

Muster des Gelingens von Führung

Praxisorientierte qualitative Analyse gelungener Führung aus der Sicht von
MitarbeiterInnen einer öffentlichen Verwaltung

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Miriam Stifter, BA

1510683041

Begutachter/in: Mag.^a Christine Hoffmann

Luttach, Mai 2017

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.

14. Mai 2017


Miriam Stifter

Zusammenfassung

Führung ist ein Thema das sich heutzutage einer steigenden Relevanz erfreut. Gleichzeitig unterliegt Führung allerdings auch einer ständigen Veränderung, bedingt durch den Zeitgeist, durch die Erwartungen der MitarbeiterInnen, aber auch durch den Wandel von Organisationen (Gebhardt, Hofmann & Roehl, 2015, S. 4). Ziel dieser Arbeit war es die Forschungsfrage betreffend Muster des Gelingens von Führung auch in Zusammenhang mit möglichen praktischen Handlungen zu diskutieren. Zur Überprüfung der Fragestellung wurden zehn MitarbeiterInnen einer öffentlichen Verwaltung in Südtirol/Italien mit Hilfe eines Leitfadenterviews befragt. Die zehn durchgeführten Interviews umfassten jeweils circa einen Zeitrahmen von 40 Minuten bis zu einer Stunde und wurden gemäß der Themenanalyse von Froschauer und Lueger ausgewertet. Die Untersuchung führte zu folgenden Ergebnissen: Es konnten drei Kompetenzen einer guten/idealen Führungskraft extrahiert werden, die in den Augen der MitarbeiterInnen zum Gelingen von Führung beitragen. Dabei handelt es sich um arbeitsbezogene Kompetenzen, soziale Kompetenzen und persönliche Kompetenzen. Es stellte sich heraus, dass sich die InterviewpartnerInnen einen Fokus der Führungskräfte auf den Faktor 'Mensch' und ein 'Empowerment' in der Position als MitarbeiterInnen wünschen, wenngleich die grundlegenden arbeitsbezogenen Kompetenzen jedenfalls erfüllt werden müssen.

Schlüsselbegriffe: Führungserfolg, Positive Leadership, Themenanalyse nach Froschauer und Lueger, Praxisbezug

Abstract

Nowadays the issue of leadership is gaining more and more relevance. At the same time due to the spirit of time, the employees' expectations as well as to the development of organizations it is in constant change (Gebhardt, Hofmann, & Roehl, 2015, p. 4). It was the aim of this thesis to discuss the research question of a successful model of leadership also in correlation with possible practical activities. Ten employees of a public administration in South Tyrol/Italy were subject to a guideline-based interview. Each interview was set on a time frame of 40 – 60 minutes and was evaluated according to qualitative target analysis by Froschauer and Lueger. The interviews led to the following outcomes: Three competences of good/ideal leadership were evidenced, which in the eyes of the employees contribute to successful leadership. These are work-related skills, social skills and personal skills. It turned out that the interviewees want managers to focus on the 'human' factor and on an 'empowerment' of the employees' position, although the work-related competences have to be fulfilled at any rate.

Keywords: Leadership success, Positive Leadership, qualitative target analysis by Froschauer and Lueger, practical orientation

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Wissenschaftliche Relevanz.....	1
1.2	Forschungsfrage und Annahmen	2
1.3	Zielsetzung der Arbeit	3
2	Zentrale Aspekte von Führung	4
2.1	Definition Führungserfolg	5
2.2	Aufgabenfelder von Führung	7
2.3	Neue Rahmenbedingungen von Führung.....	8
3	Die Wirkung positiver Emotionen	9
3.1	Broaden-and-Build Theorie	10
3.2	Das 'magische' Verhältnis	12
4	Positive Psychologie	13
4.1	Positive Organizational Scholarship (POS).....	14
4.2	Positive Organizational Behavior (POB)	15
5	Positive Leadership	16
5.1	Positive Leadership in Kombination mit dem GRID-Modell.....	18
5.1.1	Das GRID-Modell.....	20
5.1.2	Verschiedene Interaktionselemente – Der Umgang mit Menschen ..	23
6	Führungsethik	26
6.1	Dimension der Menschenwürde: Führen mit Fairness	26
6.2	Dimension der Exzellenz: Führen als Problemlösung.....	27
6.3	Dimension der ethikorientierten Führung: Das Verwalten weicht dem Gestalten.....	28
6.3.1	Verantwortung.....	28
6.3.2	Vorbild	28
6.3.3	Verpflichtung.....	29
7	Positive Leadership in der Praxis	31

7.1	Erkennen von Talenten und das Ausbauen von Stärken	31
7.1.1	Dank	32
7.1.2	Erschließen von Potenzialen.....	32
7.2	Führen von Menschen.....	33
7.2.1	Positive Gestaltung der Kommunikation.....	33
7.2.2	Sinn stiften	34
7.2.3	Zuversicht schaffen – Fokussierung auf Ressourcen	36
7.2.4	Einfluss geben und nehmen.....	39
7.2.5	Positive Führung	40
7.2.6	10 Verhaltensvorschläge für Führungskräfte in Zusammenhang mit Positive Leadership	41
8	Methode/Stichprobenziehung.....	43
8.1	Studiendesign	43
8.2	Gütekriterien qualitativer Forschung	43
8.2.1	„Intersubjektive Nachvollziehbarkeit“ (Steinke, 2009, S. 324).....	43
8.2.2	„Indikation des Forschungsprozesses“ (Steinke, 2009, S. 326).....	44
8.2.3	„Empirische Verankerung“ (Steinke, 2009, S. 328)	45
8.2.4	„Limitation“ (Steinke, 2009, S. 329).....	45
8.2.5	„Kohärenz“ (Steinke, 2009, S. 330).....	45
8.2.6	„Relevanz“ (Steinke, 2009, S. 330)	46
8.2.7	„Reflektierte Subjektivität“ (Steinke, 2009, S. 330)	46
8.3	Daten zur öffentlichen Verwaltung/Das Unternehmen	46
8.4	Die UntersuchungsteilnehmerInnen/Stichprobe.....	47
8.5	Erhebungsinstrument und Durchführung der empirischen Untersuchung	47
8.6	Die Auswertung mittels Themenanalyse nach Froschauer und Lueger	48
8.6.1	Das Textreduktionsverfahren	49
8.6.2	Das Codierverfahren.....	50
9	Ergebnisse.....	51

