

TEMAUTONOMIE IN BÜROKRATISCHEN SYSTEMEN

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Andrea Höllerer

Matrikelnummer 1410683014

Begutachter/in: **Dipl.-Kffr. Dr.ⁱⁿ Anett Hermann**

Alt Lengbach, Mai 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.

10. Mai 2016



Unterschrift

Zusammenfassung

Der Idealtypus funktionierender Organisationen nach Max Weber ist das bürokratische System mit hoher Arbeitsteilung und regelbasierter Ordnung. Die Machtverhältnisse in diesen Systemen sind traditionell geprägt durch hierarchische Über- und Unterordnung und damit verbunden durch Weisungsbefugnis und Weisungsgebundenheit. Auf die sich rasch verändernden technologischen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Umwelten reagieren bürokratische Organisationen mit der Implementierung von Teamarbeit. Die Begriffe „Gruppe“ und „Team“ werden in der Praxis bürokratischer Organisationen synonym verwendet. Aufgrund der Einführung der Bezeichnung „Team“ an sich sind noch keine innovativen Leistungen zu erwarten. Das erfolgreiche Arbeiten in Teams setzt neben Zeit für Teamentwicklungsmaßnahmen die Erweiterung des Handlungsspielraumes aller und die Neudefinition der Rollen voraus. Die Partizipation von Teams und deren Mitglieder an Arbeits- und Entscheidungsprozessen ist Voraussetzung für Teamautonomie. Die Organisationsstruktur, die Art der Führung und Ausübung der Machtverhältnisse sind gegebene Rahmenbedingungen in bürokratischen Systemen und bestimmen direkt aber auch indirekt den Grad der möglichen Teamautonomie. Letztlich sind es aber die Organisationskultur und das Diversitätsmanagement, die das autonome Arbeiten von Teams in bürokratischen Systemen ermöglichen oder eben behindern.

Schlüsselbegriffe: Teamarbeit, Bürokratie, Autonomie

Abstract

According to Max Weber the ideal typus of well operating system is the bureaucratic system with a high division of work and a rule-based regime. Traditionally the relation of power is affected by the hierachical super- and suborder, the right of command and the bondage by instructions. Bureaucratic systems react to the rapid change of technological, economical and scintifical transformations by implementing teamwork. In practical the terms „group“ and „team“ are used synonymous. The implementation of the term „team“ does not effect innovative performance. Successful teamwork needs - beyond time for a team development procedure - an extension of the scope of action as well as a redefiniton of roles. Prior condition for teamautonomy is the possibility of teams and their members to take active part in working and decision-making processes. The orgnisational structure, the way of leadership and power are given frame conditions in bureaucratic systems, which determine the possible level of teamautonomy. Finally, the organisational culture and the way of diversity management are the crucial factors, which allow or obstruct teamautonomy in bureaucratic systems.

Keywords: teamwork, bureaucritc systems, autonomy

Inhalt

EINLEITUNG	1
1. PROBLEMSTELLUNG UND FORSCHUNGSFRAGE	1
2. ZIELSETZUNG UND AUFBAU	2
2.1. RAHMENBEDINGUNGEN DER UNTERSUCHTEN TEAMARBEIT	2
2.2. EMPIRISCHE ERHEBUNG	6
A THEORETISCHER RAHMEN	8
I TEAMS IN BÜROKRATISCHEN SYSTEMEN	8
1 TEAMARBEIT – GRUNDLAGEN	8
1.1. GESCHICHTLICHE ENTWICKLUNG	8
1.2. TEAMTYPEN	9
1.3. TEAMENTWICKLUNG	10
1.4. TEAM-ENTWICKLUNGSGRADE	13
2. TEAMLEISTUNG, TEAMEFFEKTIVITÄT UND MACHT	14
2.1. TEAMLEISTUNG	14
2.2. MODELL DER TEAMEFFEKTIVITÄT	16
2.3. BEDEUTUNG DES HANDLUNGSSPIELRAUMES	17
2.4. PARADOXE HANDLUNGSANFORDERUNGEN AN TEAMS IN ORGANISATIONEN	18
II AUTONOMIEGESTALTUNG IN BÜROKRATISCHEN SYSTEMEN	21
1. BÜROKRATISCHE SYSTEME	21
1.1. MERKMALE BÜROKRATISCHER SYSTEME	21
1.2. FÜHRUNG IN BÜROKRATISCHEN SYSTEMEN	22
2. AUTONOMIE IN BÜROKRATISCHEN SYSTEMEN	25
2.1. DER BEGRIFF „AUTONOMIE“	25
2.2. AUTONOMIE UND MOTIVATION	27
2.3. AUTONOMIE UND DIVERSITÄT	31
2.4. AUTONOMIE UND FÜHRUNG	33
2.5. PARTIZIPATION UND EMPOWERMENT ALS MÖGLICHKEITEN DER AUTONOMIEGESTALTUNG	37
2.5.1. PARTIZIPATION UND EMPOWERMENT	37
2.5.2. EMPOWERMENT AUF ORGANISATIONS-, INDIVIDUUMS- UND TEAMEBENE	39
3. RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG IN ÖSTERREICH	41
3.1. DAS BEAMTENDIENSTRECHTSGESETZ	41
3.2. DAS GEHALTSGESETZ	42
3.3. DIE WIRKUNGSORIENTIERUNG GEMÄß BUNDESVERFASSUNGSGESETZ	43
3.4. TEAMORGANISATION	44
4. DIE BUNDESMITARBEITERINNEN- UND BUNDESMITARBEITERBEFRAGUNG DER REPUBLIK ÖSTERREICH	45
B EMPIRISCHE ERHEBUNG	47
I METHODIK	47
1. QUALITATIVE ERHEBUNG	47
1.1. INTERVIEW	47
1.2. INTERVIEWLEITFADEN	48
1.3. AUSWAHLKRITERIEN DER ORGANISATIONSEINHEITEN UND PERSONEN	48
1.4. BEFRAGUNGSORT, BEFRAGUNGSDAUER UND ART DER AUFZEICHNUNG	51

2.	AUSWERTUNG – QUALITATIVE INHALTSANALYSE	52
II	DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	53
1.	AUTONOMIE - RAHMEN	53
1.1.	ORGANISATIONSTRUKTUR – DAS BÜROKRATISCHE SYSTEM	53
1.2.	TEAMARBEIT	54
1.3.	TEAMKULTUR	60
1.4.	GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNG	64
1.5.	DIVERSITÄTSMANAGEMENT	65
2.	AUTONOME TEAMS, TEAMLEISTUNG UND TEAMEFFEKTIVITÄT	66
2.1.	MACHT, EMPOWERMENT UND AUTONOMES HANDELN IM TEAM	67
2.2.	FÜHRUNG UND MOTIVATION	73
III	ERGEBNISINTERPRETATION	76
1.	BÜROKRATISCHE SYSTEME	76
1.1.	VOR- UND NACHTEILE VON BÜROKRATISCHEN SYSTEMEN	76
1.2.	DIE UNTERNEHMENS- UND KOMMUNIKATIONSKULTUR	78
2.	AUTONOME TEAMS IN BÜROKRATISCHEN SYSTEMEN	81
2.1.	AUSRICHTUNG DER TEAMARBEIT AN ZIELEN UND TEAMORGANISATION	81
2.2.	TEAMEFFEKTIVITÄT, EMPOWERMENT UND MACHTVERHÄLTNISSE	84
2.3.	FÜHRUNG, DIVERSITÄTSMANAGEMENT UND MOTIVATION	87
2.4.	PARADOXE HANDLUNGSANFORDERUNGEN AN TEAMS IN BÜROKRATISCHEN SYSTEMEN	88
C	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN, REFLEXION UND AUSBLICK	90
I	ZUSAMMENFASSUNG DER HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	90
1.	AUTONOME TEAMARBEIT - RAHMEN	90
1.1.	ORGANISATIONSSTRUKTUR	93
1.2.	ORGANISATIONSKULTUR	93
1.3.	DIVERSITÄTSMANAGEMENT	94
2.	ENTWICKLUNG VON TEAMAUTONOMIE IN BÜROKRATISCHEN SYSTEMEN	95
2.1.	FÜHRUNG UND MOTIVATION	95
2.2.	TEAMEFFEKTIVITÄT UND MACHT	96
II.	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND KRITISCHE REFLEXION	97
III.	AUSBLICK	101
	LITERATURVERZEICHNIS	105
	QUELLENVERZEICHNIS	109
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	110
	TABELLENVERZEICHNIS	110
	ANHANG	111
A	INTERVIEWLEITFADEN	111
B	ÜBERSICHT DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE	117
C	STRUKTURIERENDE INHALTSANALYSE	127
D	TRANSKRIPTE	148

Einleitung

1. Problemstellung und Forschungsfrage

Seit den 1970er Jahren gilt Teamarbeit als zentrales Element der Humanisierung der Arbeitswelt. Die Erweiterung der Handlungsspielräume und Partizipation aller Beteiligten an Arbeits- und Entscheidungsprozessen verspricht Innovationskraft und intrinsische Motivation. Durch die beginnende Globalisierung in den 1980er Jahren veränderten sich die Wettbewerbsbedingungen. Um flexibel auf die sich schnell verändernden Umwelten reagieren zu können, wurde eine prozessorientierte Umstellung der Arbeits- und Organisationsbedingungen erforderlich. Der Einsatz von Projektteams und teilautonomen Arbeitsgruppen verspricht die optimale Entfaltung der Potenziale der Arbeitenden und somit das Erreichen der erforderlichen Problemlösefähigkeit und Innovationskraft der Organisation. Geht es um Arbeitszufriedenheit und Leistungssteigerung so sind die Begriffe „Kleingruppe“, „Team“, „Arbeitsgruppe“ und „Teamentwicklung“ bis heute zentrale Elemente jeder Organisationsentwicklung. Das Element „Team“ entwickelte sich zum Verbindungselement zwischen Organisation und Individuum und ermöglicht unter optimierten Rahmenbedingung über Selbstorganisationsprozesse das gemeinsame globale, hierarchieübergreifende, prozessorientierte Problemlösen. Das Lernen im Team wurde zum Ausgangspunkt sowohl für das individuelle Lernen der Arbeitenden als auch für die Übertragung dieses Wissens an die „lernende“ Organisation.

Max Weber, Vater der Organisationstheorien, beschreibt in seinem Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“ (Weber, 2010) Bürokratie als Idealtypus funktionierender Organisationen. Kennzeichnend für bürokratische Systeme sind nach Max Weber hohe Arbeitsteilung sowie eine regelbasierte Ordnung und deren Akzeptanz. Organisationen sind demnach Befehls- und Gehorsamkeitsverbände (Kommandosysteme) mit „Herrschaft“ als Sonderform von legaler Macht. Das Verhalten wird durch legitime Weisungen eines Machtbefugten bestimmt. Autoritäten und Verantwortungsbereiche leiten sich aus einem definierten System von Über- und Unterordnungen (Amtshierarchie) und den Amtskompetenzen ab. Ein weiteres Grundgesetz ist die Aktenmäßigkeit und die Nachvollziehbarkeit der Arbeitsprozesse (Weber, 2010).

Ein Erfolgsfaktor von Teams ist deren inne wohnende diverse, heterogene Zusammensetzung bezogen auf Alter, Geschlecht, Ethnie, Bildung, Behinderung sowie Funktion. Die Schattenseite von Teamarbeit ist in der hohen Belastung dieser Einheiten zu sehen. Teams befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen strukturlogischer Autonomie und

organisationaler Gebundenheit. Die Ergebnisse der empirischen Erhebung im Rahmen der Bachelorarbeit „Effektivität, Zeitdruck und hierarchische Strukturen in Teams – eine qualitative Studie.“ (Höllerer, 2014) zeigen, dass die Einbettung von autonomen Teams in bürokratischen Strukturen bestenfalls einen Versuch zur Erreichung von Flexibilität darstellt. Die Ergebnisse zeigen auch sehr klar das Bedürfnis von Teams nach einer gemeinsamen Problemanalyse, einer auf Teamarbeit abgestimmte Führungskultur, Autonomie und einem auf Vertrauen an Stelle von Weisungen aufgebautem Arbeitsklima (Höllerer, S. 50).

Die gegenständliche Arbeit stellt das Bedürfnis der Teams nach Autonomie in den Mittelpunkt der weiteren Ausführungen. Die zentrale Forschungsfrage lautet:

„Unter welchen Bedingungen können Teams in bürokratischen Systemen autonom arbeiten?“

2. Zielsetzung und Aufbau

Ziel ist die Beantwortung der Forschungsfrage sowie die Ableitung von spezifischen Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Teamautonomie in bürokratischen Systemen.

2.1. Rahmenbedingungen der untersuchten Teamarbeit

Ausgehend von der Annahme, dass die Art der Organisations- und Teamstruktur, der Macht- und Motivationsverhältnisse, der Führungskultur und des Diversitätsmanagements wesentlichen Einfluss auf den erlebten Grad der Teamautonomie haben, beschäftigt sich der Theorieteil mit der Darstellung der bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnisse in diesen Bereichen. Darüber hinaus werden das Dienst- und Besoldungsrecht der Beamtinnen und Beamten sowie die Wirkungsorientierung als spezifische Rahmenbedingungen von bürokratischen Systemen der österreichischen öffentlichen Verwaltung behandelt.

2.1.1. Machtverhältnisse

Jene Autonomie, die es in modernen Managementkonzepten zu diskutieren gilt, liegt nach Peters (1997) in der Möglichkeit zur Selbstorganisation von Prozessen und Systemen bei gleichzeitiger direkter Ergebnisverantwortlichkeit. Voraussetzung dafür ist die Reduzierung der Machtverhältnisse und einem auf Individualität aufbauenden Diversitätsmanagement. Autonome Teams im Sinne der Autonomie III nach Peters (1997) versuchen folglich nicht den Erwartungen der Linienführungskraft gerecht zu werden, sondern bemühen sich, den maximalen Nutzen für das Unternehmen zu erwirtschaften.

Nichts desto trotz benötigen Teams unter anderem eine Führung und eine klare Rollenverteilung. Aufgabe der Teamführung ist es zu verhindern, dass Einzelinteressen das Teaminteresse gefährden. Maslow weist auf die Bedeutung der Berücksichtigung der „Ich-Bedürfnisse“ zur Erreichung der Selbstverwirklichung hin. Durch eine starke Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerbeteiligung an Leitungssagenden, besseren Perspektiven, größere Anerkennung und gesicherte Arbeitsplätze kann nach der Theorie Z (Ouchi, 1981) Identifikation mit dem Unternehmen, Respekt zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften sowie zielgerichtete Motivation gefördert werden. „Empowerment“ soll unselbständige Beschäftigte zu „unselbständigen Selbständigen“ oder „Intrapreneurs“ machen. Die Übertragung von Macht bedeutet aber auch eine Veränderung der Kontrollsysteme hin zu „indirekter Steuerung“ über Kodexes und Leitbilder. Die Veränderung der Machtverhältnisse beeinflusst demnach den Grad der Teamautonomie in bürokratischen Systemen.

Teameffektivität setzt sich nach dem Modell von Hackman (1987) aus den Outputkriterien Akzeptanz der Leistung durch die Empfängerin bzw. den Empfänger (leistungsbezogenes Kriterium), der Fähigkeit der Gruppe zur künftigen Zusammenarbeit (Soziales Kriterium) und der Zufriedenheit der Teammitglieder (Persönliches Kriterium) zusammen. Das Design der Gruppe, der organisationale Kontext (Inputkriterien), der Prozess in der Gruppe (Prozesskriterien) und gruppenbezogene Synergien (moderierende Kriterien) beeinflussen den Grad der möglichen Teameffektivität (Hackman, 1987, S. 331). Hermann fügt diesem Modell die Komponente der Machtverhältnisse hinzu, welche über die Organisationsstruktur wirken (Hermann, in: Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann, 2012, S. 284; vgl. Höllerer, 2014). Nach diesem Modell wird das Inputkriterium „Organisationaler Kontext“ und das moderierend wirkende Kriterium „Ressourcen“ als Einheit dargestellt und somit verdeutlicht, dass ohne die Verfügbarkeit von entsprechenden Ressourcen weder Teameffektivität noch Teamerfolg zu erwarten sind (Hermann, in Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann, 2012, S. 284). Daraus kann abgeleitet werden, dass beim Einsatz von Teams verstärkt auf den Einfluss der Machtverhältnisse auf den Entscheidungsspielraum und weiters auf die Autonomie der Teams zu achten ist. (vgl. Höllerer, 2014, S. 13 – 14). Die Grenzen des durch Weisung gewährten Handlungs- und Entscheidungsspielraums in bürokratischen Systemen sind zwar vorgegeben, innerhalb dieser Grenzen wird von allen Beteiligten autonomes Verhalten erwartet. Peters (1997) stellt fest, dass durch die Festlegung des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes „das Kommando-system perfektioniert wird“ (Peters, 1997). Der Vorteil liegt dabei beim Kommando-system, welches sich dadurch die Erhöhung der Motivation beziehungsweise die Lösung von Problemen, die im hierarchischen Weg aufgrund der Arbeitsteilung nicht machbar

sind, verspricht. Durch die Übernahme der „Befehlsgewalt“ im zugewiesenen Autonomiespielraum kommt es bei den Beschäftigten zu einer reduzierten Wahrnehmung des „Kommandosystems“. Dadurch können vorhanden Potenziale gut entfaltet werden (Peters, 1997). Es scheint daher schlüssig, dass durch Abbau von Hierarchien in bürokratischen Systemen eine Entlastung der Beschäftigten erfolgt und der Autonomiespielraum erweitert wird. Infolge der vorangehend dargestellten Abhängigkeitsverhältnisse ergibt sich die Vorannahme, dass die Organisationsstruktur den Grad der Teamautonomie in bürokratischen Systemen beeinflusst.

2.1.2. Führung und Motivation

Als Führungskraft wird im Allgemeinen jene Person verstanden, die Macht und Einfluss auf eine Organisation, Abteilung oder ein Team hat. Die klassischen Führungsansätze lassen sich in Eigenschaftsansätze (Wie muss eine Führungskraft sein?), Verhaltensansätze (Was muss eine Führungskraft tun?) und Kontingenzansätze (Was muss eine Führungskraft in welcher Situation tun?) unterscheiden. Der Verhaltensansatz ist kontextunabhängig, wohingegen der Kontingenzansatz die Situation berücksichtigt. Zentrale Annahme des Kontingenzansatzes ist, dass die Führungspersönlichkeit den Führungsstil der vorhandenen Situation anpasst.

Die oftmals vorbestimmte Teamleitung steht vor der Aufgabe, das Team als „Gleiche/Gleicher unter Gleichen“ zu führen, wobei die Führung meist keine direkten Entscheidungs- und Sanktionsbefugnisse erhält. Die Rolle der Teamleitung bedarf daher einer sehr genauen, allgemein akzeptierten Definition. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wird daher erhoben, ob sich die Art der Führung auf den Grad der Teamautonomie in bürokratischen Systemen auswirkt.

2.1.3. Diversitätsmanagement

Diversitätsmanagement hat das Ziel, durch positive Wertschätzung Vielfalt konstruktiv zu nutzen. Durch Vermeidung von Diskriminierung und Betonung von Ähnlichkeiten gruppiert nach Alter, Geschlecht, Ethnie, Religion, sexueller Orientierung, Ausbildung und Behinderung wirkt das Management von Vielfalt auf alle organisationalen Ebenen und auch auf die Unternehmenskultur. Bei der Auswertung der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundesdienstes in Österreich wurden spezifische Diversitätsdimensionen (z.B. Besoldungsgruppe) erkennbar. Nach Hays-Thomas (2004) sind vor allem jene Diversitätsmerkmale von organisationaler Bedeutung, die sich auf die Arbeitsbeziehungen auswirken; konkret jene, die Einfluss nehmen auf Akzeptanz, Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit und Perspektiven/Weiterentwicklung. Diversität entsteht nach Hays-Thomas (2004) durch Über- bzw. Unterordnung und wird durch hierarchische

Ebenen sichtbar. Daraus entsteht die Gefahr, dass Menschen aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe bewertet werden und stereotype Denk- und Verhaltensmuster entstehen. Diversitätsmanagement nach Hays-Thomas (2004) beschäftigt sich nicht mit der Vielfalt von Gruppen, sondern mit der Individualität der handelnden Personen und des Findens einer situativen Balance zwischen Individualität und Homogenität. Die Umsetzung hat durch eine entsprechende Führungsarbeit zu erfolgen. So sollte bereits im Leitbild festgehalten sein, dass Ungleichheit als Potenzial verstanden wird. Planung und Kontrolle werden von Kreativität und Partizipation abgelöst. Im Rahmen der empirischen Erhebung ist zu erforschen, inwieweit die Berücksichtigung der individuellen Heterogenität den Grad der Teamautonomie in bürokratischen Systemen beeinflusst.

2.1.4. Bürokratische Systeme, Autonomie und Teameffektivität

Bürokratische Systeme nach Max Weber arbeiten nach dem mechanistischen Organisationsbild mit hoher Zuverlässigkeit. Aktuell stehen diese Organisationen aber vor der Herausforderung, mit systemfremden Anforderungen wie Außenbezügen, Diversität, intrinsische Motivation und Teamautonomie umgehen zu müssen. Das autonome Handeln von Teams ist dabei abhängig von besonderen Rahmenbedingungen.

Aus den Grundprinzipien der Bundesstaatlichkeit und der kommunalen Selbstverwaltung ergibt sich in Österreich eine nach Bund, Länder und Gemeinden gegliederte Verwaltungsstruktur. Die größte Verwaltungsorganisation ist die Bundesverwaltung. Ministerien sind für die Bearbeitung von spezifischen Sachthemen verantwortlich. Die Ressortleitung obliegt der jeweilig zuständigen Bundesministerin bzw. dem jeweilig zuständigen Bundesminister. Das Ressort wiederum besteht aus der Zentralstelle des Bundesministeriums und nachgeordneten Dienststellen im gesamten Bundesbereich. Die Strukturen der Ministerien sind nach einheitlichen Organisationsgrundsätzen aufgebaut und gliedern sich in Sektionen, Gruppen, Abteilungen und Referate. Darüber hinaus können Generalsekretärinnen und Generalsekretäre, Staatssekretärinnen und Staatssekretäre sowie Büros der Bundesministerin bzw. des Bundesministers eingerichtet werden. Wie die Aufbauorganisation bzw. die Aufgabenverteilung konkret gestaltet ist, wird durch die Bundesministerin bzw. dem Bundesminister mittels interner Anordnung, der Geschäftseinteilung, festgelegt. Im Gegensatz dazu sind die Landesverwaltungen als Kollegium unter der politischen Leitung der Landeshauptfrau bzw. des Landeshauptmannes organisiert. Die Leitung der Verwaltungsebene liegt in der Verantwortung der Landesamtsdirektorin bzw. des Landesamtsdirektors. In den Ländern existieren keine Landes-Ministe-

rien, sehr wohl aber nachgeordnete Dienststellen. Auf der Ebene der Gemeindeverwaltung obliegt die politische Führung der Bürgermeisterin bzw. dem Bürgermeister. Die administrative Leitung fällt in den Zuständigkeitsbereich der Gemeindegeschäftsführerin bzw. des Gemeindegeschäftsführers. In Städten mit eigenem Statut wird diese Funktion als „Magistratsdirektion“ bezeichnet.

Die besonderen Anforderungen an die öffentlich Bediensteten als Personal der öffentlichen Verwaltung ergeben sich aus der gesellschaftlichen Bedeutung der staatlichen Aufgaben. Gesetzestreue, Unparteilichkeit und Leistungsfähigkeit sowie Effizienz der Verwaltung und Korruptionsfreiheit sind Erfolgskriterien im öffentlichen Dienst. Traditionelle bürokratische Systeme gewährleisten diesen Anspruch.

Die qualitative Erhebung dieser Arbeit konzentriert sich auf die Erforschung der Auswirkungen der spezifischen Gegebenheiten der Bundesverwaltung auf die Autonomie von Teams.

2.2. Empirische Erhebung

Die empirische Erhebung dieser Arbeit erfolgte mittels strukturierter, qualitativer Interviews im Zeitraum Oktober 2015 bis Februar 2016. Ein Interviewleitfaden diente als Orientierung während der Gespräche und ist Resultat der wissenschaftlichen Erarbeitung des Problembereiches.

2.2.1. Qualitative Erhebung mittels Expertinnen- und Experteninterviews

Im Rahmen der Interviews sind sowohl geschlossene als auch offene Fragen zu beantworten. Befragt wurden zehn führende Bedienstete des Human Resource Bereiches des Bundeskanzleramtes, Führungskräfte in unterschiedlichen Positionen und Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung, Teamleitungen sowie Teammitarbeiter und Teammitarbeiterinnen. Als weitere Auswahlkriterien wurden die Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst in Österreich seit mindestens zehn Jahren und persönliche Erfahrungen mit Teamarbeit festgelegt. Der Interviewleitfaden berücksichtigt als Strukturvariablen die Diversitätsdimensionen gemäß der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundes 2011 und 2015. Konkret sind dies die Dimensionen Geschlecht, Alter, Führungskraft, Ausbildung und Besoldung. Die Interviews wurden nach vorheriger Zustimmung der Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen aufgezeichnet, transkribiert, aufbereitet und entsprechend den Anforderungen der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 2003, S. 53 ff.; vgl. Anhang C) ausgewertet. Diese Vorgehensweise soll es ermöglichen, die unterschiedlichen Perspektiven der befragten Expertinnen und Experten darzustellen.

Die Befragung im Rahmen der empirischen Erhebung dieser Arbeit wurde ausschließlich mit Beamtinnen und Beamten, welche bereits eine Mindestdienstzeit von zehn Jahre aufweisen können, durchgeführt. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden so ausgewählt, dass die Interviews drei Gruppen zugeordnet werden konnten. Die Kontrollgruppe umfasst Gespräche mit Beamtinnen und Beamten von Organisationseinheiten außerhalb jener Organisation, die untersucht wurde. Diese Interviews liefern wertvolle Hinweise darauf, unter welchen Rahmenbedingungen auch in bürokratischen Systemen hohe Teamautonomie möglich ist. Bei der Gruppe der Führung handelt es sich um Gespräche mit der Führungsebene der untersuchten Organisationseinheit. Die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt die Sichtweise jener Bediensteten dar, die nicht zur Entscheidungsebene der untersuchten Organisationseinheit gehören

2.2.2. Limitation der Untersuchung

Diese Arbeit beschäftigt sich explizit nicht mit der Gruppe der Vertragsbediensteten und den Unterschieden des Vertragsbedienstetengesetzes zum Beamtendienstrechtsgesetz. Die Gruppe der Vertragsbediensteten nimmt zwar an der vom Bundeskanzleramt durchgeführten Befragung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Bundes teil, die Ergebnisse werden aber nicht getrennt nach Vertragsbediensteten und Beamten dargestellt.

Leider ist es nicht gelungen Individualergebnisse der Bundesmitarbeiter- und Bundesmitarbeiterinnenbefragung zu erhalten. Somit können die entsprechenden Ergebnisse nur als Mittelwerte dargestellt werden.

A Theoretischer Rahmen

I Teams in bürokratischen Systemen

1 Teamarbeit – Grundlagen

Der Einsatz von Teams in bürokratischen Systemen verspricht Innovationskraft und Flexibilität. Allerdings stellen Teams spezifische Anforderungen an das mechanistische Verständnis dieser Organisationen. Besonders der Anspruch der Teams auf Autonomie steht im Widerspruch zu dem auf Weisung und Gehorsam aufgebauten System.

1.1. Geschichtliche Entwicklung

Die geschichtliche Entwicklung von Arbeitsgruppen und Teams hat ihren Ursprung in der Human Relations Bewegung. Ausgehend vom Scientific Management System mit hoher Arbeitsteilung und der Zerlegung der Arbeitsschritte in optimierte Teilleistungen führten Roethlisberger und Dickson zwischen 1924 und 1932 eine Reihe von Studien in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company durch. Ziel der Experimente war es festzustellen, wie die Arbeitsleistung der Arbeitenden gesteigert werden könnte. Die Forschungsergebnisse zeigten überraschender Weise, dass Leistungssteigerung nicht ausschließlich von der Variation der Arbeitsbedingungen wie beispielweise Licht oder Pausen abhängig sind, sondern wesentlich von den sozialen Beziehungen der Arbeitenden untereinander und zum Vorgesetzten beeinflusst werden. Diese Erkenntnisse bildeten die Basis für die darauf folgende Human Relations Bewegung. Kurt Lewin entwickelte in den frühen 1940er Jahren die experimentelle, geprüfte, dynamische Individualpsychologie und lieferte damit das theoretische Fundament für die experimentellen Forschungstätigkeiten rund um das Thema „Arbeiten in kleinen Gruppen“. In seinen Experimenten variierte Lewin die Führungsstile (demokratisch, autoritär und laissez-faire) und beobachtete die Veränderung der dadurch beeinflussten Arbeitsleistung und des Verhaltens von Gruppen. Seine Forschungsarbeit mit künstlichen Gruppen in Laborexperimenten zeigte, dass Selbsterfahrungs- und Feedbackprozesse entscheidend für den Erwerb sozialer Fähigkeiten und Verhaltensänderungen in Gruppen sind. Ab den 1970er Jahren galt Teamarbeit als zentrales Element der Humanisierung der Arbeitswelt. Die Erweiterung der Handlungsspielräume und Partizipation aller Beteiligten an Arbeits- und Entscheidungsprozessen versprach Innovationskraft und intrinsische Motivation. Durch die beginnende Globalisierung in den 1980er Jahren veränderten sich die Wettbewerbsbedingungen. Um flexibel auf die sich schnell verändernden Umwelten reagieren zu können, wurde eine prozessorientierte Umstellung der Arbeits- und Organisationsbedingun-

gen erforderlich. Der Einsatz von Projektteams und teilautonomen Arbeitsgruppen versprach die optimale Entfaltung der Potenziale der Arbeitenden und somit das Erreichen der erforderlichen Problemlösefähigkeit und Innovationskraft der Organisation. Geht es um Arbeitszufriedenheit und Leistungssteigerung so sind die Begriffe „Kleingruppe“, „Team“, „Arbeitsgruppe“ und „Teamentwicklung“ bis heute zentrale Elemente jeder Organisationsentwicklung. Das Element „Team“ entwickelte sich zum Verbindungselement zwischen Organisation und Individuum und ermöglicht über Selbstorganisationsprozesse das gemeinsame globale, hierarchieübergreifende, prozessorientierte Problemlösen. Das Lernen im Team wurde zum Ausgangspunkt sowohl für das individuelle Lernen der Arbeitenden als auch für die Übertragung dieses Wissens an die „lernende“ Organisation (Schiersmann & Thiel, 2000, S. 297 ff.).

1.2. Teamtypen

Schiersmann und Thiel (2000, S. 297 ff.) kategorisieren Teams nach den Merkmalen hierarchische Positionierung, Dauer des Arbeitsauftrages und der Zusammensetzung der Mitglieder. Nach der Position innerhalb der Hierarchie erfolgt aufsteigend die Unterscheidung in Produktionsteam, strukturelles Team und Leitungsteam. Hierarchische Teams bestehen ohne zeitliche Befristung und die Zusammensetzung der Mitglieder ergibt sich aus der Funktion. Das Produktionsteam befindet sich auf der untersten hierarchischen Ebene. Es arbeitet innerhalb eines definierten Produktionsprozesses kontinuierlich zusammen und unterliegt trotz eines hohen Maßes an Autonomie innerhalb des Prozesses einer beständigen Kontrolle. Das strukturelle Team setzt sich aus Mitgliedern des mittleren Managements zusammen. Typisch dafür ist die Funktion der Abteilungsleitung. Zielsetzung der strukturellen Teams ist die Optimierung der Ausübung der Funktion. Auf der Ebene des Top-Managements ist das Leitungsteam angeordnet. Dieses Team verfügt über umfassende Weisungsbefugnis und hohe Definitionsmacht. Diese Form der Teambildung ist jedoch nur selten aufzufinden, da es sich bei Top-Managerinnen und Top- Managern meist um ausgeprägte Individualisten handelt und die Terminkoordination schwierig werden kann. Hinzu kommt die hohe Komplexität der Aufgabenstellung in diesem Hierarchiebereich. Als zeitlich begrenzte Teamformen sind das Projektteam – auch in der besonderen Form des virtuellen Teams - sowie die Qualitäts- und Problemlösegruppen zu nennen. Projektteams sind hierarchie- und fachübergreifend zusammengesetzt und erhalten eine fest definierte Aufgabe. Diese Aufgabe ist meist neu, hoch komplex und fordert vom Team hohe Innovationskraft. Qualitätszirkel bzw. Problemlösegruppen beschäftigen sich damit, Lösungen für Problemstellungen innerhalb des Arbeitskontextes zu finden. Einsatzbereiche sind daher alle kontinuierlichen Verbesserungsprozesse innerhalb der Organisation, wie zum Beispiel Total Quality Management.

Während beim Projektteam face-to-face Kommunikation möglich ist, hat das virtuelle Team die besondere Herausforderung der räumlichen Dislozierung und die Bewältigung der Arbeitsteilung und Kommunikation über IT-Tools und elektronische Medien zu meistern (Schiersmann & Thiel S. 297 ff.). Von besonderer Bedeutung mit und in der Arbeit in oftmals interkulturellen, dislozierten virtuellen Teams ist die Gestaltung des Handlungsspielraumes (vgl. Teil A-I, Kapitel 1.7.) und der damit verbundenen Möglichkeit der Generierung von Selbststeuerungsprozessen in den Teams.

1.3. Teamentwicklung

Die Entwicklung der Arbeitsgruppe zu einem Hochleistungsteam passiert nicht von selbst, sondern muss durch qualitative Teamentwicklungsprozesse gestützt und gefördert werden. Der Aufgabenbereich der Teamentwicklung im weiteren Sinn umfasst die Neubildung eines Teams aus Teilnehmenden, die sich bis zu diesem Zeitpunkt nicht gekannt haben. Unter Teamentwicklung im engeren Sinn ist die Weiterentwicklung eines Teams zu verstehen, welches aufgrund neuer Aufgaben bzw. sich abzeichnenden oder bereits bestehenden Konflikten vor speziellen Herausforderungen steht. Besteht die Notwendigkeit der Zusammenarbeit und Koordination mehrerer Teams, so geschieht dies im Rahmen der Inter-Teamentwicklung. Auslöser für Teamentwicklungsmaßnahmen können krisenunabhängige Anlässe, wie beispielsweise Start neuer Teams, Begleitung des Teamwachstums als auch krisenabhängige Anlässe wie fehlende Methodenkenntnisse und Arbeitstechniken, Störungen in der Zusammenarbeit, Kommunikationsprobleme der Teammitglieder und mangelnde Identifikation mit den Teamzielen sein. Darüber hinaus sind organisationale Anlässe wie Unternehmensfusion sowie personale Anlässe wie zum Beispiel Rollendefinitionen zu nennen (Schiersmann & Thiel, 2000, S. 297 ff.).

Im Rahmen der Teamentwicklung wird die systemische Intervention zur Optimierung der Leistungsfähigkeit des Teams und der Qualität des Arbeitens eingesetzt. Zielsetzung dieser Maßnahmen ist die Erhöhung der Teameffizienz durch Verbesserung der Beziehung und Entwicklung sozialer Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teammitglieder, die Entwicklung und Vereinbarung verbindlicher Regeln, die Erarbeitung von Vorgehensweisen und Arbeitstechniken sowie die Befähigung des Teams zum Erkennen und Steuern von gruppendynamischen Selbstorganisationsprozessen (Schiersmann & Thiel, 2000, S. 297 ff.).

Die Konzepte der Teamentwicklung werden nach Zielsetzung und Schwerpunkt der Maßnahmen unterschieden. Aus der Reformpädagogik der 1920er Jahre stammt der

erlebnisorientierte Teamentwicklungsansatz. Als einer der wichtigsten Vertreter dieser wissenschaftlichen Strömung ist Kurt Hahn zu nennen (Knoll, 1998). Kern sind sportliche Betätigungen und Expeditionen mit der Zielsetzung ein Lern- und Erfahrungsfeld zwischen Individuum, Gruppe und Natur zu schaffen. Statt der ausschließlich verbal-kognitiven Vermittlung von Lehr- und Lerninhalten erfolgt durch sinnliche Körpererfahrungen eine rasche Rückkoppelung von Fehlern und Erfolgen in ungewohnten und kritischen Ernstsituationen. Die gegenseitige Abhängigkeitssituation der Teilnehmenden fördert die Bereitschaft zur Kooperation und das Finden von Bewältigungsstrategien. Durch die Aufgabenstellung werden Konsequenzen von Fehlentscheidungen und Fehlverhalten von Teammitgliedern erlebbar. Diese Erfahrungen unterstützen das für Teamarbeit entscheidende systemische und ganzheitliche Denken. Obwohl für Indoor-Trainings abgewandelte Elemente des erlebnisorientierten Ansatzes aktuell noch angeboten werden, werden Teamschulungen dieser Art aus Zeit- und Kostengründen nur mehr selten durchgeführt. Geht es um den Aufbau von Vertrauen, die Klärung von Konflikten und die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder, dann erfolgt die Teamentwicklung nach dem **intrapersonal-beziehungsorientierten Ansatz** (Schiersmann & Thiel, 2000, S. 235 ff.). Dieser Ansatz geht davon aus, dass die Sozialdynamik einer Gruppe die Lösungsqualität signifikant beeinflusst. Wichtige Maßnahmen sind in diesem Prozess das Erlernen von Feedback Regeln, die Fähigkeit zur Meta-Kommunikation und der richtige Umgang mit Gefühlen. Als Ergebnisse sind verbindlich vereinbarte Regeln für den Informationsfluss, für den Umgang mit Meinungsverschiedenheiten sowie die Klarheit über Zuständigkeiten und Qualität der Zusammenarbeit zu erwarten. Kern der Kritik dieses Ansatzes ist die zu starke Fokussierung auf die Beziehungen der Teammitglieder, wodurch die eigentliche Zielsetzung des Teams in den Hintergrund rücken kann. Die Optimierung des Zielvereinbarungsprozesses und der Zielbildung steht im Mittelpunkt des **ziel- und aufgabenorientierten Teamentwicklungsansatzes** (Schiersmann & Thiel, S. 235 ff.). Von gemeinsam erarbeiteten Teamzielen werden unter Berücksichtigung des individuellen Wissens und Fähigkeiten und Fertigkeiten messbare, operative Ziele abgeleitet und vereinbart. Diese bündeln zielgerichtet die Interessen, setzen Arbeitsenergie frei und schaffen Teamidentität. An diesem Ansatz wird kritisiert, dass durch den Fokus auf die Aufgabenstellung nicht klar genug dargestellt wird, welche Kompetenzen überhaupt erforderlich sind und welche Rollen daher im Team unbedingt vorhanden sein müssen. Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich der **rollenbasierte Teamentwicklungsansatz** (Schiersmann & Thiel, S. 235 ff.). Da das Ausmaß der **Diversität** der Teamzusammensetzung wesentlich die Leistungsfähigkeit beeinflusst, richten sich die Maßnahmen dieses Ansatzes auf die gemeinsame Rollenkonstruktion- und -klärung der

einzelnen Teammitglieder und des gesamten Teams. Ziel ist die organisatorische Rollenanalyse, die Optimierung des Selbstmanagements der Rolle und die Dokumentation von bestimmten Rollenstrukturen. Die Rolle ist dabei als Bündel normativer Erwartungen an das Verhalten eines Teammitglieds zu verstehen. Nach Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams wird dabei in funktionsorientierte und interaktionsorientierte-sozialbezogene Rollen unterschieden. Wie die Koordination der Rollen im Prozess der Leistungserstellung erfolgt, bleibt unberücksichtigt. Kritisiert wird dieser Ansatz, weil die Abstimmung der Aufgabenschwerpunkte im zeitlichen Verlauf der Teamarbeit fehlt und dadurch Einbußen betreffend die Teameffektivität und der Teameffizienz zu erwarten sind. Die **prozess- und problemlöseorientierte Teamentwicklung** (Schiersmann & Thiel, S. 235 ff.) befasst sich mit dieser Fragestellung. Durch die aktive Gestaltung des Interaktions- und Zusammenarbeitsprozesses innerhalb des Teams erfolgt eine Neukonstruktion von kollektiven Arbeitsprozessen. Die zeitliche Komponente der Teamentwicklung berücksichtigt das **Vier-Phasen-Modell nach Tuckman** (1965, S. 384 ff.). Dieser Basisansatz dient vorwiegend der Diagnose und Weiterentwicklung von Teams. Als weiteres Modell des prozess- und problemlöseorientierten Teamentwicklungsansatzes ist das **GPRI-Modell** (Gergs & Mosner, 2006, S. 91 ff.) zu nennen, welches den Beziehungs-, Zielsetzungs- und Rollenklärungsansatz verbindet. Im ersten Schritt erfolgt die Klärung der Ziele (Goals) der Zusammenarbeit (Was soll das Team erreichen?). Das Ergebnis des zweiten Schrittes ist die verbindliche Vereinbarung von Arbeits-, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen (Wie arbeitet das Team?). Die eindeutige Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten (Roles) erfolgt in Schritt Drei. In Schritt Vier werden die Definition der Interaktions- und Kommunikationsprozesse (Interaction) verbindlich vereinbart. Aufbauend auf Ben Furmann und Tapani Ahola (Furmann & Ahola, 2007) entwickelte Geisbauer den **lösungs- und ressourcenorientierten Reteaming-Ansatz** (Geisbauer, 2006). Dieser zeichnet sich durch eine starke Zukunfts- und Lösungsorientierung aus. Bei Maßnahmen dieses Ansatzes wird auf die Problemanalyse verzichtet. Bestehende Probleme werden in Ziele verwandelt. Dadurch werden leistungsnotwendige Ressourcen und kreative Lösungsprozesse optimal mobilisiert. Der **systemisch-problemlösungsorientierter Ansatz** von Jüster (2006, S. 151 ff.) zeigt ebenfalls eine starke Ausrichtung hin zur Entwicklung einer Lösungsstrategie. Das Team wird als eigene Entität zwischen Mitarbeitenden und Organisation betrachtet. Teams sind von der Außenwelt klar unterscheidbar, verfügen über eine eigene Kultur, agieren selbstregulativ und adaptiv. Innerhalb der Teams existiert eine eigene Wirklichkeit (Jüster, 2006, S. 151 ff.). Ein Team ist also weit mehr als die Summe der einzelnen Mitglieder

Um die optimalen kontextbezogenen Maßnahmen zu finden, bedarf es a priori einer genauen Analyse des jeweiligen Teams. Aus dieser auf Gruppenprozesse bezogenen Analyse ergibt sich häufig die Notwendigkeit der Kombination von Maßnahmen aus allen fünf Ansätzen. Teamentwicklung ist vielfacher Kritik ausgesetzt. Aus sozio-kultureller Sicht werden vor allem die steigende berufliche Mobilität und der daraus resultierenden oberflächlichen, beruflichen Beziehungen zu wenig bei Teamentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt. Darüber hinaus stellen Schiersmann und Thiel (2000, S. 235 ff.) fest, dass mit zunehmender Hierarchie die Möglichkeiten zur Teamarbeit abnehmen und der Kontroll- und Sanktionsdruck von der Hierarchieebene auf die Teamebene verlagert wird (Schiersmann & Thiel, 2000, S. 235 ff.). Die Teams kontrollieren sich gegenseitig und stehen im Wettbewerb zueinander. In stark hierarchischen Systemen sind die Möglichkeiten zur offenen Kritik stark beschränkt. Zu viel Kritik schadet letztlich dem Team, wodurch das Team bemüht ist, derart unbequeme Mitglieder aus dem Team zu entfernen.

1.4. Team-Entwicklungsgrade

Die Gruppe ist ein Interaktionssystem von Menschen, mit gemeinsamen Werten und Normen. Die Mitglieder der Gruppe verfügen über ein eigenes Gruppengefühl und Gruppenbewusstsein. Innerhalb der Gruppe herrscht auf Grund der individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten eine ausgeprägte Aufgaben- bzw. Rollenverteilung. Die einzelnen Gruppenmitglieder sehen sich nur für den individuellen Aufgabenbereich verantwortlich, wodurch sich eine starke Orientierung an einer Führungsperson ergibt (Leiterinnen- und Leiterorientierung). Beim Team hingegen steht das gemeinsame Problemlösen im Vordergrund. Durch die beständige Arbeit an der gemeinsamen Beziehungs- und Kommunikationsebene entsteht eine gegenseitige Unterstützung und Ergebnisverantwortung der Teammitglieder. Grundelemente innerhalb des Teams sind sowohl gemeinsame als komplementäre Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Teams bilden eine soziale Entität und als solche stellen sie den Anspruch auf einen entsprechenden Handlungsspielraum und die Möglichkeit zum autonomen Handeln. Wie bereits dargestellt ist ein wichtiger Ansatz zur Analyse des tatsächlichen Teamentwicklungsgrades das Vier-Phasen-Modell nach Tuckman (1965, S.384 ff.). Ausgehend von der Arbeitsgruppe führt der Weg zum Hochleistungsteam nach Schiersmann und Thiel (2000, S. 235 ff.) über die Entwicklungsstufen **Pseudo-Team, Potentielles Team und echtes/richtiges Team**. Das Pseudo-Team hat im Vergleich zur Arbeitsgruppe bereits erkannt, dass eine Leistungssteigerung durch gemeinsame Anstrengungen möglich wäre, vermeidet aber jedes Bemühen zur Definition eines gemeinsamen Zieles. Es existiert keine Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Allerdings gibt es in diesem Stadium bereits

Unsicherheit, ob die individuelle Leistung sowie die Summe der in der Gruppe erbrachten Eigenleistungen ausreichend sind. Folglich ist die Gesamtleistung des Pseudo Teams sogar schwächer als jene der Arbeitsgruppe. Wenn sich die Leistungsanforderungen erhöhen und der Bedarf nach einer Leistungssteigerung deutlich in der Gruppe spürbar wird, ist ein wirkliches gemeinsames Bemühen zur Definition eines Gruppenzieles und des gemeinsamen Vorgehens absehbar. Eine Gesamtverantwortung für das Gruppenergebnis ist noch nicht erkennbar. Man spricht in dieser Entwicklungsstufe daher von einem „Potentiellen Team“. Die Leistungsergebnisse liegen deutlich über jenen der Arbeitsgruppe und des Pseudo-Teams. Erkennen einzelne Gruppenmitglieder die Notwendigkeit einer Gruppen-Ergebnisverantwortlichkeit ist der erste Schritt zu einem echten/richtigen Team bereits getan. Das Team beginnt mit der Identifizierung eines Existenzzweckes und entwickelt daraus ein Verantwortungsgefühl für das Erreichen des gemeinsamen Zieles. Die Quantität und Qualität der Leistung steigt deutlich. Das Top-Management kann diese Entwicklung durch die Vorgabe anspruchsvoller Leistungserwartungen fördern und legt damit den Grundstein für die Weiterentwicklung des echten Teams zum Hochleistungsteam. Das Hochleistungsteam zeigt die besten Leistungsergebnisse, welche durch das hohe, persönliche Engagement der Teammitglieder ermöglicht werden. Es ist heterogen zusammengesetzt, die Mitgliederanzahl ist überschaubar und es existiert ein gemeinsames Verständnis über die Rollen- und Verantwortungsaufteilung (Schiersmann & Thiel, 2000, S 235 ff.).

2. Teamleistung, Teameffektivität und Macht

Witte und Lechner (1998, zitiert in Ardelt-Gattinger, S. 52 ff.) definieren Teamleistung als "zielgerichtete Bewältigung kooperativer Aufgaben durch Gruppen" (Witte & Lecher, 1998, zitiert in Ardelt-Gattinger, S.53). Wichtige Komponenten der Teameffektivität nach Hermann (2012) sind ein akzeptables Aufgabenergebnis für die Empfängerinnen und Empfänger, die Fähigkeit der Teammitglieder zur weiteren Zusammenarbeit und die Befriedigung der Bedürfnisse der Teammitglieder durch die Teamarbeit (Hermann, in Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann, 2012, S. 284). Machtverhältnisse, die über Organisationsstrukturen wirken, beeinflussen die Effektivität der Teams auf unterschiedlichen Ebenen.

2.1. Teamleistung

Als allgemeine Modelle, die sich mit (der Verbesserung von) Teamleistung beschäftigen, ist das **Phasenmodell nach Tuckman** (1965), das **Input-Process-Output (IPO) Modell** der Team-Performance nach Hackman und Morris (1975, zitiert in Berkowitz, S. 45 ff.), das **Modell der fünf Dysfunktionen** eines Teams von Lencioni (2006) und das **Rocket**

Modell von Corphy und Hogans (www.hansfruhmann.at, 06.08.2015) anzuführen. Optimale **Teamleistung nach Tuckman** (1965, S. 384 ff.) ist erst möglich, nachdem ein Team die Phasen Forming, Storming, Norming und Performing absolviert hat. Dieses Modell bietet Ansatzpunkte für die Beratung von Teams und gibt Hilfestellung für die Unterstützung der Gruppe durch Führungskräfte. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass diese Entwicklung im unternehmerischen Kontext nur selten zu sehen ist, da Teams in der Regel für einen bestimmten Zweck zusammengesetzt werden und die Mitglieder aufgrund hierarchischer Funktionen eine gewisse „Hackordnung“ in das Team mitnehmen (vgl. Höllerer, 2014). Das **IPO-Modell von Hackman und Morris** (1975, S. 45 ff.) macht Teamleistung abhängig von der Verfügbarkeit und optimalen Kombination von individuellen Faktoren wie Persönlichkeit, Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Teamfaktoren wie die Teamstruktur, dem Kohäsionsgrad und der Gruppengröße. Darüber hinaus beeinflussen **Kontextfaktoren**, welche Wettbewerbs- und Leistungsdruck hervorrufen sowie die strukturelle Verankerung der Teams in Organisationen die Teameffektivität und Teameffizienz. Dieses Modell berücksichtigt aber nur vage die gruppendynamischen Prozesse und deren Einfluss auf die objektive und subjektive Teamleistung. (Hermann, zitiert in Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann, 2012, S. 282). Lencioni (2006) entwickelte ein Fünf-Stufen Modell, welches beschreibt, warum Teams nicht funktionieren und wie das Team bzw. die Führungskraft handeln muss um diese Dysfunktionen zu beseitigen. Die **Dysfunktionen** sind pyramidenförmig angeordnet. Vertrauen bildet die Basis und wird als Grundvoraussetzung beschrieben. Die Austragung von konstruktiven sachlichen und persönlichen Konflikten führt zu Respekt und Kooperationsbereitschaft. Erfolgsfaktoren für hohe Teamleistung sind weiters die Selbstverpflichtung zur persönlichen Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel und die Übernahme der Verantwortung dafür, auf kritische Entwicklungen aufmerksam zu machen. Als fünfte Dysfunktionalität beschreibt dieses Modell das Ausrichten der Aufmerksamkeit auf Resultate und die Bereitschaft, das eigene Ego den gemeinsamen Ergebnissen unterzuordnen. Dieses Modell gibt Einblick in die Teamdynamik, konnte aber empirisch nicht in allen Fällen bestätigt werden. Das **Rocket-Modell von Curphy und Hogans** (www.hansfruhmann.at, 06.08.2015) verbindet zahlreiche Forschungsergebnisse mit Erfahrungswerten der Teamarbeit. Das Funktionieren eines Teams wird anhand der Elemente Context, Mission, Talent, Norms, Buy-in, Power, Morale und Results erklärt. Context beschreibt den Einfluss der Umwelt und die Notwendigkeit des Abgleichs der Erwartungen der Umwelten mit dem Auftragsverständnis von Teams. Mission umfasst die Abhängigkeit des Erfolges von der Klarheit des Teamzweckes und des Teamzieles und gilt als wichtigstes Element dieses Modelles. Bei Talent geht es darum, die für Zweck und Ziel passende

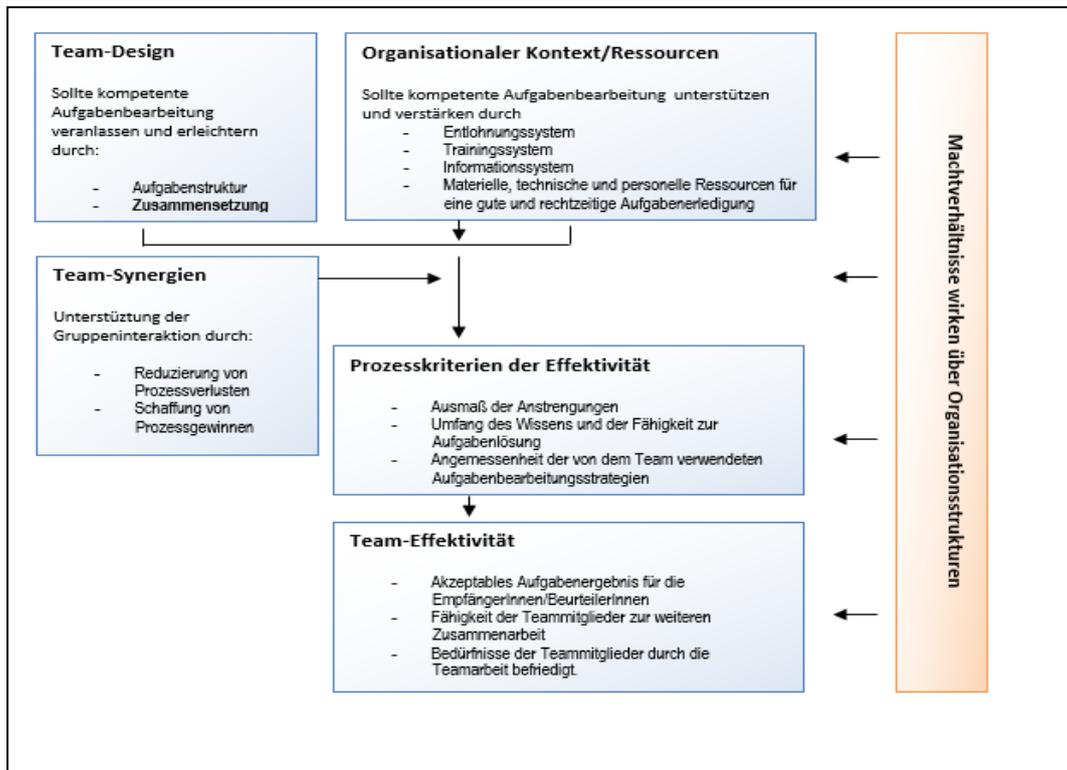
Anzahl an Teammitgliedern mit den passenden Fähigkeiten, Funktionen und Verhalten für das Team zu gewinnen. Das Konstrukt „Norms“ umfasst die Wirkung von gemeinsamen Regeln auf Entscheidungs-, Kommunikations- und Verantwortungsprozesse, unter „Buy-In“ ist das Ausmaß des vorhandenen Commitments und unter Power die Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen zu verstehen. „Morale“ beschreibt die Harmonie und Konfliktfähigkeit im Team. Sind diese Elemente in optimaler Weise im Team vorhanden, dann entstehen „Results“. Die Qualität dieser Ergebnisse ergibt sich aus dem Vergleich der Mission (Ziele) mit Results (Ergebnis). Dieses Modell kann zur Neu- und Weiterentwicklung von Teams verwendet werden, und scheint aufgrund der Verbindung von Forschungsergebnissen und Erfahrungswerten vor allem für die Verbesserung der Teameffektivität von virtuellen Teams hilfreich. Der Schwerpunkt dieses Modells liegt in der verbindlichen Vereinbarung von Zweck und Ziel des Teams.

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf den Kontextbedingungen von Teams und dem Ausmaß der dadurch für Teams ermöglichten Autonomie. Das im folgenden Kapitel beschriebene Modell der Teameffektivität nach Hackman (1987) wurde von Hermann um die Komponente der Machtverhältnisse, welche über bestehende Organisationsstrukturen wirken, erweitert (Hermann, zitiert in Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann, 2012, S. 284). In bürokratischen Systemen haben institutionalisierte Machtstrukturen große Bedeutung und massiven Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und Effektivität von Individuen, Gruppen und Teams. Das Modell der Teameffektivität nach Hermann (Hermann, zitiert in Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann, 2012, S. 284) wird aufgrund der teamorientierten Adaption, der schwerpunktmäßigen Berücksichtigung der Organisationsstruktur und der prozessorientierten Sichtweise als Basismodell für diese Arbeit herangezogen.

2.2. Modell der Teameffektivität

Teameffektivität setzt sich nach dem Modell von Hackman (1987, S. 315 ff.) aus den Outputkriterien Akzeptanz der Leistung durch die Empfängerin bzw. den Empfänger (leistungsbezogenes Kriterium), der Fähigkeit der Gruppe zur künftigen Zusammenarbeit (Soziales Kriterium) und der Zufriedenheit der Teammitglieder (Persönliches Kriterium) zusammen. Das Design der Gruppe, der organisationale Kontext (Inputkriterien), der Prozess in der Gruppe (Prozesskriterien) und gruppenbezogene Synergien (moderierende Kriterien) beeinflussen den Grad der möglichen Teameffektivität (Hackman, 1987, 331). Hermann fügt diesem Modell die Komponente der Machtverhältnisse hinzu, welche über die Organisationsstruktur wirken (Hermann, in Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann, 2012, S. 284; vgl. Höllerer, 2014).

Abbildung 1: Modell der Teameffektivität nach Hermann



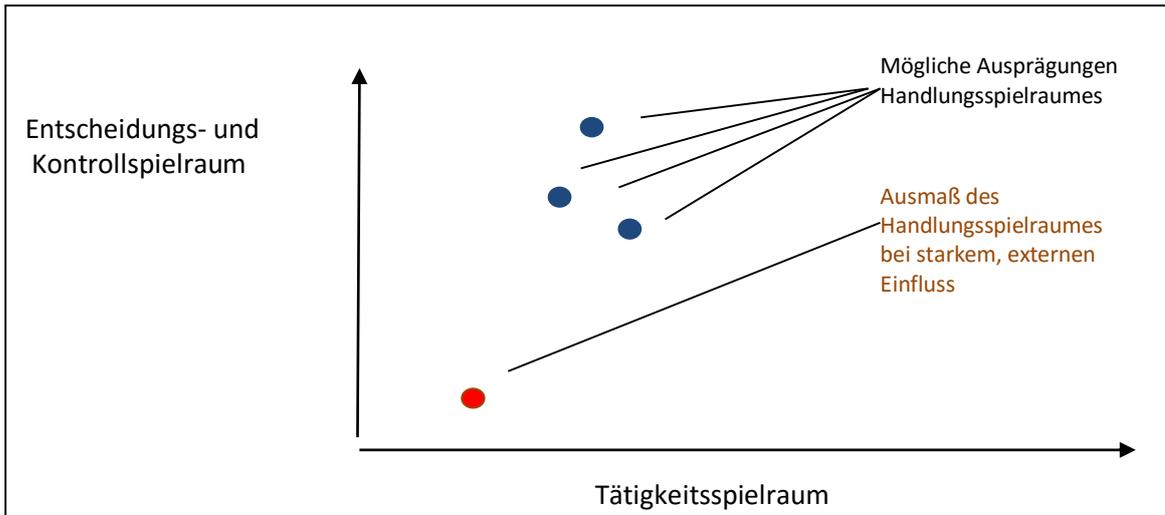
Quelle: Herman, in Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann, 2012, S. 284.

Nach dem Modell in Abbildung 1 wird das Inputkriterium „Organisationaler Kontext“ und das moderierend wirkende Kriterium „Ressourcen“ als Einheit dargestellt und somit u. a. verdeutlicht, dass ohne die Verfügbarkeit von entsprechenden Ressourcen weder Teameffektivität noch Teamerfolg zu erwarten sind (Hermann, in Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann, 2012, S. 284). Daraus kann u.a. abgeleitet werden, dass beim Einsatz von Teams verstärkt auf den Einfluss der Machtverhältnisse auf den Entscheidungsspielraum und somit auf die Autonomie der Teams zu achten ist (vgl. Höllerer, 2014, S. 13 – 14).

2.3. Bedeutung des Handlungsspielraumes

Wesentliches Kriterium einer persönlichkeitsfördernden Arbeitsgestaltung ist es, möglichst viele Aspekte der Arbeit selbst zu entscheiden. Nach dem Modell von Ulich (Ulich, 2001) setzt sich der Handlungsspielraum aus Tätigkeits-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum zusammen. Der Tätigkeitsspielraum beschreibt die Wahlmöglichkeit der Verfahren, der Mittel und der zeitlichen Organisation. Der Gestaltungsspielraum definiert das Ausmaß der Möglichkeit zur selbständigen Gestaltung von zielgerichteten Vorgehensweisen. Der Entscheidungsspielraum befasst sich mit dem Grad der möglichen Autonomie hinsichtlich der Festlegung und Abgrenzung von Aufgaben (Ulich, 2001, S. 175; vgl. Höllerer, 2014, S. 15).

Abbildung 2: Handlungsspielraum nach Ulich



Quelle: eigene Darstellung nach: Ulich/Groskurth/Bruggemann, 1973, S. 65.

Der Tätigkeitsspielraum beschreibt das Ausmaß, zu dem auf Arbeitsbedingungen und Abläufe Einfluss genommen werden kann (Variabilität der Arbeit). Der vorhandene Entscheidungsspielraum bestimmt den Grad der Autonomie bei der Arbeit. An der Schnittstelle der beiden Faktoren ergibt sich der Handlungsspielraum (Ulich, 2001). Die Motivation der Arbeit ist umso höher, je höher der Schnittstellenwert ist. In bürokratischen Systemen ist durch die klare Aufgaben- und Verantwortungsverteilung der Handlungsspielraum von Teams hinsichtlich der Variabilität und der Autonomie stark eingeschränkt. Folglich ist durch diese besonderen externen Faktoren auch der Handlungsspielraum von Teams, die in diesen Strukturen arbeiten, reduziert.

2.4. Paradoxe Handlungsanforderungen an Teams in Organisationen

Busse (2015, S. 8 ff.) bezeichnet Teams als „intermediären Raum“ zwischen Organisation und Individuum mit langjährigen, projektbezogenen- oder virtuellen Aufgabenbereichen. Ein Erfolgsfaktor dieser Teams ist deren inne wohnende diverse, heterogene Zusammensetzung bezogen auf Alter, Geschlecht, Ethnie und Funktion. Die Schattenseite von Teamarbeit sieht Busse (2015, in Supervision – Mensch Arbeit Organisation, S. 8 ff.) in der hohen Belastung dieser Einheiten. Teams befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen strukturlogischer Autonomie und organisationaler Gebundenheit. Dieses ergibt sich aus der Nicht-Standardisierbarkeit der Aufgabe, der „uneigentlichen“ Gemeinsamkeit der Aufgabe, der Als-Ob-Führung eines Profiteams, der losen Organisationseinbindung, aus der eigentlich zeitlichen Befristung sowie aus dem Anspruch auf Diversität (Busse, 2015, S. 8 ff.). Einen Überblick über diese Paradoxien gibt nachfolgend Tabelle 1.

Tabelle 1: Paradoxe Handlungsanforderungen an Teams in Organisationen

Paradoxie	Organisationale Ebene	Teamebene
Nicht-Standardisierbarkeit der Aufgaben	Verwaltete Professionalität der Organisation	Fallbezogene Aufgabe – per-se nicht standardisierbar
uneigentliche Gemeinsamkeit der Aufgabe	Qualitätssicherung und Effizienzerwartungen durch Organisation	Effektivität und Effizienz nur in Kooperation mit Kunden erzeugbar
Als-Ob-Führung eines Profi-Teams	Dienst- und Fachaufsicht	Keine Dienst- und Fachaufsicht
Lose Organisationseinbindung	Fokus auf Einhaltung des Budgets	Fokus auf Optimierung der Teamzusammensetzung und Verfügbarkeit notwendiger Ressourcen
Zeitliche Befristung	„ewige Team“	Beschränkung der zeitlichen Ressourcen
Diversität	Auswahl der Teammitglieder richtet sich nach Verfügbarkeit von Personen in der Organisationseinheit	Teamzusammensetzung nach Fähigkeiten und Fertigkeiten

Quelle: nach Busse, 2015.

Teams sind durch ihre Einbindung in Organisationen und somit auch in Strukturen Paradoxien ausgesetzt, die sich auf die Gruppenprozesse und die Art und Weise der Bearbeitung der Teamaufgabe auswirken. Die **Nicht-Standardisierbarkeit** von Teamaufgaben beschreibt, dass die an Teams gestellten Aufgaben nicht durch organisationale Standardprozesse abgedeckt sein können. Gleichzeitig wird von den Teams erwartet, dass sie die neuen Herausforderungen unter Anwendung der organisationalen Standardprozesse bewältigen. Diese Prozesse behindern aber das Team in der Arbeit. Aus organisationaler Sicht kann aufgrund des Fehlens der Standardprozesse nicht nachvollzogen werden, welche Arbeiten das Team tatsächlich leistet. Aus der Perspektive der Teams entsteht der Eindruck, dass die Vertreterinnen und Vertreter der Organisation nicht verstehen, was das Team benötigt. Während aus organisationaler Sicht die Qualitätssicherung der Ergebnisse im Vordergrund steht, ist das Team um eine effiziente Problemlösung bemüht. Erschwerend kommt hinzu, dass die Teamleitung in vielen Fällen zwar ergebnisverantwortlich ist, die Dienst- und Fachaufsicht über die Teammitglieder in einer der Teamleitung über geordneten Hierarchieebene verbleibt. Das Teamergebnis ist wesentlich abhängig von den verfügbaren zeitlichen, personellen und budgetären Ressourcen. Die Teamleitung ist darauf bedacht, so viele und so gute Ressourcen wie möglich zu lukrieren, während aus organisationaler Sicht die Einhaltung des Budgets oberste Priorität hat. Daraus ergibt sich für das Team eine Begrenzung, die im Team Druck erzeugt. Aus organisationaler Sicht steht die Erledigung der Teamaufgabe mit den vorhandenen Ressourcen im Vordergrund, während der Fokus der Teams auf die benötigten Fähigkeiten und Kenntnisse gerichtet ist (nach Busse, 2015, S. 8 ff.).

Aus dem Umstand der „Nicht-Standardisierbarkeit der Arbeit“ und der „**uneigentlichen Gemeinsamkeit der Aufgabe**“ entsteht für Teams eine diffuse und widersprüchliche Erfolgs- und Wirksamkeitswahrnehmung, während sich aus Sicht der Organisation Unklarheit über die tatsächliche **Zeitverwendung** ergibt. Die oftmals vorbestimmte Teamleitung steht vor der Aufgabe, das Team als „Gleiche/Gleicher unter Gleichen“ zu führen,

wobei die Führung meist über keine direkte Entscheidungsmacht über Belohnung verfügt bzw. keine Ermächtigung zur Verhängung von Sanktionen erhält. Die Rolle der **Teamleitung** bedarf daher einer sehr genauen, allgemein akzeptierten Definition im Voraus. Durch den direkten Zugang eines teilautonomen Teams zu den vorherrschenden Rahmen- und Handlungsbedingungen hat das Team eine andere Wahrnehmung der Wirklichkeit als die Auftraggeber, die als Befehlsempfänger im Kommandosystem agieren (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.4.) Daraus ergeben sich unterschiedliche Handlungslogiken und in weiterer Folge gegenseitige Abwertung und verweigerte Anerkennung (Busse, 2015).

Diversität gilt als Erfolgskriterium von Teams. Heterogenen Teams wird ein hohes Maß an Kreativität zugeschrieben, jedoch benötigt die gemeinsame Entwicklung von Normen zur Reduzierung von Prozessverlusten und die Erkundung von Stärken und Schwächen, Potenzialen und Vorlieben der Teammitglieder Zeit. Demgegenüber stehen homogene Teams. Hermann (Hermann, in Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann, 2012, S. 275) beschreibt als Vorteil von homogenen Gruppen den Erfolg, welcher durch den „Wohlfühl-effekt“, die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung und der Synergieeffekte bei der Zusammenarbeit ermöglicht wird (Höllerer, 2014, S. 16).

II Autonomiegestaltung in bürokratischen Systemen

1. Bürokratische Systeme

Max Weber (1924) definiert Bürokratie im positiven Sinne. Organisationseinheiten sind nach Weber geprägt durch neutrales Verwaltungshandeln, Nachvollziehbarkeit, Schriftlichkeit, klare Regeln und Verantwortungen. Das System basiert auf rationaler Ausübung von Herrschaft und ist somit gekennzeichnet durch Gerechtigkeit, hoher Effizienz sowie Stabilität (Weber, 1924).

1.1. Merkmale bürokratischer Systeme

Bürokratische Systeme befinden sich oft nicht nur in einem politischen Spannungsfeld, sondern sind aufgrund einer traditionellen hierarchischen und gesetzlich verankerten Struktur sehr unbeweglich. Die Ergebnisse der empirischen Erhebung im Rahmen der Bachelorarbeit „Effektivität, Zeitdruck und hierarchische Strukturen in Teams – eine qualitative Studie.“ (Höllerer, 2014) zeigen, dass die Einbettung von autonomen Teams in diese Strukturen bestenfalls einen Versuch zur Erreichung von Flexibilität darstellt. Die Ergebnisse zeigen auch sehr klar das Bedürfnis von Teams nach einer gemeinsamen Problemanalyse, einer auf Teamarbeit abgestimmte Führungskultur, Autonomie und einem auf Vertrauen an Stelle von Weisungen aufgebautem Arbeitsklima (vgl. Höllerer, S. 50).

Max Weber beschreibt in seinem Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“ (Weber, 2010) Bürokratie als Idealtypus funktionierender Organisationen. Kennzeichnend für bürokratische Systeme sind nach Max Weber (zuerst 1921) hohe Arbeitsteilung, eine regelbasierte Ordnung und deren Akzeptanz. Organisationen sind demnach Befehls- und Gehorsamkeitsverbände mit „Herrschaft“ als Sonderform von legaler Macht. Das Verhalten wird durch legitime Weisungen eines Machtbefugten oder einer Machtbefugten bestimmt. Autoritäten und Verantwortungsbereiche leiten sich aus einem definierten System von Über- und Unterordnungen (Amtshierarchie) und den Amtskompetenzen ab. Ein weiteres Grundgesetz ist die Aktenmäßigkeit und die Nachvollziehbarkeit der Arbeitsprozesse. Daher schließt das bürokratische System Willkür aber auch situativ-individuelle Entscheidungen a priori aus. Weitere Merkmale sind fixierte Gehaltshierarchien und vorgezeichnete Laufbahnen, Anstellung durch Arbeitsvertrag sowie Trennung von Eigentum an und Verfügung über die Arbeitsmittel. Nach Max Weber ist diese technische Organisationsform hinsichtlich Präzision und Verlässlichkeit allen bis 1920 bekannten Organisationsformen überlegen. Max Weber selbst warnt aber vor einer möglichen Parzellierung der Seele und einem Verlust des Menschentums in dieser Organisationsform

(Weber, 1924, S. 414). Der auf Max Weber aufbauende Ansatz von Henry Fayol (1954) listet Managementprinzipien auf, wobei die Befehlsgewalt und die Einheit der Leitung im Mittelpunkt dieses Ansatzes stehen. Frederick Winston Taylor ist als weiterer Vertreter der klassischen Organisationstheorien zu nennen. Seine Arbeit ist im Gegensatz zu Fayol stark theoretisch fundiert. Sein Ansatz ist das „Scientific Management“, welches die bis dahin übliche Einheit von Planung und Durchführung auflöste und zur Trennung in Kopf- und Handarbeit führte. Die Arbeitsprozesse wurden in zahlreiche Teilschritte zerlegt. Ziel war das Erreichen von Spezialisierungsgewinnen und die Verbesserung der Kontrollierbarkeit der Beschäftigten aber auch der Führungskräfte. Bezogen auf die Organisationsstruktur waren als Folgen die Erhöhung des Koordinationsaufwandes und die Aufblähung der weisungs- und kontrollbefugten Stellen zu verzeichnen. Auf individueller Ebene wurde die Arbeit durch die Teilung sinnentleert. Überwachung, Monotonie und Disziplinierung verdrängten Selbstbestimmung in einem Ausmaß, dass sich 1912 der US-Kongress die Frage stellte, ob dieses System ethisch vertretbar wäre. Gemeinsam ist diesen drei Ansätzen dass Außenbezüge unberücksichtigt bleiben, Sanktionen bei Regelverstoß aber auch Vertrauen und Sicherheit, welche durch stabile Organisationsstrukturen und funktionierende Abläufe bei gleichzeitiger Austauschbarkeit der Personen geschaffen sind. Emotionale Themen wie Diversität, Motivation und Teambeziehungen gelten als Störfaktoren, welche erst im Zuge der Human-Relations-Bewegung Berücksichtigung fanden (www.unet.univie.ac.at, 11.09.2015; vgl. Teil A-1, Kapitel 1.1.).

Nach Luhman (1995) ist die Struktur der Organisation als Entscheidungsprämisse zu verstehen, welche Voraussetzungen und Vorannahmen definiert, die bei einer komplexen Entscheidungsfindung nicht hinterfragt werden. Entscheidungsprämissen setzen organisationsspezifische Grenzen, innerhalb derer Entscheidungen getroffen werden. Um neuen Ansprüchen gerecht werden zu können, bedarf es folglich auch neuer Entscheidungsprämissen. Zusammenhänge zwischen der Organisationsstruktur, den Arbeitsprogrammen und der menschlichen Arbeitskraft sind nach Luhman (1995) keine statischen Faktoren, sondern müssen in Anbetracht einer sich ändernden Umwelt immer wieder hinterfragt und neu erarbeitet werden. Durch diese Vorgangsweise werden starre Strukturen aufgebrochen. Gleichzeitig erhöht sich die Komplexität der Entscheidungsfindung (Luhman, 1995).

1.2. Führung in bürokratischen Systemen

Bürokratische Systeme sind bis heute stabile Instrumente von demokratischen Regierungen. Gleichzeitig verändern sich die Erwartungen der Umwelten und der Stakeholder. Die Berücksichtigung von Außenbezügen, Diversität, intrinsischer Motivation und

Teamautonomie wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Neben der Effizienz der Organisation gilt es auch diverse, interne und externe Interessenslagen zu koordinieren. Führungskräfte in bürokratischen, arbeitsteiligen Systemen übernehmen aber ausschließlich für den zugewiesenen Aufgabenbereich Verantwortung. Der Schutz dieses Bereiches und die aufgrund der funktionalen Trennung nicht vorhandene Kooperationsnotwendigkeit stehen aus karrieretechnischen Gründen oft im Vordergrund. Das gemeinsame Ziel und die übergreifende Verantwortung rücken in den Hintergrund. Die Anforderung an Führungskräfte besteht darin, eine Verbindung zwischen den Ansprüchen der bürokratischen Organisationsstruktur und den Erwartungshaltungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herzustellen und somit deren Leistungspotenziale zu aktivieren. Das verbindende Element ist die Unternehmenskultur, welche in den klassischen Organisationstheorien nicht berücksichtigt wurde und somit auch nicht reglementiert ist.

Das bürokratische System erkennt als eine Form der mechanistischen Organisationsbilder Unternehmenskultur als organisationalen Faktor nicht an. Daraus entstehen nach Burns (1963) drei Arten von Systemerkrankungen. Es erfolgt die Anpassung an flexible Umwelten durch Delegation von Entscheidungen in der Hierarchie nach oben. Dadurch verändern sich Verantwortlichkeiten und Rollenbilder. Die oberste Führungsebene ist überlastet, während sich die mittlere Führungsebene überfordert fühlt. Der zweite Ansatz die Herausforderungen sich verändernder Umwelten zu meistern besteht darin, in die Hierarchie neue Entscheidungsknoten einzufügen. Daraus entsteht nach Burns (1963) ein „mechanistischer Dschungel“. Als dritte Variante definiert Burns die Übertragung von Entscheidungen an Komitees, womit die Einzelperson aus der Verantwortung gezogen wird, gleichzeitig aber bestehende Karrierepfade und Loyalitäten in Frage gestellt werden. Burns (1963) beschreibt damit indirekt die Organisationskultur. Schein definiert Organisationskultur als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“ (Schein, 1985, S. 25). Nach Schein besteht Organisationskultur aus drei Ebenen. Sichtbare Elemente und Verhaltensweisen wie beispielsweise die Büroausstattung, die verwendete Technologie, Kommunikation und Rituale bilden die erste Ebene. Die Ebene darunter enthält die Einstellungen, die das erwünschte Verhalten der Organisationsmitglieder definieren. Dazu gehören kollektive Werte wie Freundlichkeit und Ehrlichkeit. In der dritten Ebene befinden sich Grundannahmen, die nicht mehr bewusst wahrgenommen und daher auch nicht zur Sprache gebracht werden. Diese sind

ausschlaggebend dafür, wie die Organisation scheinbar selbstverständlich auf die Umwelt reagiert. Schein (1985, S. 25 ff.) legt somit diesem Drei-Ebenen Modell der Organisationskultur nicht die Regeln der Organisation sondern das Verhalten von Menschen und Teams in Organisation zu Grunde, welches sich wiederum aus den inneren Werten der handelnden Menschen und Einheiten ergibt.

Organisationskultur ist grundsätzlich veränderbar und wird beeinflusst von wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen, der Organisationsstruktur und der Organisationsstrategie. Eine Veränderung der Organisationskultur erfolgt durch Visionen, der gemeinsamen Entwicklung eines Unternehmensleitbildes und durch Diversitätsmanagement (Schein, 1985, S. 25 ff.).

Empirische Untersuchungen zeigen, dass Unternehmenskultur Einfluss auf den Unternehmens- und Teamerfolg hat und ein elementares Alleinstellungsmerkmal im Sinne des „USP“ ist. Allerdings ist die Unternehmenskultur oftmals geprägt von Zynismus, Demotivation und innerer Kündigung. Bei dem Versuch die Organisationskultur zu verändern, sind zwei zentrale Herausforderungen zu meistern: der Anspruch auf Autonomie der Teams und der Organisationsmitglieder und die Notwendigkeit der indirekten Steuerung. Der Wandel der Unternehmenskultur setzt voraus, dass sich Führungskräfte bewusst mit der Frage auseinandersetzen, ob die beobachtbaren Routinen und Muster die strategische Entwicklung unterstützen. Strategieorientiert bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Werte, Selbstverständnisse und Spielregeln auf die Herausforderungen der zukünftigen Verwaltungsaufgaben ausgerichtet sind. Auf die Steuerungsebene der Unternehmenskultur haben Führungskräfte aber nur indirekten Zugriff, was bedeutet, dass Sie einen Wandel nur durch Vorleben anstoßen können. Das wiederum setzt eine hohe Reflexionsfähigkeit der Führungskräfte selbst voraus. Eine andere Möglichkeit die aktuelle Form der Zusammenarbeit zu beleuchten und mit Irritationen umzugehen, ist der Versuch, die Zusammenarbeits- und Beziehungsqualität in einem abgegrenzten Bereich – also innerhalb eines Teams – mit Hilfe von Teamentwicklungsmaßnahmen zu verbessern. Eine bereichsverbindende, kooperative Unternehmenskultur ist paradoxer Weise gleichzeitig Ziel und Voraussetzung für ein modernes, erfolgreiches Verwaltungshandeln in bürokratischen Systemen; deren Entwicklung ist gemeinschaftliche Führungsaufgabe.

2. Autonomie in bürokratischen Systemen

Die Begriffe „Bürokratie“ und „Autonomie“ stellen scheinbar schon aufgrund der politischen Führung der öffentlichen Verwaltung Gegensätze dar. In der modernen Bürokratieforschung wird der reine Instrumentencharakter von bürokratischen Systemen aber mittlerweile in Frage gestellt. Besonders das informale Verwaltungshandeln außerhalb rechtlicher Grenzen ermöglicht Handlungsfreiräume, die durch eine politische Führung nicht gesteuert werden können (Windhoff-Héritier & Ellwein, 2013, S. 44 - 46). Das informale Verwaltungshandeln bildet demnach die Grundlage für Autonomie in bürokratischen Systemen.

2.1. Der Begriff „Autonomie“

Der Begriff der Autonomie ist im Kontext betrieblicher Restrukturierungsmaßnahmen aus unterschiedlichen Perspektiven zu diskutieren. In bürokratisch, tayloristischen Systemen können nach Peters (Peters, 1997) drei Arten von Autonomie unterschieden werden. Erstens die **„Autonomie nicht gehorchen zu müssen“ (Autonomie I)**. Hierarchisch organisierte Unternehmen bezeichnet Peters (1997) als Kommandosysteme, in denen das Verhalten von Menschen durch Befehle fremdbestimmt wird. Dieses Verhalten ist - im Gegensatz zu autonomen Verhalten – heteronom. Heteronomie ermöglicht die zielgerichtete Koordination vieler Menschen. Befehl und Gehorsam sind Grundelemente einer zweckgerichteten Gruppierung von Menschen und ermöglichen das Entstehen einer Organisation. Es besteht die Möglichkeit, diesen Zwängen nicht zu folgen. Das hat jedoch die Androhung und/oder Durchführung von Sanktionen zur Folge. **Autonomie II** **„Moralisch verantwortlich sein“** beschreibt die Urteils- und Zurechnungsfähigkeit der Individuen, welche sich nicht durch Zwang einschränken lässt. Um hier Veränderungen zu bewirken bedarf es der Veränderung von Rahmenbedingungen. In einem Kommandosystem kann „das Befehlen befohlen werden“ (Peters, 1997, S. 5). Es kann also jemand der Befehle weitergibt auch gleichzeitig Befehlsempfängerin oder Befehlsempfänger sein. Funktionsträgerinnen und Funktionsträger finden sich daher sowohl in der Rolle der oder des Weisungsbefugten als auch des Weisungsempfängers bzw. der Weisungsempfängerin. Dadurch wird jede Hierarchie beliebig erweiterbar. Die Grenzen des durch Weisung gewährten Tätigkeits- und Entscheidungsspielraums sind zwar vorgegeben, innerhalb dieser Grenzen wird von allen Beteiligten autonomes Verhalten erwartet. Peters (1997) stellt fest, dass durch die Festlegung des Handlungsspielraumes „das Kommandosystem perfektioniert wird“ (Peters, 1997). Der Vorteil liegt dabei nämlich beim Kommandosystem, welches sich dadurch die Erhöhung der Motivation beziehungsweise die Lösung von Problemen, die im hierarchischen Weg aufgrund der Arbeitsteilung nicht

machbar sind, verspricht. Durch die Übernahme der „Befehlsgewalt“ im zugewiesenen Autonomiespielraum kommt es bei den Beschäftigten zu einer reduzierten Wahrnehmung des „Kommandosystems“. Dadurch können vorhanden Potenziale gut entfaltet werden (Peters, 1997). Gleichzeitig steigt der Leistungsdruck auf die Beschäftigten. Ausgehend von Macht und Zwang des Kommandosystems scheint es schlüssig, dass durch Abbau von Zwang auch die Entlastung der Beschäftigten erfolgt. Diese These lässt sich aber nicht bei selbständigen Unternehmern nachvollziehen, die vollkommen ohne Weisung in einer gelungenen Kombination von Freiwilligkeit und Anstrengung engagiert arbeiten (Peters, 1997, S. 8). Ziel moderner Managementansätze ist die Übertragung dieses Phänomens auf die unselbständigen Erwerbstätigen um aus Ihnen „unselbständige Selbständige“ (Peters, 1997, S. 8) zu machen. Das hohe Engagement des selbständigen Unternehmers erklärt Peters (1997) mit der Möglichkeit zur **„Selbstorganisation von Prozessen und Systemen (Autonomie III)“**. Es handelt sich dabei um jene Art der Autonomie, die in modernen Managementkonzepten diskutiert wird. Diese Form der Autonomie geht von einem kontroversen Zugang zum Sachzwang aus. Peters (1997, S. 9) beschreibt diese Heteronomie mit „eine Sache zwingt mich nicht, weil sie nichts von mir will. Umgekehrt: Ich will etwas von ihr, und das verlangt allerdings ein der Sache angemessenes Tun meinerseits.“ Die Heteronomie des selbständigen Unternehmers ist also durch die ökonomischen Rahmenbedingungen – und nicht durch einen vordefinierten Spielraum – gegeben. Die Selbständigkeit des Unternehmers besteht darin, dass der Unternehmer den Rahmen- und Handlungsbedingungen selbst gegenüber steht. Unselbständige Erwerbstätige hingegen sind konfrontiert mit den Konsequenzen, die die Weisungsbefugten aus den realen Handlungsbedingungen ableiten. Diese Konsequenzen drücken sich durch die Vorgabe der Spielraumgrenzen als stellvertretende Rahmen- und Handlungsbedingungen aus. Der Planwert für die Ergebnisbeurteilung ist folglich nicht der tatsächliche Nutzen oder Schaden für das Unternehmen sondern die Vorgaben der übergeordneten Instanzen. Ziel von modernen Managementansätzen ist nach Peters (1997) nicht die Erweiterung des Spielraumes, sondern die Veränderung der Abhängigkeitsform. Der Arbeitende soll sich nicht mehr mit der Fragestellung „Wie werde ich den Erwartungen von Vorgesetzten gerecht“ beschäftigen, sondern mit der Fragestellung „Wie befördere ich den Nutzen des Unternehmens“ den Sachzwang aus einer anderen Position heraus wahrnehmen. Um dies zu erreichen, muss der „Kommandierende“ für alle Beschäftigten die Sicht auf die realen Rahmenbedingungen freigeben. In der Praxis geschieht dies durch die Einrichtung von teilautonomen Einheiten, welche an die Stelle von Abteilungen treten. Diese Unternehmen im Unternehmen sind für die selbständige profitable Bearbeitung eines Marktsegmentes verantwortlich und verfügen über

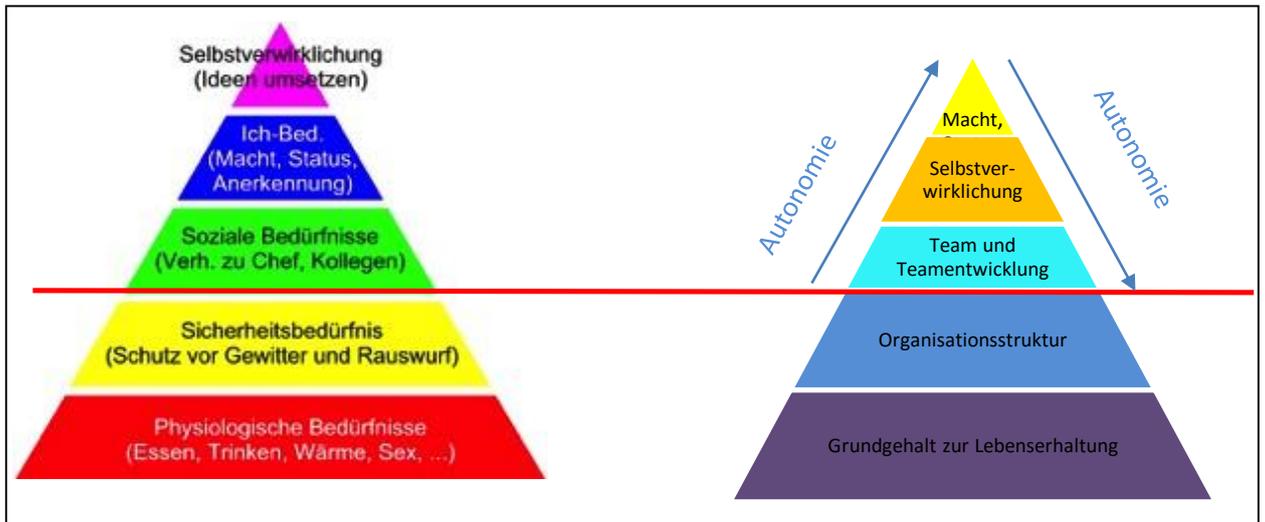
ein hohes Maß an Autonomie hinsichtlich der Prozesse und Systeme. Dabei darf aber nicht übersehen werden, dass immer noch das Unternehmen die Rahmenbedingung für diese neu gewonnene Selbständigkeit vorgibt und der Unternehmer bzw. die Unternehmerin selbst eine zusätzliche Rahmenbedingung darstellen. Das Team als autonome Einheit muss sich am Willen des Unternehmers bzw. der Unternehmerin orientieren. Erfolgt das nicht und es entsteht daraus Schaden, so ist dieser auch vom Team autonom zu tragen. Der Unternehmer oder die Unternehmerin wiederum steht vor der Aufgabe selbstorganisierende Einheiten zu steuern. Peters erklärt diese Aufgabe am Beispiel der Biotechnik wie folgt: „Das Unternehmen der Zukunft ist in der Tat so etwas wie ein lebendiger Organismus und keine Maschine, aber dieser Organismus ist ein Organismus im Glas, und das Glas steht in einem Labor, und in diesem Labor werden Rahmenbedingung produziert, die den Organismus dazu veranlassen, - ganz autonom – so zu reagieren, wie der Biotechniker sich es wünscht (Peters, 1997, S. 15)“. Moderne Managementkonzepte arbeiten also mit einer revolutionären Kombination aus Selbständigkeit und Unselbständigkeit sowie dem Werkzeug der „internen Steuerung“. Übertagen auf die öffentliche Verwaltung scheint sich dieser Ansatz in der Systematik der „Wirkungsorientierten Steuerung“ wiederzufinden (vgl. Teil A-II, Kapitel 3.3).

2.2. Autonomie und Motivation

Die Frage „Was ist eigentlich Motivation?“ lässt sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln beantworten. Motivation ist ein Prozess, der sich infolge unterschiedlicher Erfahrungen und den Rahmenbedingungen in dem sich ein Mensch bewegt, immer wieder neu gestaltet. Innerlich bewertet der Mensch auf Basis seiner Wahrnehmungen, Erwartungen, Bedürfnissen und Vorlieben die wahrgenommene Situation. Dem gegenüber stehen individuelle Ziele. Im Raum dieser Differenz liegt der Entfaltungsraum für Motivation, der durch Feedback und Autonomie positiv gestaltet werden kann. Gleichzeitig geht man in der Motivationsforschung davon aus, dass niemand in der Lage ist, jemanden anderen zu motivieren (Offe & Stadler, 2013). Motivation wird nach diesem Ansatz durch das Schaffen von günstigen Rahmenbedingungen ermöglicht (Offe & Stadler, 2013). Dieser Umstand zeigt bereits die erste Parallele zur Gestaltung von Autonomie (vgl. Teil A-II, Kap. 2.1.). Die zwei bedeutendsten Inhaltstheorien der Motivationslehre sind die Bedürfnispyramide von Maslow (1958) und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1968), auf die in der Folge näher eingegangen wird.

Nach Maslow (1958) wirken Bedürfnisse nur aktivierend, solange sie unbefriedigt bleiben. Die Bedürfnispyramide von Maslow (1958) zeigt, dass das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung der oberste Antrieb ist.

Abbildung 3: Motivatoren auf dem Weg zur Autonomie

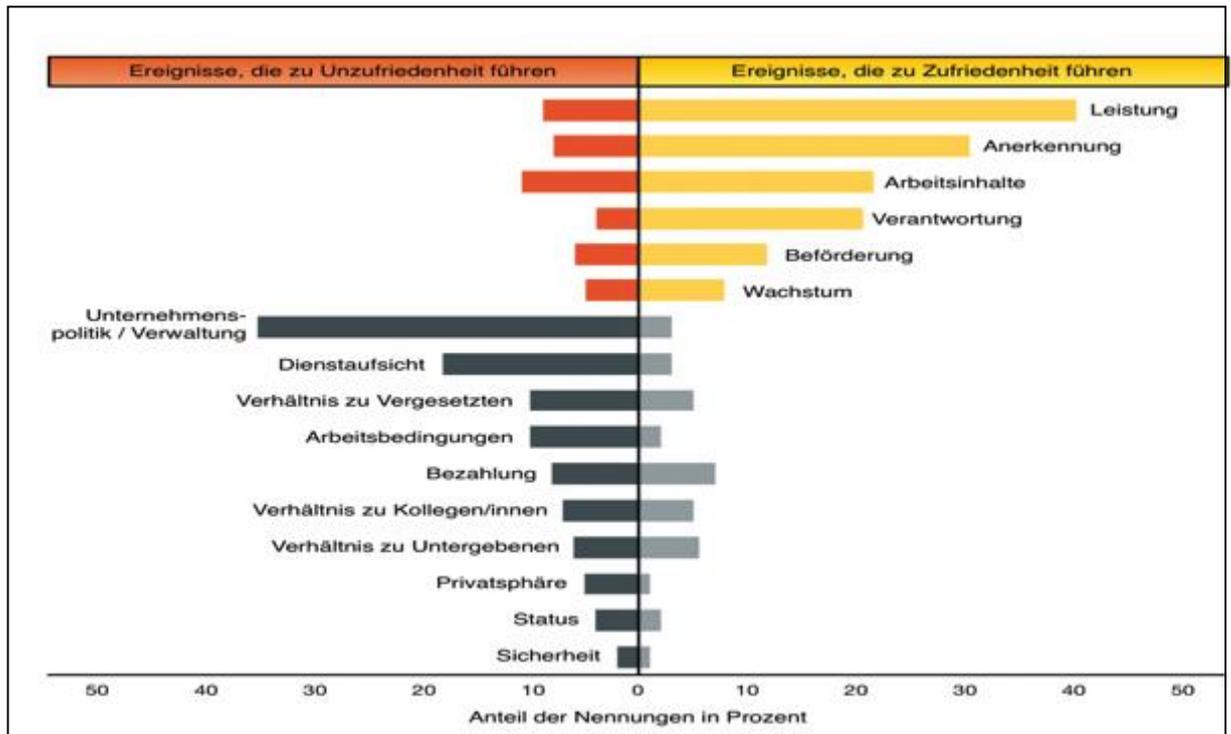


Quelle: <http://www.stamatis.biz/wp-content/uploads/2012/04/maslowsche-bedarfnispyramide1.jpg> , 14.02.2016, ergänzt durch eigene Darstellung.

Mit der Bildung von Teams und den Teamentwicklungsmaßnahmen erreichen Managementansätze sehr gut die Ebene der sozialen Bedürfnisse im Sinne der Human-Relations-Bewegung. Der Theorie von Maslow folgend entfaltet im Anschluss die Ebene der Anerkennung (Ich-Bedürfnisse) ihre anziehende und motivierende Wirkung. Die Leistung des Individuums und das Individuum selbst sind aber oft für Teamaußenstehende im Gebilde des Teams nicht klar erkennbar, woraus folgt, dass Ich-Bedürfnisse nicht wahrgenommen und erfüllt werden. Abbildung 3 veranschaulicht, dass dadurch der Weg zur Selbstverwirklichung und somit das Erreichen der Wachstumsmotive nicht möglich ist (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.5).

Herzberg (1968) unterscheidet nach der „Zwei-Faktoren-Theorie“ in „Hygienefaktoren“ (extrinsische Faktoren) und „Motivationsfaktoren“ (intrinsische Faktoren). Die Motivationsfaktoren beziehen sich auf den Inhalt der Arbeit. Die „Hygienefaktoren“ beziehen auf die organisationale Umwelt (Kontext). Intrinsischen Faktoren führen nach Herzberg (1968) zu Zufriedenheit, aber selten zu Unzufriedenheit. Extrinsische Faktoren bewirken hingegen eher zu Unzufriedenheit und selten Zufriedenheit (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie



Quelle: <http://arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/>, Abruf am 11.09.2015.

Frederick Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (1968) ist auch unter dem Namen Motivator-Hygiene-Theorie bekannt. Hygienefaktoren nach Herzberg sind unter anderem Verantwortung und Anerkennung. Als Kontextfaktoren definiert Herzberg beispielsweise Bezahlung und Arbeitsbedingungen. Hygienefaktoren an sich bewirken noch keine Zufriedenheit, sondern führen bestenfalls den Status „nicht unzufrieden“ (unzufrieden – nicht unzufrieden) herbei. Motivatoren bestimmen den Bereich der Arbeitszufriedenheit zwischen „nicht zufrieden – zufrieden“. Bereits die Ergebnisse der Hawthorne Experimente zeigen, dass extrinsische Faktoren für die Arbeitszufriedenheit zwar wichtig aber nicht wesentlich sind.

Hackman und Oldham beschreiben in ihrem Arbeitsmotivationsmodell „Job Characteristics Modell“ neben der Aufgabenvielseitigkeit, der Aufgabenganzheitlichkeit und der Aufgabenbedeutsamkeit Autonomie und Feedback als unerlässliche Voraussetzungen für Motivation und Arbeitszufriedenheit (Hackman & Oldham, 1980, S. 77-80). Die Elemente Aufgabenvielseitigkeit, Aufgabenganzheitlichkeit und Aufgabenbedeutsamkeit können kompensatorisch wirken. Autonomie und Feedback sind hingegen alleinstehende Multiplikatoren.

Auch die „Zwei-Faktoren-Theorie“ von Herzberg definiert Rückmeldung im Sinne von Anerkennung und Lob als wichtigen Faktor für intrinsische Motivation. In Verbindung mit

der Bedürfnispyramide von Maslow und entsprechend den Ergebnissen der Forschungsarbeit von Lewin (vgl. Teil A-I, Kapitel 1.1.) würde die Maßnahme „Feedback“ den Schritt in die Ebene der „Anerkennung (Ich-Bedürfnisse)“ ermöglichen. Die Aussicht auf die Möglichkeit der Selbstverwirklichung als nächste Ebene nach Maslow könnte ab diesem Zeitpunkt ihren motivierenden Charakter entfalten. Ulich (Bruggemann, Groskurth & Eberhard, 1975) definiert Variable, die Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung und somit auf die Ebene der Anerkennung bzw. Ich-Bedürfnisse haben. Tabelle 2 zeigt diese Variablen und stellt eine Analogie zu den Modellen von Maslow und Herzberg her.

Tabelle 2: Ausgewählte Determinanten der Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeitsentwicklung

Theorie nach Maslow	Theorie nach Herzberg	Variablen nach Ulich
Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung	Arbeitstätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung von Fähigkeiten und Fertigkeiten • Komplexität • Abwechslung
	Leistung	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen an Fähigkeiten • Lernleistung
	Entwicklungsmöglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung von Fähigkeiten und Fertigkeiten • Neuerwerb von Kenntnissen • Planendes Handeln
	Verantwortung und Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle über Arbeitsmethoden, -tempo • Handlungskompetenz
Soziale Zugehörigkeit und Aktivität	Interpersonelle Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktionsfrequenz mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen • Anerkennung und Status in der Gruppe
Sicherung	Arbeitsbedingungen Bezahlung	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeits- und Gesundheitsschutz • Lohn/Gehalt • Sozialleistungen

Quelle: [www.dtserv2.compsy.unijena.de/_c12578fb0033c4da.nsf/0/2CCC8728B3B23126C12579510081B177/\\$FILE/020%20Arbeitsmotivation%20&%20Arbeitszufriedenheit.pdf](http://www.dtserv2.compsy.unijena.de/_c12578fb0033c4da.nsf/0/2CCC8728B3B23126C12579510081B177/$FILE/020%20Arbeitsmotivation%20&%20Arbeitszufriedenheit.pdf), 15.08.2015.

Die Variablen von Ulich (1975) zeigen, dass Autonomie ein Faktor der Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung nach Maslow ist. In Bezug auf Teamarbeit ist Autonomie von großer Bedeutung, da durch die selbständige Kontrolle über Arbeitsmethoden, -tempo und Handlungskompetenz der notwendige – weisungsunabhängige – Freiraum zur Entfaltung der Innovationskraft von Teams geschaffen wird. (vgl. Höllerer, 2014, S. 50).

