und schnelle Reaktion	Muster des Gelingens

		schnell eigentlich, aktiv wird.“				
F	269 – 273 279 – 283	„Die sind viel motivierter und aktiver. Das (.) ist schon so ein Punkt, ähm, (...) wenn ich heute weiß, wo es hinget und was ich machen soll, oder dass ich mir selber etwas überlegen soll, aber jemand auch da ist, der dann auch sagt, okay, schauen wir uns das gemeinsam an. Dann glaube ich, ist das schon eine Unterstützung für die Mitarbeiter und auch das motiviert auch und das merkt man auch. Da ist ein Zug dahinter.“ (...) „Richtig, äh, das ist sehr, sogar sehr oft so, dass sie dann mit Ideen daherkommen und da kann man etwas weiterentwickeln oder das oder das machen. Und das finde ich schön, weil also nicht nur darauf zu warten, dass jemand irgendetwas von oben sagt nach unten sagt „Mach das dann“, sondern eben	I fragt B nach Auswirkungen, die er bei Mitarbeitern feststellt, wenn er diese Führungsmethoden anwendet.	B stellt eine erhöhte Motivation bei seinen Mitarbeitern fest, wenn diese sich selbst Lösungen für ihre Aufgaben überlegen und diese dann auch selbständig umsetzen. Bei Fragen ist er bereit, ihnen zur Seite zu stehen, was die Motivation zusätzlich erhöht. Seine Mitarbeiter kommen oft mit Ideen zu ihm, was ihn selbst auch freut. Er empfindet diese Situation als „dynamisch“.	Motivation, Gemeinschaft, Dynamik, Ideen sind für B wichtige Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit Führung.	Wahrgenommene Auswirkungen auf Mitarbeiter

Barbara Holas-Gallop

		genau umgekehrt. Also das ist, sehr dynamisch, sage ich einmal und das ist wichtig."				
--	--	--	--	--	--	--

Interview-Auswertung G

Interview	Zeilennr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
G	19 – 26	„Alleine kann ich das nicht machen, deshalb ist, sind halt, also mir sind die Mitarbeiter wichtig. Und, äh, unter dem Strich auch ihre Wünsche und ihre, wie soll ich sagen, äh, ihre Vorstellungen, die sie haben, versuche ich, auch bestmöglich umzusetzen, ja? Und damit sie in Ruhe arbeiten können und selber zufrieden sind auch. Weil wenn sie zufrieden sind, dann (.) sind sie entsprechend gut motiviert und dann kannst du auch das eine oder andere Thema (.) entsprechend (.) belastbar vielleicht mit ihnen lösen. Ja. Und alles, was an schwierigen Themen ist, versuche ich einfach wegzupuffern von ihnen. Ja. Wenn es irgendwie geht. Ja alles, teilweise geht es halt nicht, aber, aber, ich sage einmal, sie	I fragt B nach seiner Art zu führen und worin sich diese ausdrückt.	B erklärt idealistisch, dass er Aufgaben nur gemeinsam mit seinen Mitarbeitern bewältigen kann und ihm diese deshalb wichtig sind. Dabei spielen Zufriedenheit und Motivation sowie Belastbarkeit eine wichtige Rolle. Nur unter dieser Voraussetzung werden Mitarbeiter ihre Leistung abrufen können. B versucht, Probleme oder Schwierigkeiten von den Mitarbeitern fernzuhalten und bietet ihnen auch immer Unterstützung bei der Lösung von Problemen an.	B verwendet Wörter wie „Wünsche“, „Vorstellungen“, „in Ruhe arbeiten können“, „Zufriedenheit“, „Motivation“, „Belastbarkeit“, „schwierige Themen wegpuffern“, „Unterstützung“. B drückt damit große Wertschätzung gegenüber seinen Mitarbeitern aus, sein oberstes Ziel scheint das Wohlbefinden seines Teams zu sein. Er fühlt sich verantwortlich für seine Mitarbeiter.	Grundannahmen über Führung

		können immer mit meiner vollen Unterstützung rechnen.“ (...)				
G	35 – 45	„Also und, und, wenn du sagst, welche Rolle ich als Führungskraft dann da habe, ich, wie ich das selber sehe, ich sehe natürlich, dass ich als Vorgesetzter von ihnen, äh, meinen Mitarbeitern, Dinge versuche beizubringen, zu erklären, ja? Durch, jetzt sage ich einmal, die Möglichkeit, dass sie (.) fast alles ausprobieren können.“	B erzählt I weiter über seine Rolle als Führungskraft.	B sieht sich selbst als Lehrmeister für seine Mitarbeiter, der Dinge beibringt und erklärt. Er ermöglicht ihnen, verschiedene Dinge auszuprobieren.	Mitarbeiter dürften „fast alles“ ausprobieren unter B's Anleitung.	Eigene Rolle als Führungskraft
G	51 – 54	„ Ja. Jetzt, wenn Fehler sind, ist ja auch, waren halt so diese Themen muss ich sagen, „Du, die müssen lernen können und Fehler macht man halt einmal.“ Und wenn ein Fehler passiert, dann müssen wir das diskutieren und lösen, ja? Aber jetzt einmal, da ist nicht	I fragt B, wie er generell mit Fehlern seiner Mitarbeiter umgeht.	B ist davon überzeugt, dass Fehler gemacht werden dürfen, um zu lernen. Diese werden dann diskutiert und auch wieder behoben. Dabei gehe es aber primär nicht darum, den Schuldigen zu suchen, sondern um den Lerneffekt daraus und dass es beim nächsten Mal nicht mehr pas-	B verwendet in seinen Zitaten oftmals die direkte Anrede. Damit vermittelt er eine gewisse Verbindlichkeit und Nähe.	Umgang mit Fehlern

		<p>primär: Wer ist schuld? Weil das hilft keinem. Sondern wie lösen wir es und was lernen wir daraus? Da ist also mein Ansatz, da sage ich: „Ich habe selber (.), wo du anfängst arbeiten, machst du Fehler, ja.“ Aber ich sage, wenn man das ausdiskutiert, und wenn jetzt ich ein Problem mit irgendjemandem habe oder etwas, dann rede ich das direkt an. Und gehe nicht über irgendwelche Umwege, ja? Zu irgendjemandem.“ (...) „Damit man etwas lernen kann daraus oder? Ich sage, wenn du weißt, was du falsch gemacht hast, dann merkst du dir das vielleicht für das nächste Mal, ja. Also dass man auch / Darum / Muss man ja Dinge ausprobieren können und erkennen, okay das war der falsche Weg oder der falsche Lösungsansatz oder?“</p>		<p>siert. B sucht die direkte Aussprache mit den Mitarbeitern und geht auch nicht über irgendwelche Umwege.</p>		
G	60 – 63	„Ja, ja. Was, was kann man optimieren, ja.“		B setzt sich – unabhängig von Mitarbeiterge-	B ist Reflexion gemeinsam mit seinen Mitarbei-	Umgang mit Fehlern

		Aber ich sage einmal, es ist oft so, dass wir uns zusammensetzen jetzt unabhängig davon, ob wir von, von, von, sage ich einmal, von einem Mitarbeitergespräch, ja? Äh, wenn bestimmte Dinge passiert sind oder gelaufen sind, setzen wir uns zusammen, und versuchen das zu analysieren auch.“		sprächen mit seinem Team zusammen und lässt gewisse Ereignisse revuepassieren, um sie zu optimieren.	tern wichtig, um zu hinterfragen, was gut und was weniger gut gelaufen ist.	
G	78 - 86	„Ja, also das ist (.) teils unterschiedlich, ja? Äh, aber (.) wichtig ist mir einmal, dass die Person weiß, dass das gepasst hat, was sie getan hat ja? Dass sie die Aufgabe gut gelöst hat. Wenn das wiederum ein Thema ist, wenn ich, was jetzt irgendeiner xxx oder yyy oder wem auch immer eine Aufgabe gebe, und das wird dann erledigt, oder? Je nachdem entweder kriegt sie das als Antwort, wenn ich etwas geschickt kriege, oder? Per Mail kriegt sie gleich die Antwort dazu.	I fragt B auch nach seinem Umgang mit Erfolgen von Mitarbeitern.	B möchte seine Mitarbeiter unmittelbar wissen lassen, wenn sie etwas gut gelöst haben und gibt dieses Lob entweder persönlich in der Gruppe oder per Mail direkt an diese Person. Einzelleistungen sind auch Teamleistungen und umgekehrt.	B unterstreicht den Wert des Teams.	Umgang mit Erfolgen

		Oder wenn man das gemeinsam gemacht hat, dann sage ich es in der Gruppe natürlich auch. Ja, dass das was wir gemacht haben, ein Erfolg war, und dass das gut ist. Weil letztendlich wir nur so gut sind im Team wie der Einzelne ist. Das, was jeder Einzelne einbringt, nutzt dem gesamten Team von uns oder?“				
G	96 – 104	„Also es gibt einmal natürlich diese Mitarbeitergespräche, die wir führen. Äh, was wir noch machen, wir haben einmal im, in der Woche ein Jour fix. Wo wir alle gemeinsam zusammen sitzen, wo wir besprechen, erst / erstens kriegen sie eine Information aus dem Unternehmen von mir, was läuft aktuell und zu welchen Themen gibt es also welche, welche Informationen seitens des Vorstandes? Ja , die, ich denke, dass sie wissen sollten. (.) Ja. Dann, äh, ist es natür-	I fragt B nach funktionierenden Führungsmethoden und -instrumenten, die er im Berufsalltag erfolgreich einsetzt.	B erwähnt nur am Rande das Mitarbeitergespräch und geht unmittelbar über zu einem anderen, für ihn offenbar wichtigeren Instrument: Einem wöchentlichen Jour fix, in dem er wesentliche Informationen an die Mitarbeiter weitergibt, Projekt-Status bespricht, einen Ausblick gibt etc.	Der regelmäßige Informationsaustausch ist B sehr wichtig. Das Mitarbeitergespräch scheint für ihn kein praktikables, bzw. alltagstaugliches Tool zu sein.	Funktionierende Führungsmethoden und -tools