9.1	Thema 1 – ‘Arbeitsbezogene Kompetenzen’	51
9.2	Thema 2 – ‘Soziale Kompetenzen’	58
9.3	Thema 3 – ‘Persönliche Kompetenzen’	66
9.4	Querverbindungen zwischen den verschiedenen Kategorien	73
10	Diskussion und Ausblick	74
10.1	Schlussfolgerungen.....	74
10.2	Überprüfung der Annahmen	82
10.3	Kritische Reflexion der Arbeit	83
10.4	Implikationen der Ergebnisse für die zukünftige Forschung	84
10.5	Schlussgedanke	84
	Literaturverzeichnis	86
	Abbildungsverzeichnis	91
	Abkürzungsverzeichnis	92
	Anhang	
	A. Übersicht über die soziodemografischen Faktoren	
	B. Interviewleitfaden	
	C. Transkriptionsregeln	
	D. Kategoriensystem	

1 Einleitung

Was mit dem Begriff Führung verbunden wird, unterliegt einer ständigen Veränderung, bedingt durch den Zeitgeist, was MitarbeiterInnen von Führung erwarten, aber auch durch den Wandel von Organisationen. In den vergangenen Jahrzehnten bis in die heutige Zeit hinein zeichneten sich die Führungstheorien durch den Glauben an die Möglichkeit einer zielgerichteten Steuerung von Organisationen aus. In diesem Zusammenhang kehrte eine gewisse Ernüchterung ein, welche auch mit den veränderten Umweltbedingungen zu tun hat. Die Welt ist komplex und unvorhersehbar geworden, aber auch die Geführten erwarten mehr Freiräume. Die Verantwortung der Führungskraft für die Gesellschaft tritt in den Vordergrund (Gebhardt, Hofmann & Roehl, 2015, S. 4).

1.1 Wissenschaftliche Relevanz

Die empirische Sozialforschung versucht schon seit fast 40 Jahren das Profil einer idealen Führungskraft zu erforschen. Dabei geht es um Fragen wie: Über welche Fähigkeiten, Kenntnisse, Persönlichkeitsmerkmale, Charakterzüge, Eigenschaften, Erfahrungen Qualitäten und Kompetenzen sollte die ideale Führungskraft verfügen? Was sind aktuell zukunftsichernde Schlüsselfaktoren? Sind es die kommunikative Kompetenz oder Empathie, die Zukunftsorientierung? Die verschiedensten Methoden wie beispielsweise Leistungsbeurteilungssysteme, Potenzialanalysen, Personalauswahlverfahren, Gehaltsfindungsverfahren und viele mehr versuchen den Fragen gerecht zu werden (Ueberschaer, 2014, S. 181).

Führung verfolgt unterschiedliche Ziele, welche laut Ueberschaer (2014, S. 7ff.) wie folgt kategorisiert werden können:

- Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit sicherstellen: Die Zuverlässigkeit von Mensch und Technik als wesentliches Leistungsmerkmal von Arbeitsprozessen ist zentral und zählt zu den Verantwortungsbereichen einer Führungskraft. Eine schnelle Fehlerentdeckung, Fehlererklärung und Fehlerbehebung durch den Menschen steht dabei im Fokus der Betrachtung. Durch die Verbesserung der Wahrnehmungs- und Urteilsfähigkeiten, gute Information, Frühwarnung und der Bereitstellung von ExpertInnenwissen sollen Gefahren erkannt werden.
- Leistungsbeeinflussende Faktoren erkennen: Eignung und Ausbildung, Erfahrung und Training, Motivation, Belastbarkeit, psychische sowie physische Leistungsbereitschaft, Fitness, soziale Wertvorstellungen als auch persönliche

Belastungen außerhalb des Arbeitssystems zählen zu den personenbezogenen Faktoren, welche die Leistungsbereitschaft des Menschen als auch die menschliche Zuverlässigkeit bei der Erbringung der Leistung im Arbeitssystem sicherstellen. Eine Führungskraft hat die Aufgabe sich auch damit mitarbeiterInnen-spezifisch auseinandersetzen.

- Mit Fehlern umgehen: Die Förderung von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Erfahrung, Wollen und Kompetenzen der eigenen MitarbeiterInnen zeigt den Einfluss der Führungsqualität auf Leistungsvoraussetzungen und Fehlervermeidung deutlich. Menschliche Arbeitsfehler haben ihren Ursprung häufig in einer ungenügenden Anpassung der Arbeitssysteme an die Eigenschaften und Fähigkeiten der Menschen, in einem Mangel an Unterstützung in Bezug auf die eigenverantwortliche Eigeninitiative, an fehlendem positivem Arbeitsklima oder einem geringem Verantwortungsspielraum.
- Erfolgreich führen: Führungserfolge als auch -misserfolge begründen im Zuge eines Lernprozesses die Führungserfahrung, welche sich in Verhaltensformen, Einstellungen, Annahmen und Interaktionsmustern widerspiegelt.

1.2 Forschungsfrage und Annahmen

Für diese Arbeit wurde die folgende zentrale Forschungsfrage formuliert: Wie definieren MitarbeiterInnen einer öffentlichen Verwaltung Muster des Gelingens von Führung?

Welche Erkenntnisse ergeben sich aus Sicht der Geführten für die Führungspraxis?