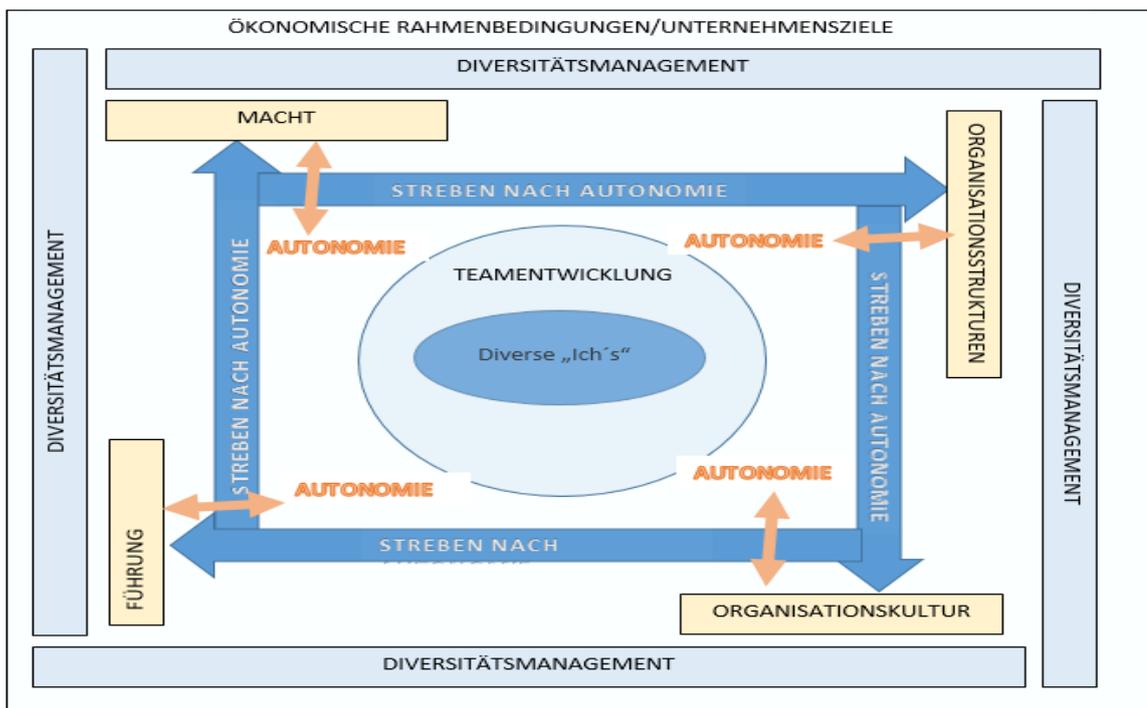
In Analogie zur Maslow'schen Bedürfnispyramide zeigt auch das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg (1968), dass die Berücksichtigung der „Ich-Faktoren“ wie zum Beispiel Anerkennung, Verantwortung, Wachstum und Beförderung im Sinne der Definition der

Motivationsfaktoren Kernelemente der intrinsischen Motivation sind und zu Arbeitszufriedenheit führen. Gleichzeitig wird die Bedeutung der Unternehmenspolitik, der Dienstaufsicht, des Verhältnisse zu Vorgesetzten (vgl. Kap. A-I, Kapitel 1.6.) und die Wichtigkeit der Arbeitsbedingungen zwecks Erhalt der Arbeitszufriedenheit hervorgehoben (vgl. Abbildung 4). Bürokratische Systeme sind gekennzeichnet durch starre Strukturen und unflexible Gehaltssysteme. Nach Herzberg bewirken diese Kontextfaktoren aber nicht per se Zufriedenheit. Hierzu bedarf es der Förderung der intrinsischen Motivation, wofür nach Hackman und Oldham (1980, S. 77-80) zumindest eine Mindestmaß an Autonomie und Feedback bei der Teamarbeit wahrnehmbar sein muss.

2.3. Autonomie und Diversität

Autonomie kann nur erreicht werden, wenn einerseits Machtstrukturen die ganzheitliche Sicht auf die Unternehmensziele ermöglichen und andererseits die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung der Teammitglieder erkannt und erfüllt werden. Abbildung 5 veranschaulicht den Versuch, die in den vorangehenden Kapiteln ausgeführten Modelle und Theorien zusammenzuführen.

Abbildung 5: Bedeutende Faktoren auf dem Weg zur Autonomie



Quelle: eigene Darstellung

Machtstrukturen in bürokratischen Systemen zeigen sich direkt durch die Anzahl der Hierarchie- und Entscheidungsebenen in einer Organisation, aber auch indirekt über den Einfluss von gesetzlichen Rahmenbedingungen. Deutlich wird dabei, dass Diversität ein Thema ist, dass aus allen Richtungen auf alle Elemente des Modells in Abbildung 5 wirkt.

Heterogene Teams bestehen aus „diversen“ Individuen mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten, Werten, Einstellungen und Erwartungen. Trotzdem sollen Individuen als Team effizient und zielgerichtet arbeiten. Grundvoraussetzung dafür, ist das Erkennen und die Anerkennung (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.2) dieser Persönlichkeiten und deren Leistungen innerhalb des Teams. Sicherheit ist dabei ein Faktor der über die Organisationsstruktur direkt auf diese Bedürfnisebene wirkt. Ebenso sind die Themen Organisationskultur, Macht und Teamführung als Voraussetzungen von Autonomie unter dem Gesichtspunkt der individuellen Diversität zu betrachten.

Die Globalisierung der Märkte zwingt Unternehmen zusehends, einzigartige, unverwechselbare, besondere Merkmale unter dem Schlagwort „Unique Selling Propositions“ in den Vordergrund der Marketingpolitik zu stellen. Gleiches gilt für Personen im Kampf um den Arbeitsplatz. Individualität wird damit zum entscheidenden Merkmal. Zu diesem Individualisierungsprozess gehört auch der Wunsch nach Selbständigkeit, Freiheit und Unabhängigkeit als Voraussetzung für Kreativität, Eigeninitiative, Eigenverantwortung und Produktivität, kurz all dem was der Begriff „Autonomie“ ausdrückt. Immanuel Kant (1913) folgend muss jeder Mensch in der Lage sein, seinen Verstand – auch ohne externe Anweisungen – einzusetzen und somit das eigene Leben selbst zu bestimmen (Autonomie). Auch heute noch beschäftigen sich Organisationen vermehrt mit der örtlichen und zeitlichen Flexibilität von Arbeit, unterschiedlichen Spezialisierungen und Varianten von Erfolgs- und/oder Eigentumsbeteiligungen (vgl. Teil A- II, Kapitel 2.5). In diesem Zusammenhang muss auch Diversitätsmanagement gesehen werden. Diversitätsmanagement hat das Ziel, durch positive Wertschätzung Vielfalt konstruktiv zu nutzen. Durch Vermeidung von Diskriminierung und Betonung von Ähnlichkeiten gruppiert nach Alter, Geschlecht, Ethnie, Religion, sexueller Orientierung, Ausbildung und Behinderung wirkt das Management von Vielfalt über die Unternehmenskultur auf das Individuum und somit auf die Teamatmosphäre.

Nach Hays-Thomas (2004, S. 3 ff.) sind vor allem jene Diversitätsmerkmale von organisationaler Bedeutung, die sich auf die Arbeitsbeziehungen auswirken; konkret jene, die Einfluss nehmen auf Akzeptanz, Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit und Perspektiven/Weiterentwicklung. Diversität entsteht nach Hays-Thomas (2004, S. 3 ff.) durch Über- bzw. Unterordnung und wird durch hierarchische Ebenen sichtbar. Daraus entsteht die Gefahr, dass Menschen aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe bewertet werden und stereotype Denk- und Verhaltensmuster entstehen. Diversitätsmanagement nach Hays-Thomas (2004) beschäftigt sich nicht mit der Vielfalt von Gruppen, sondern mit der Individualität der handelnden Personen und des Findens einer

situativen Balance zwischen Individualität und Homogenität („individuelle Heterogenität“). Die Umsetzung hat durch eine entsprechende Führungsarbeit zu erfolgen. So sollte bereits im Leitbild festgehalten sein, dass Ungleichheit als Potenzial verstanden wird. Die gesellschaftliche Verantwortung im Umgang mit Diversität muss bei der Festsetzung und Formulierung der Ziele klar zum Ausdruck kommen. Planung und Kontrolle werden von Kreativität und Partizipation abgelöst. Das Führungskräfteleitbild sollte als Grundanforderung das persönliche Commitment zur Wertschätzung von Vielfalt enthalten.

2.4. Autonomie und Führung

Als Führungskraft wird im Allgemeinen jene Person verstanden, die Macht und Einfluss auf eine Organisation, Abteilung oder ein Team hat. Die klassischen Führungsansätze lassen sich in Eigenschaftsansätze (Wie muss eine Führungskraft sein?), Verhaltensansätze (Was muss eine Führungskraft tun?) und Kontingenzansätze (Was muss eine Führungskraft in welcher Situation tun?) unterscheiden. Nach dem **Eigenschaftsansatz** hängt Teameffektivität wesentlich von den Charaktereigenschaften des Teamleaders ab. Die Ergebnisse der Studien von Hogg (2001, S. 184 ff.) belegen, dass die Persönlichkeit der Führung aber nur eine Variable von vielen ist, die Führungserfolg erklären. Verhaltensansätze beschreiben den Führungsstil. Dazu gehören Begriffe wie „demokratisch“, „laissez-faire“, „autokratisch“ sowie das Modell „Managerial Grid“ nach Blake, Mouton und Bidwell (1962) (vgl. Abb. 6).

Blake, Mouton und Bidwell (1962) entwickelten ein wissenschaftliches Modell als Leitinstrument für Teamführung. Das Verhaltensgitter erlaubt es, Führungskräfte entlang der Achsen „Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenorientierung“ sowie „Sachorientierung“ einzustufen.

Der **Verhaltensansatz** ist kontextunabhängig, wohingegen der Kontingenzansatz die Situation berücksichtigt. Zentrale Annahme des **Kontingenzansatzes** ist, dass die Führungspersönlichkeit den Führungsstil der vorhandenen Situation anpasst. **Hersey und Blanchard definieren als Kontextbedingungen den Reifegrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** (Hersey & Blanchard, 1993). Entsprechend der **Weg-Ziel-Theorie von House** (1971, S. 321 ff.) beeinflussen die Variablen „Erwartungen und Werte der MitarbeiterInnen“ die Effektivität des Führungsstils. Moderierend wirken die Variablen „Charakteristika der Aufgabe und Arbeitsumwelt“ sowie „Charakteristika der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Je nach Situation ist nach diesem Ansatz ein unterstützender, direkter, partizipativer oder leistungsorientierter Führungsstil erfolgreich. Bei klarer Zielsetzung und großem Bedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach persönlicher Weiterentwicklung empfiehlt House (1971, S. 321 ff.) die Anwendung des unterstützenden Führungsstils. Konkret bedeutet das, dass der Fokus auf die Schaffung eines angenehmen Arbeitsklimas und auf die Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen zu richten ist (vgl. Teil A-I, Kap 1.3). Die Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt das **Normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton** (1973) in den Mittelpunkt. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden nach bestimmten Regeln in den Entscheidungsprozess eingebunden. Basis ist eine umfangreiche Situationsanalyse entlang gegebener Determinanten. Nach dem Grad der Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird unterschieden in autoritäre Entscheidungen, beratende Entscheidungen und Gruppenentscheidungen. Der zu wählende Entscheidungsstil ist letztlich abhängig von der Prioritätensetzung im Rahmen „Entscheidungsqualität“ – „Zeit“ - „Akzeptanz der Entscheidung“. Moderne Führungsansätze beschreiben **Führungsarbeit als Interaktionsprozess** zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter. So geht der **„Attributionstheoretische Ansatz“** nicht von objektiven Sachverhalten aus, sondern beschreibt Führung als Ergebnis der sozialen Wahrnehmungen des Verhaltens der Mitarbeitenden und Schlussfolgerungen (Attributionen) der Führungskraft. Die Führungstheorie **„Leader-Member-Exchange“** geht ebenfalls davon aus, dass die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft und den sich daraus ergebenden Austauschprozessen für die Effektivität des Führungserfolges ausschlaggebend ist. Inhalte dieser Austauschprozesse sind auf Arbeitgeberseite Ressourcen (z. B. Informationen), soziale Unterstützung, Aufmerksamkeit sowie auf Arbeitnehmerseite Commitment, Loyalität und Engagement. Vertrauen, Respekt, Loyalität, Zuneigung, Offenheit, Ehrlichkeit, gegenseitige Verpflichtung und Unterstützung kennzeichnen eine positive Beziehung.

Mc Gregor legt seiner Theorie die **Menschenbilder X und Y** zu Grunde. Menschen des Typs X sind träge, weitgehend ohne Ehrgeiz, verantwortungsscheu und müssen autoritär, mit einem hohen Anteil an Kontrolle und Sanktionen geführt werden. Nach Blake, Mouton und Bidwell (Blake, Mouton & Bidwell, 1962) führt hier der Führungsstil 9.1. „Befehl und Gehorsam“ (vgl. Abbildung 6) zu zufriedenstellenden Arbeitsergebnissen. Zu beachten ist jedoch, dass dieser Führungsstil bei Teamarbeit aufgrund der mangelhaften Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorientierung nicht erfolgsversprechend ist. Menschen des Typs Y verfügen über Selbstdisziplin und Selbstkontrolle. Sie akzeptieren Zielvorgaben. Belohnungen sowie die Schaffung von Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentfaltung wirken motivierend (Kreis, 1993, S. 366). Dieser Theorie folgend sollten Führungskräfte vom Menschenbild Y ausgehen, und den kooperativen Führungsstil abhängig vom Reifegrad der Mitarbeitenden einsetzen (vgl. A-II, Kapitel 2.4; Hersey & Blanchard: Weg-Ziel-Theorie).

Bezogen auf Teamarbeit ist daraus abzuleiten, dass Vorgesetzte Autonomie von Teams einschränken, sobald sie vermuten, dass in diesem Team überwiegend X-Typen tätig sind. Im Team bewirkt diese Reduzierung von Freiheiten das Absinken der individuellen Eigeninitiative und der Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Für den Leistungserhalt wird extrinsische Motivation wichtig. Bei Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeitern des Typs Y wirkt die Aufgabe an sich motivierend. Entscheidungen werden im Team getroffen und Ideen gemeinsam entwickelt und umgesetzt. Aufbauend auf diesen Menschenbildern entwickelte Ouchi (1981, S. 81 f.) das normative, praxisorientierte Führungskonzept „Theorie Z“. Ouchi (1981, S. 81 f.) Durch eine starke Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmerbeteiligung an Leitungssagenden, besseren Perspektiven, größere Anerkennung und gesicherte Arbeitsplätze soll Identifikation mit dem Unternehmen, Respekt zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften sowie zielgerichtete Motivation gefördert werden

Nach Ouchi (1981, S. 81 f.) setzt die Identifikation mit den Organisationszielen die Garantie auf lebenslange Beschäftigung voraus. Das Verhalten wird in Z-Organisationen durch eine beständige Veränderung der Organisationskultur gesteuert. Dieser Prozess ersetzt die Steuerung über Ziele und formale Kontrollen.

Macht steht in enger Verbindung mit dem Thema Führung. Während es bei Führung darum geht, Entscheidungen zu treffen, gibt Macht einer oder mehreren Personen die Möglichkeit das Handeln einer Organisation, einer Gruppe oder eines Individuums zu beeinflussen. French und Raven (1959) unterscheiden Belohnungs-, Bestrafungs-, Positions-, Identifikations-, Informations- und Expertenmacht. Je nach Machttypus sind

nach Yukl (1998, S 15 ff.) unterschiedliche Führungsstile effektiv. Nach Scholl und Schermuly (2012, S. 391 ff.) reduziert Machtausübung die Produktion von neuem Wissen, weil mächtige Personen vorzeitig Diskussions- und Entscheidungsprozesse aus Angst vor Gefährdung der eigenen Interessen beenden. Verfügt eine Person über wichtiges Wissen aber einen geringen Status, wird deren Meinung weniger beachtet bzw. werden diese Personen von Entscheidungen komplett ausgeschlossen.

Der Grad der im Team wahrnehmbaren Autonomie steht in einem engen Zusammenhang mit der Anpassungsfähigkeit der Teamleitung auf die situativen Gegebenheiten und die im Team vorhandenen Persönlichkeiten. Die besondere Herausforderung für Teamleiterinnen und Teamleiter in bürokratischen Systemen besteht darin, sich selbst den notwendigen Freiraum zu erarbeiten, um sich vom gewohnten Führungsstil 9.1. „Befehl und Gehorsam“ loszulösen und sich zu einer Führungspersönlichkeit zu entwickeln, die sowohl die Unternehmensziele als auch die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrnimmt und optimiert zur Zielerreichung einsetzt. Als Basis für den Grad der Gewährung von Autonomie an einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und somit für das Team ist der Reifegrad der jeweiligen Teammitglieder nach Blake, Mouton und Bidwell (Blake, Mouton & Bidwell, 1962) heranzuziehen. Ausgehend vom Menschentyp Y nach McGregor erhält die Teamleiterin oder der Teamleiter durch die Anleitung dieses Modells eine klare Orientierung, in welchem Ausmaß und für welche Teammitglieder der Handlungsspielraum erweitert werden kann.

2.5. Partizipation und Empowerment als Möglichkeiten der Autonomiegestaltung

Die Globalisierung und fortschreitende Dynamik der internationalen und nationalen Märkte erfordern sowohl vom Management als auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern starkes unternehmerisches Engagement sowie ein starke Kundinnen- und Kundenorientierung. Diese Erwartungshaltung an die Einstellung der Beschäftigten zur Arbeit ist jedoch nicht mittels Weisung umsetzbar, sondern braucht zur Entwicklung eines umfassenden Handlungsspielraumes die Erweiterung der Autonomiespielräume.

2.5.1. Partizipation und Empowerment

Während das Konzept der Partizipation die Zielsetzung der Effizienzsteigerung durch Selbstbestimmung an Stelle von Weisungen verfolgt, konzentriert sich der Ansatz des Empowerments – ähnlich der Zielsetzung des Einsatzes von Teams - auf die Nutzung aller Potentiale eines Individuums (Voss & Pongratz 1998, S. 151 f.). Der aus der psychosozialen Praxis stammende Terminus „Empowerment“ fand bereits ab 1960 Eingang in die Betriebswirtschaft. Beschäftigte sollen befähigt und ermächtigt werden im Rahmen

des zugewiesenen Aufgabenbereiches eigenständig Entscheidungen treffen zu können (vgl. Entscheidungsspielraum nach Ulich, Teil A-I, Kapitel 2.3.). Im Gegenzug übernehmen sie die Prozess- und Ergebnisverantwortung. Wenig überraschend ist folglich die Entwicklung und der Einsatz von Teams nach Mayerhofer (1999, S. 518) ein zentraler Bestandteil des Empowerment-Ansatzes. Für die Möglichkeit der autonomen Arbeitsplatzgestaltung ist nach Somers (1993, zitiert nach Engele, 1996, S. 158) vor allem das Vertrauen des Management von entscheidender Bedeutung. Dieses Vertrauen wird ausgedrückt, indem das Management neben der Verantwortung auch die Kontrolle über die zugewiesenen Aufgabenbereiche an die Beschäftigten überträgt.

Das Managementkonzept „Empowerment“ ist unter anderem auf die Hawthorne-Experimente (vgl. A-I, Kapitel 1.1.) zurückzuführen. Erfolgreich umgesetzt wurde dieses Konzept zum Beispiel in den 1960er durch die Einführung der teilautonomen Arbeitsgruppen der skandinavischen Unternehmensgruppe VOLVO gefolgt vom partizipativen Führungsstil der Jahre rund um 1980. Beisheim und Von Eckardstein (1986, S. 58) definieren Partizipation als „Teilhabe von Arbeitnehmern an Entscheidungen über die Gestaltung der Arbeitswelt, insbesondere der betrieblichen Arbeitsbedingungen.“ Brose und Corsten (1983, S. 13) sehen Partizipation als „Teilnahme und/oder Mitwirkung von problemlösungsbereiten, Informationen austauschenden Individuen an Entscheidungsprozessen in Organisationen“. Nach Georg, Kissler und Scholten (1982, S. 293) beinhaltet Partizipation die „Teilnahme an entscheidungserheblichen Prozessen politischer Kommunikation über gesellschaftliche Interessen“.

Mitarbeitende werden zu „Unternehmen im Unternehmen“ (Elbe, 1996, S. 5). Nach Henestad (1998, S. 937 ff.) steht in diesem Konzept der motivationale Aspekt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Befähigung im Vordergrund. Befähigung umfasst in diesem Zusammenhang die Erweiterung der Autonomiespielräume, die Verfügbarkeit der Ressourcen sowie die Anpassung von Rahmenbedingungen wie Organisationsstrukturen, Unternehmenskulturen, und Informationskanälen. Liden und Tewksbury (1995, S. 389 ff.) definieren Choice, Competence, Meaningfulness und Impact als Prüfkriterien für eine erfolgreiche personalpolitische Umsetzung von Empowerment. Der Begriff Choice beschreibt die Möglichkeit der Kontrolle und den Umfang des Einflusses auf die eigene Arbeitssituation, Competence die Befähigung und Handlungskompetenz, Meaningfulness die Bedeutung der Aufgabe und Impact die Möglichkeit der Beeinflussung der Unternehmensergebnisse (Liden & Tewksbury, 1995, S. 389 ff.)

Je nach Zielsetzung lassen sich nach Von Eckardstein (1999) zwei personalpolitische Strategien in diesem Zusammenhang verfolgen. Sollen bestehende Strukturen beibehalten und Kontrollmechanismen nur teilweise aufgelöst werden, so handelt es sich um ein **partiell** Empowerment. Die neu formierten Teams werden stark vorstrukturiert. Für die Mitarbeitenden bedeutet dies ein Mehr an Rechten aber auch an Pflichten in einem tayloristischen Rahmen. Die neuen Aufgabenfelder und die bestehenden personalpolitischen Maßnahmen wie zum Beispiel die Form der Belohnung sind noch nicht aufeinander abgestimmt. Die Organisation gerät aus der Balance. Es entsteht Irritation und Frustration statt Motivation. Wird Empowerment unternehmensweit und konsequent betrieben, werden Teams als autonome Einheiten mit voller Ergebnisverantwortung gesehen. Die personalpolitischen Maßnahmen konzentrieren sich auf vernetzte Organisationsstrukturen, Teamorganisation sowie ziel- und leistungsorientierte Anreiz- und Entlohnungssystem (Elsik & Mayrhofer, 1999, S. 3 ff.). Die Vorteile liegen in der Erhöhung der Autonomie und Gestaltungsfreiheit, der intrinsischen Motivation durch persönliche Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung sowie der Leistungsergebnisse. Bürokratische Organisationsstrukturen stehen in einem starken Widerspruch zu einem **autonomie-betonten Empowermentansatz**. Insbesondere traditionelle Steuerungs- und Kontrollansprüche und das Beharren auf bestehenden Regeln verhindern die volle Entfaltung der möglichen Wirkungen von Teamarbeit. Für das Management entsteht ein Spannungsfeld zwischen wettbewerbsbedingten Notwendigkeiten und bestehenden Strukturen. Begleitend zur Erweiterung der Autonomie gilt es daher De-Empowerment zu verhindern (Hennestad 1998, S. 938 ff.). Initiative Teams und Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter dürfen nicht durch bürokratische Barrieren behindert werden. Es gilt eine auf Vertrauen aufbauende Unternehmenskultur zu ermöglichen, in der Fehler als Chance für Weiterentwicklung bewertet werden und in der sich Vertrauen entwickeln kann. Voss und Pongratz (1998, S. 131 ff.) fordern bereits seit 1998 die Schaffung von dementsprechenden tariflichen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Hauptaugenmerk wäre demnach auf den Schutz der Interessen der Beschäftigten zu legen (Voss & Pongratz, 1998, S. 154).

2.5.2. Empowerment auf Organisations-, Individuums- und Teamebene

Für die Organisation bedeutet Empowerment eine starke Vernetzung der Organisationseinheiten, eine aufgabenorientierte Zusammenarbeit und Kommunikationskanäle abseits hierarchischer Kommunikationsstrukturen.

2.5.2.1. Organisationsebene

Die Übertragung von Macht ist kontrovers zu diskutieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird zwecks Entfaltung von Kreativität, einem Gewinn an Engagement sowie Übernahme von Verantwortung funktionale Macht übertragen. Gleichzeitig entstehen über Leitbilder und Zielvereinbarungen neue Formen der indirekten Kontrolle. Empowerment bedeutet Reduktion der Legitimationsmacht (Weisungsbefugnis) für das Management. Die Erweiterung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Mitarbeitenden geht daher meistens Hand in Hand mit der Implementierung von zentralen Steuerungs- und Überwachungsmaßnahmen (Scheff, 1996, S. 301) wie Leitbildern für Normen und Werte, Verhaltenskodexes zur Vereinbarung von Spielregeln, Controlling sowie einem interaktiven Kontrollsystem. Scheff (1996, S. 301) bezeichnet diesen organisationalen Zustand als „kontrollierte Autonomie“.

2.5.2.2. Individuelle Ebene

Bei der Einführung von Empowerment gibt das Management Entscheidungsmacht in Form von festgelegten Regeln an die Beschäftigten. Empowerment ermöglicht den einzelnen Mitarbeitenden eine ganzheitliche Unternehmenssicht. Unterschiedliche Handlungsoptionen werden erkennbar und können auch selbständig ausgewählt werden. Es entsteht die Möglichkeit zur Entwicklung der Handlungsfähigkeit. Diese Erhöhung der Anforderung verlangt von den Beschäftigten einen gewissen Grad an fachlicher, sozialer, methodischer und persönlicher Handlungskompetenz. Voss und Pongratz (1998, S. 143) identifizieren unter diesen Gegebenheiten einen neuen Typus der Arbeitnehmerinnen sowie Arbeitnehmer und bezeichnen diesen als „Arbeitskraftunternehmer“ und in der Idealausprägung „Intrapreneur“.

Crozier und Friedberg (1979) weisen darauf hin, dass die Gefahr besteht, dass diese Macht nicht im gewünschten Sinn verwendet wird. Das größte Risiko für das Unternehmen im Rahmen der Erweiterung der Autonomie besteht darin, dass die Beschäftigten gegen die Interessen der Organisation arbeiten und/oder bewusst Fehler machen („Mikropolitische Spiele“). Empowerment wird dadurch zu einem Prozess, bei dem laufend bestehende Vereinbarungen neu diskutiert werden müssen.

2.5.2.3. Teamebene – Ziele, Aufgaben, Zusammensetzung

Teams werden die Ziele bzw. die Leistungsanforderungen von außen vorgegeben. Danach sind sie hierarchiefrei und selbststeuernd den Teamentwicklungsprozessen (vgl. Kapitel A-I, Kapitel 1.3.) überlassen. Die Teamleitung steht im besonderen Spannungsfeld zwischen der unternehmerischen Mitverantwortung und der – aufgrund des hohen Commitments meist sehr anspruchsvollen – Zielsetzung des Teams. Umsatzvorgaben

für bestimmte Bereiche führen zu Konkurrenzdenken zwischen den Teams, zur Überforderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie letztlich zum „Unternehmen im Unternehmen“ (Pinchot, 1998, S. 41 ff.). Beisheim und Frech (1999, S. 287 ff.) weisen in diesem Zusammenhang auf die Vorbereitung der Mitarbeitenden auf diese neue Rolle durch Qualifizierungs- und Teamentwicklungsmaßnahmen hin.

3. Rechtliche Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung in Österreich

Die öffentliche Verwaltung wird in Österreich vom Bund, den Bundesländern und den Gemeinden wahrgenommen. Insgesamt sind in der öffentlichen Verwaltung an die 350.000 Personen, davon rund 38 % im Bundesdienst, beschäftigt. Diese Gruppe wird unter dem Begriff „Öffentlicher Dienst“ zusammengefasst. Innerhalb des öffentlichen Dienstes werden sieben Berufsgruppen unterschieden: der Verwaltungsdienst, Lehrerinnen und Lehrer, die Schulaufsicht, der Exekutivdienst, der Militärdienst, Richterinnen und Richter sowie Staatsanwältinnen und Staatsanwälte und der Krankenpflegedienst. Die Beschäftigungsform der Bediensteten ist in Beamte und Beamtinnen sowie Vertragsbedienstete zu unterscheiden. Während die Beamten in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis zum jeweiligen Arbeitgeber Bund, Land oder Gemeinde stehen, besteht bei den Vertragsbediensteten ein privatrechtliches Dienstverhältnis.

3.1. Das Beamtendienstrechtsgesetz

Der Status des Beamten bzw. der Beamtin ist dadurch gekennzeichnet, dass die Betrauung mit Angelegenheiten der öffentlichen Verwaltung unbefristet erfolgt. Die Ernennung in das Dienstverhältnis erfolgt mittels Bescheid und ist auf Lebenszeit gültig. Auch in der Phase des Ruhestandes bleibt das öffentlich-rechtliche Dienstverhältnis aufrecht. Das Dienstrecht der aktiven Beamtinnen und Beamten ist im Beamtendienstrechtsgesetz aus dem Jahr 1979 geregelt. Das Gehaltsgesetz aus dem Jahr 1959 enthält Regeln betreffend des Monatsbezuges und der möglichen Zulagen.

Das Beamtendienstrechtsgesetz aus dem Jahr 1979, BGBl. I Nr. 333/1979 in der geltenden Fassung, regelt die Rechte und Pflichten der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten. Es enthält unter anderem Anweisungen betreffend der Leistungsfeststellungen und definiert die Ernennungs- und Definitivstellungserfordernisse. Seit 1979 wurden 57 Novellen in sechs Gesetzgebungsperioden veröffentlicht. Dementsprechend bedarf es einer hohen Expertise die Verbindungen und Querverweise der entsprechenden Bestimmung korrekt zu finden, zu deuten und anzuwenden.

3.2. Das Gehaltsgesetz

Das Gehaltsgesetz 1959, BGBl. I Nr. 247/1959 in der geltenden Fassung, umfasst das Besoldungsrecht der Bundesbeamtinnen und Bundesbeamten. Die Bezahlung besteht im Wesentlichen aus Gehalt, Zulagen und Nebengebühren, die nach einem definierten Schema, den sogenannten Gehaltstabellen, berechnet wird. Für diese Arbeit ist aufgrund der untersuchten Organisation vor allem die Berufsgruppe des Allgemeinen Verwaltungsdienstes interessant. Auf die Darstellung der Gehaltstabellen der anderen möglichen Berufsgruppen im Bundesdienst wird daher verzichtet.

Grundsätzlich werden die Beamtinnen und Beamten nach der Zuteilung in Berufsgruppen (vgl. Teil A-II, Kap. 3) nach Verwendungsgruppen kategorisiert. Diese Kategorisierung umfasst die Verwendungsgruppen A1 bis A7 und gibt Auskunft über die Ausbildung. Beispielsweise ist das Ernennungserfordernis in die Verwendungsgruppe A1 ein abgeschlossenes Studium, während die Verwendungsgruppe A3 eine abgeschlossene Fachausbildung voraussetzt. Die Bezeichnungen dieser Kategorien lauten in A1 Höherer Dienst, in A2 Gehobener Dienst, in A3 Fachdienst, in A4 Mittlerer Dienst, in A5 und A6 Hilfsdienst. A7 weist Beschäftigte mit Behinderung aus. Innerhalb dieser Verwendungsgruppen legen die Gehaltsstufen die leistungsunabhängige Erhöhung der Bezahlung fest. Diese Gehaltserhöhung passiert automatisch nach Ablauf von zwei Jahren und wird im allgemeinen Sprachgebrauch als Vorrückung bezeichnet.

Abbildung 7: Gehaltstabelle Allgemeiner Verwaltungsdienst

Allgemeiner Verwaltungsdienst § 28 GG

In der Gehaltsstufe	In der Verwendungsgruppe							
	A 1	A 1 Bsch	A 2	A 3	A 4	A 5	A 6	A 7
	€							
1	2 352,8	2 187,8	1 341,8	1 861,2	1 617,8	1 637,4	1 658,0	1 624,8
2	2 488,7	2 236,7	1 388,2	1 890,7	1 647,1	1 612,7	1 677,2	1 638,8
3	2 688,8	2 307,8	1 508,8	1 728,2	1 678,6	1 640,0	1 687,6	1 658,0
4	2 783,7	2 408,9	1 584,6	1 787,7	1 706,8	1 686,4	1 618,8	1 671,2
5	2 970,1	2 676,0	2 032,1	1 807,2	1 736,3	1 682,7	1 640,0	1 683,4
6	3 167,6	2 786,8	2 080,7	1 844,7	1 784,8	1 718,1	1 680,3	1 804,8
7	3 343,8	2 887,2	2 201,2	1 880,3	1 788,0	1 748,4	1 681,8	1 818,8
8	3 651,8	3 088,4	2 346,1	1 940,8	1 823,4	1 776,8	1 702,8	1 838,0
9	3 718,7	3 240,8	2 488,8	1 882,8	1 852,8	1 803,1	1 724,1	1 852,2
10	3 808,2	3 413,8	2 630,8	2 044,2	1 836,2	1 832,6	1 746,4	1 883,4
11	4 085,8	3 581,1	2 771,8	2 084,8	1 816,8	1 858,8	1 787,7	1 884,8
12	4 283,0	3 783,3	2 828,8	2 161,8	1 848,0	1 888,2	1 780,0	1 702,8
13	4 471,4	3 820,3	3 082,8	2 214,4	1 878,4	1 818,8	1 812,3	1 718,1
14	4 868,8	4 073,3	3 188,0	2 232,3	2 011,3	1 854,1	1 833,6	1 738,3
15	4 888,6	4 234,3	3 286,3	2 368,3	2 083,6	2 008,8	1 856,8	1 754,6
16	5 080,8	4 413,8	3 386,8	2 436,3	2 134,4	2 086,3	1 880,1	1 770,7
17		4 688,0	3 486,8	2 516,3	2 206,3	2 183,8	1 802,4	1 787,8
18			3 683,3	2 688,3	2 264,8	2 218,4	1 828,7	1 806,2
19			3 788,0	2 872,3	2 234,3	2 244,8	1 850,0	1 822,4
darz	88,3	82,2	247,2	88,3	88,6	88,6	28,4	22,3
Darz	382	388,7	528,2	168	68,7	68,8	47,8	34,4

Quelle: http://www.goedfsg.at/fileadmin/user_upload/Daten_Artikel/FSG_2016_Werte_neu.pdf, 02. 02.2016.

Die Funktionszulage gibt Auskunft über die Verwendung auf einem bestimmten Arbeitsplatz und wird berechnet nach Funktionsgruppe und Funktionsstufe. Zusammenfassend

geht es um die Amtstitel. Allgemein bekannte Amtstitel sind beispielsweise für Akademiker Oberrat und Ministerialrat, wohingegen die Bezeichnung Amtsdirektor bzw. Amtsdirektorin auf einen Bediensteten mit dem Ausbildungsniveau Matura hinweist. Jede Funktionsgruppe ist mit spezifischen Funktionszulagen verknüpft. Die Funktionsstufen sind wiederum Hinweis auf das Dienstalter.

Abbildung 8: Funktionszulagen

Funktionszulage § 30 GG

Verw. Gruppe	In der Funktionsgruppe	Funktionsstufe			
		1	2	3	4
A 1	1	66,7	166,1	308,0	361,6
	2	274,5	439,8	857,7	1 846,1
	3	298,5	643,0	1 138,3	1 888,3
	4	318,1	897,9	1 294,8	2 076,8
	5	729,3	1 276,4	2 277,2	3 132,3
A 2	6	575,2	1 474,8	2 498,0	3 300,4
	1	33,4	66,7	77,0	88,5
	2	66,7	88,1	110,4	166,1
	3	137,4	284,4	383,8	787,8
	4	242,1	329,2	648,0	857,7
A 3	5	298,5	383,8	858,5	1 161,3
	6	329,2	439,8	787,8	1 294,8
	7	333,9	649,0	874,3	1 429,3
	8	773,9	1 032,2	1 647,8	2 188,3
	1	33,4	44,8	66,7	88,5
A 4	2	66,7	71,9	88,1	110,4
	3	88,1	131,7	219,3	383,8
	4	120,5	166,1	274,5	439,8
	5	166,1	219,3	329,2	484,3
	6	219,3	274,5	383,8	649,0
A 5	7	274,5	329,2	480,9	800,7
	8	329,2	439,8	649,0	853,5
	1	27,4	33,4	39,6	44,6
A 6	2	66,7	88,1	131,7	219,3
	1	27,4	33,4	39,6	44,6
	2	39,6	49,8	60,8	71,8

BetiGru

Quelle: www.goedfsg.at/fileadmin/user_upload/Daten_Artikel/FSG_2016__Werte_neu.pdf, abgefragt am 2. 02.2016

Das Wechseln in eine höherwertige Funktionsgruppe bedarf der Betrauung des oder der Bediensteten mit einem neuen Arbeitsplatz. Die Funktionsgruppe A1/5 bezeichnet in der Regel einen Referatsleiter oder eine Referatsleiterin, die Funktionsgruppe A1/6 die Abteilungsleitung und die Funktionsgruppe A1/8 die Sektionschefin oder den Sektionschef. Jede Funktionsgruppe ist mit einem definierten Anspruchsniveau und Aufgabenbereich hinterlegt. Funktionen wie Teamleitung und die Alternativkarriere der Fachexpertin bzw. des Fachexperten sind dienstrechtlich nicht verankert, wiewohl diese in der Praxis des öffentlichen Dienstes aufzufinden sind.

Das Dienst- und Besoldungsrecht der Beamtinnen und Beamten steht seit vielen Jahren in einer Reformdiskussion. Aufgrund der niedrigen Einstiegsgehälter, der teilweise veralteten und daher rechtswidrigen Bestimmungen, der fehlenden Flexibilität und der Leistungsunabhängigkeit der Bezahlung werden die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen als nicht mehr zeitgemäß empfunden. Reformhemmnisse sind die hohen Kosten und die Notwendigkeit der sozialpartnerschaftlichen Abstimmprozesse.

3.3. Die Wirkungsorientierung gemäß Bundesverfassungsgesetz

Im Rahmen der Wirkungsorientierung wird Wirkung definiert als Ziel, welches der Staat im Dienste der Bürgerinnen und Bürger erreichen will (Seiwald, Geppel & Thaller, 2011).

Im Vordergrund steht nicht das Controlling der eingesetzten Ressourcen sondern „die angestrebten Wirkungen in der Gesellschaft und die hierfür erforderlichen Leistungen“ (Seiwald, Gepl & Thaller, 2011, S.11). Durch die verfassungsrechtliche Verankerung des Steuerungsinstrumentes der Wirkungsorientierung sollen die Voraussetzungen für eine ganzheitliche Steuerung der Verwaltung geschaffen werden. Der Fokus wird auf die Außenorientierung sowie auf die Ergebnisverantwortung der Führungskräfte der Verwaltung gerichtet. Diese Ziele sollen einerseits erreicht werden durch eine verstärkte Transparenz über die politischen Ziele und andererseits über den Ausbau der Transparenz der Leistungen unterschiedlicher Verwaltungseinheiten (Seiwald, Gepl & Thaller, 2011, S. 14). Das Leitbild und die Strategie der jeweiligen Verwaltungseinheit sollen bereits Auskunft über die Unternehmenswerte und die Stoßrichtung der nächsten Jahre geben.

Erklärte Absicht dieses Vorhabens ist die Steuerung über Ziele der öffentlichen Verwaltung, welche sich an den ökonomischen Rahmenbedingungen orientieren (Seiwald, Gepl & Thaller, 2011). Die ökonomischen Rahmenbedingungen werden in der öffentlichen Verwaltung ausgedrückt über die politischen Zielsetzungen, welche im Regierungsprogramm und im jährlichen Strategiebericht zu finden sind. Übertragen auf die Thematik dieser Arbeit bedeutet diese Anforderung, dass sich jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter – unabhängig von der hierarchischen Stellung im System – in seiner täglichen Arbeit an den ökonomischen Rahmenbedingungen orientieren sollte und – aufgrund der verfassungsrechtlichen Verankerung dieses Steuerungsinstrumentes – auch orientieren muss. Da es sich bei den Wirkungszielen um langfristige Vorhaben handelt, wäre davon auszugehen, dass sich der Handlungs- und Gestaltungsspielraum bei der täglichen Arbeit durch diese Art der Aufgabendefinition auf allen Hierarchieebenen – und auch bei den Teams – bemerkbar erweitert und mit der Einführung der Wirkungsorientierung in der öffentlichen Verwaltung ein entscheidender Beitrag zur Teamautonomie in bürokratischen System geleistet wurde. Dieser Fragestellung wird im Rahmen der empirischen Erhebung nachgegangen.

3.4. Teamorganisation

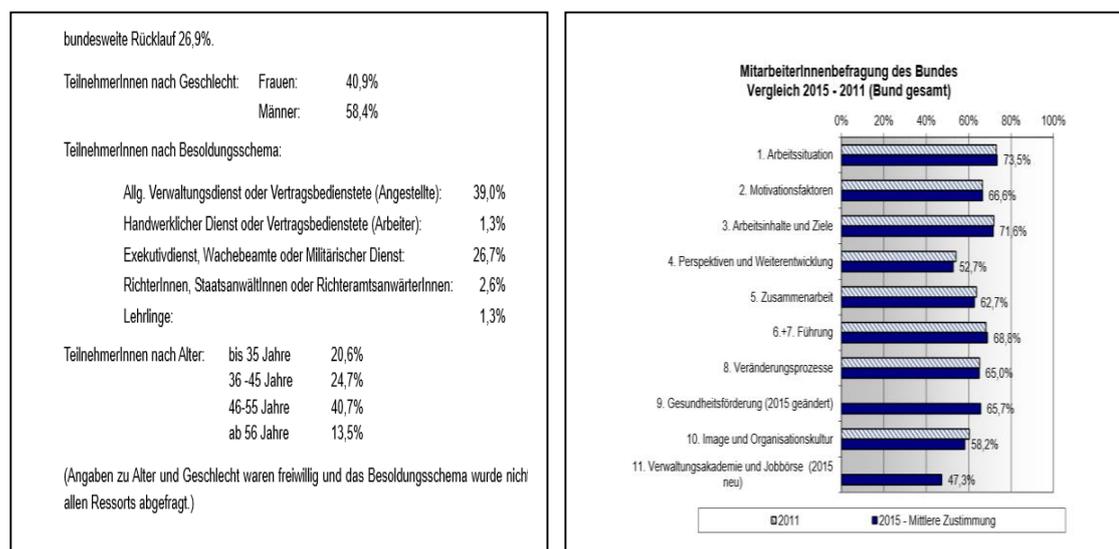
Der Einsatz von Teams ist in der öffentlichen Verwaltung bereits Standard. Regelungen zur Organisation von Teams, deren Zweck und Ziele sowie dem gegenüberstehend die Leistungsbeurteilung und Bezahlung von Teamarbeit ist nicht geregelt. Es finden sich dazu weder Bestimmungen im Beamtendienstrechtsgesetz aus dem Jahr 1979 noch in den Handbüchern und Handlungsanleitungen zur Umsetzung der Wirkungsorientierung in Österreich. Erst Geschäftsordnungen von einigen wenigen Organisationseinheiten der

öffentlichen Verwaltung enthalten erste Hinweise zur Organisation von Teamarbeit. Darin wird beispielsweise beschrieben, dass die „innere Struktur“ entsprechend einer „Projektorganisation“ aufgebaut ist und die Teams je nach Aufgabenstellung zeitlich befristet zusammengestellt werden (Quelle: Landesrechnungshof Oberösterreich). Die fehlende gesetzliche Verankerung von Teamarbeit im öffentlichen Dienst führt zu Unsicherheit im Umgang mit Teams und verhindert die formale Etablierung von Teamarbeit.

4. Die Bundesmitarbeiterinnen- und Bundesmitarbeiterbefragung der Republik Österreich

Seit 2011 führt das Bundeskanzleramt der Republik Österreich als personalverantwortliche Stelle des Bundes in einem Abstand von jeweils vier Jahren die Befragung der Bundesmitarbeiterinnen und Bundesmitarbeiter durch. Ziel dieser Online-Befragung ist die empirische Erhebung der Entwicklungen zu den Themen Arbeitssituation, Motivationsfaktoren, Arbeitsinhalte und Ziele, Perspektiven und Weiterentwicklung, Zusammenarbeit, Führung, Veränderungsprozesse, Gesundheitsförderung sowie Image und Organisationskultur. Die daraus abzuleitenden Maßnahmen konzentrieren sich auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen sowie der Führungs- und Organisationskultur. Abbildung 9 zeigt die Entwicklung dieser Themenblöcke im Zeitraum 2011 bis 2015.

Abbildung 9: Die Befragung der Bundesmitarbeiterinnen und Bundesmitarbeiter



Quelle: Bundeskanzleramt Österreich unter:

www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/mitarbeiterbefragung/B-MAB_2015_Ergebnisinformation.pdf?4w51x, 03.09.2015

Die Ergebnisse der Befragung 2011 und 2015 zeigen trotz Konsolidierungsmaßnahmen und dem damit verbundenen Aufnahmestopp im öffentlichen Dienst keine großen Differenzen in den einzelnen Dimensionen. Am zufriedensten sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundes mit der Arbeitssituation, den Arbeitsinhalten und Zielen sowie der Führungsarbeit. Verbesserungspotenzial liegt in den Themenbereichen „Image und Organisationskultur“ sowie „Perspektiven und Weiterentwicklung.“ Diese Ergebnisse veranschaulichen die Problemstellungen von bürokratischen Systemen: einerseits ist Organisationskultur kein Thema im Regelwerk bürokratischer Organisationen und andererseits fehlen - aufgrund der reglementierten automatischen, besoldungsrechtlichen Vorrückung (vgl. Teil A-II, Kapitel 3.2.) - traditioneller Weise Perspektiven- und Weiterentwicklungsprozesse. Nach den Variablen von Ulich (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.4.) konzentriert sich die Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bundes auf die Untersuchung der Ebene der Sicherung nach Maslow bzw. auf die Erhebung von Zufriedenheiten mit Hygienefaktoren nach Herzberg. Aus dem Selbstverständnis von bürokratischen Systemen bleiben die Fragen nach den Faktoren „Selbstverwirklichung“ nach Maslow bzw. die Frage nach „Verantwortung und Autonomie“ nach Herzberg unberücksichtigt. Teamautonomie und intrinsische Motivation stehen demnach aktuell nicht im Fokus der Organisations- und Personalentwicklungsaktivitäten des öffentlichen Dienstes in Österreich.

B Empirische Erhebung

I Methodik

1. Qualitative Erhebung

Der empirische Teil dieser Arbeit soll einen Einblick geben, in welchem Ausmaß die Faktoren Organisationsstruktur, Organisationskultur, Macht, Führung, Motivation, Diversitätsmanagement und gesetzliche Rahmenbedingungen Einfluss auf das Ausmaß der Autonomie bei der täglichen Arbeit von Teams in bürokratischen Systemen nehmen.

1.1. Interview

Im Fokus der Befragung standen die Rahmenbedingungen von Teams in der Organisationseinheit 1 sowie der Einfluss der Wirkungsorientierung auf die Autonomiegestaltung von Teams im öffentlichen Dienst. Als Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden hier zwei Abteilungsleiterinnen bzw. Abteilungsleiter, zwei Teamleiterinnen bzw. Teamleiter und fünf Mitarbeitende ohne Entscheidungskompetenz ausgewählt (vgl. Tabelle 4). Parallel dazu wurden drei Interviews in anderen Organisationseinheiten (Kontrollgruppe) der öffentlichen Verwaltung durchgeführt. Zweck dieser Interviews war das Schaffen von Vergleichsmöglichkeiten und die Erhebung von „Best Practice“ in Zusammenhang mit autonomer Gestaltung von Teamarbeit in bürokratischen Systemen. Die Auswahl dieser Organisationseinheiten erfolgte nach spezifischen Kriterien (vgl. Tabelle 3). Auswahlkriterium für die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner war die Zugehörigkeit zum öffentlichen Dienst seit mindestens zehn Jahren.

Zur Absicherung der empirischen Erhebung und der daraus resultierenden Ergebnisse wird das Verfahren dokumentiert, eine regelgeleitete Auswertung der Daten durchgeführt sowie die Interpretationen argumentativ abgesichert. Falls erforderlich erfolgt die Darstellung und der Vergleich unterschiedlicher Lösungsansätze und Methoden sowie eine kommunikative Validierung nach erfolgreichem Abschluss des Masterstudiums.

Die Verfahrensdokumentation erfolgte einerseits durch die Darstellung der Methodik in den vorangegangenen Kapiteln sowie durch die Aufzeichnung der Gespräche während der Durchführung am Handy. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner arbeiten seit mindestens zehn Jahren in bürokratischen Systemen in Teams, womit die Nähe zum untersuchten Gegenstand gegeben ist. Von den befragten Personen wurde vorab die ausdrückliche Zustimmung zu dieser Vorgehensweise eingeholt. Die Interviews wurden transkribiert und regelgeleitet entsprechend der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 2003 S. 53 ff.; vgl. Anhang C) ausgewertet. Interpretationen sind geleitet

vom theoretischen Vorverständnis dieser Arbeit und argumentativ unterlegt. Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen werden kommunikativ validiert, indem die erarbeiteten Ergebnisse mit allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner diskutiert werden. Dieser Prozess findet in Anschluss an die kommissionelle Bewertung dieser Arbeit durch die Prüfungskommission statt. Es ist jedoch festzuhalten, dass sechs der befragten Personen bereits direkt nach dem Interview großes Interesse an den Ergebnissen dieser Untersuchung bekundeten.

Im Mittelpunkt des Interesses dieser Erhebung standen die Rahmenbedingungen in bürokratischen Systemen, die Strukturen und die den Prozessen zugrunde liegenden Mechanismen, die auf den Grad der Autonomie der Teams in bürokratischen Strukturen einwirken.

Grundlage der empirischen Erhebung ist daher die Durchführung von strukturierten Interviews zur Beantwortung der Forschungsfrage:

„Unter welchen Bedingungen können Teams in bürokratischen Systemen autonom arbeiten?“

Ziel ist die Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Erhöhung der Autonomie von Teams in Organisationen der öffentlichen Verwaltung. Die Handlungsempfehlungen sind dabei gerichtet auf die Rahmenbedingungen Organisationsstruktur, Macht, Führung und Diversitätsmanagement.

1.2. Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden ist gegliedert in Einleitung, Erhebung der Strukturvariablen und in die Kategorien Organisationsstruktur (I), Organisationskultur (II), Macht (III), Führung (IV), Gesetzliche Rahmenbedingungen (V) und Diversitätsmanagement (VI). Die Kategorien ergaben sich aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit. Insgesamt umfasst der Fragebogen 50 Fragestellungen. In einem Pre-Test am 10. Oktober 2015 wurden die Fragestellungen hinsichtlich der Verständlichkeit getestet. Eine Anpassung der Fragestellungen war nicht erforderlich (Interviewleitfaden: siehe Anhang A).

1.3. Auswahlkriterien der Organisationseinheiten und Personen

Aus der gegenständlichen Forschungsarbeit sollen Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Rahmenbedingungen in bürokratischen Systemen abgeleitet werden, in denen Teams unter einem möglichst hohen Ausmaß an Autonomie arbeiten können. Diese Kriterien werden in Tabelle 6 dargestellt.

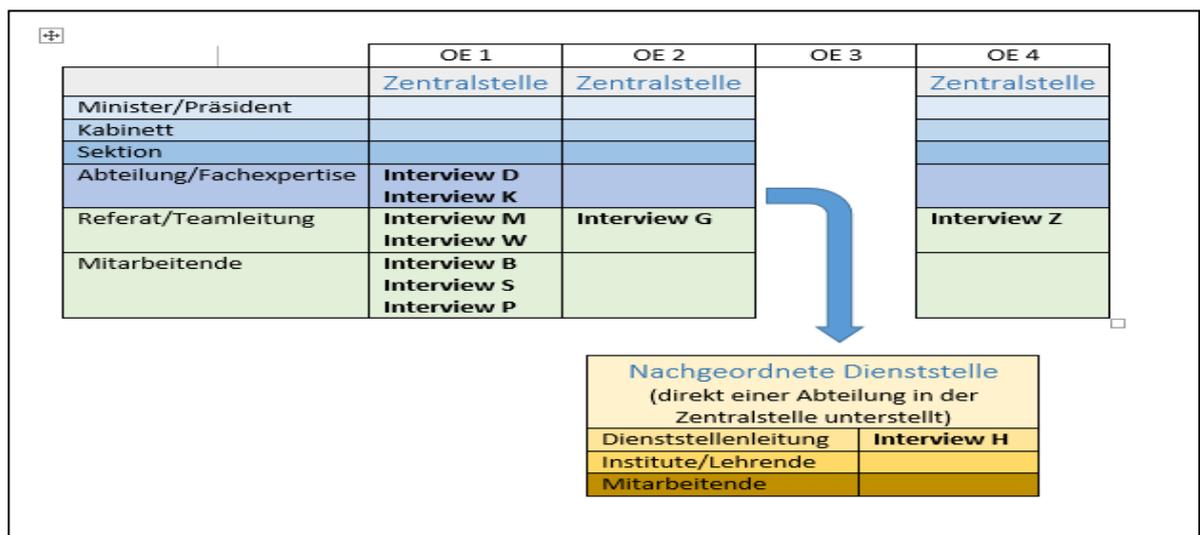
Tabelle 3: Auswahlkriterien der untersuchten Organisationseinheiten

Organisation	Auswahlkriterium	Zuordnung des Interviews	Gruppe
OE 1	Organisation, für die die Handlungsempfehlungen erarbeitet werden soll.	Interview D Interview K Interview B Interview M Interview S Interview P Interview W	Führung Führung Mitarbeiter Mitarbeiter (Teamleiter) Mitarbeiterin Mitarbeiter Mitarbeiterin (Teamleiterin)
OE 2	Es ist von außen wahrnehmbar, dass hier die Teams sehr erfolgreich arbeiten	Interview G	Kontrollgruppe
OE 3	Aus dem Gesetzestext geht hervor, dass es sich explizit um eine teilautonome Organisationseinheit handelt.	Interview H	Kontrollgruppe
OE 4	Der Erfolg ist von außen sichtbar und anerkannt. In bundesweit koordinierenden Angelegenheiten werden mit Teamarbeit international anerkannte Erfolge erzielt.	Interview Z	Kontrollgruppe

Quelle: eigene Darstellung

Die Position der jeweiligen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner innerhalb der Organisationsstrukturen wird in Abbildung 10 dargestellt. Aus dieser Abbildung sind auch die Anzahl der übergeordneten und untergeordneten Hierarchieebenen ersichtlich.

Abbildung 10: Funktionen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner



Quelle: eigene Darstellung

Interviewpartner K ist Abteilungsleiter-Stellvertreter und wird in den weiteren Ausführungen der Gruppe der Abteilungsleitung zugeordnet. Interviewpartnerin D ist Fachexpertin

in der Organisationseinheit 1. Der Karriereweg der Fachexpertin ist gleichwertig mit jenem der Abteilungsleitung. Allerdings verfügen Fachexperten in Organisationseinheit 1 über keine zugeordneten Personalressourcen. In Organisationseinheit (OE) 2 und 4 ist die Funktion der Teamleitung mit der strukturellen Position einer Referatsleitung hinterlegt, während in Organisationseinheit 1 Teamleiterinnen und Teamleiter implementiert sind.

Teamleiterinnen und Teamleiter der Organisationseinheit 1 werden sowohl aus der aus den Interviews ersichtlichen Definitionen der Organisationsstruktur als auch nach eigenen Angaben der Betroffenen entgegen der Annahme bei der Vorbereitung der Interviews nicht als Führungskräfte gesehen. Daher erfolgte die Zuteilung der Teamleiterinnen und Teamleiter der Organisationseinheit 1 in die Gruppe der Mitarbeitenden. Es ergibt sich aus diesem Grund auch ein Ungleichgewicht im Verhältnis des befragten Personenkreises, welches nicht vorhersehbar war.

In den Organisationseinheiten der Kontrollgruppe richtete sich die Interviewanfrage an Teamleiterinnen und Teamleiter.

Tabelle 4: Strukturvariablen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

Organisation	Interview	Funktion	Besoldungs-rechtliche Einstufung	Ausbildung	Alter	Geschlecht
OE 1	D	Fachexpertin	A1 Funktionsgruppe 5	Studium der Rechtswissenschaften Leitende Mitarbeit an Konzepten der Verwaltungsinnovation	56	w
OE 1	K	Abteilungsleiter-Stellvertreter	A1 Funktionsgruppe 5	Rechtsstudium Aufbaustudium Wirtschaftswissenschaften Post Graduate: Wissensmanagement	54	m
OE 1	M	Teamleiter	A1 Funktionsgruppe 5	Studium der Wirtschaftstechnik	51	m
OE 1	W	Teamleiter	A1 Funktionsgruppe 5	Studium der Betriebswirtschaftslehre	51	w
OE 1	S	Mitarbeiterin	A2 Funktionsgruppe 6	Matura Handelsakademie	43	w
OE 1	B	Mitarbeiter	A1 Funktionsgruppe 4	Studium der Rechtswissenschaften Anwärter auf ein höheres öffentliches Amt	45	m
OE 2	G	Referatsleiterin	A1 Funktionsgruppe 5	Studium der Betriebswissenschaften Vertiefung Controlling	52	w
OE 3	H	Rektor	A1 Funktionsgruppe 6	Studium an der Universität für Bodenkultur, Doktoratsstudium	47	m
OE 4	Z	Teamleiter	EDV Sondervertrag	Studium der Volkswirtschaft	45	m

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 4 zeigt die Zusammensetzung des Personenkreises. In der Organisationseinheit 1 war die Zugehörigkeit zur Organisation seit mindestens zehn Jahren als Voraussetzung definiert. Weiters sollte das Verhältnis zwischen Personen mit und ohne Führungsfunktion ausgeglichen sein.

1.4. Befragungsort, Befragungsdauer und Art der Aufzeichnung

Insgesamt wurden zehn Interviews im Zeitraum Oktober 2015 bis Februar 2016 mit Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung durchgeführt (vgl. Tabelle 4). Der Befragungsort befand sich immer außerhalb der Büroräumlichkeiten. Auf eine angenehme und ruhige Umgebung wurde geachtet. Die Interviewdauer lag zwischen 48 und 96 Minuten und wurde mittels Handy aufgezeichnet. Im Gesprächsverlauf hat sich oft gezeigt, dass noch nicht behandelte Fragen bereits beantwortet waren und somit nicht mehr explizit gestellt werden mussten. Andererseits ergab sich im Rahmen der Gesprächsführung in einigen Fällen die Notwendigkeit von Zusatzfragen, welche knappe und nicht eindeutige Beantwortungen hinterfragen sollten. Bei den Interviews mit den Mitgliedern der Kontrollgruppe wären in einigen Fällen weiterführende Fragestellungen sinnvoll gewesen, die jedoch in Folge der zeitlichen Einschränkung von einer Stunde Gesprächsdauer nicht möglich waren. Mit den hochrangigen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner war diese Dauer vereinbart.

Tabelle 5: Datum, Ort und Dauer der Interviews

Datum	Interview	Ort	Dauer (in Minuten)
10. Oktober 2015	K	Indisches Restaurant, 1030 Wien	76
12. Oktober 2015	M	Stadtwirt	59
29. Oktober 2015	Z	Cafe Admiral	57
05. November 2015	W	Cafe Admiral	53
19. November 2015	D	Gasthaus Wild	84
27. November 2015	G	Pizzeria Boungorno	71
10. Dezember 2015	P	Cafe Ministerium	48
17. Dezember 2015	H	Cafe Heiss und Süß	62
14. Jänner 2016	S	Gasthaus Wild	78
11. Februar 2016	B	Gasthaus Wild	94

Quelle: eigene Darstellung

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass besonders die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner der Kontrollgruppe und der Gruppe der Führungskräfte der Organisationseinheit 1 offen und explorativ auf die Fragestellungen eingegangen sind. In den Interviews mit den Teamleiterinnen und Teamleitern ist ein Interviewereffekt festzustellen. Die Antworten in diesen Gesprächen sind knapp, wortkarg und oft wenig aussagekräftig. Explizierende Nachfragen von Seiten der Interviewerin wurden ebenfalls nur knapp beantwortet und bewirkten die Einnahme einer ablehnenden Haltung. Dieses Verhalten ist

damit zu erklären, dass die interviewten Personen eine gewisse Nähe der Interviewerin zu Führungskräften vermuteten.

2. Auswertung – Qualitative Inhaltsanalyse

Das Datenmaterial wurde mittels der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) ausgewertet (vgl. Anhang C)

Tabelle 6: Auswertung – Kategorien und Variablen

Variable	Organisationsstruktur	
	<ul style="list-style-type: none"> • Vorteile • Nachteile • Anzahl der Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Abteilungen • Anzahl Entscheidungshierarchien
	Teamarbeit	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung der Hierarchie • Anzahl der Teams • Größe der Teams • Zielsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamerfolg • Bürokratische Hürden • Entscheidungsweg
	Organisationskultur	
	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsklima • Verhältnis zu TeamkollegInnen • Verhältnis der Teams zueinander 	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Kontakte • Umgang mit KollegInnen • Gerüchte • Wohlfühlfaktoren
	Macht	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele • Festlegung der Ziele • Erforderliche Ziele • Ausrichtung bei der Arbeit • Teamzusammensetzung • Teamressourcen • Verantwortungs- und Tätigkeitsspielraum • Autonomes Handeln im Team 	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Erwartete Gegenleistung • Verantwortung für das Unternehmensergebnis • Verantwortung für das Teamergebnis • Koordination Ziele und Teamarbeit • Veränderung von Teamergebnissen
	Führung	
	<ul style="list-style-type: none"> • Indirekte Steuerung der Organisation • Indirekte Steuerung auf Teamebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamführung • Menschen im Team • Feedbackkultur
Gesetzliche Rahmenbedingungen		
<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Beamten-Dienstrecht 	
Diversitätsmanagement		
<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Interessen • Verwendung nach persönlichen Interessen • Einflussmöglichkeiten der Teamleitung • Vereinbarung von Teamzielen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitspracherecht im Team • Teamwechsel • Leistungskultur • Fehlerkultur • Ideen 	

Quelle: eigene Darstellung

Der zu untersuchende Materialumfang besteht aus den Transkripten der zehn durchgeführten Interviews (vgl. Anhang D). Die Richtung der Analyse ist bestimmt durch die Kategorien, welche sich aus den vorangegangenen theoretischen Betrachtungen ergaben.

Es werden die jeweiligen Aussagen in den Kategorien Organisationsstruktur, Teamarbeit, Organisationskultur, Macht, Führung, gesetzliche Rahmenbedingungen und Diversitätsmanagement über spezifische Variablen verdichtet (vgl. Tabelle 6), sodass sich letztlich Handlungsempfehlungen für optimale Rahmenbedingungen für Teamautonomie in bürokratischen Systemen ableiten lassen. Um den Gütekriterien einer empirischen Erhebung zu entsprechen wurden für die Variablen vorab Definitionen und Kodierregeln festgelegt (vgl. Anhang C).

II Darstellung der Ergebnisse

1. Autonomie - Rahmen

Die Ergebnisse der empirischen Arbeiten werden entlang der Kategorien und der dazu identifizierten Variablen dargestellt (vgl. Tabelle 6). Die tabellarische Zusammenfassung der Ergebnisse ist dem Anhang B zu entnehmen.

1.1. Organisationstruktur – Das bürokratische System

Betrachtet man die in der Realität wahrgenommenen **Vorteile** von bürokratischen Systemen, so zeigt sich, dass diese auf allen Hierarchieebenen ähnlich dargestellt werden. Die **Strukturiertheit und Nachvollziehbarkeit der Prozesse** durch die aktenmäßige Dokumentation (vgl. Teil A-III, Kapitel 1.1.) wird vor allem von der Führungsebene der Organisationseinheit 1 als vorteilhaft beurteilt. Von der Ebene der Teamleitung werden die Aspekte „**Sicherer Arbeitsplatz**“ sowie „**Vernünftiges Gehalt**“ angeführt. **Sicherheit des Arbeitsplatzes** gilt sowohl für die Mitarbeitenden der Organisationseinheit 1 als auch für die Ebene der Teamleitung der Kontrollgruppe als positives Element von Bürokratien. Die Führungsebene der Kontrollgruppe hebt die Bedeutung der **langfristigen Planungssicherheit** hervor. Unter der Bedingung dass auch die Loyalität der oberen Hierarchieebenen zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegeben ist (vgl. Teil B-II, Kapitel 2.2). Teamleiter, stellen bürokratische Organisationsstrukturen **Sicherheit** dar.

Als **Nachteile** werden sowohl von der Führungsebene als auch aus Sicht der Ebene der Mitarbeitenden die **langen Entscheidungsprozesse** (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.2.), die **Starrheit** und **Schwerfälligkeit** der Systeme sowie der **Einfluss der Politik** genannt. Während sich jedoch die Führungsebene über die Notwendigkeit von übertriebenen **Dokumentationspflichten** (vgl. Teil B-II, Kapitel 2.2. Teamleitung) beklagt, stellen die Mitarbeitenden einen **Mangel an Informationen** (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.2. Gerüchte) fest. Die Teamleitung beklagt aufgrund von unqualifizierten **Eingriffen in das Teamergebnis**

(vgl. Teil B-II, Kapitel 2.1. Verantwortung für das Teamergebnis, Veränderung des Teamergebnisses) die Notwendigkeit „Absurditäten“ vertreten zu müssen. Darüber hinaus bewerten die Teamleiterinnen und Teamleiter die Beförderungsvoraussetzungen in die nächste Karrierestufe als „**leistungsunabhängig**“ (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.2. Gerüchte Ursachen; Kapitel 1.3. Beamtendienstrecht; Kapitel 3 Leistungskultur). Aus der Ebene der Teamleitung der Kontrollgruppe kommt der Aspekt der **begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten**. Diese Argumentation steht allerdings vor dem Hintergrund, dass in der Hierarchie eben nur eine begrenzte Anzahl an Führungspositionen vorgesehen ist. Die **Vorgaben** und der gegebene – vor allem **budgetäre** – Rahmen werden sowohl von der Teamleitung als auch von der Führungsebene als Nachteil empfunden (vgl. Teil B-II, Kapitel 2.1. Ziele der Teamarbeit; 1.2. Wohlfühlfaktoren im Team; 2.1. Zielfindungsprozess, Ausrichtung der täglichen Arbeit, Teamressourcen, Einschränkungen der Teamautonomie).

„Ich bin ein Freigeist. Ich möchte einfach nachdenken, Ideen entwickeln, innovativ sein und neue Formen der Zusammenarbeit probieren.“ (Interview D, Frage II-12)

1.2. Teamarbeit

Die **Anzahl der Teams** variiert in der Organisationseinheit 1 zwischen 35 und 80, da es eine unterschiedliche Auffassung von Teams gibt. Werden Abteilungen als Team betrachtet, so sind es tatsächlich 35. Sowohl die Führungsebene als auch ein Teamleiter stimmen mit dieser Betrachtungsweise überein, während die Teamleiterin als Team alle vorhandenen Prüfteams sieht und somit eine variierende Anzahl von 70 bis 80 Teams in der Organisationseinheit 1 identifiziert. Dementsprechend sind auch die Angaben zur **Größe der Teams** differenziert.

Die Führungsebene der Organisationseinheit 1 nennt als **Ziele der Teamarbeit** neben den fachlichen Zielen, die vom Dienstgeber vorgegeben sind, die Entwicklung einer Wir-Gefühls und eines gemeinsamen Interesses als soziale Ziele (vgl. Teil B-II, 1.3. Wirkungsziele; 2.1. Macht). Auf der Ebene der Teamführung und der Mitarbeitenden steht die Erledigung eines Auftrages im Vordergrund. Die Führungsebene der Kontrollgruppe nutzt Teamarbeit zur Erarbeitung gemeinsamer Entscheidungen (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.2. Wohlfühlfaktoren im Team; Kapitel 2.2. Führungsqualität) und zur Definition von Vorgaben im Sinne eines Vorschlagswesens. Auch die Teamleitung der Kontrollgruppe sieht als Zielsetzung von Teamarbeit die Entlastung der übergeordneten Hierarchieebene.

Teamerfolg wird beschrieben als Erreichung der vorgegebenen Ziele und Erarbeitung von sinnvollen, qualitativ hochwertigen Ergebnissen (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.5 Leistungskultur). Als „Soft Facts“ werden das Erkennen der Sinnhaftigkeit der Teamarbeit, die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Teamarbeit sowie die Bedeutung von positiven Feedback (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.2. Fehlende Wohlfühlfaktoren; Kapitel 2.1. Gegenleistung für Empowerment; Kapitel 2.2. Feedback) – vor allem von der höchsten Hierarchiestufe - angeführt. Bemerkenswert ist die Definition von Teamerfolg durch die Ebene der Teamleitung der Organisationseinheit 1. Hier lautet die Devise „Durchschnittlichkeit“ mit dem Hintergrund, dass die zeitlichen und personellen Ressourcen (vgl. Teil B-II, 2.1. Teamressourcen) so gut wie möglich geschont werden sollen. Ist das Teamergebnis wenig markant, so sind auch keine Schwierigkeiten zu erwarten.

Während aus der Kontrollgruppe keine nennenswerten Aussagen zur **Bedeutung der Hierarchie** bzw. zu **bürokratische Hürden**, die den Teamerfolg bremsen zu nennen sind, bemängelt die Führungsebene der Organisationseinheit 1 die **Entscheidungsschwäche** der Vorgesetzten und die **mangelnde Eigenverantwortung**. Diese wird vor allem damit begründet, dass oft nicht ersichtlich ist, warum Genehmigungen, die enormen Arbeitsaufwand zur Vorbereitung verursachen, überhaupt eingeholt werden müssen. Die Ebene der Teamleitung weist auf die hohe Anzahl der notwendigen Formalitäten hin, die zur Erarbeitung und Vereinbarung eines Arbeitsauftrages für das Team notwendig sind (vgl. Teil B-II, Kapitel 2.2. Teamleitung). Aus Sicht der Mitarbeitenden werden als bedeutende bürokratische Hürden die **Dauer und Sinnhaftigkeit der Abstimmprozesse** kritisch hinterfragt. Besonders belastend auf dieser Ebene sind der hohe Zeitdruck und das Unverständnis von Entscheidungen, welches allgemein auf politische Einflussnahme zurückgeführt wird.

Bezüglich der **Einflussmöglichkeiten der Teamleitung** weisen die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter der Organisationseinheit 1 darauf hin, dass die Teamleitung keine Möglichkeit hat, die Interessen der Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeiter durch entsprechende Aufgabenzuteilung zu berücksichtigen. Tatsächlich kann aus den Aussagen der Gruppe der Teamleiterinnen und Teamleiter entnommen werden, dass die Zuteilung von Aufgabenbereichen – soweit in bürokratischen Systemen überhaupt möglich – durch die Abteilungsleitung erfolgt (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Bedeutung der Hierarchie; Kapitel 2.2. Teamleitung). Die Teamleiterin aus der Kontrollgruppe führt aus, dass die Erfüllung der Aufgaben unabhängig von der Art der Organisation gegenüber der Berücksichtigung von persönlichen Interessen den Vorrang hat.

„Letztendlich hat eine Organisation Aufgaben zu erfüllen. Es ist ein Glücksfall, wenn sich alles was eine Organisation braucht, sich wiederfindet in den Mitarbeitern. Ich würd hier nach dem Prinzip der Überwiegenheit gehen. Ein Mitarbeiter soll dort eingesetzt werden, wo seine Stärken sind. Überwiegend. Aber dann werden auch Aufgaben notwendig sein, die keiner so wirklich machen will. Die müssen aber trotzdem gemacht werden. Ich denke auch Mitarbeiter müssen so denken. Sie können nicht jeden Tag das machen, was ihnen liegt, sondern sie müssen auch das machen, was gemacht werden muss. Aber keine Organisation der Welt kann das bieten, dass alle Interessen aller Mitarbeiter wahrgenommen werden.“ (Interview G, Frage VII-1)

Selbst Interviewpartner H als Dienststellenleiter führt aus, dass eine Trennung der Aufgaben in „Must Haves“ und jene Bereiche erfolgen muss, die den persönlichen Neigungen entsprechen und einen persönlichen Spielraum zulassen.

Auf die Frage nach dem **Mitspracherecht im Team** und der Möglichkeit der Vereinbarung von Teamzielen (vgl. Teil B-II, Kapitel 2.1. Macht) führt die Gruppe der Führungskräfte in Organisationseinheit 1 das Instrument des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräches an, während die Führungsebene der Kontrollgruppe die Vereinbarung von Zielen mit der nächsthöheren Hierarchieebene als informelle Abstimmung bewertet. Die Gruppe der Teamleitung von Organisationseinheit 1 erachtet die Festlegung von Teamzielen als nicht notwendig (vgl. Teil B-II, Kapitel 2.1. Verantwortung für das Teamergebnis). Auch in der Kontrollgruppe zeigt die Teamleitung eher passives Verhalten. Hier besteht eine Erwartungshaltung gegenüber den Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeitern, die als mündige Personen von sich aus ihre Vorstellungen gegenüber der Teamleitung formulieren sollen. Die Mitarbeiterin S der Organisationseinheit 1 macht darauf aufmerksam, dass ihre Meinung aufgrund ihres Ausbildungsniveaus und des damit verbundenen Status bei der Festlegung von Teamzielen nicht eingeholt wird.

Die Teamleitung der Kontrollgruppe führt das Team mittels regelmäßigen Abstimmterminen (vgl. Teil B-II, Kapitel 2.1. Zielfindungsprozess; Kapitel 3 Mitspracherecht im Team) und vertrauensbildenden Maßnahmen. Gegenseitiges Vertrauen wird als Voraussetzung für offene Kommunikation im Team bewertet (vgl. Teil B-II, Kapitel 2.1. Gegenleistung für Empowerment). Die Teamleitung der Organisationseinheit 1 bezeichnet das Einbringen der eigenen Meinung gegenüber den Vorgesetzten als Zeitvergeudung, da Besprechungsergebnisse von der Hierarchie wiederholt abgeändert wurden. Es besteht nach Ansicht des Teamleiters der Organisationseinheit 1 kein Wille, die Meinung der Teamleitungen in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen. Die Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter machen das Einbringen der eigenen Meinungen und Vorstellungen vom herrschenden Arbeitsklima im Team abhängig (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.2. Arbeitsklima, Soziale Kontakte). Interviewpartner B kritisiert das Fehlen von Selbstreflexionsprozessen im Team, vor allem aber in den höheren Ebenen der Hierarchie. Die Ebene der Führung der Kontrollgruppe erlaubt sich nur dann einen Eingriff in die Teamarbeit, wenn das vereinbarte Teamergebnis nicht erreicht wird.

Die Führungskräfte der Organisationseinheit 1 bewerten einen möglichen **Teamwechsel** kompliziert, da es nur wenige Teams gibt, in denen ein entsprechend hoch bewerteter Arbeitsplatz zur Verfügung steht (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.3. Beamtendienstrecht). Auch die Tatsache von bestehenden oder vergangenen Konflikten mit Vorgesetzten erschwert die Zustimmung der Hierarchie zu einem Teamwechsel. Dieser Umstand wird aus Sicht der Führungsebene bestätigt. Hier wird die Ansicht vertreten, dass ein Wechsel zu einem besoldungsrechtlich niedriger bewerteten Arbeitsplatz einfacher ist als zu einem höher bewerteten Arbeitsplatz. Die Gründe für den Verbleib im Team sind auf Ebene der Teamleitung der Kontrollgruppe die bereits umgesetzte Berücksichtigung der persönlichen Stärken sowie die ohnehin im Team schon vorhandene Personal- und Kompetenzknappheit (vgl. Teil B-II, Kapitel 2.1. Teamressourcen). Die Teamleiterinnen und Teamleiter der Organisationseinheit 1 sind sich uneinig. Während die befragte Teamleiterin der Meinung ist, dass ein Teamwechsel unkompliziert wäre, sieht der Teamleiter mit einem Teamwechsel große Risiken verbunden. Die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisationseinheit 1 spricht aus, dass ein Teamwechsel kompliziert wäre und als indirekter Ausdruck von Unzufriedenheit mit der Teamleitung oder Abteilungsleitung interpretiert werden würde. Darüber hinaus wird mit einem Teamwechsel die zuvor erfolgte Personalentscheidung der Hierarchie in Frage gestellt.

Aus Sicht der Führungsebene der Kontrollgruppe ist die Beurteilung von Leistung eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskraft zur Gestaltung einer positiven **Leistungskultur**. Vor allem die Verbalisierung von Leistungsunterschieden und die Sanktionierung von positiven und negativen Leistungen werden als Instrumente genannt. Grundsätzlich gilt es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch tatsächlich das Gefühl zu vermitteln, etwas geleistet zu haben (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.2. Wohlfühlfaktoren im Team).

„Leistungsprämie, aber über Geld als Motivator haben wir schon gesprochen. Als aller erstes brauche ich für mich selbst das Gefühl, das ich etwas geleistet habe. Das ich aus mir selbst die Bestätigung hole. Das ist das Allerwichtigste. Verstärker und Motivator kann und muss auch Vorgesetzte sein. Positives muss man genauso wie Negatives sanktionieren. Ich muss einen Unterschied geben, wenn ich Leistung bringe und wenn

ich keine Leistung bringe. Das muss auch erkennbar sein, bei Konferenzen oder wo auch immer. Den Unterschied zu verbalisieren, das ist ein ganz entscheidender Punkt. (Interview H, Frage VII-3b).

Die Teamleitung der Kontrollgruppe weist darauf hin, dass – wenn man **Anerkennung** erhalten möchte – offensives Eigenmarketing erforderlich ist. Hervorragende Leistungen werden in bürokratischen System kritisch bewertet. Das Aussprechen von Lob erzeugt Neid und Probleme mit dem Umfeld. Obwohl die obersten Hierarchieebenen der Organisationseinheit 1 hervorragende Leistungen von Teams in Einzelfällen anerkennen, besteht Furcht vor vielleicht zu weitreichenden Auswirkungen von hervorragenden Ergebnissen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisationseinheit 1 nehmen wahr, dass Lob nur an Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter ausgesprochen wird. Darüber hinaus berichten Bedienstete, dass sie auch bei Erbringung hervorragender Leistung keine Anerkennung erhalten, da dieses Ergebnis aufgrund der fehlenden akademischen Ausbildung ihnen nicht zuerkannt wird (vgl. Teil B-II, Kapitel 2.1. Gegenleistung für Empowerment). Die Folgen der dargestellten Leistungskultur sind das Gefühl von Sinnlosigkeit von Leistungsanstrengungen sowie ein Absinken des Team- und Unternehmenserfolges.

Die Kontrollgruppe bezeichnet **Fehler** als Chance zu lernen und als Zeichen für Bewegung in der Organisation. Fehler müssen als Chance bewertet werden. Eine gute Fehlerkultur auf Organisations- und Teamebene zeigt größere Wirkung als Fehlervermeidungsstrategien.

„Der Fehler ist nicht das Problem. Schwierig ist, wie man damit umgeht. Welche Schlüsse man daraus zieht. Also – oder anders herum: Für mich ist eine Null-Fehlerkultur tödlich. Da sind wir tot. 5 % Fehler gut. 8 % Fehler noch besser. Es bewegt sich etwas. Performance ist das Entscheidende. Die Fehler sind sekundär. Wir müssen etwas bewegen. Wir müssen Bildungsprogramme anbieten, wir müssen in der Lehre gut sein. Das ist das Kriterium. Und ja keine Fehlervermeidungsstrategien machen. Das ist tödlich. Die binden so viel Energie.“ (Interview H, Frage VII-7).

Entscheidend für eine nachhaltige Fehlerbehebung ist nach Ansicht der Teamleitung der Kontrollgruppe das Einbringen von Zeit und Einfühlungsvermögen (vgl. Teil-B II, Kapitel 2.2. Indirekte Steuerung).

„Man sagt ihnen nochmal: Das schaut nicht plausibel aus. Kann da ein Fehler sein? Da nehmen wir uns sehr sehr viel Zeit. Seit Jahren ist dieses System fantastisch. Also, wenn ein System mal eingeführt ist, gibt es nichts verlässlicheres, als unsere Kollegen. Es ist

immer nur das Thema am Anfang, wo man viel Energie hineinstecken muss. Nur weil man einen Brief rausschreibt, heißt das noch lange nicht dass das so gelebt wird. In einer Umstellungsphase muss man sich die Zeit nehmen, den Kollegen alles zu erklären und ihnen zu sagen, warum man das braucht. Warum man das so macht, wie das zu verstehen ist, und noch einmal, und noch einmal. Und dann wundert man sich selbst, wie schnell es dann wirklich funktioniert.“ (Interview G, VII-7).

In der Organisationseinheit 1 ergibt sich aus den Aussagen der Führungskräfte und der Teamleitung eine konträre Darstellung. Entsprechend der Forderung aus der Führungsebene, dass Fehler nicht passieren dürfen, weisen die Teamleiterinnen und Teamleiter darauf hin, dass Fehler nicht passieren oder nicht bemerkt werden. Wichtig scheinen in Organisationseinheit die Schuldsuche sowie die Identifikation der Verursacherin oder des Verursachers. Kritisch steht selbst die Führungsebene der herrschenden Definition von Fehlern gegenüber.

„Es ist auch die Frage, was ist ein nennenswerter Fehler.“ (Interview D, VII-7)

Aus der Perspektive der Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt sich die Situation wiederum anders dar. Aus dieser Perspektive passieren Fehler und es ist wichtig daraus zu lernen. Es wird festgestellt, dass aufgrund von Fehlern keine nachhaltigen Konsequenzen zu erwarten sind, dass aber der Umgang der Teamleitung wesentlich menschlicher und fairer ist, als jener der Abteilungsleitung. Aus der Aussage der Interviewpartnerin S geht hervor, dass ein Schieben der Verantwortung für einen Fehler absteigend entlang der Hierarchieebene erfolgt.

„Oft denk ich mir, da kann ich aber nichts dafür. Das darf ich aber nicht sagen, sonst steht ja der Akademiker dumm da. Das hat dann Folgen für mich.“ (Interview S, Frage VII-7).

Generell werden eingebrachte **Ideen** umgesetzt, wenn Netzwerke als Verbreitungsmechanismus für Ideen zur Verfügung stehen. Netzwerke enthalten demnach Multiplikatoren an entscheidenden Stellen, die eine tatsächliche Umsetzung von Ideen bewirken können. Die Führungsebene der Organisationseinheit 1 bringt zum Ausdruck, dass Ideen vor allem dann umgesetzt werden, wenn sie zur aktuellen Schwerpunktsetzung passen (vgl. Teil B-II, Kapitel 2.1. Ziele) und wenn gleichzeitig die zur Umsetzung notwendigen Ressourcen zu diesem Zeitpunkt verfügbar sind (vgl. Teil B-II, Kapitel 2.1. Teamressourcen). Allerdings wird die Ansicht vertreten, dass sich gute Ideen im Laufe

der Zeit jedenfalls durchsetzen, auch wenn die Umsetzung durch andere Organisationsmitglieder erfolgt. Teilweise ist auch ein Abwehrmechanismen der Vorgesetzten zu beobachten, wenn diese nicht selbst auf eine hervorragende Idee gekommen sind. Aus der Perspektive der Vertreterinnen und Vertreter der Teamleitung der Organisationseinheit 1 üben sich die Mitglieder der nächsthöheren Führungsebenen in Selbstgerechtigkeit und sind nicht bereit zuzuhören. Da sich das Einbringen von Ideen, die in manchen Fällen auch umgesetzt werden, aber weder zu Gunsten der Bezahlung noch zu Gunsten des beruflichen Vorankommens auswirkt, wird der Einbringung von Ideen nur geringe Wichtigkeit zugesprochen. Darüber hinaus gibt es in Organisationseinheit 1 die Wahrnehmung, dass Ideen von Vorgesetzten aufgrund mangelnder Fachkompetenz nicht verstanden (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.2. Fehlende Wohlfühlfaktoren) oder aufgrund von persönlichen Differenzen mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter von Beginn an abgelehnt werden. Nicht akademische Mitarbeitende haben die Erfahrung gemacht, dass ihre Ideen schon infolge des Ausbildungsniveaus der Vorbringenden oder des Vorbringenden nicht beachtet werden.

1.3. Teamkultur

Die Teamleitung der Kontrollgruppe beschreibt das Verhältnis in einem gewachsenen, heterogenen Team als familiär. Man ist durchaus bereit, auch die Freizeit gemeinsam zu gestalten. Es herrscht im Team das Gefühl, dass man sich gegenseitig aufeinander verlassen kann. Durch diese Vorgangsweise wird entsprechend dem Modell der Organisationskultur nach Schein (1985; vgl. Teil A-II, Kapitel 1.2.) sowohl die Ebene der gemeinsamen Werte als auch die Ebene der unbewussten Erwartungshaltungen in den Teamführungs- und -entwicklungsprozess miteinbezogen. In Organisationseinheit 1 wird das **Verhältnis der Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeiter** untereinander als professionell und unterstützend von der Teamleitung dargestellt. Es gibt im Team keine persönlichen Gespräche. Diese Tatsache wird von den Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeitern als sachlich bezeichnet. Je nach Team fühlen sich die Teammitglieder wertschätzend bis vorsichtig abschätzend behandelt. Im Gegensatz zur Kontrollgruppe passiert hier sowohl die Führungsarbeit als auch die Teamentwicklungsarbeit ausschließlich auf der Ebene der sichtbaren Artefakte nach Schein (1985; vgl. Teil A-II, Kapitel 1.2.).

Das **Arbeitsklima** in der Kontrollgruppe ist geprägt von der Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse von Expertinnen und Experten sowie der gemeinschaftlichen Diskussion von Arbeitsinhalten. Besonders die Teamleitung der Kontrollgruppe betont die

positive Wirkung von informellen Gesprächen bei der Teamarbeit. In Organisationseinheit 1 mangelt es an informeller Kommunikation. Dieser Umstand wird mit der Tatsache begründet, dass der Aufenthalt in dem ohnehin nur mangelhaft ausgestatteten Sozialraum von der Führungsebene nicht gerne gesehen wird. Bei der Führungsebene hingegen besteht der Bedarf an institutionalisiertem Erfahrungsaustausch. Die Teamleitung schätzt das Arbeitsklima als professionell aber unpersönlich sowie unsachlich ein.

Die **klare und strukturierte Aufgabenverteilung** in bürokratischen System wird in allen Interviewgruppen als Grund für das **spannungsgeladene und konkurrenzorientierte Verhalten der Teams zueinander** gesehen. Auch in der Kontrollgruppe wird die Kontaktaufnahme zu anderen Teams ausschließlich in der Zuständigkeit der Führungsebene verortet. Die Quantität und die Qualität der Kontaktpunkte zu anderen Teams sind je nach Führungskraft unterschiedlich. Diese Vorgangsweise birgt das Risiko, dass zwischen den Teams der Wissensaustausch nur formalisiert erfolgt.

Die nicht-dienstlichen **sozialen Kontakte** sind aus Sicht der Führungskräfte und der Mitarbeitenden der Organisationseinheit 1 abhängig vom vorherrschenden Arbeitsklima. Die Teilnahme an Veranstaltungen wie Weihnachtsfeier und Betriebsausflug erfolgt zur Pflege von Traditionen und sozialen Kontakten. Der Mehrwert ist aus Sicht der Führungsebene durch interessante – überwiegend fachliche – Gespräche gegeben. In der Kontrollgruppe werden sozial-orientierte Veranstaltungen als Mittel der indirekten Führung und als eine Frage der Unternehmenskultur bewertet.

„Es gibt den formalen Ablauf einer Organisation, den hierarchischen Ablauf. Aber wichtiger ist ja logischer Weise die informelle Führung. Die informelle Führung hängt auch mit der persönlichen Präsenz zusammen, als Ansprechpartner da zu sein, zu erfahren und zu wissen, was bewegt die Kolleginnen und Kollegen. Ich sage es jetzt ganz, ganz bewusst ganz altmodisch: Es ist auch eine Frage der Unternehmenskultur – es gehört sich.“ (Interview H, Frage III-4 a)

Die Teamleitung der Kontrollgruppe beschreibt soziale Kontakte als Möglichkeit zur Pflege der Beziehungsebene im Team. Der **Umgang mit Kolleginnen und Kollegen** ist jedoch **geprägt von Überheblichkeit und Unehrllichkeit**.

Die Teamleiterin und ein Teamleiter der Kontrollgruppe stellen fest, dass Gerüchte in ihrem Team keinen Platz haben.

„Information, korrekte Information ist denke ich die beste Waffe gegen Gerüchte. Wir reden im Referat sehr viel miteinander. Da ist dann jedem klar, was wer zu tun hat.

Unterschwellig natürlich regelt sich so auch das persönliche Verhältnis. Es ist dann auch leichter zu beurteilen, ob jemand etwas gesagt hat oder nicht. Man kann ein Gerücht, wenn man weiß, woher es kommt, gut beurteilen, weil wir uns im Prinzip alle gut kennen.“ (Interview G, Frage III-5)

Gerüchten werden auf fast allen Ebenen eine große Macht zugeschrieben.

„Das Problem ist – wie so oft – das ein Teil der Gerüchte einfach auf wahren Fakten basiert, ein Teil der Gerüchte Hypothesen sind, und diese Hypothesen werden als wahr dargestellt. Daraus entstehen Informationen, die nicht korrekt sind, aber für wahr gehalten werden. Das führt dann zu Irritationen innerhalb der Organisation. Das zweite Problem ist, dass Gerüchte tendenziell nur selten positive Gerüchte sind, sondern es geht primär um negative Informationen. Man erzählt sich in erster Linie Sachen, die eine negative Implikation mit sich bringen. Es hängt auch sehr stark mit Jammern zusammen. Das bewirkt in der Organisationskultur etwas. Es bewirkt nämlich ein kollektives negatives Gefühl.“ (Interview H, Frage III-5)

Als **Ursachen für die große Bedeutung von Gerüchten** werden das Fehlen von Auslastung, Leistungsanreizen, Objektivität und Kritikmöglichkeiten an unerwarteten Karriere-schritten anderer angeführt. Auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsteht das **Gefühl von Machtlosigkeit**, vor allem dann, wenn sie von Vorgesetzten auf Basis von Gerüchten beurteilt werden. Mit dem Wachstum der Bedeutung von Gerüchten gewinnen auch die Sender oder Erfinder von Gerüchten an Bedeutung. Innerhalb der formalen Organisation entsteht eine informale Parallelorganisation mit informellen Führern und Führerinnen.

Betrachtet man die **Wohlfühlfaktoren** so stimmen alle Organisationseinheiten überein, dass eine **intellektuell herausfordernde, abwechslungsreiche Arbeit** große Wichtigkeit hat. Auch der **geregelter Rahmen durch gesetzliche Vorgaben bewirkt Sicherheit** und Ausgeglichenheit. Vor allem die im Dienstrecht geregelte **gleiche Bezahlung bei gleicher Verwendung von Frauen und Männern** wird positiv hervorgehoben. Während jedoch die Teamleitung der Organisationseinheit 1 Wert auf ein eigenes Arbeitszimmer legt, nennt die Teamleitung der Kontrollgruppe **Spas und Offenheit bei der Arbeit** als wichtige Voraussetzung.

Arbeitsort und Arbeitszeit im öffentlichen Dienst werden als Wohlfühlfaktoren mit gut bis sehr gut bewertet. Positiv hervorgehoben wird die Raumausstattung mit **höhenverstellbaren Schreibtischen und Klimaanlage**. Kritisiert werden lediglich die **Inflexibilität der Arbeitszeit** und die Streichung von Arbeitsstunden, die aufgrund der begrenzten

Anzahl der zur Verfügung stehenden Gleittage in Organisationseinheit 1 nicht rechtzeitig abgebaut werden können. Die Teamleitung der Kontrollgruppe betont besonders die kommunikationsfördernde kreisförmige Anordnung der Büros und die vorhandene Toleranz bei der Kontrolle der Arbeitszeit.

In der Führungsebene der Kontrollgruppe gibt es keine **fehlenden Wohlfühlfaktoren**. Sehr wohl fordern aber Führungskräfte der Organisationseinheit 1 mehr **Zutrauen in die Fähigkeiten und Ergebnisverantwortlichkeit** sowie konstruktives **Feedback**. Der vorhandene **Zeitdruck** verhindert Kreativität und die Möglichkeit, sich persönlichen Weiterentwicklungen zu widmen. Auf Ebene der Teamleitung in Organisationseinheit 1 wird eine **nach Leistung strukturierte Organisation** sowie die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten vermisst. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äußern auch hier den Wunsch nach der **Verstärkung der Beziehungsebene** durch bspw. gute Kontakte untereinander auch im privaten Bereich. An die Führungskräfte wird der Anspruch gestellt, ausgezeichnete **Fachkenntnisse** zu besitzen. Gleichzeitig erwarten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine von **Wertschätzung** und **Vertrauen** getragene Organisationskultur. In der Kontrollgruppe differieren die Meinungen. Während eine Teamleiterin keine fehlenden Wohlfühlfaktoren nennt, sieht der Teamleiter der Organisationseinheit 4 Verbesserungspotenzial bei der Kommunikation der Abteilungsleitung mit den Teams.

Die Fragstellung nach den Wohlfühlfaktoren **im Team** war positiv gestellt. Trotzdem kristallisierten sich letztlich vor allem organisationale Faktoren heraus, die **negativ** auf die Teams und die Teamarbeit wirken. Dazu zählen auf Führungsebene unter anderem der hohe **Zeitdruck**, lange hierarchische **Entscheidungsprozesse**, unzählige teils widersprüchliche **Vorgaben** und die **fremdbestimmte Zusammensetzung der Teams**. Die Teamleitung der Kontrollgruppe hebt die Sichtbarkeit der Teamleistung positiv hervor und nennt keine negativen Faktoren. Die Teamleitung der Organisationseinheit 1 hingegen meldet **hierarchische Eingriffe in den Arbeitsprozess** sowie **Misstrauen** und einen **hohen Zeitaufwand zur Abarbeitung von Formalismen**. Die notwendige Erledigung von Aufgaben, die ursprünglich nicht zu den Teamaufgaben gehörten, wird als Belastung wahrgenommen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beklagen Stimmungsänderungen im Team und **Abänderungen der Prioritätensetzung** durch Vorgesetzte. Auch plötzlich auftretende fachliche Schwierigkeiten tragen zu einer Missstimmung im Team bei.

1.4. Gesetzliche Rahmenbedingung

Die Einführung der **Wirkungsorientierung** als neue Steuerungsform in der öffentlichen Verwaltung bewertet die Gruppe der Führungskräfte der Organisationseinheit 1 als **Zugewinn an Autonomie und als Voraussetzung für autonomes Handeln**. Die **Dezentralisierung der Entscheidungen** ermöglicht den Führungskräften **Handlungs- und Entscheidungsspielraum**, zum Beispiel bei der Art und Weise der Umsetzung der Wirkungsziele. Die Zielsetzung der Wirkungsorientierung gilt aber noch als Unbekannte in der Organisation. Bereits die Gruppe der Teamleitung in der Organisationseinheit 1 schreibt – sowie die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – der Wirkungsorientierung wenig bis keine Bedeutung zu. Die Vertreterinnen und Vertreter der Kontrollgruppe weisen der Wirkungsorientierung überwiegend eine große Bedeutung zu. Sie führen jedoch auch aus, dass hinsichtlich der Operationalisierung dieses Steuerungsinstrumentes aufgrund der hochgradig formalisierten Umsetzung der Blick für die eigentliche Zielsetzung verloren gegangen ist.

„Die Leistungen sollten abgeleitet sein von den Wirkungen. Dieser Zusammenhang ist für mich derzeit zu bürokratisch, weil die Leistung – ich muss es ja nicht machen, ich bin ja da draußen aus dem Ganzen – aber was ich sonst von Kollegen höre, es geht doch nur darum, Formulare auszufüllen. In dem Moment, wo das Formulare ausfüllen zur Belastung wird, ist man weit weg von der Bereicherung der Erwartungsklarheit.“ (Interview G – Frage VI-1)

Das **Beamten dienstrechtsgesetz** aus 1979 ist die gesetzliche Basis für das Arbeitsverhältnis im öffentlichen Dienst. Als **Regelungen, die autonomes Handeln fördern** können, werden **Bestimmungen** dieses Gesetzes genannt, die die Dienstnehmerinnen und Dienstnehmer des öffentlichen Dienstes verpflichten, **die Aufgaben aus Eigenem zu besorgen**. Auch die Wahrnehmung der **Fürsorgepflicht durch Führungskräfte** kann den Handlungs- und Entscheidungsspielraum erweitern. Die Gruppe der Teamleitung in Organisationseinheit nennt die Möglichkeit der **Pragmatisierung** als Vorteil, da aufgrund des damit verbundenen Kündigungsschutzes die Möglichkeit zur nachhaltigen Umsetzung persönlicher Interpretationen gegeben ist. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerten ebenfalls die im Beamten dienstrecht enthaltene **Schutzfunktion** als positiv. Vor allem die **dienstrechtliche Verankerung der Meinungs-, Forschungs- und Wissenschaftsfreiheit** ermöglicht die Einnahme von Positionen, die allenfalls im Widerspruch zu jenen der Vorgesetzten stehen. In Organisationseinheit 1 beklagen die Vertreterinnen und Vertreter der Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass die Möglichkeit zur

Vergabe von eigenständigen Zeichnungsberechtigungen für Aufgabenbereiche nicht genutzt wird.

Die Gruppe der Führungskräfte der Organisationseinheit 1 führen aus, dass das Beamtendienstrecht zu wenig Interpretationsspielraum für autonomes Handeln zulässt, wohingegen die Führungsebene der Kontrollgruppe die zu schwammige Formulierung des Lehrerdienstrechtes beklagt. Die Gruppe der Teamleitung in Organisationseinheit 1 sieht durch die **grundsätzliche Ausrichtung des Beamtendienstrechtes auf Gehorsam und der zwanghaften Befolgung der Regelungen in der Praxis jeden persönlichen Freiraum verhindert**. Durch die strikte Einhaltung der im Dienstrecht vorgesehenen Befehlskette ist die Möglichkeit der Erbringung von eigenständigen Leistung stark eingeschränkt. Die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisationseinheit 1 führen aus, dass die Hemmnisse von autonomen Handeln vor allem durch die leistungsunabhängige Bezahlung gegeben sind. Es wird festgestellt, dass das **Gehaltsschema durch die zeitabhängige Erhöhung der Bezüge keinen Leistungsanreiz darstellt**. Die Ebene der Teamleitung der Kontrollgruppe weist auf die **Einschränkungen der Möglichkeiten des Arbeitsplatzwechsels** (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.5. Teamwechsel) aufgrund der zahlreichen Bewertungsunterteilungen im Besoldungsrecht und deren Undurchlässigkeit hin.

1.5. Diversitätsmanagement

In allen Organisationseinheiten konnte aufgrund der Angaben der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner keine offizielle Stelle identifiziert werden, wo die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre **persönlichen Interessen** deponieren können und diese auch konsequent weiterverfolgt werden würden. Die Wahrnehmung und Berücksichtigung der persönlichen Interessen erfolgt in den meisten Fällen durch die direkt übergeordnete Führungskraft. Lediglich eine Mitarbeiterin der Organisationseinheit bezieht sich auf eine Personalentwicklungsstelle. Es wird aber vermutet, dass diese Stelle in erster Linie die Interessen der Organisation bzw. der hierarchisch übergeordneten Ebenen verfolgt (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.2. Fehlende Wohlfühlfaktoren). Auf Ebene der Teamleitung der Organisationseinheit 1 wird festgestellt, dass es keine Gespräche über persönliche Interessen gibt. Die Teamleiterinnen und Teamleiter beklagen ebenso wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wenig Eigenverantwortung (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Nachteile von bürokratischen Systemen; Kapitel 2.2. Teamleitung). Darüber hinaus ist auf Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Fehlen von Freiheiten und Lob zu identifizieren (vgl.

Teil B-II, Kapitel 2.1. Gestaltungsspielraum, Gegenleistung für Empowerment). Die Menschen auf dieser hierarchischen Ebene fühlen sich in ihrem Können und ihren Bedürfnissen nicht wahrgenommen.

In der Kontrollgruppe führt die Gruppe der Teamleitung aus, dass im Rahmen einer offenen Kommunikationskultur die Stärken und Schwächen sowie die persönlichen Vorlieben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informell – aber ebenfalls nur mit der direkt übergeordneten Führungskraft - besprochen werden.