		<p>lich so, dass wir die Woche besprechen. Ja, dass wir Aufgaben besprechen, die dort sind. Dass wir also auch besprechen, wie ist der Stand bei dem oder dem Projekt, ja? Dass wir das diskutieren. Und jeder dann sagt, was von seiner Seite wichtig ist, wo sie irgendetwas brauchen von mir eine Entscheidung brauchen. Ja. Oder Unterstützung.“</p>				
G	164 – 166	<p>„Ja, also als Treiber sehe ich mich jedenfalls nicht. Ja? Ich versuche das schon, mit Motivationen unterstützen, ja? Ihnen das zu machen. Und wie gesagt, alles, was ich machen kann, ja, da sind mir also die Mitarbeiter schon wichtig, da schaue ich schon auf sie.“</p>	<p>I fragt nochmals nach der Rolle, in der sich B als Führungskraft sieht.</p>	<p>B betont, er wolle Mitarbeiter nicht „antreiben“, sondern versuchen, sie zu motivieren und zu unterstützen. Er betont nochmals, wie wichtig ihm seine Mitarbeiter sind und dass er auf ihr Wohlergehen achte.</p>	<p>„... da schaue ich schon auf sie.“ – B sieht sich eher in einer väterlichen Rolle als in einer Vorgesetzten-Position.</p>	<p>Eigene Rolle als Führungskraft</p>
G	228 – 236	<p>„Den lese ich zwar durch, aber eher, ich verwende ihn eher nicht. Ich schaue mir den Bogen an, was in den letzten Jahren so Thema war. Schaue, was haben wir lösen</p>	<p>I spricht mit B über den von der Unternehmensleitung vorgegebenen Leitfaden zum Mitarbeitergespräch und generell über das Instrument des Mitarbeitergespräches.</p>	<p>B signalisiert, dass er vom vorgegebenen Leitfaden nicht allzu viel halte. Er vergleiche die Bögen der Vorjahre miteinander und stellt fest, was sich verbessert hat bzw. was noch offen sei.</p>	<p>Die dokumentierten Zielvorgaben und erfüllten Aufgaben der Vorjahre scheinen für B ein guter Anhaltspunkt für das bevorstehende Jahr zu sein. Dennoch hält er von vielen Fragen auf</p>	<p>Mitarbeitergespräch</p>

		<p>können in der Zwischenzeit, was ist noch offen, ja? Und starte dann quasi im, im (.) Mitarbeitergespräch damit, dass ich einmal aus meiner Sicht das letzte Jahr Revue passieren lasse, ja. Wie ich das empfunden habe, was aus meiner Sicht gut oder schlecht war, ja? Wo wir noch ein Potenzial haben, sage ich einmal, für eine Optimierung. Also so und dann denke ich, startet eh schon die Diskussion, dann versuche ich, ich versuche natürlich dann irgendwann einmal alles durchzugehen bei den allen Punkten, dass wir durch sie, weil wenn wir natürlich zu den / also zu den meisten Punkten auch überall Notizen mache oder.“</p>		<p>Er legt offen, wo er noch Potenzial zu Verbesserung erkenne und startet dann in eine relativ freie Diskussion mit dem jeweiligen Mitarbeiter.</p>	<p>dem Leitfaden zum Mitarbeitergespräch nicht all zu viel.</p>	
G	308 – 314	<p>„Jaja, eh, also sicher in der, in, in Form eines Dialogs oder, ich sage einmal, ich kann nur meine Sichtweise einbringen. Mhm letztendlich wie ich das sehe.“</p>	<p>Wie führt B das Mitarbeitergespräch genau?</p>	<p>B führt einen Dialog mit dem Mitarbeiter, bei dem er seine Sichtweisen offen legt. Es sei ihm wichtig, Selbst- und Fremdbild auf beiden Seiten abzugleichen.</p>	<p>B scheint auch offen für Feedback der Mitarbeiter zu seiner Führungsfunktion zu sein. Er scheut nicht davor zurück, Selbst- und Fremdbild abzugleichen.</p>	<p>Mitarbeitergespräch</p>

		<p>Ja und das diskutieren wir halt dann aus. Dass ich sage, was, was mir schon wichtig ist auch, dieses Thema Selbsteinschätzung. Fremdeinschätzung, ja? Wie sehe ich ihn? Wie sieht er sich? Ja und dass er da vielleicht auch ein Gefühl kriegt, ja. Weil ich denke, es ist total wichtig, dass du dich selber einschätzen kannst, ja. Wie das ist. Und, und da versuche ich ihm halt, ja, durch mein Feedback die Möglichkeit zu geben, das mit seinem, seiner Sichtweise abzugleichen oder?“</p>				
G	320 – 327	<p>„Ja, also was mein Thema ist, einfach Eigenverantwortung. Ja, das versuche ich zu stärken, das Selbstvertrauen auch entsprechend, dass er das hat, dass er weiß, ja, er kann das oder dass er sagt, ja, ich probiere das und ich stehe hinter ihm, wurscht was herauskommt, ja? Und was ich natürlich auch</p>	<p>B spricht weiter über Dinge, die ihm im Führungsalltag wichtig sind und die gut funktionieren.</p>	<p>Eigenverantwortung steht für B ganz oben. Aber auch die Stärkung des Selbstvertrauens seiner Mitarbeiter. Diese sollen ein Bewusstsein für Fähigkeiten, die sie besonders gut beherrschen, bekommen und den Mut, neue Aufgaben auszuprobieren. Es ist ihm wichtig, Aufgaben zu delegieren.</p>	<p>B hat Vertrauen in die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter. Er möchte diese darin bestärken, Verantwortung zu übernehmen und Neues auszuprobieren. Damit konnte er in der Vergangenheit offenbar gute Erfahrungen sammeln.</p>	<p>Muster des Gelingens</p>

		<p>sage, ist: „Schau, das und das, macht mir das, oder tun wir das, ja? Wenn ihr Fragen habt, kommt bitte.“ Ja? Also auch wirklich Dinge zu delegieren. Ja jetzt wenn es für den Vorstand irgendetwas zum Ausarbeiten oder Aufbereiten gibt, ja.“</p> <p>„Macht mir das. So und so und so sind meine Vorstellungen. Ja, das stelle ich mir vor, was am Ende herauskommen soll. Und mach einmal!“</p>				
G	354 – 359	<p>„Bei, bei manchen Dingen ist es so, dass ich sage, bis da und da brauch ich das, ja? Gell? Und ich gehe dann auch hin und frage nach, und sage: „Wie schaut es aus. Passt alles? Kommst du zusammen? Oder nicht?“ Das heißt also, das ist schon da, aber ich möchte also nicht permanent einen Druck machen ihnen, und sagen, zack, zack, zack, zack. Ja. Also das ist ganz selten, (...)</p>		<p>B fordert Ergebnisse ein, indem er zu dem Mitarbeiter hinget und aktiv nachfragt, wie es mit der Erledigung einer Aufgabe aussieht. Er signalisiert dabei aber auch, dass er ihn notfalls unterstützt. Er möchte vermeiden, permanent Druck auszuüben.</p>	<p>B verwendet erneut die direkte Rede in seinen Ausführungen.</p>	<p>Muster des Gelingens</p>

		dass so etwas ist.“				
G	366 – 369	„Was, was extrem wichtig ist in meinen Augen ist, dass ich selber (.) für mich weiß, was ich will und dass es mir selber gut geht mit dem, was ich da tu. Ja. Weil (.) wenn ich nicht selber, wie soll ich jetzt sagen, in, in meiner inneren Ruhe bin oder, oder selber weiß, wo ich hin will, ja? Dann tu ich mich auch schwer, (.) einem anderen das klar zu machen. Ja? Wo er steht. Gell?“	I fragt B nach Mustern des Gelingens.	B stellt fest, dass es enorm wichtig sei, als Führungskraft selbst zu wissen, wofür man steht und eine gewisse Balance bzw. Ruhe zu finden.		Muster des Gelingens
G	374 – 380	„Ja, also, was ich, was ich gemacht habe. Ich habe einmal natürlich entsprechende Kurse und so Sachen besucht, ja? Und habe dann also auch Coaching, ein Coaching gehabt eine Zeit lang, ja? Wo ich einfach mich mit mir selber (.) befasst habe. Was zum Beispiel schau (B. holt etwas) eines dieser Themen aus dem Coaching ist so etwas, schau. Dieses Büchlein da. Mein Business-	I fragt B, welche Kommunikationsformen er sich angeeignet hat, um mit Mitarbeitern erfolgreich umzugehen.	B erklärt, dass er verschiedene Kurse besucht habe, u.a. auch Coachings, in denen er sich mit sich selbst befasst habe. Er nennt ein Tool, das er immer noch regelmäßig verwendet, und zwar ein Notizbuch, das er als eine Art Tagebuch verwendet.	B beschäftigt sich intensiv mit seiner eigenen Führungsrolle und reflektiert regelmäßig über sein Handeln.	Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und -tools

		Diary, gell? Und da schlage ich zum Beispiel auf, was weiß ich, irgendetwas, einen Tag. Und da ist jetzt das drinnen. Da steht jetzt alles drinnen. Und da schreibe ich dann Datum und was ich gerade zu dem denke oder mir, mir vorstelle, oder?“				
G	420 – 426	„Und das denke ich, ist ganz wichtig, ja? In der, in der Thematik. Was natürlich auch ist, ich habe mich auch ein bisschen befasst mit verschiedenen Büchern. Was schau, was für mich gut war, ist Anselm Grün, „Menschen führen, Leben wecken“. Das Buch. Ja. Wo also Anselm Grün da ja, ist jetzt wieder ein bisschen alles, was ist er, (...) Pater ja. Der also dir erklärt, wie man im Kloster, also er hat immer so ein bisschen Vergleiche so Kloster mit Kirche verglichen und so etwas oder? Und da ist natürlich schon sehr viel, wie soll	B erzählt weiter über wichtige Einflüsse auf sein Führungsverhalten.	B nennt Pater Anselm Grün und sein Buch „Menschen führen, Leben wecken“, in dem Vergleich zwischen dem Klosterleben und dem Führungsalltag gezogen werden.	„Wie man mit Leuten richtig umgeht“ ist für B sehr wichtig. Er befasst sich auch mit alternativer Führungsliteratur.	Funktionierende Führungsmethoden und –tools

		ich sagen, ja an Wahrheit auch dahinter, oder? Und wie man mit Leuten umgeht und so Sachen.“				
G	633 – 644	<p>„Nicht nur das. Das ist auch zum Beispiel, was, was, was wichtig war zum Thema Führen, ist, du hast dort bei diesem Seminar mit der Frau Dr. xxx, die wirklich fantastisch ist, lernst du auch, zuzuhorchen (lacht). Ja? Was nämlich auch wichtig ist. Du musst deinen Mitarbeitern auch zuhören. Ja. Und das muss aber dann richtig ankommen. Ja?“ (...)</p> <p>„Und weißt du, es gibt diese, wie heißt das, Schulz von Thun, oder wie? Das mit den vier Ohren zum Beispiel, oder? Also (...) und, und, was ich dort gelernt habe, ist auch, dass du dich versuchst, in die Lage des Gegenübers zu versetzen, ja? Das heißt, dass also auch du dort (...) dich in die Lage des Mitar-</p>	B erzählt weiter über Seminare, die ihn stark beeinflusst haben.	B erklärt die Wichtigkeit von aktivem Zuhören. Er erwähnt auch das 4-Ohren-Prinzip von Schulz von Thun und wie wichtig es ist, dass Botschaften richtig ankommen bzw. man sich als Führungskraft auch in sein Gegenüber versetzen kann.		Muster des Gelingens