In Kenntnis der vorhergenannten Aspekte zum Gelingen von Führung werden für die Masterarbeit folgende Annahmen getätigt, welche in der anschließenden qualitativen Befragung überprüft werden sollen:

- A₁: Den MitarbeiterInnen sind persönliche und soziale Kompetenzen der Führungskraft wichtiger als arbeitsbezogene Kompetenzen.
- A₂: Die MitarbeiterInnen verbinden mit dem Gelingen von Führung in erster Linie die Tatsache, dass der Mensch für die Führungskraft in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt.
- A₃: Handlungen und Erfahrungen im Zusammenhang mit Positive Leadership sind den MitarbeiterInnen der öffentlichen Verwaltung bewusst und werden mit einem hohen Stellenwert bewertet.

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Führung ist heutzutage ein Thema, welches sich wachsender Beliebtheit erfreut, auch im wissenschaftlichen Kontext. Es gibt eine Fülle an Führungsansätzen, -methoden und -theorien, welche den Führungskräften in aller Regel auch bekannt sind. Doch in der Praxis 'korrekt' zu handeln, um als Führungskraft erfolgreich zu sein, gestaltet sich oft schwierig. Aus diesem Grund ist es Ziel dieser Arbeit konkretes nützliches Verhalten beziehungsweise Handlungsweisen für eine Führungskraft herauszuarbeiten, und zwar aus dem Blickwinkel jener, die die Konsequenzen erfolgreicher oder nicht erfolgreicher Führung oft direkt miterleben – den MitarbeiterInnen.

Die Arbeit untersucht bewusst die Sichtweise von MitarbeiterInnen, da es sich beim Thema Führung vor allem um ein Wahrnehmungsphänomen handelt. Demnach definieren im Grunde die Geführten ob und in welchem Ausmaß von 'guter' Führung gesprochen werden kann (Steyrer, Schiffinger & Lang, 2007, S. 403).

2 Zentrale Aspekte von Führung

Führung zählt zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren in Unternehmen. Nachhaltige Erfolge können nur mit den MitarbeiterInnen erreicht werden, durch Zuverlässigkeit, Leistungsbereitschaft sowie Motivation. Die Erfolge oder Misserfolge eines Unternehmens hängen von der Qualifikation als auch von der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft der MitarbeiterInnen ab, und zwar deshalb, da diese alle Rahmenbedingungen, Ressourcen und Prozesse im Unternehmen mitgestalten, eigenverantwortlich entwickeln und kreieren. Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Qualifikation, Motivation und das Engagement der MitarbeiterInnen zu fördern und zu erhöhen und damit ungenutzte Ressourcen und Potenziale wahrzunehmen und freizusetzen (Ueberschaer, 2014, S. IX).

Die Autorin Seliger (2013) beschreibt das Phänomen Führung folgendermaßen:

- „Führung ist unsichtbar“ (Seliger, 2013, S. 15)

Bei einer Anordnung, die die Führungskraft an den/die MitarbeiterIn richtet und bei anschließender Ausführung der angeordneten Tätigkeit, ist Führung eine Erklärung dafür, warum sich der/die MitarbeiterIn so verhält. Wenn unterstellt wird, dass das Verhalten des/der MitarbeiterIn ursächlich mit der Anweisung der Führungskraft zu tun hat, dann kann das Verhalten beider beteiligten Personen als Führungsgeschehen bezeichnet werden. Ob von Führung gesprochen wird, hängt davon ab, wie das Verhalten und vor allem die Intention der beteiligten Personen erklärt wird. Bei Führung handelt es sich um ein Phänomen, das niemand direkt beobachten kann, sondern das erst durch die Interpretation von BeobachterInnen entsteht. Solche können auch die beteiligten Personen sein, doch hat Führung allerdings sehr viele BeobachterInnen, die dieselbe aus unterschiedlichen Perspektiven kommentieren und interpretieren. Diese vielen Beschreibungen und Bewertungen verunsichern Führungskräfte zunehmend (Seliger, 2013, S. 15ff.).

Die Fachliteratur kann Führungskräften auch nur wenig Orientierung geben. Führung ist ein relativ junges Forschungsgebiet und wird niemals wert- und ideologiefrei untersucht. Wie Führung definiert und interpretiert wird, welche Themen und Erwartungen im Vordergrund stehen, sagt mehr über die BetrachterInnen von Führung als über Führung selbst aus. Führung ist also unsichtbar, wird aber trotzdem beobachtet (Seliger, 2013, S. 15ff.).

- Führung ist Hausarbeit

Führung weist ähnliche Merkmale auf wie Hausarbeit. Diese hat nämlich zwei Charakteristika: Sie wird erst bemerkt, wenn sie nicht getan wurde und sie ist bis zu einem

gewissen Grad auch unsichtbar, vor allem aufgrund des Umstandes, dass niemand zusieht. Zweitens ist Hausarbeit eine Daueraufgabe, ein ewiges Instandsetzen des Lebensraumes und keine aufregende Jagd und kein Abenteuer (Seliger, 2013, S. 17f.).

Führung ist ebenfalls ein kontinuierlicher Prozess. Es handelt sich um eine Abfolge vieler kleinerer und größerer Tätigkeiten, die kaum wahrgenommen und damit auch kaum belohnt werden. Führung ist auch kein Projekt, das ein bestimmtes Ergebnis zum Ziel hat, welches Stolz hervorrufen könnte. Führung könnte als die 'weibliche' Aufgabe in Organisationen bezeichnet werden (Seliger, 2013, S. 17f.).

- „Führung ist prinzipiell unmöglich“ (Seliger, 2013, S. 18)

Führungskräfte führen Menschen und Organisationen. Beides sind lebende Systeme, welche Eigenheiten aufweisen, die Führung nahezu unmöglich machen. Sie sind eigenständig, reagieren unerwartet und folgen ihrer eigenen Logik. Lebende Systeme haben die Eigenheit sich selbst zu führen und lassen sich von außen kaum steuern. Die Aufgabe der Führungskraft ist es somit, da zu sein, damit es dennoch funktioniert, obwohl es nicht möglich ist (Seliger, 2013, 18f.).