„Es gibt einen Bereich an Arbeit, der muss geleistet werden – das Must Have. Da kann man sich nicht viel aussuchen. Das ist einfach abzuarbeiten. Es gibt einen Teil, da habe ich einen persönlichen Spielraum. Da kann ich mich im Sinne meiner persönlichen Neigungen auch vertiefen. Ich vermute, dass dieser Anteil der persönlichen Neigungen, wo ich mich vertiefen kann, sehr groß ist bei uns im Haus. Da lassen wir sehr viel Spielraum. Vielleicht manchmal auch zu viel Spielraum.“ (Interview H, Frage VII-1)

Die Aussagen über die **tatsächliche Verwendung der Personen entsprechend den persönlichen Interessen** weist eine hohe Streuung auf. Bereits in der Gruppe der Führungskräfte der Organisationseinheit 1 wird festgestellt, dass die Fähigkeiten zur Teamführung erfolgreich innerhalb der Organisation eingesetzt werden können. Was fehlt, ist die Möglichkeit der internationalen Tätigkeit und die Anerkennung von Themenbereichen im bürokratischen System, in denen die Führungskräfte ihre Stärken sehen. Die Gruppe der Teamleitung zeigt sich zufrieden, betont aber, dass die Berücksichtigung von persönlichen Interessen in einem bürokratischen System keine Relevanz hat. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begründen das Ignorieren ihrer Interessen durch eine fehlende akademische Ausbildung und dem damit verbundenen Status. Sie betonen, dass der Aufbau von Beziehungen in der Hierarchie der einzig mögliche Weg ist, um einen Einfluss auf die Zuteilung von Aufgaben zu bewirken (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Nachteile von bürokratischen Systemen; Kapitel 1.3. Beamtendienstrecht).

2. Autonome Teams, Teamleistung und Teameffektivität

Die Einbettung von Teams in bürokratische Systeme wird dann als produktiv bewertet, wenn Meinungen und Ansichten des Teams von der Führungsebene gehört oder akzeptiert werden (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.5. Mitspracherecht im Team; Einbringung von Ideen). Die Teamleitung der Kontrollgruppe nimmt die Organisationsstrukturen als Rahmenbedingungen wahr (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1.) und ortet eine gewisse Unsicherheit in der Planbarkeit der Arbeit durch politische Einflüsse (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Bürokratische

Hürden). Die Faktoren Macht, Führung und Diversitätsmanagement bestimmen den erlebbaren Grad der Autonomie von Teams in bürokratischen Systemen.

2.1. Macht, Empowerment und autonomes Handeln im Team

Die Vertreterinnen und Vertreter der Teamleitung der Kontrollgruppe legen auf Basis der Zielkaskade Ministerziele-Sektionsziele-Abteilungsziele gemeinsam im Team die entsprechende notwendige Schwerpunktsetzung fest.

„Wir haben einen MBO Prozess, das heißt es wird auf Sektionsebene die Strategie festgelegt. An dieser Ministeriumsstrategie haben sich die Abteilungen und Teams auszurichten. Man versucht natürlich auch in diesem Zielkorridor zu bleiben. Als Abteilung oder als Team muss man auch darauf achten, dass man zur großen Zielerreichung einen Beitrag leistet. Sonst wird man irgendwann zum Exoten und kommt auf das Abstellgleis.“ (Interview Z, Frage IV-4)

Bei der Nennung der **Ziele** definieren die Führungskräfte der Organisationseinheit 1 und die Ebene der Teamleitung nach außen orientierte Ziele – allerdings unterschiedliche. Während die Führungskräfte groß teils die definierten Wirkungs- und Wissensziele nennen, sehen die Vertreterinnen und Vertreter der Ebene der Teamleitung die praktischen Zielsetzungen wie „Gutes Image“ und „Hohe Stückzahlen“ im Vordergrund. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren sich bezüglich der Zielsetzungen an den erhaltenen Aufträgen. So ist die Umsetzung verlangter Projekte das vorrangige Ziel. Erwähnenswert ist die Kritik aus dieser Ebene am Kundenverständnis der Organisationseinheit 1.

Obwohl die Führungskräfte der Organisationseinheit 1 zumindest teilweise in den **Zielfindungsprozess** eingebunden sind, entsprechen die endgültig festgelegten Ziele nicht zur Gänze den jeweiligen Vorstellungen. Von großer Bedeutung sind für diese Ebene die konsequente Fokussierung auf die Wirksamkeit der Produkte sowie die konsequente Umsetzung aller erfolgten Empfehlungen in der Gesetzgebung. Wichtiger Faktor dabei ist die Messbarkeit des Outcomes bzw. des Impacts. Die **Ebene der Teamleitung** ist in der Organisationseinheit nicht eingebunden, wenn es darum geht, Ziele zu definieren. Als notwendig erachten die Vertreterinnen und Vertreter dieser Ebene die Fokussierung auf Ergebnisse, die tatsächlich einen Mehrwert für andere Organisationen darstellen. Demgegenüber vertreten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Ansicht, dass Zielsetzungen wichtig wären, die – in Abstimmung mit den Vorgaben der Regierung - einen erkennbaren Nutzen für die Steuerzahlerin bzw. den Steuerzahler bringen

Aus der Führungsebene der Kontrollgruppe stammt eine kontroverse Sicht der Zielsetzung. Unabhängig von den verschriftlichten Zielen ist die Erreichung der organisationalen Ziele davon abhängig, ob diese mit der persönlichen Zielsetzung übereinstimmen, da die persönliche Zielsetzung die entscheidende Motivation darstellt (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.3. Beamtendienstrecht; Kapitel 3 Persönliche Interessen, Teamwechsel).

„Es sind eher wahrscheinlich die nicht ausgesprochenen – die nicht verschriftlichten Ziele – die im Vordergrund stehen.“ (Interview H, Frage IV).

Autonomes Handeln im Team erarbeiten sich die Führungskräfte der Organisationseinheit 1 vor allem durch allgemeine Formulierungen in Vereinbarungen mit der übergeordneten Hierarchie (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.3. Wirkungsorientierung; Kapitel 2.2. Indirekte Steuerung). Die Befragung der Teamebene der Organisationseinheit 1 ergab keine verwertbare Aussage zu autonomen Handeln im Team, wobei schon festgestellt wurde, dass autonomes Handeln im Team erwartet wird. Die Vertreterinnen und Vertreter der Gruppe der Mitarbeitenden legt Wert auf die Unterscheidung zwischen „autonom“ und „eigenmächtig“.

„Ich soll die Dinge schon selbst abarbeiten, Konzepte erstellen, Vorschläge machen; aber ich soll keine Entscheidungen treffen.“ (Interview S, Frage IV-9).

In der Kontrollgruppe setzt die Führungsebene das Vorhandensein von **Autonomie** als grundsätzliche Lebens- und Arbeitsbedingung voraus.

„Was ich unbedingt brauche und persönlich einfordere, ist ein hoher Grad an Autonomie. Je höher die Autonomie umso höher die Arbeitszufriedenheit. Autonomie ist keine Belastung. Überhaupt nicht. Das ist Lebens- also Arbeitsbedingung.“ (Interview H – Frage IV-9)

Die Teamleitung der Organisationseinheit 2 berichtet über Gestaltungsmöglichkeiten betreffend der Aufgabenfestlegung im Team.

„Da hatten wir aber auch schon Gestaltungsmöglichkeiten. Wir haben eine Aufgabenreform gemacht. Sind diese Themen in der Häufigkeit notwendig? Da haben wir etwas rausgestrichen, um wieder Freiraum zu schaffen. Dafür sind andere Themen gekommen. Wir haben immer so einen Mix aus gesetzlichen Vorgaben, was wir machen müssen, bzw. Themen um die wir uns annehmen, obwohl sie noch nicht gesetzlich fixiert sind.“ (Interview G, Frage IV-9)

Auswertbare Aussagen zu **Einschränkungen der Teamautonomie** sind nur der Untersuchung der Organisationseinheit 1 zu entnehmen. Die Gruppe der Führungskräfte nimmt die Veränderungen von vereinbarten Grundkonzepten sowie die Intransparenz von Vorgaben als Einschränkung der Autonomie wahr. Aus der Sicht der Teamleitung ist Zeit ein absolut beschränkender Faktor, der direkte Auswirkung auf die Qualität des Teamergebnisses hat (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Bürokratische Hürden, Kapitels 1.2. Fehlende Wohlfühlfaktoren; Kapitel 2.2. Führungsqualität, Kapitel 3. Fehlerkultur). Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werten jede Form von Druck als hemmend. Darüber hinaus schränkt die Veränderung der Zielsetzung die wahrgenommene Teamautonomie ein.

Empowerment (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.5.) wird in der Organisationseinheit 1 generell als Bereicherung, Herausforderung und Motivationsförderung bewertet.

„Wenn man immer nur Befehle bekommt, schaltet man irgendwann das Hirnkastl aus und hört auf zu denken. Hat man einen gewissen Spielraum in dem man sich bewegen kann, muss man sich zwangsweise damit beschäftigen, wann man was wie erledigt. Das macht auch mehr Spass.“ (Interview S – Frage IV-12/IV-12a)

Die Teamleitung der Kontrollgruppe erachtet Empowerment in ihrem Bereich als nicht notwendig.

„Ich fühl mich nicht eingeeengt. Selbst dann als Abteilungsleiter hast Du immer Hierarchie über Dir, die genauso sagen kann, was Du tun sollst. Selbst wenn Du Sektionschef bist, hast Du noch immer abzustimmen mit der politischen Ebene. Wirklich frei ist man nie in so einem System. Das ist nie. Wenn man gewisse Freiräume in seinem Bereich hat, hat man eh schon gewonnen. Wenn man eine gewisse Akzeptanz und Respekt durch seine Arbeit über die Jahre bekommen hat, dann hat man eh schon Glück.“ (Interview G – Frage IV-12)

Zusammengefasst wird als **Grundbedingung für Empowerment** Anerkennung für die erbrachte Leistung in unterschiedlichen Formen erwartet. Diese Anerkennung kann sich beispielsweise durch eine öffentliche namentliche Nennung, die Aufnahme des eigenen Beitrages im Teamergebnis, durch die Möglichkeit der Präsentation des eigenen Ergebnisses aber auch durch einen fairen, dialogbasierten Umgang ausdrücken. Die Aussagen der Interviewteilnehmerinnen und Interviewteilnehmer der Organisationseinheit 1 lassen erkennen, dass öffentlich ausgesprochene Anerkennung durch hierarchisch Vorgesetzte misstrauisch bewertet wird. Es wird vermutet, dass Lob dazu verwendet wird,

eine Aufgabe, deren Ergebnis nicht zur Zufriedenheit der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers ausgefallen ist, abzuschließen. Weiters wurden Geld, Lob, sowie Feedback und Vertrauen von der obersten Hierarchieebene und von außenstehenden Dritten als erstrebenswerte Gegenleistung für die Übernahme von Verantwortung genannt (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.2. Fehlende Wohlfühlfaktoren; Kapitel 3. Mitspracherecht im Team). Interviewteilnehmer H beschreibt die Gefahr der Verbindung von Empowerment mit budgetären Restriktionen.

„Man müsste mir nichts bieten. Ich meine, wenn der Gestaltungsspielraum sich erhöht, wäre es immer ein großer Vorteil. Man muss nur aufpassen in der Logik der Republik, dass mit der Autonomie nicht Budgetrestriktionen einhergehen. Es ist derzeit oft die bittere Pille, dass die Autonomie erhöht wird, das Budget eingefroren wird. Damit sinkt de facto die Autonomie wieder ganz drastisch.“ (Interview H, Frage IV-13).

Die **Ausrichtung der täglichen Arbeit** erfolgt auf allen Ebenen der Organisationseinheit 1 sowohl an den Organisationszielen als auch an den Vorgaben der Führungskraft (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Ziele der Teamarbeit, Kapitel 1.2. Wohlfühlfaktoren im Team). Die Teamleitung der Kontrollgruppe orientiert sich ausschließlich an den organisationalen und den gemeinschaftlich festgelegten Teamzielsetzungen. Innerhalb der Kontrollgruppe ist die Ausrichtung an persönlichen Zielen teilweise als Spezialfall zu betrachten, da es hier um die Zielsetzung von Lehrenden geht.

Entsprechend den Ergebnissen der Untersuchung ermöglichen bürokratische Strukturen **Gestaltungsspielraum**, wenn bestehende Anweisungen und Vorschriften im Arbeitsablauf konsequent einheitlich umgesetzt werden.

Die Vorgangsweise bei der **Koordination der Organisationsziele mit der Teamarbeit** wurde nur in der Organisationseinheit 1 erhoben. Während aus Sicht der Führungsebene die Koordination durch eine gemeinsame Entwicklung der Ziele sichergestellt ist, bemerken die Teamleiterinnen und Teamleiter, dass diese Koordination im Rahmen eines Auftragskonzeptes versucht wird. Allerdings garantiert dieses Konzept nicht zwangsweise die Ausrichtung der Teamarbeit an definierten Zielen. Aus der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist für diese Koordinationstätigkeit die Teamleitung verantwortlich (vgl. Teil B-II, Kapitel 2.2. Teamleitung). In der täglichen Praxis wird diese Tätigkeit durch Vorlage und Besprechung der Teamergebnisse mit Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern sowie Sektionschefinnen und Sektionschefs abgearbeitet (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Bedeutung der Hierarchie; 2.2. Führungsqualität).

Aus den Aussagen der Teamleitungen der Organisationseinheit 1 und der Kontrollgruppe geht hervor, dass innerhalb des Teams die Aufgabenverteilung nach im Team bekannten Fähigkeiten und Kenntnissen erfolgt (vgl. Teil B-II, Persönliche Interessen) , wobei die Teamleitung der Organisationseinheit 1 von „Aufgabenabgrenzungen“ ausgeht während die Teamleitung der Kontrollgruppe von einer gemeinsamen Regelung spricht.

„Nein. Ich kann mir schon gewisse Dinge ausmachen. In der Geschäftseinteilung ist ja nicht klar abgeteilt, das ist das Referat und das ist Allgemein. Wir versuchen damit so umzugehen, dass alle im Team wissen, dass es eine halbwegs vernünftige Arbeitsteilung gibt. Das alle wissen, dass darauf Wert gelegt wird, dass die Belastung für alle akzeptabel ist. Es kann nicht sein – nur weil es festgeschrieben ist – dass der eine nicht weiß, wo ihm der Kopf steht und der Andere nichts zum Tun hat. Das ist ja nicht akzeptabel. Auch nicht für den Abteilungsleiter.“ (Interview G – Frage IV-7).

Der **Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich** im Team ist aus Sicht der Führungskräfte vordefiniert (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Nachteile von bürokratischen Systemen; Kapitel 2.2. Teamleitung; Kapitel 3. Persönliche Interessen), wobei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisationseinheit 1 diese Determinierung in der Geschäftsverteilung orten. Beide Gruppen geben an, dass Eingriffe durch die übergeordneten Hierarchieebene diese Zuordnung verändern (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Bedeutung der Hierarchie; Kapitel 2.1. Macht; Kapitel 2.2. Führungsqualität, Teamleitung; Kapitel 3. Verwendung nach persönlichen Interessen, Teamwechsel). Daraus ergeben sich negative Konsequenzen für das Teamklima und folglich auf für die Bereitschaft, weiterhin gemeinsam im Team zu arbeiten.

Die Teamleitung der Kontrollgruppe hat – zumindest in der Organisationseinheit 2 – selbst die Möglichkeit der Durchführung des Aufnahmeprozesses. Die Untersuchung der Vorgangsweise bei der **Teamzusammensetzung** zeigt, dass in der Organisationseinheit 1 die Führungskraft keinen Einfluss auf die Auswahl der handelnden Personen hat. Auch die Teamleitung ist bei der Auswahl von Teammitgliedern auf die vorhandenen Abteilungsressourcen beschränkt. In der Organisationseinheit 4 wurde die Teamzusammensetzung durch einen Eingriff des Abteilungsleiters verändert.

„Da haben auch die Teams in dem Sinn kein Vetorecht oder eine tatsächliche Autonomie. Ähnlich ist es mit den Zulagen, Überstundenpauschale. Auch die Anzahl der angeordneten Überstunden wird regelmäßig vom Abteilungsleiter neu festgelegt. Natürlich auf Vorschlag vom Teamleiter – aber trotzdem.“ (Interview G, Frage IV-5)

Die zeitlichen **Ressourcen** richten sich in allen Organisationseinheiten auf allen Ebenen nach den vorhandenen Beschäftigungsausmaß der verfügbaren Bediensteten. Die Führungskräfte haben innerhalb der zeitlichen und auch budgetären Vorgaben und hinsichtlich der Art der Verwendung der Ressourcen Gestaltungsspielraum (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Nachteile von bürokratischen Systemen, Ziele der Teamarbeit; Kapitel 1.2. Wohlfühlfaktoren im Team). Die Teamleitung der Kontrollgruppe verfügt betreffend der budgetären Ressourcen ein Vorschlagsrecht, während die Teamleitung der Organisationseinheit 1 die Ressourcenbeschränkungen auf vordefinierte gewünschte Ergebnisse zurückführen. Die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppe der Organisationseinheit 1 erkennen zwar eine Ausrichtung der Ressourcen an den definierten Schwerpunktsetzungen, stimmen aber mit der Teamleitung der Kontrollgruppe überein, dass die an das Team gestellten Anforderungen meist höher sind als die dafür zugeteilten Ressourcen. Diese Ressourcenknappheit hat die Reduzierung der Qualität der Teamarbeit zur Folge und trägt das Risiko der Überforderung des Teams in sich (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Bürokratische Hürden; Kapitel 1.2. Fehlende Wohlfühlfaktoren; Kapitel 2.2. Führungsqualität; Kapitel 3. Fehlerkultur).

Die Teamleitung der Kontrollgruppe fühlt sich aufgrund der Steuerungsfunktion im Team alleinverantwortlich für das **Teamergebnis**. Das Verantwortungsbewusstsein für das **Unternehmensergebnis** fehlt teilweise (vgl. Teil B-II, Kapitel 2.2. Teamleitung, Kapitel 3. Persönliche Interessen). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisationseinheit 1 sehen sich teilweise sowohl für das Unternehmensergebnis als auch für das Teamergebnis verantwortlich, auch wenn damit negative persönliche Konsequenzen aufgrund des Überschreitens der Befugnisse aus Sicht der Vorgesetzten verbunden sind. Die Führungsebene der Organisationseinheit 1 fühlt sich **mitverantwortlich für das Unternehmensergebnis** und **hauptverantwortlich für das Teamergebnis**, während sich die Teamleitung für das Teamergebnis nicht verantwortlich fühlt. Die Bereitschaft Verantwortung zu tragen bezieht sich nur auf den eigenen Beitrag. Jene, die keine Ergebnisverantwortung übernehmen wollen, begründen das damit, dass es in der entsprechenden Position nicht möglich ist Zielsetzungen auch umzusetzen. Da selbst die Teamleiterinnen und Teamleiter keine Verantwortung für das Teamergebnis übernehmen, fehlt dem Team die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel. Die Wahrscheinlichkeit von Teamerfolg (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Teamerfolg) vermindert sich drastisch.

In der Kontrollgruppe herrschte etwas Ratlosigkeit bezüglich der Fragestellung über **Veränderungen des Teamergebnisses** durch die Hierarchie.

„Naja. Was könnte das sein. Man könnte unsere Werte anzweifeln.“ (Interview G – Frage IV-17)

Im Gegensatz dazu lassen die Antworten aus der Organisationseinheit 1 erkennen, dass es regelmäßige Veränderungen der Teamergebnisse durch die nächsthöheren Hierarchiestufen gibt. Diese sind auch Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter normal und erfolgen gemäß einer Aussage aus der Führungsebene ohne Begründung (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.2. Gerüchte).

2.2. Führung und Motivation

Die Kontrollgruppe weist den Instrumenten der **indirekten Steuerung** hohe Bedeutung zu (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.2. Indirekte Steuerung auf Teamebene). Aus Sicht des Interviewpartners H ist das bedeutendste Instrument der indirekten Führung auf Teamebene die gemeinschaftliche Entwicklung von Zielen und die gemeinschaftliche Erarbeitung von Entscheidungen.

„Muss ein Erfolgskriterium sein, dass das Erlebte und dass das Geschriebene irgendwie etwas miteinander zu tun haben. Das ist eigentlich das Thema, weil wenn das nur schön formulierte Sätze sind, dann wird es nicht funktionieren. Wenn die Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, dass sie das täglich auch erleben, dann ist das Papier unnützlich.“ (Interview G, Frage V-2)

Aus Sicht der Führungskräfte der Organisationseinheit 1 sind die allgemeinen Standards so formuliert, dass sie auch auf Teamebene anwendbar sind. Die Ebene der Führungskräfte in Organisationseinheit 1 weist den Instrumenten der indirekten Steuerung hohe Bedeutung zu. Als vorhandene Instrumente werden das Leitbild, der Ehrenkodex und zahlreiche prozessbezogene Qualitätsstandards genannt. Allerdings mangelt es an der Umsetzung dieser Instrumente in der Organisation. Das Verhalten des Top-Managements wird nicht entsprechend dieser Papiere erlebt. Die geforderte Vorbildfunktion ist durch den „Tone oft he top“ nicht gegeben. Die Teamleitung der Organisationseinheit 2 stellt die Sinnhaftigkeit der Leitbildentwicklung für Teams in der Größe von zwei bis drei Personen in Frage. Für die Ebene der Teamleitung der Organisationseinheit 1 sind die Standards der indirekten Steuerung bedeutungslos. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kritisieren die Vorgangsweise, die vorhandenen Standards als Grundlage bei der Suche nach Fehlern zu verwenden und die situationsangepasste Auslegung der Inhalte durch das Top-Management (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.5. Fehlerkultur). Die Teamleitung sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisationseinheit 1 erkennen in der täglichen Arbeit keine Instrumente der **indirekten Steuerung auf Teamebene**.

Bei der Frage nach dem Umgang mit Kolleginnen und Kollegen wurde nach Verbesserungsvorschlägen gefragt. Daraus ergab sich in Organisationseinheit 1 eine Kritik an der **Führungsqualität** im Kontext mit Zeitdruck (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Bürokratische Hürden; Kapitel 1.2. Fehlende Wohlfühlfaktoren; Kapitel 3 Fehlerkultur). Einerseits werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter enormen Zeitdruck ausgesetzt und andererseits dauern intransparente Entscheidungen der Hierarchie oft sehr lange.

Steigt eine Kollegin bzw. ein Kollege in die Funktion der Teamleitung auf, so wird von der Führungsebene der Organisationseinheit 1 erwartet, dass sich der neu ernannte **Teamleiter bzw. die neu ernannte Teamleiterin** verstärkt mit den Rahmenbedingungen und den definierten Standardprozessen auseinandersetzt. Auch die Forderung nach dem Problembewusstsein kommt aus dieser Ebene. Die Teamleitung der Organisationseinheit 1 definiert als erforderliche Voraussetzung für die Übertragung einer Teamleitungsfunktion Berufserfahrung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten sich die Übernahme der Verantwortung für das Teamergebnis. Das gemeinsame Ergebnis soll von der Teamleitung auch hinsichtlich Veränderungswünschen der Hierarchie verteidigt werden („Loyalität nach unten“). Die Kontrollgruppe rechtfertigt auf Basis bereits gemachter persönlichen Erfahrungen in diesem Bereich Verhaltensänderungen der betroffenen Person mit der Veränderung der Rolle und der Notwendigkeit Netzwerke zu bedienen.

„Eine Änderung der Funktion und der Verantwortung muss logischer Weise auch eine Änderung im Umgang bewirken. Ich bin in einer anderen Rolle. Aus einer anderen Rolle heraus habe ich eine andere Verantwortlichkeit. Aus dem heraus erwarte ich auch ein anderes Handeln. Die Frage ist, wie sich das zeigt. Ich beobachte aber, dass manche sich schwer tun in dieser neuen Führungsrolle. Man braucht wahrscheinlich eine gewisse Phase der Findung. Es gibt einige, die sehen sich dann mehr als Gleicher unter Gleichen. Andere sehen sich dann mehr als Übergeordneter, als Chef und versuchen sich da zu finden. Ich denke, es sind beide Modelle legitim.“ (Interview H, Frage V-3).

„Er muss natürlich das Netzwerk bedienen, in dem er sich bewegt. Er ist ja dann nicht nur im Team, nicht mehr nur ein Kollege, er muss Partner auf der höheren Managementebene finden, die dann seine Anliegen weiter vertreten“ (Interview Z, Frage V-3)

In der Kontrollgruppe üben die Teamleiterin und der Teamleiter Selbstkritik, indem sie den Wunsch nach mehr verfügbarer Zeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äußern und selbstreflektierend den eigenen Führungsstil hinterfragen.

„Ich muss es vielmehr zulassen – und mich auch wohl dabei fühlen, wenn es ein bisschen anders läuft.“ (Interview G, Frage III-10)

„Ich sollte stärker berücksichtigen, dass die anderen auch Freiräume haben und sich verwirklichen können.“ (Interview G, Frage III-10)

Negativ bewertet werden Teamleiterinnen und Teamleiter von der Führungsebene der Organisationseinheit 1 dann, wenn sie kein gefestigtes Selbstverständnis zeigen, sich unnatürlich verhalten und sich mittels übertriebenen Formalismen in Form von Dokumentationsverpflichtung absichern. Aufgrund der mangelnden Berufserfahrung orte die Teamleiterinnen und Teamleiter der Organisationseinheit 1 große Überforderung bei neu bestellten Kolleginnen und Kollegen. Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Charakteränderungen bei neu bestellten Teamleiterinnen und Teamleitern festzustellen. Diese zeigen sich in einem überkritischen Verhalten und einer verstärkten Loyalität gegenüber den Vorgesetzten (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Vorteile von bürokratischen Systemen). Aus der Frage nach der Einordnung der Teamführungskräfte nach dem Modell „Managerial Grid“ ergeben sich mit einer Einschätzung der Sachorientierung zwischen 5 und 8 und einer Einschätzung der Mitarbeiterorientierung zwischen 6 und 8 generell hohe Werte.

„Je älter ich werde, umso mehr bin ich davon überzeugt, es steht und fällt mit dem Individuum.“ (Interview G – V-4).

Die Bewertung der **Menschen im Team** nach dem Modell von McGregor (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.4.) zeigt, dass es hier deutlich differenzierte Aussagen gibt. Den Mitgliedern der Kontrollgruppe fällt eine allgemein gültige, lebenslange Kategorisierung der Menschen im Team schwer.

„Für mich ist die Frage der Selbstkontrolle auch da. Wie hoch sehe ich mein Leben, als von mir selbst bestimmt. Wenn ich das sehe, dann bin ich wahrscheinlich auch eher der Typ Y. Wenn ich mich als Opfer der Umstände sehe – also eher X-Ausprägung – dann bin ich falsch hier in dieser Organisation. Es gibt logischer Weise gar nicht so wenige Leute, die sich als Opfer dieser Umstände sehen, die sich als ein Rad unter vielen sehen, die diese Selbstverantwortung auch gar nicht so wahr nehmen, obwohl sie im Grunde einen hohen Selbstverantwortungsgrad haben. Insofern glaube ich, dass sich der X-Anteil um die 30 Prozent bewegt. Für mich ist so ein Indikator, wie ist mein Sitz im Leben. Sehe ich mich als jemand, der passiv sein Leben gestalten lässt oder jemand, der sein Leben aktiv gestaltet. Das ist ein ganz entscheidender Punkt in der Personalauswahl.“ (Interview H, Frage V-7/V-7a).

Die Ursachen für den Anteil von 80 Prozent des Typus X wird von Interviewpartnerin D darin gesehen, dass viele Bedienstete der öffentlichen Verwaltung bereits „gebrochen“ sind. Ähnlich argumentiert auch Interviewpartner Z, der meint, dass durch eine langjährige Arbeit in der öffentlichen Verwaltung die Y-Anteile verloren gehen. Aus der Ebene der Teamleitung der Organisationseinheit 1 stammt die Ansicht, dass das vorhandene Drittel an Y-Typen Wichtigtuer sind. Das verhaften im X-Zustand begründen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisationseinheit 1 mit Bequemlichkeit und Gewohnheit. Die X-Typen werden für das Entstehen einer Ja-Sager-Kultur verantwortlich gemacht.

Feedback erfolgt in der Regel von der jeweiligen direkt übergeordneten Führungskraft. Die Kontrollgruppe bezieht sich bei der Frage nach der Feedbackkultur auf eine offene Kommunikationskultur (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.1. Teamerfolg, Kapitel 1.2. Fehlende Wohlfühlfaktoren; Kapitel 2.1. Gegenleistung für Empowerment). Feedback erfolgt unstrukturiert und anlassbezogen oder im Rahmen der jährlichen Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche. Die Gruppe der Teamleitung in Organisationseinheit 1 stellt darüber hinaus fest, dass sie überwiegend keine Rückmeldung erhalten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der **Organisationseinheit** ergänzen, dass vorwiegend dann eine Rückmeldung zu Arbeitsergebnissen erfolgt, wenn es um negative kritische Anmerkung geht (vgl. Teil B-II, Kapitel 1.5 Fehlerkultur).

III Ergebnisinterpretation

1. Bürokratische Systeme

Die von Max Weber (Weber, 2001) getroffene Annahme, dass bürokratische Systeme aufgrund der klaren Aufgaben- und Verantwortungsteilung sowie der klar geregelten Weisungsbefugnisse Willkür oder situativ-individuelle Entscheidungen a priori ausschließt (vgl. Teil A-II, Kapitel 1.1.) muss aufgrund der Untersuchungsergebnisse abgeschwächt werden.

1.1. Vor- und Nachteile von bürokratischen Systemen

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung ergeben als **Vorteile** bürokratischer Systeme die Strukturiertheit und Nachvollziehbarkeit der Arbeit, die einheitlich gute Bezahlung von Frauen und Männern sowie die langfristige Planungssicherheit. Als **Nachteile** werden die Starrheit und Schwerfälligkeit des Systems, der erlebbare Einfluss der Politik, lange, intransparente Entscheidungswege, übertriebene Dokumentationspflichten und

leistungsunabhängige Beförderungspraktiken genannt. Auf die Autonomie der Teamarbeit wirken sich insbesondere die zeitlichen und budgetären Vorgaben sowie die unklare Definition von Teamarbeit, der sozialen und fachlichen Teamziele sowie der Teamrollen aus.

Das Arbeiten in bürokratischen Systemen bietet in der Praxis zahlreiche Vorteile. Max Weber (Weber, 2001; vgl. Teil A-II, Kapitel 1.1.) führt als Vorteil bürokratischer Systeme die fixe Gehaltshierarchie und die **vorgezeichneten Laufbahnen** an, die aufgrund der hohen Arbeitsteilung vordefiniert werden können. In der Realität zeigt sich, dass es aber genau diese Elemente sind, die dazu führen, dass kein Sinn in der Erbringung von Leistung mehr erkannt werden kann. Fixe **Gehaltssysteme** behindern Führungskräfte aller Ebenen an der autonomen Festlegung von Gehaltsfortschritten. Darüber hinaus werden durch die Starrheit des Systems Auf- und Umstiegsmöglichkeiten blockiert, wodurch motivationale Probleme verursacht werden. Faktoren wie das Gehalts- und Karrieresystem führen dazu, dass die Bediensteten der öffentlichen Verwaltung zwar nicht unzufrieden, aber auch nicht zufrieden sind (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.2., Herzberg: Hygienefaktoren). In anderen Worten liegt der Fokus in bürokratischen Systemen zu stark auf der Berücksichtigung der Hygienefaktoren, während das Bedürfnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Sinn der Arbeit, Anerkennung, Lob und Wertschätzung (Motivatoren) nicht wahrgenommen wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grenzen sich ab und schaffen Komfortzonen. Der „Blick über den Tellerrand“ in fachlicher und sozialer Hinsicht geht verloren.

Die Höhe der Bezahlung wird generell als gut eingestuft, wobei die Leistungsunabhängigkeit des Entgelts stark kritisiert wird und aus gruppenspezifischer Sicht einen Leistungssog nach unten erzeugt. Daher empfiehlt es sich, die Aufmerksamkeit der Bediensteten auf mögliche, noch zu definierende zielgruppenspezifische Karriere- und Entwicklungspfade zu richten. Die grundsätzliche Berechnung der Höhe des Bezuges einer Beamtin und eines Beamten ist durch das Beamtendienst- und Besoldungsrecht fixiert. Allerdings besteht die Möglichkeit von freiwilligen sozialen Zuwendungen. Es gilt hier im Sinne eines Performance Managements die verbindliche Belohnung von gemeinsam vereinbarten und erreichten Leistungszielen zu regeln. Andernfalls besteht das Risiko, dass persönliche Ziele festgelegt werden, die die Absicherung der eigenen Komfortzone „so wenig Leistung wie möglich“ zum Inhalt haben.

Das Ergebnis der empirischen Erhebung zeigt, dass als Nachteile von bürokratischen Systemen in der Praxis übertriebene Dokumentationspflichten und lange Entscheidungswege genannt werden. Die Festlegung des Tätigkeits- und Entscheidungsspielraumes sowie der Teamressourcen erfolgt in der Realität durch Vorgesetzte der Hierarchie. Obwohl der **Handlungsspielraum** der Teams dadurch deutlich eingeschränkt wird (vgl. A-I, Kapitel 1.7.), wird von den Teams autonomes Handeln und innovative Ergebnisse erwartet. Erforderliche **Entscheidungen** können aber nicht vom Team oder der Teamleitung getroffen werden (vgl. Teil A-I, Kapitel 1.2. Burns: Systemerkrankungen). Entscheidungen und darauf beruhende Weisungen von Vertreterinnen und Vertreter der übergeordneten Hierarchieebenen werden allerdings vom Team infolge mangelnder Fachkompetenz als falsch bzw. absurd wahrgenommen. Die mangelnde Fachkompetenz der Mitglieder der Führungsebene entsteht entsprechend den Ergebnissen der empirischen Untersuchung durch **leistungsunabhängige und auf Beziehungen basierenden Beförderungsmechanismen**. Für die Organisation entsteht daraus das Risiko, dass die Teams die vereinbarten Zielsetzungen frei interpretieren und in eine Richtung arbeiten, die nicht der Ausrichtung der Organisation entspricht.

1.2. Die Unternehmens- und Kommunikationskultur

Die **Unternehmenskultur** der untersuchten Kontrollgruppe ist bedeutend offener und somit positiver als jene der Organisationseinheit 1. Insbesondere die **Offenheit der Kommunikationskultur** ermöglicht verbale Leistungsanerkennung und Leistungs differenzierung sowie konstruktives **Feedback**. **Fehler** werden **als Chance** und als Basis einer lernenden Organisation bewertet. Die offene Kommunikationskultur ist geprägt von **gemeinschaftlichen Diskussionen, Entscheidungen und Zielvereinbarungen** und ermöglicht die **informelle Berücksichtigung individueller Fähigkeiten und Fertigkeiten**. Die Teamleiterinnen und Teamleiter verfügen über ein hohes Ausmaß an **Selbstreflexion** und bemühen sich um einen hohen Grad an Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorientierung. Gerüchte sind in diesem Rahmen von geringer Bedeutung. Viel mehr ist der **familiäre Umgang Grundlage für eine wertschätzende Unternehmenskultur**. Das gegenseitige Vertrauen ermöglicht den handelnden Personen Gestaltungsspielraum und damit den Teams Autonomie.

In der Organisationseinheit 1 ist die Unternehmenskultur geprägt von **unsachlichen Diskussionen** und **fehlenden sozialen Kontakten**. Die **Arbeitszeitregelung** wird in Folge von regelmäßigen Streichungen von Zeitguthaben aufgrund einer zu starken Begrenzung der Gleittage als **inflexibel** bewertet. **Gerüchte** erlangen in Folge von Intransparenz bei Entscheidungen und Zielfestlegungen große Macht. Das **Verhalten der**

Teams zueinander ist spannungsgeladen und konkurrenzorientiert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich mehr Zutrauen in deren Fähigkeiten, erhöhte Ergebnisverantwortlichkeit, Leistungsorientierung und die Förderung von privaten Kontakten im dienstlichen Umfeld. Die Unternehmenskultur in Organisationseinheit 1 ist geprägt von **Zynismus, Demotivation und innerer Kündigung**. Die Herausforderung besteht darin, diese Abwärtsspirale zu unterbrechen und strukturiert einen Veränderungsprozess aufzusetzen.

Bei dem Versuch die **Organisationskultur** zu verändern, sind zwei zentrale Herausforderungen zu meistern: der **Anspruch auf Autonomie der Teams** und der Organisationsmitglieder und die **Notwendigkeit der Steuerung**. Der Wandel der Unternehmenskultur setzt voraus, dass sich Führungskräfte bewusst mit der Frage auseinandersetzen, ob die beobachtbaren Routinen und Muster (vgl. Teil A-II, Kapitel 1.2. Kulturebenen nach Schein) die strategische Entwicklung unterstützen. Strategieorientiert bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Werte, Selbstverständnisse und Spielregeln der Teams auf die Herausforderungen der zukünftigen Verwaltungsaufgaben ausgerichtet sind. Auf die Steuerungsebene der Unternehmenskultur haben Führungskräfte aber nur indirekten Zugriff (vgl. Teil A-II, Kapitel 1.2.; Schein: Ebenen der Organisationskultur), was bedeutet, dass Sie einen Wandel nur durch Vorleben anstoßen können. Das wiederum setzt eine hohe Reflexionsfähigkeit der Führungskräfte selbst voraus. Eine andere Möglichkeit die aktuelle Form der Zusammenarbeit zu beleuchten und mit Irritationen umzugehen, ist der Versuch, die Zusammenarbeits- und Beziehungsqualität in einem abgegrenzten Bereich – also innerhalb eines Teams – mit Hilfe von Teamentwicklungsmaßnahmen zu verbessern. Teams wiederum benötigen Autonomie um den erwarteten innovativen und positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg tatsächlich leisten zu können. Eine bereichsverbindende, teamübergreifende, kooperative Unternehmenskultur ist paradoxer Weise gleichzeitig Ziel und Voraussetzung für ein modernes, erfolgreiches Verwaltungshandeln in bürokratischen Systemen.

Die Führungskraft der Kontrollgruppe bezeichnet das Fördern von sozialen Kontakten als Mittel der **informellen Führung**. Die Kommunikationskultur der Organisationseinheit 1 ist stark verbesserungsbedürftig. Die **informelle Kommunikation** beruht mangels korrekter und zeitgerechter Information durch die jeweils zuständigen Stellen sehr stark auf Gerüchten. Gespräche über persönliche Angelegenheiten finden im organisationalen Rahmen nicht statt Zugriff (vgl. Teil A-II, Kapitel 1.2.; Schein: Ebenen der Organisationskultur). Über die Reduktion der privaten Gespräche wird auch zusehends der Austausch

über dienstliche Angelegenheiten reduziert, sodass seitens einer Vertreterin der Führungsebene der Organisationseinheit 1 die Forderung nach einem institutionalisierten Erfahrungsaustausch mangels bestehender sozialer Kontakte gestellt wurde. Gleichzeitig wird das **Fehlen von relevanten Informationen aus der Sicht der Teamleiterin der Organisationseinheit als Führungsschwäche** dargestellt. Daraus kann geschlossen werden, dass zwischen der Ebene der Abteilungsleitung und der Ebene der Teamleitung in Organisationseinheit 1 eine Kommunikationsgrenze eingezogen ist. Der Umstand, dass sich die Teamleitung nicht zum Führungsteam zugehörig fühlt, untermauert diese Argumentation. Die Produktionsteams wiederum sind abhängig von den Informationen, welche in der Linienorganisation über die Abteilungs- und Teamleitung an sie weitergegeben werden sollten und behelfen sich mangels dieser mit Hypothesen. Letztlich wird das **Abschneiden von Informationen als Misstrauen** interpretiert. Demgegenüber wird entlang aller Fragestellungen zum Thema „Organisationskultur“ seitens der Vertreterinnen und Vertretern der Kontrollgruppe auf die große Bedeutung der – informellen – Kommunikation, der Diskussionen und der Vergemeinschaftung von Entscheidungen hingewiesen. Der „**Tone oft he Top**“, also die Haltung des Top-Managements zu informellen Kontakten, scheint in Organisationseinheit 1 den entscheidenden Einfluss auf die Kommunikationskultur zu haben. Darüber hinaus verhindert der wahrnehmbar größer werdende **Zeitdruck** den informellen Austausch. Aus den dargestellten Fakten lässt sich ableiten, dass das Team der Führungsebene in Organisationseinheit 1 aufgerufen ist, soziale Events – nicht nur gut zu heißen – sondern auch aktiv zu gestalten und als Führungsinstrument zu werten. Beispielsweise können ausgezeichnete Leistungen im Rahmen einer Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterveranstaltung anerkannt und gefeiert werden. Wichtig dabei ist, dass die zu ehrende Leistung namentlich einer Person zugeordnet wird und die „Geehrte“ oder der „Geehrte“ tatsächlich den Eindruck gewinnt, dass sich das Top Management mit dem Ergebnis und der eigenen Person in der Vorbereitung des Festes auseinandergesetzt hat. Daraus entsteht die Möglichkeit der öffentlichen Darstellung von Leistungsunterschieden.

Anders verhält es sich bei der Frage nach den **Kontakten zwischen den Teams**. Hier wird allgemein berichtet, dass die klare Aufgabenverteilung zwischen den Teams **durch das Wesen eines bürokratischen Systems zu Konflikt- und Abgrenzungsproblematiken führt**. Das wiederum bewirkt, dass die Aufgabe der Koordination von Teams als Zuständigkeit der Abteilungsleitung als Vertreterin oder Vertreter des Führungsteams gesehen wird. Hier liegt das Missverständnis in der Eingliederung der Teams in die Hierarchie. Innovative und flexible Projektteams können nur dann **autonom** agieren, wenn

zum Einen eine – wenn auch beschränkte – **freie Auswahl der Teammitglieder** durch die Teamleitung erfolgen kann und zum Anderen diesen neu zusammengestellten Gruppen tatsächlich auch die **Zeit** eingeräumt wird, **sich zu einem Team mit gemeinsamen Zielen, Werten und Regeln zu entwickeln**. Dieser Entwicklungsbedarf stellt im Vergleich zu „ewigen“ Teams einen Prozessverlust im zeitlichen Sinn dar. Der **Prozessverlust** muss aber hinsichtlich der zu erwartenden hohen Qualität der Teamzusammenarbeit und in der Folge auch des Teamergebnisses insgesamt als sekundär eingestuft werden

Denkbar ist beispielsweise ein Pool an abteilungsunabhängigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die je nach Fähigkeiten und Kenntnissen den jeweilig aktuellen Aufgabenstellungen von Teams zugeordnet werden. In der Einheit der Abteilung verbleiben dann die Teamleiterinnen und Teamleiter. Dadurch wiederum stellt sich die Frage, wie viele Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter in diesem bürokratischen System tatsächlich noch erforderlich sind. Gleichzeitig erfolgt im Pool der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein kommunikativer Austausch. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen neben ihren Fähigkeiten und Kenntnissen auch ihre Erfahrungswerte im Sinne eines Diversitätsmanagements zum Vorteil unterschiedlichster Teamergebnisse ein und haben durch die Einberufung in unterschiedliche Teams das Gefühl, dass wenn sie positive Leistungen erbringen, sie sich Wertschätzung erarbeiten können. Diese Vorgangsweise ist ein Kompromiss, vielleicht aber auch ein erster Schritt der öffentlichen Verwaltung hin zu einer modernen, schlanken Organisation bürokratischer Systeme. Die Handlungsweise widerspricht zwar weitgehend den Grundprinzipien der Bürokratie nach Max Weber, ermöglicht aber die Generierung von Prozessgewinnen in Teams. Die Zusammenarbeit der Teams und die einheitliche Ausrichtung der Teamziele auf die Organisationsziele gewährleisten den Organisationserfolg. Inter-Teamentwicklungsmaßnahmen unterstützen die zielgerichtete Koordination der Teams.

2. Autonome Teams in bürokratischen Systemen

Autonomes Handeln ist grundsätzliche Lebens- und Arbeitsbedingung und wird auch von und mit der Arbeit in Teams in bürokratischen Systemen erwartet. Basis für Teamautonomie in bürokratischen Systemen ist die Übereinstimmung der Organisationsziele mit den Teamzielen sowie mit den persönlichen Zielsetzungen der Teammitglieder.

2.1. Ausrichtung der Teamarbeit an Zielen und Teamorganisation

Entscheidend für das autonome Arbeiten in Teams ist die Klarheit der Teams über die Organisationsziele und die Transparenz darüber, welchen gesellschaftlichen Nutzen das

Teamergebnis erzeugt. Die Koordination der Organisationsziele mit den Teamzielen wird nachhaltig durch eine gemeinsame Entwicklung der Teamziele sichergestellt. Unter diesen Voraussetzungen erfolgt die Ausrichtung der täglichen Arbeit im Team an den gemeinschaftlich vereinbarten Zielsetzungen, die im Optimalfall durch Vorgaben und Feedback der direkt übergeordneten Führungskraft verstärkt wird. Auch wenn in der öffentlichen Verwaltung der Ressourcenrahmen durch periodische Vorgaben determiniert ist, begünstigt ein Mitspracherecht der Teamleitung oder des Teams bei der zweckgerichteten Verteilung dieser Mittel die im Team wahrgenommene Autonomie. Auch die gemeinschaftliche Festlegung der Aufgabenzuteilung im Team innerhalb des klar abgegrenzten Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiches führt zu einer wahrnehmbaren Verbesserung des Teamklimas. Wesentliche Voraussetzung für Teamautonomie ist die Einhaltung von allgemeinen Regeln. Dazu zählen beispielsweise die Geschäftseinteilung und Rollendefinitionen sowie getroffene Vereinbarungen. Somit entsteht für das Team ein sicherer Rahmen, innerhalb dessen es autonom agieren kann. Je klarer diese Regeln sind und je mehr Entscheidungsverantwortung an das Team übergeben wird, umso mehr Verantwortung für das Team- und Unternehmensergebnis ist erkennbar. Empowerment wird als Bereicherung der Arbeit in bürokratischen Systemen verstanden. Als Gegenleistung für die Übernahme von Verantwortung werden vor allem Anerkennung, Lob, konstruktives Feedback und Diskussion sowie Vertrauen in die Fähigkeiten des Teams erwartet. Geld als Motivator nimmt in bürokratischen Systemen nur einen geringen Stellenwert ein.

Die Vertreterinnen und Vertreter der Kontrollgruppe der empirischen Erhebung berichten über einen hohen Grad an Determinierung hinsichtlich der Teamressourcen, allerdings haben sie innerhalb des gegebenen Rahmens ein großes Mitspracherecht. Beispielsweise ist die Vertreterin der Ebene der Teamleitung dazu berechtigt, alle Aufnahmegespräche für neue Mitglieder ihres Teams von Beginn an selbst durchzuführen. Ihr wird sogar die Möglichkeit eingeräumt, den Aufnahmeprozess eigenständig zu gestalten. Somit entsteht durch die Übertragung dieser Aufgaben und Verantwortungen ein Handlungs- und Gestaltungsspielraum, den der Vertreter der Führungsebene sogar als unverzichtbare Lebens- und Arbeitsbedingung beschreibt.

Die Teams in Organisationseinheit 1 erleben die Einschränkung von Teamautonomie vor allem durch nachträgliche Veränderungen von vereinbarten Grundkonzepten und erarbeiteten Teamergebnissen sowie durch zeitlichen Druck. Sie versuchen durch allge-

meine Formulierungen in Vereinbarungen über Teamziele auszuweichen. Ergebnis daraus ist die Orientierungslosigkeit im Team, Sinnentleerung der Teamarbeit und fehlende Übernahme der Verantwortung für das Teamergebnis. Die gemeinsame Ausrichtung auf Ziele wird durch diese Vorgangsweise gefährdet.

Die Definition von Teams ist in der Organisationseinheit 1 unklar und das Selbstverständnis und Verhalten der Teammitglieder entspricht viel mehr jenen einer Gruppe bzw. eines Pseudo-Teams (vgl. Teil A-I, Kapitel 1.4.). Die Teams in den untersuchten bürokratischen Systemen sind nach Schiersmann und Thiel (2000) bestenfalls als „hierarchische Teams“ zu bewerten, wobei eine Unterscheidung nach Produktionsteams, strukturellen Teams und Führungsteams getroffen werden muss. Einerseits werden ganze Abteilungen als Team bezeichnet, andererseits gelten auch die Subeinheiten der Abteilungen als Team. Die Größe von Teams variiert daher auch zwischen einer Anzahl von drei und acht Personen. In diesen Teams sind insgesamt zahlreiche Unterschiede hinsichtlich der Einstellungen zum Unternehmen und zu Teamarbeit aufzufinden. Besonders markant ist das Ergebnis, dass sich die Vertreterinnen und Vertreter der Ebene der Teamleitung in Organisationseinheit 1 selbst nicht als Führungskräfte identifizieren und sich somit weder für das Unternehmensergebnis noch für das Teamergebnis verantwortlich fühlen. Den „Produktionsteams“ fehlt es daher an Führung. Diese Tatsache drückt sich auch in den Hinweisen auf die mangelnde Loyalität der Führungskräfte gegenüber den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus. Die Vertreterinnen und Vertreter der strukturellen Teams in Organisationseinheit 1, also die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter, die tatsächlich auch die Rolle der Teamführung inne haben, sind in Organisationseinheit 1 wiederum mindestens zwei hierarchischen Ebenen untergeordnet. Trotz der Doppelverantwortung für Abteilung und Team wird ihnen aber keine Eigenverantwortung zuerkannt und auch sie empfinden die erforderlichen Entscheidungswege als zu lang und für die Teamarbeit hinderlich. Echte Projektteams waren in den untersuchten Organisationseinheiten nicht aufzufinden (vgl. Teil A-I, Kap. 1.2.). Die von Teams erwartete Flexibilität wird durch die Reduktion des Entscheidungsspielraumes eingeschränkt. In Folge sinkt die Autonomie der Teams und damit die Teameffektivität.

Die Teamzusammensetzung ist durch die in der Geschäftsverteilung festgelegte Abteilungsbesetzung bestimmt. Ebenso ist dort der Aufgaben- und Tätigkeitsbereich der Abteilung und somit auch des Teams verankert. Die Höhe der verfügbaren budgetären und zeitlichen Ressourcen ist durch hierarchische Vorgaben bestimmt. Diese Vorgaben richten sich nicht nach den tatsächlichen Anforderungen der Teamarbeit sondern viel mehr

an erwünschten Zielgrößen. Dadurch wird der Handlungs- und Gestaltungsspielraum der Teams (vgl. Teil A-I, Kapitel 1.7.) und der direkt involvierten Führungskräfte weiter eingeschränkt.

2.2. Teameffektivität, Empowerment und Machtverhältnisse

Teameffektivität setzt sich nach dem Modell von Hackman (1987) aus den Outputkriterien Akzeptanz der Leistung durch die Empfängerin bzw. den Empfänger (leistungsbezogenes Kriterium), der Fähigkeit der Gruppe zur künftigen Zusammenarbeit (Soziales Kriterium) und der Zufriedenheit der Teammitglieder (Persönliches Kriterium) zusammen. Das Design der Gruppe, der organisationale Kontext (Inputkriterien), der Prozess in der Gruppe (Prozesskriterien) und gruppenbezogene Synergien (moderierende Kriterien) beeinflussen den Grad der möglichen Teameffektivität (Hackman, 1987, S. 331). Hermann fügt diesem Modell die Komponente der Machtverhältnisse hinzu, welche über die Organisationstruktur wirken (Hermann, in Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann, 2012, S. 284; vgl. Höllerer, 2014). Nach diesem Modell wird das Inputkriterium „Organisationaler Kontext“ und das moderierend wirkende Kriterium „Ressourcen“ als Einheit dargestellt und somit verdeutlicht, dass ohne die Verfügbarkeit von entsprechenden Ressourcen weder Teameffektivität noch Teamerfolg zu erwarten sind (Hermann, in Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann, 2012, S. 284). Daraus kann abgeleitet werden, dass beim Einsatz von Teams verstärkt auf den Einfluss der Machtverhältnisse auf den Entscheidungsspielraum und auf die Autonomie der Teams zu achten ist. (vgl. Höllerer, 2014, S. 13 – 14).

Es ist Aufgabe der Führungsarbeit dafür zu sorgen, dass die beobachtbaren Routinen und Muster die strategische Ausrichtung sicherstellen. Aus der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsteht gerade dann, wenn es um eine Expertinnen- und Expertenorganisationen geht, Motivation nur dann, wenn die Arbeit herausfordernd und sinnerfüllt ist. Sinn kann in der Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung nur erkannt werden, wenn für jede Mitarbeiterin bzw. jeden Mitarbeiter erkennbar ist, welchen Beitrag sie oder er zum Wohle des Staates Österreichs und seiner Bürgerinnen und Bürger leistet. Ist diese Sicht nach außen durch übergeordnete, weisungsbefugte Führungskräfte verstellt, dann führt dies zu einer Sinnentleerung der Arbeit der Untergebenen und in der Folge zu einem deutlich erkennbaren Autonomie- und Motivationsverlust. Erkennbar ist dieser Umstand sehr gut bei den Aussagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisationseinheit 1, aus denen ein klares Sendungsbewusstsein hervorgeht, die es aber aufgegeben haben, sich den oft anders lautenden Weisungen der Vorgesetzten entgegen zu stellen. Selbst die Vertreterinnen und Vertreter der Führungsebene der Organisationseinheit 1 räumen ein, dass sich die Vorgaben der Vorgesetzten und die Ziele

der Organisationseinheit in manchen Fällen widersprechen und es auch in dieser Funktion oft nicht möglich ist, das eigene Handeln an den Organisationszielen auszurichten. Bedenklich ist auch der Umstand, dass sich selbst Vertreterinnen und Vertreter der Führungsebene dieser Organisationseinheit nicht zur Gänze mit den Organisationszielen identifizieren und bereits die Mitglieder der Gruppe der Teamleitung sich ausschließlich an den Vorgaben der direkten Linienvorgesetzten orientieren und den Wirkungszielen keinerlei Bedeutung zumessen. In Folge dieser Haltung gelingt es den Teamleiterinnen und Teamleitern nicht, die Organisationsziele in die Teams hineinzutragen und hier von der Basis aus an einer erfolgreichen Umsetzung der Ziele zu arbeiten. Dementsprechend wird auch Teamerfolg als Erfüllung einer gestellten Aufgabe im vorgegebenen Zeitrahmen definiert. Die Teamleistung ist darauf ausgerichtet, keine Schwierigkeiten mit den Vorgesetzten zu erhalten. Eine unauffällige „Durchschnittlichkeit“ wird angestrebt. Als Handlungsempfehlung lässt sich daraus ableiten, dass es bei der Festlegung der Ziele bereits sinnvoll erscheint, alle Beteiligten, zumindest aber alle Führungskräfte inklusive aller Teamleiterinnen und Teamleiter in den Prozess der Zielfindung einzubinden und derzeit Betroffene zu künftigen Beteiligten zu machen. Diese Vorgangsweise beansprucht zwar viel Zeit, garantiert aber in der Umsetzung Nachhaltigkeit, Erfolg und eine sinnerfüllte Aufgabenstellung für alle Beteiligten. Grundlage dafür ist eine konsensfähige, hierarchiebefreite Diskussionskultur, die es in Organisationseinheit 1 noch zu schaffen gilt. Eine weitere Empfehlung ist es, Selbstreflexionsworkshops mit allen Teams, also dem Führungsteam, dem strukturellen Teams und den Projektteams durchzuführen. Als Ergebnis sind eine gemeinsame Zieldiskussion und eine Verbesserung der Feedbackkultur zu erwarten.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Form der verfassungsrechtlich verankerten Wirkungsorientierung und des Beamtendienstrechtsgesetzes stellen Machtverhältnisse dar, die indirekt auf den Grad der möglichen Teamautonomie in bürokratischen Systemen wirken. Das Beamtendienstrechtsgesetz enthält durchaus Bestimmungen, die den Grad der Autonomie von Teams in bürokratischen Systemen erhöhen können. Dazu zählen vor allem die Möglichkeit der Pragmatisierung und der damit verbundene Kündigungsschutz, die Möglichkeit der Vergabe von eigenständigen Zeichnungsberechtigungen für abgegrenzte Sachgebiete, kurz ESB, sowie die dienstrechtliche Verankerung der Meinungs-, Forschungs- und Wissenschaftsfreiheit. Die Bestimmungen der Wirkungsorientierung sind grundsätzlich als Zugewinn an Autonomie und als Voraussetzung für autonomes Handeln in bürokratischen Systemen zu werten. Die Vereinbarung von übergeordneten Zielen ermöglicht die einheitliche Orientierung und somit die Dezentralisie-

rung von Entscheidungen sowie die Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes der Teams. Die hochgradig formalisierte Operationalisierung dieser Zielvereinbarungen auf allerhöchster Ebene entspricht dem Qualitätsanspruch von bürokratischen Systemen, lässt jedoch die ursprüngliche Zielsetzung der Wirkungsorientierung hinter Dokumentationspflichten verschwinden.

Die Ergebnisse der Untersuchung der empirischen Erhebung zeigen, dass die Machtverhältnisse, welche über die Organisationsstruktur wirken, entscheidend für die Effektivität der Teams sind und bestätigen damit das Modell der Teameffektivität nach Hermann (vgl. Teil A-I, Kapitel 1.6.). Ein interessantes Ergebnis ist, dass die Teamleitung in bürokratischen Systemen weder formell noch informell als Führungsebene gesehen wird. Entlang der Linie der Teamleiterinnen und Teamleiter ist eine unsichtbare Grenze bezüglich der Wahrnehmung von Autonomie und der Gestaltungsmöglichkeiten der Rahmenbedingungen erkennbar. Gerade diese Ebene hat aber eine entscheidende Rolle als Mediator zwischen Teamautonomie und Bürokratie.

Der indirekte Machteinfluss der rechtlichen Rahmenbedingungen im negativen Sinn liegt in der Einschränkung der Möglichkeiten zur Erbringung von eigenständigen Leistungen durch das Wesen der Kommandosysteme. Die gesetzlich verankerte Struktur der Bezahlung von öffentlich Bediensteten sowie die eingeschränkten Möglichkeiten des Arbeitsplatz- und Teamwechsels aufgrund der fixierten Arbeitsplatzbewertungen vermindern den Handlungsspielraum und somit die Leistungsanreize.

Nach Peters (1997) ist das Schaffen von Autonomie für Teams in bürokratischen Systemen nur möglich, wenn diese die Möglichkeit zur Selbstorganisation von Prozessen und Systemen haben und gleichzeitig die Ergebnisverantwortlichkeit übertragen bekommen (Teil A-II, Kapitel 2.1.).

Die Grenzen des durch Weisung gewährten Handlungsspielraums in bürokratischen Systemen sind zwar vorgegeben, innerhalb dieser Grenzen wird von allen Beteiligten autonomes Verhalten erwartet. Peters (1997) stellt fest, dass durch die Festlegung des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes „das Kommandosystem perfektioniert wird“ (Peters, 1997). Der Vorteil liegt dabei beim Kommandosystem, welches sich dadurch die Erhöhung der Motivation beziehungsweise die Lösung von Problemen, die im hierarchischen Weg aufgrund der Arbeitsteilung nicht machbar sind, verspricht. Durch die Übernahme der „Befehlsgewalt“ im zugewiesenen Autonomiespielraum kommt es bei den Beschäftigten zu einer reduzierten Wahrnehmung des „Kommandosystems“. Dadurch können vorhanden Potenziale gut entfaltet werden (Peters, 1997). Diese Beschreibung

trifft in Organisationseinheit 1 ausschließlich auf die Mitglieder des Führungsteams zu. Nach den Aussagen der Teamleiterinnen und Teamleiter der Organisationseinheit 1 nehmen diese keine Übertragung von Befehlsgewalt – und somit auch keine Autonomie - wahr.

2.3. Führung, Diversitätsmanagement und Motivation

Den Instrumenten der indirekten Steuerung werden auch in bürokratischen Systemen hohe Bedeutungen zugewiesen. Vor allem die gemeinschaftlichen Entwicklung und Festlegung von Werten, Normen und Zielen garantiert eine einheitliche Ausrichtung der Organisation, der Führung und der Teams. Inhalt dieser Leitlinien muss jedenfalls eine klare Definition sein, dass auch die Teamleiterinnen und Teamleiter zum Führungsteam gehören. Ebenso sind die klaren Erwartungshaltungen des Top-Managements an die Führungskräfte und der zu wählende Führungsstil zu definieren. Werden diese Leitlinien in der täglichen Arbeit konsequent gelebt, dann haben sie große Bedeutung als Führungsinstrument und die hierarchischen Vorgaben von direkten Vorgesetzten verlieren an Einfluss. Anforderungen an Teamleiterinnen und Teamleiter in bürokratischen Systemen sind Berufserfahrung, Übernahme von Verantwortung für das Teamergebnis und Loyalität gegenüber den Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeitern. Gleichzeitig sind sie Partnerin oder Partner der höheren Managementebene und müssen soziale Kontakte zu Schlüsselpersonen halten, die als Multiplikatoren die Umsetzung von Ideen unterstützen. Ein gefestigtes Selbstverständnis der Teamleitung trägt darüber hinaus wesentlich zur Entlastung der Teams von Formalismen bei. Teamleiterinnen bzw. Teamleiter gehen grundsätzlich von Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeiter aus, die aus eigenem Antrieb am Teamziel arbeiten und selbständig Schritte zur Erreichung des Teamzieles setzen (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.4. Kategorisierung nach McGregor). Sie versuchen durch ein hohes Maß an Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorientierung die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten durch entsprechende Arbeitseinteilung zu verstärken und führen auch jene, die durch langjährige Arbeit in bürokratischen Systemen bereits resigniert haben, schrittweise in einen autonomen Arbeitsprozess zurück. Instrumente dafür sind eine offene, konstruktive Kommunikation, der Einsatz von qualitativem Feedback und das Sichtbar-Machen von Individualleistungen.

Mangelnde Führungsqualität drückt sich in bürokratischen Systemen durch die Intransparenz und Langatmigkeit von Entscheidungsprozessen sowie durch den hohen wahrgenommenen Zeitdruck aus. Beide Faktoren wirken auch auf die Teamarbeit und schränken die Autonomie der Teams ein.

Insgesamt fehlt es in Organisationseinheit 1 an einer klar strukturierten Aufgaben- und Verantwortungsverteilung zwischen den Führungskräften der unterschiedlichen Ebenen. Die gemeinschaftliche Entwicklung eines Führungskräfteleitbildes könnte dazu beitragen, die gegenseitigen Erwartungshaltungen erstmals zu diskutieren und klar festzulegen. Entscheidend dabei wäre die Hervorhebung der Bedeutung der Teamführungskräfte als Kontaktstelle zwischen Teammitarbeiterinnen bzw. Teammitarbeiter und der Ebene der Abteilungsleitung. Als Aufgabe der Teamleitung ist die soziale Verantwortung für die Teammitglieder sowie die fachliche Verantwortung für das Teamergebnis zu definieren. Der rollenbasierte Ansatz der Teamentwicklung kann hier erfolgreich Unterstützung leisten (vgl. Teil A-I, Kapitel 1.3.) Aufgrund der erkennbaren Störungen bei der Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Teams sind darüber hinaus Teamentwicklungsmaßnahmen unter Miteinbeziehung von systemischen Interventionen zu empfehlen (vgl. Teil A-I, Kapitel 1.3.). Auch die Rolle der Abteilungsleitung wäre neu zu definieren. Diese Aufgabe besteht nicht darin, die Teams zu leiten und somit die Teamleiterinnen und Teamleiter zu entmachten, sondern vielmehr darin, als Mediator eine Schnittstelle zwischen Teams und Bürokratie zu sein. Dadurch könnten die Teams von den formellen Anforderungen des bürokratischen Systems entlastet werden und erhalten den Freiraum, eine leistungsorientierte Teamkultur zu entwickeln. Eine zielgerichtete und professionelle Vorbereitung der Personen auf eine Führungsrolle und auf die damit verbundenen Herausforderungen im Sinne eines professionellen Talentmanagements fehlt. Die Erstellung und Umsetzung eines Entwicklungsprogrammes für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter kann dazu beitragen zu erkennen, dass für Veränderungen auch die Übernahme von Selbstverantwortung auf jeder Ebene bedarf.

2.4. Paradoxe Handlungsanforderungen an Teams in bürokratischen Systemen

Teams, die in bürokratischen Systemen arbeiten, sind durch Abänderung von Zielvereinbarungen während des Arbeitsprozesses widersprüchlichen Vorgaben unter großem Zeitdruck ausgesetzt. Eingriffe in die Teamarbeit durch Vertreterinnen und Vertreter des hierarchischen Führungsteams beschränken die Teamautonomie und erzeugen Misstrauen sowie Unsicherheit. Formalismen erlangen aus Gründen der Absicherung von Zielvereinbarungen hohe Bedeutung. Die ohnehin schon knapp bemessenen zeitlichen Ressourcen verringern sich weiter und der Druck auf das Team erhöht sich. Somit erfolgt eine wesentliche Einschränkung des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes und der Teamautonomie.

In der Organisationseinheit 1 existiert eine Vielzahl an Standardprozessen, die auch für die Teams und deren Arbeit Verbindlichkeit haben. In Anbetracht des vorhandenen Zeitdrucks behindert die Erfüllung der Prozessvorgaben die Qualität der Arbeit in den Teams. Der Leistungsabfall der Teams wird durch die verantwortlichen und weisungsbefugten Vorgesetzten in der Hierarchie mit der Anordnung von weiteren Standardprozessen beantwortet. Durch diese Abwärtsspirale sinken die partielle vorhandene Autonomie der Teams sowie das gegenseitige Vertrauen. An diesem Punkt ist die uneigentliche Gemeinsamkeit der Aufgabe nach Busse (vgl. Teil A-I, Kapitel 2.4.) erkennbar. Während aus Sicht der Organisation die Prozesse im Vordergrund stehen, möchte sich das Team auf die Lösung der gestellten Aufgabe konzentrieren. Aus diesen sich widersprechenden Ansprüchen entsteht bei allen Beteiligten Frustration.

Empfehlenswert ist hier die Re-Orientierung aller an den gemeinsam zu erreichenden Zielen und die Einleitung von Re-Teaming Maßnahmen (vgl. Teil A-I, Kapitel 1.3.). Die erwünschte Wirkung der Leistung muss – unter Berücksichtigung aller möglichen Ressourcen - an Stelle der zu erfüllenden Standardprozesse in den Mittelpunkt der gemeinsamen Arbeit gestellt werden. (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.4). Legt man der Teamarbeit das Modell der Dysfunktionalitäten von Lencioni (2006) zu Grunde, dann sind darüber hinaus die Schwerpunkte der Teamentwicklung auf Maßnahmen zur Bildung von Vertrauen und einer sachlichen und persönlichen Konfliktkultur zu richten (vgl. Teil A-I, Kapitel 2.1.)

Wird mit gemeinsamer Anstrengung ein Ziel zu erreichen eine positive Wirkung erzielt, so entsteht durch gegenseitige Anerkennung der Leistungen aller Beteiligten Wertschätzung. Die gemeinsame Ausrichtung an Organisationszielen ist begleitend zu den Arbeiten zur Reduzierung der Dysfunktionalitäten nach Lencioni (2006) ein Grundstein für den Aufbau von Motivatoren (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.2.) in bürokratischen Systemen.

C Handlungsempfehlungen, Reflexion und Ausblick

I Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

1. Autonome Teamarbeit - Rahmen

Eine offene Kommunikationskultur ist die Grundlage von Diversitätsmanagement in bürokratischen Systemen. Durch soziale Kontakte und offene Gespräche wird die informelle Berücksichtigung der individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten bei der Teamarbeit ermöglicht, auch wenn es keine offizielle Stelle gibt, wo persönliche Interessen deponiert werden können und welche für die Berücksichtigung dieser bei der Zuweisung der Arbeit sorgt. Die Aufgabe des Diversitätsmanagement für die Teams in bürokratischen Systemen liegt bei der Teamleitung, welche die Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeiter objektiv zu beurteilen und einzusetzen hat. In bürokratischen Systemen sind dabei zwei grundsätzlich unterschiedliche Arbeitsbereiche zu unterscheiden. Es gibt zwar eine hohe Anzahl von Aktivitäten, die regelkonform erbracht werden müssen, darüber hinaus existieren aber auch in bürokratischen Systemen Arbeitsbereiche, die eine Verwirklichung von persönlichen Neigungen zulassen und somit einen persönlichen Gestaltungsspielraum gewähren. Die Teamleiterin oder der Teamleiter vereinbart mit den Teammitgliedern, unabhängig von deren Ausbildung oder Beziehung zur Führungskraft, Ziele und greift in die autonome Arbeit der Teams nur dann ein, wenn zu erwarten ist, dass das vereinbarte Ergebnisse nicht erreicht werden. Je stärker die Berücksichtigung der Persönlichkeiten der Teammitglieder dabei erfolgt, umso weniger ist zu erwarten, dass diese Intervention tatsächlich notwendig wird. Grundlage für Teamautonomie sind demnach klare Vereinbarungen. Im Gegenzug erwartet die Teamleiterin oder der Teamleiter von den Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeitern ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Selbstkontrolle sowie die klare, aktive Formulierung von persönlichen Erwartungen und Zielen. Voraussetzung dafür ist, dass die Rolle der Teamleitung in bürokratischen Systemen formell mit allen dafür notwendigen Befugnissen ausgestattet ist. Konkret bedeutet das, dass die Hierarchieordnung der Organisationseinheit 1 um den Hierarchieknotenpunkt der dienstrechtlich verankerten Referatsleitung erweitert werden muss. Die informelle Rolle „Projektleiterin bzw. Projektleiter“ kann entfallen. Diese Vorgangsweise wird in den Organisationseinheiten der Kontrollgruppe erfolgreich umgesetzt.

Einen positiven Beitrag zu einem erfolgreichen Diversitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung leistet unter anderem eine klare Kommunikation von Leistungsunterschieden. Diese Beurteilung ist ebenfalls Aufgabe der Teamleitung und trägt zur Er- und

Anerkennung von hervorragenden Einzelleistungen von Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeitern bei. Daraus entsteht Vertrauen, Zutrauen in die Leistungsfähigkeit des Teams und letztlich Teamautonomie.

Für die Autonomie von Teams ist eine positive Fehlerkultur förderlich. Sie erfordert Zeit und Einfühlungsvermögen und ist somit unverzichtbarer Bestandteil der Instrumente der indirekten Führung. Bereits in den Leitlinien ist festzuschreiben, dass Fehler als Chance zu lernen zu interpretieren sind und dass ein gewisser Prozentsatz an Fehlern als unverzichtbarer Bestandteil einer lernenden Organisation zu verstehen ist. Somit wird unter der Voraussetzung einer vorhandenen Orientierung der Teams an den gemeinschaftlich, vereinbarten Zielen ein experimenteller Freiraum eingeräumt.

Nach Hays-Thomas (2004, S. 3 ff.) entsteht Diversität durch Über- und Unterordnungen (vgl. A-II, Kapitel 1.3). Die Ergebnisse der gegenständlichen Forschungsarbeit zeigen, dass in bürokratischen Systemen das Diversitätsmerkmal „Ausbildung“ eine bedeutende Rolle einnimmt. Diese Klassifizierung von Menschen wird durch das Gehaltssystem und der darin schon enthaltenen Differenzierung nach Verwendungsgruppen (vgl. Teil A-II, Kapitel 3.6.) unterstützt. Das Dienst- und Besoldungsrecht definiert als Voraussetzung zur Übertragung von Führungsverantwortung im Sinne von Teamleitungen eine Ausbildung auf akademischen Niveau.

In Organisationseinheit 1 werden Menschen aufgrund des Ausbildungsniveaus nach den Kategorien Akademiker bzw. Akademikerinnen und Nicht-Akademiker bzw. Nicht-Akademikerinnen klassifiziert. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen ein Denkmuster, wonach Nicht-Akademikerinnen und Nicht-Akademikern grundsätzlich nicht zugetraut wird gute Ideen zu haben oder fehlerfrei zu arbeiten. Akademikerinnen und Akademiker neigen dazu nicht akademisch ausgebildete Kolleginnen und Kollegen als „untergeordnet“ zu bewerten, auch wenn tatsächlich keine funktionelle Weisungsbefugnis besteht. Dieses Verhalten bewirkt bei den Nicht-Akademikerinnen und Nicht-Akademikern eine nahezu vollständige Beschränkung des Handlungsspielraumes und in weiterer Folge absolut passives Verhalten auch im Rahmen von Teamarbeit.

Darüber hinaus weisen die Ergebnisse der Forschungsarbeit darauf hin, dass das Führungsteam in Organisationseinheit 1 eine in sich sehr homogene und geschlossene Gruppe ist, innerhalb derer es klare gemeinsame Vorstellungen von Zielen und Werten

gibt. Die Kommunikation des Führungsteams mit den strukturellen Teams und den Projektteams findet nicht statt, wodurch der Informationsfluss nach unten unterbrochen wird. Es bleibt allerdings die Frage offen, wie groß das Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Themen außerhalb der eingerichteten Komfortzone tatsächlich ist und ob Bemühungen der Führungskraft hinsichtlich umfassender Information auch angenommen werden.

Nach Hays-Thomas (2004, S. 3 ff.) ist es die Aufgabe der Führungsarbeit diese Problematik zu erkennen und durch Schaffen einer Balance zwischen Individualität und Homogenität Anerkennung und Wertschätzung von Individuen zum Ausdruck zu bringen. Bereits in den gemeinsam zu entwickelnden Leitbildern ist Diversität als Potenzial zu definieren und durch besondere Würdigungen – auch nicht-akademischer – Leistungen eine ausbildungsunabhängige, gleichberechtigte Unternehmenskultur zu schaffen. Durch das Einbeziehen von Teamleiterinnen und Teamleitern in die Entscheidungsprozesse des Führungsteams kann sichergestellt werden, dass authentische Informationen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ankommen und so ein gemeinsames Verständnis über die Ausrichtung der Arbeit geschaffen wird. Durch die Zuteilung von Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeiter in einen Pool wird auch die Möglichkeit geschaffen, dass die besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten von Individuen bei der Teamzusammensetzung besser berücksichtigt werden können. Der Einsatz der Bediensteten entsprechend ihren Interessen bewirkt erhöhte intrinsische Motivation und Engagement. In der Folge steigt das Verantwortungsbewusstsein für das Ergebnis (vgl. Teil A-I, Kapitel 2.1. Rocket-Modell). Die Kraft des Arbeitens aus innerem Antrieb reduziert darüber hinaus die Fehlerwahrscheinlichkeit.

Diversitätsmanagement ist die Basis für Selbstverantwortung, Selbstverwirklichung und Autonomes Handeln im Team. Die Führungsarbeit ist entsprechend dem Reifegrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.4. Hersey & Blanchard) sowie der Weg-Ziel-Theorie nach House (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.4.) in Leitbildern zu verankern. Die gemeinschaftliche Vereinbarung von Organisations- und Teamzielen, die Dezentralisierung von Verantwortung und damit verbunden die Übertragung von Macht durch Empowerment sind weitere Meilensteine auf dem Weg zu Teamautonomie in bürokratischen Systemen. Die visionsentsprechende Umsetzung der verfassungsrechtlich verankerten Idee der Wirkungsorientierung ermöglicht die Erweiterung des Handlungsspielraums von Teams in bürokratischen Systemen. Somit entsteht aus dem indirekten Einfluss der gesetzlichen Rahmenbedingungen auf die Machtverhältnisse in bürokratischen

System eine positive Wirkung. Aus den Ergebnissen der empirischen Erhebung dieser Arbeit lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für die Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen für autonome Teamarbeit in bürokratischen Systemen ableiten:

1.1. Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur entspricht in allen untersuchten Organisationseinheiten dem klassischen Aufbau Minister-Sektionen-Abteilungen. Teamarbeit ist strukturell nur in der Organisationseinheit 1 durch die Funktion der Teamleiterin oder des Teamleiters verankert. Die gelebte Ausprägung von Macht verhindert die tatsächliche Umsetzung dieser Aufgabe durch die handelnden Personen. Zur Stärkung dieser Funktion in Organisationseinheit 1 werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- Einbindung der Ebene der Teamleitung in Entscheidungsprozesse
- Entwicklung der Rolle „Abteilungsleitung“ zur Mediatorrolle zwischen Bürokratie und Teamarbeit
- Einführung Hierarchieknoten „Referatsleitung“

Die Teamleitung sollte in die Entscheidungsprozesse des Führungsteams eingebunden werden, um die konsequente Ausrichtung der Teamarbeit an den Organisationszielen sicher zu stellen. Gleichzeitig kann die Teamleitung die Ansprüche von Teamarbeit kommunizieren und somit Umsetzungsschritte herbeiführen.

- Entwicklung der Rolle „Teamleitung“ zu einer Führungskraft nach dem Modell „Managerial Grid“.

Gerade in Expertinnen- und Expertenorganisationen weisen Führungskräfte aufgrund der ausgeprägten Fachexpertise hohe Sachorientierung auf. Die Führung von Teams fordert von Führungskräften die Berücksichtigung von individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teammitglieder und somit ein Mindestmaß an Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorientierung.

1.2. Organisationskultur

Die Organisationskultur in Organisationseinheit 1 ist durch mangelnde formale Kommunikation geprägt. Besonders die Tatsache, dass Entscheidungen ausschließlich im Führungsteam getroffen und in die anderen Teams nicht kommuniziert werden, erzeugt in der Organisation 1 Unsicherheit und gibt Gerüchten sehr viel Macht. Hinzu kommt, dass auch Informationen aus den Projektteams nur über die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitung in dieses Führungsteam hineingetragen werden können, und somit nicht

nachvollziehbar ist, inwieweit hervorragende Leistungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesem Rahmen sichtbar werden. Zur Verbesserung der Organisationskultur werden folgende Maßnahmen vorgeschlagen:

- Transparenz der Stellenbesetzung
- Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
- Gestaltung des Informationsflusses
- Ganzheitliches Entwicklungsprogramm für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Fokus auf Stärkung der Selbstverantwortung
- Zielfindungsprozess „vergemeinschaften“ – Sinnfindung in der Arbeit sicherstellen
- Schaffen von Möglichkeiten von Leistungspräsentationen durch Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeiter
- Offene Kommunikationskultur implementieren
- Verbesserung der Leistungskultur durch Verbalisierung von Leistungsunterschieden
- Verbesserung der Fehlerkultur durch Definition in Instrumenten der indirekten Führung
- Selbstreflexionsworkshops/Erarbeitung einer Feedbackkultur
- Schaffen von Kommunikationsinseln
- Veranstaltung von Sozialen Events als Instrument informeller Führung
- Besondere Würdigung von Leistungen/Beförderungen im Rahmen von organisierten und gut vorbereiteten sozialen Events durch das Top Management.

1.3. Diversitätsmanagement

Zusammenfassend sind in Organisationseinheit 1 zwei Diversitätsmerkmale von Bedeutung, nämlich die Kategorisierung nach Ausbildung und – innerhalb der Akademikerinnen und Akademiker - die Zugehörigkeit zum Führungsteam. Der lösungsorientierte Umgang mit diesen Herausforderungen kann wie folgt umgesetzt werden:

- Diversitätsmanagement in die Instrumente der indirekten Führung mit einbeziehen
- Talentmanagement und Performance Management implementieren
- Sichtbar-Machen von hervorragenden Leistungen – unabhängig vom Ausbildungsniveau der Leistungserbringerin bzw. des Leistungserbringers
- Förderung der Sensibilität für Interessen/Ressourcen

2. Entwicklung von Teamautonomie in bürokratischen Systemen

Die Führungskräfte in bürokratischen Systemen sind gefordert, das arbeitsteilige Denken durch einen kooperativen Führungsstil zu ersetzen und die gemeinsamen Ziele und eine übergreifende Verantwortung in den Vordergrund zu stellen (vgl. A-II, Kapitel 1.2.). Entsprechend dem Eigenschaftsansatz der Führung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Autonomie von Teams die Persönlichkeit der Teamleitung (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.4.).

2.1. Führung und Motivation

Idealtypisch weist die Teamleiterin oder der Teamleiter ein hohes Maß an Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterorientierung und gleichzeitig ein Höchstmaß an Sachorientierung auf (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.4). Die Optimierung der Sachorientierung der Teamleitung scheint allerdings nur möglich, wenn die Organisations- und Teamziele klar erkennbar sind und die persönliche Identifikation mit diesen seitens der Teamleitung sichergestellt werden kann. Diesbezüglich scheinen folgende Maßnahmen sinnvoll:

- Gemeinschaftliche Überarbeitung von Instrumenten indirekter Führung
- Gemeinschaftliche Entwicklung eines Führungskräfteleitbildes entsprechend der „Weg-Ziel-Theorie“ von House
- Dementsprechende Führungskräfteentwicklung mit Schwerpunkt Kommunikation
- Einführung von Talent-Management inkl. Nachwuchskräfte-Pool
- Neudefinition/Abgrenzungen der Rolle Teamleiterin/Teamleiter bzw. Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter

Peters definiert Autonomie II als „Moralisch verantwortlich sein“ (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.1.). Die Übernahme moralischer Verantwortung entsteht durch persönliche Identifikation mit den Organisations- und Teamzielen und dem Wissen, dass die Teammitglieder sowie die Vorgesetzten darauf vertrauen, dass die vereinbarte Leistung in bestmöglicher Qualität erbracht wird (vgl. A-II, Kapitel 2.4). Kontextbezogene Teamentwicklungsmaßnahmen fördern den Zusammenhalt und das Vertrauen im Team. Die Wahlfreiheit bezüglich des Tätigkeitsbereiches erhöht das individuelle Engagement. Folgende Maßnahmen unterstützen die Kooperationsbereitschaft und die moralische Verantwortung für das Teamergebnis:

- Implementierung von Teamentwicklungsmaßnahmen (Re-Teaming, rollenbasierte Teamentwicklung, ziel- und aufgabenorientierte Teamentwicklung)
- Einrichtung eines abteilungsunabhängigen Pools an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Berücksichtigung von persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten bei der Zusammenstellung von Teams
- Empowerment für Teamleiterinnen und Teamleiter

2.2. Teameffektivität und Macht

Die Auswirkungen der Ausübung von Macht in Organisationseinheit 1 sind weitaus deutlicher als in den untersuchten Organisationseinheiten der Kontrollgruppe und wirken über die Teamleitung auf die wahrgenommene Teamautonomie. Diese Tatsache kann einerseits auf den zwischen Abteilungsleitung und Teamleitung unterbrochenen Informationsfluss und andererseits auf unklare Definitionen von Rollen und Verantwortungen zurückgeführt werden. Zur Veränderung des Umgangs mit Macht und der Verankerung von autonomen Teamprozessen in Organisationseinheit 1 scheinen folgende Maßnahmen sinnvoll:

- Teamgespräche zwecks Koordination der Organisations- und Teamziele
- die Übertragung von Verantwortung an die Vertreterinnen und Vertreter der Ebene der Teamleitung hinsichtlich Design des Teams und Führung des Teams im höchstmöglichen Ausmaß
- Teamentwicklungsmaßnahmen im engeren System inkl. Systemischer Intervention; rollenbasierter Teamentwicklungsansatz
- Festlegung von Karriere- und Entwicklungspfaden
- Verbindung von Teamzielen und Prämien auf Teamebene und individueller Ebene

II. Schlussfolgerungen und kritische Reflexion

Organisationsentwicklung bezieht sich in bürokratischen Systemen traditionell auf Wissenssicherung und Stabilisierung der gewohnten Abläufe. Auf eine Veränderung der Umwelt ist aus dieser Perspektive mit einer Anpassung der Organisationsstruktur zu reagieren. Um darüber hinaus bestehende Defizite ausgleichen zu können, wird gegebenenfalls im Rahmen von Change-Prozessen die hierarchisch-vertikale Kommunikation durch Implementierung von Projektgruppen unterbrochen. Dieser Vorgang ist eine Abweichung zu den Regeln bürokratischer Systeme und verursacht langatmige Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage

„Unter welchen Bedingungen können Teams in bürokratischen Systemen autonom arbeiten?“.

Zielsetzung ist die Darstellung von Rahmenbedingungen in bürokratischen Systemen, die Teams die notwendige Autonomie für innovatives Handeln ermöglichen.

Die empirische Erhebung wurde sowohl in der zu untersuchenden Organisationseinheit (Organisationseinheit 1) als auch in drei Organisationseinheiten durchgeführt, die mit dem Einsatz von Teams bereits eine sehr große positive Außenwirkung erzielt haben (Kontrollgruppe). Zusammenfassend ist festzustellen, dass alle Organisationseinheiten ähnlich strukturiert sind, aber einen grundsätzlich anderen Zugang zu Teamarbeit haben. Ausschlaggebend für einen erfolgreichen Einsatz von Teams ist demnach die Art und Weise der Ausübung von Macht im Wege der Führung und damit zusammenhängend der Grad der Offenheit der Organisationskultur.

Teams als „intermediärer Raum“ zwischen Organisation und Individuum werden durch die Übertragung von Macht und der Erhöhung des Autonomiespielraumes in paradoxe Handlungssituationen geführt (vgl. A-I, Kapitel 1.8.). Gruppendynamische Teamentwicklungsansätze (vgl. Kap. Teil A-I, Kapitel 1.3.) greifen in diesen paradoxen Fällen zu kurz. Die Zugehörigkeit zu Organisationen mit bekannten und bewährten Strukturen gibt diesen Teams die benötigte Sicherheit. Die Organisationsstrukturen bilden für ein Team – vergleichbar mit der Familienstruktur für ein Kind – die Basis. Jede Veränderung dieser Basis bedeutet Unsicherheit. Je sicherer sich ein Team in einer Organisationsstruktur eingebettet fühlt, umso höher ist die Bereitschaft zu autonomen Handeln. (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.1.). Autonomie wiederum ist ein entscheidender Faktor für Motivation, Entfaltung der verfügbaren Potenziale und Engagement. Bevor aber das In-Aussicht-Stellen

von Autonomie nach Maslow motivierend wirken kann, müssen die „Ich-Bedürfnisse“ aller Beteiligten berücksichtigt werden. Gerade diese Bedürfnisse sind aber bei Teamarbeit nur schwer erkennbar.

War es die Absicht der Human Relation Bewegung, die Arbeit sozialer und damit motivierender zu gestalten, so zeigen die Ausführungen der vorangehenden Kapitel, dass durch die Erweiterung der Autonomie – als zentraler Bestandteil von Motivation – Teams zunehmend in die Spannungsfelder Flexibilität vs. Tradition und Gebundenheit vs. Autonomie geraten sind (vgl. Teil A-I, Kapitel 1.8.). Bestehende Teamentwicklungsansätze konzentrieren sich auf die Prozesse der Gruppendynamik (vgl. Teil A-I, Kapitel 1.3). Aktuell stellt sich aber die Frage nach den Auswirkungen der Arbeit von autonomen Teams innerhalb traditioneller und/oder festgefahrener Strukturen und deren Bewältigung im Normal- und Krisenfall (vgl. Busse, 2015). Hermann (Hermann, in Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann, 2012, S. 284) weist in dem nach Hackman und Oldham (1996) modifizierten Modell der Teameffektivität auf die Bedeutung des Machteinflusses, der über Organisationsstrukturen wirkt, hin. Im Kontext bürokratischer Systeme wirken sich indirekt auch die besonderen rechtlichen Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes auf die mögliche Effektivität der Teams aus. Durch das Ausmaß dieses verstärkten Machteinflusses wird der Handlungsspielraum (vgl. A-I, Kapitel 1.7.) vorbestimmt. Ein Faktor dieses Handlungsspielraumes ist der Entscheidungs- und Kontrollspielraum, welcher wiederum den Grad einer möglichen Autonomie bestimmt. Peters (1997) sieht in der Übertragung eines vorbestimmten Entscheidungs- (Autonomie-)spielraumes die Perfektionierung von Kommandosystemen (vgl. Teil A-II, Kapitel 1.3.). Jene Autonomie, die es in modernen Managementkonzepten zu diskutieren gilt, liegt nach Peters (1997) in der Möglichkeit zur Selbstorganisation von Prozessen und Systemen bei gleichzeitiger direkter Ergebnisverantwortlichkeit. Voraussetzung dafür ist die Reduzierung der Machtverhältnisse und einem auf Individualität aufbauenden Diversitätsmanagement. Autonome Teams im Sinne der Autonomie III nach Peters (1997) versuchen folglich nicht den Erwartungen der Linienführungskraft gerecht zu werden, sondern bemühen sich, den maximalen Nutzen für das Unternehmen zu erwirtschaften. Nichts desto trotz benötigen Teams unter anderem eine Führung und eine klare Rollenverteilung. Aufgabe der Teamführung ist es zu verhindern, dass Einzelinteressen das Teaminteresse gefährden. Dennoch weist Maslow auf die Bedeutung der Berücksichtigung der „Ich-Bedürfnisse“ zur Erreichung der Selbstverwirklichung hin. Durch eine starke Arbeitnehmerbeteiligung an Leitungsgängen, besseren Perspektiven, größere Anerkennung und gesicherte Arbeitsplätze kann nach der Theorie Z (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.4.) Identifikation mit dem

Unternehmen, Respekt zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften sowie zielgerichtet Motivation gefördert werden. „Empowerment“ soll unselbständige Beschäftigte zu „unselbständigen Selbständigen“ oder „Intrapreneurs“ machen. Die Übertragung von Macht muss mit einer Veränderung der Kontrollsysteme hin zu „indirekten Steuerung“ über Kodexes und Leitbilder einhergehen. Diese neuen Kontrollmechanismen stellen – wenn sie gemeinsam erarbeitet und gelebt werden - sicher, dass „verselbständigte“ Beschäftigte ihr Know-How tatsächlich im Sinne der Interessen des Unternehmens nutzen. Scheff spricht von „kontrollierter Autonomie“ (Scheff, 1996, S. 301).

Die Veränderung der Machtverhältnisse beeinflusst den Grad der Teamautonomie in bürokratischen Systemen. Die oftmals vorbestimmte Teamleitung steht vor der Aufgabe, das Team als „Gleiche/Gleicher unter Gleichen“ zu führen, wobei die Führung meist über keine direkte Entscheidungsmacht über Belohnung verfügt bzw. keine Ermächtigung zur Verhängung von Sanktionen erhält. Die Rolle der Teamleitung bedarf daher einer sehr genauen, allgemein akzeptierten Definition im Voraus. Bei klarer Zielsetzung und großem Bedürfnis der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach persönlicher Weiterentwicklung empfiehlt House (1971, S. 321 ff.) die Anwendung des unterstützenden Führungsstils. Konkret bedeutet das, dass der Fokus auf die Schaffung eines angenehmen Arbeitsklimas und auf die Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen zu richten ist. Die Führungstheorie „Leader-Member-Exchange“ geht ebenfalls davon aus, dass die Qualität der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft und den sich daraus ergebenden Austauschprozessen für die Effektivität des Führungserfolges ausschlaggebend ist. Inhalte dieser Austauschprozesse sind auf Arbeitgeberseite Ressourcen (z. B. Informationen), soziale Unterstützung, Aufmerksamkeit sowie auf Arbeitnehmerseite Commitment, Loyalität und Engagement. Vertrauen, Respekt, Loyalität, Zuneigung, Offenheit, Ehrlichkeit, gegenseitige Verpflichtung und Unterstützung kennzeichnen eine positive Beziehung und sind Voraussetzung für die Zugehörigkeit zur „In-Group“. Es sei an dieser Stelle auf die Ergebnisse der Hawthorne-Experimente verwiesen, welche bereits 1932 bewiesen, dass Leistung wesentlich von den sozialen Beziehungen der Arbeitenden untereinander und zum Vorgesetzten beeinflusst wird. (vgl. Teil A-I, Kapitel 1.1.)

Diversitätsmanagement hat das Ziel, durch positive Wertschätzung Vielfalt konstruktiv zu nutzen. Durch Vermeidung von Diskriminierung und Betonung von Ähnlichkeiten gruppiert nach Alter, Geschlecht, Ethnie, Religion, sexueller Orientierung, Ausbildung und Behinderung wirkt das Management von Vielfalt auf alle organisationalen Ebenen und auch auf die Unternehmenskultur. Diversitätsmanagement nach Hays-Thomas

(2004) beschäftigt sich nicht mit der Vielfalt von Gruppen, sondern mit der Individualität der handelnden Personen und des Findens einer situativen Balance zwischen Individualität und Homogenität. Die Umsetzung hat durch eine entsprechende Führungsarbeit zu erfolgen. So sollte bereits im Leitbild festgehalten sein, dass Ungleichheit als Potenzial verstanden wird. Die gesellschaftliche Verantwortung im Umgang mit Diversität muss bei der Festsetzung und Formulierung der Ziele klar zum Ausdruck kommen. Planung und Kontrolle werden von Kreativität und Partizipation abgelöst. Das Führungskräfteleitbild sollte als Grundanforderung das persönliche Commitment zur Wertschätzung von Vielfalt enthalten. Im Rahmen des Team-Designs wäre auf eine Aufgabenverteilung entsprechend den persönlichen Stärken im Sinne eines positiven Managements zu achten. Wird eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter entsprechend des jeweiligen Interesses eingesetzt, ist erhöhtes Engagement und mehr Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung zu erwarten. Darüber hinaus kann so auch die Experimentierfreudigkeit als Basis für Innovation gesteigert werden. Diversitätsmanagement beeinflusst demnach den Grad der Teamautonomie in bürokratischen Systemen über die Organisationskultur, die Organisationsstruktur, über die vorherrschenden Machtverhältnisse und die Art der Führung.

Die Organisationskultur ist jenes Element, welches durch Struktur, Macht und Führung zwar geprägt wird, welches aber letztlich nicht durch Formalismen beherrschbar ist. Heterogene Teams sind nur dann in der Lage autonom Probleme zu bewältigen, wenn es gelingt, den notwendigen Freiraum für Selbstorganisationsprozesse zu schaffen und aus Arbeitsgruppen tatsächlich Teams entstehen zu lassen. Das Erkennen der Gruppenmitglieder, dass die Notwendigkeit der Übernahme für das Teamergebnis besteht, ist ein erster Schritt zu einem echten Team (vgl. Teil A-I, Kapitel 1.4.). Dieser Vorgang kann teilweise durch eine strukturelle Loslösung aus der hierarchischen Organisationsstruktur gelingen. Den weitaus bedeutenderen Einfluss zur Ermöglichung von Teamautonomie ist einer Veränderung in den Haltungen und Werten aller handelnden Personen zuzuschreiben.

Es ist die Organisationskultur, weitgehend geprägt durch den „Tone of the Top“, die den Teams mehr oder weniger Handlungs- und Entscheidungsspielraum, mehr oder weniger Autonomie, zugesteht und den Teamerfolg in unterschiedlichem Ausmaß ermöglicht - oder eben verhindert. Die größten Unterschiede zwischen den untersuchten erfolgreichen Teams und den Projektgruppen finden sich in der Art und Weise, wie Strukturen, notwendige Formalismen und Machtverhältnisse gelebt werden und ein inklusives Diver-

sitätsmanagement erlauben. Teamerfolg beinhaltet in diesem Sinn nicht nur das Erreichen der gesetzten inhaltlichen und fachlichen Ziele, sondern auch die Fähigkeit der Teams auch noch nach Abschluss der Aufgabenstellung mit Freude weiter zusammen zu arbeiten.

III. Ausblick

Bürokratie wird heute als Synonym für Ineffizienz verwendet, welche auf Dysfunktionalitäten (vgl. Teil A-I, Kapitel 1.5.) der starren Regel zurückgeführt werden kann. Regelgehorsamkeit selbst wird zum formalen Ziel, hinter dem die Sachaufgabe selbst oft nicht mehr erkennbar wird. Darüber hinaus berücksichtigen bürokratische Regeln emotionale Zustände und soziale Umstände wie Konflikte oder Interessenskämpfe nicht. Das bürokratische System kann daher mit diesen Herausforderungen auch nicht umgehen.

Die Grundlagen von Teamarbeit sind gemeinsame Ziele und Werte sowie ein hierarchiefreies, gemeinsames Arbeiten an einer Aufgabe bzw. einem Ziel. Diese Anforderungen widersprechen schon dem Sinn nach der Idee von bürokratischen Systemen. Es ist also wenig überraschend, dass bereits die Implementierung von Teamarbeit in der von Bürokratie geprägten öffentlichen Verwaltung problembehaftet ist. Die Forderung nach Autonomie ist ein Ansatz, welcher in bürokratischen Systemen Verwirrung stiftet und die Organisationseinheiten in Ungleichgewicht bringt. Ungleichgewicht ist aber eine gute Ausgangsbasis für Veränderungen, wenn es gelingt, diese Veränderungen so umzusetzen, dass aus den betroffenen Beamtinnen und Beamten beteiligte Teamarbeiterinnen und Teammitarbeiter werden. Obwohl die gesetzlichen Rahmenbedingungen den Machteinfluss auf die Teameffektivität in bürokratischen Systemen verstärken, ist nicht davon auszugehen, dass am Beginn dieses Prozesses die Änderung des Beamtendienstrechtes erforderlich ist, da dieses Gesetz Teamarbeit in keiner Weise verbietet. Somit ist jener Veränderungsprozess, der die gut erfüllten Hygienefaktoren nach Herzberg betrifft und den größten Widerstand hervorrufen würde, bereits von Beginn an ausgeschlossen. Bei sinngemäßer Umsetzung der Wirkungsorientierung könnte sogar eine positive Wirkung für die Autonomie von Teams durch Erweiterung des Handlungsspielraumes erreicht werden. Entscheidend aber ist - wie in jedem Change-Projekt – die Berücksichtigung aller Faktoren und die Art und Weise der Kommunikation, die dieses Projekt begleitet. Besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang die Berücksichtigung der Motivatoren nach Herzberg – sowie das Einbeziehen der nicht-sichtbaren Ebenen der Organisationskultur nach Schein (vgl. Teil A-II, Kapitel 1.2.) in den Veränderungsprozess.

Entsprechend der Weg-Ziel-Theorie von House beeinflussen die Variablen „Erwartungen und Werte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ die Effektivität des Führungsstils. Die Führungsarbeit ist daher gefordert, diese unsichtbare unbewusste Ebene der Organisations- und Teamkultur zu gestalten. Die Handlungsempfehlungen zur Erreichung von Teamautonomie (vgl. Teil C) sind nicht isoliert als Einzelmaßnahmen zu betrachten, sondern im Rahmen eines Organisations- und Teamentwicklungsprogrammes ganzheitlich umzusetzen. Ein erster Schritt in diese Richtung kann eine sinngemäße Entwicklung der Führungskräfte im Rahmen der Personalentwicklung sein. Schwerpunkt dieses Entwicklungsprogrammes muss die Stärkung der Motivatoren nach Herzberg durch Anerkennung, Lob und Wertschätzung sein. Gleichzeitig dürfen die vorhandenen Hygienefaktoren nicht beeinträchtigt werden. Nützlich scheint in diesem Zusammenhang der Einsatz von „Change Agents“. Teamleiterinnen und Teamleiter, die bereits jetzt in der Lage sind mit den Teams autonom zu arbeiten, werden beauftragt, ihre Vorgehens- und Verhaltensweise mit Teamleiterinnen und Teamleitern zu diskutieren und somit eine Vorbildwirkung zu erzielen. Diese Gruppe von Teamführungskräften wird durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen unterstützt. Das gleiche Prozedere führen „Change Agents“ auf Ebene der Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeiter durch. Teamautonomie wird in der Organisation als positives, erfolgsversprechendes Element verankert. Nach Maslow entsteht eine Sogwirkung. Es wird attraktiv zur Gruppe der geförderten, erfolgreichen und unterstützten Teams zu gehören. Die Folgewirkungen sind intrinsische Motivation, Engagement, Ergebnisverantwortung und ein Zusammengehörigkeitsgefühl der Gruppenmitglieder. Die ersten Schritte weg von der Arbeit in der Arbeitsgruppe und hin zur autonomen Teamarbeit sind getan. Zu diesem Entwicklungszeitpunkt fördern Maßnahmen wie Team- und Einzelcoachings den Prozess der Teamentwicklung.