		beiters oder der Mitarbeiterin versetzt. Und deren Sichtweise zu verstehen lernst, ja?“				
G	659 – 662	„Und, was auch wichtig ist im, weil das ist auch so ein Thema, wichtig ist immer, Ich-Botschaften zu verbreiten. (.) Damit du keinen persönlich angreifst auch von den Mitarbeitern. Wenn du sagst: „Du, ich habe das so und so empfunden.“ Dann hat er noch eine Chance, das anders darzulegen. Ja? Wenn ich sage: „So ist es.“ Dann ist das ein bisschen schwierig oder?“	B erzählt weiter über seine Führungsansätze.	B scheint sich intensiv mit psychologischen Führungsaspekten auseinander gesetzt zu haben. Er erwähnt, dass man immer Ich-Botschaften aussenden sollte, denn er möchte niemanden bloß stellen.	Für B scheint es wichtig zu sein, sich eine offene Gesprächskultur aufrecht zu erhalten. Daher möchte er sein Gegenüber nicht bloßstellen bzw. verhindern, dass dieses einen Gesichtsverlust erleidet.	Führen mit Lösungsfokus
G	687 – 692	„Ja und, und, und weißt du, jetzt wenn du lösungsorientiert denkst da, einen Lösungsfokus hast und weißt genau, dass das nicht hilft, was er tut, sondern vielleicht genau konträr ist, dann hast du ein Problem natürlich, mit dir selber. Oder? Weil dem anderen ist es ja wurscht, dem Gegenüber. Der hat ja vielleicht eine ganz andere Intention,	Auf die Frage, wie B den lösungsfokussierten Führungsansatz versteht.	B äußert Bedenken betreffend den lösungsfokussierten Führungsstil, da er meint, der Mitarbeiter müsse nicht immer dieselbe Sichtweise zu einer Aufgabe vertreten und würde oftmals die eigene Intention nicht nachvollziehen können. Er glaubt, es bedürfe manchmal einer internen Vorarbeit, um die Mitarbeiter von einem bestimmten Lösungsweg zu	B verwendet bereits zum wiederholten Mal den Ausdruck „zack, zack, zack“.	Führung mit Lösungsfokus

		das zu tun. Und, und, und weißt eh, habe ich gesagt, das ist jetzt zack, zack, zack, machen wir, erledigt, ja? Dass das halt oft (...) eine gewisse interne Vorarbeit braucht, dass du zu diesem Lösungsansatz kommst dann.“		überzeugen.		
G	712 – 716	„Ja, dass ich jetzt zum Beispiel jetzt ganz spezifisch als Beispiel gesprochen, wo der neue Vorstand gekommen ist, vor zwei Jahren, zwei Jahre glaube ich war das. Nein drei Jahre, drei Jahre. Ja. Äh und ich (.) meistens derjenige bin, ich sage das, was ich mir denke. Ja? Auch dem Vorstand gegenüber, weil ich (.) bin der Überzeugung, der muss das auch wissen. (.) Dem nichts zu sagen oder dem etwas schön zu reden, ist der falsche Ansatz.“	B spricht weiter über seine Einstellung zur Führung.	B nennt ein Beispiel betreffend seinen eigenen Vorgesetzten und erklärt anhand dessen, wie wichtig für ihn Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang mit seiner Führungskraft sei. Er sieht sich in der Pflicht, gegenüber seiner eigenen Führungskraft mit offenen Karten zu spielen und ihm auch seine Meinung mitzuteilen.	Offenheit und Ehrlichkeit wiederholen sich stark in den Ausführungen von B.	Führen mit Lösungsfokus

Interview-Auswertung H

Interview	Zeilennr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
H	13 – 22	„Mhm, genau. Also meiner Meinung nach habe ich da grundlegende Unterschiede, ob ich jemanden in einem Projekt führe oder in der Linie führe. Also da muss man schon unterscheiden, weil in einem Projekt hat man natürlich einen gewissen Zeitraum nur miteinander zu tun und mit der Linie, quasi von (.) der Einstellung bis zur Pension, ja? Also man hat schon länger damit zu tun. Deswegen (.) da ich ja mehr in Projekten (.) unterwegs bin, (.) rede ich eher vom Projektthema. Und da sage ich immer, die Grundeinstellung ist, auch bei der Linie natürlich, da, wir sitzen alle im gleichen Boot. Ja? Es muss vom schwächsten bis zum stärksten Glied (.) alles funktionieren und ich als Führungskraft oder als Projektleiter muss darauf schauen, dass einfach (.) eben das, das Rad funktioniert, gell?“	I fragt B nach seinen grundsätzlichen Annahmen zu Führung.	B sieht Unterschiede in der Führung, je nachdem, ob es sich um eine Projektführung oder Linienführung handelt. Nachdem er selbst eher im Projektmanagement tätig sei, müsse er darauf achten, dass „alle im selben Boot“ säßen.	„dass das Rad funktioniert“ – diese Metapher impliziert, dass B sich in der Rolle eines Managers sieht, der die Gruppe koordiniert.	Grundannahmen über Führung

H	48 – 52	„Da hat man sicher die größten Herausforderungen als Führungskraft oder Projektleiter. Das so aufzubauen, dass jeder das gleiche Ziel im Auge hat, gell? Das ist nämlich auch schwierig, dass alle das gleiche Ziel im Auge haben. Also wirklich alle einmal einschwören auf das, um was es geht, ja? Gibt es ja die Phasen Forming, Storming, Performing.“	I fragt B nach seiner Rolle als Führungskraft und wie er diese beschreiben würde.	B sieht seine größte Herausforderung darin, allen Teammitgliedern das Ziel einer Aufgabe zu verdeutlichen und die Gruppe „einzuschwören“. Er erwähnt die Entwicklungsphasen eines Projektteams: Forming, Storming, Performing.	B spricht davon, die Gruppe auf ein Ziel einzuschwören.	Eigene Rolle als Führungskraft definieren
H	65 – 70	„Ja, ich bin eher ein bisschen der, der visionäre Typ, ja? Ich tu immer gerne vorausschauend denken. Ich denke, man braucht einfach eine Vision und um auch sich weiter zu entwickeln. (.) Und man braucht dann einfach auch Ziele und eine Strategie, um diese Vision zu erreichen. Und das vermut / also, versuche ich eben zu vermitteln. Indem ich eigentlich auch als Führungskraft auch dann transparent sein will.“		B sieht sich als Visionär, der für sein Team vorausschaut und Strategien umsetzt. Dabei legt er Wert darauf, sein Handeln für alle Mitarbeiter transparent offenzulegen.	Vision, Strategie, Ziele, Transparenz	Eigene Rolle als Führungskraft definieren

H	80 – 90	„Führungskraft muss vorleben und Vorbild sein, ja. (.) Und (.) gerade im Sinne von Projekten und, und auch bei der Arbeit, äh, finde ich, dass sie relativ viel Wert drauf legen, dass da auch eine Vertrauenskultur entsteht. Also ich muss nicht immer nach(.) nach (.) kontrollieren, genau. (.) Sondern ich muss auch delegieren können (.) und die müssen dann einfach das in Eigenverantwortung auch umsetzen können, gell? (..) Ein Chef in meiner Rolle, (..) finde ich ganz wichtig auch das Zuhören. Also die Leute können zu mir kommen.“	B beschreibt seine eigene Vorstellung einer Führungskraft.	B stellt fest, dass eine Führungskraft Vorbild sein muss und eine Vertrauenskultur schaffen sollte. Kontrolle findet er eher kontraproduktiv. Eigenverantwortung ist bei ihm sehr wichtig. Allerdings stellt er den Mitarbeitern immer frei, zu ihm zu kommen. Zuhören ist für ihn sehr wichtig.	Vertrauenskultur, Eigenverantwortung, Zuhören	Eigene Rolle als Führungskraft definieren
H	122 – 123	„Die was da (...) oder auch das (.) Kommunikationsbetreuung, kann man ja auch als Methode sehen, dass man viel redet und zuhört.“	I fragt B nach funktionierenden Führungsmethoden und -tools.	Für B ist Kommunikation an sich ein Führungstool.		Funktionierende Führungstools und -methoden

H	137 – 142	„Mhm. (.) Ja einmal alle, alle einmal auf einen Tisch setzen und ein bisschen Brainstorming betreiben, zum Analysieren des Themas, ist einmal nicht schlecht. (.) Weil dann wissen gleich alle, (.) um was es geht und wo es hingeht. Man kann auch verschiedene Methoden auch anwenden wie zum Beispiel, dass man sagt, man setzt sich verschiedene Hüte auf, der eine denkt einmal nur negativ, der eine denke nur positiv und einer denkt überhaupt alternativ.“		B erzählt, dass er es für unerlässlich hält, zu Beginn eines Projektes alle Beteiligten an einen Tisch zu setzen und zu brainstormen, um jedem zu vermitteln, worum es geht. U.a. verwendet er dabei eine Methode, bei der jeder eine andere Rolle zugewiesen bekommt (z.B. beleuchtet einer nur die positiven, der andere nur die negativen Aspekte etc.).	„man setzt sich verschiedene Hüte auf“	Funktionierende Führungsmethoden und -tools
H	203 – 216	„Also so die klassischen Führungsmethoden, wie das autoritäre oder das laissez-faire oder bis zum laissez-faire Führungsstil, das ist jetzt nicht so meines, gell? Also autoritär. (Zug im Hintergrund). Finde ich, dass man immer alles jeden kontrolliert, und nachprüft, das ist jetzt eher nicht so (.) äh meine Natur, gell? Ich bin eher der Mensch, der versucht, das Ganze eben situativ zu sehen, also jeder Mensch hat einen gewissen Reifegrad, sage ich immer. Den	I fragt B nach weiteren Führungsstilen, die für ihn funktionieren.	B erklärt, dass er kein Freund der klassischen Führungsstile sei. Er würde eher situativ und personenspezifisch zu agieren. Je nachdem setzt er grundsätzlich motivierte Mitarbeiter voraus.	„Jeder Mensch hat einen gewissen Reifegrad“	Funktionierende Führungstools und -methoden

		<p>versuche ich irgendwie dann zu erkennen und dementsprechend muss man manche wirklich vielleicht ein bisschen mehr (...) zur Hand gehen und die anderen kann man wirklich locker loslassen. Also einen reinen (..) autoritären Führungsstil täte ich nie machen. Ich täte immer schauen, dass man so situativ auf die Projektgruppe eingeht (.) ist da jemand ins Team geholt worden? Oder ist jemand befördert worden? Das macht schon relativ viel aus. Will der dann überhaupt mitarbeiten, der braucht wahrscheinlich ein bisschen mehr (..) Führung. Wenn jemand freiwillig herinnen ist, da denke ich mir, dass der schon eigentlich motiviert ist für das Ganze.“</p>				
H	230 – 239	<p>„Ja, gut, aus Fehlern kann man nur lernen, ja? Also jeder macht Fehler. (...) Und man muss einfach auch die Mitarbeiter in ihren Schwächen fördern (..) wenn man sieht, der hat einen Fehler gemacht, dann schaut man um eine Ausbildung. Machen kann.“</p>	<p>I fragt B, wie er mit Fehlern von Mitarbeitern umgeht.</p>	<p>B ist der Meinung, aus Fehlern nur lernen zu können und Schwächen entsprechend zu auszugleichen. Er glaubt auch, dass es Mitarbeitern unangenehm sei, Fehler zu begehen und sich diese bemühen werden, dies in Zukunft</p>	<p>„Aus Fehlern kann man nur lernen.“</p>	<p>Umgang mit Fehlern</p>