2.1 Definition Führungserfolg

In Bezug auf erfolgreiche Führung beziehungsweise Führungserfolg gibt es kaum einheitliche allgemein geteilte Auffassungen, dies beweist nicht zuletzt die einschlägige Literatur. Es werden tausende von Kriterien zur Beurteilung von Führungserfolg erwähnt und aufgelistet (Poppelreuter, 2009, S. 3). Daher soll in diesem Kapitel zu Beginn lediglich ein Überblick über verschiedene ausgewählte beispielhafte Definitionsmöglichkeiten von Führungserfolg gegeben werden.

Gözlner (2006, S. 17f.) argumentiert, dass Führungskräfte als erfolgreich gelten könnten, wenn sie die Organisationsziele erreichen. Diese Ziele könnten beispielsweise wirtschaftlicher Natur sein, wie Gewinn, Umsatz und vieles mehr und dessen Erreichung könnte über Kennzahlen gemessen werden. Allerdings lassen sich dadurch nur Aussagen machen, inwieweit ein Ziel erreicht wurde oder nicht. Es lassen sich allerdings keine Rückschlüsse darüber ziehen, ob eine gute Leistung des Unternehmens oder der MitarbeiterInnen erbracht wurde, ob hohe Anforderungen, Kenntnisse und Fähigkeiten erforderlich waren. In einer komplexen Umwelt, in der sich andauernd viele Einflussfaktoren unvorhersehbar ändern, ist es nur schwer möglich, über einen längeren Zeitraum die Erreichung geplanter Ziele mit Leistung oder Erfolg gleichzusetzen.

Nach Poppelreuter (2009, S. 1) ist der Erfolg eines Unternehmens von vielen Faktoren abhängig, zum Beispiel von der Produktpalette, der Qualität, dem Preis, Die Frage inwiefern Führung den Organisationserfolg beziehungsweise -misserfolg beeinflusst ist Teil zahlreicher Diskussionen. Dieses Thema ist zeitgleich uralte und immer aktuell. Zu den zentralen Fragen zählt: Wer schafft es erfolgreich zu führen? Wie macht er/sie das? Was versteht man unter erfolgreicher Führung? Die Antworten auf diese Fragen haben sich im Laufe der Zeit immer wieder verändert.

Poppelreuter (2009, S. 23) kommt zu dem Schluss, dass es zur Prognose von Führungserfolg dreierlei benötigt:

1. eine passende Theorie zur Erklärung des Führungserfolges,
2. eine Definition davon, was unter erfolgreicher Führung verstanden wird, das heißt eine oder mehrere Kriterien für Führungserfolg sowie
3. hinreichende Instrumente zur Ermittlung von zukünftig erfolgreichen Führungskräften.

Zur Erklärung und Prognose von Führungserfolg können außerdem Indikatoren erfolgreicher Führung unterschieden werden. In der Praxis werden in der Regel einige wenige, immer wieder verwendete Maßstäbe zur Beurteilung von Führungserfolg verwendet. Es werden die folgenden Indikatoren unterschieden: Merkmale der Führungskraft (Position in der Hierarchie, Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit der Führungskraft,...), Verhältnisse in der Organisation (Quantität und Qualität der Leistung, Betriebsklima,...), Verhalten der KundInnen sowie Verhalten gegenüber den KundInnen (Grad der KundInnenorientierung, KundInnenbindung,...), Merkmale der KapitalgeberInnen (Rendite, Image der Organisation,...), MitkonkurrentInnen (Marktanteil, Innovation und Kreativität der eigenen Organisation,...) und gesellschaftliche Ziele und Werte (ethische und soziale Verantwortungsübernahme, Schonung der natürlichen Ressourcen,...) (Poppelreuter, 2009, S. 23f.).

Eine mögliche Sichtweise von Führungserfolg nach Resetka und Felfe (2014, S. 19f.) versucht die Kriterien desselben systematisch zu ordnen und bezieht sich auf die jeweils betroffenen NutzerInnengruppen der Führungskraft. Zu diesen NutzerInnengruppen zählen mindestens drei, und zwar die Organisation, die MitarbeiterInnen und die KundInnen. Sie bestimmen den Erfolg der Führungsposition.

Organisation

Bei diesem Kriterium wird der Erfolg einer Führungskraft an möglichst konkret abrechenbaren Leistungskennziffern festgemacht. Neben diesen objektiv bestimmbar Parametern entscheiden auch die abgeleiteten Einschätzungen der Geschäftsführung, des Vorstandes oder der übergeordneten Führungskraft über den Erfolg der Führungsposition (Resetka & Felfe, 2014, S. 22).

MitarbeiterInnen

Für die Herleitung erfolgreichen Führungsverhaltens eignet es sich außerdem die MitarbeiterInnen über ihre Arbeitszufriedenheit zu befragen. Allerdings kann es sinnvoll sein auch andere Anspruchsgruppen zu befragen, z.B. die KollegInnen. Die Einschätzungen hierarchisch-gleichgestellter KollegInnen gibt ebenfalls Auskunft über die Bewertung des Führungserfolges (Resetka & Felfe, 2014, S. 22f.).

KundInnen

Schließlich spielen die Beziehungen zu internen und externen KundInnen ebenfalls eine wichtige Rolle. In der Beobachtung findet sich ein Mix an Leistungs- und Kontaktdimension als Erfolgskriterien der Führungsposition. Eine hohe KundInnenorientierung ist immer auch ein Zeichen einer Qualität in Bezug auf die MitarbeiterInnenführung. Die Qualität des Kontaktes zwischen KundInnen und DienstleisterInnen wird in diesem Fall auch auf die Qualität der MitarbeiterInnenführung übertragen (Resetka & Felfe, 2014, S. 23f.).