Begleitend zu spezifischen Teamentwicklungsmaßnahmen sind auch Maßnahmen der Organisationsentwicklung durchzuführen. Ein einheitlicher Pool an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Sinne eines inklusiven Diversitätsmanagements kann als Ziel definiert werden. Der erste Schritt in diese Richtung ist aber die Zusammenlegung von Abteilungen, sodass eine Abteilung nicht mehr gleichzusetzen ist mit genau einem Team, sondern mehrere Teams parallel einer Abteilung zugeordnet sind. Gleichzeitig wird die Implementierung des dienstrechtlich verankerten Hierarchieknotenpunktes „Teamleiter“ notwendig. In Folge wird eine klare Aufgabenabgrenzung zwischen der Rolle der Abteilungsleitung und der Rolle der Teamleitung möglich. Teamentwicklungsmaßnahmen können dadurch wesentlich zielgerichteter und spezifischer aufgesetzt werden.

Parallel dazu ist im Sinne der Wirkungsorientierung ein gemeinschaftlicher Zielvereinbarungsprozess – sowohl „Bottom up“ als auch „Top down“ - zu entwickeln. Voraussetzung und Erfolgsfaktoren dafür sind eine gemeinschaftliche Entwicklung und Implementierung von Instrumenten der indirekten Steuerung und eine Verbesserung der Qualität der Zielkoordination durch Anpassung der Team- und Mitarbeiterinnen-/Mitarbeitergespräche. Wesentlicher Inhalt der Teamgespräche sind die Anerkennung von Leistungen sowie die Vereinbarung von Karrierepfaden für die Teammitarbeiterinnen und Teammitarbeiter. Auch wenn die Teamleitungen die Einhaltung dieser Vereinbarung aufgrund ihrer hierarchischen Einbettung und der damit verbundenen Beschränkungen der Führungsautonomie nicht garantieren können, so sind es doch genau sie, die als bevollmächtigter Kommunikator in der Hierarchie Leistungen der Teammitglieder sichtbar machen können. Diese Argumente unterstreichen die Bedeutung der Rolle der Teamleitungen. Erhält die Teamleiterin bzw. der Teamleiter die Befugnisse für die Verantwortung für soziale und fachliche Ziele trägt sie bzw. er dieses Selbstverständnis auch in das Team. Die Übernahme von Selbstverantwortung der Teamleitung und der Teammitglieder ist Voraussetzung für Teamautonomie. Diese Selbstverantwortung kann auch in mechanistischen Systemen nicht angeordnet werden. Durch den Einsatz von „Change Agents“ als Vorbilder kann dieses Bewusstsein aber geschaffen werden.

Im Unterschied zu privaten Unternehmen bedarf es im öffentlichen Dienst zusätzlich zur internen Kommunikation einer gut inszenierten öffentlichen Diskussion im Sinne einer Einbindung der Bediensteten des öffentlichen Dienstes und der „Kunden“ (vgl. Teil A-II, Kapitel 2.5.; Georg, Kissler & Scholten, 1982, S. 293). Sowohl diese öffentliche Diskussion und die nach dem Veränderungsprozess tatsächlich gelebte Organisationskulturen müssen nachhaltig das Ziel verfolgen, das Image der öffentlichen Verwaltung von einem „verstaubten“ System loszuwerden und ein Bild von modernen Teams, welche tatsächlich wirkungsorientiert, bürgerinnen- und bürgerorientiert sowie autonom agieren können, zu vermitteln.

Erst dann, wenn es gelingt, das durchaus auch mit Vorteilen behaftete System der Bürokratie so zu gestalten, dass Regeln und Vorschriften in den Hintergrund treten, weil das gemeinsame Ziel aller im Vordergrund steht (vgl. Teil A-II, Kapitel 1.2. Kulturebenen nach Schein), ist es – wie die Ergebnisse der Kontrollgruppe zeigen – auch in bürokratischen Systemen möglich, den Teams Autonomie einzuräumen. Unter diesen Rahmenbedingungen wird dann Autonomie nicht als Belastung, sondern als sinngebende Erweiterung des Handlungsspielraumes sowie als motivierende Herausforderung verstanden und genutzt werden.

Literaturverzeichnis

- Beisheim, Margret/Frech, Mathias (1999). Teamarbeit und Teamentwicklung in Organisationen. Management.. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 287-321.
- Beisheim, Marianne/Von Eckardstein, Dudo von/Müller, M. (1991). Partizipative Organisationsformen und industrielle Beziehungen. In Müller-Jentsch: Konfliktpartnerschaft, München: Mering, S. 123-138.
- Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hermann, Anett/Hofmann, Roswita (2012). Diversität und Diversitätsmanagement. Ulm, CPI-Ebner&Spiegel.
- Blake, Robert/Mouton, Jane/Bidwell, Albin (1962). Managerial grid. *Advanced Management-Office Executive*.
- Brose, Peter/Corsten, Hans (1983). Partizipation in der Unternehmung, München
- Bruggemann, Agnes/Groskurth, Peter/Ulich, Eberhard (1975). Arbeitszufriedenheit. Huber.
- Burns, Tom (1963). Industry in a New Age New Society. In Pugh, (1997). Organization Theory, Penguin.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979). Macht und Organisation, Königstein.
- Georg, Werner/Kissler, Lars/Scholten, Ulrich (1982). Politische Partizipation und betriebliches Lernen. In Werner Georg/Lars Kissler (Hrsg.). Arbeit und Lernen - Werkstattberichte aus der Qualifikationsforschung. Frankfurt/Main, New York. S. 291-322.
- Elbe, Anne-Marie (1996). Empowerment - Ein neues Personalkonzept? Düsseldorf, Manuskripte 219 der Hans-Böckler-Stiftung.
- Elsik, William (1999). Strategien im Personalmanagement. In Elsik, Wolfgang/Mayrhofer, Wolfgang (Hg.): Strategische Personalpolitik. München: Mering, S. 3-26.
- Fayol, Henry (1954). General and industrial management.
- French, John/Raven, Bertram/Cartwright, Dustin (1959). The bases of social power. Classics of organization theory, S. 311-320.
- Furman, Ben/Ahola, Tapani (2007). *Twin star:Lösungen vom anderen Stern: Teamentwicklung für mehr Erfolg und Zufriedenheit am Arbeitsplatz*. Carl-Auer-Verlag.
- Geisbauer, Wilhelm (2006). Reteaming. *Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung*. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.

- Gergs, Hans-Joachim/Mosner, Mathias (2006). Teamentwicklung auf den Kopf gestellt. Das GPRI-Modell zur aufgabenorientierten Teamentwicklung. Beratung und Weiterbildung. Fallstudien, Aufgaben und Lösungen. München/Wien: R. Oldenbourg Verlag, S. 91-109.
- Hackman, Richard (1987). The Design of Work Teams. Handbook of organizational behavior. Englewood-Cliffs, Jay W. Lorsch, S. 315 – 342.
- Hackman, Richard/Morris, Charles William (1975). Group tasks, group interaction process and group performance effectiveness: A review and proposed integration. Zitiert in Berkowitz Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press, S.45 – 99.
- Hackman, Richard/Oldham, Greg (1980). Work redesign. S. 77 – 80.
- Hays-Thomas, Rosemary (2004). Why now? The contemporary focus on managing diversity. *The psychology and management of workplace diversity*, S. 3-30.
- Hennestad, Björn (1998): Empowering by de-depowering: towards an HRstrategy for realizing the power of empowerment. In *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 5, S. 934-953.
- Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth (1993). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Prentice-Hall, Inc.
- Herzberg, Frederick (1968). One more time: how do you motivate employees? In *Harvard Business Review* 46, 1, S. 53 – 62.
- Hogg, Michael A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5, 3, S. 184-200.
- Höllerer, Andrea (2014). Effektivität, Zeitdruck und hierarchische Strukturen in Teams – eine qualitative Studie. Bachelorarbeit. Wiener Neustadt, Ferdinand-Porsche-Fern-Fachhochschule, S. 13 – 14.
- House, Robert (1971). A theory of charismatic leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, S. 321-338.
- Jüster, Markus (2006). Was ist „systemisch“ an der „systemischen Teamentwicklung“. *Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag, 151-168.
- Kant, Immanuel (1913): Was ist Aufklärung? In Immanuel Kants Werke. Band IV, Berlin: Bruno Cassirer.
- Knoll, Michael (1998). Kurt Hahn: Reform mit Augenmaß. Ausgewählte Schriften eines Politikers und Pädagogen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kreis, Rudolf. (1993). Handbuch der Betriebswirtschaftslehre. Oldenbourg. S. 366.
- Lencioni, Patrick. (2006). The five dysfunctions of a team. Hoboken – New Jersey, John Wiley & Sons.
- Luhmann, Niklas (1995). Entscheidungen in Organisationen. Bielefeld.

- Liden, Robert/Tewksbury, Thomas W. (1995). Empowerment and Work Teams. In Gerald Ferris, /Stuart D. Rosen/Doug T. Barnum (Hrsg.). *Handbook of Human Resource Management* Cambridge, S. 386 – 403.
- Maslow, Abraham (1958). *A Dynamic Theory of Human Motivation*.
- Mayerhofer, Helmut (1999): *Qualifikationsmanagement*. In Dudo van Eckardstein/Helmut Kasper/Wolfgang Mayrhofer (Hrsg.). *Management - Theorien - Führung – Veränderung* Stuttgart, S. 489 – 520.
- Mayring, Philipp. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Beltz. *Weinheim Basel*, 8, S. 5-135.
- Offe, Heinz/Stadler, Michael (2013). *Arbeitsmotivation: Entwicklung der Motivation zu produktiver Tätigkeit*. Springer-Verlag, 12.
- Ouchi, Williams (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24, 6, S. 82-83.
- Peters, Klaus. (1997). *Die neue Autonomie der Arbeit*. In DGB Bundesvorstand. Düsseldorf: Informationen zur Angestelltenpolitik.
- Pinchot, Gifford. (1998). An alternative to hierarchy. *Leader to Leader*, 1998,10, S. 41-46.
- Schein, Edgar (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*.
- Scheff, Jeremy (1996). Teams - Hierarchiefreie Spielwiesen der Macht - über Macht und Ohnmacht in Gruppen. In Alfred Gutschelhofer/Jeremy Scheff (Hrsg.). *Paradoxes Management. Widersprüche im Management - Management der Widersprüche*. Wien, S. 297 – 320.
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz Ullrich (2000). Prozess- und problemlöseorientierte Gestaltung der Teamentwicklung. In *Projektmanagement als organisationales Lernen*. Verlag für Sozialwissenschaften, S. 235 – 300.
- Scholl, Wolfgang/Schermuly, Carsten/Klocke, Ulrich (2012). Wissensgewinnung durch Führung – die Vermeidung von Informationspathologien durch Kompetenzen für Mitarbeiter (Empowerment). In *Die Zukunft der Führung*. Berlin-Heidelberg: Springer, S. 391 – 413.
- Seiwald, Johann/Geppl, Monika/Thaller, Andreas (2011). *Handbuch Wirkungsorientierte Steuerung. Unser Handeln erzeugt Wirkung*. Wien: Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich, 4.
- Six, Bernd (2014). Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX). In *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. Bern: Verlag Hans Huber, 17, S. 978.
- Somers, Keith (1993): Defining the boundaries an empowerment. *Tapping the Network Journal*, 4, 1, S. 3-7.

- Tuckman, Bruce (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, S. 384-399.
- Ulich, Eberhard (2001). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Von Eckardstein, Dudo. (1986). Partizipative Aspekte einer Entlohnung nach Qualifikation. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 38, S. 55-67.
- Von Eckardstein, Dudo (1999). *Strategische Personalpolitik: Festschrift für Professor Dr. Dudo von Eckardstein*. München: Hampp.
- Voss, Günter G./Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, 1, S. 131-158.
- Vroom, Victor/Yetton, Philip (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- Witte, Erich/Lecher, Silke (1998): Leistungskriterien für aufgabenorientierte Gruppe. Zitiert in *Ardelt-Gattinger*, S. 52-61.
- Weber; Max (1924). *Abriss der universalen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*. Aus den nachgelassenen Vorlesungen. München und Leipzig: Duncker & Humblot, 2, S. 414.
- Weber, Max (2010). *Wirtschaft und Gesellschaft: die Wirtschaft und die gesellschaftlichen Ordnungen und Mächte*, 22. Tübingen, Mohr Siebeck.
- Windhoff-Héritier, Adrienne/Ellwein, Thomas (2013). *Verwaltung und ihre Umwelt: Festschrift für Thomas Ellwein*. Springer-Verlag, S 44-46.
- Yukl, Gary/Gordon, Angela/Taber, Tom (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 1, S. 15-32.

Quellenverzeichnis

- Busse Stefan. (2015). Überleben von Teams zwischen Autonomie und Gebundenheit. Hochschule Mittweida und BASTA Fortbildungsinstitut für Supervision & Coaching e.V, Fachtagung „Überleben in Organisationen“. Online: http://www.basta-ev.de/data/Ueberleben_von_Teams.pdf [Abruf am 10.08.2015].
- www.hansfruhmann.at/html/Fruhmann_CTC_The_Rocket_Modell.pdf [Abruf am 06.08.2015].
- www.rudolf-huber.at/das-ende-der-parteien-wie-wir-sie-kennen-maslows-erbe/; abgefragt: 09. 08.2015, 9.06 Uhr, ergänzt durch eigene Darstellung.
- https://www.google.at/search?q=Managerial+Grid&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0CAcQ_AUoAWoVChMI-uOX8oq_xwIVh38aCh1BPwOY&biw=969&bih=629#tbm=isch&q=managerial+grid+deutsch&imgc=1fX2PrZyFCOAmM%3A [Abruf am 23.08.2015].
- [www. arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/](http://www.arbeitszufriedenheit.net/herzbergs-zwei-faktoren-theorie/) [Abruf am 11.09.2015].
- [www.dtserv2.compsy.unijena.de/__c12578fb0033c4da.nsf/0/2CCC8728B3B23126C12579510081B177/\\$FILE/020%20Arbeitsmotivation%20&%20Arbeitszufriedenheit.pdf](http://www.dtserv2.compsy.unijena.de/__c12578fb0033c4da.nsf/0/2CCC8728B3B23126C12579510081B177/$FILE/020%20Arbeitsmotivation%20&%20Arbeitszufriedenheit.pdf) [Abruf am 15.08.2015].
- [www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/mitarbeiterbefragung/B- MAB_2015_Ergebnisinformation.pdf?4w51xg](http://www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/mitarbeiterbefragung/B-MAB_2015_Ergebnisinformation.pdf?4w51xg) [Abruf am 03.09.2015].
- [www.goedfsg.at/fileadmin/user_upload/Daten_Artikel/FSG_2016__Werte_neu.pdf jpg](http://www.goedfsg.at/fileadmin/user_upload/Daten_Artikel/FSG_2016__Werte_neu.pdf_jpg) [Abruf am 02.02.2016].
- www.unet.univie.ac.at/~a9309859/Seminare/auo.html [Abruf am 11.09.2015].
- www.stamatis.biz/wp-content/uploads/2012/04/maslowsche-bedarfnispyramide1.jpg [Abruf am 14.02.2016].
- www.google.at/search?q=Managerial+Grid&lr=lang_de&sa=X&biw=911&bih=417&tbs=lr:lang_1de&tbm=isch&imgil=JFVMt6hdMGHx3M%253A%253BFUK2QCo0sOY40M%253Bhttp%25253A%25252F%25252Frodriguebrugger.tumblr.com%25252Fpost%25252F84498226955%25252Fverhaltenstgitter-the-managerial-grid-von-blake&source=iu&pf=m&fir=JFVMt6hdMGHx3M%253A%252CFUK2QCo0sOY40M%252C_&usg=__y8o-XdYjrR_1ZNAMoLiwdiALJ1M%3D&ved=0ahU-KEwjsidCbteXLAhWkNpoKHZeEBFsQyjclINA&ei=fTT6VqzXLqTt6ASXiZ-LYBQ#imgc=JFVMt6hdMGHx3M%3A [Abruf am 29.03.2016]

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Modell der Teameffektivität nach Hermann	17
Abbildung 2:	Handlungsspielraum nach Ulich	18
Abbildung 3:	Motivatoren auf dem Weg zur Autonomie	28
Abbildung 4:	Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	29
Abbildung 5:	Bedeutende Faktoren auf dem Weg zur Autonomie	31
Abbildung 6:	Managerial Grid	34
Abbildung 7:	Gehaltstabelle Allgemeiner Verwaltungsdienst	42
Abbildung 8:	Funktionszulagen	43
Abbildung 9:	Die Befragung der Bundesmitarbeiterinnen und Bundes-Mitarbeiter	45
Abbildung 10:	Funktionen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ..	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Paradoxe Handlungsanforderungen an Teams in Organisationen	19
Tabelle 2:	Ausgewählte Determinanten der Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeitsentwicklung	30
Tabelle 3:	Auswahlkriterien der untersuchten Organisationseinheiten ...	49
Tabelle 4:	Strukturvariablen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner	50
Tabelle 5:	Datum, Ort und Dauer der Interviews	51
Tabelle 6:	Auswertung – Kategorien und Variablen	52

Anhang

A Interviewleitfaden

Interview OO

Datum:

Dauer:

Strukturvariablen:

Geschlecht:

Alter:

Führungskraft:

Ausbildung:

Besoldung:

I: Herzlichen Dank für diesen Termin. Dieses Interview ist Teil der empirischen Erhebung im Rahmen meiner Masterarbeit zum Thema „Teamautonomie in bürokratischen Systemen“. Ich bin aus Gründen der Dokumentation verpflichtet, dieses Interview aufzuzeichnen. Diese Aufzeichnung wird von allen Beteiligten vertraulich behandelt. In der Masterarbeit werden sich ausschließlich anonymisierte Transkripte finden. Ist das für Sie in Ordnung?

P:

I: Insgesamt besprechen wir ca. 50 Fragestellungen. Dieses Interview wird daher ca. eine Stunde Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

I Allgemeine Fragen - Einstiegsfragen

I-1 Welche Vorteile bietet Ihnen die Arbeit in diesem bürokratischen System?

I-2 Welche Nachteile sind mit Ihrer Tätigkeit in diesem bürokratischen System verbunden?

II Organisationsstruktur

- II-1 Welche Position haben Sie innerhalb Ihrer Organisationseinheit?
- II-2 Welche Linienführungskraft ist Ihnen direkt übergeordnet?
- II-3 Welche Hierarchiestufen gibt es in Ihrer Organisationseinheit darüber hinaus noch?
- II-4 Aus wie vielen Personen setzt sich in Ihrer Organisationseinheit in der Regel eine Abteilung zusammen?
- II-4a Aus wie vielen Personen setzt sich in Ihrer Organisationseinheit in der Regel ein Team zusammen?
- II-5 Wie viele Abteilungen gibt es in Ihrer Organisation?
- II-6 Wie viele Teams arbeiten in Ihrer Organisationseinheit?
- II-7 Welche Zielsetzungen sind in Ihrer Organisationseinheit mit Teamarbeit verbunden?
- II-8 Würden Sie Ihr Team als erfolgreich bezeichnen?
- II-9 Was macht Ihr Team erfolgreich?
- II-10 Gibt es bürokratische Hürden, die Ihr Team bremsen?
- II-11 Bitte beschreiben Sie einen typischen Entscheidungsweg anhand eines Fallbeispiels aus Ihrer täglichen Arbeit?
- II-12 Bedeuten für Sie die hierarchischen Strukturen Sicherheit oder empfinden Sie und Ihr Team diese eher als Einengung? Bitte begründen Sie kurz Ihre Antwort.

III-Organisationskultur

- III-1 Beschreiben Sie bitte Ihre Arbeitsbedingungen (Arbeitsraum, Arbeitszeit, Arbeitsklima).
- III-2 Bitte beschreiben Sie das Verhältnis zur Ihren TeamkollegInnen.
- III-3 Bitte beschreiben Sie das Verhältnis der Teams zueinander.
- III-4 Nehmen Sie an den jährlichen Weihnachtsfeiern/Betriebsausflügen teil?
- III-4a Warum?/Warum nicht?
- III-5 Welche Bedeutung/welche Macht haben in Ihrer Organisationseinheit Gerüchte?

- III-5a Haben Sie eine Erklärung dafür?
- III-6 Können Sie mir „Wohlfühl-Faktoren“ in Ihrem Unternehmen nennen?
- III-7 Was wären für Sie (darüber hinaus) wichtige „Wohlfühl-Faktoren“?
- III-8 Finden Sie diese Wohlfühl-Faktoren zumindest teilweise in Ihrem Team?
- III-9 Welche Faktoren, die aus der Organisation auf Ihr Team wirken, beeinflussen die Arbeit in Ihrem Team negativ?
- III-10 Was würden Sie gerne im täglichen Umgang mit Ihren KollegInnen verändern?
- III-11 Ist diese Veränderung auch umsetzbar?
- III-11a Wenn nein: Warum nicht?

IV-Machtverhältnisse/Autonomie

- IV-1 Welche Ziele verfolgt Ihre Organisationseinheit?
- IV-2 Waren Sie bei der Festlegung dieser Ziele mit eingebunden?
- IV-3 Welche Zielsetzungen wären Ihrer Meinung nach wichtig?
- IV-4 Erfolgt die Ausrichtung der Arbeit Ihres Teams eher an den Wünschen/Vorgaben Ihres Linienvorgesetzten oder an den Organisationszielen?
- IV-5 Wie erfolgt die Teamzusammensetzung?
- IV-6 Wie erfolgt die Zuteilung der budgetären und zeitlichen Teamressourcen?
- IV-7 Wie erfolgt die Festlegung des Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiches des Teams?
- IV-8 Wie empfinden Sie den Umstand, dass der Verantwortungs-/Tätigkeitsbereich des Teams konkret vorbestimmt ist?
- IV-9 Wird vom Team innerhalb des zugewiesenen Verantwortungs-/Tätigkeitsbereiches autonomes Handeln erwartet?
- IV-9a Was bedeutet das für Sie bei der täglichen Arbeit?
- IV-10 Welche Einschränkung des Entscheidungs-/Handlungsspielraumes empfindet das Team als besonders belastend?
- IV-11 Wie könnte man diesen Handlungs- und Entscheidungsspielraum sinnvoll erweitern?

- IV-12 Wäre die Erweiterung Ihres persönlichen Handlungs- und Entscheidungsspielraumes für Sie eine Bereicherung oder eine Belastung?
- IV-12a Warum?
- IV-13 Welche Gegenleistung würden Sie erwarten, damit Sie einer Erweiterung Ihres Verantwortungsbereiches zustimmen würden?
- IV-14 Fühlen Sie sich für das Unternehmensergebnis verantwortlich?
- IV-15 Fühlen Sie sich für Ihr Teamergebnis verantwortlich?
- IV-16 Wie wird in Ihrer Organisationseinheit sichergestellt, dass sich Teams zielorientiert verhalten?
- IV-17 Gab es im beruflichen Alltag in Fälle, in denen Entscheidungen oder Arbeitsergebnisse von Teams durch Linienvorgesetzte verändert wurden?
- IV-18 Welche Konsequenzen ergaben sich daraus für das Team?

V-Art der Führung

- V-1 Leitbilder, Verhaltenskodexe und ähnliche Papier haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Welche dieser Papiere gibt es in Ihrer Organisationseinheit und welche Bedeutung schreiben Sie diesen Papieren zu?
- V-2 Gibt es in Ihrer Organisationseinheit dementsprechende Papiere, die sich mit Teamarbeit oder Teamentwicklung auseinandersetzen?
- V-3 Konnten Sie schon beobachten, dass sich Menschen verändern, wenn Sie in die Position der Teamleitung gehoben werden? Wenn ja – können Sie mir bitte diese Verhaltensveränderung beschreiben?
- V-4 Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würden Sie die Sachorientierung Ihrer Teamleitung einordnen?
- V-5 Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würden Sie die MitarbeiterInnenorientierung Ihrer Teamleitung einordnen?
- V-6 Beschreiben Sie mir bitte Ihr Verhältnis zu Ihrer Teamleitung.
- V-7 Mc Gregor legt seiner Theorie Z die Menschenbilder X und Y zu Grunde. Menschen des Typs X sind träge, weitgehend ohne Ehrgeiz und verantwortungsscheu. Menschen des Typs Y verfügen über Selbstdisziplin und Selbstkontrolle. Bitte schätzen Sie, welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen in Ihrer Organisationseinheit dem Menschentyp X und welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen dem Menschentyp Y zuzuordnen ist.

- V-7a Worauf führen Sie dieses Verhältnis zurück?
- V-8 Denken Sie bitte an Ihr Team. Gibt es regelmäßiges Feedback?
- V-8a Wenn ja: wer gibt Feedback wann an wen?
- V-9 Was wäre für Sie eine zufriedenstellende Anerkennung Ihrer Leistungen?

VI-Gesetzliche Rahmenbedingungen

- VI-1 Welche Bedeutung haben die Wirkungsziele Ihrer Organisationseinheit für Ihr Team?
- VI-2 Welchen Beitrag leistet Ihr Team zur Erreichung der Wirkungsziele?
- VI-3 Welche Bestimmungen des Beamten dienstrechtes halten Sie für besonders wichtig, wenn es um das Thema Motivation und Autonomie geht?
- VI-4 Welche Bestimmungen des Beamten dienstrechtsgesetzes wirken Ihrer Ansicht nach demotivierend?
- VI-a Warum?

VII-Diversitätsmanagement (individuelle Heterogenität)

- VII-1 Gibt es in Ihrer Organisationseinheit eine offizielle Stelle, wo Sie Ihre persönlichen Interessenschwerpunkte deponieren können?
- VII-1a Wenn ja: verfolgt diese Stelle konsequent Ihrer berufliche Entwicklung in diese Richtung?
- VII-1b Wenn nein: Wie könnte Sie Ihre Teamleitung unterstützen, damit Sie verstärkt entsprechend Ihren persönlichen Interessen/Fähigkeiten eingesetzt werden?
- VII-2 Haben Sie das Gefühl, Sie können im Rahmen Ihrer Arbeit im Team alle Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse nutzen?
- VII-2a Worauf führen Sie das zurück?
- VII-3 Hatten Sie schon einmal die Möglichkeit mit Ihrer Teamleitung Ziele betreffend Ihre persönliche Weiterentwicklung zu vereinbaren?
- VII-3a Wurde diese Vereinbarung auch umgesetzt?
- VII-3b Welcher persönlicher Nutzen hat sich daraus für Sie ergeben?
- VII-4 Gibt es in Ihrer näheren Umgebung Teams, in denen Sie gerne mitarbeiten würden?

- VII-4a Wenn ja: Warum?/Denken Sie, dass es unkompliziert möglich wäre, dorthin zu wechseln?
- VII-4b Wenn nein: Was bindet Sie an Ihr Team?
- VI-5 Hätten Sie gerne mehr Kontrolle oder Mitspracherecht innerhalb des Teams bei der Festlegung von Zielen, Arbeitsmethoden und/oder Arbeitstempo?
- VII-5a Nein: Warum nicht?
- VII-5b Ja: Warum? Wie ließe sich das Ihrer Meinung nach umsetzen?
- VII-6 Was passiert, wenn Sie im Rahmen Ihrer Teamarbeit eine hervorragende Leistung erbringen?
- VII-7 Was passiert, wenn Ihnen ein Fehler passiert?
- VII-8 Wie oft ist es Ihnen schon passiert, dass Sie mit Ihrer Idee nicht durchgekommen sind?
- VII-9 Warum glauben Sie, wurde Ihre Meinung (nicht) gehört?

Was ich sonst noch sagen wollte

Herzlichen Dank für das Gespräch!

B Übersicht der Untersuchungsergebnisse

Organisationsstruktur

Variable	Organisationseinheit 1			Kontrollgruppe	
	Führung	Teamleitung	Mitarbeitende	Führung	Teamleitung
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturiertheit • Nachvollziehbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherer Arbeitsplatz • Vernünftiges Gehalt 	<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit • Beschäftigungssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Planungssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigungssicherheit
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsprozesse • Dokumentationspflichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Absurditäten • Leistungsunabhängige Beförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel an Informationen • Lange Entscheidungswege 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegebener Rahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufstiegsmöglichkeiten • Vorgaben
Anzahl der Beschäftigten	• 304	• 304	• 304	• 63	•
Anzahl der Abteilungen	• 35	• 35	• 35	• 4	•
Anzahl der Teams	• Keine Aussage	<ul style="list-style-type: none"> • 34 • 70 – 80 	• Ca. 50	• Keine Aussage	• Keine Aussage
Entscheidungshierarchie	<ul style="list-style-type: none"> • 2 übergeordnete Ebenen – Fachexpertin • 3 übergeordnete Ebenen – Abteilungsleiter-Stellvertreter 	• 3 übergeordnete Ebenen	• 5 übergeordnete Ebenen	• Jeweils 1 übergeordnete Stelle in zwei Ministerien	• 4 übergeordnete Stellen
Bedeutung	<ul style="list-style-type: none"> • Einengung • Unflexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Rückhalt • Während der Teamarbeit „nicht störend“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit • Kontraproduktiv • Einengung • ressourcenverschwendend 	• Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> • Rahmenbedingungen • Geringe Planbarkeit

Teamarbeit

Variable	Organisationseinheit 1			Kontrollgruppe	
	Führung	Teamleitung	Mitarbeitende	Führung	Teamleitung
Anzahl der Teams	<ul style="list-style-type: none"> Keine Aussage 	<ul style="list-style-type: none"> 34 70 – 80 	<ul style="list-style-type: none"> Ca. 50 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Aussage 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Aussage
Teamgröße	<ul style="list-style-type: none"> 3 – 6 Personen 	<ul style="list-style-type: none"> 3 – 6 Personen 	<ul style="list-style-type: none"> 2 – 6 Personen 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> 4-8 Personen
Zielsetzung Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> Soziale Ziele Fachliche Ziele Vorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> Erledigung eines Auftrages 	<ul style="list-style-type: none"> Aufgaben durch Teamarbeit effizient und effektiv erfüllen 	<ul style="list-style-type: none"> Vergemeinschaftung von Entscheidungen Vorgaben definieren 	<ul style="list-style-type: none"> Gestellte Aufgaben erledigen Entlastung der Abteilungsleitung
Teamerfolg	<ul style="list-style-type: none"> Zielerreichung Arbeitsfreude Positives Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> Durchschnittlichkeit Keine Schwierigkeiten mit der Hierarchie Sinnvolles Ergebnis 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitätsvolle Ergebnisse Sinnhaftigkeit erkennbar 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung von Vertrauen „Common Sense“ im Team
Bürokratische Hürden	<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungsschwäche Mangelnde Eigenverantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> Formalitäten 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlende Ressourcen Politische Einflussnahme Abstimmprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> -
Entscheidungsweg	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> Zuteilung Gemeinschaftliche Entscheidung Zustimmung der Hierarchie erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> Wenig sachorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> In der Geschäftsverteilung geregelt Prioritätensetzung „von oben“

Organisationskultur

Variable	Organisationseinheit 1			Kontrollgruppe	
	Führung	Teamleitung	Mitarbeitende	Führung	Teamleitung
Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr gut 	<ul style="list-style-type: none"> • Befriedigend - Gut 	<ul style="list-style-type: none"> • Wunsch nach flexibleren Arbeitszeitmodellen • Mehr Gleittage • Streichung von Überstunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr gut 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreisförmige Anordnung der Büros • Keine scharfe Kontrolle der Arbeitszeit
Arbeitsklima	<ul style="list-style-type: none"> • Kein institutionalisierter Erfahrungsaustausch 	<ul style="list-style-type: none"> • unsachlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialraum schlecht bewertet 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertenorganisation mit eigenen Spielregeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion • Informelle Gespräche
Verhältnis zu TeamkollegInnen	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenseitige Unterstützung • Professionell • Keine persönlichen Gespräche 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzend • Abschätzend/duchschnittlich • sachlich 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewachsenes, heterogenes, familiäres Team • Zuverlässigkeit • Gemeinsame Freizeitaktivitäten
Verhältnis der Teams zueinander	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Austausch • Konstruktiv kommunikativer Austausch 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Interesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabe der Führungskräfte • Aufgabe der Teamleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Spannungsgeladen • Konkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaum Kontaktpunkte • Aufgabe der Führungskraft
Soziale Kontakte	<ul style="list-style-type: none"> • Interessante Gespräche • Abhängig vom Arbeitsklima 	<ul style="list-style-type: none"> • Pflege von Kontakten • Tradition 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig vom Arbeitsklima 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittel der informellen Führung • Frage der Unternehmenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Pflege der Beziehungsebene
Umgang mit KollegInnen	<ul style="list-style-type: none"> • Überheblichkeit • Unehrllichkeit • Keine Transparenz bei Entscheidungen • Führungsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Eigenverantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Freiheiten • Wenig Grundvertrauen • Wenig Eigenverantwortung • Selbstreflexion • Keine Förderung des Könnens • Wenig Lob • Keine Anteilnahme an privaten Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Zeit haben 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Freiräume zulassen
Gerüchte	<ul style="list-style-type: none"> • Falsch • Unterbinden • Große Bedeutung • Verdeckte Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Basis für die Beurteilung • Ersatz für Leistungsgerechtigkeit • Führungsschwäche 	<ul style="list-style-type: none"> • Richtig • Große Bedeutung • Kritik an Unerwartetem • Machtlosigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Problem • Irritation • Meisten negative Implikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Keinen Platz
Vorhandene Wohlfühfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Geregelter Rahmen • Intellektuelle Herausforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenes Arbeitszimmer • Sicherheit und Ruhe 	<ul style="list-style-type: none"> • Freie Urlaubsplanung • Abwechslungsreiche Arbeit • Arbeitsklima • Positives Feedback • Arbeitsergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsräume • Arbeitszeit • Persönliche Freiheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichstellung • Offenheit • Spass • Neue Herausforderungen
Fehlende Wohlfühfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Zutrauen in die Fähigkeiten • Flexible Arbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsorientierung • Meritokratisches System • Telearbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • Wertschätzung • Gute Stimmung • Harmonie • Private Kontakte 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger Gerüchte • Bessere Kommunikation zwischen

	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisverantwortlichkeit • Konstruktives Feedback • Zeit 		<ul style="list-style-type: none"> • Gutes Arbeitsklima • Ausgezeichnete Fachkenntnisse der Vorgesetzten 		Abteilung und Teams
Wohlfühlfaktoren im Team (positiv)	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Freiheiten 	•	•	•	• Sichtbarkeit der Leistung
Wohlfühlfaktoren im Team (negativ)	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck • Gerüchte • Unsicherheit • Lange Entscheidungswege 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalismen • Misstrauen • Hierarchische Eingriffe • Auftragsfremde Tätigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Stimmungsänderungen • Schwierigkeiten • Parteiliches Verhalten der Teamleitung • Zeitdruck • Änderung der Prioritäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Arbeitsdruck • Unzählige Vorgaben • Widersprüchliche Vorgaben • Zusammensetzung der Teams 	• -

Macht

Variable	Organisationseinheit 1			Kontrollgruppe	
	Führung	Teamleitung	Mitarbeitende	Führung	Teamleitung
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Wirkungsziele • Transparenz • Wissensziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Gutes Image • Hohe Stückzahl an Produkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Falsches Kundenverständnis • Umsetzung verlängerter Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Vordergrund stehen die nicht ausgesprochenen Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerziele • Sektionsziele • Abteilungsziele • Teamziele • Gemeinsame Festlegung von Schwerpunkten im Team
Festlegung der Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Teilweise eingebunden • Ergebnisunzufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei gutem Einvernehmen mit der Führungskraft – eingebunden • Sonst - nein 	<ul style="list-style-type: none"> • eingebunden 	<ul style="list-style-type: none"> • MBO Prozess
Als notwendiger achtete Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Wirksamkeit • Wirkkette • Leistungsziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse, die einen Mehrwert für Organisationen darstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielsetzung der Bundesregierung berücksichtigen • Zielsetzungen, die einen Mehrwert für die Steuerzahlenden darstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Zielsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Aus- und Weiterbildung
Ausrichtung bei der Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Linienvorgesetzte als Auftraggeber • Sowohl an Linienvorgaben als auch an Zielen • Widersprüche möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgaben des Linienvorgesetzten • Ausrichtung an Organisationszielen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgaben des Linienvorgesetzten • Ausrichtung an Organisationszielen 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Zielsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsziele
Teamsammensetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Keinen Einfluss 	<ul style="list-style-type: none"> • Aus Ressourcen der Abteilung • Entsprechend den im Team bekannten Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung nach Prinzip Zufall • Innerhalb der Abteilungen 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung des Aufnahmeprozesses
Teamressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgabe • Freiheit in der Art der Verwendung des zugeteilten Budgets • Zeitliche Ressourcen vorbestimmt 	<ul style="list-style-type: none"> • Entsprechend den gewünschten Ergebnissen der Leistungsstatistik • Nach Umfang der Prüfung 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung auf Kosten der Qualität • Entsprechend der Schwerpunktsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoch determiniert • Daher geringer Gestaltungsspielraum 	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen oft höher als Ressourcen • Vorschlagsrecht
Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiche im Team	<ul style="list-style-type: none"> • Festgelegt • Themenauswahl begrenzt • Veränderung der Teamzusammensetzung fremdbestimmt 	<ul style="list-style-type: none"> • Nach bekannten Vorlieben im Team • Klare Aufgabenabgrenzung im Team 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmt die Abteilungsleitung • Durch Geschäftsverteilung definiert • Veränderung durch Hierarchie möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Wird im Team geregelt
Autonomes Handeln im Team	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht durch allgemeine Formulierungen in Vereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterscheidung zwischen „autonom“ und „eigenmächtig“ • Keine Entscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebens- und Arbeitsbedingung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltungsmöglichkeiten

Einschränkungen der Teamautonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Änderungen des Grundkonzeptes • Nicht nachvollziehbare Vorgaben • Angst der Vorgesetzten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung der Zielsetzung • Druck 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • -
Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> • Bereicherung • Herausforderung • Motivationsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereicherung • Keine Veränderung • Zugewinn an Sinn 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht notwendig
Erwartete Gegenleistung	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog • Wahrgenommen werden • Feedback • Geld • Öffentliche namentliche Nennung 	<ul style="list-style-type: none"> • keine 	<ul style="list-style-type: none"> • Übertragung von Führungsverantwortung • Verwendung von Beiträgen im Teamergebnis • Geld • Lob • Auszeichnung • Neue Aufgaben • Positives Feedback von Dritten • Freiheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine • Keine begleitenden Restriktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fairer Umgang • Belohnungen • Präsentation von eigenen Ergebnissen • Vertrauen
Verantwortung für das Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht alleinverantwortlich • Mitverantwortlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Nein. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 ja • 3 nein 	<ul style="list-style-type: none"> • Allenverantwortlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlt ein bisschen
Verantwortung für das Teamergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptverantwortlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur für eigenen Teil 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja, Verantwortung aufgrund der Steuerungsfunktion
Koordination Ziele und Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele gemeinsam entwickeln • 	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfungskonzept • Keine Sicherstellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufsicht der Teamleitung • Vorlage der Teamergebnisse • Abschlussbesprechung • Keine Sicherstellung 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> •
Veränderung von Teamergebnissen	<ul style="list-style-type: none"> • Nur Struktur • Ohne Begründung 	<ul style="list-style-type: none"> • Passiert regelmäßig 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalität 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • keine

Führung

Variable	Organisationseinheit 1			Kontrollgruppe	
	Führung	Teamleitung	Mitarbeitende	Führung	Teamleitung
Indirekte Steuerung der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Außenwirkung • Hohe Bedeutung, wenn Leitbilder gelebt werden • Vorbildfunktion der Führungskräfte • Inkohärenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Bedeutung 	<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzung ist gemeinsame Entwicklung • Flexible Auslegung der Standards • Keine Bedeutung • Bedeutung nur für Nachweis von Fehlern 	<ul style="list-style-type: none"> • Wichtig ist das Leben der verschriftlichten Grundsätze 	<ul style="list-style-type: none"> • Wichtig ist das Leben der verschriftlichten Grundsätze
Indirekte Steuerung auf Teamebene	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Standards auch auf Teamebene anwendbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Standards auf Teamebene vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> • Nein. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergemeinschaftung der Zielsetzung bedeutender als Standards 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht sinnvoll auf Teamebene
Teamführung	<ul style="list-style-type: none"> • Problembewusstsein • Beschäftigung mit Rahmenbedingungen und Standardprozessen notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> • Berufserfahrung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisverantwortung • Loyalität nach „unten“ • Kompromissbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Änderung der Rolle bewirkt Änderung des Verhaltens 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedienung von Netzwerken erforderlich
Negatives Verhalten der Teamführung	<ul style="list-style-type: none"> • Unnatürlich • Formalistisch • Kein Selbstverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Überforderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Übersteigert kritisches Verhalten • Zweifel an Vertrauenswürdigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • -
Sachorientierung der Teamführung	<ul style="list-style-type: none"> • 7 – 8 	<ul style="list-style-type: none"> • Zwei Bewertungen: 1, 7 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 	<ul style="list-style-type: none"> • Zwischen 5,6 und 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrem
MitarbeiterInnenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • 6 - 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Zwei Bewertungen: 6, 8 	<ul style="list-style-type: none"> • 6 – 7 	<ul style="list-style-type: none"> • Es wird viel Wert darauf gelegt 	<ul style="list-style-type: none"> • 8
Bewertung der Menschen im Team	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % X; 20 % Y • Überwiegend Y 	<ul style="list-style-type: none"> • 2/3 X; 1/3 Y • 80 % Y, 20 % X 	<ul style="list-style-type: none"> • 70 % Y • X Typen vorwiegend in der Führungsebene • 40 % Y, 60 % X • Abhängig vom Umfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Frage der Selbstkontrolle und der Lebenseinstellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine lebenslange Kategorisierung möglich • Arbeit in der öffentlichen Verwaltung reduziert Y-Anteil • 50 % X; 50 % Y
Feedbackkultur	<ul style="list-style-type: none"> • Von unmittelbarer Führungsebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Eher kein Feedback • Von unmittelbarer Führungsebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Von der Teamleitung • Negativ wahrgenommen 	<ul style="list-style-type: none"> • anlassbezogen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unstrukturiert • Im Rahmen der MitarbeiterInnen-gespräche • Offene Kommunikation

Gesetzliche Rahmenbedingungen

Variable	Organisationseinheit 1			Kontrollgruppe	
	Führung	Teamleitung	Mitarbeitende	Führung	Teamleitung
Gesetzliche Rahmenbedingungen					
Wirkungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Steuerungsform • Voraussetzung für autonomes Handeln • Orientierung • Dezentralisierung der Entscheidungen • Rahmen für Handlungs- und Entscheidungsspielraum 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Bedeutung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig bis keine Bedeutung 	<ul style="list-style-type: none"> • Große Bedeutung 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierungshilfe • Grundlage für Leistungen • Wenig Bedeutung aufgrund des speziellen Aufgabengebietes
beamtendienstrecht - autonomiefördernd	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben aus Eigenem zu besorgen • Fürsorgepflicht der Vorgesetzten 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützt in Meinungs-, Forschungs- und Wissenschaftsfreiheit • Möglichkeit der eigenständigen Zeichnungsbezeichnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Lehrerdienstrecht große Freiheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit, was eine Beamtin/einen Beamten ausmacht
Beamtendienstrecht Autonomiehemmend	<ul style="list-style-type: none"> • Zu wenig Interpretationsspielraum • Realitätsfremd • Kontraproduktiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzliche Ausrichtung auf Gehorsam • Durch zwanghafte Befolgung wird jeder persönliche Freiraum verhindert • Befehlskette blockiert Leistungsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsunabhängige Bezahlung 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiterschwerinis durch schwammige Formulierungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einschränkung der Mobilität durch die zahlreichen Bewertungsunterteilungen

Diversitätsmanagement

Variable	Organisationseinheit 1			Kontrollgruppe	
	Führung	Teamleitung	Mitarbeitende	Führung	Teamleitung
Diversitätsmanagement					
Persönliche Interessen	<ul style="list-style-type: none"> • Werden mit direktem Vorgesetzten besprochen • Tendenz zur konsequenten Berücksichtigung stark abgenommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Werden nicht besprochen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortliche Stellen bieten keine Unterstützung • Misstrauen gegenüber der Personalentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Informell behandelt • Direkt übergeordnete Führungskraft
Verwendung entsprechen den Pers. Interessen	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Umsetzung durch Möglichkeit der Teamführung • Fähigkeiten kommen im internationalen Bereich nicht zum Einsatz • Keine Berücksichtigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zufrieden • Im bürokratischen Systemen nicht relevant 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur durch Beziehungen möglich • Aufgrund des Status nicht möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienststellenleiter • Freude • Mehr Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhindert durch externe Einflüsse und fehlender Autonomie
Einflussmöglichkeiten der Teamleitung	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenbereich wird durch Abteilungsleitung zugewiesen • In Beamentstrukturen nicht möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine 	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung von „Must Have“ und jenen Aufgaben, die einen persönlichen Spielraum ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorrang haben die Aufgaben
vereinbarung von TeamZIELEN	<ul style="list-style-type: none"> • Im Rahmen des MitarbeiterInnengespräches 	<ul style="list-style-type: none"> • unnötig 	<ul style="list-style-type: none"> • kein Involvement aufgrund des Status 	<ul style="list-style-type: none"> • keine formale Struktur – eher als informelle Abstimmung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartung, dass mündige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Vorstellungen aussprechen • Im eigenen Bereich eher mangelhaft
Mitspracherecht im Team	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Wollen • Zeitvergeudung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu gering • Keine Selbstreflexion • Abhängig vom Klima im Team 	<ul style="list-style-type: none"> • Eingriffe nur dann, wenn das vereinbarte Ergebnis nicht erreicht wird 	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Abstimmtermine • Vertrauen • Vertrauensbildende Maßnahmen
Teamwechsel	<ul style="list-style-type: none"> • Wäre kompliziert • Aufgrund der besoldungsrechtlichen Einstufung • Aufgrund von vorangegangenen Konflikten mit der Hierarchie 	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht gewünscht, da große Risiken damit verbunden wären • Unkompliziert 	<ul style="list-style-type: none"> • Wäre kompliziert • Würde als Unzufriedenheit mit der Führungskraft interpretiert • In-Fragestellen von Personalentscheidungen der Hierarchie 	<ul style="list-style-type: none"> • Wäre Kompliziert • In der Hierarchie nach unten leichter als nach oben 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Bedarf, da Einsatz entsprechend der persönlichen Stärken • Aufgrund von Personal- und Kompetenzmangel im Team nicht möglich
leistungskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Lob • Neid • Furcht vor weitreichenden Auswirkungen • Anerkennung der Teamleistung durch die Hierarchie 	<ul style="list-style-type: none"> • Neid • Probleme mit dem Umfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Lob nur an Abteilungsleitung • Vorurteile gegenüber Nicht-AkademikerInnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsprämie • Gefühl, etwas geleistet zu haben vermitteln • Wichtige Aufgabe der Führungskraft • Sanktionen sowohl für positive als auch für negative Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenmarketing wichtig

				<ul style="list-style-type: none"> • Verbalisierung von Leistungsunterschieden 	
Fehlerkultur	<ul style="list-style-type: none"> • Keine • Fehler dürfen nicht passieren • Fehlerdefinition • Schuldsuche 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehler passieren nicht • Fehler werden nicht bemerkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehler passieren • Bei fairem Umgang kein Problem • Unterschiedliche Vorgangsweise Teamleitung – Abteilungsleitung • Lernen aus Fehlern • Übertragung von Verantwortung von „fremden“ Fehlern 	<ul style="list-style-type: none"> • Null-Fehler-Kultur ist tödlich • Zeichen für Veränderung • Fehlervermeidungsstrategien binden Energie 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehler passieren • Fehler als Chance zu Lernen • Fehlerbehebung braucht Zeit und Einfühlungsvermögen
Ideen	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Ideen setzen sich durch • Abhängig von Status, Schwerpunktsetzung und Ressourcen • Abwehrmechanismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstgerechtigkeit • Nicht zugehört • Mangelnde Fachkompetenz • Keinen Einfluss auf Bezahlung • Umsetzung durch „andere“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung mit mangelnder Fachkompetenz • Argumentation wird nicht angenommen • Aufgrund persönlicher Differenzen nicht angenommen • Werden aufgrund bestehender Abwertungen nicht mehr eingebracht 	<ul style="list-style-type: none"> • Werden oft nicht angenommen 	<p>Gründe für das Nicht-Annehmen von Idee sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • falsche Zeit • nicht durchdacht • weil Idee nicht in die Kultur passt • andere Schwerpunktsetzung aktuell <p>Abhängig von verfügbaren Netzwerken und wohlgesonnenen MultiplikatorInnen</p>

C Strukturierende Inhaltsanalyse

Kategorie	Variable	Definition	Kodierregel – Hierarchie- mass	Anwendungs- beispiel	Interview	Text
Organisationsstruktur	Vorteile	Anführen von positiven Erfahrungen	Eine positive objektive oder subjektive Wahrnehmung	Nachvollziehbarkeit durch die Verknüpfung aller Geschäftsstücke.	D K B M W P S G H Z	<ul style="list-style-type: none"> - Nachvollziehbarkeit durch die Verknüpfung aller Geschäftsstücke - Klarheit - Strukturiertheit - Klare Aufgabenzuordnung - Verantwortungen werden auch zugeteilt - sicheren Arbeitsplatz - wemüßiges Gehalt - Einen sicheren Arbeitsplatz und ein akzeptables Gehalt - Linienorganisation - Klare gesetzliche Vorgaben - Fachvorschriften - nach der Geburt meiner Kinder, die Wiederanstellung nie in Frage gestanden hat. - Beschäftigungssicherheit - Nie Angst um meine Existenz - Finanzielle Sicherheit - Langfristige Planungssicherheit - Sicherheit für die Mitarbeiter - Jobgarantie - Langfristige Bildungsprogramme - Der Vorteil der eigenen Rechtspersönlichkeit liegt darin, dass man sehr autonom – unabhängig von den budgetären Vorgaben der Republik – marktwirtschaftlich Bildungsprogramme entwickeln und anbieten können. Dadurch können wir sehr schnell und flexibel neue Produkte generieren. - dass man autonom und selbstbestimmt die Dinge lenken und steuern und gestalten kann, man eine höhere Motivation hat und auch – aus meiner Sicht die Arbeitsergebnisse eine höhere Qualität haben
	Nachteile	Anführen von negativen Erfahrungen	Eine negative objektive oder subjektive Wahrnehmung	Übertriebene Dokumentationspflicht	D K	<ul style="list-style-type: none"> - Durch die hierarchischen Entscheidungsprozesse verlangsamen sich die Dinge - Dokumentationspflichten kommen mir auch überleben vor - Starrheit - Unbeweglichkeit - Schwerfälligkeit in Richtung innovativer Ansätze - Unnötige Regeln - Überzogene Absicherungsmechanismen

					B M W P S G H Z	<ul style="list-style-type: none"> - Realität bürokratischer System - Problem für den Bürger zeigt sich in den Kompetenzkonflikten, wenn keine Stelle sich als zuständig erachtet - Langweile - Absurditäten - mit jemanden über Themen zu diskutieren, der keine Ahnung von dem Bereich hat - Die Beförderung erfolgt nicht nach Leistung, sondern nach anderen Gesichtspunkten. Hilfreich sind zum Beispiel devotes Verhalten, Sympathie und Parteilzugehörigkeit - Stare Systeme - Wenige Eigenverantwortung - Schwerfälligkeit - Verzögerte Entscheidungen - Überholte Vorschriften - Wenig Flexibilität - Stark Einfluss der Politik - Wahnsinnigen hierarchischen Struktur - Zu viele (Hierarchiestufen). Und alle machen irgendwelche Vorgaben, die man dann bestenfalls aus zweiter oder dritter Hand erfährt. - Ober steht unter: Nur ist „Unter“ leider meistens nicht klar, warum er etwas tun soll. Die Informationen nach Unten werden halt immer geringer. Man kann dann nur vermuten. Entweder man legt richtig, dann hat man Glück. - Ich muss jedes Mail und jedes Schriftstück genehmigen lassen, bevor ich es weiterleiten kann. Da fñht man sich dann schon etwas entmündigt. - nicht so viele Abteilungsleiter oder Sektionsleiter werden und manchmal hängt man auf einer Ebene - budgetäre Gebarung der Republik angewiesen - wenn man innovativ ist und etwas Neues machen möchte, ist man tendenziell von einem engen Rahmen eingegrenzt - In der eigenen Rechtspersönlichkeit ist der Nachteil zweifellos darin: Marktwirtschaft heißt, wenn ein Markt nicht mehr so da ist, dann ist das Bildungsprogramm oder andere Möglichkeiten nicht mehr gegeben. Das heißt, dass man sogar Mitarbeiter dann entlassen muss. Der zweite Nachteil liegt zweifellos auch darin, dass ein sehr hohes persönliches Risiko des Dienststellenleiters damit verbunden ist. Der Dienststellenleiter haftet persönlich auch für eventuelle Risiken oder auch für Verluste, die aus der marktwirtschaftlichen Tätigkeit entstehen - Vorgaben von oben nicht mit dem gleichen Engagement umsetzt, wie Themen, die man selbst bestimmt und erarbeitet
Entscheidungs- hierarchie					D K B M W P G	<ul style="list-style-type: none"> - 2 - 3 - 5 - 3 - 3 - 5 - 4
Auszahl der Hierarchien über jener der interviewten Person						
Eine eindeutige Zahl						
Ich bin Fachexperte, direkt dem Sektionschef untergeordnet.						

Bürokratische Hindernisse	Was verhindert/verhindert den Teamerfolg?	Element der Organisationsstruktur oder Organisationskultur	einerseits langen Genehmigungswege, Terminabstimmungen, hierarchische Befehlsketten. Diesen Ansprüchen muss jedenfalls genüge getan werden. Erst dann geht es um die Sache.	Z	<ul style="list-style-type: none"> - Mein Team hat sehr große Projekte in der Vergangenheit umgesetzt. Wir sind ein sehr engagiertes und erfolgreiches Team. - Schrittmale - Kommunikationspartner
				D	<ul style="list-style-type: none"> - Herumgeier - Sekundärschul vorsichtig - Hatte nicht das Beauvoir, streng zu sein
Entscheidungswege	Wie verläuft im Normalfall eine Entscheidung?	Beschreibung eines typischen Entscheidungswege		K	<ul style="list-style-type: none"> - Erfordernisse von Genehmigungen nicht immer ganz verständlich - Verunsacht Arbeitsaufwand - Zahlreiche Kommunikationsschritte, deren Sinnhaftigkeit das Team eigentlich nicht gesehen hat.
				M	<ul style="list-style-type: none"> - bürokratische Formvorschriften - Erfolgreich ist man, wenn man wenig Rüge von der Obrigkeit bekommt. Da ist Durchschnittlichkeit optimal. Man fällt nicht auf, bringt ein Ergebnis, es hat sich niemand überanstrengt, man bleibt in den zeitlichen Vorgaben – alle sind zufrieden
				W	<ul style="list-style-type: none"> - Unserer Abteilungsleiter hat eine ziemlich genaue Vorstellung vom Prüfungsergebnis und eine gute Arbeitsverteilung
				P	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlende budgetäre Mittel
				S	<ul style="list-style-type: none"> - einerseits langen Genehmigungswege, Terminabstimmungen, hierarchische Befehlsketten. Diesen Ansprüchen muss jedenfalls genüge getan werden. Erst dann geht es um die Sache.
				G	<ul style="list-style-type: none"> - Es gibt nur die Vorgabe, dass immer einer da sein muss.
				W	<ul style="list-style-type: none"> - Der Prüfer erhält vom Prüfungsleiter entweder seinen zu bearbeitenden Teil an der Prüfung zugeweiht oder es wird besprochen, wer was prüfen möchte. Dann hat jeder im Großen und Ganzen Freiraum, wie er sich seine Arbeit einteilt
				B	<ul style="list-style-type: none"> - die ganze Abteilung eingebunden - jeder darf seine Ideen einbringen - gute Idee gewürdigt - Abstimmung in der Hierarchie - gegen Jahresende Genehmigung
				M	<ul style="list-style-type: none"> - Der Prüfungsleiter arbeitet seine Prüfungsauftrag ab, danach läuft das Ergebnis durch die Hierarchie und wird vielfach verändert nach dem „Ober sticht Unter“-Prinzip.
				P	<ul style="list-style-type: none"> - Tägliche Zuteilung des Aktenauftrages - Besprechung offener Fragen mit dem Vorgesetzten - Kontakt mit anderen Mitarbeitern - Individuelle Entscheidung - Rückmeldung zum Abteilungsleiter - Zustimmung/Ablehnung

Sicherheit	Bedeutet bürokratische Strukturen Sicherheit?	Wenn ja: Angeln des Kulturums Wenn nicht: Angeln des Grundes		S	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn ich einen Termin für eine Veranstaltung brauche, dann ist es wichtig, dass die zweite Ebene über mit Zeit hat. Das zweite, was wichtig ist, ist, dass der entsprechende Raum frei ist. Die dritte Sache, die geklärt werden muss ist, ob die Terminbestimmung elektronisch oder telefonisch oder auf irgendeine andere Art erfolgen soll. Das heißt man schwärmt allgemein wie die Fliege um Licht. Man kommt aber nicht auf den Punkt, den es zu entscheiden gilt
				G	<ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungswege sind klar in der Geschäftsverteilung
				Z	<ul style="list-style-type: none"> - ein Projekt ist ja immer so, dass man sich bei der Projektaufsetzung im Projekthandbuch diese Organisationsstruktur und die Entscheidungswege selbst definieren kann, nach einem Projektrahmenvertrag der bei uns aufliegt. - Was jetzt diese Ziele betrifft ist der Einfluss vom Abteilungsleiter eher weniger stark gegeben, weil es dann in weiterer Folge Projekte werden. Das Tagesgeschäft ist davon geprägt, dass Aufträge von der politischen Ebene auf die operative Ebene einschlagen und hier nach reagiert werden muss. Die Prioritätensetzung wird hier von oben vorgegeben.
				D	<ul style="list-style-type: none"> - weil man sich eher eingengt fühlt - Ich bin ein Freigeist. Ich möchte einfach nachdenken, Ideen entwickeln, innovativ sein und neue Formen der Zusammenarbeit probieren. - In einer Hierarchie ist das eher unflexibel. Es ist so starr. Ich kenne aber mittlerweile die Bürokratie so gut, dass ich sie auch mit ihren eigenen Waffen ganz gut schlagen kann.
				B	<ul style="list-style-type: none"> - teils teils - Sicherheit, wenn Loyalität nach unten gegeben - wichtig in einer Teamzusammenarbeit, dass man gemeinsam bestimmte Ergebnisse auch gegenüber den weiteren Instanzen vereidigt - es ist kontraproduktiv, wenn Alternativmeinungen nicht geschätzt werden
				M	<ul style="list-style-type: none"> - Eher als Einengung, da kein fachlicher Input von den nächsthöheren Stellen kommt
				W	<ul style="list-style-type: none"> - Die hierarchischen Strukturen stören bei der Prüfungsarbeit nicht. Danach allerdings oftmals schon. Was fehlt, ist der Rückhalt in der Organisation, wenn geprüfte Stellen Unterlagen nicht hergeben möchten.
				P	<ul style="list-style-type: none"> - Große Sicherheit bei Entscheidungen, da man sich auf bestehende Vorschriften berufen kann. - Die genaue, strenge Einhaltung von Vorschriften kann aber zu einer Einengung bei einer Entscheidung führen und kann in Grenzfällen die Neuauslegung von Vorschriften, die Innovation und Entscheidung des Mitarbeiters hemmen.
				S	<ul style="list-style-type: none"> - Ich glaube, dass gerade das Team, in dem ich arbeite, sehr kreativ und innovativ ist. Das genau dieses Team viele Themen aufgreift, über die schon lange nicht mehr gesprochen wurde. Es freut alle von uns zu sehen, wie gut wir damit bei den Kollegen und Kolleginnen ankommen. Dann brauchen wir eine Entscheidung und dann müssen wir meistens froh sein, wenn wir dieses Projekt so vorsichtig transportieren können, dass es uns nicht gleich wieder abgedreht wird. Da läuft dann viel Energie und Zeit hinein um die eigentlich Schade ist.
				G	<ul style="list-style-type: none"> - Weder noch. Es sind Rahmenbedingungen in denen man sich bewegt
				H	<ul style="list-style-type: none"> - Sicherheit, absolut
				Z	<ul style="list-style-type: none"> - Für engagierte Mitarbeiter ist das eher negativ, weil die politischen Dinge eben von oben herab ertrudeln und ungeplant sind. - Man hat aber dann einen gewissen Gestaltungsspielraum

Verhältnis der Teams zueinander	Beschreibung der Beziehungsebene zwischen den Teams	Kontakt/Überschneidungspunkte der Teams		Z	<ul style="list-style-type: none"> - Wir sind ein gewachsenes Team. - Das ist das Angenehme, das man hier diese unterschiedlichen Sichtweisen im Team hat. Wir haben abgediente Mitarbeiter und junge Mitarbeiter. Es ist genug Erfahrung momentan vorhanden. - Gemeinsame Freizeitaktivitäten.
				D	- Austausch passiert leider auch nicht zwischen den Teams.
				K	<ul style="list-style-type: none"> - Konstruktiv - Kommunikativer Austausch
				B	<ul style="list-style-type: none"> - eher an den Funktionären - reibungslos
				M	- meinerseits keine Erfahrungen. Ich arbeite mit dem Team, darüber hinaus bin ich nicht interessiert.
				W	- Von anderen Abteilungen brauche ich im Normalfall nichts.
				P	- Von der Führungsqualität des Teamleiters abhängig
				S	- Die Teams arbeiten alle für sich. Sollte es zufällig Themenüberschneidungen geben, dann hat das Abgrenzungskriege zur Folge.
				G	<ul style="list-style-type: none"> - Kaum Kontaktpunkte - Klare Aufgabenbereiche - Koordination liegt beim jeweiligen Abteilungsleiter
				H	<ul style="list-style-type: none"> - Spannungsfeldern - Konkurrenz
				Z	<ul style="list-style-type: none"> - Ja. Das ist leider ein bisschen problematischer. Es gibt sehr viel Notwendigkeiten zur Zusammenarbeit. Es ist sehr viel Kommunikation notwendig und wo viel Kommunikation notwendig ist, kann es auch sehr oft zu Problemen und Fehlentwicklungen kommen - Man dokumentiert diese Dinge zu wenig. Es gibt halt keine Abstimmprozesse. - Wir sind in einem Verbesserungsprozess - Klausur - Auch wie die Kommunikation ablaufen soll. Es sollte halt regelmäßige Jour Fixes geben und auch eine gemeinsame Ablage der erarbeitenden Dokumente. Man muss halt dann immer wieder nachschauen, dass das was in dieser Klausur vereinbart wurde - das man nicht wieder in das Tagesgeschäft zurückfällt und dass man diese Vereinbarungen vergisst

Soziale Kontakte	Teilnahme an nicht-dienstlichen Veranstaltungen	Gründe für die Teilnahme an Weihnachtsfeier bzw. Betriebsaufzug		D	<ul style="list-style-type: none"> - gerne mit Kollegen unterhalte - interessante Gespräche - Gelegenheit hat sich dazu auszutauschen, ein bisschen nachzufragen, was die Leute gerade prüfen oder welche Fragestellungen sie gerade quillen
				K	<ul style="list-style-type: none"> - Mir gerne die besuchten Orte anschauen - Weihnachtsfeiern hat mir in den letzten Jahren die Örtlichkeit nicht gefallen - War das Klima nicht so, dass ich dort gerne hingegangen wäre
				B	<ul style="list-style-type: none"> - nein - hat mit Entscheidungen von Auswahlkommissionen zu tun - nicht sachgerecht
				M	- Der Betriebsaufzug ist ein dienstfreier Tag und die Weihnachtsfeier ist ein netter Brauch
				W	- Aus persönlichen Gründen und zur Pflege von Kontakten und einer gewissen Unternehmenskultur
				S	<ul style="list-style-type: none"> - Nein. Das interessiert mich beides nicht. Mich nimmt doch das ganze Jahr über niemand wahr. - meine Zeit ist knapp. Da verbringe ich doch meine Zeit lieber dort, wo sich wer freut
				G	<ul style="list-style-type: none"> - ja - anderer Rahmen - man lernt auch die Leute von einer ganz anderen Seite kennen
				H	- Es gibt den formalen Ablauf einer Organisation, den hierarchischen Ablauf. Aber wichtiger ist ja logischer Weise die informelle Führung. Die informelle Führung hängt auch mit der persönlichen Präsenz zusammen, als Ansprechpartner da zu sein, zu erfahren und zu wissen, was bewegt die Kolleginnen und Kollegen. Ich sage es jetzt ganz, ganz bewusst ganz altmodisch: Es ist auch eine Frage der Unternehmenskultur - es gehört sich.
				Z	<ul style="list-style-type: none"> - Weil es immer interessant war, mit unserem Team gemeinsame Erlebnisse zu haben - Kollegen hier mal in einer anderen Atmosphäre Themen zu besprechen
Umgang mit Kolleginnen	Vorschläge zur Verbesserung der sozialen Kontakte			D	<ul style="list-style-type: none"> - ein Mehr an Austausch - aber das Lernen voneinander ist hier nicht institutionalisiert. Ich habe ein bisschen das Gefühl, dass hier jeder glaubt, er weiß eh schon alles.
				K	<ul style="list-style-type: none"> - Ehrlichkeit - Transparenz über Entscheidungen und Entscheidungsgründe - bessere Führungsqualität in der Weise, dass man als Mitarbeiter nicht kurzfristig unter Zeitdruck gesetzt wird und auf der anderen Seite aber Erledigungen, die die Hierarchie trifft, extrem lange dauern - Ich würde glauben, dass ein Teil davon realistisch umsetzbar wäre. Bei der Ehrlichkeit zweifle ich, bei der Transparenz der Entscheidungen kann ich mir vorstellen, dass das teilweise umgesetzt wird und bei der Planung und Schnelligkeit der Durchführung der Umsetzungen hätte ich eine realistische Hoffnung

Gerichte	Ausmaß und Wirkung der informellen Kommunikation	die Bedeutung der Gerichte	<ul style="list-style-type: none"> Informationen, die von dem Mitarbeitenden als wichtig und interessant empfunden werden schneller an die jeweiligen Personen zu bringen. Sie bewirken einerseits einen schnelleren Informationsfluss 	B	<ul style="list-style-type: none"> mehr Freiheit mehr Eigenverantwortung bei Entscheidungen mehr Grundvertrauen Abbau der Misstrauenskultur man kann den Leuten durchaus etwas zutrauen ist nicht umsetzbar an Selbstreflexion so gut wie gar nicht interessiert
				W	<ul style="list-style-type: none"> Ich hätte gerne mehr Eigenverantwortung
				P	<ul style="list-style-type: none"> Förderung ihres Könnens Wissensaustausch Persönliche Anteilnahme an privaten Problemen Lob für gute Leistungen Führung von persönlichen Gesprächen Ein gutes Einvernehmen mit dem Vorgesetzten ist maßgebend Voraussetzung: gutes Einvernehmen mit Teamleiter Ev. Heranziehung eines Mediators
				G	<ul style="list-style-type: none"> Ich muss es vielmehr zulassen – und mich auch wohl dabei fühlen, wenn es ein bisschen anders läuft Ich sollte stärker berücksichtigen, dass die anderen auch Freiäume haben und sich verwirklichen können
				H	<ul style="list-style-type: none"> Mehr Zeit haben Es sind sehr viele Anforderungen, die an Dienststellenteiler auch gestellt werden – so wie in allen Berufen, oder zunehmend in Berufen des öffentlichen Dienstes – und aus dem heraus, ist Zeit eben der absolut beschränkste Faktor geworden.
				D	<ul style="list-style-type: none"> nicht gestimmt unterbinden, indem man die Leute ordentlich beschäftigt
				K	<ul style="list-style-type: none"> große Bedeutung die offizielle interne Kommunikation wird zu wenig wahrgenommen Gerichte sind Ergebnisse einer verdeckten Organisation Zweck: Informationen, die von den Mitarbeitenden als wichtig und interessant empfunden werden schneller an die jeweiligen Personen zu bringen. Sie bewirken einerseits einen schnelleren Informationsfluss aber auf der anderen Seite besteht auch die Gefahr, dass die Inhalte vielleicht nicht alle richtig sein müssen. Es zeigt allerdings die Praxis, dass ein hoher Anteil der transportierten Information stimmt.

				B	<ul style="list-style-type: none"> große Bedeutung treffen auch meistens zu über wichtige Personalentscheidungen keine Hearing für alle Bewerber Ursachen: <ul style="list-style-type: none"> Kultur der Geringschätzung Ergebnisse, die man sowieso schon will nicht gerecht
				M	<ul style="list-style-type: none"> Sehr große, der Präsident und das Kabinett beurteilen die Mitarbeiter groß teils danach Es gibt keine Leistungsbeize und keine Objektivität. Also ist alles was wir haben Gerichte
				W	<ul style="list-style-type: none"> Sehr große Macht, weil der Präsident und das Kabinett die Mitarbeiter groß teils danach beurteilen. Es gibt keine Objektivität und dadurch auch keinen Leistungsanreiz. Es ist wahrscheinlich für die Führung einfacher auf Gerichte zu hören, als sich selbst jeweils ein Bild zu machen. Wichtig ist auch ein möglichst gutes Image im System. Das ist aber schwierig, weil das Image, wie gesagt, auf Gerichten, aufbaut.
				P	<ul style="list-style-type: none"> Kritik an bestimmten unerwarteten Karriereeschritten
				S	<ul style="list-style-type: none"> Ja, leider eine sehr große Macht Manchmal sind die Gerichte schneller als die formalen Informationen. Vor allem wenn es um Umsetzungen geht, ist es bitter, wenn man als Betroffene diese Info zuerst über die Klatschböse hört. Die da oben im Ehrenbeamtum bauen alle Beurteilungen darauf auf, was sie von anderen hören. Die Möglichkeit direkt mit denen da oben zu sprechen hat man nicht. Man hört natürlich auch, wie sich die Führung über einen äußert. Das tut oft weh, weil es gar nicht stimmt. Aber man ist eh machtlos. Man muss denke ich froh sein, wenn man seine Ruhe hat. So ein Verhalten ist mir total unverständlich. Ich kann mir nicht vorstellen, dass so Führung funktionieren kann. Aber das ist nicht mein Problem
				G	<ul style="list-style-type: none"> Bei uns nicht wirklich viel Platz Information, konkrete Information ist denke ich die beste Waffe gegen Gerichte. Wir reden im Referrat sehr viel miteinander. Da ist dann jedem klar, was wer zu tun hat. Unterschweilig natürlich regelt sich so auch das persönliche Verhältnis. Es ist dann auch leichter zu beurteilen, ob jemand etwas gesagt hat oder nicht. Man kann ein Gerichte, wenn man weiß, woher es kommt, gut beurteilen, weil wir uns im Prinzip alle gut kennen

Wortzirkuläre	Vorhandene Wortzirkuläre	die Bedeutung der Wortzirkuläre		H	<ul style="list-style-type: none"> Reisen Problem Das Problem ist – wie so oft – das ein Teil der Gerichte einfach auf wahren Fakten basiert, ein Teil der Gerichte Hypothesen sind, und diese Hypothesen werden als wahr dargestellt. Daraus entstehen Informationen, die nicht korrekt sind, aber für wahr gehalten werden. Das führt dann zu Irritationen innerhalb der Organisation. Das zweite Problem ist, dass Gerichte tendenziell nur selten positive Gerichte sind, sondern es geht primär um negative Informationen. Man erzählt sich in erster Linie Sachen, die eine negative Implikation mit sich bringen. Es hängt auch sehr stark mit Jammern zusammen. Das bewirkt in der Organisationskultur etwas. Es bewirkt nämlich ein kollektives negatives Gefühl. Man kann Fakten schaffen Gut informieren
				Z	<ul style="list-style-type: none"> Ja, ich habe das früher eher unterschätzt, weil wir im Bereich der Technik sehr viel Wert auf Dokumentation und geregelte Abläufe legen. – die nehmen in letzter Zeit ein bisschen überhand. Die Erklärung ist, dass sich im Umkreis, also in der Öffentlichen Verwaltung momentan ein Führungsstil etabliert, der nicht ganz zur Unternehmenskultur passt – aus meiner Sicht. Da werden Managementmethoden aus der Privatwirtschaft übernommen – unreflektiert. Das passt nicht in unsere Organisationskultur.
				W	<ul style="list-style-type: none"> Eigenes Arbeitszimmer
				K	<ul style="list-style-type: none"> Geregelter Rahmen Gewisser Anteil an intellektuell herausfordernden Situationen
				B	<ul style="list-style-type: none"> nette Abteilung, nette Kollegen und Vorgesetzte, mit denen ich gut zusammenarbeite. Es sind die technischen und sonstigen Arbeitsbedingungen sowie die Möglichkeiten Urlaub zu nehmen, vorteilhafter wie in manchen Bereichen der Privatwirtschaft wären. sehr abwechslungsreiche Arbeit immer wieder völlig neue Aufgaben
				M	<ul style="list-style-type: none"> Sicherheit und Ruhe
				P	<ul style="list-style-type: none"> Optimistische Stimmung Motivation Lob Positive Übernahmen von Kritiken und Vorschlägen Zusammengehörigkeitsgefühl Erkennbare Fortschritte bei Projekten Gutes Echo von Dritten
				S	<ul style="list-style-type: none"> Nein, ich würde niemanden empfehlen, hier zu arbeiten

	Fehlendes Wohlgefühl/Bedauern	Verstärkungserfolge			G	<ul style="list-style-type: none"> - Frauen und Männer erhalten die gleiche Bezahlung - Alle ein gutes Verhältnis zueinander - Sprechen offen - Unbehagen gleich ausgesprochen - Beständig neue Herausforderungen meiner Arbeit - Spaß als Anreiz
					H	<ul style="list-style-type: none"> - Sozialraum - Küche - Kommunikationsraum - Arbeitszeit - Persönliche Freiheit - Dienstrecht, das man eng oder weit auslegen kann. Wir haben es insofern sehr weit ausgelegt, als die Präsenz an der Hochschule nicht sehr hoch sein muss. Ich hoffe, dass das als Wohlfühlfaktor gesehen wird
					Z	<ul style="list-style-type: none"> - Klima - Wenn der Kaffee aus dem Sozialraum schon heraus duftet - Man Kollegen antrifft - Gemeinsame Mittagessen - Aufgabengebiet ist natürlich sehr interessant
					D	<ul style="list-style-type: none"> - Zutrauen in die Fähigkeiten - selber durchaus entscheiden, wann ich welche Arbeit mache - Ergebnis verantwortlich - Flexiblere Dienstzeit
					K	<ul style="list-style-type: none"> - Konstruktives Feedback von der höchsten Führungsebene - Kreativer Freiraum - vermisse auf Grund des hohen Zeitdrucks und des hohen Stressfaktors der besteht, die zeitlichen Möglichkeiten sich mit Weiterentwicklungen oder Kreativität mehr befassen zu können
					B	<ul style="list-style-type: none"> - Vertrauen und Wertschätzung von oben nach unten - von der allerhöchsten Ebene
					M	<ul style="list-style-type: none"> - Eine nach Leistung strukturierte Organisation und ein meritokratisches System. Das ist innerhalb einer Bürokratie allerdings unmöglich zu verwirklichen
					W	<ul style="list-style-type: none"> - Telearbeit - Eine Organisation, bei der Leistung eine Rolle spielen würde und mehr Objektivität und weniger Willkür herrschen würde

	Wohlfühlfaktoren im Team	Bedrohende und vorhandene Wohlfühlfaktoren für Teams			P	<ul style="list-style-type: none"> - Harmonie - Optimismus - Fröhlichkeit, Freude, Humor - Vertrauen - Auch gutes privates Einvernehmen
					S	<ul style="list-style-type: none"> - Ein gutes Arbeitsklima. Ein ChefIn, die den Überblick hat, was man tatsächlich arbeitet und man nicht mit Arbeit zugeschüttet wird - Schön wäre es auch Zeit zu finden, mit jemandem auf einen Kaffee zu gehen oder mal länger zu plaudern - Es wäre auch schön, wenn man offen sagen könnte, dass heute vielleicht ein schlechter Tag ist und man wirklich an diesem Tag nicht 100 % Leistung – sondern vielleicht nur 100 % - bringen müsste. Aber das ist unrealistisch
					D	<ul style="list-style-type: none"> - Eigentlich passt alles
					Z	<ul style="list-style-type: none"> - Eine weniger kräftige Gerücheltüchle, eine bessere Kommunikation zwischen den Abteilungen und Teams - wenn man Organisationsentwicklung betreiben möchte, dann kann das nicht nur aus den Teams kommen. Das muss einfließen - wie vorher angedeutet - in die Unternehmenskultur. Und wenn die Führungskraft vor Publikum zustimmt, aber wenn es darauf ankommt, wieder nach seinem Schema agiert, reagiert, dann kann das nicht funktionieren.
					D	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeit in Teams finde ich mehr Freiheit - Da kann ich auch sagen: der kann das und das gut, die kann das und das gut und bitte dann mach das so und so
					K	<ul style="list-style-type: none"> - Negativ wirken: - Zeitdruck - Auswirkung von Gerüchten - Unsicherheit in Umsetzungsangelegenheiten - Entscheidungen, die länger Zeit in Anspruch nehmen, als dies wünschenswert wäre
					S	<ul style="list-style-type: none"> - Nein. Im Team fühle ich mich nicht wohl. Jeder aus meinem Team schiebt Arbeit auf mich ab.
					G	<ul style="list-style-type: none"> - Sichtbarkeit unserer Leistung
					D	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarchie so viele Schichten, dass das ewig dauert - nach Monaten selbst wieder nachdenken, was man sich da gedacht hat - für ein Team einfach unermügend. Teilweise waren die Leute schon wieder irgendwo anders
					B	<ul style="list-style-type: none"> - übertriebene Formalismen - besonderes Meisterstück, dass wir das, was wir selber geschrieben haben, wiederbekommen - Misstrauenskultur
					M	<ul style="list-style-type: none"> - Weisungen, hierarchische Eingriffe und hierarchische Personalentscheidungen
					W	<ul style="list-style-type: none"> - Weisungen, hierarchische Eingriffe, hierarchische und nicht nachvollziehbare Personalentscheidungen. Arbeiten, die mit dem Prüfen an sich nichts zu tun haben und von den zuständigen Abteilungen, die auch personennäßig immer größer werden, auch alleine erledigt werden könnten stören das Prüfen.

Markt Ziele	Ziele der Organisationseinheit	Blick nach außen in die ökonomischen Rahmenbedingungen			P	<ul style="list-style-type: none"> - Stimmungswendungen - Plötzlich auftretende Schwierigkeiten bei der Durchsetzung des Projektes - Neu eintretende Projektmitglieder - Parteiliches Verhalten des Teamleiters - Politische Einflussnahme
					S	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitdruck - mir denke, das und das mache ich heute, kann ich mir sicher sein, dass Tausend andere Dinge von der Chefin per Mail kommen. Die sind dann natürlich sofort zu erledigen. Zu meinen Sachen komme ich gar nicht
					G	<ul style="list-style-type: none"> - kommt selten vor
					H	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Arbeitsdruck - Aufgaben des Gesamtsystems - Unzählige Vorgaben - Widersprüchliche Vorgaben - Persönlichkeitsstrukturen – Zusammensetzung der Teams
					D	<ul style="list-style-type: none"> - Wirkungsziele - Transparenz - Verbesserungspotenzial aufzeigen - Reformimpulse
					K	<ul style="list-style-type: none"> - Wirkungsziele - Wissensziele
					B	<ul style="list-style-type: none"> - falsches Kundenverständnis
					M	<ul style="list-style-type: none"> - Ein möglichst gutes Image.
					W	<ul style="list-style-type: none"> - Ein gutes Image und eine möglichst hohe Stückzahl an Berichten und Seitenanzahl.
					P	<ul style="list-style-type: none"> - Vom Vorgesetzten verlangten Projekte zu verwirklichen - Wünsche des Bundesministers umsetzen - Regierungsprogramm
					S	<ul style="list-style-type: none"> - Wirkungsziele
					G	<ul style="list-style-type: none"> - Wir bereiten uns im Mitarbeitergespräch darauf vor, was habe ich vor, was ist von der Sektionschefin gekommen, worauf legen wir uns - Wir nehmen uns vor, da hätte ich gerne ein bisschen Schwerpunkte. Kannst Du da mitgehen - Man darf nicht den Bezug verlieren. In allem was wir machen, was wir schreiben sollen wir auch den Punkt beifügen.

Festlegung der Ziele Wichtige Ziele	Art der Einbindung in die Zielformulierung	Inwiefern eine Einbindung der Mitarbeitenden in die Festlegung der Ziele und Identifikation mit den Zielen erfolgt ist.			H	<ul style="list-style-type: none"> - Es sind eher wachstumsorientierte die nicht ausgesprochenen – die nicht verschriftlichten Ziele – die im Vordergrund stehen.
					Z	<ul style="list-style-type: none"> - Ja. Also. Es gibt diese Ministerziele, die Sektionsziele, die Abteilungsziele und Teamziele. Die Zielhierarchie gibt es an sich und man sollte sich in diesem Zielkorridor irgendwie wieder finden - unsere Ziele können hier und da auch abweichen von dem was von Ministerbene vorgegeben ist.
Nach individueller Meinung notwendige Ziele					D	<ul style="list-style-type: none"> - War am Anfang eingebunden - Das was letztlich herausgekommen ist, mit dem bin ich relativ zufrieden.
Nennung von alternativen Organisationszielen aus subjektiver					K	<ul style="list-style-type: none"> - Ja - Wirkungsziele: Ich war nicht der Meinung, dass das unsere Wirkungsziele sein sollten
					M	<ul style="list-style-type: none"> - keine Einbindung
					W	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Einbindung
					P	<ul style="list-style-type: none"> - Ja, sofern ein gutes Einverständnis da war und es meinen derzeitigen oder zukünftigen Aufgabenbereich betrifft.
					S	<ul style="list-style-type: none"> - Die wurden im stillen Kämmerlein gemacht - Bin kein Akademiker, was könnte ich da einbringen
					H	<ul style="list-style-type: none"> - Ja
					Z	<ul style="list-style-type: none"> - Wir haben einen MSO Prozess, das heißt es wird auf Sektionsebene wird die Strategie festgelegt. An dieser Ministeriumsstrategie haben sich die Abteilungen und Teams auszurichten. Man versucht natürlich auch in diesem Zielkorridor zu bleiben. Als Abteilung oder als Team muss man auch darauf achten, dass man zur großen Zielerreichung einen Beitrag leistet. Sonst wird man irgendwann zum Exoten und kommt auf das Abstellgleis.
					D	<ul style="list-style-type: none"> - Wirksamkeit - Verfolgung der Wirkkette
					K	<ul style="list-style-type: none"> - Wirkungsziele, die einen messbaren Outcome bzw. Impact tatsächlich ermöglicht hätten - Leistungsziele - Sicherstellen, dass die Richtung stimmt, um die Wirkungsziele auch erreichen zu können

					<p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kundenverständnis ändern - wir sind Angestellte des Souveräns <p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prüfergebnisse zu liefern, die dazu beitragen tatsächliche Organisationsverbesserungen und Einsparungen zu erzielen - die für die überprüfte Stelle einen Mehrwert bedeuten würde <p>P</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Zielsetzungen der jeweiligen Bundesregierung in Verbindung mit den Anforderungen der Gemeinschaft zu sehen und anzugehen. <p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> - dem Steuerzahler zu erklären, was wir machen und dass es unser Ziel ist, ihm zu zeigen, was mit dem Steuergeld gemacht wird und ihm zu beweisen, dass wir darauf schauen, dass es so eingesetzt wird, wie sich die Regierung das wünscht <p>H</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es gibt Ziele, die sind verschriftlicht, es gibt aber Ziele – wie soll man sagen – das sind die allerinnersten Motivationen, wieso man Bildung anbietet. Diese sind nicht verschriftlicht. - in der täglichen Arbeit geht wahrscheinlich das persönliche Ziel vor. Der persönliche Aufgabenbereich hat den Vorrang – keine Frage. <p>Z</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aus- und Weiterbildung - Oft fehlt die Zeit - Wir sind chronisch unterbesetzt
Ausrichtung bei der Arbeit	Erfolg die Ausrichtung der persönlichkeitsbezogenen Zielsetzung an diesen Zielen?	Bedeutung der Ziele bei der täglichen Arbeit			<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausrichtung an den Vorgaben der Linie - hängt auch mit dem Dialog mit dem Auftraggeber zusammen <p>K</p> <ul style="list-style-type: none"> - versuchen beides unter einen Hut zu bringen - können Widersprüche vorkommen <p>M</p> <ul style="list-style-type: none"> - An den Zielen des Linienvorgesetzten <p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> - kann ich leider nicht für die ganze Organisation bejahen. Für mein Team würde ich das bejahen. <p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausrichtung an Organisationszielen <p>P</p> <ul style="list-style-type: none"> - An beiden. Daher wäre es vernünftig, dies Wünsche und Vorhaben zu verbinden und zu koordinieren <p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unsere Vorgesetzte ist sehr dominant. Umzusetzen sind ihre Vorstellungen. Manchmal versteht man diese, manchmal denkt man sich auch, dass das nicht gut ist. Letztlich ist man weisungsgebunden <p>H</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nein. - Sie sind sehr stark daran orientiert, dass sie ein gutes Evaluierungsergebnis während der Lehrveranstaltung erhalten. <p>Z</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ja. Also. Es gibt diese Ministerziele, die Sektionsziele, die Abteilungsziele und Teamziele. Die Zielhierarchie gibt es an sich und man sollte sich in diesem Zielkorridor irgendwo wieder finden.

					<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> - der fachlich passt, das kann man sich überhaupt abschminken. Man muss eher jemanden nehmen, der halt gerade frei ist. Es kommt sehr stark darauf an, wer ein Team sucht. Manche kriegen alle, die sie wollen und andere kriegen niemanden <p>K</p> <ul style="list-style-type: none"> - als Teamführungskraft überhaupt keinen Einfluss darauf habe - bestenfalls im Bereich der Sektionsleitung <p>w</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nach Bedarf. Je nach Größe der Prüfung setzt sich das Team aus zwei bis sechs Personen aus der eigenen Abteilung zusammen <p>P</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nach dem vorhandenen Personalstand, nach den jeweiligen Kenntnissen und nach der erwarteten Abschätzung, wie das bestimmte Team effizient und zielgerichtet arbeitet. <p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prinzip Zufall <p>G</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ich hab mir jetzt in den letzten Jahren die Leute aussuchen dürfen. Auch diesmal wieder - habe ich die ganzen Auswahlverfahren und die Gespräche alle geführt - wie sehr brennt jemand für ein Thema - wie gut kann jemand seine Interessen vertreten <p>Z</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie wir jetzt gelernt haben, können die Zuordnungen vom Abteilungsleiter relativ einfach aufgelöst und umgeschichtet werden. Das ist möglich. Da haben auch die Teams in dem Sinn kein Vetorecht oder eine tatsächliche Autonomie. Ähnlich ist es mit den Zulagen, Überstundenzuschläge. Auch die Anzahl der angeordneten Überstunden wird regelmäßig vom Abteilungsleiter neu festgelegt. Natürlich auf Vorschlag vom Teamleiter – aber trotzdem - In diesen Bereichen fehlt der Teamorganisation die Autonomie, um motivierende Maßnahmen zu setzen und somit das Arbeitsergebnis zu verbessern. - Ja. Man sagt halt, in der öffentlichen Verwaltung ist das so. Ich habe mich dahingehend verlegt, dass ich sehr viel dafür mache, dass das Arbeitsklima angenehmer ist. Dass man Themen, Probleme, Herausforderungen gemeinsam löst
Teamentwickelung	Wie erfolgt die personelle Teamentwickelung	Das Ausmaß der Mitbestimmungsmöglichkeit im Team			<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vorgabe <p>K</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budgetäre Umfang fremdbestimmt - Der Einfluss des Teams liegt eher weniger in der Bestimmung der Summe sondern viel mehr in der Aufteilung dieser Summe für bestimmte Verwendungszwecke. Die zeitlichen Ressourcen sind weitgehend gegeben mit den Arbeitszeiten dieser Beamten. Es gibt gewisse Flexibilität, wann die zeitlichen Ressourcen eingesetzt werden - gewisse Flexibilität, wann die zeitlichen Ressourcen eingesetzt werden <p>M</p> <ul style="list-style-type: none"> - So – dass die internen Leistungsstatistiken die gewünschten Ergebnisse liefern <p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budgets nicht ausreichend - zeitliche Ressourcen, habe ich das Gefühl, dass der Druck erhöht wird – Schlagszahl erhöhen - das kann auf Dauer auf die Kosten der Qualität gehen
Teamentwickelung	Organisation der zeitlichen und budgetäre Zuteilung von Ressourcen	Das Ausmaß der Mitbestimmungsmöglichkeit im Team	Der Einfluss des Teams liegt eher weniger in der Bestimmung der Summe sondern viel mehr in der Aufteilung dieser Summe für bestimmte Verwendungszwecke. Die zeitlichen Ressourcen sind weitgehend gegeben mit den		

Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich des Teams	Art der Festlegung des Verantwortungs- und Tätigkeitsbereichs	Das Ausmaß der Mitbestimmungsmöglichkeit im Team		W	- nach Umfang der Prüfung
				P	- budgetären Mitteln obliegt in erster Linie dem Abteilungsleiter - letztlich der Dringlichkeit sowie der Schwerpunktsetzung und dem Wunsch der Politik.
				S	- Grundsätzlich können wir schon einen Budgetplan für die kommenden Jahre machen. Das machen wir auch. Wir überlegen uns genau, was wir in den nächsten Jahren brauchen. Letztlich ist das aber glaube ich von geringer Bedeutung - Die verfügbaren Stunden richten sich nach der Dienstzeit, die jeder machen will oder kann.
				G	- nicht. Das ist Arbeitszeit. Was machbar ist, das überlegen wir uns vorher. Und darum machen wir uns das vorher im Mitarbeitergespräch aus, was ein Thema ist. Da investieren wir dann mehr Zeit. Wie es halt in einer Zentralstelle so ist – und Du hast selber in einer Zentralstelle gearbeitet – das Tagesgeschäft und die Tagespolitik überholt halt manchmal. Der Fokus liegt aber trotzdem auf dem vereinbarten Themenbereich. Man darf sich nicht zu viel vornehmen. Meine Erfahrung ist sich zu fokussieren. Da erzielt man die größten Wirkungen.
				H	- Zeitbudget sehr hoch determiniert - Gestaltungsraum darüber hinaus ist dann sehr eng. - Wir sind ein Dienstleistungsbereich. Der Dienstleistungsbereich ist dadurch gekennzeichnet, dass das meiste Budget für die Lehre eingesetzt wird. Der Spielraum der übrig bleibt ist überwiegend der Sachaufwand. Im Sachaufwand gibt es wiederum hohe Budgetposten wie Miete und Heizung die fix vorgegeben sind. Aber darüber hinaus haben wir volle Autonomie das Budget zu verwenden.
				Z	- Wenn das Arbeitsgebiet festgelegt ist, dann kann man vorerst die Aufgabe autonom durchführen. Es gibt dann natürlich den Abstimmungsprozess. Das Budget ist nicht unbegrenzt vorhanden. Die Wünsche und Anforderungen sind oft größer als das was an Finanz- und Personalressourcen verfügbar ist. - Das kann ich als Teamleiter nur vorschlagen, aber nicht entscheiden
				D	- In der Themenwahl extrem eingengt
				K	- Festgelegt - Im Detail besteht aber die Möglichkeit eines gewissen kleinen Freiheits, in welcher Form und in wie weit diese Aufgaben jetzt wahrgenommen werden. - Das Team empfindet als besonders belastend, dass es ein Teammitglied bekommen hat, welches von der Organisation in das Team hineingesetzt wurde, ohne dass das Team dieses Mitglied haben wollte. Dieses Teammitglied ist von seiner Arbeitsmotivation her – weil es selbst nicht in diese Organisationseinheit wollte – bestimmte Schwierigkeiten macht.
				M	- Es gibt da keine besonderen Regeln, meist nach Vorlieben und Abneigungen. Die kennt man dann schon nach einiger Zeit Zusammenarbeit

Autonomes Handeln im Team	Beschreibung der Umsetzung von Autonomie bei der täglichen Arbeit	Faktoren, die in Zusammenhang mit dem Empfinden von Autonomie stehen		B	- Gut. Das ist teilweise sowieso schon aufgrund der Funktionen und Kompetenzen der Teammitglieder gegeben - Aufgabenbewältigung wird jeder nach seinen Kompetenzen herangezogen - mehr könnte man auch mir vertrauen - Vertrauenskultur ist auch in der Abteilung ausbaufähig, aber sie ist weit weniger problematisch, als von den höheren Ebenen herunter.
				W	- Es gibt eine klare Arbeitsteilung bei den Prüfungen. Jeder muss einen Teil erledigen. Wie er das macht, da gibt es keine besonderen diesbezüglichen Regeln - ist ok.
				P	- durch den Abteilungs- oder Referatsleiter unter der Bemühung eines großen Einzelnehmers und unter der Beachtung der vorhandenen Kenntnisse - Wenn die Verantwortung und der Tätigkeitsbereich auf objektiv nachvollziehbare Art festgelegt wurden, dann erscheint eine konkrete Vorbestimmung vernünftig. -
				S	- Durch die Geschäftverteilung - Wenn heute beschlossen wird, dass du diese oder jene Aufgabe zu machen hast, ist das ziemlich egal, ob es in der Geschäftsverteilung so vorgesehen ist oder nicht. Hier greift dann die Hierarchie durch
				G	- Nein (ist nicht vorbestimmt) - Nein. Ich kann mir schon gewisse Dinge ausmachen. In der Geschäftseinteilung ist ja nicht klar abgeteilt, das ist das Referat und das ist Allgemein. Wir versuchen damit so umzugehen, dass alle im Team wissen, dass es eine halbwegs vernünftige Arbeitsteilung gibt. Das alle wissen, dass darauf Wert gelegt wird, dass die Belastung für alle akzeptabel ist. Es kann nicht sein – nur weil es festgeschrieben ist – dass der eine nicht weiss, wo ihm der Kopf steht und der Andere nichts zum Tun hat. Das ist ja nicht akzeptabel. Auch nicht für den Abteilungsleiter
				Z	- Ja, aus meiner Sicht könnte man schon bei der Vorgabe bzw. im Planungsprozess viel stärker auf die Themen eingehen. Im Planungsprozess kann man schon eine Vorgabe geben, das und das ist vorhanden und das und das ist möglich, und nicht erst, wenn die Wünsche und Anforderungen bewertet sind. - Oft macht man unnötige Kilometer, die dann letztlich nichts bringen.
				D	- Kasterl sind halt sehr allgemein gehalten - Wenn man diese Kasterl in der Formulierung allgemein hält, dann tut man sich einfach leichter - Es ist auch so, dass ich erlebe, wenn man auf eine neue Fragestellung kommt, nimmt man die einfach auf, auch wenn es kein Kasterl ist.
				K	- Entscheidungsmöglichkeiten, welche jetzt noch in der Hierarchie angesiedelt sind, dem Team selbst überträgt

Erwartete Gegenleistung	Welche Gegenleistung wird für Verantwortung erwartet.	Faktoren	D	- Dialog - Wahrgenommen-werden und das Ernstgenommen-werden
			K	- Zwei Arten der Anerkennung: Finanzielle und Feedback, und zwar von der obersten Hierarchie - Wenn man namentlich genannt ist
			B	- Nein. Da würde ich keine Gegenleistung erwarten. Da würde ich mich einfach ein bisschen wohler fühlen - wertgeschätzt - motivierend - Die ist hier groß, teils auch in Ordnung; vor allem auf der Abteilungsebene. Was die nächste Ebene betrifft, also den Sektionschef und den Präsidenten, ist die mir gegenüber absolut nicht gegeben - Betraung mit einer Führungsfunktion und damit die Übertragung von Führungsverantwortung - Eine Form der Anerkennung, welche auch in der jetzigen Abteilung gelebt wird, ist es auch, wenn Beiträge, die man geleistet hat, wenn sich diese auch wiederfinden im Bericht.
			M	- Keine - Leistungen werden in Beamtenstrukturen nicht erkannt. Man darf sich daher auch keine Anerkennung erwarten
			W	- Da ist im Bundesschema nichts vorgesehen. Unsere Bezahlung ist o.k.
			P	- Finanzielle Gegenleistung, Lob der Vorgesetzten, positive Meldung durch Dritte, sofern die den Sachverhalt auch beurteilen können. - Echtes, wahres Lob, eine Auszeichnung, finanzielle Besserstellung, eine Höherreihung und Zuweisung neuer, interessanter Aufgaben.
			S	- Arbeiten zu dürfen nach den eigenen Vorstellungen und einen Gestaltungspleisraum zu haben ist doch Belohnung genug. Wenn man mit Freude an die Arbeit geht, und nicht ständig das Gefühl hat, jede Minute ist überwacht, dann ist ja auch alles leichter. Da braucht es dann keine Gegenleistung mehr - Es wäre schon nett, wenn man für gute Leistungen gelobt werden würde, wenn diese Leistung auch tatsächlich als deine Leistung sichtbar werden würden
			G	- Loyalitätsthema - Freude im Team - Wenn diese von außen gesehen wird - Fairerer Umgang - Vergabe von Belohnungen - Dass man Produkte präsentieren kann - Vertrauen
			H	- Anerkennung ist etwas – das ist mein persönlicher Zugang – ich schöpfe Anerkennung aus der Arbeit. Ich brauche nicht Anerkennung von außen. Wenn ich es nicht schaffe, diese Freude an der Arbeit zu erbringen, wenn ich Lob von außen brauche und erwarte – dann bin ich falsch. Natürlich freut man sich über positives Feedback. Eh klar. Wer nicht

Unternehmensergebnis	Verantwortung für das Unternehmensergebnis	Gründe	H	- Man müsse mir nichts bieten. Ich meine, wenn der Gestaltungspleisraum sich erhöht, wäre es immer ein großer Vorteil. Man muss nur aufpassen in der Logik der Republik, dass mit der Autonomie nicht Budgetrestriktionen einher gehen. Es ist derzeit oft die übliche Pille, dass die Autonomie erhöht wird, das Budget eingeforen wird. Damit sinkt de facto die Autonomie wieder ganz drastisch.
			Z	- Es geht natürlich schon um eine angepasste adäquate Entlohnung, aber es gehört auch so, dass Leistungen entsprechend gewürdigt werden. Es wäre schon angenehm, wenn man von den Führungskräften und auch vom Ministerbüro die entsprechende Anerkennung bekäme. - Diese Lob- und Anerkennungsthematiken spielen aber gerade in der öffentlichen Verwaltung, wo die Hierarchie so bedeutend ist, eine wesentliche Rolle
			D	- wirklich viel Transparenz gebracht haben
			K	- nicht alleinverantwortlich, aber mitverantwortlich
			B	- Ja. Fühle ich mich verantwortlich. Wahrscheinlich eh zu sehr - Ich fühle mich sogar verantwortlich, getrieben, motiviert – was auch immer – das mit meinen Möglichkeiten – sogar unter In-Kauf-Nahme von persönlichen Nachteilen oder Stresssituationen – durch privates Auftreten in der Öffentlichkeit zu verkomplizieren
			M	- Nein.
			W	- Nein.
			P	- Ja, vor allem wenn es auch von anderen unterstützt wird.
			S	- Nein. Da würde ich auch verzweifeln. Das hieße ja ich würde mir eigene Ziele setzen, in dem Wissen, dass ich sie nicht umsetzen kann, weil ich nicht in der richtigen Position bin
			H	- Ja, Ausschließlich.
Z	- Ja. Das fehlt mir glaub ich ein bisschen - wir arbeiten für den gesamten Bund. In dem Sinn haben wir innerhalb des Ressorts nicht die entsprechende Anerkennung			
Teamergebnis	Verantwortung für das Teamergebnis	Gründe	W	- Für meinen Teil zumindest.
			K	- Hauptverantwortlich
			B	- Für das Teamergebnis auf jeden Fall - leider fühle ich mich für das Andere auch verantwortlich, was ich vielleicht nicht tun sollte
			M	- Für meinen eigenen Teil

					P	- Ja, da ich doch Teammitglied bin und ein Teamergebnis einvernehmlich sein soll.
					Z	- Ja. Natürlich. Für das Teamergebnis fühle ich mich verantwortlich, da ja eine gewisse Steuerung von meiner Seite durchgeführt wird. Das heißt, es kommt immer wieder zu Situationen, wo man entscheiden muss.
					S	- Als unverbesserlicher Idealist – leider schon
					W	- Mit einem Prüfungs-konzept wird es versucht.
					K	- Ziele gemeinsam entwickeln - Reden laufend über die Umsetzung - Reflexion
					M	- Das wird nicht sichergestellt. Das ist kein Thema
					P	- Aufsicht des Teamleiters - Vorlage der Teamergebnisse - Abschlussbesprechung
					S	- Gar nicht. Es geht doch nicht um Ziele. Es geht alleine um die Vorstellungen der Vorgesetzten.
					D	- nur die Struktur
					K	- Begründung für das Team nicht nachvollziehbar - Unverständnis - Frustration - Motivationsbruch
					B	- Ja das habe ich erlebt - weil sie mit der Hauslinie in Widerspruch waren - Das hatte die Konsequenz, dass von mir in einem Teilbereich überhaupt kein Ergebnis oder nur marginal Ergebnisse von mir übernommen wurden - Dauerkonflikt mit den höheren Ebenen - beurteilt von jemanden, der insgesamt weniger Ahnung hat
					M	- Ja, das passiert regelmäßig - Es ist demotivierend, aber Konsequenzen gab es keine
					W	- passiert regelmäßig - das ist demotivierend
	Koordinieren Ziele und Teamarbeit	Wie wird sichergestellt, dass die Teams aborientiert arbeiten?	Beispiele			
	Veränderung von Teamergebnissen	Welche Veränderungen von Teamergebnissen sind erfolgt und welche Auswirkungen hatten diese Veränderungen auf das Team.	Vorgesetzten, die das Team als belastend empfanden			

					P	- Ja, durch politische Intervention oder plötzlich nicht vorhandenen budgetären Mitteln bzw. durch Personalwechsel der Linienvorgesetzten. - Folge: Demotivation, Krankenstände, Verschlechterung des Betriebsklimas
					S	- Ja. Das ist normal. Das kommt daher, dass man keine Vorgaben kriegt
					S	- Ich habe den Eindruck, dass es den Obersten leichter fällt zu sagen, was sie nicht wollen. Viel schwerer fällt es ihnen zu sagen, was sie wollen. - Unendlich viel Arbeit für den Papierkorb
					G	- Naja. Was könnte das sein. Man könnte unsere Werte anzweifeln - Wenn man nachhaltig versucht Systeme aufzubauen, dann hat man auch das Vertrauen.
					Z	-
					D	- habe mich auch deshalb hier beworben. Weil ich diese Papiere gelesen habe. An sich ist es vorbildhaft. - Wenn das alles so ist, dann kann ich mich aus, dann kann ich agieren.
					K	- Schätze ich deren Bedeutung sehr hoch ein
					P	- Letztlich müssen die Leitbilder von unten und von oben und umgekehrt sich entwickeln und im Einvernehmen enden.
					S	- Wir haben alles. Qualitätsstandards, Verhaltenskodex.
	Führung	Indirekte Steuerung	Wird indirekte Steuerung wahrgenommen?	Konkrete positive Beispiele		

Indirekte Steuerung auf Teamebene	Wird indirekte Steuerung auf Teamebene wahrgenommen?	Konkrete positive Beispiele indirekter Teamführung		D	- nur erlebe ich sie seit ich hier arbeite kontrovers - inkohärent
				K	- In der Praxis hingegen ist es von hoher Bedeutung, dass dann diese Papiere auch gelebt werden, und zwar in erster Linie von der Führung. Nämlich vorbildhaft gelebt werden. Für die Mitarbeitenden muss es nachvollziehbar sein, dass das was niedergeschrieben wurde auch ernst gemeint ist. Wenn es zwischen dem Niedergeschriebenen und dem Gelebten Differenzen gibt, dann ist das höchst problematisch und führt solche Papiere sehr schnell ad absurdum. Es geht die Glaubwürdigkeit dieser Papiere verloren. Das wiederum hat einen ganz negativen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter
Indirekte Steuerung auf Teamebene	Wird indirekte Steuerung auf Teamebene wahrgenommen?	Konkrete negative Beispiele indirekter Führung		B	- Wir nehmen sie teilweise selber nicht ernst. Was ein Problem ist - wir unsere eigenen Qualitätsstandards nicht immer ganz ernst nehmen - dieser flexibel ausgelegt werden muss. Das ist nicht unbedingt vertrauensfördernd.
				M	- Die haben keine Bedeutung für mich. Soweit ich weiß, gibt es ein Leitbild und ein Prüfungshandbuch.
Indirekte Steuerung auf Teamebene	Wird indirekte Steuerung auf Teamebene wahrgenommen?	Konkrete positive Beispiele indirekter Teamführung		W	- Das hat alles keine Bedeutung für mich. Soweit ich weiß gibt es Leitbild und Prüfungshandbuch.
				S	- Aber die sind nur dann von Bedeutung, wenn ein Fehler oder ein Falsch-Verhalten nachgewiesen werden muss. Ansonsten lebt die Führung komplett andere Werte und Ideen
Indirekte Steuerung auf Teamebene	Wird indirekte Steuerung auf Teamebene wahrgenommen?	Konkrete positive Beispiele indirekter Teamführung		G	- muss ein Erfolgskriterium sein, dass das Erlebte und dass das Geschriebene irgendwie etwas miteinander zu tun haben. Das ist eigentlich das Thema, weil wenn das nur schön formulierte Sätze sind, dann wird es nicht funktionieren. Wenn die Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, dass sie das täglich auch erleben, dann ist das Papier umlätz.
				Z	- Ich glaub, die Organisation kann aus der Beschäftigung mit diesen Themen lernen. Wichtig ist dabei halt, dass die Themen auch gelebt werden. Hier gibt es gewisse Probleme, weil in manchen Bereichen die Akzeptanz bzw. die Änderung von Führungsstilen nicht wirklich gegeben ist oder die Bereitschaft nicht vorhanden ist
Indirekte Steuerung auf Teamebene	Wird indirekte Steuerung auf Teamebene wahrgenommen?	Konkrete positive Beispiele indirekter Teamführung		K	- Unser Leitbild ist meiner Meinung nach so formuliert, dass es auch auf die Teamebene anwendbar ist.
				B	- Ja, natürlich. Für das Prüftteam bindend sind natürlich alle diese Qualitätsstandards - strukturiert abgelegt - einheitlicher Auftritt
Indirekte Steuerung auf Teamebene	Wird indirekte Steuerung auf Teamebene wahrgenommen?	Konkrete positive Beispiele indirekter Teamführung		M	- Nein.
				S	- Nein
Indirekte Steuerung auf Teamebene	Wird indirekte Steuerung auf Teamebene wahrgenommen?	Konkrete positive Beispiele indirekter Teamführung		G	- würd das nicht als sinnvoll erachten, für Vier-Mann-Teams „Wie gehen wir miteinander um?“. Da ist es viel wichtiger, dass die Leute spüren, wie es gelebt wird.