		(..) Also ist nichts Schlechtes, Fehler machen. Derjenige, der den Fehler gemacht hat, (.) der merkt das dann auch sofort, dass das nicht richtig war und (.) wird sich sicher bemühen dann das besser zu machen, ja.“		zu vermeiden.		
H	266 – 272	„Im Gegensatz zum Lob, ja? Lob würde ich (.) dann schon in der Gruppe verkünden, wenn jemand das gut gemacht hat. Täte ich nicht nur ihn im stillen Kämmerchen loben, sondern auch (.) dann vor der Gruppe.“	B erklärt, wie er mit Erfolgen von Mitarbeitern umgeht.	Er verkündet Lob in der Gruppe und hebt gute Leistungen besonders hervor.	„nicht nur im stillen Kämmerchen loben“	Umgang mit Erfolgen
H	348 – 362	„Also bei uns wird, äh, viel eigentlich persönlich, (.) persönlich gemacht. Das kommt ein bisschen darauf an, (.) gerade wenn man so Projekte abwickelt, wo sitzen die Leute? Ja? Also vielleicht sitzen nicht alle gerade in meiner (.) direkten Umgebung. Da muss man natürlich das Mail verwenden. Aber eigentlich bin ich nicht ein Freund des Mails. Außer man muss irgendetwas schriftlich festhalten. Ich tu viel telefonieren. Ich rede gerne mit den Leuten. (.) Oder ich treffe	I fragt B nach Kommunikationsformen und -tools, die für ihn erfahrungsgemäß gut funktionieren.	Persönliche Kommunikation ist für B besonders wichtig. Er greift eher zum Telefon als zum Email, um mit weiter entfernten Mitarbeitern zu kommunizieren. Er versucht, zumindest zwei Mal wöchentlich den Status bei Mitarbeitern abzufragen.	Persönliche Kommunikation ist für B essentiell.	Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und -tools

		<p>sie persönlich, gell? Das sind meine zwei (.) eigentlich Kommunikationsformen. (...)</p> <p>Ich versuche auch, wenn ich, wenn es so ein Projekt ist, wirklich (.) mindestens zweimal in der Woche, kommt darauf an, wie lange das Projekt dauert, aber mindestens zweimal die Woche, abzufragen, ob es (.) bei den Mitarbeitern in dem Sinne auch passt und läuft. Und (.) meistens trifft man sich ja eh sowieso zum Projektgespräch.</p>				
H	440 – 454	<p>„Ja, wir sind eine kleine Einheit, gell? Von dem her kann man relativ viel auch unterm Jahr direkt klären, aber ich finde es nicht schlecht einmal im Jahr, sich wirklich konzentriert einmal sich zu überlegen, eben was hat man alles geleistet. (.) Und was hat man vor, gell? (..) Für das nächste Jahr.“ (...)</p> <p>„Und man kann auch wirklich auch in einem Mitarbeitergespräch, sage ich einmal, eher persönlichere Sachen, persönliche Anliegen (.) vortragen beim</p>	<p>B hat zwar keine Führungsaufgabe in der Linie, aber managed zahlreiche Projekte. Daher führt er selbst keine Mitarbeitergespräche mit Projektmitarbeitern, hat aber dennoch Erfahrung damit aufgrund seines eigenen Mitarbeitergesprächs mit seinem Vorgesetzten.</p>	<p>B findet Mitarbeitergespräche grundsätzlich sinnvoll, um sich einmal im Jahr zu überlegen, was geleistet wurde bzw. einen Ausblick zu geben für das nächste Jahr. Er nutzt das Mitarbeitergespräch auch, um einmal über persönliche Anliegen zu sprechen. Negativ empfindet B, dass in den leitfadengestützten Mitarbeitergesprächen immer die gleichen Standardfragen abgefragt werden.</p>	<p>Persönliche Anliegen besprechen, was wurde geleistet,</p>	<p>Mitarbeitergespräch</p>

		<p>Chef. Als wie wenn wir das in so einer größeren (.) Workshoprunde macht, gell? Von dem her finde ich es ganz gut, schlecht finde ich, wenn immer die gleichen, gleichen Fragen einfach, äh, standardmäßig abgefragt werden wie: Welche, welche Schwerpunkte oder nein, welche, welche Stärken habe ich und welche Schwächen habe ich? Was so Fragen sind in der Mitarbeiter(.)befragung, weil das jedes Jahr abfragen, ja.“</p>				
H	490 – 499	<p>„Ja. Auf alle Fälle. So etwas gibt es eigentlich glaube ich da in dem Sinn gar nicht. Aber es ist generell glaube ich ein, ein Problem, dass wir immer Durchschnitt sein wollen. Es muss jeder gleich gut sein. Deswegen habe ich vorhin auch gesagt, gerade im Projekt, vom schwächsten bis zum stärksten Glied sollten alle mitziehen, ja? Beim Projekt ist es vielleicht ein bisschen anders. Aber ich bin da deiner Meinung. (.) Auch, es fängt ja schon an im Schulsystem oder? (.) Es wird, gefördert wird vier und</p>	<p>B spricht über Stärkenorientierung.</p>	<p>B sieht es als Problem, dass sich Stärken und Schwächen hin zum Durchschnitt entwickeln. Er sieht diese Entwicklung schon im Schulsystem angesiedelt.</p>	<p>„vom schwächsten bis zum stärksten Glied sollten alle mitziehen...“</p>	<p>Grundsätzliche Haltung gegenüber Führung</p>

		<p>fünf. Ja? Wenn jemand einen Einser hat in Lesen, dann (.) quasi kann er es schon und wird gar nicht mehr darin gefördert. (.) Aber man könnte ja einmal versuchen, auch solche Sachen zu fördern, damit er, wenn er einen Einser hat, vielleicht eine Weltklasse vielleicht noch besser wird.“</p>				
H	574 – 582	<p>„Okay. Also (.) wie vorhin schon erwähnt, habe ich eh schon gesagt, glaube ich, (.) also bewährt hat sich das situative Führen wirklich eingehen auf die Leute und schauen, was für, eben was für Stärken hat er? Und wenn er Stärken hat, kann man sagen, okay, tut man mehr delegieren. Der kann das umsetzen, das Vertrauen auch in denjenigen zu haben, ja? Dann entwickelt sich mehr Kreativität und hat man eine höhere Arbeitsqualität. Sind zufriedener. Haben mehr Lust am Arbeiten. Und einfach / Es hängt einfach / Es ist ein bisschen ein Rattenschwanz, gell? Sagen wir einmal, positiv formuliert. Und das hängt alles zu-</p>	<p>B erzählt, welche Muster des Gelingens er aus seinem Führungsalltag ableiten kann.</p>	<p>Für B hat sich der situative Führungsstil bewährt, indem er auf Mitarbeiter eingeht und auf deren Stärken. Man sollte delegieren. Dies schaffe Vertrauen und würde Kreativität und Zufriedenheit fördern.</p>		<p>Muster des Gelingens</p>

		sammen. Und von dem her muss man die Leute einfach auch einmal tun lassen. Nicht immer nur bremsen und /“				
H	630 – 632	„ Ja ich merke, dass sie einfach kreativer werden. Dass sie mitdenken einfach (.) und dass sie einfach mehr Lust am Arbeiten haben, gell?“	B beschreibt die beobachteten Auswirkungen auf seine Mitarbeiter, wenn er die oben beschriebenen Führungsmethoden anwendet.			Wahrgenommene Auswirkungen auf Mitarbeiter

Interview-Auswertung I

Interview	Zeilenr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
I	18 – 28	„Ähm, (.) ich glaube, dass man, (.) also ich glaube generell, muss man Leute über bestimmte Anreize auch führen. Also ich glaube, es bedarf einerseits Anreizen, gleichzeitig aber andererseits auch ganz klare (.) Rahmenbedingungen. (.) Ähm, (..) und ich glaube, die Leute müssen auch, besonders bei mir, bin ich der Überzeugung, sie müssen auch verstehen, was sie da eigentlich machen und was der größere Kontext ist eigentlich. Ich glaube, das ist ganz wichtig.“ (...) „Also generell, glaube ich, sind das bei mir, sage ich jetzt einmal, alles sehr mündige Mitarbeiter. Ähm (...) wo wir eigentlich im Team auch, glaube ich, eine sehr, wie soll ich sagen, ein sehr (.) ja teamorientierten, äh, also Umgang haben, muss ich ganz ehrlich sagen, also.“	I fragt B nach Grundhaltung als Führungskraft	B sieht seine wichtigste Aufgabe als Führungskraft darin, seinen Mitarbeitern den Gesamtzusammenhang und die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit klar zu machen. Seine Haltung beschreibt er auch als teamorientiert.	B spricht von Anreizen und klaren Rahmenbedingungen, die Mitarbeiter vorfinden sollten.	Grundhaltung gegenüber Mitarbeitern