Die Fülle an unterschiedlichen Definitionen zeigt, dass sich Führungserfolg aus verschiedenen Aspekten zusammensetzt und dass jedes Unternehmen für sich selbst definieren muss, was es darunter versteht.

2.2 Aufgabenfelder von Führung

Der Autorin Seliger (2014, S. 63) zufolge beschäftigt sich Führung vorrangig mit drei Bereichen:

- Dem Führen von sich selbst: Darunter wird die Reflexion des eigenen Führungsverhalten, der eigenen Rolle sowie der Werte und Ziele verstanden.

- Dem Führen von Menschen: Hier spielt Kommunikation eine bedeutende Rolle. Es gilt diese so zu gestalten, dass die Verbindung der MitarbeiterInnen untereinander, als auch jene mit der Organisation und der Aufgabe sichergestellt ist, indem die MitarbeiterInnen Orientierung für ihr Handeln gewinnen und sich emotional in die Organisation eingebunden fühlen.
- Dem Führen der eigenen Organisation: Die Führungskraft hat in diesem Bereich die Aufgabe, den eigenen Verantwortungsbereich zu gestalten sowie Entscheidungen zu treffen, um die Komplexität zu reduzieren. Diese Entscheidungen betreffen sowohl die Arbeit selbst als auch die Organisation, im Hinblick auf die Strategien, Prozesse, Strukturen und vieles mehr (Seliger, 2014, S. 63).

Führung baut bei der Erledigung der Aufgaben auf drei Säulen auf. Zum einen ist Führung ein kontinuierlicher Prozess, der bestimmte Stadien immer wieder durchläuft, nämlich das Generieren von Informationen, das Interpretieren derselben und das Intervenieren. Zum anderen verlangt Führung ein bestimmtes Verhältnis von Professionalität, das Informationen darüber gibt, was in der Funktion einer Führungskraft angemessen ist. Zu guter Letzt spielen auch die Prinzipien eine bedeutende Rolle, da sie das Verhalten der Führungskraft und der Führungskultur mitbestimmen. Die Grundlage für diese Prinzipien bilden Werte aber auch theoretische Konzepte (Seliger, 2014, S. 63).

2.3 Neue Rahmenbedingungen von Führung

Sowohl ältere als auch moderne Theorien versuchen das Thema Führung zu definieren, zu verstehen und zu erklären. In Anbetracht dieser Menge unterschiedlicher Ansätze zeichnet sich das Bild, dass es die einzig richtige Theorie, Beschreibung oder Erklärung von Führung nicht gibt (Seliger, 2013, 24).

Die Theorien des vergangenen Jahrhunderts entstanden unter relativ stabilen Bedingungen. Veränderungen galten eher als Ausnahme und die Reichweite von Führung und Organisationen war überschaubar. Die Bedingungen für Führung haben sich in den letzten Jahren in vielfältiger Art und Weise verändert (Seliger, 2013, 24).

Die Umfeldler von Unternehmen werden zunehmend unberechenbarer. Sie sind volatil und danach müssen Unternehmen auch Reaktionsmöglichkeiten und -zeiten ausrichten. Gerade Faktoren wie Unsicherheit und Komplexität erschweren Entscheidungen mit längerfristigen Effekten. Auch die stark ansteigende internationale Verflechtung und Arbeitsteilung in der globalen Wertschöpfung verursachen einen entsprechend raum- und

zeitübergreifenden Anpassungsdruck in den Unternehmen. Die Formen der Leistungserbringung werden stark durch die Flexibilisierung von Arbeit in den räumlichen, zeitlichen und strukturellen Dimensionen beeinflusst. Arbeitsteilung, Autonomie und Entscheidungsfreiheit der MitarbeiterInnen sind im Umbruch (Gebhardt, Hofmann & Roehl, 2015, S. 6ff.). Sowohl die Produkte als auch die Produktherstellung von Organisationen sind stark abstrakt geworden. Die Expertise der MitarbeiterInnen stellt eine zentrale Ressource der Organisation dar, auf welche diese auch angewiesen ist. Auch die technologischen Entwicklungen verändern die Möglichkeiten und Formen von Kommunikation. Die Face-to-Face-Kommunikation sieht sich mit erschwerten Bedingungen konfrontiert. Management-Board-Meetings werden häufig bereits über Videokonferenzen abgehalten. Außerdem kämpfen Organisationen mit der Größenordnung, die sie beispielsweise durch Zusammenschlüsse oder Übernahmen erreichen. Eine Unüberschaubarkeit und zum Teil auch Unführbarkeit sind die Herausforderungen (Seliger, 2013, S. 24f.).

So sehen einige Beispiele für Veränderungen in und von Organisationen aus (Seliger, 2013, S. 25). In der Praxis sind sehr wahrscheinlich noch viele mehr zu verzeichnen. Gerade die zunehmende technologische Entwicklung und die Dynamik in Arbeitsprozessen macht möglicherweise die wachsende Orientierung von Führung auf das Wohl der MitarbeiterInnen wieder notwendig. Nachdem für diese Arbeit die Annahme getätigt wurde, dass der Mensch in den Mittelpunkt für das Gelingen von Führung rückt, liegt der Fokus der Arbeit auf dem modernen Führungsstil des Positive Leaderships. Mit Sicherheit sind für die Praxis noch zahlreiche andere Führungsstile, -theorien und -ansätze relevant. Leider ist es im Umfang dieser Arbeit nicht möglich sie alle zu behandeln und ihnen allen eine entsprechende Würdigung zukommen zu lassen. Nachdem sich die Theorie des Positive Leaderships gut mit den getätigten Annahmen für diese Masterarbeit vereinbaren lässt, stellt sie das zentrale Thema dar.

3 Die Wirkung positiver Emotionen

Freude erzeugt in den Menschen Grenzen auszutesten, kreativ sowie aktiv zu sein, sei es im physischen als auch im sozialen Bereich. Es entsteht der Wunsch die Freude anderen mitzuteilen und Emotionen auszuleben. Die Psychologie spricht von einem Aufbau von Ressourcen, welche zu einem späteren Zeitpunkt einen Vorteil darstellen können (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S.17).