Teamentführung	Beschreibung des Verhaltens	Konkrete negative Beispiele indirekte		H	- Das Entscheidende ist nicht das Papier, wo es drauf gedruckt ist. Ist eh ein alter Hut. Wie kommt man zu diesen Zielformulierungen. Der Prozess der Zielformulierungsfindung – das ist die eigentliche Wirkung im Haus. Wenn man auch hier Ziele vergemeinschaftet und damit sind es Ziele aller, und damit ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie gelebt werden höher, als wenn man sie in Kammer vorschreibt.
				Z	- Nein. - Teambesitz muss innerhalb des gegebenen Rahmens bereitet werden.
Teamentführung	Beschreibung des Verhaltens	Konkrete positive Beispiele		P	- Charakteränderungen
				K	- Problembewusster - Rahmenbedingungen: muss man sich damit beschäftigen und sieht dann zwangsläufig diverse Arbeitsabläufe und Gegebenheiten anders. Man sieht welche Zwänge es gibt, und warum bestimmte Prozesse oder Umfeldbedingungen so sind und nicht anders.
Teamentführung	Beschreibung des Verhaltens	Konkrete positive Beispiele		B	- ja - ist sich schwerer Loyalität nach unten zu üben. - Ergebnis nicht verteidigt, sondern hat den verantwortlichen Prüfer gemeinsam mit der oberen Hierarchie zusammengehaut - , wenn er etwas abgenommen hat, das wird auch bei Druck von oben nicht sofort aufgegeben. Das wird einmal verteidigt. Nur wenn massiver Druck kommt, dann wird das halt geändert. Das wäre für mich als Führungsperson auch eine Selbstverständlichkeit, weil das demaskiert mich ja auch als Würstel
				M	- Ja, da zeigt sich teilweise aufgeblähtes Verhalten. Das ist meistens gepasst mit keiner Prüfungserfahrung
Teamentführung	Beschreibung des Verhaltens	Konkrete positive Beispiele		H	- Eine Änderung der Funktion und der Verantwortung muss logischer Weise auch eine Änderung im Umgang bewirken. Ich bin in einer anderen Rolle. Aus einer anderen Rolle heraus habe ich eine andere Verantwortlichkeit. Aus dem heraus erwarte ich auch ein anderes Handeln. Die Frage ist, wie sich das zeigt. Ich beobachte aber, dass manche sich schwer tun in dieser neuen Führungsrolle. Man braucht wahrscheinlich eine gewisse Phase der Findung. Es gibt einige, die sehen sich dann mehr als Gleicher unter Gleichen. Andere sehen sich dann mehr als Übergeordneter, als Chief – und versuchen sich da zu finden. Ich denke, es sind beide Modelle legitim.
				Z	- muss er natürlich das Netzwerk bedienen, in dem er sich bewegt. Er ist ja dann nicht nur im Team, nicht mehr nur ein Kollege, er muss Partner auf der höheren Managementebene finden, die dann seine Anliegen weiter vertreten. Dieses Netzwerk verändert zum Teil natürlich.

					D	- Unnatürlich - Formalistisch - Zu jung – Kein gesammeltes Selbstverständnis
					P	- Charakteränderungen - Übersteigertes kritisches Verhalten - vieles hängt von meiner Kompromissbereitschaft ab
					S	- Sie verstärken nur die Verhaltensweisen, die sie vorher auch schon gezeigt haben. Im Regelfall sind das Verbeugungen nach oben und Tiltte nach unten. Das wird dann halt alles extremer. - Das ist sehr ambivalent. Es gab schon sehr schöne Szenen, andererseits bewundere ich sie oft für ihren Einsatz und ihr Durchhaltevermögen. Ich weiß nicht, ich würde ihr gerne vertrauen, aber es bleibt immer irgendwie ein Zweifel, ob sie im Ernstfall tatsächlich hinter mir stehen würde oder in das Laudatio der Hierarchie entfallen würde
					W	- zeigt sich große Überforderung
					D	- 7
					K	- 8
					B	- 8
					M	- 1
					W	- 7
					P	- 6
					G	- Extrem sachorientiert - Je älter ich werde, umso mehr bin ich davon überzeugt, es steht und fällt mit dem Individuum.
					H	- Zwischen 5, 6 und 7
					Z	- 8
					D	- Sechs. Die Sachorientierung ist mir wichtiger. Ich kann nicht endlos mitarbeiterorientiert sein. Wenn mir einer sagt, er will das nicht machen, dann ist das endlich, weil ja die Sache gemacht werden muss.
					K	- 7
					B	- 7, Kontrollzwang

					M	- 6 - professioneller konkreter Umgang
					W	- 8
					P	- 6
					H	- Die Beziehungsebene ist immer stärker als die Sachebene in der Umsetzung. - Das Eine bedingt das Andere. Ich glaube in unserem Haus wird auf die Personenorientierung viel Wert gelegt. Wir sind ein kleines Haus. In einer kleinen Organisation ergibt sich die Personenorientierung zwangweise aus der Kleinheit, weil man fast eine Schicksalsgemeinschaft ist.
					Z	- Da ich sehr viel Wert lege auf soziale Kompetenzen, würde ich auch hier sagen Acht.
					D	- 80 % X und 20 % Y - Die Leute haben sich schon sehr viel abgeschmirgelt - teilweise sind sie auch gebrochen. Ich denke aber schon, dass viele wieder motivierbar wären
					K	- Überwiegende Anzahl dem Typ Y - überdurchschnittlich hohes Ausbildungsniveau - hoher Prozentsatz der Bediensteten initiativ sein will, etwas erreichen will und auch konkrete Vorstellungen hat, was sie machen wollen
					M	- 2/3 X und 1/3 Y. Die Y-Typen sind die Wichtigsten - Das ist beamtentypisch.
					B	- Mehrheit Y Typen 60 bis 70 % - dass ich in der Führungsebene der Sektionschefs am ehesten die X-Typen - politische Motive sehr großen Einfluss auf die Besetzungen haben. Aber auch auf die Grundhaltung, dass wenn man Ja-Sager ist eher vorankommt, als ein konstruktiv kritischer Mensch. - Ja Sager Kultur - gefährlich für eine Organisation
					W	- 80% Typ Y und 20% Typ X
					P	- 40 % Typ Y und 60 % Typ X - mangelnde Bereitschaft zu neuen Aufgaben. Fehlendes Bemühen und Weiterbildung - Gewohnheit immer dasselbe zu leisten, das ist auch einfacher

					S	- Das kann man so überhaupt nicht sagen. Niemand wird als X oder Y geboren. Es ist das Umfeld, das eine Ausprägung verstärkt oder abschwächt. So eine Zuordnung würde ich nicht machen
					G	- es fällt mir schwer, jemanden für sein ganzes Leben zu kategorisieren
					H	- Für mich ist die Frage der Selbstkontrolle auch da. Wie hoch sehe ich mein Leben, als von mir selbst bestimmt. Wenn ich das sehe, dann bin ich wahrscheinlich auch eher der Typ Y. Wenn ich mich als Opfer der Umstände sehe – also eher X-Ausprägung – dann bin ich falsch hier in dieser Organisation. Es gibt logischer Weise gar nicht so wenige Leute, die sich als Opfer dieser Umstände sehen, die sich als ein Rad unter vielen sehen, die diese Selbstverantwortung auch gar nicht so wahr nehmen, obwohl sie im Grunde einen hohen Selbstverantwortungsgrad haben. Inwiefern glaube ich, dass sich der X-Anteil um die 30 Prozent bewegt. Für mich ist so ein Indikator, wie ist mein Sitz im Leben. Sehe ich mich als jemand, der passiv sein Leben gestalten lässt oder jemand, der sein Leben aktiv gestaltet. Das ist ein ganz entscheidender Punkt in der Personalauswahl.
					Z	- Viele ältere Kollegen sind geprägt durch die langjährige Arbeit in der öffentlichen Verwaltung. Da verliert man diese Y-Bereiche. Ich würde aber meinen, dass das Verhältnis 50:50 ist. Es gibt welche, die wollen einfach nicht entscheiden und gestalten, machen aber ihre Arbeit brav. Die Anderen sind sehr selbstbewusst und selbstbestimmt und können das auch. - Es hängt viel mit den gemachten Erfahrungen zusammen.
	Feedbackkultur	Organisation der Feedbackgespräche	Wer geht wem wie oft Feedback		D	- gibt mein unmittelbaren Vorgesetzten schon regelmäßiges Feedback - Mit meinem unmittelbaren Vorgesetzten passt es, aber darüber ist es katastrophal.
					B	- Ja, im Team - vom Sektionschef kann ich dann schon weniger beobachten - nicht mehr ganz so zufriedenstellend - ehrlich - politisch motivierte Dinge
					M	- Nein.
					W	- Eher nicht - Abteilungsleiter an seine Mitarbeiter.
					P	- Sehr selten, da besteht geringes Interesse. Leider! - die Teamleitung, selten die darüberstehende Organisationseinheit.
					S	- Ja. Man fürchtet sich immer - Hat man jetzt wieder was falsch gemacht
					G	- Ich lehne es ab in Kulturen zu arbeiten, wo keiner mehr sagt was er denkt. Das ist etwas, was einer Organisation Raum nimmt um zu wachsen. - Ich geh davon aus, dass wir eine Feedbackkultur haben, weil ich ja das auch hör, wenn etwas nicht passt – und das ist gut so
					H	- Das macht auch innerhalb der Organisation etwas. Wenn der Lehrer laufend Feedback von den Studierenden bekommt, dann ist man auch bereit, Feedback innerhalb der Organisation weiter zu geben. Inwiefern rollt sich das Rad von dieser Seite auf.

	Gesetzliche Rahmenbedingungen	Wirkungsorientierung				Z	- Nicht strukturiert - Es passiert eigentlich alles nur in diesen jährlichen Zielgesprächen, wo man unter anderem auch über die persönlichen Themen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Stärken und Schwächen spricht.
		Welche Bedeutung hat die Wirkungsorientierung für die Autonomie der Teams.				D	- großen Zugewinn an Autonomie, weil die Wirkungsziele einfach eine Linie vorgeben, an der man sich orientieren kann. - Je mehr du Entscheidungen dezentralisierst, je mehr du den Leuten Entscheidungs- und Handlungsspielraum einräumst, umso mehr brauchst du Wirkungsziele. Das ist ein wunderbarer Raster in dem du dich bewegen kannst
		Eine Beschreibung der persönlichen Wahrnehmung der Umsetzung der Wirkungsorientierung				K	- Wirkungsziele können autonom festgelegt werden. - Autonomie würde ich auch darin finden, den Weg festzulegen, wie diese Wirkungsziele erreicht werden können und in welcher Form diese Wirkungen gemessen werden.
						B	- Wirkungsorientierung operationalisierbar machen - wir bemühen uns
						M	- keine - inhaltlichere Moderechnung
						W	- keine Bedeutung - Wirkungsziele sind derart unkonkret formuliert und Prüfungsresultate sind nicht Inhalt der Wirkungsziele
						S	- keine
						G	- Bevor man beginnt zu arbeiten, ist es absolut sinnvoll, sich zu überlegen, was man bewirken. - Für mich sind Wirkungen Orientierungshilfen - Die Leistungen sollten abgeleitet sein von den Wirkungen - Dieser Zusammenhang ist für mich derzeit zu bürokratisch, weil die Leistung – ich muss es ja nicht machen, ich bin ja da draußen aus dem Ganzen – aber was ich sonst von Kollegen höre, es geht doch nur darum, Formulare auszufüllen. In dem Moment, wo das Formulare ausfüllen zur Belastung wird, ist man weit weg von der Bereicherung der Erwartungsklarheit.
						H	- Ich finde es ist ein revolutionärer Gedanke, dass sich die Republik auf die Wirkungsorientierung konzentriert hat. Ich finde das vom Ansatz her unheimlich gut, weil man damit auf den eigentlichen Kern einer Aufgabe – einer Organisation kommt. Was wird am Ende des Tages auch erreicht. - Für mich ist es sehr präsent und ganz wichtig. Den Mitarbeitern ist es nicht gar so präsent, weil im Handeln und in dem was wir Setzen und Anbieten, werden diese wirkungsorientierten Ziele – ich hoffe zumindest – gut umgesetzt. Inwiefern passt es gut.
						Z	- Aufgrund unseres Aufgabengebietes eine geringe Rolle

Beamtendienstrecht	Weiche Bestimmungen begünstigen autonomes Handeln im Team	Konkrete Beispiele	D	- Es heißt irgendwo, der Mitarbeiter, die Mitarbeitern ist angehalten, seine Aufgaben aus Eigenem zu besorgen. Da ist so eine Eigenverantwortung die darin steckt. Das Dienstrecht hindert einen überhaupt nicht.
	Weiche Bestimmungen begünstigen autonomes Handeln im Team	Konkrete Beispiele	K	- Fürsorgepflicht; wenn diese gut wahrgenommen wird, dann wirkt sich das sicher auf die Motivation aus - Das Beamtendienstrecht sieht sicher diverse Anweisungen und Aufgabenbeschreibungen für Funktionsträger, beispielsweise Stellenbeschreibungen, vor. Je mehr Handlungsspielraum solche Stellenbeschreibungen zulassen, umso größer ist auch die Autonomie.
			B	- Möglichkeit zur Telearbeit - verfassungsrechtlichen Grundlagen, welche den Beamten in seiner Meinungs-, Forschungs- und Wissenschaftsfreiheit unterstützen - kein Job- oder Existenzverlust eintreten kann, weil ich es mir erlaube anderer Meinung zu sein
			W	- Das Beamtendienstrecht ist auf Gehorsam - Ober steht Unter - ausgerichtet, daher ist Pragmatisierung sehr wichtig. Motivation spielt hier eine untergeordnete Rolle. - Am ehesten die Pragmatisierung
			S	- man auch ohne Funktion eine eigenständige Zeichnungsberechtigung für einen gewissen Bereich bekommen kann - der Sachbearbeiter denkt sicher genauer darüber nach, was er da tatsächlich schreibt, und der Chef ist nicht verantwortlich. Schade, dass es das bei uns nicht mehr gibt.
			G	- Klarheit gibt, was einen Beamten ausmacht - Ein Ehrenkodex ist für einen Beamten Voraussetzung. Kein Mobbing, wie gehen wir miteinander um. Das habe ich für wichtig auch auszuformulieren. Wir sind eben keine Privatwirtschaft.
			H	- Bei uns gilt ja im BOG das Lehrendienstrecht - sehr große persönliche Freiheit.
			Z	- undurchsichtig und nicht wirklich lesbar
			D	- Es gibt einen enormen Reformbedarf. Es ist so wahnsinnig differenziert ist, dass es schwierig ist etwas zu finden. - Meines Erachtens macht es Sinn, das Dienstrecht kurz zu halten. Ganz kurz: „Wofür steht der öffentliche Dienst?“. Es sollte auch mehr Freiheit für die Ministerien geben, wie sie das Dienstrecht konkret ausgestalten, zum Beispiel hinsichtlich der Dienstzeitmodelle
			K	- Problemfälle bezogen auf die Übernahme von Verantwortungen, wo nach dem Beamtendienstrecht bestimmte Regelungen getroffen werden können, die aber mehr als Regenschirmregelungen aufzufassen sind. Das sind Situationen, in denen eine rein rechtliche Regelung mit der praktischen Umsetzbarkeit schwer in Übereinstimmung zu bringen ist. Wenn wir diese jetzt rein formal betrachten würde und die Schuld, wenn was schief geht, immer auf den abwälzen würde, der rechtlich betroffen ist, dann hätte das schlechte Auswirkungen. Hier bin ich der Meinung, hier muss die Praxis irgendeine regelnd eingreifen, um die Grenzen und die Entscheidungsmöglichkeit innerhalb der Grenzen der praktischen Umsetzbarkeit muss gegeben sein. Würde man hier nur streng das Recht vollziehen, wäre das kontraproduktiv.

Dienstvertragsmanagement	Persönliche Interessen	Werden persönliche Interessen in der Organisation wahrgenommen?	Anfragen einer isolierten Stelle in der Organisation, wo persönliche Interessen deponiert werden können	B	- werden alle gleich bezahlt. Auch die, die es schaffen, dass sie es sich ein bisschen bequemer einrichten, bekommen gleich viel wie die Workaholics
				M	- Das Beamtendienstrecht ist grundsätzlich auf Gehorsam und nicht auf Motivation ausgerichtet - Die zwinghafte Einhaltung aller vorgeschriebenen Befehlsketten und das monokratische System an und für sich - dadurch jeder persönliche Freiraum verhindert wird
				W	- Die „Ober steht Unter-Befehlskette“. Dadurch wird jede Leistungsorientierung blockiert. - die Beförderung nur nach zweitem Verhalten, Sympathie beim Vorgesetzten und dem richtigen Parteibuch abhängt
				S	- vor allem das fixe Gehaltschema - Der der viel Leistung erbringt, kriegt im schlimmsten Fall genau so viel, wie der der keine Leistung erbringt. Das ist dann in der Gruppe natürlich ein Sog nach unten.
				G	- Mobilität - Da ist das momentane Dienstrecht sicher nicht so, dass es einfach ist zu wechseln. Schon allein aufgrund der vielen, vielen Bewertungsunterteilungen
				H	- Aber ansonsten ist ein Dienstrecht kein Motivator. Ein Dienstrecht ist ein Rahmen, in dem ich mich halt bewegen kann. - Schwermig formuliert - Über manche Punkte hat man sich auf Gesetzgebungsebene einfach nicht geeinigt. Da hat man das dann den Dienststellen überlassen – einigt Euch. Das ist gar nicht leicht eine gute Einigung herbeizuführen
				D	- Sektorschief – offene Gesprächskultur - vertraue ich voll
				K	- mehrere Stellen - keine konsequente Umsetzung, nicht in jedem Fall - Die Tendenz hat dann aber stark abgenommen. - Die Organisation hat den Vorteil, dass sie sehr viele verschiedene Sachgebiete anbietet. Die Abteilungsleitung versucht ihr Möglichstes, meine Wünsche innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen zu erfüllen. Es gibt eben gewisse Tätigkeitsbereiche, für die ich mehr Interesse habe. Ich merke auch eine zunehmende Tendenz mich in diesen Bereichen auch tatsächlich einzusetzen – von der Abteilungsleitung.
				B	- Institutionen in unserer Organisationseinheit, die dafür eigentlich da sein sollten, von denen fühle ich mich nicht unterstützt. Definitiv ist das die Personalverwaltung. Von der habe ich eher das Gefühl, dass sie mir in den Rücken gefallen sind. Und dann sind da noch die Auswahlverfahren – und das ist auch die Personalverwaltung beteiligt – also, gerade die Institutionen, die eigentlich den Mitarbeiter unterstützen sollten, werden dieser Aufgabe nicht gerecht
				M	- Nein.
				W	- nicht, dass ich wusste.

Verwendung	Erspricht der derzeitige Arbeitsbereich den zentralen Fähigkeiten?	Anfänger von positiven Beispielen und/oder Ursachen		P	- Die Abteilungsleitung, Sektionsleitung, auch die Personalvertretung oder befreundete Mitarbeiter.
				S	- die Personalentwicklung - Was ich so höre, bewegt sich da was. Aber ich stehe dem Ganzen sehr kritisch gegenüber. Es ist immer noch die Frage, ob man sich nicht mehr schadet als das es einem hilft, wenn man sich dorthin wendet
Verwendung	Erspricht der derzeitige Arbeitsbereich den zentralen Fähigkeiten?	Anfänger von positiven Beispielen und/oder Ursachen		G	- Informell - Mitarbeitergespräch --Vorgesetzte
				Z	- Eine konkrete Organisationseinheit ist mir nicht bekannt. - Persönliche Gespräche - Es liegt halt an der Führungskraft selbst, inwieweit die persönliche Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen wird. - Wichtig dabei ist, dass es eine Vereinbarung gibt, und dass es nicht auf oktruiert wird.
Verwendung	Erspricht der derzeitige Arbeitsbereich den zentralen Fähigkeiten?	Anfänger von negativen Beispielen und/oder Ursachen		D	- Teamarbeit ist eine große Herausforderung aber auch eine schöne Arbeit. Ich kann natürlich auf Grund meiner langjährigen Führungserfahrung ein Team führen und ein Projekt zu einem guten Ergebnis führen - Bin ganz zufrieden.
				H	- Das Schöne an der Funktion des Dienststellenleiters ist, dass man einen relativ großen Gestaltungsspielraum hat. Damit hat man eine hohe Handlungsoption. Diese Handlungsoption auch wahrzunehmen - das kann man machen oder auch nicht. Ich mache es für mich gerne und das macht auch die Freude an diesem Arbeitsplatz. Obwohl damit eine sehr hohe Belastung einher geht. Keine Frage. Es wird manchmal leichter, man würde eine Arbeit abarbeiten und grenzt sich dann ab, als man steckt viel auch an persönlicher Energie hinein.
Verwendung	Erspricht der derzeitige Arbeitsbereich den zentralen Fähigkeiten?	Anfänger von negativen Beispielen und/oder Ursachen		D	- Fähigkeiten, vor allem im internationalen Bereich habe, die hier nicht zum Einsatz - Ursache: Auf fehlendes Vertrauen
				K	- Nein - man die Bedeutung dieser Themenbereiche nicht erkannt hat bzw. auch nicht erkennen wollte - und zwar von jener Stelle, die in der Lage dazu wäre, zu entscheiden, ob ich meine Fähigkeiten für die Organisation einsetzen kann oder nicht.
Verwendung	Erspricht der derzeitige Arbeitsbereich den zentralen Fähigkeiten?	Anfänger von negativen Beispielen und/oder Ursachen		M	- Nein - Wir sind ein System von Befehlsempfängern. Wer fragt da nach persönlichen Interessen oder Fähigkeiten. Das ist total irrelevant
				P	- Nur bedingt, da auch sie "gebundene Hände" haben. Der Erfolg ergibt sich eher auf Basis einer persönlichen Freundschaft. - Nein. Die eigenen Fähigkeiten kann man erst nach einer entsprechenden Herausforderung oder mit Hilfe von fachkundigen, gut geschulten Personen erkennen.

Einflussmöglichkeit der Teamarbeit	Kann die Teamarbeit auf die Berücksichtigung der individuellen Fähigkeiten einwirken	Beispiele		S	- Ich bin dieser Abteilung zugewiesen worden. Es hat mich niemand gefragt. Ich glaube aber schon, dass ich in der Lage wäre, selbstständig zu denken und zu entscheiden. Das darf ich aber nicht. - Nein, ich kann meine Fähigkeiten und Kenntnisse nicht nutzen. Meine Meinung oder meine Sicht der Dinge ist nicht gefragt
				Z	- Optimale glaube ich eben nicht, weil diese vollständige Autonomie fehlt. Man kann eben im Team nicht die Entscheidungen über Finanzmittel, Personalmittel, Zeit, Themen treffen. Es gibt zu viele externe Einflussfaktoren, die das erschweren.
Einflussmöglichkeit der Teamarbeit	Möglichkeit der Vereinbarung von Teamzielen	Beispiele		W	- Unser Abteilungsleiter setzt die Mitarbeiter soweit möglich nach ihren Vorkenntnissen und Ausbildungen für gewisse Arbeiten ein. Die Prüfungstätigkeit ist an sich schon sehr abwechslungsreich, sodass man sich immer in neue Gebiete einarbeiten muss
				B	- Ich glaube nicht, dass er da was tun kann.
Einflussmöglichkeit der Teamarbeit	Möglichkeit der Vereinbarung von Teamzielen	Beispiele		M	- Das ist in Beamtenstrukturen unmöglich
				G	- Letztendlich hat eine Organisation Aufgaben zu erfüllen. Es ist ein Glückfall, wenn sich alles was eine Organisation braucht, sich wiederfindet in den Mitarbeitern. Ich würde hier nach dem Überwiegendprinzip gehen. Ein Mitarbeiter soll dort eingesetzt werden, wo seine Stärken sind. Überwiegend. Aber dann werden auch Aufgaben notwendig sein, die keiner so wirklich machen will. Die müssen aber trotzdem gemacht werden. Ich denke auch Mitarbeiter müssen so denken. Sie können nicht jeden Tag das machen, was ihnen liegt, sondern sie müssen auch das machen, was gemacht werden muss. - Aber keine Organisation der Welt kann das bieten, dass alle Interessen aller Mitarbeiter wahrgenommen werden
Einflussmöglichkeit der Teamarbeit	Möglichkeit der Vereinbarung von Teamzielen	Beispiele		H	- Es gibt einen Bereich an Arbeit, der muss geleistet werden - das Must Have. Da kann man sich nicht viel aussuchen. Das ist einfach abzuarbeiten. Es gibt einen Teil, da habe ich einen persönlichen Spielraum. Da kann ich mich im Sinne meiner persönlichen Neigungen auch vertiefen. Ich vermute, dass dieser Anteil der persönlichen Neigungen, wo ich mich vertiefen kann, sehr groß ist bei uns im Haus. Da lassen wir sehr viel Spielraum. Vielleicht manchmal auch zu viel Spielraum.
				Z	- Was Ausbildung betrifft, andere persönliche Themen, da funktioniert das leider nicht so gut.
Einflussmöglichkeit der Teamarbeit	Möglichkeit der Vereinbarung von Teamzielen	Beispiele		W	- Nein, ist für unsere Art von Arbeit nicht nötig
				K	- Mitarbeitergespräch - Vereinbarungen werden umgesetzt
Einflussmöglichkeit der Teamarbeit	Möglichkeit der Vereinbarung von Teamzielen	Beispiele		S	- Ich bin kein Akademiker
				G	- Ich erwarte mir mündige Mitarbeiter, die Vorstellungen auch formulieren.
Einflussmöglichkeit der Teamarbeit	Möglichkeit der Vereinbarung von Teamzielen	Beispiele		H	- Das sind andere Mechanismen. Das ist ein nicht formalisierter Prozess. Dieser Mechanismus dient als Leitlinie für die Führungskraft im Ministerium. Es ist somit klar in welche Richtung es geht. Es ist eine Abstimmung.

Möglichkeiten, das Team zu wechseln	Ist ein Wechsel zu anderen Teams vorstellbar und auch möglich?	Z	- Es gibt schon ein paar Bereiche, wo ich mir denke, von der Führungskraft her – von der Art wie die Abteilung geführt her – wäre es vielleicht besser dort mitzuwirken
		P	- Finanzielle Vorteile - Höheremstellung - Interessante Projekte
		D	- Ja - Das wäre eher kompliziert - Ich bin in einer sehr hohen Einstufung und eine entsprechende Stelle in einem Prüfteam wäre sicher schwer zu finden. Meine Einstufung liegt über jener der Prüfungsleitung. Ginge ich in ein Prüfteam, gäbe es hier sicherlich Akzeptanzprobleme.
		K	- Ja - Wäre kompliziert
		B	- Ja - Abteilungen, wo ich das Gefühl habe, da ist ein guter Zusammenhalt da. Das sind die Abteilungen, die man meistens ziemlich geschlossen beim Kaffee sieht. Ich glaube, das ist zwar nicht unbedingt ein Beweis für eine angenehme Abteilung, aber ein gewisses Indiz ist es dafür - es wäre kompliziert - kann halbwegs leben damit
		M	- Mein. - Die Geschäftseinteilung (bindet an das Team) Eine Veränderung birgt nur Risiken.
		W	- Im Großen und Ganzen unkompliziert
		P	- Kommt auf die persönliche Einstellung meiner Vorgesetzten an.
		S	- Es gibt schon das eine oder andere Team, wo ich mir denke, da wäre es interessant mitzuarbeiten - die Prozedur und den Aufbau dorthin zu wechseln, das tue ich mir nicht an. - Chefin würde das als persönliche Beleidigung verstehen. Außerdem würde ich dann eine Personalentscheidung in Frage stellen. Das kommt in der Hierarchie sowieso nie gut an
		G	- Ich habe noch nichts gefunden, wo ich mir denke, dort könnte ich meine Stärken besser ausleben.
H	- Ah ja. Da gibt es einige Alternativen. Da hält ich viele. - Es war für mich persönlich ein komplizierter Prozess. Es war in der Hierarchie nicht ganz so leicht. Es war aber sicher machbar.		
Z	- Das wäre entsprechend kompliziert. Aus meiner Sicht oben – wir sind chronisch unterbesetzt, wir sind eine Spezialistenorganisation, und wenn man da Kolleginnen verliert, ist es eher sehr schmerzlich. Es wird wahrscheinlich auch Widerstand hervorgerufen.		

Mitspracherecht im Team	Möglichkeit der Beeinflussung von Arbeitsbedingungen	Beispiele	W	- Man müsste nur wollen - Thema: Arbeitstempo
			B	- Ja, tendenziell hätte ich gerne mehr Mitspracherecht. Manches würde ich schon ein bisschen anders machen - es fehlt Selbstreflexionsfähigkeit - empfinde ich als dramatischen Mangel
			M	- Diese Besprechungen haben ohnehin wenig Bedeutung. Heute so und morgen so. Das wäre Zeitvergeudung
			P	- Kommt auf das jeweilige Thema an. Ich bin aber tolerant, also besonders teamfähig bzw. liberal. Ich würde das regierende Klima miteinbeziehen.
			S	- wäre es fein, wenn sich jemand auch einmal meine Sicht der Dinge anhören würde, aber das ist rein hypothetisch - ein anderes Grundverständnis der Zusammenarbeit, Wertschätzung auch der niedrigeren Arbeiten.
			H	- wenn das Ergebnis nicht passt, dann sag ich schon was. Das Ergebnis – die Wirkung, das ist das Entscheidende. Wie sie arbeiten ist mir egal.
			Z	- regelmäßige Abstimmtermine - Vertrauensverhältnis - Gespräche und vertrauensbildende Maßnahmen
			D	- Loben - hervorragende Leistung wurde eher kritisch belügt - Oft waren es komplexe Sachverhalte, die nicht einfach zu verstehen waren und weitreichende Auswirkungen hatten. Man ist dann dazu übergegangen, die Formulierungen zu mildern und einen Teil aus dem Schriftstück zu nehmen
			K	- Ich muss aber auch sagen, dass offizielle Anerkennung für das Team auch in einem erfreulichen Ausmaß von der Hierarchie gekommen ist
			B	- Ja, dann wird wahrscheinlich der Abteilungsleiter dafür gelobt, was er auch durchaus verdient. - Natürlich, der Mensch freut sich, wenn ein Lob, welches vom Präsidenten ausgesprochen wird, von unmittelbar Vorgesetzten auch wertschätzend weiter gegeben wird.
M	- Es entsteht Neid und daraus unmotivierte Probleme mit dem Umfeld.			
S	- Zu hervorragenden Leistungen sind in unserem System nur die Akademiker in der Lage. Als B-Beamter hat man nicht – wie hat mal jemand zu mir gesagt? – diesen Esprit.			
H	- Leistungsprämie, aber über Geld als Motivator haben wir schon gesprochen. Als aller erstes brauche ich für mich selbst das Gefühl, das ich etwas geleistet habe. Das ich aus mir selbst die Bestätigung hole. Das ist das Allerwichtigste. Verstärker und Motivator kann und muss auch Vorgesetzte sein. Positives muss man genauso wie Negatives sanktionieren. Ich muss einen Unterschied geben, wenn ich Leistung bringe und wenn ich keine Leistung bringe. Das muss auch erkennbar sein, bei Konferenzen oder wo auch immer. Den Unterschied zu verbalisieren, das ist ein ganz entscheidender Punkt.			
Z	- Ja da haben wir Schwächen, wir machen wenig Marketing – also Eigenmarketing			

	Beschreibung der Reaktionen im Team			W	- das bringt eher Neid-Probleme und wird dann im Bericht nicht berücksichtigt. Meistens wird gute Leistung sowieso als Leistung von jemand anderem verkauft.
				K	- von einem großen Teil der Mitarbeitenden des Hauses wahrgenommen wird. Die Mitarbeitenden geben häufig ein direktes Feedback
Fehlerkultur	Welche Fehlerkultur gibt es?	Aufführung von konkreten Beispielen bzw. Verhalten		P	- Meistens wird man mit schwierigeren Projekten beauftragt oder in ein neues Team aufgrund der erworbenen Qualifikation eingegliedert
				D	- keine Fehlerkultur. Fehler dürfen nicht passieren. Man nutzt die Chance nicht, daraus zu lernen. Es ist auch die Frage, was ist ein nennenswerter Fehler.
				K	- analysieren wir zuerst, warum der Fehler passiert - Wiederholung zu vermeiden - Lernen aus Fehlern
				B	- sind schon Fehler passiert - menschlicher, verständnisvoller Umgang gepflegt wird wird das nicht zum Problem. Ich bin sowieso der, der sich selbst am meisten darüber ärgert, wenn er einen Fehler macht - Wenn der Teamleiter hingegen mitbekommt, dass ich mich selber eh am meisten ärgere, dann reagiert er angenehmer. Hier gibt es ein bisschen einen unterschiedlichen Stil - Wir machen Fehler, aber wenn man an sich selbst den Anspruch hat und den auch nach außen transportiert, dass wir keine Fehler machen, glauben wir ja irgendwann selber, dass wir keine Fehler machen. Dann sehen wir auch keinen Grund, keine Motivation und keinen Sinn darin uns zu verbessern und aus Fehlern zu lernen
				M	- Es ist mir noch kein Fehler passiert
				W	- Das ist noch nicht passiert – oder es ist noch nicht bemerkt worden.
				P	- Fehlerbeseitigung. Mein Bekenntnis, dass ich einen Fehler begangen habe, Beseitigung des Fehlers und Lernen aufgrund des Fehlers, es in Zukunft besser zu machen.
				S	- Fehler passieren sowieso nur immer mir - Oft denk ich mir, da kann ich aber nichts dafür. Das darf ich aber nicht sagen, sonst steht ja der Akademiker dumm da. Das hat dann Folgen für mich - Es ist eine kurze Aufregung, aber im Grunde bald wieder vergessen. Das Einzige was bleibt, ist das Gefühl, das man von den anderen als dumm angesehen wird

	Wurden Ideen berücksichtigt?	Wurden Meinungen gehört und Ideen angereicht? (Achtung: Frage ist negativ gestellt)			D	- Wenn man Fehler macht und nichts daraus gelernt hat, dann hat man eine Möglichkeit zu wachsen vorbei gehen lassen. Fehler passieren. Wo viel gearbeitet wird, passieren viele Fehler - Nicht schümen - Aufklärung - Wenn man etwas Neues einführt, dann muss man sagen, im ersten Jahr ist man da und redet mit Kollegen. Man sagt ihnen nochmal, das schaut nicht plausibel aus. Kann da ein Fehler sein? Da nehmen wir uns sehr sehr viel Zeit. Seit Jahren ist dieses System fantastisch. Also, wenn ein System mal eingeführt ist, gibt es nichts verlässlicheres, als unsere Kollegen. Es ist immer nur das Thema am Anfang, wo man viel Energie hineinstecken muss. Nur weil man einen Brief rauschreibt, heißt das noch lange nicht dass das so gelebt wird. In einer Umstellungsphase muss man sich die Zeit nehmen, den Kollegen alles zu erklären und ihnen zu sagen, warum man das braucht. Warum man das so macht, wie das zu verstehen ist, und noch einmal, und noch einmal. Und dann wundert man sich selbst, wie schnell es dann wirklich funktioniert.
					H	- Der Fehler ist nicht das Problem. Schwierig ist, wie man damit umgeht. Welche Schlüsse man daraus zieht. Also – oder anders herum: Für mich ist eine Null-Fehler-Kultur tödlich. Da sind wir tot. 5 % Fehler gut. 8 % Fehler noch besser. Es bewegt sich etwas. Performance ist das Entscheidende. Die Fehler sind sekundär. Wir müssen etwas bewegen. Wir müssen Bildungsprogramme anbieten, wir müssen in der Lehr gut sein. Das ist das Kriterium. Und ja keine Fehlervermeidungsstrategien machen. Das ist tödlich. Die binden so viel Energie
Lernen	Wurden Ideen berücksichtigt?	Wurden Meinungen gehört und Ideen angereicht? (Achtung: Frage ist negativ gestellt)			Z	- Es ist so, dass in unserer Organisation Fehler nicht die Auswirkung haben, dass Menschen unmittelbar in Mitleidenschaft gezogen werden. Das ist sehr angenehm. Dadurch kann man auch gewisse Risiken leichter nehmen. - Elvage Konsequenzen werden im Mitarbeitergespräch und im Zuge des Belohnungsverfahrens abgearbeitet - Die Managementebenen sind entsprechend zu informieren und einzubinden. Im Rahmen von gemeinsamen Gesprächen werden Lösungen gesucht, aber es ist nicht so, dass es persönliche Schuldzuweisungen gibt
					D	- Das passiert immer wieder. Ich denke aber, wenn eine Idee wirklich gut ist, dann setzt sich diese früher oder später durch. - Man ist nicht oportun - es sind gerade andere Themen wichtig
					K	- andere Prioritäten - Schwerpunkt möglicher Umsetzungen in einem anderen Bereich - Ressourcenknappheit - Weil sie von mir gekommen sind - Wenn es einem nicht selbst eingefallen ist – Abwehrmechanismus
					B	- nein. Status als Prüfer - mangelnde Fachkompetenz dener, die meine Vorschläge zu beurteilen haben - ungezählte Male mit Idee nicht durchgekommen - Weil die anderen zu wenig Fachwissen haben um diese Idee zu verstehen. Außerdem üben sich doch die meisten in Selbstgerechtigkeit. Die hören nicht zu

Zusätzlich					W	<ul style="list-style-type: none"> - Manchmal. Meistens wird die Idee von jemand anderem als seine eigene ausgegeben. Das ist auch egal. Hauptsache sie geht nicht ganz verloren. Wie bereits erwähnt hat es keine Auswirkungen auf das Gehalt, das ist wirklich nicht wichtig. - Sie wurde schon gehört. Es ist aber nicht tragisch, dass sie manchmal nicht umgesetzt wird. Das ist halt bei einer Teamarbeit so, dass man Kompromisse eingehen muss, oder dass die Idee von jemand anderem „gestohlen“ wird.
					P	<ul style="list-style-type: none"> - Öfters, ist im hierarchischen System keine „Seltenerheit“ - Persönliche oder sachliche Divergenzen, falsch gewählte Argumente, Projektgründe hat man sich anders vorgestellt, Politische Einflüsse.
					S	<ul style="list-style-type: none"> - Es wäre tatsächlich drum von mir noch Ideen einzubringen. Nachdem sie von mir als B-Beamter kommen, sind diese Ideen sowieso nicht gut. Es sei denn, ein Akademiker kann sie gut bewerten. Aber dann stammen sie letztlich nicht von mir, sondern vom Akademiker. Also – welche Ideen sollte ich noch haben
					G	<ul style="list-style-type: none"> - Na. Sicher. Ist ok. - Weil es nicht zur richtigen Zeit war, weil es nicht zu Ende gedacht war, weil es in die Kultur nicht gepasst hat, weil die Interessen/Schwerpunkte im Moment andere waren – ist in Ordnung
					H	<ul style="list-style-type: none"> - oft
					Z	<ul style="list-style-type: none"> - Ja. Das passiert regelmäßig - damit man in einer so großen Organisation Ideen weiter bringt, da muss man Netzwerke haben, da muss man soziale Kontakte knüpfen, da muss man viel nach außen gehen. Es geht nicht nur um die gute Idee oder um die gute Aufbereitung der Idee, sondern auch um Multiplikatoren, die diese gute Idee weitertragen und unterstützen. Wenn man hier nicht genug investiert, wird man mit seinen Ideen auch nicht gehört.
					K	<ul style="list-style-type: none"> - Ich glaube, dass Teams in bürokratischen Systemen vorhanden sind und zweckmäßig sind. Auch dass sie auch grundsätzlich auch im Rahmen einer Bürokratie sehr große Möglichkeiten Richtung Autonomie haben. Je größerer Freiraum den Teams gegeben wird, also im Rahmen der zeitmäßigen Einteilung, die das Team für die Teamaufgaben verwenden kann, also die Selbstbestimmung darüber, wann das Team was macht, die Selbstbestimmung darüber, wie das Team was macht, umso größer wird der Erfolg sein, weil die Motivation des Teams steigt. Durch diese Umfeldbedingungen steigt auch der kreative Freiraum für Innovationen. Je mehr eine bürokratische Organisation Teams arbeiten lässt und nur die Rahmenbedingungen klug gestaltet, flexible Ziele vorgibt, d.h. Ziele an Situationen, die sich ergeben, anpasst, umso größeren Erfolg wird die bürokratische Organisation mit ihren Teams erzielen.
				B	<ul style="list-style-type: none"> - Was für Teamautonomie wichtig wäre ist, dass schon Spielregeln vorgegeben werden, an die sich die Teams auch halten, damit so etwas wie eine einheitliche Unternehmenskultur, Corporate Design, und ein einheitliches Auftreten gegenüber der Öffentlichkeit ergibt. Ganz wichtig, vor allem in einer Organisation, die für sich in Anspruch nimmt, eine Expertenorganisation zu sein, ist es, eine Wertschätzungskultur zu entwickeln, weil es kann nicht sein, dass wir immer alle einer Meinung sind. Wir haben es mit sehr komplexen Sachverhalten und Rechtsverhältnissen zu tun. Hier muss man sich dann auch einfach mehr Zeit nehmen oder auch den Mut haben von eingefahrenen Wegen abzugehen. 	

					M	<ul style="list-style-type: none"> - Die Antworten sind typisch für eine bürokratische Struktur. Autonomie ist in Bürokratien nur bis zu einem gewissen Maß erzielbar. Die Qualität einer Bürokratie wird an der korrekten Umsetzung von Anweisungen gemessen
					S	<ul style="list-style-type: none"> - Ich bin grundsätzlich ein Teamarbeiter. Ich brauche nichts mehr als die Diskussion und fühle mich dabei auch wohl. Das widerspricht unserem System. Hier bin ich weisungsgebunden. Diskussionen sind nicht möglich – schon gar nicht aus meiner Position heraus. Da leide ich sehr darunter. Letztlich hat man aber die Wahl zwischen sicherem Arbeitsplatz und guter Bezahlung und Teamarbeit und Freiheit. Außerdem glaube ich nicht, dass ich nach über 20 Jahren im öffentlichen Dienst noch gute Chancen am freien Arbeitsmarkt hätte.
					D	<ul style="list-style-type: none"> - Ich glaube, das Wichtigste ist, dass man immer wieder Themen bekommt, wo man ausprobieren kann. So zum Beispiel das Recruiting. Hier hatte ich die Möglichkeit zu wachsen. Ich habe mir 60 Bewerbungen mir alleine angeschaut, ein Bewertungsschema gemacht, Gespräche geführt. Für mich war das komplett was Neues. War klasse! Ich habe gelernt und weiß jetzt wie es geht!
					H	<ul style="list-style-type: none"> - Letzte Frage: Wodurch unterscheidet sich die Kultur von Lehrenden von der Kultur von Beamten bspw. im Lebensministerium? - Beamter ist sehr stark hierarchisch geprägt. Eine Vorgabe, eine Weisung wird abgearbeitet. Das prägt diese Person. Man ist bemüht, diese Vorgaben abzuwickeln und wenn man sie brav abgearbeitet hat, dann ist es in Ordnung. Ein Lehrer hat einen sehr hohen Autonomiegrad in der Gruppe – in der Klasse. Er ist immer bestrebt, dass er diese Gruppe auch gut führt. Er ist im Grunde eine Führungsposition. Aus dem heraus entstehen die kulturellen Unterschiede. Das Thema Weisung und Vorgaben hat für einen Lehrenden nur sehr geringe Bedeutung. Vorgaben werden somit auch nur sehr schwer angenommen. Das oberste Ziel ist es, eine gute Performance in der Klasse abzuliefern. Vorgaben von oben interessieren ihn genau Null. - Gibt es sonst noch irgendwas, was Du zum Thema sagen möchtest? - Der Gestaltungsspielraum ist in der öffentlichen Verwaltung sehr groß – das muss ich schon sagen. Die einschränkenden Faktoren sind in anderen Unternehmen genauso da, wobei Industrieunternehmen oft noch bürokratischer sind als die öffentliche Hand. Das muss man auch sagen. Es wäre unsere Aufgabe den Gestaltungsspielraum zu nutzen. Hier haben wir noch Optimierungsbedarf. Du hast die Kultur angesprochen, Kultur – das ist der eigentliche Hebel. Man kann sich immer auf die Rahmenbedingungen ausrichten. Die passen nie. Wie das Geld nie passt. Das ist nicht das Thema. Diese Autonomie auszufüllen, das wir die Sache.

Legende:

	OE 1	Führungskräfte
	OE 1	Mitarbeiter
	OE 2, OE 3, OE 4	Kontrollgruppe

D Transkripte

Gruppe Führung

Interview D

Datum: 19. November 2015

Dauer: 84 Minuten

Strukturvariablen:

Geschlecht: weiblich

Alter: 56

Führungskraft: Fachexpertin für Wirkungsorientierung

Ausbildung: Studium der Rechtswissenschaften, leitende Mitarbeit an Konzepten der
Verwaltungsinnovation

Besoldung: A1/6/

I: Herzlichen Dank für diesen Termin. Dieses Interview ist Teil der empirischen Erhebung im Rahmen meiner Masterarbeit zum Thema „Teamautonomie in bürokratischen Systemen“. Ich bin aus Gründen der Dokumentation verpflichtet, dieses Interview aufzuzeichnen. Diese Aufzeichnung wird von allen Beteiligten vertraulich behandelt. In der Masterarbeit werden sich ausschließlich anonymisierte Transkripte finden. Ist das für Sie in Ordnung?

P: Ja, ist in Ordnung

I: Insgesamt besprechen wir ca. 50 Fragestellungen. Dieses Interview wird daher ca. eine Stunde Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

I **Allgemeine Fragen - Einstiegsfragen**

1 Welche Vorteile bietet Dir die Arbeit in diesem bürokratischen System?

Ich erinnere mich an meine Tätigkeit an der Universität. Hier war ich sehr frei bei der Einteilung meiner Arbeit. Ich konnte mir meine Partner aussuchen, die ich wollte, ich konnte diskutieren mit wem ich wollte.

Hast Du die Universität als bürokratisches System erlebt?

Wenig. Wenig.

Du hast Dich dann ja verändert in das Bundeskanzleramt, welches ähnlich unserer Organisationseinheit strukturiert ist. Siehst Du Vorteile in einer Arbeit im bürokratischen System?

Absolut. Die Bürokratie erhöht die Nachvollziehbarkeit durch die Veraktung aller Geschäftsstücke. Allerdings ist mir der ELAK lieber als der Papierakt, weil der ELAK total transparent macht, was jemand verändert. Akten sind für mich schon bürokratische Auflagen, aber für die ordentliche Verwaltung unerlässlich.

2 Welche Nachteile sind mit Deiner Tätigkeit in diesem bürokratischen System verbunden?

Ja. Durch die hierarchischen Entscheidungsprozesse verlangsamen sich die Dinge. Es kommen manchmal so Anfragen direkt herein, also direkt an das mittlere Management. In bürokratischen Systemen muss dieses Geschäftsstück zuerst ganz hinauf, dann muss es erst wieder herunter kommen. Das verzögert natürlich stark und das ist schon sehr hemmend. Gewisse Dokumentationspflichten kommen mir auch übertrieben vor. Das sind so im Wesentlichen die Nachteile.

II Organisationsstruktur

I Welche Position hast Du innerhalb Deiner Organisationseinheit?

Ich bin Fachexpertin, direkt dem Sektionschef untergeordnet und arbeite in unterschiedlichen Teams. Im Bereich Einkommenserhebung setzt sich das Team aus Mitarbeitern unserer Sektion aber auch aus Mitarbeitern anderer Sektionen zusammen. Als Prüfungsleiterin arbeite ich aber auch in Teams mit Mitarbeitern aus anderen Abteilungen, die einen eigenen Fachbereich haben. Das sind sozusagen geborgte Mitarbeiter.

2 Welche Linienführungskraft ist Ihnen direkt übergeordnet?

3 Welche Hierarchiestufen gibt es in Ihrer Organisationseinheit darüber hinaus noch?

4 Aus wie vielen Personen setzt sich in Ihrer Organisationseinheit in der Regel eine Abteilung zusammen?

4a Aus wie vielen Personen setzt sich in Deiner Organisationseinheit in der Regel ein Team zusammen?

Das ist unterschiedlich. Im Einkommenserhebungsteam sind wir schon mindestens fünf Leute. Im Prüfteam hatte ich zwischen drei und vier Mitarbeiter.

5 Wie viele Abteilungen gibt es in Ihrer Organisation?

6 Wie viele Teams arbeiten in Ihrer Organisationseinheit?

7 Welche Zielsetzungen sind in Deiner Organisationseinheit mit Teamarbeit verbunden?

Über die fachlichen Ziele gibt es natürlich auch das Ziel ein Wir-Gefühl zu entwickeln, ein gemeinsames Interesse am Teamergebnis, aber auch dass man sich besser kennen lernt und von anderen Teammitgliedern etwas lernen kann. Das habe ich sehr stark erlebt. Ich habe mich für meine Begriffe in letzter Zeit doch zu einer Excel-Spezialistin entwickelt. Es ist schon unglaublich, wie selbstverständlich das jetzt für mich ist in Excel zu arbeiten. Man lernt etwas im Team; zum Beispiel statistische Auffälligkeiten, da bin ich jetzt viel kritischer als früher, durch die Fragestellungen, die ich im Dialog mit dem Richard zum Beispiel von ihm lerne. Wenn ich heute eine Statistik sehe, dann frage ich auch immer, wie groß war das Sample, wie war das Sample zusammengesetzt. Das habe ich früher nie gefragt, und jetzt bin ich da viel kritischer geworden. Das finde ich toll, wenn man im Team etwas lernen kann.

8 Würdest Du Dein Team als erfolgreich bezeichnen?

Mein jetziges Team ist erstaunlich erfolgreich.

9 Was macht Dein Team erfolgreich?

Richard und ich, wir sind der Kern des Ganzen. Wir verstehen uns mächtig gut und wir haben beide ein großes Interesse daran, dass wir ein gutes Produkt heraus bekommen. Das Team umfasst aber auch den JS, der wirklich breit verfügbar war und immer, sogar im Urlaub, wenn etwas gehangen ist in der MIDAC, immer wieder repariert. Das war unglaublich. Es ist ein starkes Commitment notwendig für ein gutes Projektergebnis. Nicht zuletzt aber auch der Sektionschef. Das muss ich auch sagen. Als Auftraggeber hat er in den entscheidenden Momenten drei Sätze gesagt und das war so klar. Es war uns sehr geholfen. Zum Beispiel dass wir keine Fristverlängerung gewähren. Das war essentiell. Das wurde kommuniziert, das war ausgemacht, das war Fakt.

10 Gibt es bürokratische Hürden, die Dein Team bremsen?

Ja sicher. Natürlich, das gibt es auch. Ich kann das im Vergleich zu vor zwei Jahren sagen. Der damalige Sektionschef war sehr vorsichtig, was die Fristverlängerung betroffen hat. Der hat gemeint: „Nein, sind wir halt nicht so streng, wenn es zwei Wochen später wird, ist es auch nicht so dramatisch“ und so weiter. Er war sehr offen und ich hatte nicht das Beauvoir streng zu sein. Der Effekt war, dass wir eine irrsinnige Verzögerung im Projekt aufgerissen haben. Am Ende sind wir dann ordentlich ins Schleudern gekommen. Jetzt war das eine klare Entscheidung. Das wurde kommuniziert und nach außen hin wurde es kommuniziert. Damit ist es mir gelungen, die Zeitvorgaben einzuhalten. Es hat mich behindert, dass das früher immer so ein herumgeeier war. Jetzt ist das viel geradliniger.

11 Bitte beschreiben Sie einen typischen Entscheidungsweg anhand eines Fallbeispiels aus Ihrer täglichen Arbeit?

12 Bedeuten für Dich hierarchische Strukturen Sicherheit oder empfindest Du und Dein Team diese eher als Einengung? Bitte begründe kurz Deine Antwort.

Es kommt darauf an. Hierarchie der Hierarchie wegen finde ich eher lähmend. Es stört mich furchtbar, weil man sich eher eingengt fühlt. Ich bin ein Freigeist. Ich möchte einfach nachdenken, Ideen entwickeln, innovativ sein und neue Formen der Zusammenarbeit probieren. Ich bin sehr interessiert an einem guten Ergebnis, mit einer guten Qualität. Da gibt es jetzt unterschiedliche Methoden und Herangehensweisen. In einer Hierarchie ist das eher unflexibel. Es ist so starr. Ich kenne aber mittlerweile die Bürokratie so gut, dass ich sie auch mit ihren eigenen Waffen ganz gut schlagen kann.

III-Organisationskultur

1 Beschreibe bitte Deine Arbeitsbedingungen (Arbeitsraum, Arbeitszeit, Arbeitsklima).

Ich finde die sogenannte Hardware hier im Organisationseinheit ist exzellent. Die Technik, die IT, die Software, der Schreibtisch, den man hochfahren kann, das Zimmer ist wunderbar. Die Bibliothek ist sowas von serviceorientiert. Die bemühen sich total. Das gehört für mich auch zur Infrastruktur dazu. Das schätze ich sehr von den Arbeitsbedingungen her. Es gibt viele interessante Weiterbildungsmöglichkeiten. Ich finde beispielsweise die Berichtspräsentationen eine extrem gute Einrichtung. Es gibt sehr viele Angebote. Es gibt natürlich auch die Grundausbildung. Das finde ich sind alles gute Angebote. Was mir ein bisschen fehlt, ist der institutionalisierte Austausch zwischen den Kollegen. Bei Wissenskonzferenzen, da gibt es immer einen, der vorne etwas redet und dann gibt es ein bisschen Diskussion – das war es. Was mir am Anfang geholfen hätte, das wär so ein institutionalisierter Erfahrungsaustausch. Das gibt es zwar teilweise, aber eher auf Führungsfragen beschränkt. Wenn man irgendwo hinget, wo andere schon mehrfach geprüft haben, dann wär es, finde ich gut, wenn man weiß, wer ist konstruktiv dort, worauf muss man aufpassen. Das denke ich fehlt. Ich habe mir das teilweise geholt. Das System ist sehr geschlossen. Ich hätte das gerne ein bisschen offener.

2 Bitte beschreiben Sie das Verhältnis zur Ihren TeamkollegInnen.

3 Bitte beschreibe das Verhältnis der Teams zueinander.

Dieser Austausch passiert leider auch nicht zwischen den Teams. Eigentlich gar nicht.

Wär das für Dich ein Punkt, wenn das vorhanden wäre, dann würdest Du Dich hier wohler fühlen?

Ja. Ja.

4 **Nimmst Du an den jährlichen Weihnachtsfeiern/Betriebsausflügen teil?**

Ja. Immer.

4a **Warum?/Warum nicht?**

Weil ich mich gerne mit Kollegen unterhalte. Es gibt kaum sonst Gelegenheit, das institutionalisiert zu tun. Ich bin ja Fachexpertin und als solche eine One-Women-Show. Ich habe sehr wenige Kontakte. Ich stelle aber auch fest, dass wenn ich mal in die Cafeteria gehe, dass die Abteilungen immer nur beieinander sitzen und sich nicht übergreifend austauschen. Bei Weihnachtsfeiern hat man da auch die Möglichkeit ein bisschen zu reden, zu schauen, was prüfen die Leute. Ich kann mich noch erinnern, ich bin früher ab und zu mit dem Kollegen von der Sozialversicherungsabteilung in der U-Bahn gefahren. Wir hatten so interessante Gespräche. Er hat mir erzählt, was er jetzt gerade für eine Prüfung macht. Da bin ich darauf gekommen, dass er ja gerade etwas Ähnliches prüft, was wir gerade prüfen. Dann hat er mir einen Teil seines Prüfungsergebnis zur Verfügung gestellt. Das hat mich wieder so weiter gebracht. Das finde ich so toll. Wenn man aber keine Gelegenheit hat sich da auszutauschen, ein bisschen nachzufragen, was die Leute gerade prüfen oder welche Fragestellungen sie gerade quälen, dann fehlt etwas. Darum gehe ich auch gerne auf die Weihnachtsfeiern. Ich möchte jetzt aber nicht sagen, dass man nur dienstelt – trotzdem sind diese Treffen wertvoll.

5 **Welche Bedeutung/welche Macht haben in Deiner Organisationseinheit Gerüchte?**

Ich beschäftige mich wenig mit Gerüchten, weil ich sie immer ganz am Schluss erst erfahre. Es hat mich einmal betroffen. Das hat überhaupt nicht gestimmt. Auf welche Ideen die Leute kommen. Man kann das nur unterbinden, indem man die Leute ordentlich beschäftigt. Je mehr die Leute Freizeit haben oder nicht wirklich ausgelastet sind, umso mehr tratschen sie.

5a **Haben Sie eine Erklärung dafür?**

6 **Können Sie mir „Wohlfühl-Faktoren“ in Ihrem Unternehmen nennen?**

7 **Was wären für Sie (darüber hinaus) wichtige „Wohlfühl-Faktoren“?**

Es fehlt mir einfach ein bisschen mehr Zutrauen in die Fähigkeiten der Leute. Ich kann selber durchaus entscheiden, wann ich welche Arbeit mache und dass ich selber für ein gutes Ergebnis verantwortlich bin. Es zählt nur die Dienstzeit, die man im Zimmer sitzt. Das finde ich sehr hemmend. Oft fällt mir am Abend etwas ein. Das schreibe ich mir dann auf, dann habe ich aber keinen Computer mit. Also tippe ich es in den privaten ein und schicke es daher. Ich bin so ein Mensch, ich lese unterwegs eine Zeitung. Dabei fällt mir ein: Ah ja, das könnte ich noch fragen oder tun. Mich beschäftigen Fragestellungen auch außerhalb. Ich fühle mich hier mit dieser Dienstzeit schon sehr gefangen. Hier bräuchte ich ein bisschen mehr Freiheit. Das würde mich enorm motivieren.

Hast Du schon konkrete Ideen, wie man das hier im Haus umsetzen könnte?

Zeiten, die man nicht im Büro ist, sollte man auch als Dienstzeit schreiben können. Wenn ich zum Beispiel auf einer Heimreise einer Dienstverrichtung den Dienstreisebericht im Zug schreibe, darf ich diese Zeit ja an und für sich nicht als Dienstzeit verrechnen. Das ist irgendwie eigentlich blöd. An der Uni war das für mich ideal. Wir hatten eine Blockzeit.

8 Findest Du diese Wohlfühl-Faktoren zumindest teilweise in Deinem Team?

Bei der Arbeit in Teams finde ich mehr Freiheiten, als wenn ich in der Hierarchie arbeite. Es fällt mir auf, bis das Team beginnt ist es bürokratisch und dann am Ende, wenn die Arbeit abgeschlossen ist, ist es wieder bürokratisch. Dazwischen hat man sehr viele Freiheiten. Da kannst Du relativ frei gestalten. Zum Beispiel bei Prüfungen, mit wem Du Dich triffst, welche Fragen du stellst, wie du das dokumentierst, wie man sich auf Sitzungen vorbereitet, wer welche Themen abarbeitet. Da kann ich auch sagen: der kann das und das gut, die kann das und das gut und bitte dann mach das so und so. Da gibt es viele Freiheiten. Anfang und Ende sind halt sehr bürokratisch.

9 Welche Faktoren, die aus der Organisation auf Dein Team wirken, beeinflussen die Arbeit in Deinem Team negativ?

Man hat zum Beispiel im Team eine Entscheidung getroffen und ein Produkt erstellt. Dann gibt es in der Hierarchie so viele Schleifen, dass das ewig dauert, bis man wieder in einen Entscheidungsreifezustand kommt. Manchmal muss man dann nach Monaten selbst wieder nachdenken, was man sich da gedacht hat und wieder die Argumentation hervorholen muss. Es hat Fälle gegeben, wo ein Prüfungsergebnis von mir sieben Monate gelegen ist, ohne dass das jemand angeschaut hätte. Das halte ich für ein Team einfach unerträglich. Teilweise waren die Leute schon wieder irgendwo anders. Man musste dann die Leute wieder zusammensuchen, weil die schon wieder auf Einschau waren. Solche Sachen sind einfach sehr lähmend.

10 Was würdest Du gerne im täglichen Umgang mit Deinen KollegInnen verändern?

Aus meiner persönlichen Lage heraus würde ich mir ein Mehr an Austausch wünschen. Ich organisiere mir das selber. Ich habe so ein kleines Netzwerk hier im Haus, wo ich halt die Leute immer wieder anspreche und frage, ob wir auf einen Kaffee gehen oder ob wir eine Fragestellung kurz diskutieren können. Ich organisiere mir das schon selber, aber ich habe das Gefühl, das ist hier nicht sehr üblich. Die Leute sind alle nett und nehmen sich auch immer gleich Zeit, aber das Lernen voneinander ist hier nicht institutionalisiert. Ich habe ein bisschen das Gefühl, dass hier jeder glaubt, er weiß eh schon alles. Das was der Kollege erzählt, dass interessiert ihn eh nicht, weil das weiß er eh schon. Das ist hier die Einstellung: das man eh super ist.

11 Ist diese Veränderung auch umsetzbar?

11a Wenn nein: Warum nicht?

IV-Machtverhältnisse/Autonomie

1 Welche Ziele verfolgt Deine Organisationseinheit?

Wir haben **Wirkungsziele**. Eines davon ist es **Transparenz** zu schaffen und Probleme aufzuzeigen. Das fällt mir schon auf bei den Prüfberichten, dass zum Beispiel bei meinem letzten schon veröffentlichten Prüfergebnis „Die Situation von weiblichen Häftlingen im Strafvollzugsanstalten“; das ist so ein weißer Fleck auf der Landkarte. Kein Mensch weiß, wie es denen geht, wie groß die Population ist, welche Probleme die haben, welche Maßnahmen es gibt, wie man die betreut oder auch nicht betreut. Hier war ein wesentliches Ziel einmal Transparenz zu schaffen, wie schlecht eigentlich die Situation von weiblichen Häftlingen im Strafvollzug ist. Aber natürlich auch die irren **Haftungen**, die im Zuge von Prüfungen festgestellt werden, und die eigentlich verschleiert werden, dass die Größenordnung hier offengelegt wird. Ich finde das ist ein hoher Wert von Organisationseinheitberichten. Hier wird zur Transparenz beigetragen mit dem Ziel **Verbesserungspotenziale** aufzuzeigen und dadurch **Reformimpulse** zu setzen.

2 Warst Du bei der Festlegung dieser Ziele mit eingebunden?

Ich **war** am Anfang in diese Diskussionsrunden **eingebunden**. Das ist dann irgendwie in die höheren Ebenen abgedriftet. Dann wurde das dort eine Zeit lang allein diskutiert. Aber das ist legitim. Ich konnte mich da schon einbringen. Ich war relativ streng bei diesen Gleichstellungszielen. Da hatten wir zuerst so ein bisschen ein lasches. Das was letztlich herausgekommen ist, mit dem bin ich relativ zufrieden.

3 Welche Zielsetzungen wären Deiner Meinung nach wichtig?

Was mich ein bisschen schmerzt ist, dass man beim Nachfrageverfahren immer nur abfragt, haben sie das gemacht oder nicht. Dann heißt es: „Ja wir haben es umgesetzt“ aber man weiß es eigentlich nicht wirklich – außer man macht dann ein Follow-Up, aber das kann man ja nicht immer machen. Also die **Wirksamkeit** ist etwas, was meiner Meinung nach noch nicht so super ist. Wenn der **█** zum Beispiel in einem Bericht sagt, da müsste man das Gesetz überdenken oder hier wäre eine Sperre einzubauen oder irgend eine vergleichbare Anregung gibt, und das Parlament nimmt das nur irgendwie zur Kenntnis und es passiert nichts. Da bin ich schon irgendwie..... . Hier bräuchte man eine **Wirkkette**, dass das Parlament einem Ministerium den Auftrag gibt, bitte macht einen Gesetzesentwurf, der Organisationseinheit hat das gesagt. Ich erwarte eine Vorlage. So!

4 Erfolgt die Ausrichtung der Arbeit Deines Teams eher an den Wünschen/Vorgaben des Linienvorgesetzten oder an den Organisationszielen?

Also ich beobachte eine starke **Ausrichtung an den Vorgaben der Linie**. Wenn das so gewünscht ist, dann machen sie das halt so. Manche schauen auch auf die Wirkungsziele, aber das ist noch nicht sehr weit verbreitet. Ich erinnere mich nur, dass die **█** immer kämpft mit diesen KreuzerIn, ist das jetzt ein Gleichstellungsthema oder nicht.

Früher war ich da noch mehr eingebunden. Ich habe mir da manchmal gedacht: „Warum machen sie da kein Kreuzerl? Das ist ein tolles Gleichstellungsthema.“ Die Prüfer sehen das aber nicht. Es gibt keine Fantasie dazu, was alles Gleichstellung ist. Das hängt auch mit dem Dialog mit dem Auftraggeber zusammen. Manche Auftraggeber schauen halt nur, ob die Kasterl erfüllt sind und es gibt keinen Dialog, wo sich auch etwas weiterentwickeln kann. Bei meiner letzten Prüfung haben wir im Zuge des ersten Meilensteingepörches noch einige neue Fragestellungen herausgefunden, die das Prüfungsergebnis eigentlich bereichert haben.

5 Wie erfolgt die Teamzusammensetzung?

Also wirklich. Wenn Du keine Abteilung hast, ist eine Zusammensetzung eines Teams irre mühselig. Ich brauchte jetzt für die letzte Prüfung ein Teammitglied. Das man sich irgendjemanden aussuchen kann, der fachlich passt, das kann man sich überhaupt abschminken. Man muss eher jemanden nehmen, der halt gerade frei ist. Es kommt sehr stark darauf an, wer ein Team sucht. Manche kriegen alle, die sie wollen und andere kriegen niemanden. Eine Teamzusammensetzung ist daher schwierig.

6 Wie erfolgt die Zuteilung der budgetären und zeitlichen Teamressourcen?

Hier wird nach einem Raster vorgegangen. Die Vorgabe lautet – kleine Prüfung. Somit steht fest, wie lange das Projekt brauchen darf. An dem orientiert man sich. Ich habe aber länger gebraucht.

7 Wie erfolgt die Festlegung des Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiches des Teams?

Also man ist schon in der Themenwahl zu Prüfungen extrem eingeeengt.

8 Wie empfindest Du den Umstand, dass der Verantwortungs-/Tätigkeitsbereich des Teams konkret vorbestimmt ist?

9 Wird vom Team innerhalb des zugewiesenen Verantwortungs-/Tätigkeitsbereiches autonomes Handeln erwartet?

Ja. Aber das geht. Gewisse Kasterl sind halt sehr allgemein gehalten. Da sind ja nicht nur konkrete Fragen sondern auch weite Fragen, zum Beispiel: „Wie werden die Wirkungsziele abgestimmt?“. Da kannst Du dann alles Mögliche fragen. Technisch, prozessual, waren sie eingebunden oder nicht – also, alles Mögliche. Wenn man diese Kasterl in der Formulierung allgemein hält, dann tut man sich einfach leichter.

9a Was bedeutet das für Dich bei der täglichen Arbeit?

Es ist auch so, dass ich erlebe, wenn man auf eine neue Fragestellung kommt, nimmt man die einfach auf, auch wenn es kein Kasterl ist.

10 Welche Einschränkung des Entscheidungs-/Handlungsspielraumes empfindet das Team als besonders belastend?

Ein bisschen mühsam ist es, wenn von außen das Grundkonzept durcheinander gebracht wird. Das ist in jeder Phase der Prüfung und der Berichtserstellung eine ziemliche Challenge. Das muss ich ehrlich sagen. Da braucht man dann eine unglaubliche Geduld, um diese Schleifen durchzuhalten. Diese Korrekturschleifen sind hier in unserem bürokratischen System besonders ausgeprägt, weil der Qualitätsstandard hier sehr hoch ist. Es gibt auch Vorgaben, die ich nicht nachvollziehen kann. Zum Beispiel kann ich nicht verstehen, warum man für ein Element immer dasselbe Wort verwenden muss. Dadurch wird manchmal der Text sehr holprig. Wenn ich aber zwei bis drei Alternativworte habe, dann liest sich das auch besser. Die gute Lesbarkeit eines Berichtes hätte für mich einen höheren Stellenwert. Die Angst, dass man Missverständnisse erzeugt, verstehe ich schon auch, aber ich wäre manchmal ein bisschen großzügiger mit der Formulierung.

11 Wie könnte man diesen Handlungs- und Entscheidungsspielraum sinnvoll erweitern?

12 Wäre die Erweiterung Deines persönlichen Handlungs- und Entscheidungsspielraumes für Dich eine Bereicherung oder eine Belastung?

Das wäre für mich eine Bereicherung.

12a Warum?

Weil ich gerne herausfordernde Aufgabenstellungen habe, weil ich gerne auch einmal etwas gestalte, etwas Neues schaffe, weil ich gerne mit Leuten zusammen arbeite, weil ich mich gerne einbringe ... also tausend Sachen.

13 Welche Gegenleistung würdest Du erwarten, damit Du einer Erweiterung Deines Verantwortungsbereiches zustimmen würdest?

Wenn man das auch einmal sagt. Nämlich, wenn man nicht nur sagt „Super“, sondern wenn man auch irgendwie eine Beziehung herstellt, indem man sagt: „Ich habe das jetzt gelesen. Sie haben da einen Passus drinnen, der ist jetzt gut oder auch schlecht“. Man muss den Bezug erkennen, damit man weiß, der hat das auch wirklich gelesen. Dass man dann in einen Dialog eintritt. Da lernt man auch etwas daraus. Dann kann man das auch durchaus verbessern. Das Wahrgenommen-werden und das Ernstgenommen-werden der Arbeit wär für mich ein sehr wichtiger Punkt.

14 Fühlst Du Dich für das Unternehmensergebnis verantwortlich?

Oh ja. Ehrlich gesagt schon. Die Berichte, die ich erstellt habe, auf die bin ich ehrlich gesagt stolz, weil ich finde, dass diese wirklich viel Transparenz gebracht haben.

15 Fühlst Du Dich für das Teamergebnis verantwortlich?

Na sicher. Klar.

16 Wie wird in Ihrer Organisationseinheit sichergestellt, dass sich Teams zielorientiert verhalten?

- 17 Gab es in Deinem beruflichen Alltag Fälle, in denen Entscheidungen oder Arbeitsergebnisse von Teams durch Linienvorgesetzte verändert wurden?

Nein. Es ist erstaunlich, dass eigentlich die Inhalte nicht verändert werden, nur die Struktur.

- 18 Welche Konsequenzen ergaben sich daraus für Dich und das Team?

Mühselig.

V-Art der Führung

- 1 Leitbilder, Verhaltenskodexe und ähnliche Papiere haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Welche dieser Papiere gibt es in Deiner Organisationseinheit und welche Bedeutung schreibst Du diesen Papieren zu?

Es gibt solche Papiere. Jede Menge. Ich habe mich auch deshalb hier beworben. Weil ich diese Papiere gelesen habe. An sich ist es vorbildhaft, was der [REDACTED] alles macht. Ein Wissensmanagement, ein Prüfungscontrolling, eine Prüfungsplanung ein Jahr davor. Es ist hinsichtlich der Dokumente sehr vorbildlich, nur erlebe ich sie seit ich hier arbeite kontrovers. Es wird das Eine geschrieben und das Andere getan. Man hört immer, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Kapital und das Potenzial des Hauses, bringen Sie sich ein und es ist wichtig, dass Sie Vorschläge machen und so weiter und wenn man dann Vorschläge macht, dann werden sie einfach ignoriert und nicht wahrgenommen. Man versucht sich einzubringen. Es wird einem aber nicht die Chance gegeben. Das ist für mich inkohärent. Ich bin ein Fan von Dezentralisierung von Verantwortung. Wenn Du vorher eine gemeinsame Linie hast und gemeinsame Werte „Wofür stehen wir?“, „Ist uns Offenheit wichtig?“, „Ist uns eine gewisse Fehlerkultur wichtig?“, „Ist uns Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter wichtig?“. Wenn das alles so ist, dann kann ich mich aus, dann kann ich agieren.

- 2 Gibt es in Deiner Organisationseinheit dementsprechende Papiere, die sich mit Teamarbeit oder Teamentwicklung auseinandersetzen?

Ist mir nicht bekannt.

- 3 Konntest Du schon beobachten, dass sich Menschen verändern, wenn Sie in die Position der Teamleitung gehoben werden? Wenn ja – kannst Du mir bitte diese Verhaltensveränderung beschreiben?

Ja. Er wurde irgendwie völlig unnatürlich. Er hat sich plötzlich furchtbar formalistisch verhalten. Er hat plötzlich begonnen Berichte einzufordern, die es vorher nicht gab. Aber das war wo anders. Ich glaube aber, dass es daran lag, dass diese Person einfach zu jung war für eine Führungsposition und nicht ein gesatteltes Selbstverständnis hatte. Jetzt hat sie irgendwie geglaubt, sie muss jetzt alle Formalia ganz genau einhalten und das ist natürlich aufwändig und wenig autoritätsfördernd.

- 4 Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würdest Du Deine Sachorientierung einordnen?

Was ist die Alternative zur Sachorientierung?

Die Mitarbeiterorientierung.

Sachorientierung. Naja. Sieben.

- 5 Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würdest Du Deine MitarbeiterInnenorientierung einordnen?

Fünf. Sechs. Ja. Sechs. Die Sachorientierung ist mir wichtiger. Ich kann nicht endlos mitarbeiterorientiert sein. Wenn mir einer sagt, er will das nicht machen, dann ist das endlich, weil ja die Sache gemacht werden muss. So meine ich das.

- 6 Beschreiben Sie mir bitte Ihr Verhältnis zu Ihrer Teamleitung.

- 7 Mc Gregor (xx) legt seiner Theorie Z die Menschenbilder X und Y zu Grunde. Menschen des Typs X sind träge, weitgehend ohne Ehrgeiz und verantwortungsscheu. Menschen des Typs Y verfügen über Selbstdisziplin und Selbstkontrolle. Bitte schätze, welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen in Deiner Organisationseinheit dem Menschentyp X und welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen dem Menschentyp Y zuzuordnen ist.

Also ich würde sagen 80 % X und 20 % Y. Das ist eh anonym – oder. Das ist eine jahrelange Erfahrung. Die Leute haben sich schon sehr viel abgeschminkt. Teilweise sind sie auch gebrochen. Ich denke aber schon, dass viele wieder motivierbar wären. Ich habe während einer Prüfungsplanung mit einem Kollegen gesprochen. Ich habe ihm gesagt: „Du, das wär auch so ein bisschen Dein Thema.“ Er hat gemeint, er hätte das schon vorgeschlagen und wäre damit in der Führung oben abgeblitzt. Er würde es daher nicht mehr schaffen, dieses Thema unterzubringen, obwohl es sicher wichtig wäre. Er hat mir aber auch zugesagt, wenn ich das schaffe, dann geht er mit mir prüfen mit. Man müsste einfach den Umgang ändern. Ernst nehmen, was die Leute sagen; ihnen einmal ihren Willen lassen, einmal etwas übernehmen. Ich habe aber auch Erfahrungen gemacht, konkret mit meinem Chef, und alle waren eigentlich erstaunt, denn er hat irgendetwas kritisiert und hat aber immer hinten nach gesagt: „Aber belehrt mich eines Besseren“. Wir haben dann argumentiert, worauf er gemeint hat: „Gut. Argument verstanden. Wir machen das so, wie ihr das wollt.“

- 7a Worauf führen Sie dieses Verhältnis zurück?

- 8 Denken Sie bitte an Ihr Team. Gibt es regelmäßiges Feedback?

Nein. Regelmäßig gibt es das nicht, aber es war schon einmal schlechter. Jetzt im Augenblick gibt mein unmittelbarer Vorgesetzter schon regelmäßiges Feedback. Da geht es auch um die Inhalte. Wir haben auch unsere Wickel. Mit meinem unmittelbaren Vorgesetzten passt es, aber darüber ist es katastrophal.

8a Wenn ja: wer gibt Feedback wann an wen?

9 Was wäre für Sie eine zufriedenstellende Anerkennung Ihrer Leistungen?

VI-Gesetzliche Rahmenbedingungen

1 Welche Bedeutung haben die Wirkungsziele Deiner Organisationseinheit für Dein Team?

Hier gibt es einen großen Zugewinn an Autonomie, weil die Wirkungsziele einfach eine Linie vorgeben, an der man sich orientieren kann. Je mehr du Entscheidungen dezentralisierst, je mehr du den Leuten Entscheidungs- und Handlungsspielraum einräumst, umso mehr brauchst du Wirkungsziele. Das ist ein wunderbarer Raster in dem du dich bewegen kannst und wo du dann genau weißt, was du zu tun hast. Du kannst dir überlegen, wie du das machst, mit welchen Instrumenten, mit welchen Partner und so weiter. Ich halte die Wirkungsziele für einen ganz wichtigen Hebel, der auch eine Voraussetzung für autonomes Handeln ist. Ich glaube aber auch, dass die Wirkungsorientierung aber immer noch so eine große Unbekannte ist. Ich glaube auch, dass man dieses Thema wieder viel mehr in den Vordergrund holen müsste. Ich finde es sollte diese Wirkungskaffees öfter geben. Man sollte die Leute einfach erzählen lassen über ihre Erfahrungen beim Prüfen von Wirkungszielen. Das muss sich entwickeln. Es gibt noch relativ wenige Prüfungen in diesem Bereich. Ich fände es gut, wenn es einmal im Jahr eine Wissensgemeinschaft – das ist wieder so eindimensional – es bräuchte einen Dialog. Dieser Austausch ist meiner Meinung nach wichtiger als die hundertste Check-Liste, weil man da eben Bewusstsein über die Vorgangsweise und die möglichen Fragestellungen schaffen kann. Man bräuchte auch einen Dialog mit den Ressorts. Was mir auffällt bei uns im Haus ist, dass diese Wirkungsziele sehr präsent sind. Es gibt immer wieder Bezüge bei der Prüfungsplanung. Es gibt allerdings den Großteil der Leute, die sagen: „Das machen wir eh schon immer.“ Prüfen und Prüfen ist unterschiedlich. Es reicht nicht zu sagen, da gibt es keine Wirkungsziele oder Wirkungsindikatoren. Das ist relativ leicht gesagt. Aber wenn man beginnt, die Inhalte der Wirkungsziele anzuschauen und die dahinter liegenden Qualitätskriterien, dann wird das ja ungleich komplexer. Das haben sie nicht schon immer gemacht. Das entspricht so ein bisschen dieser Einstellung hier im Haus: „Ich mache das eh alles super, mich kann man nicht verbessern.“ Die Idee, dass es hier um eine neue Steuerungsform geht, das ist noch nicht durchgesickert. Das wird noch viel zu wenig hinterfragt. Was noch völlig unterbelichtet ist, ist die Koordination der Wirkungsziele zwischen Bund, Länder und Gemeinden. Ich glaube, das macht keiner.

2 Welchen Beitrag leistet Ihr Team zur Erreichung der Wirkungsziele?

3 Welche Bestimmungen des Beamtendienstrechtes sind für Dich besonders wichtig, wenn es um das Thema Motivation und Autonomie geht?

Es heißt irgendwo, der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin ist angehalten, seine Aufgaben aus

Eigenem zu besorgen. Da ist so eine Eigenverantwortung die darin steckt. Das Dienstrecht hindert einem überhaupt nicht. Was ich aber schon sagen muss, das Dienstrecht ist ziemlich verzockt. Es gibt einen enormen Reformbedarf. Es ist so wahnsinnig differenziert ist, dass es schwierig ist etwas zu finden. Ich erinnere mich an unsere Prüfung zum Thema „Verlängerung der Erwerbstätigkeit 50+“. Diese verschiedenen Modelle der Pensionierung alleine, so etwas Unübersichtliches. Meines Erachtens macht es Sinn, das Dienstrecht kurz zu halten. Ganz kurz: „Wofür steht der öffentliche Dienst?“. Es sollte auch mehr Freiheit für die Ministerien geben, wie sie das Dienstrecht konkret ausgestalten, zum Beispiel hinsichtlich der Dienstzeitmodelle.

4 Welche Bestimmungen des Beamtendienstrechtsgesetzes wirken Ihrer Ansicht nach demotivierend?

4a Warum?

VII-Diversitätsmanagement (individuelle Heterogenität)

1 Gibt es in Deiner Organisationseinheit eine offizielle Stelle, wo Du Deine persönlichen Interessenschwerpunkte deponieren kannst?

Ich hatte schon das eine oder andere Gespräch mit meinem Sektionschef. Hier kann ich klar sagen, wofür ich mich interessiere. Im Normalfall ist das ein sehr konstruktives Gespräch. Er kennt mich auch schon lange. Wir können offen miteinander reden.

1a Wenn ja: verfolgt diese Stelle konsequent Deine berufliche Entwicklung in diese Richtung?

Wir haben die momentane Konstellation noch nicht lange. Es bedarf hier sicher noch einiger Zeit, bis die langen Schatten der Vergangenheit weichen und wieder alles in ein normales Gefüge kommt. Ich bin mir aber sicher, dass es so sein wird. Da vertraue ich voll auf meinen direkten Vorgesetzten.

1b Wenn nein: Wie könnte Sie Ihre Teamleitung unterstützen, damit Sie verstärkt entsprechend Ihren persönlichen Interessen/Fähigkeiten eingesetzt werden?

2 Hast Du das Gefühl, Du kannst im Rahmen Deiner Arbeit im Team alle Deine Fähigkeiten und Kenntnisse nutzen?

Teamarbeit ist eine große Herausforderung aber auch eine schöne Arbeit. Ich kann natürlich auf Grund meiner langjährigen Führungserfahrung ein Team führen und ein Projekt zu einem guten Ergebnis führen. Allerdings denke ich, dass ich darüber hinaus noch Fähigkeiten, vor allem im internationalen Bereiche habe, die hier nicht zum Einsatz kommen. Ich verfüge über ein großes

internationales Netzwerk. Hier könnte man – würde man mich dementsprechend einsetzen – enormen **Zugewinn** für die Organisation lukrieren. Ich finde es sehr schade, dass gerade in diesem Bereich die Ressourcen brach liegen.

2a **Worauf führst Du das zurück?**

Auf fehlendes Vertrauen.

3 **Hatten Sie schon einmal die Möglichkeit mit Ihrer Teamleitung Ziele betreffend Ihre persönliche Weiterentwicklung zu vereinbaren?**

3a **Wurde diese Vereinbarung auch umgesetzt?**

3b **Welcher persönlicher Nutzen hat sich daraus für Sie ergeben?**

4 **Gibt es in Deiner näheren Umgebung Teams, in denen Du gerne mitarbeiten würdest?**

Ja, natürlich. Ich interessiere mich für viele Fachbereiche. Als Expertin für Wirkungsorientierung würde ich mich gerne in unterschiedlichen Fachbereichen einbringen. Es wäre mir ein großes Anliegen, die Idee der Wirkungsorientierung in die Praxis zu tragen und in der Republik Österreich Transparenz über viele Dinge zu schaffen.

4a **Wenn ja: Warum?/Denkst Du, dass es unkompliziert möglich wäre, dorthin zu wechseln?**

Nein. Ich denke, das wäre eher **kompliziert**. Ich bin in einer sehr hohen Einstufung und eine **entsprechende Stelle** in einem Prüfteam wäre sicher schwer zu finden. Meine **Einstufung** liegt über jener der Prüfungsleitung. Ginge ich in ein Prüfteam, gäbe es hier sicherlich Akzeptanzprobleme.

4b **Wenn nein: Was bindet Sie an Ihr Team?**

5 **Hättest Du gerne mehr Kontrolle oder Mitspracherecht innerhalb des Teams bei der Festlegung von Zielen, Arbeitsmethoden und/oder Arbeitstempo?**

5a **Nein: Warum nicht?**

5b **Ja: Warum? Wie ließe sich das Ihrer Meinung nach umsetzen?**

6 **Was passiert, wenn Du im Rahmen Deiner Teamarbeit eine hervorragende Leistung erbringst?**

Mein momentaner Sektionschef scheut sich nicht mich – auch vor allen anderen – zu **loben**. Vorher hat man die Leistung nicht erkannt. Eine **hervorragende Leistung wurde eher kritisch beäugt**. Oft waren es komplexe Sachverhalte, die nicht einfach zu verstehen waren und weitreichende Auswirkungen hatten. Man ist dann dazu übergegangen, die Formulierungen zu mildern und einen Teil aus dem Schriftstück zu nehmen. Es fehlt da das Standing.

7 **Was passiert, wenn ein Fehler passiert?**

Wir haben leider keine Fehlerkultur. Fehler dürfen nicht passieren. Man nutzt die Chance nicht, daraus zu lernen. Es ist auch die Frage, was ist ein nennenswerter Fehler. Ist das bereits ein Tippfehler oder wo beginnt ein Fehler, mit dem man sich ernsthaft beschäftigen sollte. Ich glaube hier haben wir noch Potenzial.

8 Wie oft ist es Dir schon passiert, dass Du mit Deiner Idee nicht durchgekommen bist?

Das passiert immer wieder. Ich denke aber, wenn eine Idee wirklich gut ist, dann setzt sich diese früher oder später durch

9 Warum glaubst Du, wurde Deine Meinung (nicht) gehört?

Das hat sicherlich viele Gründe. Man ist nicht opportun, man befindet sich nicht im Inner Circle, es sind gerade andere Themen wichtig. Ich denke nur, man sollte so etwas nicht allzu persönlich nehmen. Eine wirklich gute Idee setzt sich zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Argumenten und den richtigen Partnern schon durch.

Was ich sonst noch sagen wollte

Fällt mir momentan nichts mehr ein.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Interview K

Datum: 10. Oktober 2015

Dauer: 76 Minuten

Strukturvariablen:

Geschlecht: männlich

Alter: 54

Führungskraft: ja

Ausbildung: universitäre Ausbildung, Rechtsstudium, Aufbaustudium
Wirtschaftswissenschaften, Post Graduate Studium Wissensmanagement

Besoldung: A1/5/7

Herzlichen Dank für diesen Termin. Dieses Interview ist Teil der empirischen Erhebung im Rahmen meiner Masterarbeit zum Thema „Teamautonomie in bürokratischen Systemen“. Ich bin aus Gründen der Dokumentation verpflichtet, dieses Interview aufzuzeichnen. Diese Aufzeichnung wird von allen Beteiligten vertraulich behandelt. In der Masterarbeit werden sich ausschließlich anonymisierte Transkripte finden. Ist das für Sie in Ordnung?

Ja.

Insgesamt besprechen wir ca. 50 Fragestellungen. Dieses Interview wird daher ca. eine Stunde Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

I Allgemeine Fragen - Einstiegsfragen

1 Welche Vorteile bietet Dir die Arbeit in diesem bürokratischen System

Ja. Da habe ich jetzt noch eine Vorfrage. Gibt es eine bestimmte Definition von „bürokratischen System“, die der Arbeit zu Grunde liegt.

Ja. Dieser Arbeit liegt die Definition von Max Weber zu Grunde. Das bedeutet sehr strenge Regeln, klare Hierarchien, klare Arbeitsteilungen.

Ah ja. Die Vorteile. Es verschafft gewisse Klarheit und Strukturiertheit. Das ergibt sich jetzt schon einmal aus der Definition. Aber hier wird nur nach den Vorteilen gefragt?

Die Nachteile wären die nächste Frage. Du kannst aber die Antwort gerne jetzt kombinieren.

Ja. Ich würde sagen, es ist natürlich jeder der Vorteile auch mit einem Nachteil verbunden, weil Klarheit kann auch eine gewisse Starrheit bedeuten. Das heißt eine gewisse Unbeweglichkeit eines bürokratischen Systems. Ich würde damit auch eine gewisse Schwerfälligkeit in Richtung innovativer Ansätze verbunden sehen.

Für Dich persönlich, was heißt für Dich persönlich Bürokratie?

Das Wort „Bürokratie“ hat im allgemeinen Sprachgebrauch grundsätzlich einen negativen Anstrich. Ich würd aber meinen, im Sinne von Struktur und Klarheit, dann ist nichts dagegen einzuwenden. Bürokratie ufert dann aus, wenn es unnötige Regelungen hervorbringt. Zum Beispiel, wenn überzogene Absicherungsmechanismen zu finden sind. Im Sinne der Klarheit und der Strukturiertheit haben sie schon ihren Platz, aber oft ist an deren Zweckmäßigkeit zu zweifeln.

2 Welche Nachteile sind mit Ihrer Tätigkeit in diesem bürokratischen System verbunden?

II Organisationsstruktur

1 Welche Position hast Du innerhalb Deiner Organisationseinheit?

Meine Position hier ist Stellvertreter der Abteilungsleiterin. Übergeordnet ist mir die Abteilungsleiterin, ein Sektionschef und ein Präsident. Nachgeordnet ist mir die Bibliothek, die ich in strategischen Belangen relativ unmittelbar führe und im Vertretungsfall die Mitarbeitenden der Abteilung.

2 Welche Linienführungskraft ist Dir direkt übergeordnet?

Die Abteilungsleiterin.

3 Welche Hierarchiestufen gibt es in dieser Organisationseinheit darüber hinaus noch?

Den Sektionschef und den Präsidenten.

4 Aus wie vielen Personen setzt sich in Deiner Organisationseinheit in der Regel eine Abteilung zusammen?

Die kleineren Abteilungen sind mit 3 Mitarbeitenden besetzt, die größeren Abteilungen haben bis zu 15 Mitarbeiter.

- 4 Aus wie vielen Personen setzt sich in Deiner Organisationseinheit in der Regel ein Team zusammen?

Das sind in der Regel 3 bis 6 Personen.

- 5 Wie viele Abteilungen gibt es in Ihrer Organisation?
ca. 30.

- 6 Wie viele Teams arbeiten in Deiner Organisationseinheit?

Da muss ich jetzt ein bisschen nachdenken. Zunächst sind innerhalb der Abteilung Teams, die in bestimmten Sachgebieten zusammen arbeiten, also das ist beispielsweise im Bereich der Aus- und Weiterbildung, im Bereich des Parteiengesetzes, im Bereich des Medientransparenzgesetzes, aber natürlich auch in anderen Bereichen, weil die Abteilung ja sehr viele verschiedene Aufgabenstellungen hat, wie zum Beispiel in der Struktur des Prüfungsprozesses, im Bereich des Qualitätsstandards, im Bereich der Prüfungsmethodik, ja Controlling ist vielleicht kein großes Thema – obwohl zwei Personen sind auch schon ein Team – im Bereich der Bibliothek ist ein Team tätig. Das sind die Hauptbeispiele aus der Abteilung.

Welche Teams kannst Du bezogen auf die Organisation nennen?

Ja. Da gibt es jede Menge Teams. Da gibt es eine so große Anzahl an Teams, dass ich die gar nicht erschöpfend aufzählen kann, weil es hier bereits im internen Bereich beginnt. Es fängt an bei jenen Stellen, die prüfungsunterstützend sind. Beispielsweise Budget, Infrastruktur, IT-Unterstützung, Berichtsredaktion. Das geht dann bis zum Internationalen, wo man auch in Teams arbeitet, zum Beispiel die Vorbereitung von internationalen Besuchen. Das geht dann natürlich auch zum Kerngeschäft „Prüfen“ und „Beraten“. Hier sind insbesondere die Prüfungsteams zu nennen, die aufgaben- und themenbezogen in verschiedenen Größen gebildet werden. Einerseits gibt es bestehende Abteilungen, die für Themen verantwortlich sind und somit ein Team darstellen. Diese organisieren sich dann in verschiedenen großen und auch abteilungsübergreifenden Teams.

- 7 Welche Zielsetzungen sind in Ihrer Organisationseinheit mit Teamarbeit verbunden?

Die Zielsetzungen im Team sind dadurch bestimmt, dass man versucht, die Vorgaben des Dienstgebers bestmöglich zu erfüllen.

- 8 Würden Sie Ihr Team als erfolgreich bezeichnen?

Ja.

- 9 Was macht Dein Team erfolgreich?