I	36 – 38	„Also ich glaube, das ist auch ein wichtiger Punkt, ich glaube, es bringt nichts, nur Ziele zu definieren, sondern man muss die auch nachhalten. Und, ähm, ich glaube da muss man sozusagen auch immer wieder eine Manöverkritik mit den Mitarbeitern selber machen.“	B spricht über wichtige Aspekte seiner Führungstätigkeit.	B ist der Meinung, es sei nicht nur seine Aufgabe, Ziele zu definieren, sondern diese auch regelmäßig zu prüfen und gemeinsam mit den Mitarbeitern zu reflektieren.	B verwendet das Wort „Manöverkritik“, ein Begriff aus der Segelsprache. Er verwendet außerdem sehr oft den Ausdruck „ich glaube“.	Eigene Rolle als Führungskraft definieren
I	46 – 50	„Grundsätzlich gibt es einmal das Mitarbeitergespräch, das sozusagen immer kaskadenmäßig vorgenommen wird, wo ich ja quasi auch von meinem Chef weiterbekomme, was er für ein Ziel hat. Ich bereite sozusagen im Vorfeld das Mitarbeitergespräch natürlich auch entsprechend auf und versuch, ähm, die Ziele so herunterzubrechen, dass die für die einzelnen Leute dann sozusagen umzusetzen sind.“	B spricht über das Führungsinstrument „Mitarbeitergespräch“.	B bekommt selbst im Rahmen des Mitarbeitergespräches mit seinem Vorgesetzten Informationen über Zielsetzungen der Organisationseinheit, diese Infos bereitet er schließlich für seine eigenen Mitarbeiter auf, um die Ziele entsprechend weiterzugeben.	„Kaskadenförmige“ Informationsweitergabe scheint für B sinnvoll zu sein.	Mitarbeitergespräch
I	70 – 74	„Ähm, was wir sonst generell in unserem Team haben, wir haben ja immer ein (.) ähm, Abteilungs-Jourfix, jeden Mona/äh, jede Woche. Ähm, wo es	B spricht über weitere Führungstools, die in seinem Bereich zu Anwendung gelangen.	B wendet wöchentliche Abteilungs-Jour fix zum Informationsaustausch mit seinen Mitarbeitern an. Er bezeichnet dies als operatives Führungsinstrument, um den Sta-	„To Do's“ definieren	Funktionierende Führungstools und -methoden

		immer (.), ähm, ein Ergebnisprotokoll gibt sozusagen. (.) Wo wir dann so vor allem, glaube ich, für uns, die To Dos hier definieren und auch den jeweiligen Status, dementsprechend aufstellen, glaube ich, ist einmal sozusagen wirklich die operative Führung als (unv.) ...“		tus abzufragen.		
I	88 – 93	„Also genau, das ist gut, das ist oft, ich meine, ich kann ja als Mit/ ja als Abteilungsleiter, glaube ich, oder als Führungskraft, nicht immer alles wissen, was passiert. Genau es kommt dann die Information auch bestimmt wieder zurück, also wenn, ich glaube, dass wir generell ein sehr offenes Verhältnis haben und, glaub ich, Dinge auch sehr offen kommunizieren. Aber es ist halt dann noch einmal im gesamten Kreis eine Möglichkeit, sich sozusagen auch im Team sozusagen wöchentlich da oft auszutauschen, glaube ich.“		B betont, wie wichtig ihm Offenheit und Kommunikation in seiner Abteilung sind. Ein wöchentlicher Austausch ist für ihn wesentlich.		Funktionierende Führungstools und -methoden
I	104 – 109	„Man muss glaube ich	B erklärt, worauf es in	B ist davon überzeugt,	Wertesystem ist ein	Muster des Gelingens

		<p>zuerst einmal die Leute besser kennenlernen, ich glaube, wenn man die Leute besser kennt, dann kann man auch glaube ich, eher gezielt auf sie eingehen. Und wenn man einmal weiß, wo, ich glaube, ganz wichtig ist einmal dieses Wertesystem von den Mitarbeitern zu verstehen. Das ist für mich das Grundlegende. Weil da gibt es so No Go Bereiche, in die man glaube ich, überhaupt nicht tappen sollte, auch als Führungskraft.“</p>	<p>seiner Führung besonders ankommt.</p>	<p>dass es wesentlich sei, seine Mitarbeiter genau zu kennen und auch auf sie gezielt einzugehen. Er glaubt, wenn man ihr Wertesystem verstanden hat, ist dies entscheidend, um nicht in Führungsfallen zu tappen.</p>	<p>wesentlicher Begriff, der B's Führungsstil prägt.</p>	
I	115 – 119	<p>„Zum Beispiel, wenn man, ähm, etwas anderes hat, zum Beispiel, ich glaube, es gibt Leute, denen ist Familie sehr wichtig. Und ich glaube, genauso welche Punkte, die man einfach, ähm, (.) herausfindet und zum Beispiel es gibt ja, ich glaube, jeder hat so ein bisschen einen Wertekatalog auch ich meine, manche werden jetzt sagen, okay, für mich ist ganz wichtig, Werte wie (.), ähm, ja ich glaube / die Abgren-</p>	<p>B spricht weiter über seine grundsätzliche Einstellung gegenüber der Mitarbeiterführung.</p>	<p>B erwähnt erneut den „Wertekatalog“, der für jede Person anders aussieht. Für die Führungskraft sei es wichtig, diesen zu durchschauen.</p>	<p>„Wertekatalog“</p>	<p>Grundsätzliche Haltung gegenüber Führung</p>

		zung (...).“				
I	177 – 182	„Ja genau, das ist genau das Wichtige, was glaube ich generell ist wichtig, meiner Meinung nach, ist die Selbstreflexion als Führungskraft. Ich glaube, wenn du immer meinst, deine Sichtweise ist die Einzige, dann hast du ein riesen Problem. Weil du siehst ja immer nur die Welt aus deiner Brille und aus deinem Wertesystem, also deine / Lebensgestaltung, die kann ja woanders ganz anders sein. Und ich glaube, du kannst die Leute nur dann wirklich motivieren, wenn du auch verstehst, wie sie ticken.“		Selbstreflexion ist für B ebenfalls ein entscheidender Schritt in der Mitarbeiterführung. Zudem sei die Akzeptanz erforderlich, dass jeder Mensch andere Sichtweisen habe. Für eine Führungskraft sei es enorm wichtig, diese Sichtweisen entsprechend zu durchschauen.	„aus deiner Brille“, „Wertesystem“, „Lebensgestaltung“	Grundsätzliche Haltung gegenüber Führung
I	225 – 233	„Was ich auch sehr pflege ich meine, das ist, klingt jetzt vielleicht ein bisschen läppisch, aber ich bin / habe / (unv.) immer am Gang entlang, ja? Also bei allen Büros vorbei und ich sage immer, das ist zwar vielleicht ein bisschen Management bei Strolling around, wie man es glaube ich nennt in der Literatur.“	B erzählt von funktionierenden Führungstools und -methoden.	B pflegt einen engen, regelmäßigen und persönlichen Kontakt mit seinen Mitarbeitern, nach dem Konzept des „Management by strolling around“. Er versucht, jeden Mitarbeiter einmal am Tag informell anzusprechen.	B bezeichnet diese Management-Form zwar als „ein bisschen läppisch“, wendet sie aber gerne jeden Tag an, um mit Mitarbeitern im Gespräch zu bleiben und nichts Wichtiges zu vergessen.	Funktionierende Führungstools und -methoden

		<p>Ich versuche immer in der Früh sozusagen einmal bei jedem vorbeizuschauen und zu sagen: „Ja, wie geht’s? Was sind so die Themen heutzutage?“ Dann fallen mir meistens im Vorfeld am Weg in die Arbeit schon Punkte ein, die wichtig sind.“</p>				
I	260 – 277	<p>„Also für mich ist das / Wenn Fehler (..) sollen nicht passieren, passieren aber. Das ist, ähm (..) natürlich glaube ich irgendwo auch. Das Problem ist da immer, dass man das sofort offen ansprechen muss. Also ich bin da jemand, ich tu nicht lange herum. Ich spreche das sofort offen an. Und gehe zu der Person eigentlich hin und versuche dann vor allem auch einmal (..) auch gemeinsam zu erheben, wieso ist das eigentlich passiert? Weil da ist nämlich Verständnis, glaube ich, auch wichtig, ähm, auch zu hören vom Mitarbeiter, warum er glaubt, dass es passiert ist. Und dann versucht</p>	<p>I fragt B nach seinem Umgang mit Fehlern von Mitarbeitern.</p>	<p>B ist der Ansicht, Fehler ließen sich nicht vermeiden und sollten unbedingt offen angesprochen werden. Verständnis der Führungskraft sei in diesem Zusammenhang sehr wichtig, um zu erforschen, woran der Fehler gelegen hat und es damit in der Zukunft besser machen zu können. Auf einem Fehler „herumzureiten“, würde aus seiner Sicht nichts bringen, es gehe in erster Linie darum, etwas daraus zu lernen.</p>	<p>Fehler seien Mitarbeitern „extrem unangenehm“, es sei daher nicht notwendig, zu lange auf ihn „draufzuhauen“.</p>	<p>Umgang mit Fehlern</p>

		<p>man, glaube ich, generell dann, daraus abzuleiten, wie man es in der Zukunft sozusagen besser machen kann. Das ist für mich eigentlich der wichtigste Fokus und (...)“ „Also für mich ist das ganz wichtig, weil, ich meine, (..) es bringt nichts, da in dem Fall nur draufzuhauen und zu sagen: "Das ist dumm, dass da ein Fehler passiert ist und das geht gar nicht." Sondern, ich meine, man muss ja schauen, dass man da wahrscheinlich daraus etwas lernt und dann sagt: "Okay, wie kann man es in Zukunft besser machen?" Und ich meine, normalerweise ist es jedem Mitarbeiter, zumindest meinen Mitarbeitern, ich meine, das siehst du ihnen ja an, das ist denen ja extrem unangenehm.“</p>				
I	304 – 306	<p>„So wie die positiven Dinge eingehen, gehen auch die negativen ein. Und ich glaube, es gibt irgendwo eine Bilanz am Ende des Jahres immer für jeden, aber man muss auch lernen,</p>		<p>B erklärt, dass am Ende des Jahres eine Art Bilanz über positive wie auch negative Dinge gezogen werde.</p>	<p>„Bilanz am Ende des Jahres“</p>	<p>Umgang mit Fehlern</p>

		mit Fehlern dementsprechend umzugehen. Also ich glaube, (.), ähm / (...)				
I	319 – 326	„(...) wie gehe ich mit Erfolgen um? Ich glaube Erfolge sollen die Mitarbeiter auch spüren. Die sollen dementsprechend auch belobt werden und gelobt werden und auch nach außen auch auftreten als sozusagen die Verantwortlichen. Das ist auch ganz wichtig. Man darf ja nicht immer, man soll ja die Mitarbeiter fühlen lassen, dass sie sozusagen sich da präsentieren können in dem Fall auch. Ähm, (.) aber ich glaube, es bedarf genauso gut, wenn ein Projekt gut gelaufen ist, einmal noch einer kurzen Reflexion, wieso ist das gut gelaufen? Und dann glaube ich, sieht man schon oft, dass es ganz bestimmte Parameter oder Faktoren gibt, die einfach das ermöglichen oder ermöglicht haben, dass das erfolgreich abgearbeitet wurde.“	I fragt B, wie er mit Erfolgen umgeht.	B ist der Meinung, dass Mitarbeiter ihre Erfolge auch in Form von Lob zu spüren bekommen sollten. Es sollte reflektiert werden, woran der Erfolg gelegen hat.	„bestimmte Parameter“ für den Erfolg	Umgang mit Erfolgen
I	348 – 354	„Also ich finde das, ich		B sieht Erfolge und Lob	„Erfolg haben und inte-	Umgang mit Erfolgen