Positive Emotionen als die Abwesenheit von negativen Emotionen zu klassifizieren, wäre keine hinreichende Definition. Positive Emotionen beziehungsweise Glück rufen ein Bedürfnis hervor, neue Dinge auszuprobieren und die erlebte Zufriedenheit in den Alltag zu integrieren. Zu den Auswirkungen von positiven Emotionen zählt die Steigerung der Wahrnehmungskraft des Menschen. Dieser kann mehr Details aufnehmen und mehr Informationen verarbeiten. Die geschärfte Wahrnehmung des Menschen als auch das gesteigerte Spektrum an Handlungsmöglichkeiten ermöglicht die Bildung beziehungsweise die Förderung von persönlichen Ressourcen im intellektuellen, physischen, sozialen und psychischen Bereich. Von den gestärkten persönlichen Ressourcen zieht der Mensch weitere Vorteile. Sie helfen ihm mehr positive Emotionen zu erleben und unterstützen bei der Bewältigung von Schwierigkeiten. Dadurch entwickeln sich positive Emotionen zu etwas langfristig Nutzbarem (Jensen, 2013, S. 41ff.).

Diese Erkenntnisse der Wirkung positiver Emotionen lassen sich einfach auf den beruflichen Kontext übertragen, denn es gilt auch für die MitarbeiterInnen: Positive Emotionen lösen zielgerichteteres Handeln aus, es kommt zu einer Stärkung der sozialen Netze im Unternehmen als auch zu einer Förderung des Kommunikationsflusses, die Gesundheit der MitarbeiterInnen kann dadurch gestärkt werden und somit bilden positive Emotionen eine gute Basis für einen anhaltenden Unternehmenserfolg (Jensen, 2013, S. 48).

3.1 Broaden-and-Build Theorie

Positive Emotionen lösen in erster Linie nicht Probleme des unmittelbaren Überlebens, sondern sie sind in der Lage Probleme des persönlichen Wachstums und der Entwicklung zu lösen. Erlebnisse positiver Emotionen versetzen Menschen in Zustände beziehungsweise führen sie hin zu Verhaltensweisen, die die jeweilige Person indirekt auch auf schwere (künftige) Zeiten vorbereitet. Die Autorin Fredrickson geht in ihrer Broaden-and-Build Theorie davon aus, dass positive Emotionen die momentane Denkweise eines Individuums verbreitern und dabei den Aufbau dauerhafter persönlicher Ressourcen fördern. Diese Ideen können insofern erforscht werden, als dass beobachtet werden kann wie positive Emotionen das Denken und Verhalten von Personen verändern können (Fredrickson, 2003, S. 332).

Auch wenn positive Emotionen an sich und ebenso die verbreiterte Denkweise nur von kurzer Dauer sind, so können sie doch tiefe und dauerhafte Auswirkungen haben. Aufgrund von vorübergehender verbreiteter Aufmerksamkeit können positive Emotionen zur Entdeckung neuer Ideen, Aktionen und sozialer Bindungen führen. Freude und Verspieltheit sind beispielsweise Eigenschaften, die eine Vielzahl an Ressourcen aufbauen.

Ein bildhaftes Beispiel hierfür sind spielende Kinder auf dem Schulhof. Auch wenn ihre Beweggründe lediglich hedonistischer Natur sind, so bauen sie doch im selben Moment physische, intellektuelle, psychologische und soziale Ressourcen auf. Außerdem führt die körperliche Aktivität zu einer langfristigen Verbesserung der Gesundheit, die Spiel-Strategien entwickeln und fördern Problemlösungsfähigkeiten und die Kameradschaft stärkt soziale Bindungen (Fredrickson, 2003, S. 332f.).

Abbildung 1: Überblick über die Ressourcen



Quelle: Eigene Darstellung nach Fredrickson (2003, S. 332f.)

Fredrickson und ihre SchülerInnen führten in Bezug auf positive Emotionen und ihre Wirkungen eine Studie durch, indem sie von einer Gruppe von Menschen ihre Resilienz und ihren Optimismus abfragten. Die Personen wurden ursprünglich in den ersten Monaten des Jahres 2001 interviewt und anschließend noch einmal in den Tagen nach den Terroranschlägen vom 11. September. Die Personen wurden gebeten ihre Emotionen zu beschreiben, was sie von den Attacken gelernt haben und wie optimistisch sie in die Zukunft blicken. Nach den Erlebnissen des 11. Septembers fühlte sich beinahe jede/r traurig, wütend, ängstlich und mehr als 70 Prozent waren deprimiert und niedergeschlagen. Doch jene Personen, die in den ersten Monaten des Jahres als resilient identifiziert wurden, empfanden positive Emotionen immer noch stark. Bei ihnen war die Wahr-

scheinlichkeit halb so gering deprimiert zu werden. Ihre Tendenz mehr positive Emotionen zu empfinden, wirkte wie ein Puffer gegen Depressionen. Dankbarkeit war die häufigste positive Emotion, die die Menschen nach den Attacken des 11. Septembers empfanden. Das Fühlen von Dankbarkeit war verbunden mit der Lernerfahrung vieler guter Dinge während der Krise als auch mit einem erhöhten Optimismus. Anders ausgedrückt, das Gefühl von Dankbarkeit erweitert das positive Lernen, was wiederum Optimismus auf-/ausbaut, so wie es die Broaden-and-Build-Theorie aussagt (Fredrickson, 2003, S. 333f.).