Ich denke jetzt an das Bibliotheksteam, weil ich mit diesem Team am meisten zu tun habe. Mit diesem Team arbeite ich am unmittelbarsten. Dieses Team ist deswegen erfolgreich, weil wir der Meinung sind, dass wir im Sinne der Organisation und des Arbeitgebers eine sehr gute Umsetzung der Vorstellungen des Arbeitgebers erreichen und weil wir von den Mitarbeitenden des Hauses und auch von den Führungskräften des Hauses eigentlich ständig ein sehr gutes Feedback für die geleistete Arbeit erhalten. Faktoren für den Erfolg sind einerseits eine Zielvorgabe. Wenn diese nicht im strategischen Bereich vorhanden ist, dann wird sie von uns selbst gegeben. Das heißt, wir besprechen im Team was wir erreichen wollen und wir peilen es dann auch in verschiedenen Umsetzungsschritten an. Das ist einer unserer großen Erfolgsfaktoren. Das Zweite ist der Freiraum, der den Teammitgliedern gegeben ist diese Umsetzung zu erreichen. Der dritte große Erfolgsfaktor ist die Arbeitsfreude und Motivation, die dadurch gegeben ist, dass die Arbeit Freude den Teamangehörigen Freude macht und ein entsprechend positives Feedback sehr häufig sowohl von der Führung als auch von den Mitarbeitenden direkt gegeben wird.

10 Gibt es bürokratische Hürden, die Dein Team bremsen?

Ich beschreibe jetzt die Vergangenheit, also den Zeitraum des letzten Jahres. Die gegenwärtige Situation ist noch nicht so klar. Bürokratische Hürden waren beispielsweise Erfordernisse von Genehmigungen, die von der Hierarchie eingeholt werden mussten. Diese Erfordernisse waren nicht immer ganz verständlich, warum es dazu eine Genehmigung gebraucht hätte – warum man diese Entscheidung nicht hätte delegieren können. Diese Art der Entscheidung hat Arbeitsaufwand verursacht, weil zum Beispiel eigene Listen geschrieben werden mussten, die dann genehmigt werden mussten. Wenn die Genehmigung nicht erfolgt ist, hat wieder langwierig nachgefragt werden müssen, ob es nicht doch genehmigt werden könnte, weil es einfach aus Sicht meines Teams von großer Wichtigkeit wäre. Das hat zahlreiche Kommunikationsschritte erfordert, deren Sinnhaftigkeit das Team eigentlich nicht gesehen hat.

11 Bitte beschreibe einen typischen Entscheidungsweg anhand eines Fallbeispiels aus Deiner täglichen Arbeit?

III-Organisationskultur

1 Beschreibe bitte Deine Arbeitsbedingungen (Arbeitsraum, Arbeitszeit, Arbeitsklima).

Das Team ist angesiedelt im selben Stockwerk in allerdings getrennten Räumen. Es gibt einen Hauptort, an dem die Arbeit abgewickelt wird. Das ist der Lesesaal der Bibliothek. Aber die Mitarbeitenden haben getrennte Büros. Was die Arbeitszeit betrifft, ist diese grundsätzlich im Rahmen unserer

Gleitarbeitszeit flexibel. Allerdings hat die Bibliothek eine fixe Öffnungszeit zwischen 7.30 Uhr und 15.30 Uhr, das heißt, da muss sie auf jeden Fall besetzt sein. Den Mitarbeitenden steht es aber frei, schon früher zu kommen oder auch später aufzuhören. Das Arbeitsklima ist sehr offen, sehr kommunikativ, sowohl mit Vertrauen von der Führungskraft – von meiner Person her gesehen – aber auch von der organisatorischen Leiterin der Bibliothek ausgestattetes Vertrauensverhältnis. Allfällige Probleme Fragen oder Sonstiges werden auch offen angesprochen.

2 Bitte beschreibe das Verhältnis zu Deinen Teamkolleginnen und Teamkollegen.

3 Bitte beschreibe das Verhältnis der Teams zueinander.

Dieses Verhältnis ist ein sehr konstruktives. Die Überschneidungen sind durchaus da. Es gibt beispielsweise Literaturbeschaffungen für beispielsweise für den Aus- und Fortbildungsbereich, aber auch für den Bereich, der sich mit dem Parteiengesetz beschäftigt. Es ist auch so, dass Angehörige anderer Teams in die Bibliothek kommen und sich informieren. Somit findet ein kommunikativer Austausch statt.

Wie fällt Deine Gesamtbeurteilung des Arbeitsklimas aus?

In der Abteilung? Nehmen wir die Abteilung. Das Arbeitsklima ist sehr differenziert zu betrachten. Wenn ich es sehe für die Bibliothek, dann ist es sehr gut. Wenn ich es sehe in Bezug auf die Abteilung ist es unterschiedlich. Da hängt davon ab, mit welchen der Teams gearbeitet wird. Wenn ich es sehe für das ganze Haus, in dem ich tätig bin, dann ist es noch differenzierter und schwieriger zu sagen, weil es mit einzelnen Organisationseinheiten gut ist und mit anderen schlecht.

4 Nimmst Du an den jährlichen Weihnachtsfeiern/Betriebsausflügen teil?

An den Betriebsausflügen nehme ich immer teil. An den letzten beiden Weihnachtsfeiern habe ich teilgenommen, an den Weihnachtsfeiern der Jahre davor nicht. Viele weitere Jahre davor schon.

4a Warum ist das so unterschiedlich in den vergangenen Jahren?

Bei den Betriebsausflügen fahre ich deshalb gerne mit, weil das Bildungsausflüge sind und ich mir gerne die besuchten Orte anschau. Ich bin viel mehr an den Orten interessiert, als an der gemeinschaftlichen Reise. Bei den Weihnachtsfeiern hat mich in der Zeit, in der ich nicht teilgenommen habe, die Örtlichkeit nicht gefallen. Darüber hinaus war das Klima, welches ich dort erwartet habe nicht so, dass ich dort gerne hingegangen wäre.

5 Welche Bedeutung/welche Macht haben in Deiner Organisationseinheit Gerüchte?

Ja. Gerüchte haben eine sehr große Bedeutung. Sie haben deswegen ein besonderes Gewicht, weil ich glaube, dass die offizielle interne Kommunikation zu wenig wahrgenommen wird und daher diese inhaltliche Lücke durch Gerüchte ausgefüllt wird.

5a Was bewirken diese Gerüchte?

Ich glaube, Gerüchte sind Ergebnisse einer verdeckten Organisation, also einer Organisation, die zusätzlich zur offiziellen bürokratischen Organisation besteht und die den Zweck hat, Informationen, die von den Mitarbeitenden als wichtig und interessant empfunden werden schneller an die jeweiligen Personen zu bringen. Sie bewirken einerseits einen schnelleren Informationsfluss aber auf der anderen Seite besteht auch die Gefahr, dass die Inhalte vielleicht nicht alle richtig sein müssen. Es zeigt allerdings die Praxis, dass ein hoher Anteil der transportierten Information stimmt.

6 Kannst Du mir „Wohlfühl-Faktoren“ in Deinem Unternehmen nennen?

Wohlfühlfaktoren sind erstens ein relativ geregelter Rahmen. Das hängt jetzt wieder mit der bürokratischen Organisation zusammen, weil es eben Regeln und Strukturen gibt. Ein Wohlfühlfaktor ist auch ein gewisser Anteil an intellektuell herausfordernden Situationen.

7 Gibt es Wohlfühlfaktoren, die für Dich wichtig wären, die Du hier aber nicht findest?

Ja, solche Wohlfühlfaktoren gibt es auch. Ich vermisse hier den Wohlfühlfaktor eines konstruktiven Feedbacks von der höchsten Führungsebene, also von der Ebene Präsident, Sektionschef. Für die Bibliothek bekommen wir dieses Feedback interessanter Weise, aber nicht für einige andere Bereiche in der Abteilung. Was aber auch wünschenswert wäre. Ich vermisse einen kreativen Freiraum, der notwendig wäre um Innovation zu schaffen. Ich vermisse auf Grund des hohen Zeitdrucks und des hohen Stressfaktors der besteht, die zeitlichen Möglichkeiten sich mit Weiterentwicklungen oder Kreativität mehr befassen zu können.

8 Finden Sie diese Wohlfühl-Faktoren zumindest teilweise in Ihrem Team?

9 Welche Faktoren, die aus der Organisation auf Dein Team wirken, beeinflussen die Arbeit in Deinem Team negativ?

Auf mein Team negativ wirken auf jeden Fall der Zeitdruck unter dem wir stehen. Es wirkt negativ – hin und wieder – die Auswirkungen von Gerüchten, nämlich jener Anteil von Gerüchten, der nicht stimmt. Es wirkt negativ die Unsicherheit in Umsetzungsangelegenheiten, die dadurch hervorgerufen wird, dass Entscheidungen unter Umständen längere Zeit in Anspruch nehmen, als dies wünschenswert wäre.

10 Was würdest Du gerne im täglichen Umgang mit Deinen Kolleginnen und Kollegen verändern?

Ist gemeint, das was ich selbst ändern kann oder wenn ich alles ändern könnte?

Wenn Du alles ändern könntest?

Ja. Wenn ich es ändern könnte, dann würde ich mir mehr Ehrlichkeit erhoffen. Eigentlich auch mehr Transparenz über Entscheidungen und Entscheidungsgründe. Und ... ich

hätte auch gerne eine bessere Führungsqualität in der Weise, dass man als Mitarbeiter nicht kurzfristig unter Zeitdruck gesetzt wird und auf der anderen Seite aber Erledigungen, die die Hierarchie trifft, extrem lange dauern.

11 Sind diese Veränderungen Deiner Meinung nach realistisch?

Ich würde glauben, dass ein Teil davon realistisch umsetzbar wäre. Bei der Ehrlichkeit zweifle ich, bei der Transparenz der Entscheidungen kann ich mir vorstellen, dass das teilweise umgesetzt wird und bei der Planung und Schnelligkeit der Durchführung der Umsetzungen hätte ich eine realistische Hoffnung.

IV-Machtverhältnisse/Autonomie

1 Welche Ziele verfolgt Deine Organisationseinheit?

Dieses Haus als Ganzes hat sich einerseits Wirkungsziele gegeben, fünf an der Zahl, aber andererseits auch Wissensziele gegeben, vier an der Zahl. Ich gehe davon aus, dass diese jetzt bekannt sind. Ich würde sagen, dass sind die großen strategischen Ziele.

2 Warst Du bei der Festlegung dieser Ziele mit eingebunden?

Ja. Ich war mit eingebunden. Die Wissensziele stammen im Wesentlichen von mir. Bei den Wirkungszielen war ich zwar mit eingebunden, aber ich war nicht der Meinung, dass das unsere Wirkungsziele sein sollten. Ich war zwar in einer Arbeitsgruppe tätig, aber das Ergebnis, das dann letztendlich angeordnet wurde, war ein anderes als meine Vorstellung gewesen wäre.

3 Welche Zielsetzungen wären Deiner Meinung nach wichtig?

Meiner Ansicht nach wären Zielsetzungen vor allem in einer Ausprägung bei den Wirkungszielen wichtig gewesen, die einen messbaren Outcome bzw. Impact tatsächlich ermöglicht hätten. Ich bin auch der Meinung, dass Leistungsziele notwendig sind zu definieren. Auch diese müssen messbar sein und sollten sicherstellen, dass die Richtung stimmt um die Wirkungsziele auch erreichen zu können.

4 Erfolgt die Ausrichtung der Arbeit Deines Teams eher an den Wünschen/Vorgaben Ihres Linienvorgesetzten oder an den Organisationszielen?

Naja. Also da nehmen wir jetzt wieder die Bibliothek als Beispiel. Ich würde sagen, wir versuchen beides unter einen Hut zu bringen und das gelingt auch in diesem Fall ganz gut, weil wir einerseits darauf Rücksicht nehmen, dass wir die strategischen Ziele des Organisationseinheit unterstützen. Andererseits gelingt es auch die Umsetzung im Einklang mit dem, was die Vorgesetzten von der Bibliothek erwarten, durchzuführen. Das widerspricht sich auch nicht oft, aber es können Widersprüche vorkommen. Solche Widersprüche hat es zum Beispiel in Bezug auf Literaturbeschaffungen gegeben, weil es

natürlich aus der Sicht eines strategischen Zieles von Bedeutung hätte sein können, bestimmte Themenbereiche zu beschaffen. Die Meinung der Vorgesetzten aber war, dass das nicht notwendig ist.

5 Wie erfolgt die Teamzusammensetzung?

Das ist ein wunder Punkt, weil ich als Teamführungskraft überhaupt keinen Einfluss darauf habe, weil die Bestimmung darüber, wer sich im Team befindet in keiner Weise bei mir liegt – nicht einmal bei der Abteilungsleitung – sondern eher bestenfalls im Bereich der Sektionsleitung oder darüber angesiedelt ist. Das heißt, das Team muss mit jenen Personen arbeiten, die von diesen Stellen, diese Personen in der Hierarchie dorthin gesetzt werden. Der budgetäre Umfang wird auch weitgehend fremdbestimmt, weil es Vorgaben gibt aus dem Bundesfinanzrahmengesetz und dieses dann umgebrochen auf das Haus. Der Einfluss des Teams liegt eher weniger in der Bestimmung der Summe sondern viel mehr in der Aufteilung dieser Summe für bestimmte Verwendungszwecke. Die zeitlichen Ressourcen sind weitgehend gegeben mit den personellen Vorgaben und den Arbeitszeiten dieser Beamten. Es gibt gewisse Flexibilität, wann die zeitlichen Ressourcen eingesetzt werden. Hinsichtlich des Gesamtumfanges hält sich die Flexibilität in Grenzen, ist aber mit Überstunden und Abbau von Überstunden und Gleittagen in gewissen Umfang gegeben.

6 Wie erfolgt die Zuteilung der budgetären und zeitlichen Teamressourcen?

7 Wie erfolgt die Festlegung des Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiches des Teams?

Der Verantwortungsbereich ist abgegrenzt. Der ist jetzt beispielsweise in einer Bibliotheksordnung festgelegt, welche Aufgaben die Bibliothek zu erfüllen hat. Da gibt es eine grobe Festlegung. Im Detail besteht aber die Möglichkeit eines gewissen kleinen Frei- raums, in welcher Form und in wie weit diese Aufgaben jetzt wahrgenommen werden.

8 Wie empfindest Du den Umstand, dass der Verantwortungs-/Tätigkeitsbereich des Teams konkret vorbestimmt ist?

9 Wird vom Team innerhalb des zugewiesenen Verantwortungs-/Tätigkeitsbereiches autonomes Handeln erwartet?

9a Was bedeutet das für Sie bei der täglichen Arbeit?

10 Welche Einschränkung des Entscheidungs-/Handlungsspielraumes empfindet das Team als besonders belastend?

Das Team empfindet als besonders belastend, dass es ein Teammitglied bekommen hat, welches von der Organisation in das Team hineingesetzt wurde, ohne dass das Team dieses Mitglied haben wollte. Dieses Teammitglied ist von seiner Arbeitsmotivation her – weil es selbst nicht in diese Organisationseinheit wollte – bestimmte Schwierigkeiten macht.

11 Wie könnte man diesen Handlungs- und Entscheidungsspielraum sinnvoll erweitern?

Man könnte den Handlungsspielraum erweitern, indem man Entscheidungsmöglichkeiten, welche jetzt noch in der Hierarchie angesiedelt sind, dem Team selbst überträgt, beispielsweise im budgetären Bereich.

12 Wäre die Erweiterung Deines persönlichen Handlungs- und Entscheidungsspielraumes für Dich eine Bereicherung oder eine Belastung?

Das wäre sicher eine Bereicherung, weil das Team mit der Verwaltung des Budgets jetzt ja ohnedies schon zu tun hat, aber eben eine Trennung zwischen der Aufgabe und der Verantwortung vorliegt. Eine Zusammenführung der beiden Faktoren wäre eine wichtige Motivationsförderung.

12a Warum?

13 Welche Gegenleistung würdest Du erwarten, damit Du einer Erweiterung Deines Verantwortungsbereiches zustimmen würdest?

Schwierige Frage. Ich muss nachdenken. Naja. Ich würde allgemein sagen: Wenn ich mehr Handlungsspielraum habe, dann fördert das natürlich meine Arbeitslust. Das hat dann auch zur Folge, dass ich Tätigkeiten in Angriff nehme, die erledigt gehören, die man aber sonst vor sich herschieben möchte. Diese würden dann schneller angegriffen und umgesetzt.

14 Fühlst Du Dich für das Unternehmensergebnis verantwortlich?

Für den gesamten Organisationsbereich?

Ja.

Also – nicht alleinverantwortlich. Das ist nicht meine Rolle, aber mitverantwortlich für das Unternehmensergebnis.

15 Fühlst Du Dich für das Teamergebnis verantwortlich?

Für das Teamergebnis fühle ich mich hauptverantwortlich.

16 Wie wird in Deiner Organisationseinheit sichergestellt, dass sich Teams zielorientiert verhalten?

Ich stelle es dadurch sicher, dass wir Ziele gemeinsam entwickeln. Das halte ich für sehr wichtig, dass schon bei der Zielformulierung alle eingebunden sind, alle eingebunden sind und alle ihre Vorstellungen, Ideen und Bedenken einbringen können. Wir reden auch laufend über die Umsetzung, also über die Frage, wie das Ganze geschehen soll und bis wann. Das bedeutet, es können sich wieder alle einbringen. Allfällige Anpassungen der Ziele, die mitunter aufgrund von Umfeldbedingungen oder aus Ressourcengründen notwendig sind, vorgenommen werden. Rückblickend betrachten wir auch – wenn wir ein Ziel erreicht haben – ob wir das gut erreicht haben oder ob wir hätten etwas

besser oder schneller oder anders hätten machen können. Das ist eine Reflexion – sozusagen.

- 17 Gab es in Deinem beruflichen Alltag Fälle, in denen Entscheidungen oder Arbeitsergebnisse von Teams durch Linienvorgesetzte verändert wurden?

Ja. Also ich bleibe im Bereich der Bücherbestellungen. Eine Bücherbestellung wird ja vom Team nur dann abgegeben, wenn es der Meinung ist, dass das Buch benötigt wird. Sonst würde dieser Ankauf ja nicht vorgeschlagen werden. Wenn dann diese Listen verändert wurden, indem dann bestimmte Bücher nicht genehmigt wurden, dann hat das sehr häufig Unverständnis und Frustration hervorgerufen. Frustration vor allem darüber, weil entweder keine Begründung genannt worden ist oder die Begründung für das Team nicht nachvollziehbar war.

- 18 Welche Konsequenzen ergaben sich daraus für das Team?

Das war für das Team sicher ein Motivationseinbruch.

V-Art der Führung

- 1 Leitbilder, Verhaltenskodexe und ähnliche Papier haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Welche dieser Papiere gibt es in Deiner Organisationseinheit und welche Bedeutung schreibst Du diesen Papieren zu?

In meiner Organisationseinheit gibt es ein Leitbild. Dann gibt es drei Strategien, also für Bund, Länder und Gemeinden. Einen Verhaltenskodex gibt es auch. Ich denke das sind die wesentlich drei. Man muss jetzt trennen. Grundsätzlich schätze ich deren Bedeutung sehr hoch ein, weil ich glaube ein Leitbild zu haben gut ist, eine Strategie zu haben für eine Organisation von besonderer Bedeutung ist und ein Verhaltenskodex auch nicht schaden kann – in der Theorie. In der Praxis hingegen ist es von hoher Bedeutung, dass dann diese Papiere auch gelebt werden, und zwar in erster Linie von der Führung. Nämlich vorbildhaft gelebt werden. Für die Mitarbeitenden muss es nachvollziehbar sein, dass das was niedergeschrieben wurde auch ernst gemeint ist. Wenn es zwischen dem Niedergeschriebenen und dem Gelebten Differenzen gibt, dann ist das höchst problematisch und führt solche Papiere sehr schnell ad absurdum. Es geht die Glaubwürdigkeit dieser Papiere verloren. Das wiederum hat einen ganz negativen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter.

- 2 Gibt es in Deiner Organisationseinheit dementsprechende Papiere, die sich mit Teamarbeit oder Teamentwicklung auseinandersetzen?

Wenn das Leitbild zu sehr in Richtung Führungskräfte formuliert ist, so dass es für die Mitarbeiter nicht anwendbar ist, muss man das vielleicht machen. Unser Leitbild ist meiner Meinung nach so formuliert, dass es auch auf die Teamebene anwendbar ist. Ein

Herunterbrechen ist nicht erforderlich, man kann es unmittelbar anwenden. Die Strategie für die Bibliothek haben wir uns selbst gegeben aus den Möglichkeiten, die wir haben. Es gibt jetzt zum Beispiel eine Strategie für den Einsatz der Budgetmittel, für die Beschaffung von Büchern. Es gibt eine Strategie für den Einsatz der Budgetmittel in Bezug auf Zeitungen und Zeitschriften. Wir sind bei der Entwicklung einer Strategie für den Einsatz elektronischer Informationsquellen, auch in Bezug darauf, ob wir bestimmte Informationsquellen doppelt vorrätig haben sollen. Einerseits als Zeitung oder Zeitschrift und andererseits als elektronische Datei. Da gibt es strategische Überlegungen dazu.

- 3 [Konntest Du schon beobachten, dass sich Menschen verändern, wenn Sie in die Position der Teamleitung gehoben werden? Wenn ja – kannst Du mir bitte diese Verhaltensveränderung beschreiben?](#)

Das habe ich sicher schon beobachtet, dass sich das Verhalten ändert, wenn man in die Funktion der Teamleitung gehoben wird. Vor allem dahingehend, dass man viel **problembewusster** wird. Als Mitarbeiter sind vielleicht manche **Rahmenbedingungen**, die es gibt, nicht so klar, nicht so bekannt oder auch häufig wurscht. Wird man aber in eine Teamleitung gehoben, **muss man sich damit beschäftigen und sieht dann zwangsläufig diverse Arbeitsabläufe und Gegebenheiten anders. Man sieht welche Zwänge es gibt, und warum bestimmte Prozesse oder Umfeldbedingungen so sind und nicht anders.**

- 4 [Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würdest Du Deine Sachorientierung einordnen?](#)

Ja. Ich bin ein sehr sachorientierter Mensch und würde mich bei der Sachorientierung mit vielleicht **sieben oder acht** relativ hoch einschätzen.

- 5 [Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würdest Du Deine MitarbeiterInnenorientierung einordnen?](#)

Hier versuche ich das Bestmögliche zu geben, glaube aber trotzdem, dass ich eher sachorientiert bin. Daher würde ich mich eher im Bereich **sechs bis sieben** einschätzen.

- 6 [Beschreiben Sie mir bitte Ihr Verhältnis zu Ihrer Teamleitung.](#)

- 7 [Mc Gregor \(xx\) legt seiner Theorie Z die Menschenbilder X und Y zu Grunde. Menschen des](#)

[Typs X sind träge, weitgehend ohne Ehrgeiz und verantwortungsscheu. Menschen des Typs Y verfügen über Selbstdisziplin und Selbstkontrolle. Bitte schätze, welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen in Deiner Organisationseinheit dem Menschentyp X und welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen dem Menschentyp Y zuzuordnen ist.](#)

Das ist eine schwierige Frage, was die Organisation betrifft. Ich fange jetzt lieber **beim Team** an. Innerhalb des Teams – würde ich sagen – dass die **überwiegende Anzahl dem Typ Y** angehört. In der **Organisation**, da kann ich es nicht mit Sicherheit sagen. Hier kann

ich nur ein Gefühl zum Ausdruck bringen. Ich glaube, dass in unserer Organisation eigentlich ein sehr hoher Prozentsatz dem Typ Y zugerechnet werden muss. Ich glaube es ist deswegen, weil unsere Bediensteten ein überdurchschnittlich hohes Ausbildungsniveau haben. Ich glaube, dass ein sehr hoher Prozentsatz der Bediensteten initiativ sein will, etwas erreichen will und auch konkrete Vorstellungen hat, was sie machen wollen.

7a Worauf führen Sie dieses Verhältnis zurück?

8 Denken Sie bitte an Ihr Team. Gibt es regelmäßiges Feedback?

8a Wenn ja: wer gibt Feedback wann an wen?

9 Was wäre für Dich eine zufriedenstellende Anerkennung Deiner Leistungen?

Es gibt zwei Arten der Anerkennung der Leistung. Die eine ist eine finanzielle, die sich allerdings nicht innerhalb der hundert Euro Grenze abspielen sollte, sondern es sollte schon bedeutend höher sein. Die andere Form der Anerkennung ist eigentlich – wie soll ich sagen – ein Feedback zu bekommen über Leistung, und zwar von der obersten Hierarchie. Es geht hier nicht um die unmittelbare Vorgesetzte. Es geht hier um den Präsidenten, um die Sektionsleiter in unserer Organisation. Feedback zu erhalten über die Qualität der Leistungen, insbesondere dann, wenn gute Leistung erbracht wurde. Es geht dann auch darum, diese Leistungen und Wirkungen die erzielt worden sind, in ehrlicher Kommunikation sehen zu können. Das sage ich jetzt so theoretisch. Praktisch heißt das: Wenn man jetzt eine Leistung erbracht hat, dann freut es natürlich, wenn es beispielsweise als Neuigkeit im Intranet steht und man namentlich genannt ist.

VI-Gesetzliche Rahmenbedingungen

1 Welche Bedeutung haben die Wirkungsziele Deiner Organisationseinheit für Dein Team?

Die Wirkungsziele können autonom festgelegt werden, welche Wirkungsziele es sind und welche Bereiche von Wirkungszielen abgedeckt werden. Hier ist ein bestimmtes Maß an Autonomie gegeben. Autonomie würde ich auch darin finden, den Weg festzulegen, wie diese Wirkungsziele erreicht werden können und in welcher Form diese Wirkungen gemessen werden.

2 Welchen Beitrag leistet Ihr Team zur Erreichung der Wirkungsziele?

3 Welche Bestimmungen des Beamtendienstrechtes sind Deiner Meinung nach besonders wichtig wenn es um das Thema Motivation und Autonomie geht?

Ich denke schon, dass es im Beamtendienstrecht Bestimmungen gibt, die sich auf Autonomie und Motivation auswirken, weil ich glaube, dass im Beamtendienstrecht eine Fürsorgepflicht des Dienstgebers verankert ist. Ich habe den Eindruck, dass wenn diese gut wahrgenommen wird, dann wirkt sich das sicher auf die Motivation aus. Hier würde ich einen unmittelbaren Zusammenhang sehen. Zur Autonomie: Ja. Das Beamtendienst-

recht sieht sicher diverse Anweisungen und Aufgabenbeschreibungen für Funktionsträger, beispielsweise Stellenbeschreibungen, vor. Je mehr Handlungsspielraum solche Stellenbeschreibungen zulassen, umso größer ist auch die Autonomie.

- 4 Welche Bestimmungen des Beamten dienstrechtsgesetzes wirken Ihrer Ansicht nach demotivierend?

Hier muss ich auch nachdenken. Ich glaube, es gibt Problemfälle bezogen auf die Übernahme von Verantwortungen, wo nach dem Beamten dienstrecht bestimmte Regelungen getroffen werden können, die aber mehr als Regenschirmregelungen aufzufassen sind. Das sind Situationen, in denen eine rein rechtliche Regelung mit der praktischen Umsetzbarkeit schwer in Übereinstimmung zu bringen ist. Wenn wir diese jetzt rein formal betrachten würde und die Schuld, wenn was schief geht, immer auf den abschieben würde, der rechtlich betroffen ist, dann hätte das schlechte Auswirkungen. Hier bin ich der Meinung, hier muss die Praxis irgendwie regelnd eingreifen, um die Grenzen und die Entscheidungsmöglichkeit innerhalb der Grenzen der praktischen Umsetzbarkeit muss gegeben sein. Würde man hier nur streng das Recht vollziehen, wär das kontraproduktiv.

- 4a Warum?

VII-Diversitätsmanagement (individuelle Heterogenität)

- 1 Gibt es in Ihrer Organisationseinheit eine offizielle Stelle, wo Sie Ihre persönlichen Interessenschwerpunkte deponieren können?

So eine Stelle gibt es. Es gibt sogar mehrere Stellen, wo man Wünsche und Interessenschwerpunkte deponieren kann.

- 1a Wenn ja: verfolgt diese Stelle konsequent Ihrer berufliche Entwicklung in diese Richtung?

Nein. Nicht in jedem Fall.

Und in welchen Fällen schon?

Aus früheren Erfahrungen in meiner Tätigkeit in dieser Organisation – ja. Die Tendenz hat dann aber stark abgenommen. Es hat durchaus solche Fälle gegeben, beispielsweise mein Interesse für ein bestimmtes Sachgebiet und in diesem tätig zu sein – diesem Wunsch und diesem Interesse ist auch entsprochen worden. Früher einmal.

- 1b Wenn nein: Wie könnte Sie Ihre Teamleitung unterstützen, damit Sie verstärkt entsprechend

Ihren persönlichen Interessen/Fähigkeiten eingesetzt werden?

Die Organisation hat den Vorteil, dass sie sehr viele verschiedene Sachgebiete anbietet.
Die

Abteilungsleitung versucht ihr Möglichstes, meine Wünsche innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen zu erfüllen. Es gibt eben gewisse Tätigkeitsbereiche, für die ich mehr Interesse habe. Ich merke auch eine zunehmende Tendenz mich in diesen Bereichen auch tatsächlich einzusetzen – von der Abteilungsleitung.

- 2 Haben Sie das Gefühl, Sie können im Rahmen Ihrer Arbeit im Team alle Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse nutzen?

Dieses Gefühl habe ich nicht.

- 12a Worauf führen Sie das zurück?

Ich glaube ich habe eine Reihe von Fähigkeiten und Interessen, die der Organisation sehr nützlich wären, die sie aber nicht in Anspruch nimmt. Ich führe das darauf zurück, dass man die Bedeutung dieser Themenbereiche nicht erkannt hat bzw. auch nicht erkennen wollte – und zwar von jener Stelle, die in der Lage dazu wäre, zu entscheiden, ob ich meine Fähigkeiten für die Organisation einsetzen kann oder nicht.

- 3 Hatten Sie schon einmal die Möglichkeit mit Ihrer Teamleitung Ziele betreffend Ihre persönliche Weiterentwicklung zu vereinbaren?

Ja. Im Rahmen des Mitarbeitergespräches.

- 3a Wurde diese Vereinbarung auch umgesetzt?

Diese Vereinbarung wurde und wird umgesetzt.

- 3b Welcher persönliche Nutzen hat sich daraus für Sie ergeben?

Ja. Hat sich daraus ergeben.

- 4 Gibt es in Ihrer näheren Umgebung Teams, in denen Sie gerne mitarbeiten würden?

Es gibt Teams, wo ich mir das schon vorstellen könnte.

- 4a Wenn ja: Warum?/Denken Sie, dass es unkompliziert möglich wäre, dorthin zu wechseln?

Ich glaube, in der jetzigen Situation wäre es kompliziert.

- 4b Wenn nein: Was bindet Sie an Ihr Team?

- 5 Hätten Sie gerne mehr Kontrolle oder Mitspracherecht innerhalb des Teams bei der Festlegung von Zielen, Arbeitsmethoden und/oder Arbeitstempo?

- 5a Nein: Warum nicht?

5b Ja: Warum? Wie ließe sich das Ihrer Meinung nach umsetzen?

6 Was passiert, wenn Sie im Rahmen Ihrer Teamarbeit eine hervorragende Leistung erbringen?

Da bin ich in der glücklichen Situation sagen zu können, dass die hervorragende Leistung von einem großen Teil der Mitarbeitenden des Hauses wahrgenommen wird. Die Mitarbeitenden geben häufig ein direktes Feedback. Das Team ist in der glücklichen Lage nicht unbedingt zwar nicht von der Hierarchie ein Feedback zu erhalten, aber von jenen Personen, für die es eine Leistung erbracht hat. Ich muss aber auch sagen, dass offizielle Anerkennung für das Team auch in einem erfreulichen Ausmaß von der Hierarchie gekommen ist.

7 Was passiert, wenn Ihnen ein Fehler passiert?

Im Team analysieren wir zuerst, warum der Fehler passiert ist. Wir versuchen eine Wiederholung zu vermeiden – wir lernen aus dem Fehler. Von außerhalb ist aufgrund dessen, dass verhältnismäßig selten ein Fehler passiert, eigentlich nichts Dramatisches geschehen.

8 Wie oft ist es Ihnen schon passiert, dass Sie mit Ihrer Idee nicht durchgekommen sind?

Häufig.

9 Warum glauben Sie, wurde Ihre Meinung (nicht) gehört?

Oh, das hat ganz verschiedene Gründe. Ich glaube einer der Gründe ist, weil es vielleicht im Haus andere Prioritäten gab. Es war einfach das Schwergewicht möglicher Umsetzungen in einem anderen Bereich. Ein zweiter Grund mag Ressourcenknappheit sein. Es gibt zwar die Idee dazu und die wird für gut empfunden, aber es wird beurteilt: Wir haben weder die Zeit noch das Geld um das umzusetzen. Es mag aber auch Ideen gegeben haben, die man abgelehnt hat, weil sie von mir gekommen sind. Einfach rein auf die Person bezogen – das „Not-invented-here-Syndrom“. Wenn es einem nicht selbst eingefallen ist und wenn das jemand anderer erwähnt hat, dann ist das ein Abwehrmechanismus. Es ist aber schon vorgekommen, dass solche Ideen dann später unter anderem Namen realisiert worden sind.

Hast Du Dich dann gefreut oder geärgert?

Beides zugleich.

Was ich sonst noch sagen wollte

Ich möchte schon noch etwas dazu sagen. Also – ich glaub, dass Teams in bürokratischen Systemen vorhanden sind und zweckmäßig sind. Auch dass sie auch grundsätzlich auch im Rahmen einer Bürokratie sehr große Möglichkeiten Richtung Autonomie haben. Je größerer Freiraum

den Teams gegeben wird, also im Rahmen der zeitmäßigen Einteilung, die das Team für die Teamaufgaben verwenden kann, also die Selbstbestimmung darüber, wann das Team was macht, die Selbstbestimmung darüber, wie das Teams was macht, umso größer wird der Erfolg sein, weil die Motivation des Teams steigt. Durch diese Umfeldbedingungen steigt auch der kreative Freiraum für Innovationen. Je mehr eine bürokratische Organisation Teams arbeiten lässt und nur die Rahmenbedingungen klug gestaltet, flexible Ziele vorgibt, d.h. Ziele an Situationen, die sich ergeben, anpasst, umso größeren Erfolg wird die bürokratische Organisation mit ihren Teams erzielen.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Gruppe „Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter“

Interview B

Datum: 11. Februar 2016

Dauer: 94 Minuten

Strukturvariablen:

Geschlecht: männlich

Alter: 49

Führungskraft: wäre ich gerne

Ausbildung: Studium der Rechtswissenschaften, derzeit Doktoratsstudium

Besoldung: A1/4

I: Herzlichen Dank für diesen Termin. Dieses Interview ist Teil der empirischen Erhebung im Rahmen meiner Masterarbeit zum Thema „Teamautonomie in bürokratischen Systemen“. Ich bin aus Gründen der Dokumentation verpflichtet, dieses Interview aufzuzeichnen. Diese Aufzeichnung wird von allen Beteiligten vertraulich behandelt. In der Masterarbeit werden sich ausschließlich anonymisierte Transkripte finden. Ist das für Sie in Ordnung?

P: Ja. Sehr gerne.

I: Insgesamt besprechen wir ca. 50 Fragestellungen. Dieses Interview wird daher ca. eine Stunde Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

I Allgemeine Fragen - Einstiegsfragen

1 Welche Vorteile bietet Ihnen die Arbeit in diesem bürokratischen System?

Die großen Vorteile der Arbeit in bürokratischen Systemen ist an und für sich die klare Aufgabenzuordnung, wenn es in der Realität so funktioniert, wie es geplant ist oder wie es angeordnet ist. Verantwortungen werden auch zugeteilt in der Theorie zumindest.

2 Welche Nachteile sind mit Ihrer Tätigkeit in diesem bürokratischen System verbunden?

Nachteile könnten sein, also in der **Realität bürokratischer Systeme**, dass man vielleicht dann die Tendenz entwickelt, dass Aufgaben an andere Abteilungen oder Organisationseinheiten abgeschoben werden. Das **Problem für den Bürger zeigt sich in den Kompetenzkonflikten, wenn keine Stelle sich als zuständig erachtet.**

II Organisationsstruktur

1 Welche Position haben Sie innerhalb Ihrer Organisationseinheit?
Prüfer.

2 Welche Linienführungskraft ist Ihnen direkt übergeordnet?
Der Abteilungsleiter.

3 Welche Hierarchiestufen gibt es in Ihrer Organisationseinheit darüber hinaus noch?
Den Prüfungsleiter, den Abteilungsleiter, den Sektionsleiter, das Kabinett und den Präsidenten.

4 Aus wie vielen Personen setzt sich in Ihrer Organisationseinheit in der Regel eine Abteilung zusammen?

Das sind zwischen 3 und 15 Personen.

4a Aus wie vielen Personen setzt sich in Ihrer Organisationseinheit in der Regel ein Team zusammen?

Mein Team setzt sich derzeit aus sechs Personen zusammen.

5 Wie viele Abteilungen gibt es in Ihrer Organisation?

Ich glaube, es sind aktuelle 35.

6 Wie viele Teams arbeiten in Ihrer Organisationseinheit?

Also, ich würde sagen, das Team ist gleichzusetzen mit der Abteilung – also 35.

7 Welche Zielsetzungen sind in Ihrer Organisationseinheit mit Teamarbeit verbunden?

Mit Teamarbeit ist vor allem die Zielsetzung verbunden, dass die **Prüfaufgaben des Organisationseinheit** **durch Teamarbeit optimal erfüllt** werden, weil es ja so ist, dass bei den komplexen Sachverhalten, die zu prüfen und zu beurteilen sind, verschiedene Fachkompetenzen von Teammitgliedern erforderlich sind, die sich im Optimalfall optimal ergänzen und somit dann auch gute Ergebnisse erzielen sollen.

8 Würden Sie Ihr Team als erfolgreich bezeichnen?

Ja.

9 Was macht Ihr Team erfolgreich?

Ich glaube, dass man den Erfolg an **guten, qualitätvollen Prüfungsergebnissen** messen kann. Da brauchen wir uns nicht verstecken. Wir liefern gute Berichte ab mit guten, brauchbaren, umsetzbaren Empfehlungen. Das sehe ich als Qualitätsmerkmal, welches wir meiner Ansicht nach erfüllen.

10 Gibt es bürokratische Hürden, die Ihr Team bremsen?

11 Bitte beschreiben Sie einen typischen Entscheidungsweg anhand eines Fallbeispiels aus Ihrer täglichen Arbeit?

Wenn ich eine Gebarungsprüfung jetzt hernehme oder hernehmen darf, dann fängt das mit der Prüfungsplanung an, in die – und so ist es auch bei uns – idealer Weise **die ganze Abteilung eingebunden** ist. **Jeder darf seine Ideen einbringen**. Dann gibt es ein Ergebnis. Dann macht man eine Reihung, auf die sich die Abteilung einigt. Da habe ich das Gefühl, dass das in unserem Team auch sehr gut funktioniert und dass **gute Ideen gewürdigt** werden. Wenn man sich im Team unter der Verantwortung des Abteilungsleiters geeinigt hat, dann wird das auf die Ebene des Sektionschefs gehoben. Dann geht die Prüfungsplanung eben den bei uns vorgesehenen Weg, das heißt eintragen in die **Midac**. Im weiteren Verfahren ist diese Planung Gegenstand der Abstimmung, die der **Herr Präsident gegen Jahresende mit den [REDACTED] macht**. Dann wird das in eine endgültige Fassung gebracht und ist dann die Grundlage für die Abarbeitung der Prüfungsaufgaben im nächsten Jahr. Ja – und dann geht der Prüfungsprozess weiter. Die Prüfung selbst geht dann in die Prüfungsvorbereitung, der Einschau vor Ort, der Erstellung des Prüfungsergebnisses. Dann dauert es eine Zeit, bis die Stellungnahmen der geprüften Stellen hereinkommen. Diese werden dann gesichtet und allfällige Gegenäußerungen dazu erstellt. Letztlich hat man dann den fertigen Tätigkeitsbericht, der dann unseren Kunden, den Parlamenten, vorgelegt und veröffentlicht wird. Dann ist der Prüfungsprozess aus Hauptprozess abgeschlossen. Es geht dann natürlich weiter, dass an eine Prüfung das Nachfrageverfahren oder Follow-Up Prüfungen anschließen.

2 Bedeuten für Sie die hierarchischen Strukturen Sicherheit oder empfinden Sie und Ihr Team diese eher als Einengung? Bitte begründen Sie kurz Ihre Antwort.

Teils, teils. Es bietet zum Einen **Sicherheit**, weil zumindest in der Theorie die Verantwortungen festgeschrieben werden. Es wird auch bei uns in der Abteilung so gehandhabt, dass es durchaus so ist, dass der Teamleiter, wenn er einmal zu etwas steht, dass dann durchaus eine **Loyalität** auch **nach unten** gegeben ist. Das schätze ich sehr in meiner Abteilung. Das ist, glaube ich, **wichtig in einer Teamzusammenarbeit, dass man gemeinsam bestimmte Ergebnisse auch gegenüber den weiteren Instanzen verteidigt**. Was ich als bedeutendes Defizit unserer Gesamtorganisation sehe ist:

Es wird zwar in Sonntagsreden immer wieder darauf hingewiesen, dass wir eine sogenannte „Organization of Excellence“ seien, aber der Umgang entspricht dem nicht immer. Es werden **vor allem Alternativmeinungen sehr wenig geschätzt**, was gerade für eine Organisation wie die unsere,

die eine Wissensorganisation auf allerhöchstem Niveau sein sollte, eigentlich **kontraproduktiv** ist. Leute, die eine andere Sichtweise einbringen, werden auf ein Abstellgleis gestellt. Das sage ich aus ureigenster Erfahrung. Das ist sicher ein Nachteil der theoretischen und praktischen Ausformung unserer Organisation.

III-Organisationskultur

1 Beschreiben Sie bitte Ihre Arbeitsbedingungen (Arbeitsraum, Arbeitszeit, Arbeitsklima).

Bei den Arbeitsbedingungen möchte ich mit dem **Arbeitsraum** anfangen. Der Arbeitsraum hier im Haus ist **grundsätzlich in Ordnung**. Ich finde es sehr wichtig und wertvoll, dass jeder hier seinen eigenen Raum hat. Ich könnte mir nicht vorstellen, dass ich bei meiner Arbeit als Prüfer, dass es gut wäre, wenn wir in Großraumbüros arbeiten würden. Ich halte das für sehr wichtig, dass jeder bei uns sein eigenes Büro hat, weil wir Hirnschmalzarbeit hier zu leisten haben. Man muss sich unter möglichst optimalen – auch technischen – Raumbedingungen konzentrieren können. Bis auf Kleinigkeiten, wie zum Beispiel, dass die **Klimaanlage nicht ganz toll** funktioniert, sind die Raumbedingungen an sich gut. Ich sage die **Arbeitszeitbedingungen** sind grundsätzlich mit der Kernzeit auch **in Ordnung**. Was ich mir vorstellen könnte ist, dass wir in Zukunft vielleicht mit ein bisschen **mehr Mut in Richtung Telearbeit flexiblere Modelle** zulässt. Gerade in der Phase des Berichtschreibens wäre es denkbar, dass man hier nicht unbedingt im Büro sitzen muss. Da könnte man manche Dinge auch ganz gut von draußen machen. Da würde ich mir ein bisschen mehr Fantasie und Flexibilität des Dienstgebers wünschen.

2 Bitte beschreiben Sie das Verhältnis zur Ihren TeamkollegInnen.

Das würde ich als **„Sehr gut“** bezeichnen. Das Verhältnis zu den Kollegen ist **wertschätzend**. Das Verhältnis zu den beiden Funktionären oder Vorgesetzten, sei es zum stellvertretenden Abteilungsleiter aber auch zum Abteilungsleiter, mit dem ich als Teamleiter im letzten Jahr eigentlich die meisten Prüfungen gemacht habe... Sicher ist man nicht immer einer Meinung, aber was **vorteilhaft und motivierend ist, sind die Ergebnisse** zu denen man kommt, welche auch miteinander abgestimmt werden, dass **die ihren Weg auch in den Bericht finden**. So entsteht eine Art **Genugtuung** aus der Arbeit. Es findet sich der eigene Beitrag auch tatsächlich wieder im Bericht. Ich habe hier in anderen Abteilungen auch schon andere Erfahrungen gemacht.

3 Bitte beschreiben Sie das Verhältnis der Teams zueinander.

Hier ist es weniger an mir, sondern **eher an den Funktionären**, die Abstimmungshandlungen und –tätigkeiten zu pflegen. Mit Teams, mit welchen es von der Prüfungsaufgabenfindung her Überschneidungen geben könnte, ist für mich Aufgabe der Funktionäre, also des Abteilungsleiters und des Stellvertreters. Da bekomme ich jetzt nicht so viel mit. Soweit ich das aber beurteilen kann, ist dieses Verhältnis **reibungsfrei**.

4 Nehmen Sie an den jährlichen Weihnachtsfeiern/Betriebsausflügen teil?

Ich habe im vergangenen Jahr am Betriebsausflug nicht teilgenommen. Das hat durchaus auch mit **Entscheidungen von Auswahlkommissionen** zu tun, von denen ich mich **nicht sachgerecht** beurteilt

gefühlt habe. Es war dann die Motivation am Betriebsausflug teilzunehmen auf dem Nullpunkt. Deshalb habe ich nicht teilgenommen. An der Weihnachtsfeier habe ich aber teilgenommen.

4a Warum?/Warum nicht?

5 Welche Bedeutung/welche Macht haben in Ihrer Organisationseinheit Gerüchte?

Leider haben die Gerüchte im [REDACTED] eine sehr große Bedeutung. Sie treffen auch meistens zu. Ich finde es auch unwürdig für eine Organisationseinheit wie den [REDACTED], dass man über die Ergebnisse von wichtigen Personalentscheidungen, ohnehin schon Monate im Voraus Bescheid weiß, wer es wird. Fast nicht tragbar finde ich den Modus im [REDACTED], dass es bei Auswahlverfahren, sogar für Sektionschefs und – chefinnen, keine Hearings für alle Bewerber gibt, sondern nur für die externen. Das halte ich für ein Unding. Das habe ich so in der Salzburger Landesverwaltung auch nicht erlebt. Im Gegenteil, es sind Hearings selbst dann durchgeführt, wenn alle Bewerber für eine Leitungsfunktion aus der betreffenden Abteilung kamen. Ich finde es dem [REDACTED] unangemessen, wie das hier gehandhabt wird.

5a Haben Sie eine Erklärung dafür?

Es ist eine Kultur der Geringschätzung. Man glaubt, man muss aufgrund der gesetzlichen Grundlage für bestimmte Funktionen Auswahlverfahren durchführen, aber eigentlich sind das Theatervorstellungen. Es sind Formalismen, im Rahmen derer Ergebnisse, die man sowieso schon will und die das ganze Haus aufgrund von Gerüchten schon kennt, absegnet. Vielleicht wäre es dann das ultimative Theater, wenn man dann mit allen Hearings durchführt. Es ist jedenfalls nicht zufriedenstellend, weil es nicht gerecht ist, wie es bei uns gehandhabt wird.

6 Können Sie mir „Wohlfühl-Faktoren“ in Ihrem Unternehmen nennen?

Wohlfühlfaktoren sind für mich: Ich habe derzeit eine wirklich nette Abteilung, nette Kollegen und Vorgesetzte, mit denen ich gut zusammenarbeite. Es sind die technischen und sonstigen Arbeitsbedingungen sowie die Möglichkeiten Urlaub zu nehmen, vorteilhafter wie in manchen Bereichen der Privatwirtschaft wären. Was mich auch sehr anspricht und mich von Anfang an für den [REDACTED] schon eingenommen hat: Es ist eine sehr abwechslungsreiche Arbeit und das gefällt mir sehr gut. Man bekommt immer wieder völlig neue Aufgaben gestellt und es ist nicht langweilig, es ist nicht monoton.

7 Was wären für Sie (darüber hinaus) wichtige „Wohlfühl-Faktoren“?

Ein Wohlfühlfaktor wäre, wenn ich möchte fast sagen, dass ich es so empfinde, dass es von der Führungshierarchie her, so etwas wie eine Misstrauenskultur gibt, die mir überhaupt sehr missfällt. Man traut den Mitarbeitern gar nichts mehr zu. Das geht soweit, dass man ihnen vorschreibt, wen sie anrufen dürfen und wen nicht. Entscheidungen darf man sowieso nicht treffen. Hier sage ich mir, ich habe als einfacher Sachbearbeiter in meiner früheren Tätigkeit in der Nationalparkverwaltung Entscheidungen getroffen, über die sich hier nicht einmal ein Sektionschef darüber trauen würde. Also, wenn ich gesagt habe, wir machen ein Verfahren vor dem Verwaltungs- oder Verfassungsgerichtshof, dann haben wir das gemacht. Dann ist das beim Abteilungsleiter und beim Landesamtsdirektor durch gewunken worden, weil man gesagt hat: „Na der [REDACTED] ist ein guter Mann. Der hat sich das angeschaut. Da können wir uns darauf verlassen.“ Das war eine andere Kultur.

Es mangelt hier an **Vertrauen und Wertschätzung**; und **zwar von oben nach unten**. Ich möchte jetzt gar nicht sagen, von unmittelbar oben, nicht so sehr von der Teamleitungsebene zum Mitarbeiter, sondern von der **allerhöchsten Ebene**, vom Herrn [REDACTED] selbst oder der Kabinettsmitarbeiter bzw. auch der Sektionschefs.

8 Finden Sie diese Wohlfühl-Faktoren zumindest teilweise in Ihrem Team?

9 Welche Faktoren, die aus der Organisation auf Ihr Team wirken, beeinflussen die Arbeit in Ihrem Team negativ?

Es werden **Formalisten übertrieben**. Ganz ein krasses Beispiel ist für mich, wo man sagt, das darf eigentlich nicht wahr sein, wenn wir dann dabei sind den [REDACTED] zu machen, ist es immer ein besonderer Aufwand, das wir die allerletzte WORD-Version des Prüfungsergebnisses irgendwie bekommen. Diese ist immer irgendwie unter höchster Geheimhaltungsstufe, wird von der Unterstützungsstelle verwaltet oder von wem auch immer. Es ist immer ein **besonderes Meisterstück, das wir das, was man selbst geschrieben hat, wiederbekommt**. Die aktuellste Version zum Beispiel, **die man eigentlich braucht**, damit man den TB machen kann. Es sind viele ungute Formalisten in unserer täglichen Arbeit eingebaut, die eigentlich die **Misstrauenskultur fördern**.

10 Was würden Sie gerne im täglichen Umgang mit Ihren KollegInnen verändern?

Da fällt mir jetzt nicht unmittelbar etwas ein. Vielleicht ein bisschen **mehr Freiheiten lassen und Eigenverantwortung bei Entscheidungen**. Ein **Grundvertrauen** und nicht jede Kleinentscheidung, ob ich jemanden anrufe oder ein Mail schreibe, so quasi genehmigen lasse. Ein **Abbau der Misstrauenskultur**. Mehr Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern, die ja auch nicht auf der Nudelsuppe daher geschwommen sind, sondern die etwas können und die teilweise auch einen beruflichen Hintergrund hatten, wo sie auch wichtige Dinge zu entscheiden hatten. **Man kann diesen Leuten durchaus etwas zutrauen**.

11 Ist diese Veränderung auch umsetzbar?

Ich fürchte nicht. Ich fürchte, dass das so weiter geht. Ich gebe mich nicht der Illusion hin, dass unter einem neuen Präsidenten, einer neuen Präsidenten, dass alles schlagartig oder auch langfristig besser wird. Wo ich leider auch die Erfahrung gemacht habe, der [REDACTED] ist an **Selbstreflexion so gut wie gar nicht interessiert**. Ich habe Ende 2014 einen Innovationsvorschlag an die Innovationskommission gerichtet. Jetzt nach 13 Monaten ist mir zurückgeschrieben worden, nicht etwa eine inhaltliche Entscheidung zu meinem Innovationsvorschlag, sondern dass mein Innovationsvorschlag nicht der Geschäftsordnung der Innovationskommission entspricht. Deshalb kann er nicht behandelt werden. Dafür braucht man 13 Monate. Das ist schon sehr bemerkenswert. Außerdem glaube ich, dass mein Innovationsvorschlag sehr wohl so kommentiert werden kann und muss, dass er der Geschäftsordnung der Innovationskommission entspricht. Letztlich ist es eine Schande für das Haus und ein Nachteil für den [REDACTED] und der Republik, wenn diese meinen Innovationsvorschlag, der ein sehr wesentlicher ist, nicht berücksichtigt. Es geht hier um wesentliche Dinge unserer Arbeit.

IV-Machtverhältnisse/Autonomie

1 Welche Ziele verfolgt Ihre Organisationseinheit?

Da habe ich auch ein Grundsatzproblem. Die Aufgabe des [REDACTED] ist die Kontrolle der Regierung und Verwaltung. Mein Problem ist, was ein sehr schwerwiegendes und ernstes Problem ist, dass der [REDACTED] ein fundamental falsches Kundenverständnis hat, aus dem sich dann durchaus sehr problematischen Entscheidungen zu Prüfungssachverhalten ableiten. Das ist ein sehr problematisches Verhalten gegenüber Regierung und Verwaltung. Der [REDACTED] sagt nämlich, die geprüften Stellen wären Kunden. Das ist definitiv falsch. Die geprüften Stellen sind keine Kunden des [REDACTED]. Die Kunden des [REDACTED] sind der Nationalrat, die Landtage und die Parlamente. Letztlich ist der eigentlich Kunde das Staatsvolk, auch der Steuerzahler von mir aus. Das ist der Kunde. Dem sind wir verpflichtet. Der wird repräsentiert durch die Parlamente, Nationalrat und Landtage. Das sind unsere Kunden. Das ist ein totales Fehlverständnis die Regierung und Verwaltungen als unsere Kunden zu bezeichnen, weil sie fragen unsere Leistungen nicht nach, sie wählen uns als Leistungsersteller nicht aus. Die geprüfte Stelle kann ja nicht sagen, ich möchte lieber von wem anderen geprüft werden. Sie entscheiden auch nicht über unsere Bezahlung. Das tun auch die Landtage und der Nationalrat. Sie haben – das ist auch gut so – nicht das letzte Wort. Das ist auch anders. Denklogisch hat immer der Kunde das letzte Wort in einer Geschäftsbeziehung, weil wenn der Kunde nicht zufrieden ist, wird er hier nicht mehr kaufen. Also hat der Kunde das letzte Wort. Das ist gegenüber den geprüften Stellen auch nicht so. Wir haben definitiv und buchstäblich das letzte Wort, mit der TZ Punkt 4. Man muss dann auch die Frage stellen, wenn Regierungen und Verwaltungen die Kunden wären, ist dann die Prüftätigkeit des [REDACTED] Kundendienst an den Verwaltungen. Das soll es ja wohl schon gar nicht sein, dass wir hier einen Kundendienst leisten. Wir schulden auch ihnen natürlich ordentliche Arbeit. Sie sind aber definitiv nicht unsere Kunden. Dieses Denken und Handeln entspricht den logischen Denkgesetzen und ist außerdem verfassungswidrig.

2 Waren Sie bei der Festlegung dieser Ziele mit eingebunden?

3 Welche Zielsetzungen wären Ihrer Meinung nach wichtig?

Meiner Meinung nach wär für den [REDACTED] wichtig, dass der sein Kundenverständnis ändert, dass ihm bewusst wird, dass seine Kunden die Parlamente und das Staatsvolk sind und dass die geprüften Stellen – genauso wie der [REDACTED] – Angestellte des Souveräns, also des Staatsvolkes sind, der durch die Parlamente vertreten ist. Wir sind sozusagen auf gleicher Ebene mit den Parlamenten. Unsere Aufgabe ist zu kontrollieren. Deswegen stehen wir auch nicht irgendwo über ihnen. Das tun wir nicht. Wir sind beide den Parlamente und dem Staatsvolk letztlich verpflichtet. Also, müsste man einmal so richtig denken. Ich glaube – und das ist natürlich auch eine sehr persönliche Meinung von mir – dass wir uns in Kernkompetenzbereichen bei der Aufgabenerfüllung in Konflikt mit unserer Verfassung befinden, und zwar mit der Bundesver-

fassung, aber auch mit der Finanzverfassung. Das betrifft Kernkompetenzen, zum Beispiel das Haushaltsrecht, wo wir meiner Meinung nach definitiv falsch empfehlen. Wo wir Empfehlungen – soweit es das Haushaltsrecht der Länder betrifft – leider an die Länder statt an den Finanzminister richten, der sie ja als Hauptautor der Vorschlags- und Abschlussverrechnung umzusetzen hätte. Das ist definitiv falsch. Wir verstehen auch den Gebarungsbegriff nicht wirklich, weil der Gebarungsbegriff der Bundesverfassung ist ein funktioneller und kein organisatorischer. Das heißt, wenn ich sehe, dass es Unzulänglichkeiten der Voranschlags- und Vergleichsrechnungsverordnung in den Rechnungsabschlüssen gibt, dann geht es darum, dass mit der Gebarung deshalb etwas nicht stimmt, weil ein Rechtsakt des Finanzminister verbesserungsbedürftig ist. Da muss ich aber auch, wenn ich ein Land prüfe, den prüfen, der diesen Rechtsakt setzt. Das ist der Finanzminister. Also, ich muss das funktional sehen. Die Gebarung des Landes Salzburg prüfe ich dann auch wirklich perfekt, wenn ich den Finanzminister in die Prüfung auch einbeziehe, wenn mit der VRV etwas nicht stimmt. Das machen wir seit Jahrzehnten nicht. Seit es die entsprechenden Bestimmungen in der Bundesverfassung oder auch in der Finanzverfassung gibt, machen wir es nicht. Das ist meines Erachtens nach schwer defizitär. Es bleibt sogar unter den definitiven Anforderungen der Verfassung zurück. Ich würde das, würde ich die Präsidentschaft innehaben ab dem 1. Juli 2016 auch sofort ändern.

4 **Erfolgt die Ausrichtung der Arbeit Ihres Teams eher an den Wünschen/Vorgaben Ihres Linienvorgesetzten oder an den Organisationszielen?**

Ja, schon. Ich habe bei meiner Abteilung da eigentlich schon im Großen und Ganzen ein gutes Gefühl. Gerade bei den jüngst durchgeführten Prüfungen, haben wir im Sinne des Steuerzahlers oder der grundsätzlich guten und richtigen Aufgaben Stellungnahmen erarbeitet. Ich möchte nochmal an das vorhin gesagte anschließen: Mit diversen Entscheidungen unserer Bankenabteilung oder auch unserer Finanzausgleichsabteilung bin ich äußerst unzufrieden, weil sie definitiv fachlich hochproblematisch sind. Sie stellen auch ein maximales Schadenspotenzial für die Republik dar. Bestimmte Rechtsauffassungen, die in unserer Kernkompetenz ziemlich wichtig sind, sind nicht nur falsch, sie schaden auch der Republik. Das finde ich schon sehr problematisch. Somit kann ich das leider nicht für die ganze Organisation bejahen. Für mein Team würde ich das bejahen.

5 **Wie erfolgt die Teamzusammensetzung?**

Idealerweise solle es so erfolgen, dass die Kompetenzen gut verteilt sind. Wir exerzieren das gerade gut durch bei einer Prüfung. Wir prüfen jetzt Rohstoffsicherung durch die Gebietskörperschaften. Da haben wir sechs Leute im Team, davon sind drei Techniker, die sich mit Kartenmaterial und Raumordnung aus technischer Sicht beschäftigen. Diese sind auf die drei Prüfteams verteilt. Der Jurist, der Betriebswirt und der gelernte Steuerfachmann, der aber auch große Prüfungserfahrung hat, und vielseitig einsetzbar ist, bilden die zweite Person in dem Prüfteam. Ich glaube, dass ist eine gelungene, ideale Zusammensetzung für die gegenwärtige Prüfungsaufgabe.

6 **Wie erfolgt die Zuteilung der budgetären und zeitlichen Teamressourcen?**

Es ist so, dass bei den Reisebewegungen, die für die Prüfungsarbeit erforderlich sind, vor allem dann wenn man im Westen ist, unsere Budgets für Hotelzimmer nicht ausreichen. Da kratzen wir

schon manchmal an der Decke. Tirol oder Salzburg zur Festspielzeit, da ist es dann schon nicht mehr ganz so leicht mit dem Rahmen, den wir da zur Verfügung haben. Da könnte man auch eine gewisse Flexibilität entwickeln. Bei den zeitlichen Ressourcen habe ich ein bisschen das Gefühl, dass der Druck erhöht wird. Das ist jetzt ein blödes Wort, das ist in unserer Organisation eigentlich auch nicht angemessen – es wird aber wahrscheinlich in den höheren Etagen so geredet – wir müssen die Schlagzahl erhöhen. Quasi – wir müssen immer schneller werden. Meines Erachtens nach wird tendenziell schon etwas zu wenig Zeit für die Einschau verwendet. Man will das viel zu zackig abarbeiten. Das kann auf Dauer auf Kosten der Qualität gehen.

7 Wie erfolgt die Festlegung des Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiches des Teams?

Gut. Das ist teilweise sowieso schon aufgrund der Funktionen und Kompetenzen der Teammitglieder gegeben. Auch in den Subteams führt der Funktionär. Für die Aufgabenbewältigung wird jeder nach seinen Kompetenzen herangezogen. Ich schaue mir da natürlich immer die rechtlichen Aspekte der Aufgabenstellung an. Rechtlich aber auch organisatorische Belange. Das ist so mein Teil. Die betriebswirtschaftlichen Belange schaut sich der gelernte Betriebswirt an. Jene Belange, die technisches, geografisches oder Raumordnungsverständnis erfordern, das machen dann die Techniker, die die besten Ausbildungsvoraussetzungen haben.

8 Wie empfinden Sie den Umstand, dass der Verantwortungs-/Tätigkeitsbereich des Teams konkret vorbestimmt ist?

Ja. Ein bisschen mehr könnte man auch mir vertrauen. Jetzt ganz konkret, dass ich das schaffe. Das funktioniert einmal besser einmal schlechter; dass ich nicht jedes Mail oder alles abstimmen muss. Die Vertrauenskultur ist auch in der Abteilung ausbaufähig, aber sie ist weit weniger problematisch, als von den höheren Ebenen herunter.

9 Wird vom Team innerhalb des zugewiesenen Verantwortungs-/Tätigkeitsbereiches autonomes Handeln erwartet?

9a Was bedeutet das für Sie bei der täglichen Arbeit?

10 Welche Einschränkung des Entscheidungs-/Handlungsspielraumes empfindet das Team als besonders belastend?

11 Wie könnte man diesen Handlungs- und Entscheidungsspielraum sinnvoll erweitern?

12 Wäre die Erweiterung Ihres persönlichen Handlungs- und Entscheidungsspielraumes für Sie eine Bereicherung oder eine Belastung?

12a Warum?

13 Welche Gegenleistung würden Sie erwarten, damit Sie einer Erweiterung Ihres Verantwortungsbereiches zustimmen würden?

Nein. Da würde ich keine Gegenleistung erwarten. Da würde ich mich einfach ein bisschen wohler fühlen. Ich würde mich vielleicht so fühlen, wie ich mich in meiner Aufgabe als Nationalbankbehörde gefühlt habe. Das war ganz angenehm. Da hat man das Gefühl

gehabt, man ist **wertgeschätzt** worden. Ich war aus juristischer Sicht der Mann für alles. Das war dann so, dass die Tiroler und Kärntner Kollegen auch auf uns zugekommen sind. Die **Wertschätzung**, die einem entgegengebracht wurde, war natürlich auch **motivierend**. Die ist hier groß teils auch in Ordnung; vor allem auf der Abteilungsebene. Was die **nächste Ebene betrifft, also den Sektionschef und den Präsidenten, ist die mir gegenüber absolut nicht gegeben**. Ich kann mich in einem Prüfungsergebnis ziemlich so einbringen, dass rein fachlich sich weder der Sektionsleiter noch die Kabinettssebene etwas sagen trauen, weil sie ganz einfach fachlich nicht anders argumentieren können, weil sie mir da nicht gewachsen sind. In der Abteilung passt es. Mit den höheren Ebenen eher nicht.

14 **Fühlen Sie sich für das Unternehmensergebnis verantwortlich?**

Ja. Fühle ich mich verantwortlich. Wahrscheinlich eh zu sehr. Ich nehme mir das alles zu sehr zu Herzen, weil ich eben davon überzeugt bin, dass der **██████████** in Kernkompetenzbereichen, die für den Haushalt der Republik – also nicht nur Bund, sondern auch Länder und Gemeinden – sehr relevant sind, versagt. **Ich fühle mich sogar verantwortlich, getrieben, motiviert – was auch immer – das mit meinen Möglichkeiten – sogar unter In-Kauf-Nahme von persönlichen Nachteilen oder Stresssituationen – durch privates Auftreten in der Öffentlichkeit zu verkomplizieren**, was noch nicht wirklich durchschlagend gelingt, aber wo es punktuell schon wertschätzende Reaktionen gegeben hat.

15 **Fühlen Sie sich für Ihr Teamergebnis verantwortlich?**

Für das Teamergebnis auf jeden Fall. Wenn es mir da gesundheitlich einmal nicht gut geht – aber auch sonst – da habe ich eher das Problem, weil ich das Gefühl habe, ich lasse jetzt das Team in Stich oder ich gebe nicht mein Bestes – also da fühle ich mich sehr verantwortlich. Aber natürlich – **leider fühle ich mich für das Andere auch verantwortlich, was ich vielleicht nicht tun sollte.** Ich weiß es nicht. Aber innerhalb des Teams ist es mir schon ein wirkliches Anliegen, dass die Kollegen nicht das Gefühl haben, dass ich auslasse und sie müssen mehr machen. Es werden meine **Beiträge durchaus geschätzt** – habe ich das Gefühl. Jedenfalls gibt man mir nicht das Gefühl, dass es anders wäre.

16 **Wie wird in Ihrer Organisationseinheit sichergestellt, dass sich Teams zielorientiert verhalten?**

17 **Gab es im beruflichen Alltag in Fälle, in denen Entscheidungen oder Arbeitsergebnisse von Teams durch Linienvorgesetzte verändert wurden?**

Ja. Das habe ich erlebt, aber nicht in dieser Abteilung. Da wurden Beiträge zur Gänze herausgenommen oder ignoriert, **weil sie mit der Hauslinie im Widerspruch waren** bzw. im vermeintlichen Widerspruch, vielleicht auch im tatsächlichen Widerspruch waren. Das war aber in dem Fall nicht mein Problem, sondern das Problem der Hauslinie, die definitiv falsch und schädlich ist.

18 Welche Konsequenzen ergaben sich daraus für das Team?

Das hatte die Konsequenz, dass von mir in einem Teilbereich überhaupt kein Ergebnis oder nur marginal Ergebnisse von mir übernommen wurden. Was die anderen sich da gedacht haben, kann ich auch nur raten. Es war dann für mich letztlich auch der Grund – weil ich gesehen habe, es gibt einen Dauerkonflikt mit den höheren Ebenen – mich aus dieser Abteilung zurückzuziehen und die Einladung meines jetzigen Abteilungsleiters anzunehmen. Das habe ich nicht bereut, weil in der alten Abteilung – der Finanzausgleichs-abteilung – wäre der Konflikt mit den höheren Ebenen programmiert gewesen.

Das wäre aber dich fachlich richtigere Abteilung für Sie gewesen – oder?

Das wäre so gewesen. Ich habe mich auch für die Leitung dieser Abteilung im Jahr 2010 beworben und bin damals mit der Frau Kollegin sogar auf einer Ebene gewesen, also im höchsten Ausmaß geeignet beurteilt worden. Deshalb habe ich mich auch jetzt nicht mehr beworben, weil ich mir das nicht antun wollte, dass eine Kommission, die wahrscheinlich insgesamt weniger Ahnung hat als ich, mir dann eine geringe Eignung oder sonst eine Frechheit bescheidet.

V-Art der Führung

- 1 Leitbilder, Verhaltenskodexe und ähnliche Papiere haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Welche dieser Papiere gibt es in Ihrer Organisationseinheit und welche Bedeutung schreiben Sie diesen Papieren zu?

Die Papiere, die wir so haben, also unsere Strategiepapiere, Leitbilder und Ähnliches sind grundsätzlich in Ordnung. Es happert ein bisschen mit der Umsetzung. Wir nehmen sie teilweise selber nicht ernst. Was ein Problem ist, wie es sich im Prüfungsprozess herausstellt, ist, dass wir unsere eigenen Qualitätsstandards nicht immer ganz ernst nehmen und dann sollen wir auf Druck von oben etwas anderes machen als eigentlich im Qualitätsstandard steht. Wenn man darauf hinweist, dass es im Qualitätsstandard eigentlich anders gedacht wäre, wird die Meinung vertreten, dass dieser flexibel ausgelegt werden muss. Das ist nicht unbedingt vertrauensfördernd.

- 2 Gibt es in Ihrer Organisationseinheit dementsprechende Papiere, die sich mit Teamarbeit oder Teamentwicklung auseinandersetzen?

Ja, natürlich. Für das Prüfteam bindend sind natürlich alle diese Qualitätsstandards und die sonstigen Grundlegendokumente für den Prüfungsprozess. Ich kann jetzt nicht alle aufzählen. Mir fallen jetzt nur einmal die Qualitätsstandards ein und alle unsere Musterdokumente, die wir auf der Datenbasis haben. Das finde ich ganz gut. Wir haben das strukturiert abgelegt. Ich finde es auch gut – vielleicht der Verdienst dieser Präsidentschaft, was man so hört – dass diese Standards geschaffen worden sind; dass es die Vereinheitlichung gibt. Es ist in Ordnung, dass der [REDACTED] nach außen hin möglichst einheitlich auftreten soll – also mit einer Stimme. Der [REDACTED] ist

monokratisch organisiert, also das passt schon. Es sollten die Berichte auch nicht von einer Sektion zur anderen Sektion unterschiedlich sein. Da ist es gut, wenn es einen einheitlichen Aufbau und eine einheitliche Struktur gibt. Ich würde es auch nicht wollen, dass die eine Sektion keine Kurzfassungen schreibt und die andere schon. Es soll ein einheitliches, rundes Bild haben. Da bin ich schon dafür.

Was würden Sie dazu sagen, wenn man zur Erreichung dieser Einheitlichkeit die Hierarchien reduzieren würde – sagen wir: „Es gibt nur mehr eine Prüfsektion.“?

Das wäre auch denkbar. Für mich ist es vom grundsätzlichen Aufbau her durchaus in Ordnung so wie es jetzt ist. Allerdings ist für mich ein Kardinalfehler unserer Organisation, dass die Sektionschefs sich nicht trauen, dort wo es dringendst notwendig wäre, auch dem Präsidenten zu widersprechen – oder auch dem Kabinett. Wo ich wirklich enttäuscht war und laufend noch bin, wenn ich sehe, wie sehr sich die Sektionschefs vor dem Kabinett oder dem Präsidenten ducken. Ich würde mir Sektionschef wünschen – das ist natürlich durch die Bestellung der Sektionschefs auf bestimmte Zeit erschwert, weil sie wiederbestellt werden wollen – die tendenziell mehr Rückgrat haben und die dem Präsidenten auch einmal sagen: „Herr Präsident, so geht das nicht!“.

- 3 Konnten Sie schon beobachten, dass sich Menschen verändern, wenn Sie in die Position der Teamleitung gehoben werden? Wenn ja – können Sie mir bitte diese Verhaltensveränderung beschreiben?

Ja, das habe ich schon mitbekommen. Personen, die vorher noch näher bei mir in der Ebenen waren und Führungsfunktionen übernommen haben, haben sich unterschiedlich entwickelt. In einem Bereich gab es eine Führungsperson, bei der ich das Gefühl hatte, die tut sich schwerer Loyalität nach unten zu üben. Da habe ich erlebt, wenn Kritik von oben an einem mit seinen Leuten abgestimmten Ergebnis gekommen ist, dann ist die Führungsperson sofort eingegangen. Sie hat dieses Ergebnis nicht verteidigt, sondern hat den verantwortlichen Prüfer gemeinsam mit der oberen Hierarchie zusammengehaut. Was ich an der derzeitigen Führung sehr schätze ist, wenn er etwas abgenommen hat, das wird auch bei Druck von oben nicht sofort aufgegeben. Das wird einmal verteidigt. Nur wenn massiver Druck kommt, dann wird das halt geändert. Das wäre für mich als Führungsperson auch eine Selbstverständlichkeit, weil das demaskiert mich ja auch als Würstchen. Ich muss als Führungskraft, wenn ich etwa für gut halte oder meine Änderungen schon hineingegeben habe, bitte das dann auch gefälligst gegenüber der weiteren Hierarchie verteidigen. Da habe ich unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Gott sei Dank in der jetzigen Abteilung nur positive.

- 4 Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würden Sie die Sachorientierung Ihrer Teamleitung einordnen?

Würde ich sehr hoch einschätzen, relativ perfekt. Acht.

- 5 Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würden Sie die MitarbeiterInnenorientierung Ihrer Teamleitung einordnen?

Auch eher hoch. Wo er ein bisschen arbeiten könnte daran, dass wäre auch selber ein

bisschen weniger **Kontrollzwang** zu haben. Vielleicht – **sieben**, aber tendenziell auch hoch.

6 Beschreiben Sie mir bitte Ihr Verhältnis zu Ihrer Teamleitung.

8 Mc Gregor (xx) legt seiner Theorie Z die Menschenbilder X und Y zu Grunde. Menschen des Typs X sind träge, weitgehend ohne Ehrgeiz und verantwortungsscheu. Menschen des Typs Y verfügen über Selbstdisziplin und Selbstkontrolle. Bitte schätzen Sie, welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen in Ihrer Organisationseinheit dem Menschentyp X und welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen dem Menschentyp Y zuzuordnen ist.

Das ist jetzt schwierig für den ganzen [REDACTED] eine Prozentzahl zu nennen. Ich hoffe schon, dass die **Mehrheit Y-Typen** sind, aber ich muss leider sagen, **dass ich in der Führungsebene der Sektionschefs am ehesten die X-Typen** – also jene, die sich nicht trauen – sehen würde. Für die ganze Organisation hoffe ich doch, dass es **60 oder 70 % sind, die dem Y-Typen gehören** und sich für etwas verantwortlich fühlen. Es gibt natürlich unter den einfachen Mitarbeitern wahrscheinlich auch welche, die es sich möglichst bequem einrichten. Aber auch hier würde ich sagen, dass das jedenfalls eine Minderheit ist. Dann gibt es halt eher entscheidungsschwache Chefs auf der Ebene unter dem Präsidenten.

7a Worauf führen Sie dieses Verhältnis zurück?

Wahrscheinlich darauf, dass **politische Motive sehr großen Einfluss auf die Besetzungen** haben. **Aber auch auf die Grundhaltung, dass wenn man Ja-Sager ist eher vorankommt, als ein konstruktiv kritischer Mensch.** Gerade in einer Organisation wie der unseren, die tagtäglich und immer mit komplexen Sachverhalten umgehen muss und von der Öffentlichkeit erwartet wird, dass mit einer hohen Fachkompetenz gearbeitet wird, ist es absolut problematisch eine **Ja-Sager-Kultur** zu entwickeln. Das ist sogar **gefährlich für eine Organisation** wie die unsere.

9 Denken Sie bitte an Ihr Team. Gibt es regelmäßiges Feedback?

Ja. Im Team – ja. Das ist in Ordnung. Feedback bekommen wir vom Teamleiter bzw. vom Abteilungsleiter. Ja, das Feedback **vom Sektionschef kann ich dann schon weniger beobachten**. Das ist auch **nicht mehr ganz so zufriedenstellend**. Auf ein Feedback, wo man dann von Seiten der Qualitätssicherung in den Redaktionskonferenzen sagt: „Ja, das ist ein guter Bericht, aber..“ und dann folgen hundert Änderungswünsche, da kann ich ehrlich gesagt darauf verzichten. Da soll man gleich **ehrlich** sagen: „Nein, das gefällt uns überhaupt nicht“, aber nicht so schleimen und dann den Bericht trotzdem bis ins Letzte auseinander nehmen. **Politisch motivierte Dinge, die man dann unbedingt in den Bericht hineindrücken will**, das gefällt mir wieder weniger.

9a Wenn ja: wer gibt Feedback wann an wen?

10 Was wäre für Sie eine zufriedenstellende Anerkennung Ihrer Leistungen?

Eine zufriedenstellende Anerkennung wäre durchaus die **Betauung mit einer Führungsfunktion und damit die Übertragung von Führungsverantwortung gewesen**. Das habe ich auch angestrebt. Dem hätte ich mich auch durchaus gewachsen gefühlt. Das nehme ich aber an hat sich nicht nur in der gegenwärtigen sondern auch in der nächsten Präsidentschaft für mich erledigt. **Eine Form der Anerkennung, welche auch in der jetzigen Abteilung gelebt wird, ist es auch, wenn Beiträge, die man geleistet hat, wenn sich diese auch wiederfinden im Bericht**. Und sonst, ja, es wäre angenehm gewesen, wenn man auf meinen Innovationsvorschlag anders reagiert hätte als man reagiert hat. Ich finde, es ist eine Frechheit, wie man da damit umgegangen ist. Das man nach über einem Jahr darauf kommt, dass es nicht der Geschäftsordnung entspricht, ich glaube, da hätte **man früher auch darauf kommen** können. Das ist ein schon bisschen grenzwertig, was die **Wertschätzungskultur** betrifft.

VI-Gesetzliche Rahmenbedingungen

1 Welche Bedeutung haben die Wirkungsziele Ihrer Organisationseinheit für Ihr Team?

An sich ist das Thema Wirkungsorientierung durchaus ein wichtiges. Wo man vielleicht daran noch arbeiten müsste ist, dass man **die Wirkungsorientierung operationalisierbarer macht**. Das heißt, man müsste sich überlegen, wie kann der [REDACTED] dann wirklich die Erfüllung der Wirkungsorientierung messen. Sie ist ja eigentlich erst in langfristigen Zeiträumen messbar. Ich glaube auch, dass dieser Wirkungsorientierungs-Hype, wie vielleicht auch die Haushaltsreform Einzug gehalten hat in die Bundesverwaltung, vielleicht wieder etwas nach lässt. Das könnte sein, muss aber nicht sein. Das wird sehr stark auf den nächsten Präsidenten oder die nächste Präsidentin ankommen. Ich finde, es muss insgesamt an der Wirkungsorientierung noch gearbeitet werden. Manchmal habe ich auch das Gefühl, wenn ich entsprechende Prozesse so am Rande mitbekomme, dass wir nicht immer ganz sattelfest und souverän dabei sind, wenn es darum geht, Wirkungsziele zu formulieren. Auch dann, wenn es darum geht Wirkungsziele von Leistungszielen abzugrenzen. Das ist mein Eindruck.

2 Welchen Beitrag leistet Ihr Team zur Erreichung der Wirkungsziele?

Wir bemühen uns da immer, dass wir die Wirkungsziele in unseren Berichten übers Jahr unterbringen und abarbeiten. Ich glaube, man muss sich nur bei manchen Wirkungszielen, die vielleicht ein bisschen diffus sind, wie zum Beispiel Transparenz der öffentlichen Finanzen, gut überlegen, wie man das messen will. Mit der Messung der Wirkungsziel-erreichung – ich glaub, da ist auch noch Nachholbedarf. Man muss sich klarer werden, was man messen kann und was man nie wird messen können. Vielleicht füllt man da Papier und das ist nicht wirklich eine Hilfestellung.

3 Welche Bestimmungen des Beamtendienstrechtes halten Sie für besonders wichtig, wenn es um das Thema Motivation und Autonomie geht?

4 Welche Bestimmungen des Beamtendienstrechtsgesetzes wirken Ihrer Ansicht nach demotivierend?

4a Warum?

Das im Beamten dienstrecht die Möglichkeit zur Telearbeit vorgesehen ist, das finde ich zum Beispiel motivierend. Motivierend – da fällt mir jetzt im Augenblick nicht unbedingt etwas ein. Ja, man kann darüber streiten – aber das ist auch fast eine Glaubensfrage – dass man sagt, es werden alle gleich bezahlt. Auch die, die es schaffen, dass sie es sich ein bisschen bequemer einrichten, bekommen gleich viel wie die Workaholics. Vielleicht schaut das in privaten Unternehmen oft ein bisschen anders aus. Das ist aber auch oft nicht der Fall, weil man beobachten kann, dass sich insbesondere in Großunternehmen oder Konzernen oft Bürokratien entwickeln, die denen im öffentlichen Bereich um Nichts nachstehen. Was ich schon für mich als sehr wichtig halte und für mich auch erlebt habe, dass es sehr wichtig ist, ist das Verständnis des Beamten dienstrechtes und der notwendigen verfassungsrechtlichen Grundlagen, welche den Beamten in seiner Meinungs-, Forschungs- und Wissenschaftsfreiheit unterstützen. Ich bin schon sehr froh um Entscheidungen wie zum Beispiel im Fall Entacher, wo klar gemacht wurde, dass kein Job- oder Existenzverlust eintreten kann, weil ich es mir erlaube – oder sogar vielleicht als Generalstabschef – anderer Meinung zu sein und diese auch kund zu tun. Ich bin auch froh, dass ich die Lehre und die Rechtsprechung tendenziell auf meiner Seite habe, speziell da, wo ich auch öffentlich kund tue, dass ich anderer Meinung bin als der Herr Präsident. Da bin ich schon froh – weniger um das nackte Dienstrecht, das zwar auch – über die verfassungsrechtlichen Grundsätze und Entscheidungen, die schon ausgesagt haben, dass der Beamte auch ein Recht auf Meinungsfreiheit hat.

VII-Diversitätsmanagement (individuelle Heterogenität)

- 1 Gibt es in Ihrer Organisationseinheit eine offizielle Stelle, wo Sie Ihre persönlichen Interessenschwerpunkte deponieren können?

Nein, würde ich nicht sagen. Ich fühle mich nicht gewürdigt, eben deshalb, weil ich sage, dass ich unsere Auswahlverfahren für nicht objektiv und fair halte. Wenn, dann war das eher situativ. Nein, ich fühle mich nicht angenommen. Es war eher nur die Einladung meines gegenwärtigen Abteilungsleiters, in seine Abteilung zu kommen, die für mich dann wieder eine persönliche Qualitätsverbesserung mit sich gebracht hat. Ich fühle mich wohler, weil ich keinen Dauerstreit mit den höheren Instanzen habe, weil es an Streitbereichen mangelt. Wenn ich jetzt zur Finanzverfassung etwas sage, dann sage ich es so, dass es eigentlich durchgeht und die oberen auch schlecht etwas dagegen sagen können. Ich fühle mich da auch ganz gut unterstützt. Die Institutionen in unserer Organisationseinheit, die dafür eigentlich da sein sollten, von denen fühle ich mich nicht unterstützt. Definitiv ist das die Personalvertretung. Von der habe ich eher das Gefühl, dass sie mir in den Rücken gefallen sind. Und dann sind da noch die Auswahlverfahren – und das ist auch die Personalvertretung beteiligt – also, gerade die Institutionen, die eigentlich den Mitarbeiter unterstützen sollten, werden dieser Aufgabe nicht gerecht. Die Innovationskommission, die nach dreizehn Monaten meint, das entspricht nicht der Geschäftsordnung, ist eigentlich auch ein Skandal.

1a Wenn ja: verfolgt diese Stelle konsequent Ihrer berufliche Entwicklung in diese Richtung?

1b Wenn nein: Wie könnte Sie Ihre Teamleitung unterstützen, damit Sie verstärkt entsprechend Ihren persönlichen Interessen/Fähigkeiten eingesetzt werden?

Ich glaube nicht, dass er da was tun kann. Ich bin ja schon in der gegenwärtigen Führung stigmatisiert und er da dem Präsidenten oder dem Kabinett auch nichts einreden kann. Ich habe mich schon als Querdenker, oder für manche sogar – das ist mir auch schon kolportiert worden, das spricht dann nicht unbedingt für die Betroffenen – für manche gelte ich auch als Nestbeschmutzer, als jemand, der das Ansehen der Organisation beschädigt. Dieses Risiko muss ich eingehen. Es spricht aber nicht für die Menschen, die so denken. Ich würde mir, wenn ich dann mit 65 in Pension gehe, oder sonst irgendwie abberufen werde, nicht in den Spiegel schauen können, wenn ich diese Dinge, die ich auch öffentlich und außerhalb der [REDACTED], und auch kritisch gegenüber der derzeitigen Führung anspreche, wenn ich diese nicht ansprechen würde. Ich erlebe, dass die derzeitige Vorgehensweise meinem besten Wissen und Gewissen wider sprechen. Da kann ich nicht dazu schweigen. Das ist nicht meine Natur.

2 Haben Sie das Gefühl, Sie können im Rahmen Ihrer Arbeit im Team alle Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse nutzen?

2a Worauf führen Sie das zurück?

3 Hatten Sie schon einmal die Möglichkeit mit Ihrer Teamleitung Ziele betreffend Ihre persönliche Weiterentwicklung zu vereinbaren?

3a Wurde diese Vereinbarung auch umgesetzt?

3b Welcher persönliche Nutzen hat sich daraus für Sie ergeben?

4 Gibt es in Ihrer näheren Umgebung Teams, in denen Sie gerne mitarbeiten würden?

Ja. Da gibt es schon nette Abteilungen. Ich könnte mir vorstellen, in die Länderabteilung zu wechseln. Das war ja meine erste Abteilung überhaupt, wie ich gekommen bin. Da habe ich mich schon einmal interessiert. Es gibt auch Abteilungen, wo ich das Gefühl habe, da ist ein guter Zusammenhalt da, zum Beispiel die ÖBB-Abteilung. Das sind die Abteilungen, die man meistens ziemlich geschlossen beim Kaffee sieht. Ich glaube, das ist zwar nicht unbedingt ein Beweis für eine angenehme Abteilung, aber ein gewisses Indiz ist es dafür. Aber ich habe jetzt unmittelbar keinen Änderungswunsch.

4a Wenn ja: Warum?/Denken Sie, dass es unkompliziert möglich wäre, dorthin zu wechseln?

Ja, wäre es schon. Ich fühle mich jetzt wohl. Ich weiß, dass ich vom Sektionschef akzeptiert bin. Er ist zwar nicht riesig glücklich mit mir. Der ist im persönlichen Umgang nett, aber hinter dem Rücken, denkt er sich auch etwas anderes. Das habe ich auch schon erfragt. Nein, ich habe eine gewisse Sonderstellung als Nestbeschmutzer, Problemfall oder Querulant. Ich kann halbwegs leben damit.

4b Wenn nein: Was bindet Sie an Ihr Team?

5 Hätten Sie gerne mehr Kontrolle oder Mitspracherecht innerhalb des Teams bei der Festlegung von Zielen, Arbeitsmethoden und/oder Arbeitstempo?

Ja, tendenzielle hätte ich gerne mehr Mitspracherecht. Manches würde ich schon ein bisschen anders machen.

5a Nein: Warum nicht?

5b Wie ließe sich das Ihrer Meinung nach umsetzen?

Was in den Qualitätsstandards vorgesehen ist, was mir aber wirklich abgeht, was auch nicht wirklich gelebt wird, auch nicht in dieser Abteilung, obwohl es eine liebe Abteilung ist, dass ist, wenn man fertig ist mit einem Bericht, dass man reflektiert, was ist gut gelaufen und was ist weniger gut gelaufen, was machen wir das nächste Mal besser. Da könnte man vielleicht noch besser werden. Das habe ich noch nie erlebt in [REDACTED]. Das ist integraler Bestandteil meiner Bewerbungen für Funktionen, dass die Selbstreflexionsfähigkeit als ganz wichtige Eigenschaft jeder Organisation und jedes Individuums darstellt. Das wird viel zu wenig gepflogen. Dass es hier in unserer Organisation nicht vorhanden ist, das empfinde ich als sehr dramatischen Mangel. Das halte ich für sehr problematisch.

6 Was passiert, wenn Sie im Rahmen Ihrer Teamarbeit eine hervorragende Leistung erbringen?

Ja, dann wird wahrscheinlich der Abteilungsleiter dafür gelobt, was er auch durchaus weitergibt. Das hat er auch schon gemacht. Natürlich – das ist halt so wie die Geschichtsschreibung auch funktioniert, die Pyramiden oder Schlösser wurden immer nur von Königen gebaut. Sie wurden nie von Bauern und Arbeitern gebaut. Ja, es läuft halt hier auch nicht anders. Natürlich, der Mensch freut sich, wenn ein Lob, welches vom Präsidenten ausgesprochen wird, vom unmittelbar Vorgesetzten auch wertschätzend weiter gegeben wird.

7 Was passiert, wenn Ihnen ein Fehler passiert?

Wie gesagt, auch mir sind schon Fehler passiert. Wenn ein sehr menschlicher, verständnisvoller Umgang gepflegt wird, wenn die unmittelbar Vorgesetzten wissen, dass sie selber auch Fehler machen, wird das nicht zum Problem. Ich bin sowieso der, der sich selbst am meisten darüber ärgert, wenn er einen Fehler macht. Vielleicht bekommt man das vom Abteilungsleiter auch manchmal so ein bisschen unter die Nase gehalten, wo man auch sagen könnte, da würde auch weniger genügen. Wenn der Teamleiter hingegen mitbekommt, dass ich mich selber eh am meisten ärgere, dann reagiert er angenehmer. Hier gibt es ein bisschen einen unterschiedlichen Stil. Was sehr gut ist: Wenn etwas, was kein Fehler ist, aber der weiteren Hierarchie nicht gefällt, dann ist es schon so, wenn es einmal mit dem unmittelbar Vorgesetzten abgestimmt wurde, wird das nicht leichtfertig

aufgegeben wird. Wenn es dann aufgegeben werden muss, dann hat man das Gefühl, der Teamleiter ärgert sich darüber auch. Es gibt aber keinen negativen Rebound gegen den, der inhaltlich dafür verantwortlich ist. Das ist ein Stil, den ich absolut schätze und den ich auch so erlebe.

8 Wie oft ist es Ihnen schon passiert, dass Sie mit Ihrer Idee nicht durchgekommen sind?

9 Warum glauben Sie, wurde Ihre Meinung (nicht) gehört?

Ich würde einmal sagen, ich führe das zurück auf meinen Status als Prüfer, aber auch auf mangelnde Fachkompetenz derer, die meine Vorschläge zu beurteilen haben. Definitiv. Sie haben es einfach nicht gecheckt. Die, die Fachkompetenz haben müssten, haben sie nicht.

Was ich sonst noch sagen wollte

Was für Teamautonomie wichtig wäre ist, dass schon Spielregeln vorgegeben werden, an die sich die Teams auch halten, damit so etwas wie eine einheitliche Unternehmenskultur, Corporate Design, und ein einheitliches Auftreten gegenüber der Öffentlichkeit ergibt. Ganz wichtig, vor allem in einer Organisation, die für sich in Anspruch nimmt, eine Expertenorganisation zu sein, ist es, eine Wertschätzungskultur zu entwickeln, weil es kann nicht sein, dass wir immer alle einer Meinung sind. Wir haben es mit sehr komplexen Sachverhalten und Rechtsverhältnissen zu tun. Hier muss man sich dann auch einfach mehr Zeit nehmen oder auch den Mut haben von eingefahrenen Wegen abzugehen. Wir müssen manche Dinge anders sehen. Eine der schlimmsten und gefährlichsten Sätze, die der Präsident jemals gesagt hat, war die Aussage: „Wir machen keine Fehler!“. Wir machen Fehler, aber wenn man an sich selbst den Anspruch hat und den auch nach außen transportiert, dass wir keine Fehler machen, glauben wir ja irgendwann selber, dass wir keine Fehler machen. Dann sehen wir auch keinen Grund, keine Motivation und keinen Sinn darin uns zu verbessern und aus Fehlern zu lernen. Wir haben es aber bitter notwendig, so wie jede andere Organisation, aus Fehlern zu lernen. Natürlich machen wir Fehler, aber weil wir es abstreiten, vergeben wir uns dann die Möglichkeit aus Fehlern zu lernen. Das ist ein Satz, den ich für sehr problematisch halte.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Interview M

Datum: 12. Oktober 2015

Dauer: 59 Minuten

Strukturvariablen:

Geschlecht: männlich

Alter: 51

Führungskraft: nein

Ausbildung: Studium Wirtschaftstechnik

Besoldung: A1/5

I: Herzlichen Dank für diesen Termin. Dieses Interview ist Teil der empirischen Erhebung im Rahmen meiner Masterarbeit zum Thema „Teamautonomie in bürokratischen Systemen“. Ich bin aus Gründen der Dokumentation verpflichtet, dieses Interview aufzuzeichnen. Diese Aufzeichnung wird von allen Beteiligten vertraulich behandelt. In der Masterarbeit werden sich ausschließlich anonymisierte Transkripte finden. Ist das für Sie in Ordnung?

P: Ja.

I: Insgesamt besprechen wir ca. 50 Fragestellungen. Dieses Interview wird daher ca. eine Stunde Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

I Allgemeine Fragen - Einstiegsfragen

1 Welche Vorteile bietet Ihnen die Arbeit in diesem bürokratischen System?

Einen **sicheren Arbeitsplatz** und ein **vernünftiges Gehalt**.

2 Welche Nachteile sind mit Ihrer Tätigkeit in diesem bürokratischen System verbunden?

Langeweile und viele, viele **Absurditäten**, mit den man sich herumschlagen muss.

Zum Beispiel?

Es ist ziemlich langweilig, **mit jemanden über Themen zu diskutieren, der keine Ahnung von dem Bereich hat**. Da kommen dann lustige und absurde Dinge raus, die man vertreten muss. Das ist absurd.

II Organisationsstruktur

1 Welche Position haben Sie innerhalb Ihrer Organisationseinheit?

Ich bin Prüfungsleiter

2 Welche Linienführungskraft ist Ihnen direkt übergeordnet?

Der Abteilungsleiter.

3 Welche Hierarchiestufen gibt es in Ihrer Organisationseinheit darüber hinaus noch?

Es gibt bei uns **drei** Entscheidungsebenen: den Sektionschef, den Präsident und den Abteilungsleiter.

- 4 Aus wie vielen Personen setzt sich in Ihrer Organisationseinheit in der Regel eine Abteilung zusammen?

Meistens aus sechs Personen.

- 4a Aus wie vielen Personen setzt sich in Ihrer Organisationseinheit in der Regel ein Team zusammen?

Meistens aus **3 bis 6 Personen**

- 5 Wie viele Abteilungen gibt es in Ihrer Organisation?

In der ganzen Organisation sind insgesamt **34** Abteilungen.

- 6 Wie viele Teams arbeiten in Ihrer Organisationseinheit?

Es sind ca. **70 bis 80 Teams**.

- 7 Welche Zielsetzungen sind in Ihrer Organisationseinheit mit Teamarbeit verbunden?

Die Zielsetzung im Prüfteam ist die **Erledigung eines Prüfungsauftrages**.

- 8 Würden Sie Ihr Team als erfolgreich bezeichnen?

Soweit man im Rahmen einer Bürokratie erfolgreich sein kann – ja.

- 9 Was macht Ihr Team erfolgreich?

Durchschnittlichkeit.

Wie meinen Sie das?

Erfolgreich ist man, wenn man wenig Rüge von der Obrigkeit bekommt. Da ist Durchschnittlichkeit optimal. Man fällt nicht auf, bringt ein Ergebnis, es hat sich niemand überanstrengt, man bleibt in den zeitlichen Vorgaben – alle sind zufrieden.

- 10 Gibt es bürokratische Hürden, die Ihr Team bremsen?

Ja, **Bürokratische Formvorschriften** jedweder Art, Formalitäten und Erbsenzählerei. Sogar in einem Zeitungsartikel wurden wir schon als Erbsenzähler bezeichnet. Das ist natürlich **nicht die Sicht auf das große Ganze. Wir verzetteln uns da in Kleinigkeiten.**

- 11 Bitte beschreiben Sie einen typischen Entscheidungsweg anhand eines Fallbeispiels aus Ihrer täglichen Arbeit?

Der Prüfungsleiter arbeitet seine Prüfungsauftrag ab, danach läuft das Ergebnis durch die Hierarchie und wird vielfach verändert nach dem „Ober sticht Unter“-Prinzip.

- 12 Bedeuten für Sie die hierarchischen Strukturen Sicherheit oder empfinden Sie und Ihr Team diese eher als Einengung? Bitte begründen Sie kurz Ihre Antwort.

Eher als Einengung, da kein fachlicher Input von den nächsthöheren Stellen kommt.

III-Organisationskultur

- 1 Beschreiben Sie bitte Ihre Arbeitsbedingungen (Arbeitsraum, Arbeitszeit, Arbeitsklima).

Wir haben eine fixe Arbeitszeit, ohne Abend- und Wochenenddienste. Das Arbeitsklima ist allerdings geprägt von Proporz und Quote und daher sehr unsachlich. Angenehm sind das Einzelzimmer und die Kernzeit von 9-14 Uhr.

- 2 Bitte beschreiben Sie das Verhältnis zur Ihren TeamkollegInnen.

Professionell aber sicher nicht mehr. Es gibt kaum persönliche Gespräche.

- 3 Bitte beschreiben Sie das Verhältnis der Teams zueinander.

Diesbezüglich gibt es meinerseits keine Erfahrungen. Ich arbeite mit dem Team, darüber hinaus bin ich nicht interessiert.

- 4 Nehmen Sie an den jährlichen Weihnachtsfeiern/Betriebsausflügen teil?

Meistens.

- 4a Warum?/Warum nicht?

Der Betriebsausflug ist ein dienstfreier Tag und die Weihnachtsfeier ist ein netter Brauch.

- 5 Welche Bedeutung/welche Macht haben in Ihrer Organisationseinheit Gerüchte?

Sehr große, der Präsident und das Kabinett beurteilen die Mitarbeiter größtenteils danach.

- 5a Haben Sie eine Erklärung dafür?

Das Klima ist durch Proporz und Quote sehr unsachlich gefördert. Es gibt keine Leistungsanreize und keine Objektivität. Also ist alles was wir haben Gerüchte.

- 6 Können Sie mir „Wohlfühl-Faktoren“ in Ihrem Unternehmen nennen?

Sicherheit und Ruhe

- 7 Was wären für Sie (darüber hinaus) wichtige „Wohlfühl-Faktoren“?

Eine nach Leistung strukturierte Organisation und ein meritokratisches System. Das ist innerhalb einer Bürokratie allerdings unmöglich zu verwirklichen.

- 8 Finden Sie diese Wohlfühl-Faktoren zumindest teilweise in Ihrem Team?

Nein, nicht einmal ansatzweise.

- 9 Welche Faktoren, die aus der Organisation auf Ihr Team wirken, beeinflussen die Arbeit in Ihrem Team negativ?

Weisungen, hierarchische Eingriffe und hierarchische Personalentscheidungen.

- 10 Was würden Sie gerne im täglichen Umgang mit Ihren KollegInnen verändern?

Weniger Gruppenveranstaltungen, mehr Eigenverantwortung.

- 11 Ist diese Veränderung auch umsetzbar?

Nein

- 11a Wenn nein: Warum nicht?

Das ist In Bürokratien nicht möglich.

IV-Machtverhältnisse/Autonomie

- 1 Welche Ziele verfolgt Ihre Organisationseinheit?

Ein möglichst gutes Image.

- 2 Waren Sie bei der Festlegung dieser Ziele mit eingebunden?

Nein.

- 3 Welche Zielsetzungen wären Ihrer Meinung nach wichtig?

Mit dem Image ist alles abgedeckt.

- 4 Erfolgt die Ausrichtung der Arbeit Ihres Teams eher an den Wünschen/Vorgaben Ihres Linienvorgesetzten oder an den Organisationszielen?

An den Zielen des Linienvorgesetzten.

- 5 Wie erfolgt die Teamzusammensetzung?

Nach Bedarf.

- 6 Wie erfolgt die Zuteilung der budgetären und zeitlichen Teamressourcen?

So – dass die internen Leistungsstatistiken die gewünschten Ergebnisse liefern.