		<p>glaube das ist, äh, ja ich glaube, (unv. #0:17:41-8#), ich meine, das Beste für die, oder sehr, oder sehr gut für die Motivation sind einfach Erfolge. Von Mitarbeitern auch, die sie ja selber erleben und tragen dürfen. Und miterleben dürfen. Ich glaube, das ist, ähm (.) einer der wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Mitarbeiter, glaube ich. Weil es gibt die Hygienefaktoren und die Hygienefaktoren, die kennen wir eh alle. Ich meine, die müssen passen, aber auf Dauer (...) ich glaube der Anreiz macht dann etwas aus, wenn die Erfolg haben und auch interessante Dinge bearbeiten, ich glaube, das ist so.“</p>		<p>als wesentliche Motivationsfaktoren. Hygienefaktoren müssten ohnehin erfüllt sein, auf Dauer sei aber Motivation nur durch entsprechende Anreize aufrecht zu erhalten. Dies sei am besten durch interessante Aufgaben zu gewährleisten.</p>	<p>ressante Dinge bearbeiten“</p>	
I	385 – 391	<p>„Wirklich da geht es auch einmal darum, zu fragen: "Okay, (.) was sind sonst die Themen im, in deinem Leben oder in Ihrem Leben?" Also je nachdem. Ähm, und da glaube ich auch, ein bisschen ein Gefühl zu bekommen, wo der Mensch sozu-</p>	<p>I fragt B nach Kommunikationsformen, die für ihn gut funktionieren.</p>	<p>B erwähnt, dass es wichtig sei, wesentliche Informationen über den Mitarbeiter – auch im privaten Umfeld – zu kennen, um den Menschen richtig einschätzen zu lernen. Er habe einen sehr guten Kontakt zu den meisten seiner Mitarbeiter, sodass er</p>	<p>„wo steht der Mensch außerhalb der Arbeit gerade?“</p>	<p>Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und -tools</p>

		sagen außerhalb der Arbeit auch steht. Und ich glaube, ich habe da den Vorteil, dass die meisten da (..), ja einen sehr guten Kontakt haben und dass da eigentlich so die wirklichen Themen und (...) großen (.) Veränderungen auch immer besprochen werden.“		wichtige Dinge aus dem Privatleben erfahren würde.		
I	440 – 447	„Ich bin ein Mensch, ganz ehrlich gesagt, ich bin (atmet laut) (lacht), also immer, bevor ich eine Email schreibe, für die ich sehr lange meistens brauche, ähm, rufe ich jemanden normal an, dass er zu mir kommt oder ich gehe zum Büro, meistens gehe ich ins Büro vom Mitarbeiter und wir stimmen das kurz ab. Wenn es natürlich jetzt umfangreichere Abstimmungen sind, zum Beispiel Aufgaben, die jetzt zu erledigen sind, dann ist es halt spät am Abend beziehungsweise in der Früh oder, man ist gerade beschäftigt selber, dann versucht man natürlich auch, per Email zu delegieren.“		B hält fest, dass er ungern schriftlich kommuniziert, lieber gehe er persönlich in das Büro von Mitarbeitern und bespreche Themen direkt. Manchmal ließe es sich nicht verhindern, Aufgaben per Email zu verteilen, das sei aber für ihn eher suboptimal.	B drückt mit seinem Lachen und dem lauten Ausatmen aus, dass er ungern schriftlich kommuniziert.	Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und -tools

		Aber normalerweise (.) bin ich jemand, der (...) diese Dinge eigentlich ganz persönlich dann transportiert.“				
I	465 – 475	„Was wir haben, ist eben, es gibt bei uns sozusagen immer Rollen im Jourfix. Es gibt immer einen (..), der sozusagen, der (...) der Protokollführer so in der Art ist. Und, ich meine, das ist jetzt vielleicht ein bisschen ein (..) mechanischer Ausdruck. Aber hier geht es einfach darum, (.) sozusagen noch einmal die Dinge festhält, auch diese Tools noch einmal hinterfragt, und hat man alles richtig verstanden? Okay. Weil einfach das nicht möglich ist, dass ich das im Endeffekt alles selber mache. Ja im Endeffekt bin ich der Moderator. Und, ähm, versuche dann vieles dann sozusagen darüber zu bringen und wenn es halt ein (.), ja, ich glaube, wenn es ein Thema ist, das komplexer ist, dann zeichnet man auch etwas auf. Und		Während Jour Fix gäbe es eine klare Rollenverteilung und einen Protokollführer, der Besprochenes schriftlich festhält und nötigenfalls auch nochmals hinterfragt. B ist bewusst, dass er nicht alles selbst machen kann und auf die Mithilfe seiner Mitarbeiter angewiesen ist. Er sehe sich vielmehr in der Rolle eines Moderators.		Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und –tools

		diskutiert das und (..) ich glaube, wir haben da eigentlich immer einen ganz guten Umgang miteinander. Weil wir immer ein relativ kleines Team auch sind jetzt. Also das ist nicht so mordsmäßig jetzt /				
I	490 – 496	„Also ich finde das Mitarbeitergespräch auch extrem wichtig, weil es einmal, also primär geht es darum, glaube ich, (..) Mitarbeiter zu fördern, glaube ich. Das ist, glaube ich, einmal (..) ähm, ich glaube, der Job, der Führungskraft sozusagen wirklich den gemäß ihren (..) Eignungen für dementsprechend für die anstehenden Aufgaben zu verwenden, sage ich jetzt einmal. Das ist glaube ich / Darüber hinaus muss man natürlich immer überlegen, was, wo liegen da die Stärken beziehungsweise die Schwächen der Mitarbeiter? Und wo glauben wir, kann man die noch sozusagen hinentwickeln, glaube ich. Und, das glaube ich,	I fragt B, wie er das Mitarbeitergespräch als Führungstool wahrnimmt.	Für B stellt das Mitarbeitergespräch ein wesentliches Tool dar, da damit die Eignung für anstehende Aufgaben erörtert werden und Stärken bzw. Schwächen beleuchtet werden können. Es sei möglich, zu erkennen, wohin sich der Mitarbeiter entwickeln kann.	B spricht von „Potential“, das von der Führungskraft erkannt werden soll.	Mitarbeitergespräch

		müsste schon auch die Aufgabe sein zu sehen, (.) ähm, eine Führungskraft muss auch sehen, (.) ich glaube, wie weit hat eine Person oder ein Mitarbeiter noch ein Potenzial?				
I	557 – 560	„Man darf ja eines nicht vergessen, man ist, glaube ich, als Führungskraft natürlich sehr qualifiziert, nur man kann nicht in jedem Teilthema der Experte sein. Also wenn man, glaube ich das, als Führungskraft annimmt, dann, also dann muss man wirklich ein Wunderwuzi sein, sage ich immer. Und das, also ich glaube, das geht nicht.“	I fragt B, wie er lösungsorientierte Führung beschreiben würde.	B ist bewusst, dass er nicht in jedem Teilgebiet seiner Zuständigkeit Experte sein kann.	B drückt aus, man müsse als Führungskraft ein „Wunderwuzi“ sein, um alles perfekt zu beherrschen.	Führen mit Lösungsfokus
I	576 – 583	„Ich glaube, was auch ganz wichtig ist, beziehungsweise, was im Rahmen vom Mitarbeitergespräch ein Thema ist, ist auch glaube ich die Selbstreflexion. Also für mich ganz wichtig, und das ist das Zentrale auch für mich persönlich, sage ich jetzt, im (.) Mitarbeitergespräch einmal zu sehen, wie nimmt mich auch der Mitarbeiter		Selbstreflexion als Führungskraft im Rahmen des Mitarbeitergesprächs sei ein großer Erkenntnisgewinn. Der Abgleich von Selbst- und Fremdbild sei für ihn wesentlich.	„Selbstreflexion“	Mitarbeitergespräch

		wahr? Weil man hat immer ein Eigenbild sozusagen, das ist ja immer gut und recht, aber es gibt natürlich auch, man muss auch wissen, wie schaut denn das Fremdbild aus? Und das glaube ich zum letzten, ist für einen, schon ein, ein Kenntnisgewinn, sage ich.“				
I	632 – 635	„Und ich glaube, das ist schon ganz wichtig, diesen Gedanken als, ähm, einerseits (...) als Team auch zu stärken, glaube ich, dass man einfach gemeinsam für Dinge einsteht und Sachen weiterbringt, (..) ja und das Verständnis füreinander, glaube ich. Das ist auch schon wichtig. Ich meine, das merken die ja auch, ähm, dass bestimmte (.) Rahmenbedingungen vorliegen, die einfach so sind und dementsprechend jetzt diese Aufgaben erfüllt werden müssen.“		B ist davon überzeugt, dass die Stärkung des Teamgeistes wesentlich ist und ein grundsätzliches Verständnis füreinander vorhanden sein muss. Er ist überzeugt, dass die Mitarbeiter wissen, welche Aufgaben weshalb zu erledigen sind, da sie mitdenken.	„Das Team stärken“	Lösungsfokussierte Kommunikationstools und -methoden
I	679 – 685	„(.) Also was mir wichtig ist, ich glaube, meine Mitarbeiter sind recht offen zu mir. Ich glaube, da wird nicht	I fragt B, welche Auswirkungen funktionierende Führungstools auf seine Mitarbeiter haben.	B sieht eine große Offenheit bei seinen Mitarbeitern und dadurch auch motiviert.	„Nicht hinterm Berg halten.“	Wahrgenommene Auswirkungen auf Mitarbeitern

		<p>irgendwas vor, vor den Berg halten. Also das ist glaube ich, das Schlimmste was jemandem passieren kann. (..) Ähm, dass man halt zum Beispiel sagt, da habt ihr mir einfach Dinge verheimlicht, keine Ahnung was. Also jetzt drinnen passiert, das ist glaube ich, bei uns überhaupt nicht der Fall. Die sind da sehr offen miteinander, aber ich glaube, dass die Mitarbeiter da sehr offen mit der Kommunikation sind. Und ich glaube vor allem, dass man die dementsprechende Motivation hat eigentlich mit ihm.“</p>				
I	716 – 721	<p>„Aber es ist ganz cool, bei uns, dass sich die neuen Mitarbeiter untereinander so ein bisschen vernetzen. Also d.h. du dürftest zum Beispiel sagen, okay, ähm, (..) ich weiß der eine ist da in dem Gebiet besser und jetzt gehe ich zu dem hin und äh, rede mit ihm einmal kurz über das Thema, was mich jetzt selber beschäftigt ge-</p>	<p>I fragt B nach Mustern des Gelingens.</p>	<p>Eine interne Wissensvernetzung und ein reger Austausch sind für B ausschlaggebend für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten.</p>		<p>Muster des Gelingens</p>

		rade. Und das finde ich schon ganz toll, dass da auch ein bestimmter Wissensaustausch stattfindet unter dem Inhalt des Teams.“				
I	729 – 735	„ Ja, was wir jetzt auch noch einmal versuchen zu stärken, wenn man jetzt mit dem (.), und ich kann das im Vertrauen sagen, ähm, einen Workshop machen für die Abteilung, wo man eigentlich ganz ähm, (.) also wo wir auch eine Landkarte für unsere Abteilung darstellen werden. D.h. ähm, ganz klar abgeleitet aus unseren Zielen, die auch im Mitarbeitergespräch definiert worden sind, gibt es ähm, die einzelnen Personen als Wolken sozusagen und dann gibt es diverse, sozusagen Kernkompetenzen und Kernthemen, die den Personen zugeordnet sind.“		B erklärt, dass es einen Workshop für seine Abteilung gebe, bei dem eine „Landkarte“ über die Aufgaben der Abteilung und die jeweiligen Ziele erarbeitet werde. Den Aufgaben sind jeweils Kernkompetenzen von Mitarbeitern zugeordnet.	Visuelle Form der Aufgabenzuweisung; Mitarbeiter als „Wolken“ mit Kernkompetenzen.	Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und -tools
I	801 – 806	„Man braucht eine Standardisierung, glaube ich. Ich meine, das klingt jetzt immer so lustig, aber ich glaube, es braucht einfach auch so Rituale, die am	B spricht weiter über Muster des Gelingens.	B ist überzeugt, dass es immer wiederkehrende Rituale brauche, die anfangs zwar als Belastung wahrgenommen werden, sie erfüllen aber zweifellos ihren Sinn. Es	„Standardisierung“ „Rituale“	Muster des Gelingens