Fredrickson und ihre StudentInnen haben eine experimentelle Überprüfung der Wirkung von positiven Emotionen durchgeführt. Über den Zeitraum von einem Monat wurde eine Gruppe von College-StudentInnen dazu gebracht mehr positive Emotionen wahrzunehmen, indem sie befragt wurden, welche positive Bedeutung und welchen langfristigen Vorteil die besten, schlimmsten und scheinbar gewöhnlichen Erfahrungen eines jeden Tages für sie haben. Am Ende des Monats wurde diese Gruppe mit anderen verglichen, welche diese täglichen Bemühungen, eine positive Bedeutung der Erfahrungen zu finden, nicht erlebt haben. Dabei zeigte sich, dass die Gruppe mit der gesteigerten Wahrnehmung positiver Emotionen über eine erhöhte psychische Belastbarkeit verfügte (Fredrickson, 2003, S. 334).

Wohlbefinden ist demnach weit mehr als das Fehlen von Bedrohungen. Es kann Personen optimistischer, belastbarer und sozial verbundener machen. Durch den Aufbau persönlicher Ressourcen können zukünftige Probleme/Bedrohungen besser bewältigt werden (Fredrickson, 2003, S. 334).

3.2 Das 'magische' Verhältnis

In den vergangenen Jahren haben WissenschaftlerInnen die Auswirkungen von positiven zu negativen Interaktionsverhältnissen im beruflichen als auch persönlichen Leben der Menschen erforscht. Dabei wurde festgestellt, dass dieses 'magische' Verhältnis mit beeindruckender Genauigkeit dazu verwendet werden kann, die unterschiedlichsten Situationen vorherzusagen, sei es die Arbeitsplatzleistung bis hin zur Scheidung. Ausgangspunkt bildete dabei die Forschung des Psychologen John Gottman, welcher sich mit dem positiv-negativ-Verhältnis in Ehen beschäftigte. Mit seinem 5:1 Verhältnis (auf eine negative Emotion folgen fünf positive), welches er als 'magic ratio' – also das 'magische Verhältnis' bezeichnete, versuchte er gemeinsam mit seinen KollegInnen bei 700

frisch verheirateten Paaren aufgrund eines 15-minütigen Gesprächs, in welchen die positiven und negativen Interaktionen erfasst wurden, vorherzusagen, ob diese zusammenbleiben würden oder sich scheiden ließen. Etliche Jahre später kam heraus, dass die Vorhersagen mit 94-prozentiger Genauigkeit korrekt waren (<http://www.gallup.com/businessjournal/11458/impact-positive-leadership.aspx>, 14.04.2017).

Als nächstes stellt sich die Frage, ob dieses positiv-negativ-Verhältnis auch für Organisationen gilt. Eine Studie der Psychologin Barbara Fredrickson und der Mathematikerin Marcial Losada kam zum Schluss, dass Arbeitsteams mit einem Verhältnis von 3:1 deutlich produktiver waren, als andere Gruppen, die dieses Verhältnis nicht erreichten. Es ist allerdings wichtig, dass positive Emotionen der Realität entsprechen. Denn ihre Studie brachte ebenso eine Obergrenze für das positiv-negativ-Verhältnis hervor, welches 13:1 lautete. Übersteigen Arbeitsgruppen dieses Verhältnis, ist es wahrscheinlich, dass sich die Situation, die Dinge verschlechtern. Blinder Optimismus kann kontraproduktiv und ärgerlich sein (<http://www.gallup.com/businessjournal/11458/impact-positive-leadership.aspx>, 14.04.2017).

4 Positive Psychologie

Der Gebrauch der Begrifflichkeiten 'positiv' und 'negativ' stellt die beiden Pole eines Kontinuums, auf welchem sich die Psychologie bewegt dar. Die Positive Psychologie ist nicht besser als die Psychologie der letzten Jahrzehnte. Auch ist sie keine völlig neue Art von Wissenschaft, die sich aus dem Nichts erhoben hat (Tomoff, 2015, S.3).

Vor dem 2. Weltkrieg hatte die Psychologie drei verschiedene Aufgaben: Die Heilung von psychischen Erkrankungen, das Leben der Menschen erfüllter und produktiver zu machen und die Identifizierung und Förderung von High-Talents. Nach dem 2. Weltkrieg beschäftigte sich die Psychologie vorwiegend mit dem Thema 'Heilung' und darauf Schäden zu beheben. Die fast ausschließliche Aufmerksamkeit auf die Pathologie vernachlässigt allerdings die Idee eines erfüllten Individuums und einer funktionierenden Gemeinschaft. Das Ziel der Positiven Psychologie ist es eine Veränderung in der Psychologie herbeizuführen – weg von der reinen Beschäftigung mit der Korrektur der schlimmsten Aspekte im Leben und hin zum Aufbau der besten Eigenschaften im Leben (Seligman, 2002, S. 3f.).

Die Botschaft der Bewegung der Positiven Psychologie will daran erinnern, dass sich das Feld/der Bereich der Psychologie verändert hat. Psychologie ist nicht nur das Studium der Krankheit, der Schwäche und des Schadens, es ist genauso das Studium der Kraft und der Tugend. Auch Behandlungen sollen nicht nur darauf eingehen was falsch ist und diesen Aspekt korrigieren, sondern es soll auch aufgebaut werden, was bereits richtig ist. Psychologie hat nicht nur Krankheit oder Gesundheit zum Thema, sondern es geht auch um Arbeit, Bildung, Verständnis, Liebe, Wachstum und Zusammenspiel. In dem Streben nach dem Besten, stützt sich die Positive Psychologie nicht auf Wunschenken oder Selbsttäuschung, stattdessen wird versucht das Beste für die einzigartigen Probleme zu adaptieren, sodass menschliches Verhalten in all seiner Komplexität präsentiert wird (Seligman, 2002, S. 4).

Aus der Positiven Psychologie haben sich zwei weitere Strömungen entwickelt, auf welche in den folgenden Kapiteln kurz näher eingegangen werden soll – Positive Organizational Scholarship (POS) und Positive Organizational Behavior (POB).