- 7 Wie erfolgt die Festlegung des Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiches des Teams?

Es gibt da keine besonderen Regeln, meist nach Vorlieben und Abneigungen. Die kennt man dann schon nach einiger Zeit Zusammenarbeit.

- 8 Wie empfinden Sie den Umstand, dass der Verantwortungs-/Tätigkeitsbereich des Teams konkret vorbestimmt ist?
- Problemlos.
- Warum?
- Kein Handlungsbedarf.
- 9 Wird vom Team innerhalb des zugewiesenen Verantwortungs-/Tätigkeitsbereiches autonomes Handeln erwartet?
- Ja.
- 9a Was bedeutet das für Sie bei der täglichen Arbeit?
- Nichts.
- 10 Welche Einschränkung des Entscheidungs-/Handlungsspielraumes empfindet das Team als besonders belastend?
- Die zeitliche Beschränkungen sind oft auch hinsichtlich des Ergebnisses problematisch.
- 11 Wie könnte man diesen Handlungs- und Entscheidungsspielraum sinnvoll erweitern?
- Ganz einfach. Man müsste nur **realistischere Termine** setzen und nur **sinnvolle Prüfungen** beauftragen.
- 12 Wäre die Erweiterung Ihres persönlichen Handlungs- und Entscheidungsspielraumes für Sie eine Bereicherung oder eine Belastung?
- Weder noch.
- 12a Warum?
- Das hat keine Bedeutung. **Für mich würde sich nichts verändern.**
- 13 Welche Gegenleistung würden Sie erwarten, damit Sie einer Erweiterung Ihres Verantwortungsbereiches zustimmen würden?
- Keine.
- 14 Fühlen Sie sich für das Unternehmensergebnis verantwortlich?
- Nein.
- 15 Fühlen Sie sich für Ihr Teamergebnis verantwortlich?
- Für meinen eigenen Teil** zumindest ja.

16 Wie wird in Ihrer Organisationseinheit sichergestellt, dass sich Teams zielorientiert verhalten?

Das wird nicht sichergestellt. Das ist kein Thema.

17 Gab es im beruflichen Alltag in Fälle, in denen Entscheidungen oder Arbeitsergebnisse von Teams durch Linienvorgesetzte verändert wurden?

Ja, das passiert regelmäßig.

8 Welche Konsequenzen ergaben sich daraus für das Team?

Es ist demotivierend, aber Konsequenzen gab es keine.

V-Art der Führung

1 Leitbilder, Verhaltenskodexe und ähnliche Papier haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Welche dieser Papiere gibt es in Ihrer Organisationseinheit und welche Bedeutung schreiben Sie diesen Papieren zu?

Die haben keine Bedeutung für mich. So weit ich weiß, gibt es ein Leitbild und ein Prüfungshandbuch.

2 Gibt es in Ihrer Organisationseinheit dementsprechende Papiere, die sich mit Teamarbeit oder Teamentwicklung auseinandersetzen?

Nein.

3 Konnten Sie schon beobachten, dass sich Menschen verändern, wenn Sie in die Position der Teamleitung gehoben werden? Wenn ja – können Sie mir bitte diese Verhaltensveränderung beschreiben?

Ja, da zeigt sich teilweise aufgeblähtes Verhalten. Das ist meistens gepaart mit keiner Prüfungserfahrung.

4 Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würden Sie die Sachorientierung Ihrer Teamleitung einordnen?

Eins.

5 Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würden Sie die MitarbeiterInnenorientierung Ihrer Teamleitung einordnen?

Sechs.

6 Beschreiben Sie mir bitte Ihr Verhältnis zu Ihrer Teamleitung.

Professionell. Der dienstliche Umgang ist korrekt.

- 7 Mc Gregor (xx) legt seiner Theorie Z die Menschenbilder X und Y zu Grunde. Menschen des Typs X sind träge, weitgehend ohne Ehrgeiz und verantwortungsscheu. Menschen des Typs Y verfügen über Selbstdisziplin und Selbstkontrolle. Bitte schätzen Sie, welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen in Ihrer Organisationseinheit dem Menschentyp X und welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen dem Menschentyp Y zuzuordnen ist.

2/3 X und 1/3 Y. Die Y-Typen sind die Wichtigster.

- 7a Worauf führen Sie dieses Verhältnis zurück?

Das ist beamtentypisch.

- 8 Denken Sie bitte an Ihr Team. Gibt es regelmäßiges Feedback?

Nein.

- 8a Wenn ja: wer gibt Feedback wann an wen?

- V-9 Was wäre für Sie eine zufriedenstellende Anerkennung Ihrer Leistungen?

Leistungen werden in Beamtenstrukturen nicht erkannt. Man darf sich daher auch keine Anerkennung erwarten.

VI-Gesetzliche Rahmenbedingungen

- 1 Welche Bedeutung haben die Wirkungsziele Ihrer Organisationseinheit für Ihr Team?

Gar keine.

- 2 Welchen Beitrag leistet Ihr Team zur Erreichung der Wirkungsziele?

Das erübrigt sich, da die Wirkungsziele eine inhaltsleere Modeerscheinung sind.

- 3 Welche Bestimmungen des Beamtendienstrechtes halten Sie für besonders wichtig, wenn es um das Thema Motivation und Autonomie geht?

Das Beamtendienstrecht ist grundsätzlich auf Gehorsam und nicht auf Motivation ausgerichtet.

- 4 Welche Bestimmungen des Beamtendienstrechtsgesetzes wirken Ihrer Ansicht nach demotivierend?

Die zwanghafte Einhaltung aller vorgeschriebenen Befehlsketten und das monokratische System an und für sich.

4a Warum?

Weil dadurch jeder persönliche Freiraum verhindert wird.

VII-Diversitätsmanagement (individuelle Heterogenität)

1 Gibt es in Ihrer Organisationseinheit eine offizielle Stelle, wo Sie Ihre persönlichen Interessenschwerpunkte deponieren können?

Nein.

1a Wenn ja: verfolgt diese Stelle konsequent Ihrer berufliche Entwicklung in diese Richtung?

1b Wenn nein: Wie könnte Sie Ihre Teamleitung unterstützen, damit Sie verstärkt entsprechend Ihren persönlichen Interessen/Fähigkeiten eingesetzt werden?

Das ist in Beamtenstrukturen unmöglich.

2 Haben Sie das Gefühl, Sie können im Rahmen Ihrer Arbeit im Team alle Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse nutzen?

Nein.

2a Worauf führen Sie das zurück?

Das ist doch beamtentypisch. Wir sind ein System von Befehlsempfängern. Wer fragt da nach persönlichen Interessen oder Fähigkeiten. Das ist total irrelevant.

3 Hatten Sie schon einmal die Möglichkeit mit Ihrer Teamleitung Ziele betreffend Ihre persönliche Weiterentwicklung zu vereinbaren?

Nein.

3a Wurde diese Vereinbarung auch umgesetzt? -

3b Welcher persönliche Nutzen hat sich daraus für Sie ergeben?

4 Gibt es in Ihrer näheren Umgebung Teams, in denen Sie gerne mitarbeiten würden?

Nein.

4a Wenn ja: Warum?/Denken Sie, dass es unkompliziert möglich wäre, dorthin zu wechseln?

4b Wenn nein: Was bindet Sie an Ihr Team?

Die Geschäftseinteilung. Eine Veränderung birgt nur Risiken.

- 5 Hätten Sie gerne mehr Kontrolle oder Mitspracherecht innerhalb des Teams bei der Festlegung von Zielen, Arbeitsmethoden und/oder Arbeitstempo?
Nein.
- 5a Nein: Warum nicht?
Diese Besprechungen haben ohnehin wenig Bedeutung. Heute so und morgen so. Das wäre Zeitvergeudung.
- 5b Ja: Warum? Wie ließe sich das Ihrer Meinung nach umsetzen? -
- 6 Was passiert, wenn Sie im Rahmen Ihrer Teamarbeit eine hervorragende Leistung erbringen?
Es entsteht Neid und daraus unmotivierte Probleme mit dem Umfeld.
- 7 Was passiert, wenn Ihnen ein Fehler passiert?
Es ist mir noch kein Fehler passiert.
- 8 Wie oft ist es Ihnen schon passiert, dass Sie mit Ihrer Idee nicht durchgekommen sind?
Ungezählte Male.
- 9 Warum glauben Sie, wurde Ihre Meinung (nicht) gehört?
Weil die anderen zu wenig Fachwissen haben um diese Idee zu verstehen. Außerdem üben sich doch die meisten in Selbstgerechtigkeit. Die hören nicht zu.

Was ich sonst noch sagen wollte

Die Antworten sind typisch für eine bürokratische Struktur. Autonomie ist in Bürokratien nur bis zu einem gewissen Maß erzielbar. Die Qualität einer Bürokratie wird an der korrekten Umsetzung von Anweisungen gemessen.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Interview P

Termin: 10. Dezember 2015

Dauer: 48 Minuten

Strukturvariablen:

Geschlecht: männlich

Alter: 60+

Führungskraft: Buchhaltung-Prüfungsstelle, ansonsten Sachbearbeiter, letztlich Referatsleiter

Ausbildung: Matura mit Darstellender Geometrie und Latein, Fortbildungskurse in Kostenrechnung, Controlling und Projektplanung

Besoldung: A2/7

I: Herzlichen Dank für diesen Termin. Dieses Interview ist Teil der empirischen Erhebung im Rahmen meiner Masterarbeit zum Thema „Teamautonomie in bürokratischen Systemen“. Ich bin aus Gründen der Dokumentation verpflichtet, dieses Interview aufzuzeichnen. Diese Aufzeichnung wird von allen Beteiligten vertraulich behandelt. In der Masterarbeit werden sich ausschließlich anonymisierte Transkripte finden. Ist das für Sie in Ordnung?

P: Ja

I: Insgesamt besprechen wir ca. 50 Fragestellungen. Dieses Interview wird daher ca. eine Stunde Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

I Allgemeine Fragen - Einstiegsfragen

1 Welche Vorteile bietet Ihnen die Arbeit in diesem bürokratischen System?

Einheitliche Richtlinien, geregelter bürokratischer Aufbau in der **Linienorganisation** mit Minister, Sektionschef, Abteilungsleiter, Sachbearbeiter. **Klare gesetzliche Vorgaben** in der Organisation wie zum Beispiel das Gehaltsgesetz, das Vertragsbedienstetengesetz, Disziplinarrecht - und einschlägige **Fachvorschriften**.

2 Welche Nachteile sind mit Ihrer Tätigkeit in diesem bürokratischen System verbunden?

Starre Systeme, wenig Eigenverantwortung, Schwerfälligkeit, verzögernde Entscheidungen, teilweise überholte Vorschriften, wenig Flexibilität, starker Einfluss der Politik.

II Organisationsstruktur

1 Welche Position haben Sie innerhalb Ihrer Organisationseinheit?

Das ist je nach Abteilung verschieden, in der Buchhaltung war ich sowohl Sachbearbeiter, momentan bin ich Referatsleiter in einer Fachabteilung.

2 Welche Linienführungskraft ist Ihnen direkt übergeordnet?

Der Abteilungsleiter.

3 Welche Hierarchiestufen gibt es in Ihrer Organisationseinheit darüber hinaus noch?

Referatsleiter, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Sektionschef, Bundesminister.

4 Aus wie vielen Personen setzt sich in Ihrer Organisationseinheit in der Regel eine Abteilung zusammen?

Die Buchhaltung besteht aus ca. 40 Personen, die Abteilung Innere Revision aus ca. 5 Personen und eine

Fachabteilung setzt sich aus ca. 5-7 Personen zusammen.

4a Aus wie vielen Personen setzt sich in Ihrer Organisationseinheit in der Regel ein Team zusammen?

Derzeit sind das ca. 5 Personen.

5 Wie viele Abteilungen gibt es in Ihrer Organisation?

Das ist abhängig von den Sektionen. In meiner Sektion sind derzeit fünf Abteilungen.

6 Wie viele Teams arbeiten in Ihrer Organisationseinheit?

Derzeit sind wenige Teams eingesetzt. Die Sachbearbeiter arbeiten hauptsächlich nach den vom Abteilungsleiter zugeordneten Aufgaben.

7 Welche Zielsetzungen sind in Ihrer Organisationseinheit mit Teamarbeit verbunden?

Die budgetären vorhandenen Mitteln effizient einzusetzen. Verbesserung der Organisationsstrukturen zu erreichen. Sinnvolle Investitionen für die nachgeordneten Dienststellen zu tätigen. Offene Personalfragen zu lösen, Schwerpunkte bei der Umsetzung zu schaffen.

8 Würden Sie Ihr Team als erfolgreich bezeichnen?

Im Sinne wenn man die Abteilung gleichsam als Team im weiteren Sinn bezeichnet, dann ja.

9 Was macht Ihr Team erfolgreich?

Die Steuerung durch die Leitung und die erwartete hohe Qualität der Mitarbeiter.

10 Gibt es bürokratische Hürden, die Ihr Team bremsen?

Abgesehen von den fehlenden budgetären Mitteln gibt es keine bürokratischen Hürden. Fallweise könnten durch politische Einflussmassnahmen solche entstehen.

11 Bitte beschreiben Sie einen typischen Entscheidungsweg anhand eines Fallbeispiels aus Ihrer täglichen Arbeit?

Tägliche Zuteilung des Akteneinlaufes mittels EDV, dann Besprechung offener Fragen mit dem Vorgesetzten, zumeist in der Abteilung, dann Kontakt mit anderen Mitarbeitern, die am Objekt beteiligt sein können, zum Beispiel bei budgetären Fragen. Es folgt die individuelle Entscheidung, meist im Einklang mit dem Vorgesetzten und letztlich Rückmeldung zum Abteilungsleiter und nach dessen Zustimmung Weitergabe über EDV an andere damit involvierten Stellen.

- 12 Bedeuten für Sie die hierarchischen Strukturen Sicherheit oder empfinden Sie und Ihr Team diese eher als Einengung? Bitte begründen Sie kurz Ihre Antwort.

Kommt auf den Einzelfall an und hängt von der Person des jeweiligen Abteilungsleiters ab. Grundsätzlich geben hierarchische Strukturen eine große Sicherheit bei Entscheidungen, da man sich auf bestehende Vorschriften berufen kann. Die genaue, strenge Einhaltung von Vorschriften kann aber zu einer Einengung bei einer Entscheidung führen und kann in Grenzfällen die Neuauslegung von Vorschriften, die Innovation und Entscheidung des Mitarbeiters hemmen.

III-Organisationskultur

- 1 Beschreiben Sie bitte Ihre Arbeitsbedingungen (Arbeitsraum, Arbeitszeit, Arbeitsklima).

Der Arbeitsraum entspricht zur Zeit den persönlichen und vorgegebenen Vorstellungen. Die Arbeitszeit ist eine gleitende Dienstzeit und ist gut geregelt. Das Arbeitsklima - kommt jeweils auf die jeweiligen Mitarbeiter an und kann nur aus den momentanen Iststand qualifiziert werden. Das Klima ist derzeit befriedigend bis gut.

- 2 Bitte beschreiben Sie das Verhältnis zur Ihren TeamkollegInnen.

Das Verhältnis ist je Charaktereigenschaft des Mitarbeiters abzuschätzen. Derzeit herrscht jedoch eine qualitativ durchschnittliche Atmosphäre.

- 3 Bitte beschreiben Sie das Verhältnis der Teams zueinander.

Das Verhältnis der Teams zueinander ist zum Großteil von der Führungsqualität des Teamleiters abhängig. Entscheidend hierzu ist das psychologische Einflussnahme vom Abteilungsleiter zu der Person des Mitarbeiters. Psychologisches Einfühlungsvermögen ist neben dem Fachwissen und die Ausnützung des Wissens bei Zuteilung einer Aufgabe wesentlich. Bei einer guten Auswahl der Mitarbeiter kann sich das Verhältnis positiv und konstruktiv auswirken.

- 4 Nehmen Sie an den jährlichen Weihnachtsfeiern/Betriebsausflügen teil?

Ja, zum Teil aus persönlichen Gründen und zur Pflege von Kontakten und einer gewissen Unternehmenskultur.

- 4a Warum?/Warum nicht?

- 5 Welche Bedeutung/welche Macht haben in Ihrer Organisationseinheit Gerüchte?

Hängt hauptsächlich von der jeweiligen politischen Situation bzw. Charaktereigenschaften der Mitarbeiter sowie teilweise von intimen Verhältnissen der Mitarbeiter untereinander ab. Weiters auch von der Kritik an bestimmten unerwarteten Karriereschritten.

- 5a Haben Sie eine Erklärung dafür?

Gerüchte sind hauptsächlich politisch oder persönlich gesteuert, können durch intime Verbindungen entstehen oder beruhen auf unerklärlichen Karrieresprüngen bzw. durch Missverständnisse bei Besetzungen, unbegründeten Zurückweisungen oder Vorrückungen.

6 Können Sie mir „Wohlfühl-Faktoren“ in Ihrem Unternehmen nennen?

Positive, das heißt optimistische Stimmung bei der Bearbeitung von Projekten, Motivation, Lob vom Abteilungsleiter, positive Übernahme von Kritiken oder Vorschlägen, Zusammengehörigkeitsgefühl "einer für alle, alle für einen", erkennbare Fortschritte bei Projekten, gutes Echo von Dritten.

7 Was wären für Sie (darüber hinaus) wichtige „Wohlfühl-Faktoren“?

Harmonie, Optimismus, auch im Leben, Fröhlichkeit, Vertrauen, auch auf das Können der anderen, Humor, Freude über gute Stimmung, auch gutes privates Einvernehmen.

8 Finden Sie diese Wohlfühl-Faktoren zumindest teilweise in Ihrem Team?

Ja, über

wiegend, denn ansonsten hätte man nicht so ein Team gewählt!

9 Welche Faktoren, die aus der Organisation auf Ihr Team wirken, beeinflussen die Arbeit in Ihrem Team negativ?

Persönliche Probleme, Stimmungsänderungen, plötzliche auftretene Schwierigkeiten bei der Durchsetzung des Projektes, nicht vorher erkannte Schwierigkeiten, neu eintretende Projektmitglieder, die als "Fremdkörper" betrachtet werden, parteiisches Verhalten des Teamleiters, politische Einflussnahme.

10 Was würden Sie gerne im täglichen Umgang mit Ihren KollegInnen verändern?

Noch mehr Förderung ihres Können und des Wissensaustauschs, Fortbildung, persönliche Anteilnahme an privaten Problemen, Lob für gute Leistungen. Bei einem guten Verhältnis - Beibehaltung des "Status quo". Bei Erkennbarkeit von Schwierigkeiten - Führung von persönlichen Gesprächen, auch über Schwierigkeiten im Privatleben. Ein gutes Einvernehmen mit dem Vorgesetzten ist maßgebend.

11 Ist diese Veränderung auch umsetzbar?

Bei gutem Willen des Teamleiters, ja. Notfalls bedarf es einer Psychoberatung mit Einzelsitzungen, um die persönlichen und fachlichen Gründe der Schwierigkeiten herauszufinden. Im weitesten Sinn eventuell Heranziehung eines Mediators.

11a Wenn nein: Warum nicht?

IV-Machtverhältnisse/Autonomie

1 Welche Ziele verfolgt Ihre Organisationseinheit?

Die von Vorgesetzten verlangten Projekte zu verwirklichen. Im weitesten Sinne das Regierungsprogramm bzw. die Wünsche des Bundesministers umsetzen.

2 Waren Sie bei der Festlegung dieser Ziele mit eingebunden?

Ja, sofern ein gutes Einvernehmen da war und es meinen derzeitigen oder zukünftigen Aufgabenbereich betrifft.

3 Welche Zielsetzungen wären Ihrer Meinung nach wichtig?

Die Zielsetzungen der jeweiligen Bundesregierung in Verbindung mit den Anforderungen der Gemeinschaft zu sehen und anzugehen.

- 4 Erfolgt die Ausrichtung der Arbeit Ihres Teams eher an den Wünschen/Vorgaben Ihres Linienvorgesetzten oder an den Organisationszielen?

An beiden. Daher wäre es vernünftig, dies Wünsche und Vorhaben zu verbinden und zu koordinieren.

- 5 Wie erfolgt die Teamzusammensetzung?

Nach dem vorhandenen Personalstand, nach den jeweiligen Kenntnissen und nach der erwarteten Abschätzung, wie das bestimmte Team effizient und zielgerichtet arbeitet.

- 6 Wie erfolgt die Zuteilung der budgetären und zeitlichen Teamressourcen?

Die Zuteilung der budgetären Mitteln obliegt in erster Linie dem Abteilungsleiter, der der Sektion zur Verfügung gestellten Mitteln und letztlich der Dringlichkeit sowie der Schwerpunktsetzung und dem Wunsch der Politik.

- 7 Wie erfolgt die Festlegung des Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiches des Teams?

Dies erfolgt in erster Linie durch den Abteilungs- oder Referatsleiter unter der Bemühung eines großen Einvernehmens und unter der Beachtung der vorhandenen Kenntnisse. Auch psychologische Eigenschaften sind zu beachten.

- 8 Wie empfinden Sie den Umstand, dass der Verantwortungs-/Tätigkeitsbereich des Teams konkret vorbestimmt ist?

Wenn die Verantwortung und der Tätigkeitsbereich auf objektiv nachvollziehbare Art festgelegt wurden, dann erscheint eine konkrete Vorbestimmung vernünftig.

- 9 Wird vom Team innerhalb des zugewiesenen Verantwortungs-/Tätigkeitsbereiches autonomes Handeln erwartet?

Wenn es vernünftig erscheint, logisch nachvollziehbar ist und nicht gegensätzlich etwaiger Vorschriften beruht, dann kann ein autonomes Handeln vernünftig erscheinen. Voraussetzung ist die Einvernehmlichkeit im Team.

- 9a Was bedeutet das für Sie bei der täglichen Arbeit?

Eine Bereicherung und ein gewisses Maß bei der geistigen Selbstständigkeit und Schöpfung neuer in das Konzept passender Ideen.

- 10 Welche Einschränkung des Entscheidungs-/Handlungsspielraumes empfindet das Team als besonders belastend?

Laufende Interventionen hinsichtlich des zu erwartenden Zieles oder etwaiger Änderungen, budgetäre Beschränkungen, Wechsel bei Teammitgliedern. Einmischung von nicht zuständigen Personen.

- 11 Wie könnte man diesen Handlungs- und Entscheidungsspielraum sinnvoll erweitern?

Notfalls sinnvolle Begleitung des Zieles durch Fachleute. Eventuell zeitliche Erweiterung zum Erreichen des Zieles auch unter der Bedachtnahme der Meinung, dass Qualität auch ihre Zeit braucht. Auch Hinzuziehung privater Fachleute kann man in Erwägung ziehen.

- 12 Wäre die Erweiterung Ihres persönlichen Handlungs- und Entscheidungsspielraumes für Sie eine Bereicherung oder eine Belastung?

Die Erweiterung wäre eher eine **Bereicherung**, sofern man in der "Bahn" des Zieles bleibt. Plötzliche aufgetretene Meinungen, Erkenntnisse sind eine Bereicherung für das Ziel. Das muss aber objektiv beurteilt werden.

12a Warum?

Die Sinnvolligkeit muss ausreichend begründbar sein und auch die Vorgesetzten sind zu überzeugen.

13 Welche Gegenleistung würden Sie erwarten, damit Sie einer Erweiterung Ihres Verantwortungsbereiches zustimmen würden?

Finanzielle Gegenleistung, Lob der Vorgesetzten, positive Meldung durch Dritte, sofern die den Sachverhalt auch beurteilen können.

14 Fühlen Sie sich für das Unternehmensergebnis verantwortlich?

Ja, vor allem wenn es auch von anderen unterstützt wird.

15 Fühlen Sie sich für Ihr Teamergebnis verantwortlich?

Ja, da ich doch Teammitglied bin und ein Teamergebnis einvernehmlich sein soll.

16 Wie wird in Ihrer Organisationseinheit sichergestellt, dass sich Teams zielorientiert verhalten?

Durch die **Aufsicht des Teamleiters** sowie durch **Vorlage des Teamergebnisses** und einer kritischen **Abschlussbesprechung**.

17 Gab es im beruflichen Alltag in Fällen, in denen Entscheidungen oder Arbeitsergebnisse von Teams durch Linienvorgesetzte verändert wurden?

Ja, durch politische Intervention oder plötzlich nicht vorhandenen budgetären Mitteln bzw. durch Personalwechsel der Linienvorgesetzten.

18 Welche Konsequenzen ergaben sich daraus für das Team?

Langsam oder schnell eintretende **Demotivation**, Personalwechsel, manchmal auch **Krankensfälle**. Jedenfalls **Verschlechterung des Betriebsklimas**.

V-Art der Führung

1 Leitbilder, Verhaltenskodex und ähnliche Papiere haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Welche dieser Papiere gibt es in Ihrer Organisationseinheit und welche Bedeutung schreiben Sie diesen Papieren zu?

Leitbilder sind in unserer Organisationseinheit erst in Erarbeitung. Sie müssen sich an die Ziele der Vorgesetzten richten und maßgebend an die Vorstellung des Bundesministers. **Letztlich müssen die Leitbilder von unten und von oben und umgekehrt sich entwickeln und im Einvernehmen enden.**

2 Gibt es in Ihrer Organisationseinheit dementsprechende Papiere, die sich mit Teamarbeit oder Teamentwicklung auseinandersetzen?

Ja, diese sind erst in Entwicklung, wobei es schon zeitlich befristete Konzepte und deren Umsetzung gab. Grundsätzlich ergibt sich die Frage, ob ein Bediensteter für seine Arbeit allein verantwortlich ist oder eine zielgerichtete Arbeit von mehreren Personen zu verantworten ist.

3 Konnten Sie schon beobachten, dass sich Menschen verändern, wenn Sie in die Position der Teamleitung gehoben werden? Wenn ja – können Sie mir bitte diese Verhaltensveränderung beschreiben?

Ja, vor allem kann die Berufung zur Teamleitung zu **Charakteränderungen** in positiver und negativer Weise erfolgen. Erwartet wird eine Motivationssteigerung sowie Fleiß, Verantwortungsbewusstsein oder vermehrte Kreativität. Zu beobachten ist oft **übersteigertes kritisches Verhalten**.

4 Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würden Sie die Sachorientierung Ihrer Teamleitung einordnen?

Sechs.

5 Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würden Sie die MitarbeiterInnenorientierung Ihrer Teamleitung einordnen?

Sechs.

6 Beschreiben Sie mir bitte Ihr Verhältnis zu Ihrer Teamleitung.

Es ist ein allgemein gutes Verhältnis; **vieles hängt von meiner Kompromissbereitschaft ab**.

7 Mc Gregor (xx) legt seiner Theorie Z die Menschenbilder X und Y zu Grunde. Menschen des Typs X sind träge, weitgehend ohne Ehrgeiz und verantwortungsscheu. Menschen des Typs Y verfügen über Selbstdisziplin und Selbstkontrolle. Bitte schätzen Sie, welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen in Ihrer Organisationseinheit dem Menschentyp X und welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen dem Menschentyp Y zuzuordnen ist.

X: 60 %

Y: 40 %

7a Worauf führen Sie dieses Verhältnis zurück?

Auf **mangelnde Bereitschaft zu neuen Aufgaben**. **Fehlendes Bemühen und Weiterbildung** - auch in neuen Bereichen. **Gewohnheit immer dasselbe zu leisten, das ist auch einfacher**.

8 Denken Sie bitte an Ihr Team. Gibt es regelmäßiges Feedback?

Sehr selten, da besteht geringes Interesse. Leider!

8a Wenn es Feedback gibt - wer gibt Feedback wann an wen?

Meistens die Abteilungsleitung bzw. **die Teamleitung**, selten die **darüberstehende Organisationseinheit**.

9 Was wäre für Sie eine zufriedenstellende Anerkennung Ihrer Leistungen?

Echtes, wahres Lob, eine Auszeichnung, finanzielle Besserstellung, eine Höherreihung und Zuweisung neuer, interessanter Aufgaben.

VI-Gesetzliche Rahmenbedingungen

1 Welche Bedeutung haben die Wirkungsziele Ihrer Organisationseinheit für Ihr Team?

Kommt auf die Aufgabenstellung an: Die geplante Strategie soll eingehalten werden.

2 Welchen Beitrag leistet Ihr Team zur Erreichung der Wirkungsziele?

Wir bringen Vorschlägen und Ideen zur Strategie ein.

- 3 Welche Bestimmungen des Beamtendienstrechtes halten Sie für besonders wichtig, wenn es um das Thema Motivation und Autonomie geht?

Durch Wegfall des öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisses ist das Beamtendienstrecht obsolet. Es gilt das Vertragsbedienstetengesetz.

- 4 Welche Bestimmungen des Beamtendienstrechtsgesetzes wirken Ihrer Ansicht nach demotivierend?
- 4a Warum?

VII-Diversitätsmanagement (individuelle Heterogenität)

- 1 Gibt es in Ihrer Organisationseinheit eine offizielle Stelle, wo Sie Ihre persönlichen Interessenschwerpunkte deponieren können?

Die Abteilungsleitung, Sektionsleitung, auch die Personalvertretung oder befreundete Mitarbeiter.

- 1a Wenn ja: verfolgt diese Stelle konsequent Ihrer berufliche Entwicklung in diese Richtung?

Nur bedingt, da auch sie "gebundene Hände" haben. Der Erfolg ergibt sich eher auf Basis einer persönlichen Freundschaft.

- 1b Wenn nein: Wie könnte Sie Ihre Teamleitung unterstützen, damit Sie verstärkt entsprechend Ihren persönlichen Interessen/Fähigkeiten eingesetzt werden?

- 2 Haben Sie das Gefühl, Sie können im Rahmen Ihrer Arbeit im Team alle Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse nutzen?

Nein. Die eigenen Fähigkeiten kann man erst nach einer entsprechenden Herausforderung oder mit Hilfe von fachkundigen, gut gesinnten Personen erkennen.

- 2a Worauf führen Sie das zurück?

Vor allem auf die die Universalität der bisherigen Tätigkeit, die Routine und bereits gemachten Erfahrungen.

- 3 Hatten Sie schon einmal die Möglichkeit mit Ihrer Teamleitung Ziele betreffend Ihre persönliche Weiterentwicklung zu vereinbaren?

Kommt auf die Problemstellung an; wichtig ist eine laufende Fortbildung, die zu einer gewissen Unabhängigkeit führt. Aus bereits gewonnenen Kenntnissen kann man dann in Absprache mit den Vorgesetzten die Weiterentwicklung planen und steuern.

- 3a Wurde diese Vereinbarung auch umgesetzt?

Ja, bereits öfters.

- 3b Welcher persönlicher Nutzen hat sich daraus für Sie ergeben?

Finanzielle Vorteile, Höherreihung und interessante Projekte.

4 Gibt es in Ihrer näheren Umgebung Teams, in denen Sie gerne mitarbeiten würden?

Ja, sofern die entsprechenden Projekte und Voraussetzungen vorhanden sind.

4a Wenn ja: Warum?/Denken Sie, dass es unkompliziert möglich wäre, dorthin zu wechseln?

Kommt auf die persönliche Einstellung meiner Vorgesetzten an.

4b Wenn nein: Was bindet Sie an Ihr Team?

5 Hätten Sie gerne mehr Kontrolle oder Mitspracherecht innerhalb des Teams bei der Festlegung von Zielen, Arbeitsmethoden und/oder Arbeitstempo?

Kommt auf das jeweilige Thema an. Ich bin aber tolerant, also besonders teamfähig bzw. liberal. Ich würde das regierende Klima miteinbeziehen.

5a Nein: Warum nicht?

5b Wie ließe sich das Ihrer Meinung nach umsetzen?

Notfalls mit einer Mediatorentechnik, damit man das Ziel doch ansteuern kann.

6 Was passiert, wenn Sie im Rahmen Ihrer Teamarbeit eine hervorragende Leistung erbringen?

Meistens wird man mit schwierigeren Projekten beauftragt oder in ein neues Team aufgrund der erworbenen Qualifikation eingegliedert.

7 Was passiert, wenn Ihnen ein Fehler passiert?

Fehlerbeseitigung. Mein Bekenntnis, dass ich einen Fehler begangen habe, Beseitigung des Fehlers und Lernen aufgrund des Fehlers, es in Hinkunft besser zu machen.

8 Wie oft ist es Ihnen schon passiert, dass Sie mit Ihrer Idee nicht durchgekommen sind?

Öfters, ist im hierarchischen System keine "Seltenheit"

9 Warum glauben Sie, wurde Ihre Meinung (nicht) gehört?

Persönliche oder sachliche Divergenzen, falsch gewählte Argumente, Projektgründe hat man sich anders vorgestellt. Politische Einflüsse.

Was ich sonst noch sagen wollte ...

Stehe für weitere Fragen gerne zur Verfügung!

Das Interview erfolgte ohne spezielle längerfristige Vorbereitung; gewisse Antworten können in der Nähe eines Affektes liegen. Sie sind aus ehrlichem Gewissen geäußert und entsprechen den beruflichen Erfahrungen.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Interview S

Datum: 14. Jänner 2015

Dauer: 78 Minuten

Strukturvariablen:

Geschlecht: weiblich

Alter: 43

Führungskraft: nein

Ausbildung: Handelsakademie - Matura

Besoldung: A2/6

Herzlichen Dank für diesen Termin. Dieses Interview ist Teil der empirischen Erhebung im Rahmen meiner Masterarbeit zum Thema „Teamautonomie in bürokratischen Systemen“. Ich bin aus Gründen der Dokumentation verpflichtet, dieses Interview aufzuzeichnen. Diese Aufzeichnung wird von allen Beteiligten vertraulich behandelt. In der Masterarbeit werden sich ausschließlich anonymisierte Transkripte finden. Ist das für Sie in Ordnung?

Ja. Sicher.

Insgesamt besprechen wir ca. 50 Fragestellungen. Dieses Interview wird daher ca. eine Stunde Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

I Allgemeine Fragen - Einstiegsfragen

2 Welche Vorteile bietet Ihnen die Arbeit in diesem bürokratischen System

Man muss das historisch betrachten. Zu der Zeit zu der ich angefangen habe, hat man ein relativ geringes Einstiegsgehalt akzeptiert, weil man wusste, dass man später pragmatisiert wird und gerade als junge Frau, mit der Absicht Kinder zu kriegen, ist das sehr wichtig. Ich war dann letztlich auch sehr froh, dass nach der Geburt meiner Kinder, die Wiederanstellung nie in Frage gestanden hat.

2 Welche Nachteile sind mit Ihrer Tätigkeit in diesem bürokratischen System verbunden?

Die Nachteile sehe ich ganz klar in dieser wahnsinnigen hierarchischen Struktur. Ober sticht unter. Nur ist „Unter“ leider meistens nicht klar, warum er etwas tun soll. Die Informationen nach unten werden halt immer geringer. Man kann dann nur vermuten.

Entweder man liegt richtig, dann hat man Glück. Liegt man falsch, kann es schon vorkommen, dass man als blöd dargestellt wird. Da hat man dann keine Chance. Was soll man dem Chef sagen. Du hast mich nicht richtig informiert? Das geht auch nicht. Dann erfährt man in der Regel gar nix mehr.

II Organisationsstruktur

1 Welche Position haben Sie innerhalb Ihrer Organisationseinheit?

Ich bin eine normale Sachbearbeiterin. Ich muss jedes Mail und jedes Schriftstück genehmigen lassen, bevor ich es weiterleiten kann. Da fühlt man sich dann schon etwas entmündigt.

2 Welche Linienführungskraft ist Ihnen direkt übergeordnet?

Mir direkt übergeordnet ist meine Abteilungsleiterin.

3 Welche Hierarchiestufen gibt es in Ihrer Organisationseinheit darüber hinaus noch?

Zu viele. Und alle machen irgendwelche Vorgaben, die man dann bestensfalls aus zweiter oder dritter Hand erfährt. Manchmal sind die Gerüchte schneller als die formellen Informationen. Vor allem wenn es um Versetzungen geht, ist es bitter, wenn man als Betroffene diese Info zuerst über die Klatschbörse hört.

4 Aus wie vielen Personen setzt sich in Ihrer Organisationseinheit in der Regel eine Abteilung zusammen?

In der Regel setzt sich bei uns eine Abteilung aus max. acht Personen zusammen. Das ist sehr klein dafür, dass unsere Führungskräfte hoch bezahlt sind. In anderen Organisationen hat eine Führungskraft in gleicher Position bei Weitem nicht diesen Verdienst. Drum geht auch keiner weg.

4 Aus wie vielen Personen setzt sich in Ihrer Organisationseinheit in der Regel ein Team zusammen?

Ein Team setzt sich bei uns – je nach Art der Prüfung – zwischen 2 und 4 Personen zusammen.

5 Wie viele Abteilungen gibt es in Ihrer Organisation?
35.

6 Wie viele Teams arbeiten in Ihrer Organisationseinheit?

Das ist sehr unterschiedlich. Nimmt man nur die Prüfteams dann sind dann sicher an die 50.

7 Welche Zielsetzungen sind in Ihrer Organisationseinheit mit Teamarbeit verbunden?

Die Teams sollen in einen vorher definierten Aufgabenbereich in einer vorgegebenen Zeit abarbeiten. Das Ergebnis soll qualitativ hochwertig und umsetzbar sein.

8 Würden Sie Ihr Team als erfolgreich bezeichnen?

Was heißt erfolgreich in der öffentlichen Verwaltung? Was passiert, wenn wir etwas nicht heute sondern morgen erledigen. Die meisten Dinge beziehen sich auf Prozesse, die da draußen in der Privatwirtschaft gar nicht relevant sind. Bin ich erfolgreich, nur weil ich einen bürokratischen Prozess in aller Genauigkeit abarbeite. Wenn es keine Wirkung für den Bürger oder für die Bürgerin hat, dann bin ich auch nicht erfolgreich und mit mir auch nicht das Team. Erfolg wäre für mich, wenn ich klar erkennen könnte, dass ich dem Steuerzahler durch meine Arbeit etwas erspare. Wenn ich mir denke, wenn ich gut arbeite, zahlt Frau Maier im Jahr 100 Euro weniger Steuern. Das wäre Erfolg für mich. Das sehe ich aber nicht.

10 Gibt es bürokratische Hürden, die Ihr Team bremsen?

Ja natürlich. Diese elends langen Genehmigungswege, Terminabstimmungen, hierarchische Befindlichkeiten. Diesen Ansprüchen muss jedenfalls genüge getan werden. Erst dann geht es um die Sache.

11 Bitte beschreiben Sie einen typischen Entscheidungsweg anhand eines Fallbeispiels aus Ihrer täglichen Arbeit?

Schauen Sie: Wenn ich einen Termin für eine Veranstaltung brauche, dann ist es wichtig, dass die zweite Ebene über mit Zeit hat. Das zweite, was wichtig ist, ist dass der entsprechende Raum frei ist. Die dritte Sache, die geklärt werden muss ist, ob die Terminabstimmung elektronisch oder telefonisch oder auf irgendeine andere Art erfolgen soll. Das heißt man schwirrt allgemein wie die Fliege ums Licht. Man kommt aber nicht auf den Punkt, den es zu entscheiden gilt. Da braucht man in meiner Position einen langen Atem. Wenn einem dann die Sache nicht wirklich wichtig ist, kann man die Dinge sehr gut im Sand verlaufen lassen.

12 Bedeuten für Sie die hierarchischen Strukturen Sicherheit oder empfinden Sie und Ihr Team diese eher als Einengung? Bitte begründen Sie kurz Ihre Antwort.

Es ist manchmal als fahre man gegen eine Wand, manchmal sogar ungebremst. Ich glaube, dass gerade das Team, in dem ich arbeite, sehr kreativ und innovativ ist. Das genau dieses Team viele Themen aufgreift, über die schon lange nicht mehr gesprochen

wurde. Es freut alle von uns zu sehen, wie gut wir damit bei den Kollegen und Kolleginnen ankommen. Dann brauchen wir eine Entscheidung und dann müssen wir meistens froh sein, wenn wir dieses Projekt so vorsichtig transportieren können, dass es uns nicht gleich wieder abgedreht wird. Da läuft dann viel Energie und Zeit hinein um die eigentlich Schade ist.

III-Organisationskultur

3 Beschreiben Sie bitte Ihre Arbeitsbedingungen (Arbeitsraum, Arbeitszeit, Arbeitsklima).

Wir haben eine Gleitzeit mit umfangreicher Kernzeit. Wir haben sehr wenige Gleittage und Plusstunden, die am Quartalsende 40 übersteigen, werden uns abgezogen, obwohl wir aufgrund der Beschränkung „ein Gleittag im Quartal“ diese oft nicht verbrauchen können. Das ist ärgerlich – immer wieder. Wir verfügen aber alle über Einzelbüros. Das ist sehr angenehm. Die Klimaanlage ist nicht gut. Es zieht. Die Tische sind höhenverstellbar. Das ist super. Wir können im Sitzen aber auch im Stehen arbeiten. Das ist angenehm. Früher hatten wir ein Kaffeehaus im Haus. Dieser Betrieb wurde durch Automaten ersetzt. Seitdem ist der Sozialraum meistens leer. Es wird auch nicht so gern gesehen, wenn ein Team regelmäßig auf einen Kaffee geht.

4 Bitte beschreiben Sie das Verhältnis zur Ihren TeamkollegInnen.

Freunde darf man sich keine erwarten. Jeder ist sich selbst der Nächste. Meine Kollegin rechnet mir jeden Tag vor, wie lange sie noch bis zur Pension hat. Meine Chefin ist ständig beleidigt, weil sie nicht befördert wird. Wenn sie grantig ist, kriegen wir das zu spüren. Am Anfang nimmt man das persönlich. Mittlerweile denke ich mir: „Nach acht Stunden gehe ich nach Hause.“ Allerdings muss ich sagen, dass mein Arbeitsthema wirklich interessant ist. Das motiviert ein bisschen.

5 Bitte beschreiben Sie das Verhältnis der Teams zueinander.

Die Teams arbeiten alle für sich. Sollte es zufällig Themenüberschneidungen geben, dann hat das Abgrenzungskriege zur Folge. Nur nicht zu viel verraten, nur nicht zu viel kooperieren. Das erscheint gefährlich.

6 Nehmen Sie an den jährlichen Weihnachtsfeiern/Betriebsausflügen teil?

Nein. Das interessiert mich beides nicht. Mich nimmt doch das ganze Jahr über niemand wahr. Hauptsache die Arbeit ist erledigt. Ich fehle bestimmt nicht auf der Weihnachtsfeier oder auf dem Betriebsausflug. Ich habe zwei Kinder und meine Zeit ist knapp. Da verbringe ich doch meine Zeit lieber dort, wo sich wer freut – zu Hause bei meinen Kindern.

4a Warum?/Warum nicht?

7 Welche Bedeutung/welche Macht haben in Ihrer Organisationseinheit Gerüchte?

Ja, leider eine sehr große Macht. Die da oben im Elfenbeinturm bauen alle Beurteilungen darauf auf, was sie von anderen hören. Die Möglichkeit direkt mit denen da oben zu sprechen hat man nicht. Ich frage mich, wie sich die ein Bild von den Mitarbeitern machen. Anscheinend nur über das was ihnen von Günstlingen zugetragen wird. Man hört natürlich auch, wie sich die Führung über einen äußert. Das tut oft weh, weil es gar nicht stimmt. Aber man ist eh machtlos. Man muss denke ich froh sein, wenn man seine Ruhe hat.

5a Haben Sie eine Erklärung dafür?

Nein. So ein Verhalten ist mir total unverständlich. Ich kann mir nicht vorstellen, dass so Führung funktionieren kann. Aber das ist nicht mein Problem.

8 Können Sie mir „Wohlfühl-Faktoren“ in Ihrem Unternehmen nennen?

Nein, ich würde niemanden empfehlen, hier zu arbeiten. Das Gehalt ist zwar gut, aber das ist nicht alles. Das Leben hier ist schwer. Man braucht schon eine hohe Frustrationsschwelle.

9 Was wären für Sie wichtige „Wohlfühl-Faktoren“?

Ein gutes Arbeitsklima. Ein Chefin, die den Überblick hat, was man tatsächlich arbeitet und nicht mit Arbeit zugeschüttet wird. Das wär angenehm. Schön wäre es auch Zeit zu finden, mit jemanden auf einen Kaffee zu gehen oder mal länger zu plaudern. Das geht gar nicht. Da ruft die Chefin garantiert mindestens drei Mal an. Es wäre auch schön, wenn man offen sagen könnte, dass heute vielleicht ein schlechter Tag ist und man wirklich an diesem Tag nicht 180 % Leistung – sondern vielleicht nur 100 % - bringen müsste. Aber das ist unrealistisch.

10 Finden Sie diese Wohlfühl-Faktoren zumindest teilweise in Ihrem Team?

Nein. Ich bin die die arbeitet. Wenn ich versuche, Teile meiner Arbeit abzugeben, wird das als Frechheit empfunden und ich bekomme im Gegenzug noch Arbeit dazu. Nein. Im Team fühle ich mich nicht wohl. Jeder aus meinem Team schiebt Arbeit auf mich ab.

11 Welche Faktoren, die aus der Organisation auf Ihr Team wirken, beeinflussen die Arbeit in Ihrem Team negativ?

Das ist zum Einen der Zeitdruck. Wenn ich in der Früh komme und mir denke, das und das mache ich heute, kann ich mir sicher sein, dass Tausend andere Dinge von der Chefin per Mail kommen. Die sind dann natürlich sofort zu erledigen. Zu meinen Sachen komme ich gar nicht.

12 Was würden Sie gerne im täglichen Umgang mit Ihren KollegInnen verändern?

Naja. Ehrlich gesagt, ich kann ja nichts ändern. Jedes Aufmucken von mir wird ja als Frechheit abqualifiziert. Ich, als eine der letzten in dem Haus kann doch keine Arbeit an höherwertige Teammitarbeiter abgeben wollen. Das steht doch mir nicht zu. Da ist nichts zu machen.

11 Ist diese Veränderung auch umsetzbar?

11a Wenn nein: Warum nicht?

IV-Machtverhältnisse/Autonomie

1 Welche Ziele verfolgt Ihre Organisationseinheit?

Es gibt die **Wirkungsziele**, aber ich glaube die wurden **im stillen Kämmerlein gemacht**. Die nimmt niemand wirklich ernst. Man muss sie halt haben, weil es – glaube ich – in der Verfassung so vorgesehen wurde. Das verursacht Verwaltungsaufwand, hat aber keinerlei Bedeutung für unsere tägliche Arbeit.

2 Waren Sie bei der Festlegung dieser Ziele mit eingebunden?

Nein, natürlich nicht. Ich **bin kein Akademiker. Was könnte ich da einbringen.**

3 Welche Zielsetzungen wären Ihrer Meinung nach wichtig?

Ich glaube, es wäre wichtig, **dem Steuerzahler zu erklären, was wir machen und dass es unser Ziel ist, ihm zu zeigen, was mit dem Steuergeld gemacht wird und ihm zu beweisen, dass wir darauf schauen, dass es so eingesetzt wird, wie sich die Regierung das wünscht**. Letztlich hat ja jeder Steuerzahler als Wähler dazu beigetragen, dass es genau diese Regierung gibt. Diese Regierung setzt sich Ziele im Regierungsprogramm. Das ist der Wille des Steuerzahlers. Unsere Aufgabe wäre es zu prüfen, ob diese Ziele auch tatsächlich von der öffentlichen Verwaltung konsequent verfolgt werden.

4 Erfolgt die Ausrichtung der Arbeit Ihres Teams eher an den Wünschen/Vorgaben Ihres Linienvorgesetzten oder an den Organisationszielen?

Unsere Vorgesetzte ist sehr dominant. Umzusetzen sind ihre Vorstellungen. Manchmal versteht man diese, manchmal denkt man sich auch, dass das nicht gut ist. Letztlich ist man weisungsgebunden.

5 Wie erfolgt die Teamzusammensetzung?

Nach dem **Prinzip Zufall**. Wir sind im Innendienst und eine Auffangstation für Prüfer, die aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr prüfen gehen wollen. Dann ist jemand ein Jahr da, oder auch vielleicht zwei Jahre –manchmal sind es auch nur ein paar Monate.

6 Wie erfolgt die Zuteilung der budgetären und zeitlichen Teamressourcen?

Grundsätzlich können wir schon einen Budgetplan für die kommenden Jahre machen. Das machen wir auch. Wir überlegen uns genau, was wir in den nächsten Jahren brauchen. Letztlich ist das aber glaube ich von geringer Bedeutung. Im Gesamtbudgettopf geht unser Budget unter. Wenn wir nicht gerade das Doppelte brauchen oder auffällig sind, ist der tatsächliche Verbrauch relativ egal. **Die verfügbaren Stunden richten sich nach der Dienstzeit, die jeder machen will oder kann.**

7 Wie erfolgt die Festlegung des Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiches des Teams?

Durch die Geschäftsverteilung.

8 Wie empfinden Sie den Umstand, dass der Verantwortungs-/Tätigkeitsbereich des Teams konkret vorbestimmt ist?

Die Geschäftsverteilung ist ein Papier wie jedes andere. Wenn heute beschlossen wird, dass du diese oder jene Aufgabe zu machen hast, ist das ziemlich egal, ob es in der Geschäftsverteilung so vorgesehen ist oder nicht. Hier greift dann die Hierarchie durch. Für die gilt die Geschäftsverteilung nicht.

- 9 Wird vom Team innerhalb des zugewiesenen Verantwortungs-/Tätigkeitsbereiches autonomes Handeln erwartet?

Autonom schon aber eigenmächtig nicht.

Wo ist da der Unterschied?

Ich soll die Dinge schon selbst abarbeiten, Konzepte erstellen, Vorschläge machen; aber ich soll keine Entscheidungen treffen – das wäre dann eigenmächtig, und das ist nicht so gerne gesehen.

- 9a Was bedeutet das für Sie bei der täglichen Arbeit?

Das ich sehr oft eine auf den Deckel bekomme, weil eine Ausarbeitung nicht so ist, wie man sich das vorstellt.

- 10 Welche Einschränkung des Entscheidungs-/Handlungsspielraumes empfindet das Team als besonders belastend?

Eine echte Einschränkung ist die nicht freie Verfügbarkeit der Zeit. Man ist immer getrieben. Wenn man sich heute vornimmt, das und das macht man, dann kommt man meistens nicht dazu, weil den Vorgesetzten – und da habe ich viele – andere Dinge wichtiger erscheinen. Die eigene Arbeit bleibt liegen. Das wird dann natürlich auch irgendwann gerügt. Das ist wirklich belastend.

- 11 Wie könnte man diesen Handlungs- und Entscheidungsspielraum sinnvoll erweitern?

Wochenziele setzen und die Menschen dazwischen arbeiten lassen. Dann kann man sich zeitlich zumindest ein bisschen bewegen.

- 12 Wäre die Erweiterung Ihres persönlichen Handlungs- und Entscheidungsspielraumes für Sie eine Bereicherung oder eine Belastung?

Eine Bereicherung.

- 12a Warum?

Wenn man immer nur Befehle bekommt, schaltet man irgendwann das Hirnkastl aus und hört auf zu denken. Hat man einen gewissen Spielraum in dem man sich bewegen kann, muss man sich zwangsweise damit beschäftigen, wann man was wie erledigt. Das macht auch mehr Spass. Freiheit ist immer besser.

- 13 Welche Gegenleistung würden Sie erwarten, damit Sie einer Erweiterung Ihres Verantwortungsbereiches zustimmen würden?

Gegenleistung? Keine Gegenleistung! Arbeiten zu dürfen nach den eigenen Vorstellungen und einen Gestaltungsspielraum zu haben ist doch Belohnung genug. Wenn man mit Freude an die Arbeit geht, und nicht ständig das Gefühl hat, jede Minute ist überwacht, dann ist ja auch alles leichter. Da braucht es dann keine Gegenleistung mehr.

14 Fühlen Sie sich für das Unternehmensergebnis verantwortlich?

Nein. Da würde ich auch verzweifeln. Das hieße ja ich würde mir eigene Ziele setzen, in dem Wissen, dass ich sie nicht umsetzen kann, weil ich nicht in der richtigen Position bin. Nein, das tue ich mir bestimmt nicht an.

15 Fühlen Sie sich für Ihr Teamergebnis verantwortlich?

Als unverbesserlicher Idealist – leider schon. Darum arbeite ich auch so viel. Ich denke mir immer, es wäre schade, wenn wir das und das jetzt nicht umsetzen würden. Die anderen sehen das natürlich, dass mir die Sache wichtig ist und laden sehr bequem alles was irgendwie dazu passt, bei mir ab.

16 Wie wird in Ihrer Organisationseinheit sichergestellt, dass sich Teams zielorientiert verhalten?

Gar nicht. Es geht doch nicht um Ziele. Es geht alleine um die Vorstellungen der Vorgesetzten. Schleimen ist angesagt, damit man etwas wird.

17 Gab es im beruflichen Alltag in Fällen, in denen Entscheidungen oder Arbeitsergebnisse von Teams durch Linienvorgesetzte verändert wurden?

Ja. Das ist normal. Das kommt daher, dass man keine Vorgaben kriegt. Die Aufgabe wird immer nur grob umrissen. Manchmal hat mein dein Eindruck, dass niemanden klar ist, was rauskommen soll. Dann stellt man halt einmal ein Konzept auf. Ich habe den Eindruck, dass es den Obersten leichter fällt zu sagen, was sie nicht wollen. Viel schwerer fällt es ihnen zu sagen, was sie wollen.

18 Welche Konsequenzen ergaben sich daraus für das Team?

Unendlich viel Arbeit für den Papierkorb.

V-Art der Führung

1 Leitbilder, Verhaltenskodexe und ähnliche Papiere haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Welche dieser Papiere gibt es in Ihrer Organisationseinheit und welche Bedeutung schreiben Sie diesen Papieren zu?

Alle. Wir haben alles. Qualitätsstandards, Verhaltenskodex – alles da. Da gibt es so viele Papiere, dass man nicht mehr weiß, wo man was nachschauen muss. Aber die sind nur dann von Bedeutung, wenn ein Fehler oder ein Falsch-Verhalten nachgewiesen werden muss. Ansonsten lebt die Führung komplett andere Werte und Ideen.

2 Gibt es in Ihrer Organisationseinheit dementsprechende Papiere, die sich mit Teamarbeit oder Teamentwicklung auseinandersetzen?

Nein.

3 Konnten Sie schon beobachten, dass sich Menschen verändern, wenn Sie in die Position der Teamleitung gehoben werden? Wenn ja – können Sie mir bitte diese Verhaltensveränderung beschreiben?

Verändern? Nein, verändern tun sie sich nicht. Sie verstärken nur die Verhaltensweisen, die sie vorher auch schon gezeigt haben. Im Regelfall sind das Verbeugungen nach oben und Tritte nach unten. Das wird dann halt alles extremer.

4 Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würden Sie die Sachorientierung Ihrer Teamleitung einordnen?

Ist schon wichtig. Es ist jetzt blöd, weil man sich selbst nicht gerne hohe Noten gibt – trotzdem würde ich sagen – neun.

5 Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würden Sie die MitarbeiterInnenorientierung Ihrer Teamleitung einordnen?

Sehr hoch. Ist mir sehr wichtig. Ich würde auch hier sagen – neun.

6 Beschreiben Sie mir bitte Ihr Verhältnis zu Ihrer Teamleitung.

Das ist sehr ambivalent. Es gab schon sehr unschöne Szenen, andererseits bewundere ich sie oft für ihren Einsatz und ihr Durchhaltevermögen. Ich weiß nicht, ich würde ihr gerne vertrauen, aber es bleibt immer irgendwie ein Zweifel, ob sie im Ernstfall tatsächlich hinter mir stehen würde oder in das Laudatio der Hierarchie einfallen würde.

7 Mc Gregor (xx) legt seiner Theorie Z die Menschenbilder X und Y zu Grunde. Menschen des

Typs X sind träge, weitgehend ohne Ehrgeiz und verantwortungsscheu. Menschen des Typs Y verfügen über Selbstdisziplin und Selbstkontrolle. Bitte schätzen Sie, welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen in Ihrer Organisationseinheit dem Menschentyp X und welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen dem Menschentyp Y zuzuordnen ist.

Das kann man so überhaupt nicht sagen. Niemand wird als X oder Y geboren. Es ist das Umfeld, das eine Ausprägung verstärkt oder abschwächt. So eine Zuordnung würde ich nicht machen.

7a Worauf führen Sie dieses Verhältnis zurück?

8 Denken Sie bitte an Ihr Team. Gibt es regelmäßiges Feedback?

Ja. Man fürchtet sich immer, wenn das Telefon läutet oder man zum Chef gerufen wird. Was hat man jetzt wieder falsch gemacht? Da ist immer eine Anspannung.

V-8a Wenn ja: wer gibt Feedback wann an wen?

9 Was wäre für Sie eine zufriedenstellende Anerkennung Ihrer Leistungen?

Es wäre schon nett, wenn man für gute Leistungen gelobt werden würde, wenn diese Leistung auch tatsächlich als deine Leistung sichtbar werden würden – das wär super.

VI-Gesetzliche Rahmenbedingungen

1 Welche Bedeutung haben die Wirkungsziele Ihrer Organisationseinheit für Ihr Team?

Keine. Es gibt sie, sie stehen auf der Schreibtischunterlage, aber sonst ist wichtig was die Führung will. Ja, eine Menge Arbeit bedeuten die Wirkungsziele. Es sind ständig irgendwelche Kennzahlen auszurechnen und damit nachzuweisen, dass eh an den Wirkungszielen gearbeitet wird.

2 Welchen Beitrag leistet Ihr Team zur Erreichung der Wirkungsziele?

Die Frage ist falsch. Das Team kann nur die Leistung bringen, die die Chefin einfordert. Die Frage müsste daher lauten: „Welchen Beitrag leistet die Chefin zur Erreichung der Wirkungsziele?“

3 Welche Bestimmungen des Beamtendienstrechtes halten Sie für besonders wichtig, wenn es um das Thema Motivation und Autonomie geht?

Es gibt irgendwo die Bestimmung, dass **man auch ohne Funktion eine eigenständige Zeichnungsberechtigung für einen gewissen Bereich bekommen kann.** Das wurde früher oft vergeben. Wenn jemand schon lange in einem Bereich gearbeitet hat, dann kennt sich der im Detail ja oft besser aus, als der Chef. Da ist es ja auch tatsächlich widersinnig, wenn der Chef sich das nochmal anschaut und abzeichnet. Das braucht dann auch oft lange, bis der Chef das tatsächlich auch verstanden hat, was der Experte da geschrieben hat. Mit der eigenständigen Zeichnungsberechtigung ist der Sachbearbeiter selber verantwortlich und der Chef ist aus dem Schneider. Das bringt einerseits Motivation – **der Sachbearbeiter denkt sicher genauer darüber nach, was er da tatsächlich schreibt, und der Chef ist nicht verantwortlich.** Schade, dass es das bei uns nicht mehr gibt.

4 Welche Bestimmungen des Beamtendienstrechtsgesetzes wirken Ihrer Ansicht nach demotivierend?

Ich glaube, **vor allem das fixe Gehaltsschema.** Du wirst auf eine Gehaltsstufe gesetzt, und egal ob Du dann noch Leistung erbringst oder nicht, dieses Gehalt bekommst Du ausbezahlt. **Der der viel Leistung erbringt, kriegt im schlimmsten Fall genau so viel, wie der der keine Leistung erbringt. Das ist dann in der Gruppe natürlich ein Sog nach unten.**

4a Warum?

VII-Diversitätsmanagement (individuelle Heterogenität)

1 Gibt es in Ihrer Organisationseinheit eine offizielle Stelle, wo Sie Ihre persönlichen Interessenschwerpunkte deponieren können?

Ich glaube, **die Personalentwicklung** wurde vor einiger Zeit neu aufgestellt. **Was ich so**

höre, bewegt sich da was. Aber ich steh dem Ganzen sehr kritisch gegenüber. Es ist immer noch die Frage, ob man sich nicht mehr schadet als das es einem hilft, wenn man sich dorthin wendet.

1a Wenn ja: verfolgt diese Stelle konsequent Ihrer berufliche Entwicklung in diese Richtung?

Ich geh da sicher nicht hin. Ich bin froh, wenn ich meine Ruhe habe.

1b Wenn nein: Wie könnte Sie Ihre Teamleitung unterstützen, damit Sie verstärkt entsprechend Ihren persönlichen Interessen/Fähigkeiten eingesetzt werden?

3 Haben Sie das Gefühl, Sie können im Rahmen Ihrer Arbeit im Team alle Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse nutzen?

Ich bin dieser Abteilung zugeteilt worden. Es hat mich niemand gefragt. Ich glaube aber schon, dass ich in der Lage wäre, selbständig zu denken und zu entscheiden. Das darf ich aber nicht. Also was soll ich jetzt auf diese Frage antworten? Nein, ich kann meine Fähigkeiten und Kenntnisse nicht nutzen. Meine Meinung oder meine Sicht der Dinge ist nicht gefragt.

2a Worauf führen Sie das zurück?

Ich bin kein Akademiker.

4 Hatten Sie schon einmal die Möglichkeit mit Ihrer Teamleitung Ziele betreffend Ihre persönliche Weiterentwicklung zu vereinbaren?

Vereinbaren ist echt zu viel gesagt. Im Mitarbeitergespräch gibt die Chefin ihre Vorstellungen bekannt. Widerspruch oder auch eine Diskussion darüber ist doch kontraproduktiv. Da zieht sich dieses Gespräch nur in die Länge. Am Ende musst Du doch machen, was sich die Chefin vorstellt.

3a Wurde diese Vereinbarung auch umgesetzt?

3b Welcher persönliche Nutzen hat sich daraus für Sie ergeben?

Die Chefin ist zufrieden und meckert nicht an mir herum. Auch das jährliche Mitarbeitergespräch ist erledigt. Ich hab wieder meine Ruhe.

5 Gibt es in Ihrer näheren Umgebung Teams, in denen Sie gerne mitarbeiten würden?

Es gibt schon das eine oder andere Team, wo ich mir denke, da wäre es interessant mitzuarbeiten, aber die Prozedur und den Aufruhr dorthin zu wechseln, das tue ich mir nicht an.

4a Wenn ja: Warum?/Denken Sie, dass es unkompliziert möglich wäre, dorthin zu wechseln?

Nein. Meine Chefin würde das als persönliche Beleidigung verstehen. Außerdem würde ich dann eine Personalentscheidung in Frage stellen. Das kommt in der Hierarchie sowieso nie gut an. Also nein – ich denke nicht, dass es einfach wäre.

4b Wenn nein: Was bindet Sie an Ihr Team?

Die Angst vor dem Aufruhr, den ein Wechsel verursachen würde.

6 Hätten Sie gerne mehr Kontrolle oder Mitspracherecht innerhalb des Teams bei der Festlegung von Zielen, Arbeitsmethoden und/oder Arbeitstempo?

Natürlich wäre es fein, wenn sich jemand auch einmal meine Sicht der Dinge anhören würde, aber das ist rein hypothetisch. Man sollte nicht träumen, schon gar nicht im Dienst.

VII-5a Nein: Warum nicht?

5b Wie ließe sich das Ihrer Meinung nach umsetzen?

Das bräuchte andere Menschen hier, ein anderes Grundverständnis der Zusammenarbeit, Wertschätzung auch der niedrigeren Arbeiten. Das ist – wie gesagt – zur Zeit – und wahrscheinlich auch noch bis zu meiner Pensionierung – rein hypothetisch.

7 Was passiert, wenn Sie im Rahmen Ihrer Teamarbeit eine hervorragende Leistung erbringen?

Zu hervorragenden Leistungen sind in unserem System nur die Akademiker in der Lage. Als B-Beamter hat man nicht – wie hat mal jemand zu mir gesagt? – diesen Esprit. Was immer das heißt.

8 Was passiert, wenn Ihnen ein Fehler passiert?

Fehler passieren sowieso nur immer mir. Den Akademikern passieren doch keine Fehler. Den Letzten beißen die Hunde. Oft denk ich mir, da kann ich aber nichts dafür. Das darf ich aber nicht sagen, sonst steht ja der Akademiker dumm da. Das hat dann Folgen für mich. Dann bin ich unten durch in den besseren Reihen. Also mache die Fehler sowieso immer ich. Eigentlich ohne Konsequenzen. Es ist eine kurze Aufregung, aber im Grunde bald wieder vergessen. Das Einzige was bleibt, ist das Gefühl, das man von den anderen als dumm angesehen wird.

9 Wie oft ist es Ihnen schon passiert, dass Sie mit Ihrer Idee nicht durchgekommen sind?

Es wäre tatsächlich dumm von mir noch Ideen einzubringen. Nachdem sie von mir als B-Beamter kommen, sind diese Ideen sowieso nicht gut. Es sei denn, ein Akademiker kann sie gut verwerten. Aber dann stammen sie letztlich nicht von mir, sondern vom Akademiker. Also – welche Ideen sollte ich noch haben?

VII-9 Warum glauben Sie, wurde Ihre Meinung (nicht) gehört?

Was ich sonst noch sagen wollte

Ich bin grundsätzlich ein Teamarbeiter. Ich brauche nichts mehr als die Diskussion und fühle mich dabei auch wohl. Das widerspricht unserem System. Hier bin ich weisungsgebunden. Diskussionen sind nicht möglich – schon gar nicht aus meiner Position heraus. Da leide ich sehr darunter. Letztlich hat man aber die Wahl zwischen sicherem Arbeitsplatz und guter Bezahlung und Teamarbeit und Freiheit. Außerdem glaube ich nicht, dass

ich nach über 20 Jahren im öffentlichen Dienst noch gute Chancen am freien Arbeitsmarkt hätte.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Interview W

Datum: 5. November 2015

Dauer: 53 Minuten

Strukturvariablen:

Geschlecht: weiblich

Alter: 51

Führungskraft: nein

Ausbildung: Studium BWL

Besoldung: A1/5

I: Herzlichen Dank für diesen Termin. Dieses Interview ist Teil der empirischen Erhebung im Rahmen meiner Masterarbeit zum Thema „Teamautonomie in bürokratischen Systemen“. Ich bin aus Gründen der Dokumentation verpflichtet, dieses Interview aufzuzeichnen. Diese Aufzeichnung wird von allen Beteiligten vertraulich behandelt. In der Masterarbeit werden sich ausschließlich anonymisierte Transkripte finden. Ist das für Sie in Ordnung?

P: Ja

I: Insgesamt besprechen wir ca. 50 Fragestellungen. Dieses Interview wird daher ca. eine Stunde Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

I Allgemeine Fragen - Einstiegsfragen

1 Welche Vorteile bietet Ihnen die Arbeit in diesem bürokratischen System?

Einen sicheren Arbeitsplatz und ein akzeptables Gehalt.

2 Welche Nachteile sind mit Ihrer Tätigkeit in diesem bürokratischen System verbunden?

Die Beförderung erfolgt nicht nach Leistung, sondern nach anderen Gesichtspunkten. Hilfreich sind zum Beispiel devotes Verhalten, Sympathie und Parteizugehörigkeit.

II Organisationsstruktur

1 Welche Position haben Sie innerhalb Ihrer Organisationseinheit?

Ich bin Prüfungsleiter.

2 Welche Linienführungskraft ist Ihnen direkt übergeordnet?

Der Abteilungsleiter.

3 Welche Hierarchiestufen gibt es in Ihrer Organisationseinheit darüber hinaus noch?

Den Sektionschef und den Präsidenten

4 Aus wie vielen Personen setzt sich in Ihrer Organisationseinheit in der Regel eine Abteilung zusammen?

6 Personen

4a Aus wie vielen Personen setzt sich in Ihrer Organisationseinheit in der Regel ein Team zusammen?

3 bis 6 Personen

5 Wie viele Abteilungen gibt es in Ihrer Organisation?

In der ganzen Organisation gibt es insgesamt 34 Abteilungen.

6 Wie viele Teams arbeiten in Ihrer Organisationseinheit?

Das weiß ich jetzt nicht.

7 Welche Zielsetzungen sind in Ihrer Organisationseinheit mit Teamarbeit verbunden?

Die Abwicklung jeweils einer **Gebärungsüberprüfung**.

8 Würden Sie Ihr Team als erfolgreich bezeichnen?

Im Vergleich zu anderen Abteilungen auf jeden Fall. **Unsere Abteilung hat kaum Schwierigkeiten mit dem Kabinett, Berichte gehen meist relativ problemlos durch.** Es kommt darauf an, was man als erfolgreich bezeichnet. Das ist nicht so genau definiert. **Also meiner Meinung nach wäre das ein Prüfungsergebnis mit möglichst sinnvollen Empfehlungen, die tatsächliche Einsparungen oder Organisationsverbesserungen bewirken. Aber darauf kommt es nicht an. Vielmehr zählen andere Faktoren, insbesondere das Image, das man beim Herrn Präsidenten und im Kabinett hat.** Es ist es nicht so einfach „erfolgreich“ zu definieren.

9 Was macht Ihr Team erfolgreich?

Unser Abteilungsleiter hat eine ziemlich genaue Vorstellung vom Prüfungsergebnis und eine gute Arbeitseinteilung.

10 Gibt es bürokratische Hürden, die Ihr Team bremsen?

Teilweise ist der Umgang mit dem Kabinett schwierig. Gewünschte Arbeitsergebnisse werden im Vorhinein nicht formuliert. Am Ergebnis wird dann aber teilweise schon Kritik geübt.

- 11 Bitte beschreiben Sie einen typischen Entscheidungsweg anhand eines Fallbeispiels aus Ihrer täglichen Arbeit?

Der Prüfer erhält vom Prüfungsleiter entweder seinen zu bearbeitenden Teil an der Prüfung zugewiesen oder es wird besprochen, wer was prüfen möchte. Dann hat jeder im Großen und Ganzen Freiraum, wie er sich seine Arbeit einteilt.

- 12 Bedeuten für Sie die hierarchischen Strukturen Sicherheit oder empfinden Sie und Ihr Team diese eher als Einengung? Bitte begründen Sie kurz Ihre Antwort.

Die hierarchischen Strukturen stören bei der Prüfungsarbeit nicht. Danach allerdings oftmals schon. Was fehlt, ist der Rückhalt in der Organisation, wenn geprüfte Stellen Unterlagen nicht hergeben möchten. Als Prüfer hat man nur wenige Möglichkeiten Druck zu erzeugen und von der Organisation erhält man keine Unterstützung. Das war bislang aber auch kein allzu großes Problem, weil es auf Leistung ohnehin nicht ankommt.

III-Organisationskultur

- 1 Beschreiben Sie bitte Ihre Arbeitsbedingungen (Arbeitsraum, Arbeitszeit, Arbeitsklima).

Ich sitze in einem Einzelzimmer. Unsere Kernzeit ist von 9-14 Uhr und in der Abteilung haben wir ein gutes Arbeitsklima.

- 2 Bitte beschreiben Sie das Verhältnis zur Ihren TeamkollegInnen.

Da ist überwiegend ein kollegialer Umgang. Man unterstützt sich gegenseitig. Meist ist dieser Umgang auch nicht böseartig.

- 3 Bitte beschreiben Sie das Verhältnis der Teams zueinander.

Von anderen Abteilungen brauche ich im Normalfall nichts.

- 4 Nehmen Sie an den jährlichen Weihnachtsfeiern/Betriebsausflügen teil?

An den Weihnachtsfeiern nehme ich schon teil. Am Betriebsausflug fahre ich seit 3 Jahren nicht mehr mit.

- 4a Warum?/Warum nicht?

Die Weihnachtsfeier ist meist ganz nett. Der Betriebsausflug interessiert mich mittlerweile nicht mehr.

- 5 Welche Bedeutung/welche Macht haben in Ihrer Organisationseinheit Gerüchte?

Sehr große Macht, weil der Präsident und das Kabinett die Mitarbeiter größtenteils danach beurteilen.

5a Haben Sie eine Erklärung dafür?

Proporz und Quote diktieren das Geschehen. Daraus entstehen unsachliche Förderungen. Es gibt keine Objektivität und dadurch auch keinen Leistungsanreiz. Es ist wahrscheinlich für die Führung einfacher auf Gerüchte zu hören, als sich selbst jeweils ein Bild zu machen.

6 Können Sie mir „Wohlfühl-Faktoren“ in Ihrem Unternehmen nennen?

Ich habe ein eigenes Arbeitszimmer. Hier ist es meist sehr ruhig und ich kann dadurch konzentriert arbeiten.

7 Was wären für Sie (darüber hinaus) wichtige „Wohlfühl-Faktoren“?

Telearbeit wäre bei unserer Art von Arbeit gut möglich. Eine Organisation, bei der Leistung eine Rolle spielen würde und mehr Objektivität und weniger Willkür herrschen würde.

8 Finden Sie diese Wohlfühl-Faktoren zumindest teilweise in Ihrem Team?

Nein.

9 Welche Faktoren, die aus der Organisation auf Ihr Team wirken, beeinflussen die Arbeit in Ihrem Team negativ?

Weisungen, hierarchische Eingriffe, hierarchische und nicht nachvollziehbare Personalentscheidungen. Arbeiten, die mit dem Prüfen an sich nichts zu tun haben und von den zuständigen Abteilungen, die auch personenmäßig immer größer werden, auch alleine erledigt werden können stören das Prüfen.

10 Was würden Sie gerne im täglichen Umgang mit Ihren KollegInnen verändern?

Ich hätte gerne mehr Eigenverantwortung.

11 Ist diese Veränderung auch umsetzbar?

Nein.

11a Wenn nein: Warum nicht?

Eigenverantwortung ist in bürokratischen Systemen nicht vorgesehen.

IV-Machtverhältnisse/Autonomie

1 Welche Ziele verfolgt Ihre Organisationseinheit?

Ein gutes Image und eine möglichst hohe Stückzahl an Berichten und Seitenanzahl.

2 Waren Sie bei der Festlegung dieser Ziele mit eingebunden?

Nein.

3 Welche Zielsetzungen wären Ihrer Meinung nach wichtig?

Prüfergebnisse zu liefern, die dazu beitragen tatsächliche Organisationsverbesserungen und Einsparungen zu erzielen. Das wäre auch den überprüften Stellen gegenüber fair, die sich teilweise über die Sinnlosigkeit von RH-Prüfungen beschweren, die aber jede Menge Arbeit verursachen, wo dann oft kein Ergebnis herauskommt, **die für die überprüfte Stelle einen Mehrwert bedeuten würde.**

4 Erfolgt die Ausrichtung der Arbeit Ihres Teams eher an den Wünschen/Vorgaben Ihres Linienvorgesetzten oder an den Organisationszielen?

An Organisationszielen.

5 Wie erfolgt die Teamzusammensetzung?

Nach Bedarf. Je nach Größe der Prüfung setzt sich das Team aus zwei bis sechs Personen aus der eigenen Abteilung zusammen. Hin und wieder kommt ein Gastprüfer dazu.

6 Wie erfolgt die Zuteilung der budgetären und zeitlichen Teamressourcen?

Je nach Umfang der Prüfung haben wir vier bis sechs Monate Zeit. Im Vordergrund steht allerdings eine möglichst gut zu verkaufende Leistungsstatistik, die man im sogenannten Leistungsbericht gut darstellen kann.

7 Wie erfolgt die Festlegung des Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiches des Teams?

Es gibt eine klare Arbeitsteilung bei den Prüfungen. Jeder muss einen Teil erledigen. Wie er das macht, da gibt es keine besonderen diesbezüglichen Regeln.

8 Wie empfinden Sie den Umstand, dass der Verantwortungs-/Tätigkeitsbereich des Teams konkret vorbestimmt ist?

Ist o.k.

9 Wird vom Team innerhalb des zugewiesenen Verantwortungs-/Tätigkeitsbereiches autonomes Handeln erwartet?

Auf jeden Fall.

9a Was bedeutet das für Sie bei der täglichen Arbeit?

Dass zumindest in diesem Rahmen freie Arbeitseinteilung möglich ist.

10 Welche Einschränkung des Entscheidungs-/Handlungsspielraumes empfindet das Team als besonders belastend?

Die Zeit für die sogenannte Einschau und für die Erstellung des Prüfungsergebnisses ist meist zu knapp bemessen.

11 Wie könnte man diesen Handlungs- und Entscheidungsspielraum sinnvoll erweitern?

Es wäre sinnvoll, nicht so knappe Zeitvorgaben bzw. realistischere Zeitvorgaben zu setzen. Auch sinnvollere Prüfungen wären hilfreich. Prüfungen, die nur wegen der Statistik durchgeführt werden sollte man tatsächlich weglassen.

12 Wäre die Erweiterung Ihres persönlichen Handlungs- und Entscheidungsspielraumes für Sie eine Bereicherung oder eine Belastung?

Es wäre eine Bereicherung.

12a Warum?

Es wäre mehr Zeit, Sachverhalte genauer zu hinterfragen. Die Qualität des Prüfungsergebnisses würde sich dadurch verbessern.

13 Welche Gegenleistung würden Sie erwarten, damit Sie einer Erweiterung Ihres Verantwortungsbereiches zustimmen würden?

Da ist im Bundesschema nichts vorgesehen. Unsere Bezahlung ist o.k. Die Belohnungen sind minimalst.

14 Fühlen Sie sich für das Unternehmensergebnis verantwortlich?

Nein.

15 Fühlen Sie sich für Ihr Teamergebnis verantwortlich?

Für meinen Teil zumindest.

16 Wie wird in Ihrer Organisationseinheit sichergestellt, dass sich Teams zielorientiert verhalten?

Das wird fast nicht sichergestellt. Mit einem Prüfungskonzept wird es versucht. Das ist aber keine wirkliche Sicherstellung.

17 Gab es im beruflichen Alltag in Fälle, in denen Entscheidungen oder Arbeitsergebnisse von Teams durch Linienvorgesetzte verändert wurden?

Das passiert regelmäßig

18 Welche Konsequenzen ergaben sich daraus für das Team?

Das ist demotivierend, aber Konsequenzen gab es keine.

V-Art der Führung

- 1 Leitbilder, Verhaltenskodexe und ähnliche Papier haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Welche dieser Papiere gibt es in Ihrer Organisationseinheit und welche Bedeutung schreiben Sie diesen Papieren zu?

Das hat alles keine Bedeutung für mich. Soviel ich weiß gibt es Leitbild und Prüfungshandbuch.

- 2 Gibt es in Ihrer Organisationseinheit dementsprechende Papiere, die sich mit Teamarbeit oder Teamentwicklung auseinandersetzen?

Nicht dass ich wüsste.

- 3 Konnten Sie schon beobachten, dass sich Menschen verändern, wenn Sie in die Position der Teamleitung gehoben werden? Wenn ja – können Sie mir bitte diese Verhaltensveränderung beschreiben?

Ja, wenn man keine Prüferfahrung hat, was sehr oft der Fall ist, zeigt sich große Überforderung. Interessant ist aber, dass genau diese Leute trotzdem oft ein übersteigertes Selbstbewusstsein haben.

- 4 Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würden Sie die Sachorientierung Ihrer Teamleitung einordnen?

Sieben.

- 5 Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würden Sie die MitarbeiterInnenorientierung Ihrer Teamleitung einordnen?

Acht.

- 6 Beschreiben Sie mir bitte Ihr Verhältnis zu Ihrer Teamleitung.

Das Verhältnis ist sehr kollegial und konstruktiv, auf Ideen wird eingegangen, am Prüfungsergebnis besteht seitens des Abteilungsleiters großes Interesse. Er formuliert klar und deutlich seine Vorstellungen, was für die Arbeit sehr hilfreich ist.

- 7 Mc Gregor (xx) legt seiner Theorie Z die Menschenbilder X und Y zu Grunde. Menschen des Typs X sind träge, weitgehend ohne Ehrgeiz und verantwortungsscheu. Menschen des Typs Y verfügen über Selbstdisziplin und Selbstkontrolle. Bitte schätzen Sie, welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen in Ihrer Organisationseinheit dem Menschentyp X und welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen dem Menschentyp Y zuzuordnen ist.

80% Typ Y und 20% Typ X

- 7a Worauf führen Sie dieses Verhältnis zurück?

Es gibt eben unterschiedliche Menschentypen.

8 Denken Sie bitte an Ihr Team. Gibt es regelmäßiges Feedback?

Eher nicht.

8a Wenn ja: wer gibt Feedback wann an wen?

Wenn, dann nur Abteilungsleiter an seine Mitarbeiter.

9 Was wäre für Sie eine zufriedenstellende Anerkennung Ihrer Leistungen?

Leistungen werden im bürokratischen System nicht anerkannt, aber wenn ich mir etwas wünschen dürfte, dann wäre das eine höhere Belohnung. Mehr wäre eh nicht möglich, da das Gehaltsschema vorgegeben ist.

VI-Gesetzliche Rahmenbedingungen

1 Welche Bedeutung haben die Wirkungsziele Ihrer Organisationseinheit für Ihr Team?

Gar keine.

2 Welchen Beitrag leistet Ihr Team zur Erreichung der Wirkungsziele?

Das erübrigt sich, da es sich um inhaltsleere Modewörter handelt. Die Wirkungsziele sind derart unkonkret formuliert und Prüfungsergebnisse sind nicht Inhalt der Wirkungsziele. Darüber macht sich in der Abteilung niemand Gedanken. Wirkungsziele sind politisch und widersprechen teilweise sogar den Prüfungsgrundsätzen der Organisation wie Prüfung von Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit; z.B. in welche Kategorie das Genderziel fallen soll ist unklar bzw. widerspricht sich. Zum Beispiel eine Frau als Polizistin und/oder als Soldatin halte ich persönlich sogar für nachteilig für den Staat. Das ist kein Wirkungsziel.

3 Welche Bestimmungen des Beamten dienstrechtes halten Sie für besonders wichtig, wenn es um das Thema Motivation und Autonomie geht?

Am ehesten die Pragmatisierung. Das Beamten dienstrecht ist auf Gehorsam - Ober sticht Unter - ausgerichtet, daher ist Pragmatisierung sehr wichtig; Motivation spielt hier eine untergeordnete Rolle.

4 Welche Bestimmungen des Beamten dienstrechtsgesetzes wirken Ihrer Ansicht nach demotivierend?

Die „Ober sticht Unter-Befehlskette“. Dadurch wird jede Leistungsorientierung blockiert.

4a Warum?

Weil eben – wie bereits gesagt – die Beförderung nur nach devotem Verhalten, Sympathie beim Vorgesetzten und dem richtigen Parteibuch abhängt. Wichtig ist auch ein möglichst gutes Image im System. Das ist aber schwierig, weil das Image, wie gesagt, auf Gerüchten, aufbaut.

VII-Diversitätsmanagement (individuelle Heterogenität)

1 Gibt es in Ihrer Organisationseinheit eine offizielle Stelle, wo Sie Ihre persönlichen Interessenschwerpunkte deponieren können?

Nicht dass ich wüsste.

1a Wenn ja: verfolgt diese Stelle konsequent Ihrer berufliche Entwicklung in diese Richtung?

1b Wenn nein: Wie könnte Sie Ihre Teamleitung unterstützen, damit Sie verstärkt entsprechend Ihren persönlichen Interessen/Fähigkeiten eingesetzt werden?

Also ich bin ganz zufrieden.

VII-2 Haben Sie das Gefühl, Sie können im Rahmen Ihrer Arbeit im Team alle Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse nutzen?

Teilweise.

2a Worauf führen Sie das zurück?

Unser Abteilungsleiter setzt die Mitarbeiter soweit möglich nach ihren Vorkenntnissen und Ausbildungen für gewisse Arbeiten ein. Die Prüfungstätigkeit ist an sich schon sehr abwechslungsreich, sodass man sich immer in neue Gebiete einarbeiten muss.

3 Hatten Sie schon einmal die Möglichkeit mit Ihrer Teamleitung Ziele betreffend Ihre persönliche Weiterentwicklung zu vereinbaren?

Nein, ist für unsere Art von Arbeit nicht nötig.

3a Wurde diese Vereinbarung auch umgesetzt?

3b Welcher persönlicher Nutzen hat sich daraus für Sie ergeben?

4 Gibt es in Ihrer näheren Umgebung Teams, in denen Sie gerne mitarbeiten würden?

Ja, aber ich bin mit meinem Team ganz zufrieden.

4a Wenn ja: Warum?/Denken Sie, dass es unkompliziert möglich wäre, dorthin zu wechseln?

Im Großen und Ganzen schon.

4b Was bindet Sie an Ihr Team?

Die Geschäftseinteilung

5 Hätten Sie gerne mehr Kontrolle oder Mitspracherecht innerhalb des Teams bei der Festlegung von Zielen, Arbeitsmethoden und/oder Arbeitstempo?

Ja, beim Arbeitstempo. Ich hätte gerne mehr Zeit für die Prüfungen. Ansonsten ist alles ok.

5a Nein: Warum nicht?

5b Warum? Wie ließe sich das Ihrer Meinung nach umsetzen?

Ganz einfach, man müsste nur wollen.

Wer ist „man“?

Na, die Führungsebene. Fragt uns jemand? Nein!

6 Was passiert, wenn Sie im Rahmen Ihrer Teamarbeit eine hervorragende Leistung erbringen?

Gar nichts, das bringt eher Neid-Probleme und wird dann im Bericht nicht berücksichtigt. Meistens wird gute Leistung sowieso als Leistung von jemand anderem verkauft.

7 Was passiert, wenn Ihnen ein Fehler passiert?

Das ist noch nicht passiert - oder es ist noch nicht bemerkt worden.

8 Wie oft ist es Ihnen schon passiert, dass Sie mit Ihrer Idee nicht durchgekommen sind?

Manchmal. Meistens wird die Idee von jemand anderem als seine eigene ausgegeben. Das ist auch egal, Hauptsache sie geht nicht ganz verloren. Wie bereits erwähnt hat es keine Auswirkungen auf das Gehalt, das ist wirklich nicht wichtig.

9 Warum glauben Sie, wurde Ihre Meinung (nicht) gehört?

Sie wurde schon gehört. Es ist aber nicht tragisch, dass sie manchmal nicht umgesetzt wird. Das ist halt bei einer Teamarbeit so, dass man Kompromisse eingehen muss, oder dass die Idee von jemand anderem „gestohlen“ wird. Es steht dem Prüfungs- bzw. Abteilungsleiter aber auch zu, andere Schwerpunkte zu setzen. Er ist letztlich auch hauptverantwortlich für das Ergebnis. Er hat es aber immer gut begründet. Es war immer o.k. für mich. Außerdem hat es keinerlei Auswirkungen auf mein Gehalt. Auf Leistung kommt es ja nicht an.

Was ich sonst noch sagen wollte

Nichts.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Kontrollgruppe

Interview H

Datum: 17. Dezember 2015

Dauer: 62 Minuten

Strukturvariablen:

Geschlecht: Männlich

Alter: 48

Führungskraft: Rektor

Ausbildung: Akademiker (Grad: Dr.) Studium der Betriebswirtschaftslehre

Besoldung: A1/6

- I. Herzlichen Dank für diesen Termin. Dieses Interview ist Teil der empirischen Erhebung im Rahmen meiner Masterarbeit zum Thema „Teamautonomie in bürokratischen Systemen“. Ich bin aus Gründen der Dokumentation verpflichtet, dieses Interview aufzuzeichnen. Diese Aufzeichnung wird von allen Beteiligten vertraulich behandelt. In der Masterarbeit werden sich ausschließlich anonymisierte Transkripte finden. Ist das für Dich in Ordnung?

Ja. Kenn ich.

Insgesamt besprechen wir ca. 50 Fragestellungen. Dieses Interview wird daher ca. eine Stunde Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

I Einleitende Fragen

1. Es geht um Teamautonomie in bürokratischen Systemen.

Autonomie?

Teamautonomie in bürokratischen Systemen. Die Theorie zeigt 5 Hauptfelder in diesem Bereich. Zuerst eine Einleitungsfrage. Nachdem Du Dich teilweise sehr stark in einem bürokratischen System aber auch zu einem großen Teil mit Autonomie handelst...

In der eigenen Rechtspersönlichkeit?

Genau. Bitte erkläre mir die eigene Rechtspersönlichkeit an Hand der Vor- und Nachteile.

Im hoheitlichen Bereich ist der große Vorteil die finanzielle Sicherheit. Wir bekommen ein jährliches Budget. Es gibt eine langfristige Planungssicherheit und damit auch eine Sicherheit für die Mitarbeiter, dass sie eine gewisse Jobgarantie haben. Für uns als Organisation,

dass wir langfristig auch Bildungsprogramme anbieten können. Das ist der riesen Vorteil. Der Vorteil der eigenen Rechtspersönlichkeit liegt darin, dass man sehr autonom – unabhängig von den budgetären Vorgaben der Republik – marktwirtschaftlich Bildungsprogramme entwickeln und anbieten können. Dadurch können wir sehr schnell und flexibel neue Produkte generieren. Das ist der große Vorteil.

Nachteile auch?

2 Ja. Bitte.

Im hoheitlichen Bereich ist der Nachteil, dass man auf die budgetäre Gebarung der Republik angewiesen ist. Wenn man besonders innovativ ist, wenn z. B, die Studierendenzahlen stark steigen, gibt es hier ein finanzielles Gap – eine finanzielle Lücke. Das ist zweifellose ein großer Nachteil. Der zweite Nachteil ist, wenn man innovativ ist und etwas Neues machen möchte, ist man tendenziell von einem engen Rahmen eingegrenzt. Es werden tendenziell jene Organisation bevorteilt, die wenig Neues auf den Markt bringen, die wenig innovativ sind, die wenig auch bewegen wollen. Diese Organisationen laufen auf einem gewissen Status weiter. In der eigenen Rechtspersönlichkeit ist der Nachteil zweifellos darin: Marktwirtschaft heißt, wenn ein Markt nicht mehr so da ist, dann ist das Bildungsprogramm oder andere Möglichkeiten nicht mehr gegeben. Das heißt, dass man sogar Mitarbeiter dann entlassen muss. Der zweite Nachteil liegt zweifellos auch darin, dass ein sehr hohes persönliches Risiko des Dienststellenleiters damit verbunden ist. Der Dienststellenleiter haftet persönlich auch für eventuelle Risiken oder auch für Verluste, die aus der marktwirtschaftlichen Tätigkeit entstehen. Das hat die Organisationseinheit auch so festgestellt.

II Organisationsstruktur

1/2 Im zweiten Block befassen wir uns mit der Organisationsstruktur. Hier möchte ich Dich bitten, dass Du Deinen Arbeitsbereich beschreibst, welche Position Du dort hast, welche Führungskraft Dir direkt übergeordnet ist, wie Du in der Hierarchie positioniert bist, wie viele Mitarbeiter in der Organisation beschäftigt sind und wie stark bei Euch Teamarbeit implementiert ist.

OK. Viele Fragen. Erste Frage: Ich bin Dienststellenleiter in der Organisation. Direkt übergeordnet ist mir eine Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft und eine Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Bildung und Frauen. Innerhalb der Organisation gibt es über mir keine weiteren Hierarchiestufen. Es gibt eine Vize-Rektorin. Es gibt vier Institutsleitungen. Es gibt Organisationseinheiten, wie bspw. die eigene Rechtspersönlichkeit, welche hierarchisch untergeordnet sind. Unter den Institutsleitern befinden sich die jeweiligen Lehrenden. Im Verwaltungsbereich – das habe ich vergessen – gibt es den Rektoratsdirektor, welcher für das gesamte Verwaltungspersonal verantwortlich ist.

3/4/5 Wie viele Personen sind insgesamt beschäftigt in Deiner Organisation?

63 Mitarbeiter.

6 Wie stark und in welcher Form ist Teamarbeit in dieser Organisation implementiert?

Im Lehrendenbereich ist Teamarbeit eine ganz spezielle Situation, weil Lehrende sind ja per se von ihrem Kernaufgabenbereich so angesiedelt, dass es einen Lehrenden gibt und eine Gruppe von Studenten. Das kann man in dem Sinn nicht als Teamarbeit bezeichnen. Teamarbeit findet in der Hierarchie weiter oben statt – auf der Institutsleiterebene oder Rektoratsebene.

7 Welche Zielsetzungen haben diese Teams?

Im Grunde trifft es nicht ganz die Frage. Aber ich komm schon noch drauf hin. Teamarbeit hat – oder anders herum: Wir **vergemeinschaften relativ viele Entscheidungen**, was auf der einen Seite große Nachteile hat, weil hoher Zeitbedarf und, und, und. Aber im Grunde ist das ein Führungsstil, mit dem man Ziele vergemeinschaftet, Aufgaben verteilt. Damit **erreicht man eine hohe Identifikation mit den Entscheidungen. Damit ist Teamarbeit ein Führungsinstrumentarium**. Trifft das ungefähr?

8 Du würdest also sagen, Ihr seid – in der Art, wie Ihr Teamarbeit betreibt – erfolgreich?

Im Grunde – es ist ein Schmäh. Es ist ja nichts anderes. Du kannst den Leuten sagen, Du hast das zu tun. Die machen das dann lustlos. Oder Du kannst sagen, das Problem steht an, wie gehen wir damit um. Dann denkt jeder nach und damit ist die Arbeit verteilt. **Die Vergemeinschaftungen der Entscheidungen – das ist der Punkt. Du musst laufend Entscheidungen treffen. Die kannst Du alleine treffen – manche müsse eh alleine getroffen werden – aber manche grundlegenden Entscheidungen, ist besser, wenn Du sie vergemeinschaftest. Damit wird sie auch mitgetragen und umgesetzt. Und du weißt auch sofort, was im Hintergrund abläuft. Du kannst so auch viel mit transportieren. Einen Befehl kannst Du nie so ausdifferenzieren, wie es notwendig ist, dass es abgearbeitet wird. Wenn Du die Entscheidung gemeinsam triffst.**

12 Würdest Du die Strukturen, in denen Du Dich befindest, als Sicherheit bezeichnen?

Das ist eine **Sicherheit**. Absolut.

III: Organisationskultur

1 Der zweite Punkt. Organisationskultur. Ich möchte Dich bitten, die Arbeitsbedingungen zu beschreiben, in denen Du Dich bewegst.

Von mir persönlich jetzt?

Ja bitte.

Wir haben ein Gleitzeitmodell, mit Kernzeiten und Gleitzeiten. Insofern **ein sehr flexibles Arbeitszeitmodell**, sehr stark allerdings geprägt durch den Studienablauf. Während des Studienjahres gibt es kaum Urlaubsmöglichkeiten, während der Ferienzeiten sind gute Urlaubsmöglichkeiten gegeben. Wir haben **sehr schöne Räumlichkeiten im Sinne einer sehr guten Lage**. Die Büroausstattung ist gut gegeben, zweckmäßig. An sich sehr gute Arbeitsbedingungen. Die **Beziehung der Menschen** untereinander kann ich logischer

Weise nur aus meiner Sicht darstellen. Wir sind geprägt – eben ein hochschulischer Betrieb – dieser Rhythmus der drinnen ist, mit sehr **vielen Experten und Expertinnen** – es ist eine Expertenorganisation. Unsere Experten sind auch Führungskräfte. Eine **Expertenorganisation hat doch auch eigene Spielregeln**. Sie sind geprägt durch sehr **präzise Persönlichkeiten, die vom Führungsverhalten her eine besondere Zuwendung brauchen**. Auf der einen Seite besteht die grundsätzliche Intention in Teams zu arbeiten und Teams zu führen, aber trotzdem schlägt auf der einen Seite auch das hierarchische, das bürokratische System durch und auf der anderen Seite, das pädagogische System – das Lehrende-Studierenden System, welches tendenziell hierarchisch ist.

3 Und wie ist das Verhältnis der Teams zueinander?

Zwischen den Instituten ist das Verhältnis teilweise spannungsgeladen, weil wir jetzt Institutsleiter haben, die etwas bewegen wollen, die sehr darauf schauen, in ihrem Bereich erfolgreich zu sein. Hier herrscht eine gewisse Konkurrenz. Diese **Konkurrenz** bringt auch Spannungssituationen mit sich. Die Leiter dieser Organisationseinheiten versuchen sich nach außen hin positiv darzustellen. Da gibt es eben auch negative Begleiterscheinungen – wie eben eine Konkurrenzsituation.

Wie äußert sich das?

Es ist fast so wie immer. Auf der Sachebene werden unterschiedliche Argumente vorgebracht. Anhand dieser unterschiedlichen Argumente werden auch Konflikte ausgetragen. Im Grunde liegt das Problem nicht auf der Sachebene, sondern ist auf der persönlichen Ebene beheimatet.

Wie gehst Du damit um?

Man versucht auf der Sachebene eine Lösung zu finden. Damit ist aber das Problem nicht gelöst, weil es ja woanders liegt. Wir haben auch schon Aussprachen gehabt. Das war aber bis jetzt nur bedingt erfolgreich. Wahrscheinlich wäre es notwendig, dass man hier noch einmal tiefer geht – ev. Auch mit externer Begleitung.

4 Nimmst Du an sozialen Events wie Weihnachtsfeier und Betriebsausflug teil?

Darum bin ich auch heute eleganter gekleidet. Weil heute Weihnachtsfeier ist.

4a Warum nimmst Du teil?

Also Weihnachtsfeier lade ich ein. Daher bin ich auch logischer Weise dabei. Betriebsausflug lädt die Personalvertretung ein. Es ist einfach wichtig. **Es gibt den formalen Ablauf einer Organisation, den hierarchischen Ablauf. Aber wichtiger ist ja logischer Weise die informelle Führung. Die informelle Führung hängt auch mit der persönlichen Präsenz zusammen, als Ansprechpartner da zu sein, zu erfahren und zu wissen, was bewegt die Kolleginnen und Kollegen. Ich sage es jetzt ganz, ganz bewusst ganz altmodisch: Es ist auch eine Frage der Unternehmenskultur – es gehört sich.**

5 Gibt es in Deiner Organisation eine Gerüchteküche?

Natürlich! Eine Organisation ohne Gerüchteküche halte ich für ein Gerücht.

Was macht diese Gerüchteküche mit Deiner Organisation?

Im Grunde genommen ist es ein riesen Problem. Es ist insofern ein Problem, als eine Gerüchteküche systemimmanent ist. Ohne sie wird man niemals auskommen. Das Problem ist – wie so oft – das ein Teil der Gerüchte einfach auf wahren Fakten basiert, ein Teil der Gerüchte Hypothesen sind, und diese Hypothesen werden als wahr dargestellt. Daraus entstehen Informationen, die nicht korrekt sind, aber für wahr gehalten werden. Das führt dann zu Irritationen innerhalb der Organisation. Das zweite Problem ist, dass Gerüchte tendenziell nur selten positive Gerüchte sind, sondern es geht primär um negative Informationen. Man erzählt sich in erster Linie Sachen, die eine negative Implikation mit sich bringen. Es hängt auch sehr stark mit Jammern zusammen. Das bewirkt in der Organisationskultur etwas. Es bewirkt nämlich ein kollektives negatives Gefühl. Gerüchte sind eben schlecht. Es wird alles schlecht dargestellt. Gibt es zusätzlich noch eine hohe Arbeitsbelastung, führt das zu einer Kultur, die an sich nicht einem positiven Betriebsklima nicht förderlich ist.

5a Wie gehst Du damit um?

Schwer. Schwer. Gerüchte kann man nicht unterbinden. Das ist nicht machbar. Man kann nicht immer präsent sein. Wenn der Dienststellenleiter nicht da ist, gibt es andere Gespräche als wenn ich da bin – eh klar. Man kann Fakten schaffen. Gut informieren. Mehr kann man eh nicht tun.

6 Was sind in Deiner Organisation Wohlfühlfaktoren?

Wir haben vor sechs-sieben-acht Jahren einen Workshop gemacht. Da war unter den Mitarbeitern die Frage „Was will man?“. Es ging um einen Sozialraum, mit einer schönen, angemessenen Küche. Dieser Sozialraum ist wahnsinnig gut angenommen worden. Da trifft man sich jetzt auch zu Mittag. Das hat viel beigetragen. Es ist ein Kommunikationsraum geworden.