		<p>Anfang, glaube ich, schwer ein/ schwer sind einzuführen, weil sie jeder vielleicht auch als (.) lästig empfindet oder keine Ahnung, als äh, (..) auf den ersten Blick unnötig. Weil man das dann/ Bestimmt ist das auch eine Aufgabe von der Führungskraft, aber bestimmte Dinge einfach zu probieren, das habe ich ihr gesagt und dann nach zu halten.“</p>		<p>sei wichtig, Ergebnisse später „nachzuhalten“.</p>		
I	1039 – 1049	<p>„Ich glaube, man muss auch als Führungskraft, glaube ich wahrscheinlich auch schauen, dass man (.....) Also was mir schon wichtig ist, man muss auch Vorbild für seine Mitarbeiter sein. Also es ist für mich ganz ein wichtiger Punkt, das verstehe ich auch so, ich glaube, das ist das Schlimmste was man machen kann, als Führungskraft ein schlechtes Vorbild zu sein. Weil dann zerstört man dementsprechend die, die, die ähm, Motivation bei den Mitarbeitern. Also wenn die mitbekommen, dass einer</p>	<p>B definiert sein Verständnis einer Führungskraft.</p>	<p>Für B ist die Vorbildwirkung als Führungskraft entscheidend. Es sei für ihn das Schlimmste, kein gutes Vorbild zu sein, denn das würde man mit schwacher Motivation seitens der Mitarbeiter „bezahlen“.</p>	<p>„Vorbild sein“ „Werte vorleben“</p>	<p>Eigene Rolle als Führungskraft definieren</p>

		halt, ähm, sich auf seiner (..) Chefposition, sage ich einmal, wenig, mehr oder weniger ausruht, und alles sozusagen nur seine Leute rotieren lässt mehr oder weniger und das relativ wenig dann zurückkommt, das ist, glaube ich das Schlimmste überhaupt. (.) Also ich glaube, es muss schon auch eine bestimmte Vorbildfunktion in der Führungskraft für die Mitarbeiter da sein. Also ich glaube, da muss man schon bestimmte Werte auch vorleben.“				
--	--	---	--	--	--	--

Interview-Auswertung J

Interview	Zeilennr.	Inhalt	Interaktion	Syntaktik	Semantik	Kategorien
J	7 – 20	<p>„(...) Grundsätzlich äh, gehe ich davon aus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von sich aus, also (unv. #00:00:26-8#) zu sagen, motiviert sind. Und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben einen hohen Vertrauensvorschluss. Ähm, man setzt dabei voraus dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äh, von sich aus das Unternehmen fördern wollen, dass sie sich in das Ab/ äh, Laufgeschehen einbringen wollen und äh, Positives zum Gelingen des Unternehmens zumindest beitragen wollen, das ist einmal die Grundvoraussetzung. Ähm, die Fehlerkalküle sind im Vorhinein bestmöglich bekanntzugeben, d.h. äh, die möglichen Abweichungen vom Soll äh, sind ihm Voraus durchaus auch äh, zu besprechen, voraussetzen ist, dass es eine bestimmte Bandbreite äh, der Fehler oder der Abweichungen geben darf, dass es auch kreatives, eigen-</p>	I fragt B nach seinen Grundannahmen vom Führen.	B geht davon aus, dass Mitarbeiter motiviert sind. Daher gebühre ihnen ein hoher Vertrauensvorschluss. Er nehme an, dass jeder seiner Mitarbeiter Positives zum Unternehmen beitragen wolle und selbstverantwortlich handeln können müsse. Dies sei die Grundlage für ein gutes Arbeitsklima.	B verwendet eine sehr technische Sprache: „die Fehlerkalküle sind im Vorhinein bestmöglich bekannt zu geben, d.h., die möglichen Abweichungen vom Soll...“	Grundannahmen über Führung

		ständiges, selbstverantwortliches Handeln geben muss. Und das ist meiner Erinnerungen, meiner Erfahrung nach äh, die Voraussetzung dafür, dass äh, eine hohe Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ähm, ein gutes Arbeitsklima, ein erfolgversprechendes Handeln zumutbar ist.“				
J	27 – 40	„ Okay. Also ähm, meiner Erfahrung nach ist es durchaus erfolgversprechend äh, Mitarbeitern einen gewissen Handlungsrahmen vorzugeben, ihnen eine Anleitung im Sinne von Coaching anzubieten, aber letztendlich geht es darum, dass ein zu erreichendes Ziel bestmöglich, d.h. in der Fachsprache Smart ähm, zu formulieren ist. Und die Zielerreichung sollte man weitgehend äh, den Fachleuten, den Mitarbeitern überlassen. Die Art der Zielerreichung, d.h. das wie ist die Aufgabenstellung äh, der Mitarbeiterinnen und Führungskräfte. Das was ist die Vorgabe, die tatsächlich von oben kommen muss, in Form von Zielvorgaben, Zielvereinbarungen äh, eben Dingen die man für das Unternehmen als es-	I fragt B nach funktionierenden Führungstools und – methoden.	B ist es wichtig, Mitarbeitern einen gewissen Freiraum zuzugestehen, sie dabei aber auch zu coachen und Ziele SMART zu formulieren. Die Erreichung eines Ziels sollte man dem jeweiligen Mitarbeiter überlassen. Essenziell sei dabei, eine möglichst breite Gruppe von Mitarbeitern auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten und dieses möglichst effizient zu erreichen. Seiner Erfahrung nach sei dies höchst erfolgversprechend.	„SMART“ „Coaching“ „gewisser Handlungsrahmen“ „Fokussierung auf möglichst breite Gruppe“	Funktionierende Führungstools und - methoden

		senziell erachtet. Und äh, es geht dabei hauptsächlich um eine Fokussierung einer möglichst breiten Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dieses Thema. Die Kunst besteht also darin, dass es gelingt äh, in einem effizienten ähm, Arbeitsprozess möglichst viele Mitarbeiterinnen und vor allem die Führungskräfte auf ein gemeinsames ausrichten, auf ein gemeinsames Ziel hin zu orientieren. Und wenn das gelingt, dann ist äh, erstaunlicherweise ein kreativer Prozess äh, und ein breites Erfolgsspektrum äh, zu erwarten und es zeigt auch die Erfahrung, dass es so ist.“				
J	49 – 64	„Die Rolle der Führungskraft ist meiner Meinung nach die, dass äh, die Ziele (.) die das Unternehmen (.) fördern und voranbringen, durch die obersten Führungskräfte formuliert gehören. Und zwar so verbindlich und so allgemein verständlich, dass sogar eben äh, auch an der Basis, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Ziele gut verstehen. Ähm, die Rolle der Führungskraft ist äh, die des Vermittlers, die des Erklärenden, des	I bittet B, seine Rolle als Führungskraft zu definieren.	Für B ist die Rolle der Führungskraft in erster Linie, die Zielformulierung und -vermittlung für alle Mitarbeiter vorzunehmen. Die Führungskraft sei dabei Erklärender, Coach und sollte eine open door policy pflegen. Es sei notwendig, für Rückfragen zur Verfügung zu stehen. Für B gilt „Management by objectives“, dabei sind laufende Evaluierungsgespräche notwendig.	„open door policy“ „Management by objectives“ „Coaching“ „Evaluierungsgespräche“	Eigene Rolle als Führungskraft definieren

		<p>Coachingpartners und äh, dabei ist besonders wertvoll, wenn es möglich ist äh, eine sogenannte open door policy aufrecht zu erhalten. D.h., dass nicht ein für alle Mal, sozusagen als Befehlsausgabe das Mitarbeitergespräch, das Führungskräfte Gespräch äh, durchgeführt wird. Und alles weitere äh, bleibt dann in der Verantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern bei allfälligen Unklarheiten und äh, Rückfragen ist es ein bewährter Ansatz, wenn man jederzeit nach Möglichkeit äh, für kurze Rückinterviews zur Verfügung steht. (...) Eine erfolgreiche Mitarbeiterführung und Führungskräfte äh, Coaching mittels äh, Management by Objectivs bzw. im Rahmen von Mitarbeiter- und Führungskräftegesprächen und Zielvereinbarungen in dem Zusammenhang ist dann möglich, wenn man äh, mehrere ähm, Evaluierungsgespräche während des laufenden Zeithorizonts einplant.“</p>				
J	71 – 75	<p>„(.) Ich habe von 2009 erstmalig wieder für unsere Mitarbeiterinnen ein flächendeckendes Mitarbeiter-</p>	<p>I fragt B nach bewährten Führungstools</p>	<p>B erklärt, er habe als oberste Führungskraft seit 2009 flächendeckend Mitarbeiter- und Führungskräftegesprä-</p>	<p>„entgegen der herrschenden Meinung“ „Zeit“ und „Ökonomie“</p>	<p>Funktionierende Führungsmethoden und -tools</p>

		und Führungskräftegespräch organisiert. Und dabei entgegen der herrschenden Meinung äh, dass man Führungskräfte- und Mitarbeitergespräche getrennt von den Zielvereinbarungsgesprächen führen sollte. Aus äh, einfach ökonomischen Gründen und aus äh, Zeit Ökonomie heraus, diese Gespräche äh, gemeinsam angebahnt, seit diesem Zeitpunkt.“		che organisiert. Dabei sollten die Zielvereinbarungsgespräche aus ökonomischen und zeitlichen Gründen mit einfließen.		
J	144 – 154	„(..) Es ist ähm, nie die Absicht gewesen ähm, mangelhafte Zielerreichung in irgendeiner Art und Weise dienstrechtlich oder arbeitsrechtlich zu ahnden. Im Gegenteil, man probiert bei solchen Ergebnissen natürlich zu hinterfragen, was die Ursachen waren, warum etwas nicht geklappt hat. Aber bewertet das Erreichte nicht näher. (.) Umgekehrt äh, ist es aber üblich, dass besonders herausragende Zielerreichung und besonders nützliche Maßnahmen, die das Unternehmen also weitergebracht, gebracht haben äh, mittels einmaliger Belohnungen oder eben besonderer Erwähnungen in verschiedenen Aussendun-	I fragt B nach seinem Umgang mit Fehlern von Mitarbeitern.	B betont sofort, dass es ihm nicht darum gehe, verfehlte Ziele in irgendeiner Weise zu ahnden. Es sollten lediglich die Ursachen hinterfragt werden. Sofort geht er auch auf Erfolge und erreichte Ziele ein, die sehr wohl belohnt bzw. gewürdigt werden.	„keine Absicht, mangelhafte Zielerreichung in irgendeiner Art und Weise dienstrechtlich oder arbeitsrechtlich zu ahnden.“	Umgang mit Fehlern

		gen, dann auch entsprechend gewürdigt werden. Diese einmaligen Belohnungen sind besorgungsrrechtlich bei uns vorgesehen äh, bei besonders herausragenden Leistungen. Und äh, bis jetzt hat es eigentlich jedes Jahr äh, durchaus eine größere Anzahl an entsprechend äh, zu bewertenden Leistungen gegeben, sodass diese auch mit einmaligen Belohnungen ausgestattet werden konnten.“				
J	158 – 161	„Das können Geldprämien, müssen es aber nicht. Es gibt dann eben auch die Möglichkeit mit Einkaufsmünzen äh, zu operieren oder aber auch mit äh, Einladungen zu äh, Gala Dinern oder mit Kulturprogrammen, wie zum Beispiel eine Einladung ins Landestheater oder in Symphoniekonzerte.“	B spricht weiter über Umgang mit Erfolgen.	Belohnt werden gute Leistungen u.a. mit Geldprämien oder Einkaufsmünzen, aber auch Veranstaltungen aller Art.	B erwähnt hier ausschließlich monetäre Vergütungen.	Umgang mit Erfolgen
J	203 – 213	„Unmittelbare Mitarbeiter sind bei uns die obersten Führungskräfte und meine Büroangestellten. Äh, bei den Führungskräften ist es üblich, dass ich wöchentliche Jour-Fix-Termine ähm, stattfinden lasse. Bei denen, in einer losen Runde zu der alle eingeladen sind äh, alle Dienststellen, die	I fragt B nach funktionierenden Führungsmethoden.	B organisiert wöchentliche Jour Fix, bei denen die oberste Führungsebene zusammenkommt und Gelegenheit hat, sich reihum über aktuelle Themen auszutauschen. Er erwähnt „Best Practise“-Beispiele, die diskutiert werden oder Ratschläge zum bestmöglichen Umgang mit Problem-	„best practise“ „bestmöglicher Umgang mit Problemstellungen“	Funktionierende Führungsmethoden und -tools

		<p>dann ihre vertreten sind äh, Gelegenheit haben ihre aktuellen Themen auf den Tisch zu legen und bei äh, gemeinsamer Interessenlage auch mit den Kollegen zu diskutieren. Äh, sozusagen Best-Practice, Beispiele abzufragen äh, und ähm, durchaus auch Ratschläge für den bestmöglichen Umgang mit bestimmten Problemstellungen. Äh, das äh, ist in der Natur der Sache gelegen, dass sich da regelmäßig Themen wiederholen, aber auch völlig neue Themen abzuhandeln sind. So dass diese Besprechungen zwar relativ kurz (.) etwa 1 Stunde andauern, aber sehr viele Themen abgehandelt werden können, wenn man das im Reih-um-System abwickeln lässt.“</p>		<p>stellungen.</p>		
J	264 – 274	<p>„Also Mitarbeiter-und Führungskräftegespräche sind strukturiert äh, vorzunehmen. Es gibt auch durchaus einen Leitfaden als Empfehlung für den Aufbau des Gespräches. Ähm, (.) wichtig ist auch, dass der zeitliche und der örtliche Rahmen ganz klar vorgegeben sind. Äh, wir gehen von ein bis 2 Stunden dauert zumindest aus äh, pro Ge-</p>	<p>I fragt B, wie er an Mitarbeitergespräche herangeht.</p>	<p>B ist überzeugt, Mitarbeitergespräche seien strukturiert und leitfadengestützt vorzunehmen. Der zeitliche und örtliche Rahmen sind klar zu definieren. Die Vorbereitungszeit liegt bei mindestens einer Woche. Dabei ist die Rolle der Führungskraft eher eine zuhörende und moderierende.</p>		<p>Mitarbeitergespräch</p>

		<p>sprach. Und äh, es gibt auch eine Vorbereitungszeit für dieses Gespräch von zumindest einer Woche. Äh, in diesem Rahmen äh, werden Vorbereitungshandlungen erwartet, sodass man nicht ungesichert, sozusagen und ohne konkrete Inhalte in das Gespräch startet. Ähm, (.) die Gesprächsführung ist in der Regel so angelegt (.), dass nach einer ganz kurzen Einführung äh, der Führungskraft äh, in der Regel die äh, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefordert, gefragt sind und ihre Meinungen äh, im Vordergrund stehen. Die Rolle der Führungskraft ist eher die des Zuhörenden, des äh, Moderierenden äh, Des Erfahrungssammelnden und des nicht Widersprechenden.“</p>				
J	303 – 314	<p>„(..) Ähm, da bin ich sehr (.) eingeschränkt sozusagen, wenn es um die Bewährung von Führungsmethoden geht. Ich habe festgestellt, dass über die persönliche Beziehung, über den Aufbau eines unmittelbaren persönlichen Kontaktes äh, die Erfolge der Führung (.) ähm, fast immer eintreten.“ (...) „D.h. äh, es ist natürlich der</p>	<p>I fragt B, welche Führungsmethoden sich für ihn bewährt haben.</p>	<p>B hat festgestellt, dass eine persönliche Beziehung und der persönliche Kontakt fast immer Erfolg in der Führung versprechen. Viele Einzelgespräche seien zwar mühsam, damit gewinne man aber nachhaltigen Einfluss auf das Verhalten und die durchaus „wandelbaren charakterlichen Eigenschaften von Mitarbeitern“. Der Aufwand</p>	<p>„nachhaltigen Einfluss auf das Verhalten und die durchaus auch wandelbaren charakterlichen Eigenschaften von Mitarbeitern“</p>	<p>Lösungsfokussierte Kommunikationsformen und -tools</p>

		<p>steinige, der mühsame Weg. Äh, mit vielen, vielen Einzelgesprächen hier zu arbeiten, aber äh, über diese Methode äh, gewinnt man am ehesten den nachhaltigen Einfluss auf das Verhalten und auf die durchaus auch äh, wandelbaren charakterlichen Eigenschaften von Mitarbeitern und Führungskräften. Und wenn es um den äh, Unternehmenserfolg geht, ist dieser Aufwand auch immer gerechtfertigt.“</p>		<p>dann gerechtfertigt, wenn der Unternehmenserfolg dadurch gesichert sei.</p>		
J	337 – 348	<p>„ Ja. (.) Das ist richtig. Und ähm, die (.) äh, Verfeinerung dieser, dieses Ansatzes besteht für mich darin äh, dass man bei allem was man tut, im Rahmen der Führungsaufgabe (.) äh, darauf zu achten hat, ob dieses Tun und Handeln langfristig auch vertretbar bleibt. D.h. ich kann nicht heute so und morgen anders argumentieren. Und ich kann mit Sicherheit äh, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen äh, nur dann stabil und gut ausgewogen, ausgependelt halten ähm, wenn sie das Empfinden bekommen. (.) Es gibt einen roten Faden, der zieht sich in der gesamten Führung, im gesamten Füh-</p>	<p>I fragt B nach Mustern des Gelingens in seinem Führungsalltag.</p>	<p>Es sei von Führungskräften stets darauf zu achten, dass alles Tun und Handeln auch langfristig vertretbar bleibt. Mitarbeiter und Führungskräfte seien nur dann stabil und ausgewogen zu halten, wenn sie sich sicher fühlen und einen „roten Faden“ vorfinden. Wesentlich sei das Vertrauen auf Grundwerte im Unternehmen, eine sinnvolle Zielvorgabe und Ausrichtung der Mitarbeiter. Mitarbeiter müssten sowohl Sinn für das Unternehmen als auch für sich selbst erkennen können.</p>	<p>„Werte“ „Stabilität“ „Roter Faden“ „sinnvolle Zielvorgabe“ „Sinnvermittlung“</p>	<p>Muster des Gelingens</p>

		<p>rungsverhalten durch. (.) S gibt das Vertrauen auf bestimmte Werte, auf Grundwerte im Unternehmen. Äh, das halte ich überhaupt für das allerwichtigste. Äh, die (.) sinnvolle Zielvorgabe und die sinnvolle äh, Ausrichtung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern äh, zeigt sich darin, dass diese betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Sinn für das Unternehmen, aber auch für sich selber erkennen können. Und diese Sinnvermittlung ist eigentlich die Kunst bei einem Führungsverhalten.“</p>				
J	358 – 369	<p>„Stabilität ist ein ganz ein wichtiger Faktor. Wobei äh, auch der stetige Wandel eine gewisse Stabilität vermittelt. Äh, das ist zwar ein Widerspruch in sich, glaubt man, ist es aber nicht. Ähm, für meine Begriffe ist Stabilität nicht gleichzusetzen mit keine Veränderungen im Unternehmen. Sondern äh, ich bin der Meinung äh, dass ein Unternehmen nur dann erfolgreich arbeiten und wirtschaften kann, wenn es sich ständig verändert. (.) Es ist äh, den, den äußeren Umständen, den gesellschaftspolitischen Verhältnissen ange-</p>	<p>B spricht weiter über Muster des Gelingens.</p>	<p>B sieht auch im stetigen Wandel eine Form von Stabilität. Stillstand sei hingegen meist ein Schritt zurück. Das heißt, Mitarbeiter müssten darauf eingestellt werden, dass nichts gleich bleibe, sondern sich entwickelt.</p>	<p>„Stabilität“ „steter Wandel“ „Anpassungsprozess“</p>	<p>Muster des Gelingens</p>

		<p>messen, wenn sich Großunternehmen auf einem ständigen Anpassungsprozess unterwerfen. Und auch daraus kann man Stabilität ableiten. Die Mitarbeiterschaft muss darauf eingestellt werden, dass nichts (.) äh, in den Abläufen, in den Prozessen gleichbleibend sein muss, sondern sich ständig äh, entwickeln muss, dass man dann wenn man nichts tut, nicht stehen bleibt und gleich gut wirtschaftet. Sondern es geht bei Nichtstun, bei nicht Veränderung automatisch und auch unten, nach hinten. Und das ist nicht wünschenswert.“</p>				
--	--	---	--	--	--	--