Wohlfühlfaktoren sind viele Elemente. Es ist sicher auch eine Frage, der Arbeitszeit, der persönlichen Freiheit. Hier haben wir ein relativ lockeres Reglement. Wir haben ein Lehrer-Dienstrecht an pädagogischen Hochschulen, das man eng oder weit auslegen kann. Wir haben es insofern sehr weit ausgelegt, als die Präsenz an der Hochschule nicht sehr hoch sein muss. Ich hoffe, dass das als Wohlfühlfaktor gesehen wird. Ich gehe aber davon aus.

8 Diese Wohlfühlfaktoren gelten auch für Deine Teams?

Bei Teams in so einer pädagogischen Einheit ist es differenzierter zu sehen. Institutsleiter zu Mitarbeiter, das ist toll. Auf der einen Seite ist es ein Team – ja. Auf der anderen Seite ist es ein ganz anderes Team als in einer Einheit, wo man 40 Wochenstunden örtlich sehr eng beisammen ist. Das Team als solches kann man fast nicht als Team im klassischen Sinn bezeichnen. Die Lehrenden sind entweder in der Lehrveranstaltung oder dann eben auch nicht da, weil sie sich vorbereiten. Es sind tendenziell Einzelkämpfer.

Jetzt ist es eine ganz andere Form des Teams. Als Team würde ich eher sehen die Institutsleiter untereinander, gemeinsam auch mit dem Rektorat – oder auch innerhalb der Verwaltung das Team zu sehen.

9 Gibt es in diesen Teams Faktoren, die die Arbeit negativ beeinflussen?

Negativ beeinflusst jedenfalls der **hohe Arbeitsdruck**. Das ist eine klassische und ganz schwierige Situation, weil der Arbeitsdruck tendenziell größer wird. Der andere Druck ist der Wettbewerb im Bildungssystem per se. Auch ein Kampf um Studierende, der Kampf um die **Auflagen des Gesamtsystems**, Curricula-Entwicklung, 128 verschiedene Vorgaben. Also **unzählige Vorgaben** die zu erfüllen sind, die sehr **widersprüchliche Vorgaben** auch darstellen. Das belastet schon auch Teams. Der andere Punkt ist zweifellos auch, dass die Republik tendenziell in den Verwaltungsabläufen nicht einfacher wird. Ich will jetzt nicht sagen SAP und viele andere neue Aspekte. Das belastet schon sehr stark. Und natürlich in den **Persönlichkeitsstrukturen** auch: Es ist halt manchmal auch ein Glück oder ein weniger großes Glück, wie die **Zusammensetzung der Teams** ist. Das ist der entscheidende Faktor.

Das heißt aber, die Zusammensetzung der Teams ist für Dich etwas, was vorgegeben ist?

Teams entwickeln sich im Zeitablauf. Es gibt Teams, die sind seit 30 Jahren im Haus, sind Teil des Teams. Es gibt Mitarbeiter, die sind sehr jung im Team. Insofern ist es eine Schicksalsgemeinschaft.

10 Was würdest Du gerne im Umgang mit Deinen Kolleginnen und Kollegen ändern?

Mehr Zeit haben.

11 Denkst Du, dass das realistisch ist?

Nein.

Warum?

Ja. Jetzt sind wir in der Rolle der Führungskraft – aber: **Es sind sehr viele Anforderungen, die an Dienststellenleiter auch gestellt werden – so wie in allen Berufen, oder zunehmend in Berufen des öffentlichen Dienstes – und aus dem heraus, ist Zeit eben der absolut beschränkenste Faktor geworden.**

IV Machtverhältnisse

1 Wir kommen zum nächsten Punkt: Machtverhältnisse. Kannst Du diese für Deine Organisation beschreiben?

Es gibt auf der einen Seite ein Leitbild. Schwierig. Leitbilder sind ein ganz schwieriger Bund. Auf der anderen Seite gibt es eine grundsätzliche Strategie mit acht Leitlinien. Ob die bei den Mitarbeitern so präsent sind, bin ich mir gar nicht so sicher. **Es sind eher wahrscheinlich die nicht ausgesprochenen – die nicht verschriftlichten Ziele – die im**

Vordergrund stehen. Eine möglichst gute Bildung zu vermitteln an junge Menschen. Das ist das allergrößte Ziel. Das wissen die Mitarbeiter – das glaub ich schon.

2 Warst Du bei der Festlegung der Ziele mit eingebunden?

Ja.

3 Sind alle Ziele, die Du für wichtig empfindest, tatsächlich schriftlich als Ziele definiert worden?

Nein. Berechtigte Frage. **Das hängt sicher auch mit dem Zeitablauf zusammen. Man definiert Ziele, die sich im Zeitablauf ändern. Es gibt Ziele, die sind verschriftlicht, es gibt aber Ziele – wie soll man sagen – das sind die allerinnersten Motivationen, wieso man Bildung anbietet. Diese sind nicht verschriftlicht.** Wär ein guter Anlass, da noch einmal hinzuschauen. Es ist nur – wenn ich kurz noch ergänzen darf: Für uns ist das einfacher, weil die Lehrenden halt sehr am Bildungsprozess – am Kernleistungsprozess dran sind. Damit ist die Sinnhaftigkeit des Prozesses – nach meinem Empfinden – sehr klar. Es ist anders als in Organisationen, wo man sehr weit weg vom Kunden ist – oder vom eigentlichen Leistungsprozess weg ist. Unser Geschäft ist Bildung anzubieten. Der Lehrer steht in der Klasse und bietet Bildung an. Damit ist es auch einfacher.

4 Hast Du das Gefühl, dass sich Deine Mitarbeiter an den verschriftlichten Zielen orientieren?

Nein?

Kennen Sie diese Ziele überhaupt?

Ich hoffe.

Wir trommeln sie rauf und runter. Sie werden sicher registriert, aber **in der täglichen Arbeit geht wahrscheinlich das persönliche Ziel vor. Der persönliche Aufgabenbereich hat den Vorrang – keine Frage.**

Hast Du das Gefühl, dass Deine Mitarbeiter es Dir recht machen wollen, oder sind sie eher orientiert an den Zielen?

Sie sind sehr stark daran orientiert, dass sie ein gutes Evaluierungsergebnis während der Lehrveranstaltung erhalten. Das ist eines der wesentlichen Ziele. Dass die Lehrveranstaltung gut funktioniert. Das ist das primäre Ziel. Vielleicht die Schleife: Die grundsätzliche Zielorientierung spiegelt sich wieder in den Curricula, in den Lehrveranstaltungen, in den Lehrveranstaltungsbeschreibungen. Daraus abgeleitet hat das eine sehr starke Implikation in die Lehrveranstaltung hinein, weniger das das Ziel so hundertprozentig dem Mitarbeiter präsent ist.

5 Wie werden die Ressourcen für Deine Teams festgelegt?

Aus der Logik des Curriculum heraus, welches abzuarbeiten ist, gibt es die Lehrveranstaltungen, die Gruppenteilung, ergibt sich sehr stark auch der Arbeitszeitaufwand dafür. Aus dem heraus ist das **Zeitbudget sehr hoch determiniert**. Das heißt der **Gestaltungsspielraum darüber hinaus ist dann sehr eng**. Auch im Verwaltungsbereich. Wir haben nur wenige Personen in der Verwaltung. Da ist es sehr stark determiniert durch die Arbeiten, die abzuarbeiten sind. Da kann man nicht viel sagen, ich schiebe jetzt zeitlich großartig.

Und das Budget?

Wir sind ein Dienstleistungsbereich. Der Dienstleistungsbereich ist dadurch gekennzeichnet, dass das meiste Budget für die Lehre eingesetzt wird. Der Spielraum der übrig bleibt ist überwiegend der Sachaufwand. Im Sachaufwand gibt es wiederum hohe Budgetposten wie Miete und Heizung die fix vorgegeben sind. Aber darüber hinaus haben wir volle Autonomie das Budget zu verwenden.

Bist Du zufrieden mit dem Grad der Autonomie, den Du jetzt bezüglich Zeit und Budget hast?

Budgetautonomie. Ja, das passt. Zeitautonomie ist einfach systemimmanent. Da ist wenig Spielraum.

9 Wird von Dir autonomes Handeln erwartet?

Ja. Sonst wär ich falsch am Platz!

9a Was bedeutet das für Dich bei der täglichen Arbeit?

Egal was ich später beruflich machen werde – **was ich unbedingt brauche und persönlich einfordere, ist ein hoher Grad an Autonomie. Je höher die Autonomie umso höher die Arbeitszufriedenheit. Autonomie ist keine Belastung. Überhaupt nicht. Das ist Lebens- also Arbeitsbedingung.**

11 Siehst Du Möglichkeiten, wie man Deinen Handlungs- und Entscheidungsspielraum erweitern könnte?

Es ist so. Wir sind eine nachgeordnete Dienststelle zweier Ministerien. Es ist die Frage im Hochschulbereich, ob man sich nicht dem universitären Bereich annähert, weil Universitäten per se autonomer sind im Vergleich zu den nachgeordneten Dienststellen. Im tertiären Bildungsbereich ist international einfach die Tendenz zu beobachten, dass man sich Richtung Autonomie bewegt. Hier sind wir eher sehr eng am Ministerium. Das sehe ich durchaus als positiven Aspekt. Es ist nur die Frage, ob nicht langfristig die Entwicklung grundsätzlich Richtung Autonomie auch der Pädagogischen Hochschulen geht.

13 Was müsste man Dir zusätzlich bieten, dass Du bereit wärst, die Verantwortung für diese Autonomie zu übernehmen?

Man müsste mir nichts bieten. Ich meine, wenn der Gestaltungsspielraum sich erhöht, wäre es immer ein großer Vorteil. Man muss nur aufpassen in der Logik der Republik,

dass mit der Autonomie nicht Budgetrestriktionen einher gehen. Es ist derzeit oft die bittere Pille, dass die Autonomie erhöht wird, das Budget eingefroren wird. Damit sinkt de facto die Autonomie wieder ganz drastisch.

14 Fühlst Du Dich für Dein Unternehmensergebnis verantwortlich?

Ja. Ausschließlich.

15 Fühlst Du Dich auch verantwortlich für die Ergebnisse der Institute?

Natürlich.

17 Gibt es in Deinem beruflichen Alltag Fälle, wo Deine Linienvorgesetzte, Dein Linienvorgesetzter eine Entscheidung verändert oder ein Arbeitsergebnis nicht akzeptiert?

So was kommt vor. Das ist systemimmanent. Das gehört zum Geschäft dazu, dass eigene Entscheidungen nicht mitgetragen werden, dass es keinen Konsens gibt. In jeder hierarchischen Organisation gibt es sowas.

Wie gehst Du damit um?

Pragmatismus. Ich meine ... that's life. Ich glaube, es wäre schlecht, wenn man sich lang damit beschäftigen würde. Da hab ich einen pragmatischen Zugang: Das ist die Hierarchie. Es gibt übergeordnete Ziele. Die sind zu akzeptieren. That's it.

V Führung

1 Der fünfte Punkt beschäftigt sich mit Führung. Es geht um Leitbilder, Verhaltenskodex und ähnliche Papiere. Gibt es bei Euch Ähnliches?

Es gibt ein Leitbild. Keine Frage. Es gibt eine Strategie der Hochschule. Es gibt einen Frauenförderungsplan. Es gibt eine Vielzahl an Dokumenten, wo Ziele auch niedergeschrieben sind.

Welche Bedeutung haben diese Papiere für Dich?

Das Entscheidende ist nicht das Papier, wo es drauf gedruckt ist. Ist eh ein alter Hut. Wie kommt man zu diesen Zielformulierungen. Der Prozess der Zielformulierungsfindung – das ist die eigentliche Wirkung im Haus. Wenn man auch hier Ziele vergemeinschaftet und damit sind es Ziele aller, und damit ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie gelebt werden höher, als wenn man sie im Kammerl vorschreibt.

2 Gibt es auch Leitbilder für Teams – also bei Dir für Institute?

Das gibt es für Institute noch nicht. Hat der Rechnungshof auch bemängelt, weil wir das nicht haben. Zu Recht. Das ist für uns jetzt Anstoß auch das zu implementieren. Es gibt Arbeitsvereinbarungen mit den Institutsleitern für jedes Jahr. Aber den RZL Plan runtergebrochen auf Institutsebene, das haben wir institutionell nicht gemacht.

- 3 Konntest Du schon beobachten, dass sich Menschen verändern, wenn sie in eine Führungsposition kommen?

Eine Änderung der Funktion und der Verantwortung muss logischer Weise auch eine Änderung im Umgang bewirken. Ich bin in einer anderen Rolle. Aus einer anderen Rolle heraus habe ich eine andere Verantwortlichkeit. Aus dem heraus erwarte ich auch ein anderes Handeln. Die Frage ist, wie sich das zeigt. Ich beobachte aber, dass manche sich schwer tun in dieser neuen Führungsrolle. Man braucht wahrscheinlich eine gewisse Phase der Findung. Es gibt einige, die sehen sich dann mehr als Gleicher unter Gleichen. Andere sehen sich dann mehr als Übergeordneter, als Chef und versuchen sich da zu finden. Ich denke, es sind beide Modelle legitim.

- 4, 5 Wie hoch würdest Du – auf einer Skala von 1- 9 Deine Sachorientierung bzw. auf gleicher Skala Deine Menschenorientierung einschätzen?

Es gibt das Grundprinzip, dass es immer die Sachorientierung und die Beziehungsorientierung gibt. Die Beziehungsebene ist immer stärker als die Sachebene in der Umsetzung. Es ist schwer. Im Grunde muss es auf der Sachebene funktionieren, sonst passt auch die Personenebene nicht. Man strebt auf der Sachebene immer hohe Werte an, damit man auf der Beziehungsebene auch einen hohen Wert hat. Das Eine bedingt das Andere. Das ist meine Arbeitshypothese. Das sollen andere machen, diese Einschätzung.

Wie würdest Du Deine Institutsleiter auf diesen Skalen einschätzen?

Das ist schwer. Das ist sehr unterschiedlich. Die Sachorientierung ist grundsätzlich sehr hoch, weil wir doch in einer Expertenorganisation sind. Die Sachorientierung ist irgendwo zwischen 5 und 8. Die Personenorientierung - irgendwo zwischen 5,6 und 7. Ich glaube in unserem Haus wird auf die Personenorientierung viel Wert gelegt. Wir sind ein kleines Haus. In einer kleinen Organisation ergibt sich die Personenorientierung zwangsweise aus der Kleinheit, weil man fast eine Schicksalsgemeinschaft ist.

- 7 Es gibt die Theorie von McGregor. Nach dieser Theorie gibt es Menschen des Typ X und des Typ Y. Die Menschen des Typ X sind träge, ohne Ehrgeiz und verantwortungsscheu. Die Menschen des Typ Y sind sehr selbstdiszipliniert, verfügen über Selbstkontrolle. In Deiner Organisation – wie würdest Du die Verteilung einschätzen?

Wir sind eine Expertenorganisation. Wie ich es erlebe, ist es wahrscheinlich Voraussetzung, dass man einen gewissen Anteil vom Typ Y in sich trägt. Sonst kommt man auch nicht in diese Expertenrolle hinein. Anteilsmäßig 60 bis 70 Prozent.

Y?

Y. Ich formuliere es ein bisschen anders. Für mich ist die Frage der Selbstkontrolle auch da. Wie hoch sehe ich mein Leben, als von mir selbst bestimmt. Wenn ich das sehe, dann bin ich wahrscheinlich auch eher der Typ Y. Wenn ich mich als Opfer der Umstände sehe – also eher X-Ausprägung – dann bin ich falsch hier in dieser Organisation. Es gibt logischer Weise gar nicht so wenige Leute, die sich als Opfer dieser Umstände sehen, die sich als ein Rad unter vielen sehen, die diese Selbstverantwortung auch gar nicht so wahr

nehmen, obwohl sie im Grunde einen hohen Selbstverantwortungsgrad haben. Insofern glaube ich, dass sich der X-Anteil um die 30 Prozent bewegt. Für mich ist so ein Indikator, wie ist mein Sitz im Leben. Sehe ich mich als jemand, der passiv sein Leben gestalten lässt oder jemand, der sein Leben aktiv gestaltet. Das ist ein ganz entscheidender Punkt in der Personalauswahl.

- 8 Wie ist die Feedbackkultur in Deinem Haus? Gibt es regelmäßig Feedback von Dir an Deine Teams, an Deine Institute?

Wir haben Arbeitsvereinbarungsgespräche. Da ist dieses Feedback ein systemimmanenter Anteil. Feedbackkultur ist sicher – es ist immer auszubauen. Keine Frage. Wir haben einen gewissen Druck an Feedbackkultur seitens der Studierenden, weil hier laufend Feedback eingeholt wird. Damit sind wir in dieser Schleife der Feedbackkultur jetzt drinnen. Gott sei Dank. Das macht auch innerhalb der Organisation etwas. Wenn der Lehrer laufend Feedback von den Studierenden bekommt, dann ist man auch bereit, Feedback innerhalb der Organisation weiter zu geben. Insofern rollt sich das Rad von dieser Seite auf.

- 9 Wenn Du jetzt sagst: Ich habe eine wirklich großartige Leistung erbracht, wie z. B. mit dem Neubau. Was wäre für Dich eine wirklich zufriedenstellende Anerkennung dieser Leistung?

Das Gebäude ist Anerkennung.

Würdest Du Dir wünschen, dass jemand vom Ministerium ein Zeichen setzt.

Es war so: Es war bei der Eröffnung der Minister da. Es war ein schönes Fest. Das war die schönste Anerkennung, die man sich vorstellen kann.

Monetär?

Nein!

Mehr Urlaub?

Urlaub wär schön, keine Frage. Wär immer schön. Das würde ich jetzt aber nicht als Anerkennung in dem Sinn sehen. Schau her. Anerkennung ist etwas – das ist mein persönlicher Zugang – ich schöpfe Anerkennung aus der Arbeit. Ich brauche nicht Anerkennung von außen. Wenn ich es nicht schaffe, diese Freude an der Arbeit zu erbringen, wenn ich Lob von außen brauche und erwarte – dann bin ich falsch. Natürlich freut man sich über positives Feedback. Eh klar. Wer nicht.

Geld macht es nicht aus. Das ist nicht das Thema. Ich mein – wir verdienen nicht schlecht. Das muss ich dazu sagen. Aber: Die Freude an der Arbeit. Das ist das Entscheidende. Geld ist – glaub ich – ein schlechter Motivator. Ich mein Du wirst es eh wissen.

- VI Gesetzliche Rahmenbedingungen

- 1 Der nächste Punkt befasst sich mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen. Wirkungsziele – was heißt das für Deine Organisation?

Also. Ich finde es ist ein revolutionärer Gedanke, dass sich die Republik auf die Wirkungsorientierung konzentriert hat. Ich finde das vom Ansatz her unheimlich gut, weil man damit auf den eigentlichen Kern einer Aufgabe – einer Organisation kommt. Was wird am Ende des Tages auch erreicht. Ich bin auch sehr froh, dass wir diesen RZL Plan jetzt auch seit längerer Zeit haben, weil man sich damit wirklich konzentriert, was soll am Ende des Tages an Leistung auch da sein – an Wirkung auch da sein. Für mich ist es sehr präsent und ganz wichtig. Den Mitarbeitern ist es nicht gar so präsent, weil im Handeln und in dem was wir Setzen und Anbieten, werden diese wirkungsorientierten Ziele – ich hoffe zumindest – gut umgesetzt. Insofern passt es gut.

- 2 Hast Du das Gefühl, dass Deine Teams ihre Leistungen an diesen Wirkungszielen ausrichten?

Sie werden jetzt wahrscheinlich nicht so ausrichten, in dem man sagt, da gibt es das Ziel XY und es steht dort im Plan drinnen, aber indirekt indem wir ja diese Ziele runterbrechen auf Teilziele. Insofern überwiegend – ja.

- 3 Das Beamtendienstrechtsgesetz. Gibt es aus Deiner Sicht Punkte, die besonders gut zur Motivation beitragen?

Bei uns gilt ja im BDG das **Lehrerdienstrecht** und im Lehrerdienstrecht der eigene Passus für Lehrende an Pädagogischen Hochschulen. Da trägt sicher bei, dass die Anwesenheit der Lehrenden bspw. an der Hochschule nur bedingt sein muss. Das heißt, man hat hier eine **sehr große persönliche Freiheit**. Ich hoffe, dass das zur Motivation beiträgt, bin mir allerdings gar nicht sicher, weil unsere Lehrende vom Lehrerdienstrecht überhaupt her kommen und schon von je her einen sehr hohen Freiheitsgrad hatten. Man kann man es so und so sehen. **Aber ansonsten ist ein Dienstrecht kein Motivator. Ein Dienstrecht ist ein Rahmen, in dem ich mich halt bewegen kann.** Ein Motivator kann es an sich gar nicht sein.

- 4 Gibt es etwas, was Du im Dienstrecht absolut als störend empfindest – wo Du sagst, das ist für mich sehr schwer umzusetzen.

Das Dienstrecht ist für Lehrende in einigen Bereichen so **schwammig formuliert**, dass wir uns mit der Personalvertretung auch einige Details aushandeln müssen. Da ist man angewiesen auf ein gutes Einvernehmen mit der Personalvertretung. Das es gut umgesetzt werden kann. Das ist schon schwer. **Über manche Punkte hat man sich auf Gesetzgebungsebene einfach nicht geeinigt. Da hat man das dann den Dienststellen überlassen – einigt Euch. Das ist gar nicht leicht eine gute Einigung herbeizuführen.** Bei uns funktioniert das gut. Wir haben ein gutes Einvernehmen, aber dort wo dieses gute Einvernehmen nicht da ist, ist es ganz, ganz schwierig.

VII Diversitätsmanagement

- 1 Nächster Punkt ist Diversitätsmanagement. Die erste Frage lautet, ob es in Deiner Organisation eine offizielle Stelle gibt, wo die Menschen Ihre persönlichen Interessenschwerpunkte deponieren können?

Neben der klassischen Personalvertretung gibt es den Ausschuss für Gleichbehandlungsfragen. Der ist im Hochschulgesetz vorgesehen und diese offizielle Stelle gibt es bei uns auch.

- 1a Verfolgt diese Stelle bspw. meine Anliegen konsequent weiter?

Denke schon.

- 1b Hast Du das Gefühl, dass Deine Teamleiter – Institutsleiter – ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so einsetzen, dass das Einsatzgebiet den persönlichen Interessenschwerpunkten entspricht?

Es gibt einen Bereich an Arbeit, der muss geleistet werden – das Must Have. Da kann man sich nicht viel aussuchen. Das ist einfach abzuarbeiten. Es gibt einen Teil, da habe ich einen persönlichen Spielraum. Da kann ich mich im Sinne meiner persönlichen Neigungen auch vertiefen. Ich vermute, dass dieser Anteil der persönlichen Neigungen, wo ich mich vertiefen kann, sehr groß ist bei uns im Haus. Da lassen wir sehr viel Spielraum. Vielleicht manchmal auch zu viel Spielraum.

Wieso zu viel?

Naja. Man muss schon schauen, dass die Standardarbeit – die zu leistende Arbeit nicht zu kurz kommt. Es ist schwierig die Balance zu finden.

Ist es möglich zu sagen, ich setzte die Menschen in der Standardarbeit so ein, dass es Ihren persönlichen Interessen entspricht.

Schwer. Ja. Ich hab einfach Leistungen, die abzuarbeiten sind. Ich brauch ein Qualitätsmanagement, ich brauch Praxis, ich muss hunderttausend andere Sachen organisieren. Das ist zu leisten.

- 2 Hast Du das Gefühl, dass Du bei Deiner Arbeit alle Deine Fähigkeiten optimal nutzen kannst?

Ah ja. Schon.

Und warum?

Das Schöne an der Funktion des Dienststellenleiters ist, dass man einen relativ großen Gestaltungsspielraum hat. Damit hat man eine hohe Handlungsoption. Diese Handlungsoption auch wahrzunehmen – das kann man machen oder auch nicht. Ich mache

es für mich gerne und das macht auch die Freude an diesem Arbeitsplatz. Obwohl damit eine sehr hohe Belastung einher geht. Keine Frage. Es wär manchmal leichter, man würde eine Arbeit abarbeiten und grenzt sich dann ab, als man steckt viel auch an persönlicher Energie hinein.

- 3 Hast Du schon einmal in der Personalentwicklungsabteilung des Landwirtschaftsministerium Deine persönlichen Interessen hinterlegen können?

Formalisiert nicht – im Sinne eines strukturierten Prozesses. Mit den Führungskräften im Ministerium werden öfters Gespräche geführt, die diese Aspekte auch mittangieren – das schon.

In welcher Form endet so ein Gespräch?

Das ist auf informeller Ebene.

- 3a Wird das Gesprochene umgesetzt?

Nein. Nein. Entschuldigung. **Das sind andere Mechanismen. Das ist ein nicht formalisierter Prozess. Dieser Mechanismus dient als Leitlinie für die Führungskraft im Ministerium. Es ist somit klar in welche Richtung es geht.** Es ist eine Abstimmung. Ich würde es als Abstimmung sehen.

- 4 Gibt es einen Tätigkeitsbereich, welche für Dich eine Alternative zu Deinem aktuellen Job darstellt?

Ah ja. Da gibt es einige Alternativen. Da hätt ich Viele.

- 4a Glaubst Du dass es möglich wäre, dorthin zu wechseln?

Schau. In der Hierarchie nach oben ist schwieriger. Das streb ich auch nicht an. Hierarchie nach unten wird leichter sein.

Wär es für Dich kompliziert zu wechseln?

Es wär für mich persönlich ein komplizierter Prozess. Es wär in der Hierarchie nicht ganz so leicht. Es wär aber sicher machbar.

- 5 Hättest Du gerne mehr Kontrolle oder Mitspracherecht in den Teams?

Nein. Keinesfalls Kontrolle und auch kein Mitspracherecht.

Auch nicht bei der Festlegung von Zielen?

Das ist nicht meine Aufgabe. Allerdings, wenn das Ergebnis nicht passt, dann sag ich schon was. Das Ergebnis – die Wirkung, das ist das Entscheidende. Wie sie arbeiten ist mir egal.

- 6 Wenn ein gutes Ergebnis kommt, wie ist Deine Reaktion?

Du – wir haben alle sechs Wochen **Leitungsteambesprechungen**. Ich meine – das wird anerkannt. Es gibt auch eine **Leistungsprämie**, aber über Geld als Motivator haben wir schon

gesprächen. Als aller erstes brauche ich für mich selbst das Gefühl, das ich etwas geleistet habe. Das ich aus mir selbst die Bestätigung hole. Das ist das Allerwichtigste. Verstärker und Motivator kann und muss auch Vorgesetzte sein. Positives muss man genauso wie Negatives sanktionieren. Ich muss einen Unterschied geben, wenn ich Leistung bringe und wenn ich keine Leistung bringe. Das muss auch erkennbar sein, bei Konferenzen oder wo auch immer. Den Unterschied zu verbalisieren, das ist ein ganz entscheidender Punkt.

7 Was passiert, wenn ein Fehler passiert?

Der Fehler ist nicht das Problem. Schwierig ist, wie man damit umgeht. Welche Schlüsse man daraus zieht. Also – oder anders herum: Für mich ist eine Null-Fehler-Kultur tödlich. Da sind wir tot. 5 % Fehler gut. 8 % Fehler noch besser. Es bewegt sich etwas. Performance ist das Entscheidende. Die Fehler sind sekundär. Wir müssen etwas bewegen. Wir müssen Bildungsprogramme anbieten, wir müssen in der Lehre gut sein. Das ist das Kriterium. Und ja keine Fehlervermeidungsstrategien machen. Das ist tödlich. Die binden so viel Energie. Eine große Bitte an Dich in Organisationseinheit: Nicht auf die Fehler konzentrieren! Auf die Wirkung sich konzentrieren!

8 Wie oft ist es Dir schon passiert, dass Du mit Deiner Meinung nicht durchgekommen bist?

Oft. Sag doch einmal einem Lehrer was!

9 Warum wurde Deine Meinung nicht gehört?

Sie wurde vielleicht gehört. Expertenorganisationen sind schwierig zu führen. Im Grunde hast Du die Führungsrolle wahrzunehmen, Moderator zu sein und Prozesse zu ermöglichen, ein Katalysator zu sein und das Beste aus den Leuten herauszuholen. Das ist die eigentliche Aufgabe. Schau her, Du weißt nicht alles, Du kannst nicht alles wissen. Es wär naiv zu glauben, dass man überall durchkommt.

Letzte Frage: Wodurch unterscheidet sich die Kultur von Lehrenden von der Kultur von Beamten bspw. im Lebensministerium?

Beamter ist sehr stark hierarchisch geprägt. Eine Vorgabe, eine Weisung wird abgearbeitet. Das prägt diese Person. Man ist bemüht, diese Vorgaben abzuarbeiten und wenn man sie brav abgearbeitet hat, dann ist es in Ordnung. Ein Lehrer hat einen sehr hohen Autonomiegrad in der Gruppe – in der Klasse. Er ist immer bestrebt, dass er diese Gruppe auch gut führt. Er ist im Grunde eine Führungsposition. Aus dem heraus entstehen die kulturellen Unterschiede. Das Thema Weisung und Vorgaben hat für einen Lehrenden nur sehr geringe Bedeutung. Vorgaben werden somit auch nur sehr schwer angenommen. Das oberste Ziel ist es, eine gute Performance in der Klasse abzuliefern. Vorgaben von oben interessieren ihn genau Null.

Gibt es sonst noch irgendetwas, was Du zum Thema sagen möchtest?

Der Gestaltungsspielraum ist in der öffentlichen Verwaltung sehr groß – das muss ich schon sagen. Die eingrenzenden Faktoren sind in anderen Unternehmen genauso da,

wobei Industrieunternehmen oft noch bürokratischer sind als die öffentliche Hand. Das muss man auch sagen. Es wäre unsere Aufgabe den Gestaltungsspielraum zu nutzen. Hier haben wir noch Optimierungsbedarf. Du hast die Kultur angesprochen. Kultur – das ist der eigentliche Hebel. Man kann sich immer auf die Rahmenbedingungen ausreden. Die passen nie. Wie das Geld nie passt. Das ist nicht das Thema. Diese Autonomie auszufüllen, das wär die Sache.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Interview G

Datum: **27. November 2015**

Dauer: **71 Minuten**

Strukturvariable:

Geschlecht: **weiblich**

Alter: **52**

Führungskraft: **Referatsleiterin**

Ausbildung: **Studium der Betriebswirtschaftslehre**

Besoldung: **A1/5**

I Allgemeine Fragen - Einstiegsfragen

1 Welche Vorteile bietet Dir die Arbeit in diesem bürokratischen System?

Schau. Die Vorteile sind sicher darin zu sehen, dass ich als Frau mit zwei Kindern immer eine **Beschäftigungssicherheit** hatte. Mir ist es immer gut gegangen, und ich hatte **nie Angst um meine Existenz.**

2 Welche Nachteile sind mit Deiner Tätigkeit in diesem bürokratischen System verbunden?

Ich glaube, dass gerade im Öffentlichen Dienst die Nachteile sehr gering sind. Es können halt **nicht so viele Abteilungsleiter oder Sektionsleiter werden und manchmal hängt man auf einer Ebene.** Das ist aber überall so.

II Organisationsstruktur

1 Welche Position hast Du innerhalb Deiner Organisationseinheit?

Ich bin Referatsleiterin.

2 welche Linienführungskraft ist Dir direkt übergeordnet?

Ich bin meinem Abteilungsleiter untergeordnet, der wiederum der Sektionschefin und dann kommt das Kabinett und der Bundeskanzler.

4 Aus wie vielen Personen setzt sich in Ihrer Organisationseinheit in der Regel eine Abteilung zusammen?

Das ist sehr unterschiedlich. Wir sind zur Zeit in der **Abteilung neun** und im Referat, also in meinem **Team vier Personen**.

7 Welche Zielsetzungen sind in Ihrer Organisationseinheit mit Teamarbeit verbunden?

Grundsätzlich ist **es Ziel, die an uns gestellten Aufgaben so gut wie möglich zu erledigen**. Wir arbeiten sehr viel und sowohl der Personalbericht des Bundes sowie das **gesamte Personalcontrolling liegen in unserer Verantwortung**. **Durch die Organisation im Team wird der Abteilungsleiter entlastet**. Er **vertraut** uns auch voll und ganz. Er ist ja vom Kabinett als Abteilungsleiter zurückgekommen, da hat es mein Team schon einige Jahre gegeben.

8 Würdest Du Dein Team als erfolgreich bezeichnen?

Ja natürlich. Wir arbeiten Hand in Hand und reden viel miteinander. Unseren Ergebnissen und Berichten wird vertraut und mir als Teamleiterin. Unser Ergebnisse und Berichte sind auch international anerkannt. Ich war jetzt erst bei einem Vortrag in Berlin.

9 Was macht Dein Team erfolgreich?

Dass wir **zusammenhalten**, dass wir **offen miteinander reden können**, dass wir **gemeinsame Regeln haben**, die befolgt werden.

10 Gibt es bürokratische Hürden, die Dein Team bremsen?

Über das, was wir machen wollen, haben wir ein **gemeinsames Verständnis. Innerhalb des Teams müssen wir uns natürlich immer wieder über Dinge wie z. B. Urlaub einigen**. Aber ich glaube, das klappt ganz gut. **Ich mische mich da auch nicht wirklich ein. Es gibt nur die Vorgabe, dass immer einer da sein muss**. Es hängt ein großer Kalender im Büro. Da kann sich jeder eintragen. Das funktioniert ganz gut.

11 Bitte beschreibe einen typischen Entscheidungsweg anhand eines Fallbeispiels aus Deiner täglichen Arbeit?

Entscheidungswege sind klar in der Geschäftseinteilung. Die kennst Du eh ganz gut. Das ist im Prinzip nicht meine Sache. Ich gehe zum Abteilungsleiter, der die Angelegenheit entweder weiter vertritt oder auch nicht. Einmal hat er eine Entscheidung alleine getroffen. Da ist es darum gegangen, dass plötzlich im Impressum des Personalberichtes des Bundes nicht das Referat sondern die Abteilung angeführt war. Das hab ich dann mit ihm besprochen. Er hat das auch eingesehen, dass hier die Leistung des Referates ersichtlich sein muss. Das muss er aushalten.

12 Bedeuten für Dich die hierarchischen Strukturen Sicherheit oder empfindest Du und Dein Team diese eher als Einengung? Bitte begründen Sie kurz Ihre Antwort.

Weder noch. Es sind Rahmenbedingungen in denen man sich bewegt.

III-Organisationskultur

- 1 Beschreibe mir bitte Deine Arbeitsbedingungen (Arbeitsraum, Arbeitszeit, Arbeitsklima).

Das Bundeskanzleramt ist sicher ein Ort, in dem eine Diskussion jederzeit willkommen ist. Wir haben sehr schöne Büros, große Besprechungsräume, die jederzeit verfügbar sind, und durch die kreisförmige Anordnung der Büros in den Gebäuden trifft man auch die Kollegen sehr oft am Gang. Es gibt viele informelle Gespräche und die Arbeitszeit ist so – es wird nicht scharf kontrolliert – wann man kommt und wann man geht. Letztlich muss die Arbeit gemacht werden. Als Teamleiterin muss ich natürlich schon bei extremen Ausreißern das eine oder andere Mal nachfragen, aber in den meisten Fällen ist es dann damit erledigt. Wichtig ist, dass die Zusammenarbeit klappt und sich einer auf den anderen verlassen kann.

- 3 Bitte beschreibe das Verhältnis der Teams zueinander.

Die Teams zueinander haben kaum Kontaktpunkte. Jeder hat die klaren Aufgabengebiete und die Koordination liegt beim jeweiligen Abteilungsleiter. Ja, wenn es Probleme gibt, dann weiß man natürlich, wo man anrufen kann. Dann wird auch kompetent und sehr schnell geholfen. Das sind dann aber auch schon die einzigen Schnittpunkte.

- 4 Nimmst Du an den jährlichen Weihnachtsfeiern/Betriebsausflügen teil?

Ja.

- 4a Warum?

Man trifft sich. Man plaudert. Das gehört dazu. Es ist ein anderer Rahmen, als jener in der Dienstzeit. Es sind diese zwanglosen Plaudereien und man lernt auch die Leute von einer ganz anderen Seite kennen. Die Arbeit ist ja Teil des Lebens. Früher als ich noch Kinder zu betreuen hatte, war das natürlich schwieriger. Aber jetzt freue ich mich schon immer darauf.

- 5 Welche Bedeutung/welche Macht haben in Deiner Organisationseinheit Gerüchte?

Gerüchte wird es immer geben. Sie haben aber bei uns nicht wirklich viel Platz. Sobald ich ein Gerücht höre, dann spreche ich es auch an. Information, korrekte Information ist denke ich die beste Waffe gegen Gerüchte. Wir reden im Referat sehr viel miteinander. Da ist dann jedem klar, was wer zu tun hat. Unterschwellig natürlich regelt sich so auch

das persönliche Verhältnis. Es ist dann auch leichter zu beurteilen, ob jemand etwas gesagt hat oder nicht. Man kann ein Gerücht, wenn man weiß, woher es kommt, gut beurteilen, weil wir uns im Prinzip alle gut kennen.

5a Haben Sie eine Erklärung dafür?

6 Kannst Du mir „Wohlfühl-Faktoren“ in Deinem Unternehmen nennen?

Frauen und Männer erhalten die gleiche Bezahlung. Da gibt es einfach keine Unterschiede. Das finde ich sehr angenehm. Wir haben auch in der Abteilung alle ein gutes Verhältnis zueinander. Wir sprechen offen aus, was wir denken. Ich, und meine Mitarbeiter auch. Das muss ich dann auch aushalten. Aber im Grunde ist es sehr gut, wenn Unbehagen gleich ausgesprochen wird. Damit werden ärgere Konflikte vermieden. So erhalten wir uns ein gutes Arbeitsklima. Ein Wohlfühlfaktor für mich sind auch die beständig neuen Herausforderungen meiner Arbeit. Es wird nicht langweilig. Also ein täglich gleicher Ablauf wäre für mich langweilig. Da wäre dann der Spass und der Anreiz weg. Das könnte ich nicht durchhalten.

7 Was wären für Dich (darüber hinaus) wichtige „Wohlfühl-Faktoren“?

Eigentlich passt alles. Ich kann ziemlich frei sowohl national als auch international agieren.

8 Finden Sie diese Wohlfühl-Faktoren zumindest teilweise in Ihrem Team?

9 Welche Faktoren, die aus der Organisation auf Dein Team wirken, beeinflussen die Arbeit in Deinem Team negativ?

Das kommt selten vor. Es hat nur einmal einen Fall gegeben, da wurde mein Referat auf einer veröffentlichten Arbeit nicht genannt. Also darauf lege ich schon Wert. Arbeit, die wir gemacht haben, da soll dann schon auch mein Referat draufstehen. Es stand da plötzlich die Abteilung darauf. Ich hab das sofort beim Abteilungsleiter angesprochen. Dieser hat das so nicht gesehen. Für ihn war das Referat Teil der Abteilung. Die Sichtbarkeit unserer Leistung ist mir ein großes Anliegen. Wir stehen hinter und zu unserer Arbeit. Wir tragen dafür die Verantwortung.

Gibt es etwas, was Du im Umgang mit Deinen Kolleginnen, Deinen Kollegen gerne ändern würdest.

Ich habe immer sehr fixe Vorstellungen, wie etwas funktioniert und wie etwas nicht funktioniert. Ich muss es vielmehr zulassen – und mich auch wohl dabei fühlen, wenn es ein bisschen anders läuft. Das ist mein Thema. Ich habe immer sehr klare Vorstellungen, wie etwas funktionieren sollte. Ich sollte stärker berücksichtigen, dass die anderen auch Freiräume haben und sich verwirklichen können.

Glaubst Du ist diese Veränderung auch umsetzbar?

Natürlich ist das umsetzbar. Sagen wir so: **Verbesserungen sind umsetzbar**. Perfekt – perfekt – gehe ich nicht davon aus, dass alles perfekt laufen kann. Aber das ist auch etwas, **was ich mir vornehme für mich - für andere kann man sich ja nichts vornehmen** – **mehr zu spüren, was jemand individuell braucht, und je nachdem die Freiräume zu geben bzw. zu begrenzen – und darauf einzugehen. Da kann man nur besser werden als Vorgesetzter.**

Organisationskultur

Der nächste Punkt ist Organisationskultur und Machtverhältnisse. Die erste Frage ist, welche Ziele verfolgst Deine Organisationseinheit, warst Du dabei, wie diese Ziele festgelegt wurden?

Wir bereiten uns im Mitarbeitergespräch darauf vor, was habe ich vor, was ist von der Sektionschefin gekommen, worauf einigen wir uns. In meinen Mitarbeitergesprächen gehe ich noch einen Schritt weiter – was machen wir daraus. Also was ich mir für das nächste Jahr vorstelle, da geht es nicht um Meilensteine, um Monate, Tage. Es geht vielmehr um **Themenblöcke**. Diese Themen sind im nächsten Jahr zu machen. Das sind im Wesentlichen die Berichte. Wir nehmen uns vor, da hätte ich gerne ein bisschen **Schwerpunkte. Kannst Du da mitgehen**. Wenn es diese Schwerpunkte gibt, dann mach ich mir das mit den Mitarbeitern aus. So zum Beispiel bei der Demografiestudie. Hier wollte ich zum Beispiel strukturierte Interviews machen um ein Backing zu bekommen. So haben wir mit allen Personalchefs in den Ministerien Gespräche geführt. Die Ergebnisse daraus haben wird **diskutiert**. Welche **Handlungsfelder** haben sich daraus ergeben. Sehen wir das auch so. Sind unsere Themen positiv angekommen oder nicht. Die Diskussion ist mir wichtig. **Man darf nicht den Bezug verlieren. In allem was wir machen, was wir schreiben sollten wir auch den Punkt treffen.**

Du sagst Ihr seid ein Team. Wer bestimmt, wer in diesem Team ist?

Ich habe Glück. Also ich hab jetzt schon mehrfach einen Wechsel hinter mir. Einmal weil die Kollegin eingesetzt wurde für etwas anderes, einmal - **ich hab mir jetzt in den letzten Jahren die Leute aussuchen dürfen. Auch diesmal wieder**. Ich hab immer junge Absolventen von der Uni genommen. Da **habe ich die ganzen Auswahlverfahren und die Gespräche alle geführt**. Ich habe dabei ausprobiert, strukturierte Interviews zu verschiedenen Themenbereichen einzusetzen. Dazu gibt es bei mir auch im Aufnahmeprozess, dass die Bewerber Ihre Diplomarbeit vorstellen müssen. Da möchte ich einfach merken, **wie sehr brennt jemand für ein Thema** und **wie gut kann jemand seine Interessen vertreten**. Das Dritte war dass sie sich das Personaljahrbuch durchschauen, dass wir den Personalbericht diskutieren. Was ist ihnen aufgefallen, was überraschend war. Und das Vierte war, dass man typischer Weise gefragt wird. Da nehme ich mir ca. eineinhalb Stunden Zeit. Das mache ich immer zu zweit. Das was mich immer überrascht, dass man bei den Bewertungen immer sehr, sehr knapp beieinander liegt. Wenn man strukturiert vorbereitet, dann ist die Einschätzung sehr, sehr ähnlich. Da war ich sehr überrascht.

Hast Du Mitspracherecht was die Budget- und Zeitressourcen Deines Teams betrifft?

Das hab ich ja **nicht**. Das ist Arbeitszeit. Was machbar ist, das überlegen wir uns vorher. Und **darum machen wir uns das vorher im Mitarbeitergespräch aus, was ein Thema ist. Da investieren wir dann mehr Zeit. Wie es halt in einer Zentralleitung so ist – und Du hast selber in einer Zentralleitung gearbeitet – das Tagesgeschäft und die Tagespolitik überholt halt manchmal. Der Fokus**

liegt aber trotzdem auf dem vereinbarten Themenbereich. Man darf sich nicht zu viel vornehmen. Meine Erfahrung ist sich zu fokussieren. Da erzielt man die größten Wirkungen.

Der Tätigkeitsbereich für Dein Referat ist festgelegt – oder?

Nein. Ich kann mir schon gewisse Dinge ausmachen. In der Geschäftseinteilung ist ja nicht klar abgeteilt, das ist das Referat und das ist Allgemein. Wir versuchen damit so umzugehen, dass alle im Team wissen, dass es eine halbwegs vernünftige Arbeitsteilung gibt. Das alle wissen, dass darauf Wert gelegt wird, dass die Belastung für alle akzeptabel ist. Es kann nicht sein – nur weil es festgeschrieben ist – dass der eine nicht weiss, wo ihm der Kopf steht und der Andere nichts zum Tun hat. Das ist ja nicht akzeptabel. Auch nicht für den Abteilungsleiter.

Das heißt, ihr könnt hier autonom handeln?

Wir haben gewisse Themen, die von der Personalkapazitätsverordnung her vorgegeben sind – ja. Da hatten wir aber auch schon Gestaltungsmöglichkeiten. Wir haben eine Aufgabenreform gemacht. Sind diese Themen in der Häufigkeit notwendig? Da haben wir etwas rausgestrichen, um wieder Freiraum zu schaffen. Dafür sind andere Themen gekommen. Wir haben immer so einen Mix aus gesetzlichen Vorgaben, was wir machen müssen, bzw. Themen um die wir uns annehmen, obwohl sie noch nicht gesetzlich fixiert sind.

Empfindest Du diesen gesetzlichen Rahmen als Belastung?

Ich hab ein riesen Glück. Das ist für mich erst vorgeschrieben worden, und dann haben wir es gemacht. Zum Beispiel das Personalkapazitätscontrolling und die VBÄ Ziele. Dieses Konzept haben wir einfach gemacht und ausprobiert und dann, wie wir gesehen haben „Das funktioniert“ haben wir es erst gesetzlich verankert. Zum Beispiel probieren wir gerade Prognosen aus. Mehr Verbindlichkeit bei den Ressorts zu erreichen. Was sind die Gründe, dass die Ziele nicht erreicht werden. Wir versuchen den Gedanken der Steuerung und was man dazu braucht immer weiter zu entwickeln. Immer unter der Prämisse, dass die Leute dazu da sind ihre Politikfelder zu bewältigen und dass sie nicht dazu da sind uns zu befriedigen. Es muss Laufen. Das ist mal das Erste. Das Zweite ist immer „So viel wie erforderlichlich – so wenig wie möglich. Das ist jetzt abgedroschen. Aber ich glaube, bei jeder Entscheidung brauch man das wirklich. Wenn wir alle überzeugt sind, diese Information brauchen wir, versuchen wir das durchzusetzen. Aber nie leichtfertig jetzt ein Bericht nach dem anderen. Die Ressorts sind da sehr sehr zurückhaltend. Bis jetzt sind wir bei der Evaluierung unserer Berichte sehr gut ausgestiegen. Die Ressorts fühlen sich nicht belästigt. Das ist mir wichtig. Die Akzeptanz – das man auch transportiert was notwendig ist.

Würdest Du gerne Deinen Handlungs- und Entscheidungsspielraum erweitern wollen?

Also. In der Zusammenarbeit mit dem Abteilungsleiter hab ich das Problem nicht. Wir machen uns das aus. Manchmal - bei Informationen – frag ich auch direkt, warum ich das nicht habe oder warum ich das nicht bekomme. Ich kann damit leben. Wenn mit etwas zu wenig ambitioniert ist, dann lass ich eh nicht locker. Dann muss der Abteilungsleiter das aushalten.

Wenn Du mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum hättest

... für mein Thema hab ich es jetzt auch. Als Abteilungsleiter würd sich nichts ändern. Dann hätt ich einfach nur mehr Themen. Meine Art zu arbeiten würde sich nicht ändern.

Würdest Du jetzt Abteilungsleiterin werden. Wäre das für Dich eine Belastung oder würdest Du das als Bereicherung empfinden?

Ich würd das gern machen, aber ich hab nicht das Problem, das ich jetzt eingeengt bin. Es würden nur die Aufgaben mehr werden. Ich fühl mich nicht eingeengt. Selbst dann als Abteilungsleiter hast Du immer Hierarchie über Dir, die genauso sagen kann, was Du tun sollst. Selbst wenn Du Sektionschef bist, hast Du noch immer abzustimmen mit der politischen Ebene. Wirklich frei ist man nie in so einem System. Das ist nie. Wenn man gewisse Freiräume in seinem Bereich hat, hat man eh schon gewonnen. Wenn man eine gewisse Akzeptanz und Respekt durch seine Arbeit über die Jahre bekommen hat, dann hat man eh schon Glück.

Fühlst Du Dich für das Gesamtergebnis vom Bundeskanzleramt verantwortlich?

Sagen wir so. Das ist ein Loyalitätsthema. Ich fühle mich erstens loyal meinem Team gegenüber, ich bin loyal meiner Abteilung gegenüber, ich bin loyal meiner Sektion gegenüber. Wenn meine Sektion angegriffen wird, stehe ich selbstverständlich hinter meiner Sektion; wenn das Bundeskanzleramt angegriffen wird, stehe ich selbstverständlich hinter dem Bundeskanzleramt. Wenn auf internationaler Ebene Österreich angegriffen wird, stehe ich zu Österreich. Das ist ziemlich klar – das ist Loyalität.

Hat es in Deiner Laufbahn schon Fälle gegeben, wo Ergebnisse von Deinem Team in Frage gestellt worden sind?

Naja. Was könnte das sein. Man könnte unsere Werte anzweifeln. Ja. Das war natürlich der Fall, wie wir unsere Pensionsprognosen entwickelt haben. Diese wurden aber nicht von unseren Vorgesetzten angezweifelt, sondern da war es eher so, dass die Ressorts es nicht wahrhaben wollten, wie viele Pensionierungen es sein werden. Das wir jetzt dort sind, dass genau diese Ressorts auf unsere Prognosen zurückgreifen, das ist ein Vertrauensbeweis. Ich kann mich überhaupt nicht beschweren. Weil wir auch immer – ich hab immer davon abgeraten, etwas „gschwind, gschwind“ sich zurrechtzumeiseln, damit man gschwind etwas rauszubringen. Wenn man nachhaltig versucht Systeme aufzubauen, dann hat man auch das Vertrauen. Uns wird in der Regel nicht misstraut. Es misstraut uns nicht die Gewerkschaft, es misstraut uns nicht der Rechnungshof, es misstrauen uns auch nicht die Kollegen im Finanzministerium. Natürlich wird man nicht so formulieren, dass man sich angreifbar macht. Das Ziel ist es, nachhaltig zu formulieren. Dass man nach zwei oder drei Jahren noch immer erklären kann, was gemeint war.

Ich möchte jetzt gerne zu der Phase zurück, wo Du Ministerien die Pensionsprognosen angezweifelt haben. Was hat das für Dein Team bedeutet?

Das war überhaupt nicht schlimm. Weil unsere Arbeit ist darauf aufgebaut, wenn so etwas da ist, dann wird versucht Aufklärung zu machen, das heißt, wir haben diese Leute dann eingeladen, wir zeigen ihnen dass, wir schauen uns konkret Themen an und erklären. Meine Erfahrung ist, wir haben gerade das Beispiel, dass wir versuchen die Pensionisten und Vertragsbediensteten etwas zu reformieren, da sind wir grad am Aufbauen. Oder Prognosen: Wenn man etwas Neues

eingeführt, dann muss man sagen, im ersten Jahr ist man da und redet mit Kollegen. Man sagt ihnen nochmal: Das schaut nicht plausibel aus. Kann da ein Fehler sein? Da nehmen wir uns sehr sehr viel Zeit. Seit Jahren ist dieses System fantastisch. Also, wenn ein System mal eingeführt ist, gibt es nichts verlässlicheres, als unsere Kollegen. Es ist immer nur das Thema am Anfang, wo man viel Energie hineinstecken muss. Nur weil man einen Brief rausschreibt, heißt das noch lange nicht dass das so gelebt wird. In einer Umstellungsphase muss man sich die Zeit nehmen, den Kollegen alles zu erklären und ihnen zu sagen, warum man das braucht. Warum man das so macht, wie das zu verstehen ist, und noch einmal, und noch einmal. Und dann wundert man sich selbst, wie schnell es dann wirklich funktioniert.

V Führung

Wir kommen zum fünften Punkt. Da geht es um Leitbilder, Verhaltenskodex und Ähnliches. Gibt es im Bundeskanzleramt ...

Ja, haben wir alles.

Werden die Inhalte dieser Papiere auch gelebt?

Also – meiner Meinung nach muss ein Erfolgskriterium sein, dass das Erlebte und dass das Geschriebene irgendwie etwas miteinander zu tun haben. Das ist eigentlich das Thema, weil wenn das nur schön formulierte Sätze sind, dann wird es nicht funktionieren. Wenn die Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, dass sie das täglich auch erleben, dann ist das Papier unnütz.

Gibt es diese Papiere auch bezogen auf Teams?

Es gibt Vorgaben. Also nicht Vorgaben sondern ein Leitbild für Fälle „Wie verhalten wir uns untereinander? „Wie gehen wir miteinander um?“. Wir haben ein Sektionsleitbild. Ich denke, dass ist als Organisation klein genug. Ich würd das nicht als sinnvoll erachten, für Vier-Mann-Teams „Wie gehen wir miteinander um?“. Da ist es viel wichtiger, dass die Leute spüren, wie es gelebt wird.

Hast Du schon beobachten können, dass sich Menschen verändern, wenn sie zur Führungskraft bestellt werden?

Ich überleg jetzt.... also vom Team direkt, wenn jemand rausgenommen wurde. Also entweder er hat einen Umweg gemacht und war im Kabinett und kommt zurück. Da kommt er ja in einer ganz anderen Rolle zurück. Sonst – ich muss jetzt ganz ehrlich sagen, ich denk jetzt grad über die Besetzungen im letzten dreiviertel Jahr nach – nicht.

Auf einer Skala von eins bis neun: Wie hoch würdest Du Dich bezüglich Sachorientierung zuordnen?

Von meiner Entwicklung her, von meiner Mentalität und auch aufgrund von Tests, die ich bereits gemacht habe, weiß ich, dass ich extrem sachorientiert bin. Das ist genau das Thema, was ich mir so in der zweiten Lebenshälfte vornehme – auch aufgrund der Erfahrungen mit meinen Kindern – dass ich meine Sensorik – ich bin eher sachorientiert. Mein Ziel ist sicher, dort einen

Schritt zurückzugehen und mehr in meiner persönlichen Weiterentwicklung auf die Menschenorientierung zu achten. Je älter ich werde, umso mehr bin ich davon überzeugt, es steht und fällt mit dem Individuum. Alles im Leben. Welche Grundsätze jemand hat, welche Glaubenssätze jemand hat, wie jemand gestrickt ist. Du kannst nur mit dem Menschen bzw. mit den Kollegen zusammenarbeiten, wenn man halbwegs ein Gespür hat dafür. Es ist eine Sensorik zu entwickeln. Anders formuliert. Mein Entwicklungsziel: Was könnte ich besser machen. Ja. Das könnte ich besser machen. Ja grad ein Controller. Die sind ja alle analytisch ausgebildet. Und bei mir ist die Analytik, das Ablesen und das Bewerten – was man jetzt bei Menschen nicht tun sollte, vom Job her als Controller bewertet man den ganzen Tag - das hat damit zu tun, wie man mit einem Menschen umgeht.

Mc Gregor (xx) legt seiner Theorie Z die Menschenbilder X und Y zu Grunde. Menschen des Typs X sind träge, weitgehend ohne Ehrgeiz und verantwortungsscheu. Menschen des Typs Y verfügen über Selbstdisziplin und Selbstkontrolle. Bitte schätze, welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen in Deiner Organisationseinheit dem Menschentyp X und welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen dem Menschentyp Y zuzuordnen ist.

Man kann nicht grundsätzlich sagen, dass jemand X oder Y sein ganzes Leben ist. Also ich würde das nie sagen. Ein Mensch kann eher in die eine Richtung oder eher in die andere Richtung tendieren – ja das glaub ich auch – aber es fällt mir schwer, jemanden für sein ganzes Leben zu kategorisieren. Es gibt Lebensabschnitte im Leben und da gibt es unterschiedliche Priorisierungen. Das Berufsleben ist ja nur ein Teil des Lebens.

Hast Du eine Feedbackkultur in Deinem Team?

Ich sehe es jetzt positiv einmal so: Sie lassen es mir schon merken, wenn etwas nicht passt. Da denk ich mir mal: Das ist gut so. Das muss halt ich aushalten. Aber ich finde das wichtig. Ich lehne es ab in Kulturen zu arbeiten, wo keiner mehr sagt was er denkt. Das ist etwas, was einer Organisation Raum nimmt um zu wachsen. Ich geh davon aus, dass wir eine Feedbackkultur haben, weil ich ja das auch hör, wenn etwas nicht passt – und das ist gut so.

Was wäre für Dich eine entsprechende Anerkennung für Spitzenleistung?

Wichtig ist mir mal, dass wir Freude im Team haben, weil uns etwas gelungen ist. In der Regel machen wir alles gemeinsam. Das taugt mir schon, wenn wir Freude haben damit. Natürlich ist es schön, wenn es von außen gesehen wird. Ja. Es geht um einen fairen Umgang miteinander. Fairer Umgang heißt auch, bei der Vergabe von Belohnungen berücksichtigt zu werden, wenn man gute Arbeit leistet. Fairer Umgang heißt auch, dass man die Produkte präsentieren kann bzw. dass man Vertrauen bekommt. Fairness heißt auch im Team sich gemeinsam zu freuen.

Gesetzliche Rahmenbedingungen

Welche Bedeutung haben die Wirkungsziele des Bundeskanzleramtes für Dein Team?

Ich möchte jetzt gerne meine grundsätzliche Position zur Wirkungsorientierung sagen. Meine Position zur Wirkungsorientierung ist, dass ich hinter dieser Idee absolut stehe. Bevor man beginnt zu arbeiten, ist es absolut sinnvoll, sich zu überlegen, was will man bewirken. Energie folgt der Aufmerksamkeit. Man wird auf ein Thema fokussiert und damit folgt auch die Energie. Wo

ich mir noch nicht sicher bin, ob wir schon am Ende des Weges sind, ob wir nicht momentan extrem bürokratische Papierflieger bauen, die noch nicht mit der Steuerung zusammen hängen. Das wird die Herausforderung für die Zukunft sein. Ich sage prinzipiell Ja zu Wirkungen, aber in einer flachen Form. Für mich sind Wirkungen Orientierungshilfen. Ich bin mir nicht sicher, dass zur internen Steuerung die Wirkungsziele und die Maßnahmen, so wie sie derzeit aufgesetzt sind, das Ideale ist. Von der Kontroll- und Steuerungsseite her bin ich persönlich der Meinung, dass Wirkungsziele Orientierungshilfen sein sollten, wo wir Prioritäten setzen. Ich glaube es ist für die Leute in den Häusern sehr schwer, von ihrer Arbeit auf die Wirkungen zu fokussieren. Es ist viel leichter – auch für Organisationen – sich an Leistungen zu orientieren. Die Leistungen sollten abgeleitet sein von den Wirkungen. Dieser Sprung ist mir zu weit, so wie es momentan gelebt wird. Dieser Zusammenhang ist für mich derzeit zu bürokratisch, weil die Leistung – ich muss es ja nicht machen, ich bin ja da draußen aus dem Ganzen – aber was ich sonst von Kollegen höre, es geht doch nur darum, Formulare auszufüllen. In dem Moment, wo das Formulare ausfüllen zur Belastung wird, ist man weit weg von der Bereicherung der Erwartungsklarheit.

Im Beamtendienstrechtsgesetz – fallen Dir Stellen ein, die Du besonders wichtig erachtest, für die Motivation der Bediensteten?

Ich glaube, dass es ganz, ganz wichtig ist, dass es eine Klarheit gibt, was einen Beamten ausmacht. Dass ein Beamter eigentlich bis zu seinem Lebensende ein Beamter ist. Ich bin dafür, dass man klar ausspricht „Du bist Beamter, du repräsentierst den Öffentlichen Dienst. Ein Ehrenkodex ist für einen Beamten Voraussetzung. Kein Mobbing, wie gehen wir miteinander um. Das halte ich für wichtig auch Auszuformulieren.“ Wir sind eben keine Privatwirtschaft.

Kennst Du auch Inhalte des Beamtendienstrechtes, welche demotivierend wirken?

Also – was meiner Meinung nach sicher demotivierend ist, glaube ich seit jungen Jahren – weil ich es selbst auch erlebt habe, dass Mobilität ein wichtiges Instrument ist, welches wir auch weiter entwickeln können. Da machen wir auch viel. Karrieredatenbank, das intern ausgeschrieben werden muss. Da ist das momentane Dienstrecht sicher nicht so, dass es einfach ist zu wechseln. Schon allein aufgrund der vielen, vielen Bewertungsunterteilungen. Das Dienstrecht bezogen auf Arbeitsplatzbewertung, die feine Untergliederung, ist – glaub ich – ein Hemmnis der Mobilität. Ich glaube aber auch dass der Bundesdienst mehr Mobilität braucht. Das ist jetzt meine persönliche Meinung.

Diversitätsmanagement

Gibt es im Bundeskanzleramt eine offizielle Stelle, wo ich mich hinwenden kann, wenn ich meine persönlichen Interessenschwerpunkte deponieren möchte?

Nur informell. Man kann das im Mitarbeitergespräch deponieren. Ja – Stelle. Der Vorgesetzte ist es. Aber das ist informell. Oder im Mitarbeitergespräch ist es formell.

Werden diese Interessen, die Du kommuniziert hast, konsequent verfolgt?

Das kann ja nicht sein. Letztendlich hat eine Organisation Aufgaben zu erfüllen. Es ist ein Glücksfall, wenn sich alles was eine Organisation braucht, sich wiederfindet in den Mitarbeitern. Ich würd hier nach dem Überwiegensprinzip gehen. Ein Mitarbeiter soll dort eingesetzt werden, wo

seine Stärken sind. Überwiegend. Aber dann werden auch Aufgaben notwendig sein, die keiner so wirklich machen will. Die müssen aber trotzdem gemacht werden. Ich denke auch Mitarbeiter müssen so denken. Sie können nicht jeden Tag das machen, was ihnen liegt, sondern sie müssen auch das machen, was gemacht werden muss. Aber es muss ein Überwiegensprinzip sein; dass ein Mitarbeiter seine Stärken einbringen kann, dass er das, was ihn besonders interessiert, dass er seine Interessen einbringen kann – Ja – dahinter steh ich. Aber keine Organisation der Welt kann das bieten, dass alle Interessen aller Mitarbeiter wahrgenommen werden.

Glaubst Du, dass in Deinem Team alle ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten so einsetzen können, wie es Ihren Vorstellungen und Erwartungen entspricht?

Ich frage Sie immer wieder. Wir reden auch darüber, was wem Spass macht. Manche Arbeiten sind halt zu tun. Die sind zu tun. Was ich schon versuche, wenn jetzt ein neues Mitglied kommt, dass ich sage: OK. Der hat das und das an Know-How. Wie können wir das nutzen für die nächsten Herausforderungen. Das wir da eine Erweiterung und ein Backing haben. Das ist schon etwas, worüber ich mir Gedanken mache. Wir haben jemanden aus der Personalabteilung. Das ist halt schon super. Erstmals haben wir jemanden, der praktisches, operatives Personalwissen hat. Das ist sicher Qualität.

Bist Du persönlich schon einmal nach Deinen persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten gefragt worden?

Da braucht man ja nicht gefragt werden. Das ist ein Mitarbeitergespräch. Es kommt darauf an, wie wird dieses Gespräch geführt. Wenn das ein vernünftiges Gespräch ist, dann geht es ja eh. Ich erwarte mir mündige Mitarbeiter, die Vorstellungen auch formulieren.

Kennst Du ein Team in Deiner näheren Umgebung, wo Du denkst, dass wär ein Team, wo meine Fähigkeiten besser eingesetzt wären?

Momentan – ich mach den Job eigentlich schon lange. Ich warte immer, dass mir fad wird. Es wird mir nicht fad, weil wir dauernd irgendetwas anderes auch noch entwickeln. Ich kann mein Bedürfnis nach „Sachen entwickeln“ sehr gut ausleben. Ich habe noch nichts gefunden, wo ich mir denke, dort könnte ich meine Stärken besser ausleben. Ich bin nicht der Typ – jetzt machen wir eine 180-Grad-Wende und alles andere, was ich vorher gemacht habe ist schlecht, und das Neue ist plötzlich das Beste – das gibt es nicht. Ich bin eher der, der sagt: Jetzt haben wir dieses Jahrbuch gemacht – Super!

Was können wir nächstes Jahr noch besser machen? Immer alles gleich zu machen, ist mir zu fad. Ich muss aufpassen mit meinem Tempo, weil Mitarbeiter auch an das gewöhnt werden müssen.

Was passiert, wenn ein Fehler passiert?

Da muss ich in meiner Formulierung aufpassen, weil: Fehler sind dazu da zu lernen, was man in Zukunft anders macht. Wenn man Fehler macht und nichts daraus gelernt hat, dann hat man eine Möglichkeit zu wachsen vorbei gehen lassen. Fehler passieren. Wo viel gearbeitet wird, passieren viele Fehler. Jetzt haben wir in unserem Bereich Fehler, wo wir sagen: Ja ist blöd. Wenn wir medial an die Öffentlichkeit gehen, und da sind massive Fehler drinnen – dann ist das

blöd. Aber: Wir machen Qualitätskontrollen. Aber bei den vielen Zahlen, die im Personaljahrbuch drinnen sind – da wird nicht jede richtig sein. Das können wir 99 Mal überprüfen lassen, wird noch immer irgendwo ein Tippfehler sein. **Wenn Fehler passieren, die man sieht, muss man fragen: Was müssen wir das nächste Mal anders machen. Ein Fehler ist eher Potenzial für Weiterentwicklung.**

Ist es Dir schon passiert, dass Du mit einer Idee nicht durchgekommen bist?

Na sicher. Ist ok.

Warum glaubst Du bist Du nicht durchgekommen?

Weil es nicht zur richtigen Zeit war, weil es nicht zu Ende gedacht war, weil es in die Kultur nicht gepasst hat, weil die Interessen/die Schwerpunkte im Moment andere waren – ist in Ordnung.

Gehört Deiner Meinung nach jetzt irgendetwas noch zum Thema, was ich nicht gefragt habe?

Ich glaube, das Wichtigste ist, dass man immer wieder **Themen bekommt, wo man ausprobieren kann**. So zum Beispiel das Rekrutings. Hier hatte ich die Möglichkeit zu wachsen. Ich habe mir 69 Bewerbungen mir alleine angeschaut, ein Bewertungsschema gemacht, Gespräche geführt. Für mich war das komplett was Neues. War klass! Ich habe gelernt und weiß jetzt wie es geht!

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Interview Z

Datum: 29. Oktober 2015

Dauer: 57 Minuten

Strukturvariablen:

Geschlecht: männlich

Alter: 49

Führungskraft: ja

Ausbildung: Studium der Volkswirtschaft

Besoldung: EDV Sondervertrag

I. Einstiegsfragen

Was verstehst Du unter Autonomie

Autonomie ist ein selbstbestimmtes festlegen der Ziele, der Aufgaben, der Inhalte dieser Aufgaben, und das man auch festlegen kann welche Maßnahmen für diese Zielerreichung notwendig sind. Natürlich unter dem Gesichtspunkt dass man hier im Arbeitsumfeld von Autonomie spricht. Wir reden hier ja nicht von politischer Autonomie.

1. Wo siehst Du die Vorteile bei der Arbeit in einem bürokratischen System?

Aus meiner Sicht sind die Vorteile sicher die, dass man autonom und selbstbestimmt die Dinge lenken und leiten und gestalten kann, man eine höhere Motivation hat und auch – aus meiner Sicht die Arbeitsergebnisse eine höhere Qualität haben, als wenn alles auf oktruiert wird und von jemanden anderen bestimmt wird.

Denkst Du, dass das alles möglich ist, in einem bürokratischen System?

Ja, es kommt eben immer auch auf die Führungskraft immer an. In einem bürokratischen System ist es schon so, dass Linienvorgesetzte ein Durchgriffsrecht haben, aber es liegt auch an den Managementmethoden, die diese Führungskraft anwendet, wie inhaltlich mit diesen Vorgaben umgegangen wird. Ob man gewisse Autonomie den Mitarbeitern zuerkennt, oder ob man als Führungskraft selbst alles bewerkstelligen und umsetzen möchte.

2. Welche Nachteile siehst Du bei der Arbeit in bürokratischen Systemen?

Direkt in meinem Arbeitsumfeld?

Ja.

Ja. Also – ich empfinde es so, dass man die **Vorgaben von oben nicht mit dem gleichen Engagement umsetzt, wie Themen, die man selbst bestimmt und erarbeitet**. Wo man auch die Lorbeeren der Arbeit miterntet.

II. Organisationsstruktur

1. Im zweiten Punkt möchte ich gerne Fragen zur Organisationsstruktur stellen. Kannst Du mir diese bitte kurz beschreiben?

Ja. Wir haben eben ein klassisches System wie es in der Öffentlichen Verwaltung üblich ist – in einem Ministerium. Wo von Referaten und Sektionen aufwärts die zugeordneten Aufgaben erledigt werden. **Wir sind in der glücklichen Lage in einem Ministerium zu arbeiten, wo die hierarchischen Strukturen zwar vorgegeben sind, vielfach aber aufgrund zahlreicher Projektumsetzungen diese hierarchischen Strukturen aufgelöst und aufgeweicht sind.**

Das heißt ihr arbeitet sehr viel im Team?

Wir arbeiten sehr viel im Team. Ja. Das ist auch unbedingt notwendig, weil das Arbeitsgebiet entsprechend groß ist und man nicht das gesamte Arbeitsgebiet vollinhaltlich abdecken kann. In diesem Zusammenhang profitiert man sehr von Teamzusammenarbeit.

2. Welche Linienführungskraft ist Dir direkt übergeordnet?

Mir ist direkt ein Abteilungsleiter übergeordnet, das heißt ich bin in der vierten Ebene.

3. Welche Hierarchieebenen gibt es darüber hinaus noch?

Darüber hinaus gibt es eben den Abteilungsleiter, den Sektionsleiter und den Minister.

4. Wie viele Leute sind in Deiner Abteilung?

In meiner Abteilung sind 25 Mitarbeiter.

- 4a Wie viele Personen sind in einem Team?

In einem Team – da ist es ein bisschen unterschiedlich – aber man kann sagen: acht Personen.

Wie viele Teams sind der Abteilung?

Bei mir in der Abteilung gibt es vier Teams. Manche haben ein bisschen weniger Personen, aber so fünf bis acht Personen.

Welche Zielsetzungen haben die Teams?

Also. Diese Teams haben die Aufgabe die rechtlichen Rahmenbedingungen festzulegen, organisatorische Vorgaben zu definieren und gemeinsam mit dem IT Dienstleister auch die IT Verfahren zu gestalten, die sich im Bereich des Haushalts- und Rechnungswesen befinden.

Würdest Du sagen, dass Dein Team erfolgreich ist?

Mein Team hat sehr große Projekte in der Vergangenheit umgesetzt. Wir sind ein sehr engagiertes und erfolgreiches Team.

Was macht Dein Team erfolgreich?

Ja. Neben der Linienaufgabe, der Verantwortung für die IT-Verfahren im Haushalts- und Rechnungswesen setzen wir eben auch Projekte um, die diese IT-Verfahren weiter entwickeln sollen, eine Betriebsstabilisierung herbeiführen sollen. In weiterer Folge gibt es auch Projekte die recht setzende Maßnahmen und organisatorische Maßnahmen sind, die dann auch in den anderen Ministerien umzusetzen sind. Dann haben wir noch weitere externe Notwendigkeiten mit den anderen Ressorts, aber auch mit dem Rechnungshof zum Beispiel, mit der Buchhaltungsagentur und mit privaten Dienstleistern.

Also wir sind hier an einer Schnittstelle zwischen externen Dienstleistern und den übrigen Ministerien. Die Buchhaltungsagentur und der Rechnungshof sind hier aus einem anderen Gesichtspunkt wesentliche Kommunikationspartner.

11. Bitte beschreibe anhand eines Fallbeispiels einen typischen Entscheidungsweg.

Ja. Typischer Entscheidungsweg; da würde ich eher wieder diese Linienorganisation anführen, weil ein Projekt ist ja immer so, dass man sich bei der Projektaufsetzung im Projekthandbuch diese Organisationsstruktur und die Entscheidungswege selbst definieren kann, nach einem Projektrahmenvertrag der bei uns aufliegt. In der Linienorganisation ist es so, dass es jährliche Zielgespräche gibt, wo die wesentlichen Themen gemeinsam mit dem Abteilungsleiter abgestimmt werden. Natürlich auch diese Zielerreichung unterm Jahr nachgeschaut wird, in wie weit hier ein gewisser Prozentsatz der Zielerreichung schon gegeben ist, oder ob man hier einschreiten muss. Was jetzt diese Ziele betrifft ist der Einfluss vom Abteilungsleiter eher weniger stark gegeben, weil es dann in weiterer Folge Projekte werden. Das Tagesgeschäft ist davon geprägt, dass Aufträge von der politischen Ebene auf die operative Ebene einschlagen und hier rasch reagiert werden muss. Die Prioritätensetzung wird hier von oben vorgegeben.

12. Was bedeuten für Dich diese hierarchischen Strukturen?

Ja. Für engagierte Mitarbeiter ist das eher negativ, weil die politischen Dinge eben von oben herab eintrudeln und ungeplant sind. Es ist aber – glaube ich notwendig – bei diesen politischen oder organisatorischen Vorgaben gemeinsam Prioritäten zu setzen. Sonst macht der Eine das weiter, der Andere das weiter und man kommt dann nicht zu dem gewünschten Ergebnis. In diesem Fall ist es natürlich eine Linienvorgabe notwendig. Nicht unbedingt Sicherheit. Oft sind diese Zielvorgaben, die hier eintrudeln nicht bestimmt genug. Das heißt

man muss hier ohnehin viel kommunizieren, informieren. **Man hat aber dann einen gewissen Gestaltungsspielraum.** In unserem Bereich zumindest.

III. Organisationskultur

Der nächste Themenblock befasst sich mit Organisationskultur. Hier würde ich dich bitten, dass Du mir Deine Arbeitsbedingungen beschreibst.

Ja. Also. Wir haben es in unserem Bereich sehr, sehr, sehr angenehm. Wir haben den Sommer mit einer **hervorragenden Klimaanlage** genossen. Wir haben sehr **freundliche und lichtdurchflutete Räume**. Also das passt in dem Sinn sehr gut. Auch von den Quadratmetern, die man zur Verfügung hat, ist es momentan ziemlich ausreichend. Ja. Also. Wir sind in der Arbeitsumgebung, wie wir sie momentan vorfinden, sehr zufrieden.

Und wie sieht es mit dem Verhältnis zu Deinen Teamkollegen aus?

Ja. Wir sind sozusagen ein **gewachsenes Team**, welches sehr unterschiedlich aufgestellt ist. Das heißt, wir haben Damen und Herren. **Das ist das Angenehme, das man hier diese unterschiedlichen Sichtweisen im Team hat.** Wir haben **altgediente** Mitarbeiter und **junge** Mitarbeiter. Es ist **genug Erfahrung** momentan vorhanden. Wir sind auch bestrebt die jungen heranzuziehen, damit sie in dieses Arbeitsgebiet hinein wachsen können. Wir machen auch sehr viele **gemeinsame Freizeitaktivitäten**, was vielleicht in dem Umfeld auch eher unüblich ist. Grundsätzlich ist das Arbeitsklima sehr angenehm.

Wie ist das Verhältnis der Teams zueinander?

Ja. Das ist leider ein bisschen **problematischer**. Es **gibt sehr viel Notwendigkeiten zur Zusammenarbeit**. Es ist sehr **viel Kommunikation** notwendig und wo viel Kommunikation notwendig ist, kann es auch sehr oft zu **Problemen und Fehlentwicklungen** kommen. Wir arbeiten daran, aber es ist oft so, dass das was man halt sagt vom anderen nicht so verstanden wird, wie es gewünscht war. Man **dokumentiert** diese Dinge zu wenig. Es gibt halt **keine Abstimmprozesse**. Viele Dinge werden zwischen Tür und Angel besprochen und später kann sich keiner mehr daran erinnern. Aber daran arbeiten wir. Wir sind in einem **Verbesserungsprozess**.

Wie schaut dieser Verbesserungsprozess aus?

Dieser Verbesserungsprozess schaut so aus, dass wir eine **Klausur** abgehalten haben, wo wieder einmal **Aufgaben abgegrenzt** wurden, wer was zu tun hat. Auch wie die **Kommunikation** ablaufen soll. Es sollte halt **regelmäßige Jour Fixes** geben und auch eine **gemeinsame Ablage der erarbeitenden Dokumente**. Man muss halt dann immer wieder nachschauen, dass das was in dieser Klausur vereinbart wurde – das man nicht wieder in das Tagesgeschäft zurückfällt und dass man diese Vereinbarungen vergisst.

Gehst Du auf die jährlichen Weihnachtsfeiern bzw. fährst Du mit beim Betriebsausflug?

Ja, bis jetzt habe ich das getan.

Was heißt „Bis jetzt“?

Ja. Das sind andere Gründe. Aber wahrscheinlich werde ich es eh weiterhin tun, weil ich bin ja nicht nachtragend.

4a. Warum?

Weil es immer interessant war, mit unserem Team **gemeinsame Erlebnisse zu haben** und auch mit den anderen Kollegen hier **mal in einer anderen Atmosphäre Themen zu besprechen**, die nicht unbedingt Arbeitsthemen sein müssen.

Welche Bedeutung haben in Deiner Organisation Gerüchte?

Ja. Ich habe das früher eher **unterschätzt**, weil wir im Bereich der Technik sehr viel Wert auf Dokumentation und geregelte Abläufe legen. Aber – es hat sich halt auch gezeigt: Es ist eine große Organisation, in einer großen Organisation gibt es Gespräche. Da entstehen Gerüchte und da – vielleicht bin ich feinfühlicher geworden – die nehmen in letzter Zeit ein bisschen überhand.

5a. Hast Du eine Erklärung dafür?

Ja. Die Erklärung ist, dass sich im Umfeld, also **in der Öffentlichen Verwaltung momentan ein Führungsstil etabliert, der nicht ganz zur Unternehmenskultur passt** – aus meiner Sicht. Da werden **Managementmethoden** aus der Privatwirtschaft übernommen – unreflektiert. Das **passt nicht in unsere Organisationskultur**.

Was sind für Dich Wohlfühlfaktoren in Deinem Bereich.

Aha. Ja. Wohlfühlfaktoren. Wie gesagt – bei uns ist das **Klima** ganz gut und ich freue mich, wenn ich auf unseren Trakt komme, wenn der **Kaffee aus dem Sozialraum schon herausduftet**, wenn man **Kollegen schon antrifft**, die dann Tagesthemen – aber natürlich auch Arbeitsthemen – **abstimmen** und besprechen, der Tagesablauf, der kurz abgestimmt wird, unsere **gemeinsamen Mittagessen**, die wir immer sehr regelmäßig abhalten..... Ja.

Welche zusätzlichen Wohlfühlfaktoren würdest Du dir in Deinem Bereich wünschen?

Das hab ich natürlich vergessen. Das **Aufgabengebiet ist natürlich sehr interessant** und umfassend. Technische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Themen werden behandelt und das gibt einem ja Motivation. Verbesserungspotenzial gibt es immer und überall. **Eine weniger kräftige Gerüchteküche, eine bessere Kommunikation zwischen den Abteilungen und Teams**. Dann würde man noch lieber in die Arbeit kommen. Was wäre noch interessant?

11. Sind Deiner Meinung nach diese Verbesserungen umsetzbar? Ist das realistisch?

Das ist immer wieder Thema. Nur es liegt halt daran, diese Themen, wenn man Organisationsentwicklung betreiben möchte, dann kann das nicht nur aus den Teams kommen. Das **muss einfließen** - wie vorher angedeutet - **in die Unternehmenskultur**. Und wenn die Führungskraft vor Publikum zustimmt, aber wenn es darauf ankommt, wieder nach seinem Schema agiert, reagiert, dann kann das nicht funktionieren.

IV. Machtverhältnisse

1. Welche Ziele gibt es in Deiner Organisationseinheit?

Die Ziele werden jährlich festgelegt. Die Ziele haben meistens zu tun mit technischer Weiterentwicklung der IT Verfahren, für die wir verantwortlich sind bzw. organisatorische und rechtliche Belange.

2. Warst Du eingebunden in den Zielentwicklungsprozess?

Ja. Wir haben einen MBO Prozess, das heißt es wird auf Sektionsebene wird die Strategie festgelegt. An dieser Ministeriumsstrategie haben sich die Abteilungen und Teams auszurichten. Man versucht natürlich auch in diesem Zielkorridor zu bleiben. Als Abteilung oder als Team muss man auch darauf achten, dass man zur großen Zielerreichung einen Beitrag leistet. Sonst wird man irgendwann zum Exoten und kommt auf das Abstellgleis.

3. 4. Woran orientiert sich das Team?

Ja. Also. Es gibt diese Ministerziele, die Sektionsziele, die Abteilungsziele und Teamziele. Die Zielhierarchie gibt es an sich und man sollte sich in diesem Zielkorridor irgendwo wieder finden. Meine Organisationseinheit ist zuständig für ein IT-Verfahren welches nicht nur im BMF angewendet wird, sondern in der gesamten Bundesverwaltung. D.h. unsere Ziele können hie und da auch abweichen von dem was von Ministerebene vorgegeben ist. Wenn es da heißt, die Steuereinnahmen sollen erhöht werden, dann können wir in dem Sinn mit unserem Haushalts- und Rechnungswesensystem es vielleicht dokumentieren, dass es so ist, aber nicht wirklich etwas beitragen, damit sich die Steuereinnahmen erhöhen.

3. Gibt es Ziele die Deiner Meinung nach wichtig sind, aber zur Zeit nicht berücksichtigt worden sind?

Es wird ja immer auf unsere Arbeitsgebiete und Aufgaben reflektiert bei diesen Zielgesprächen. Zielvereinbarungen. Es gibt an sich auch immer einen Teil, wo es um Aus- und Weiterbildung geht. Da werden zwar auch regelmäßig Vereinbarungen getroffen, aber oft fehlt die Zeit, diese Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen auch einzuhalten. Da wird sozusagen auch von der Führungskraft zu wenig Wert gelegt auf diese Personalentwicklungsmaßnahmen. Es ist aber dem Tagesgeschäft geschuldet, dass wir chronisch unterbesetzt sind und deswegen Prioritäten oft verschoben werden und diese Themen dann auf der Strecke bleiben.

6. Wer bestimmt die Teamzusammensetzung und das Ausmaß der verfügbaren Ressourcen im Team?

Wie wir jetzt gelernt haben, können die Zuordnungen vom Abteilungsleiter relativ einfach aufgelöst und umgeschichtet werden. Das ist möglich. Da haben auch die Teams in dem Sinn kein Vetorecht oder eine tatsächliche Autonomie. Ähnlich ist es mit den Zulagen, Überstundenpauschale. Auch die Anzahl der angeordneten Überstunden wird regelmäßig vom Abteilungsleiter neu festgelegt. Natürlich auf Vorschlag vom Teamleiter – aber trotzdem: Wo kein Wille, da ist auch kein Weg. In diesen Bereichen fehlt der Teamorganisation die Autonomie, um motivierende Maßnahmen zu setzen und somit das Arbeitsergebnis zu verbessern.

Wie empfindest Du diese Situation?

Ja. Man sagt halt, in der öffentlichen Verwaltung ist das so. Ich habe mich dahingehend verlegt, dass ich sehr viel dafür mache, dass das Arbeitsklima angenehm ist. Dass man Themen, Probleme, Herausforderungen gemeinsam löst, dass da niemand in Stich gelassen wird. Man kann halt andere Dinge nicht so beeinflussen, wie den idealen Umgang miteinander im Team.

9. Wird von den Teams trotz dieser Rahmenbedingungen erwartet, dass es autonom handelt?

Nein. Wenn das Arbeitsgebiet festgelegt ist, dann kann man vorerst die Aufgabe autonom durchführen. Es gibt dann natürlich den Abstimmprozess. Das Budget ist nicht unbegrenzt vorhanden. Die Wünsche und Anforderungen sind oft größer als das was an Finanz- und Personalressourcen verfügbar ist. So gibt es natürlich dann immer wieder einen Abstimmprozess und eine gemeinsame Festlegung der Prioritäten. Das kann ich als Teamleiter nur vorschlagen, aber nicht entscheiden.

11. Wie könnte man diesen Entscheidungsspielraum bzw. den Gestaltungsspielraum sinnvoll erweitern?

Ja, aus meiner Sicht könnte man schon bei der Vorgabe bzw. im Planungsprozess viel stärker auf die Themen eingehen. Im Planungsprozess kann man schon eine Vorgabe geben, das und das ist vorhanden und das und das ist möglich, und nicht erst wenn die Wünsche und Anforderungen bewertet sind. Wenn man dann sagt: Es ist zwar schön, wenn ihr einen Brief ans Christkind schreibt, aber alle Wünsche können nicht erfüllt werden. Da fühlt man sich oft wie in einer Tretmühle. Oft macht man unnötige Kilometer, die dann letztlich nichts bringen.

12. Wenn Du mehr Verantwortung übertragen bekommen würdest, würdest Du das als Belastung oder als Bereicherung empfinden?

Nein. Ich glaube jede Führungskraft würde das als Bereicherung empfinden. Gerade dieser Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum ist ja das, was das Thema „Führungskraft“ interessant macht.

13. Welche Gegenleistung würdest Du Dir dafür erwarten?

Ja. Man redet natürlich immer über Geld. Aber Geld ist nicht alles. Es geht natürlich schon um eine angepasste adäquate Entlohnung, aber es gehört auch so, dass Leistungen entsprechend gewürdigt werden. Es wäre schon angenehm, wenn man von den Führungskräften und auch vom Ministerbüro die entsprechende Anerkennung bekäme. Meistens hängt das irgendwo. In der Nähe wird das noch gewürdigt, aber rundherum, die wissen ja oft gar nicht, was das gearbeitet wird, was die Nachbarabteilung macht, was die anderen Ministerien machen. Das weiß man oft gar nicht so genau.

14./15. Fühlst Du Dich für das Ergebnis verantwortlich?

Ja. Natürlich. Für das Teamergebnis fühle ich mich verantwortlich, da ja eine gewisse Steuerung von meiner Seite durchgeführt wird. Das heißt, es kommt immer wieder zu

Situationen, wo man entscheiden muss: Machen wir es in dieser Art oder machen wir es in der anderen Art, ist das Eine wichtiger oder das Andere. In dem Sinn fühle ich mich auch als unterstützender Part in der ganzen Thematik mitverantwortlich.

Fühlst Du Dich auch für das Unternehmensergebnis verantwortlich?

Ja. Das **fehlt mir glaub ich ein bisschen**. Wir sind ja keine reine **■**-Abteilung, die nur Leistungen im Rahmen des Ministeriums erbringt, sondern **wir arbeiten für den gesamten Bund. In dem Sinn haben wir innerhalb des Ressorts nicht die entsprechende Anerkennung.**

17. Hat es in Deinem Berufsleben schon einmal den Fall gegeben, dass der Entscheidungs- oder Handlungsspielraum Deines Teams verringert wurde?

Ja. Sowas ist sicher schon vorgekommen. Ich habe aus dem Grund nicht meine Art das Team zu führen geändert. Da bin ich beratungsresistent. Ich kann aus meiner Haut halt auch nicht heraus. Ich habe gute Erfahrungen gemacht, mit der Art wie ich es mache bzw. gemacht habe.

V. Führung

Unser nächstes Thema ist Führung.

1. In den letzten Jahren haben Leitbilder, Verhaltenskodexe und ähnliche Papiere immer mehr an Bedeutung gewonnen. Gibt es diese Papier auch in Deiner Organisationseinheit und welche Bedeutung schreibt man diesen Papieren zu?

Diese Papiere gibt es auch in meiner Organisationseinheit. Sie sind sehr wichtig, aus meiner Sicht, weil es wichtig ist, dass man sich mit diesen Themen beschäftigt. Ich glaub, die Organisation kann aus der Beschäftigung mit diesen Themen lernen. **Wichtig ist dabei halt, dass die Themen auch gelebt werden. Hier gibt es gewisse Probleme, weil in manchen Bereichen die Akzeptanz bzw. die Änderung von Führungsstilen nicht wirklich gegeben ist oder die Bereitschaft nicht vorhanden ist.**

2. Gibt es diese Dokumente auch auf Ebene der Teamarbeit?

Nein. Da muss ich sagen – nein. Mir ist so etwas nicht bekannt. Es gibt eben Strategie-papiere, die bis auf Abteilungsebene heruntergebrochen werden. Genauso wie die Leitlinien und Organisationshandbücher. **Teamorganisation muss innerhalb des gegebenen Rahmens beredet werden.** Wir haben natürlich viele Projekte.

3. Hast Du schon Verhaltensveränderungen beobachtet, wenn jemand in die Position einer Teamleitung gehoben wurde?

Gott sei Dank hab ich das noch nicht gesehen. Weil die meisten in meinem Umfeld sind schon länger als ich in dieser Position. Wenn jemand neu dazu kommt, **muss er natürlich das Netzwerk bedienen, in dem er sich bewegt. Er ist ja dann nicht nur im Team, nicht mehr nur ein Kollege, er muss Partner auf der höheren Managementebene finden, die dann seine Anliegen weiter vertreten. Dieses Netzwerken verändert zum Teil natürlich.** Es ist eben ein Geben und Nehmen – und wenn man jemanden etwas gibt –

was man vorher nicht musste – dann hat das Auswirkungen auf das persönliche Auftreten und auf das Verhalten im Team.

4. Auf einer Skala von eins bis neun. Wo würdest Du Deine Sachorientierung einordnen?

Die Sachorientierung ist in unserer Spezialistenorganisation sehr hoch – also **Acht**.

5. Wo auf dieser Skala würdest Du Deine MitarbeiterInnenorientierung einordnen?

Da ich sehr viel Wert lege auf soziale Kompetenzen, würde ich auch hier sagen **Acht**.

7. Mc Gregor (xx) legt seiner Theorie Z die Menschenbilder X und Y zu Grunde. Menschen des Typs X sind träge, weitgehend ohne Ehrgeiz und verantwortungsscheu. Menschen des Typs Y verfügen über Selbstdisziplin und Selbstkontrolle. Bitte schätzen Sie, welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen in Ihrer Organisationseinheit dem Menschentyp X und welcher Prozentsatz der MitarbeiterInnen dem Menschentyp Y zuzuordnen ist.

Viele ältere Kollegen sind geprägt durch die langjährige Arbeit in der öffentlichen Verwaltung. Da verliert man diese Y-Bereiche. Ich würde aber meinen, dass das Verhältnis 50:50 ist. Es gibt welche, die wollen einfach nicht entscheiden und gestalten, machen aber ihre Arbeit brav. Die Anderen sind sehr selbstbewusst und selbstbestimmt und können das auch.

- 7a Worauf würdest Du dieses Verhältnis zurückführen?

Es **hängt viel mit den gemachten Erfahrungen** zusammen. Sei es Ausbildung, Berufserfahrung, die man in anderen Organisationen gemacht hat. Natürlich ist auch die **Sozialisation** ein wesentliches Thema, sprich: **Wie weit man zur Selbstdisziplin erzogen wird, dass man Entscheidungen zulässt, zwischen Eltern und Kindern.**

8. Gibt es in Deinem Team regelmäßig Feedback?

Nicht strukturiert. Es passiert eigentlich alles nur in diesen jährlichen Zielgesprächen, wo man unter anderem auch über die persönlichen Themen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Stärken und Schwächen spricht.

9. Was wäre für Dich eine angemessene Anerkennung Deiner Leistung?

Durch die vielfachen Stresssituationen in unserem Bereich empfindet man das Negative viel stärker. Das brennt sich ein. Die positiven Dinge werden nicht gewürdigt und man bekommt von der Führungskraft oft zu wenig **Lob**. Aber es natürlich gut dass diese Dinge innerhalb des Team gesehen und gewürdigt werden. **Diese Lob- und Anerkennungsthematiken spielen aber gerade in der öffentlichen Verwaltung, wo die Hierarchie so bedeutend ist, eine wesentliche Rolle.**

VI. Gesetzliche Rahmenbedingungen

1. Welche Bedeutung haben für Dein Team die Wirkungsziele?

Wirkungsziele spielen in der Zielerreichungshierarchie eine Rolle. Für meine Organisation spielen diese ressortinternen Wirkungsziele **aufgrund unseres Aufgabengebietes**

eine geringe Rolle. Wir sind hier nicht wirklich integriert. Meine Organisationseinheit ist für Abgaben zuständig. Außer dass ich die Abgaben auf dem richtigen Konto verrechne, habe ich damit nicht viel zu tun. Das heißt ich kann nicht viel zur Wirkung der Organisation beitragen.

2. 3. Kennst Du Bestimmungen oder Regelungen des Beamtendienstrechtsgesetzes, die die Autonomie der Bediensteten erweitern könnte?

Nein. Hier muss ich ehrlich sagen: Was Personalrecht betrifft, bin ich nicht der Richtige. Da hab ich keine Ahnung. Für mich ist das alles immer so undurchsichtig und nicht wirklich lesbar für einen Außenstehenden, der nicht ständig mit Personalrecht zu tun hat. Hier fällt mir nichts ein.

VII. Diversitätsmanagement

1. Wir kommen jetzt zum siebten Themenschwerpunkt – nämlich Diversitätsmanagement. Hier wäre meine erste Frage, ob es in Deiner Organisationseinheit eine Stelle gibt, wo Du Deine persönlichen Interessen und Schwerpunkte deponieren kannst?

Für mich persönlich?

Ja.

Eine Organisationseinheit ist mir nicht bekannt. Es gibt aber viele Informationen, die intern verfügbar sind, die man irgendwo findet, wo man Recherchen machen kann.

- 1b. Wie könnte Dich Deine Linienführungskraft unterstützen, dass alle Deine persönlichen Stärken optimal umgesetzt werden?

Ja natürlich in Zuge von persönlichen Gesprächen, Zielgesprächen, Mitarbeitergesprächen spricht man von Weiterentwicklungsmöglichkeiten, persönlichen Stärken und Schwächen. Es liegt halt an der Führungskraft selbst, inwieweit die persönliche Bedürfnislage der Mitarbeiter eingefangen wird. Wichtig dabei ist, dass es eine Vereinbarung gibt, und dass es nicht auf oktruiert wird.

2. Bist Du der Meinung, dass Du bei Deiner Teamarbeit, alle Deine Fähigkeiten und Fertigkeiten optimal nutzen kannst?

Optimal glaub ich eben nicht, weil diese vollständige Autonomie fehlt. Man kann eben im Team nicht die Entscheidungen über Finanzmittel, Personalmittel, Zeit, Themen treffen. Es gibt zu viele externe Einflussfaktoren, die das erschweren.

- 3a. Deiner Erfahrung nach, wenn Vereinbarungen getroffen wurden, wurden diese Vereinbarungen auch tatsächlich umgesetzt?

Ja, was das Aufgabengebiet, Zielvereinbarung, Projektumsetzung, Fortschrittsberichte betrifft – da funktioniert das sehr gut. Was Ausbildung betrifft, andere persönliche Themen, da funktioniert das leider nicht so gut.

- 3b. Wie würdest Du Deinen persönlichen Nutzen aus diesen Maßnahmen beschreiben?

Die Genugtuung, dass man – wir sagen das immer hochtrabend, weil wir das in die Planung so hineinschreiben müssen – einen **positiven Beitrag zur Verwaltungsmodernisierung**, Verwaltungsinnovation, zu einer besseren Unterstützung der Kollegen vor Ort bei der Bearbeitung von Geschäftsfällen leisten können. Das ist schon ein **schönes Gefühl**, wenn man hier einen Beitrag leisten kann.

4. Gibt es in Deiner näheren Umgebung ein Team, in dem Du gerne mitarbeiten würdest?

Es gibt schon ein paar Bereiche, wo ich mir denke, **von der Führungskraft her – von der Art wie die Abteilung geführt her – wäre es vielleicht besser dort mitzuwirken**. Andere Abteilungen interessieren mich vielleicht weniger.

4a. Denkst Du es wäre kompliziert dorthin zu wechseln?

Das wäre entsprechend **kompliziert**. Aus meiner Sicht eben – wir sind chronisch unterbesetzt, wir sind eine Spezialistenorganisation, und wenn man da Kolleginnen verliert, ist es eher sehr schmerzlich. Es wird wahrscheinlich auch Widerstand hervorrufen.

5. Du als Teamleiter – wie gestaltest Du das Mitsprachrecht innerhalb des Teams, bei der Festsetzung von Zielen, bei der Festlegung von Arbeitsmethoden?

Ungefähr zwei Drittel unserer Arbeit ist Projektarbeit und es hier ein relativ großer Gestaltungsspielraum der Kollegen gegeben. Es gibt **regelmäßige Abstimmtermine**, bei denen man nachschaut, ob alles Grün ist, ob die Ergebnisse vorliegen, ob die Qualität passt, und Termine eingehalten werden. Es gibt natürlich vorher festgelegte Rahmenbedingungen, die wir besprechen und gemeinsam abstimmen. Wichtig ist auch ein **Vertrauensverhältnis**; es funktioniert etwas nicht, dann muss man den Teamleiter/die Führungskraft informieren, damit man gemeinsam Prioritätensetzung machen kann und das Optimale aus dem Prozess herausholt. Ich investiere sehr viel in **Gespräche und vertrauensbildende Maßnahmen**. Ich bin damit die letzten Jahre sehr gut gefahren.

6. Was passiert, wenn Ihr eine gute Leistung erbringt?

Ja da haben wir **Schwächen**, wir machen **wenig Marketing** – also Eigenmarketing. Das hat sich in unserer Organisationskultur noch nicht so herumgesprochen, dass man darüber sprechen sollte, sei es in einem Schreiben, durch einen Internetauftritt – dass bekannt wird, was man alles Positives geleistet hat. Das wird zu wenig gemacht. Wenn wir mehr Ressourcen hätten, könnten wir mehr darauf Wert legen.

7. Was passiert, wenn ein Fehler passiert?

Fehler passieren natürlich. Nur wer arbeitet, macht Fehler. Es ist so, dass in unserer Organisation Fehler **nicht die Auswirkung haben, dass Menschen unmittelbar in Mitleidenschaft gezogen werden**. Das ist sehr angenehm. Dadurch kann man auch gewisse Risiken leichter nehmen. Grundsätzlich ist es so, dass gemeinsam – falls notwendig – **Deeskalationsmaßnahmen** eingeleitet werden. Etwaige **Konsequenzen werden im Mitarbeitergespräch und im Zuge des Belohnungsverfahrens abgearbeitet**.

Was bedeutet Deeskalation?

Die **Managementebenen** sind entsprechend zu informieren und einzubinden. Im Rahmen von **gemeinsamen Gesprächen werden Lösungen gesucht, aber es ist nicht so, dass es persönliche Schuldzuweisungen gibt**, die dann an den Pranger gestellt werden oder öffentlich gemacht werden. Solche Dinge gibt es nicht. Es wird in der Organisation gemeinsam eine Lösung erarbeitet.

8. Ist es Dir schon passiert, dass Du mit Deiner Idee nicht durchgekommen bist?

Ja. Das passiert regelmäßig.

9. Warum glaubst Du ist das so?

Natürlich kann man immer unterschiedlicher Meinung sein, aber damit man in einer so großen Organisation Ideen weiter bringt, da muss man **Netzwerke haben**, da muss man **soziale Kontakte** knüpfen, da muss man **viel nach außen gehen**. Es geht nicht nur um die gute Idee oder um die gute Aufbereitung der Idee, sondern auch um **Multiplikatoren**, die diese gute Idee weitertragen und unterstützen. Wenn man hier nicht genug investiert, wird man mit seinen Ideen auch nicht gehört.

Gibt es zum Thema **Teamautonomie in bürokratischen Systemen** von Deiner Seite noch etwas, was Du noch sagen möchtest?

Nein, fällt mir momentan nichts ein.

Dann sag ich danke!