4.1 Positive Organizational Scholarship (POS)

Positive Organizational Scholarship (POS) ist aus der Positiven Psychologie entstanden (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 180). Es beschäftigt sich vorwiegend mit der Untersuchung von ausgesprochen positiven Ergebnissen, Prozessen, Attributen von Organisationen und Organisationsmitgliedern. Positive Organizational Scholarship repräsentiert keine einzelne Theorie, sondern beschäftigt sich mit Dynamiken, die typischerweise mit Begriffen wie Exzellenz, Resilienz oder Tugendhaftigkeit beschrieben werden. Es umfasst eine erweiterte Perspektive, die instrumentelle Anliegen beinhaltet, aber einen Schwerpunkt auf Ideen von 'Tugendhaftigkeit' und positivem menschlichen Potential setzt. Dabei wird Aufmerksamkeit auf die 'Enabler' (zum Beispiel Prozesse, Fähigkeiten, Strukturen, Methoden), die Motivation (zum Beispiel selbstlos, uneigennützig, ...) und die Ergebnisse oder Effekte (zum Beispiel Vitalität, Sinnhaftigkeit, Hochstimmung, Beziehungen hoher Qualität) in Verbindung mit positiven Phänomenen gelegt (Cameron, Dutton & Quinn, 2003, S.3).

Vorteile von Positive Organizational Scholarship

Es ist nicht wertneutral. Es unterstützt die Ansicht, dass der Wunsch, die menschlichen Bedingungen zu verbessern universell und die Fähigkeit, dies zu tun, in den meisten Systemen latent ist. Positive Organizational Scholarship legt ein besonderes Augenmerk

auf die Mittel, mit denen die vorher genannten latenten Kapazitäten entfesselt und organisiert werden und das Ausmaß, in dem die Systeme außerordentlich positive Ergebnisse erzeugen. Positive Organizational Scholarship schließt Phänomene wie organisatorische Verbesserung, Zielerreichung und Profiterzielung nicht aus, allerdings liegt der Fokus auf lebensspendenden und generativen menschlichen Bedingungen (Cameron, Dutton & Quinn, 2003, S. 10).

So kann Positive Organizational Scholarship beispielsweise neue Quellen und Formen von Fähigkeiten aufdecken, die auf menschlichen generativen Prozessen aufbauen. Durch die Fokussierung auf die generative Dynamik der menschlichen Organisation ist es dem Positive Organizational Scholarship möglich, eine erweiterte Sicht zu kreieren, wie Organisationen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schaffen können. Durch die Erschließung von Kapazitäten für Elemente wie die Sinnschöpfung, Beziehungstransformation, dem Aufbau positiver Emotionen und qualitativ hochwertigen Beziehungen können Organisationen nachhaltige Quellen kollektiver Fähigkeiten produzieren, damit die Organisation weiter wachsen kann. Positive Organizational Scholarship ermöglicht eine einzigartige konzeptionelle Grundlage für das Verständnis, wie und warum organisatorische Strategien Auswirkungen auf das menschliche Verhalten am Arbeitsplatz haben und warum einige Strategien und dynamische Fähigkeiten generativer sind als andere (Cameron, Dutton & Quinn, 2003, S. 10f.).

4.2 Positive Organizational Behavior (POB)

Während Positive Organizational Scholarship eher auf Probleme auf der Makro-Ebene von Unternehmen abzielt, versucht Positive Organizational Behavior (POB) auf die Probleme auf der Mikro-Ebene zu fokussieren bezogen auf MitarbeiterInnen-Entwicklung und Performance. Wenngleich es zu Überschneidungen zwischen den beiden Strömungen kommt (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, S.10).

Auch wenn das Gesamtfeld des organisatorischen Verhaltens umfassender geworden ist, sind in den vergangenen Jahren wichtige Variablen entstanden, welche zum besseren Verständnis und der effektiveren Anwendung desselben beitragen. Der Begriff Positive Organizational Behavior (POB) wurde durch den Autor Luthans geprägt und definiert als das Studium und die Anwendung von positiv orientierten Stärken von Humanressourcen und psychologischen Kapazitäten, welche gemessen, entwickelt und effektiv

für die Leistungsverbesserung an Arbeitsplätzen verwendet werden können. Um als Positive Organizational Behavior Konstrukt zu gelten, müssen die folgenden betrieblichen Kriterien erfüllt sein (Luthans, 2011, S. 199):

- Basis auf Theorie und Forschung: Positive Organizational Behavior basiert darauf ständig theoretische Grundlagen zu schaffen und grundlegende und angewandte Forschungsergebnisse zu erzielen.
- Gültige Maßnahmen: Neben einer Grundlage auf Theorie und Forschung, muss das Konstrukt zuverlässige und gültige Maßnahmen besitzen, um im Positive Organizational Behavior aufgenommen zu werden.
- Offen für Entwicklung: Dieses Kriterium ist besonders wichtig für Positive Organizational Behavior, da es den Ansatz von Vielem aus der Positiven Psychologie unterscheidet. Dieses Kriterium besagt, dass um im Positive Organizational Behavior aufgenommen zu werden, das Konstrukt situationsorientiert und offen für Lernprozesse, Veränderung und Entwicklung sein muss. Gemäß diesem Kriterium kann die psychologische Kapazität entwickelt und trainiert werden, während die meisten Variablen der Positiven Psychologie wie Tugend und Charakter eher charakteristisch und damit relativ fix sind. Dasselbe gilt für die meisten der organisatorischen Verhaltens-Konstrukte.
- Steuerung für Leistungsverbesserung: Positive Organizational Behavior beschäftigt sich mit dem Arbeitsplatz und wie die positive psychologische Ressourcenkapazität angewendet werden kann, um die menschliche Leistung zu verbessern (Luthans, 2011, S. 199f.).

Die positiven psychologischen Kapazitäten, die diese vier Kriterien am besten erfüllen, sind Wirksamkeit, Optimismus, Hoffnung und Resilienz – bekannt als das 'Psychologische Kapital' (Luthans, 2011, S. 200).

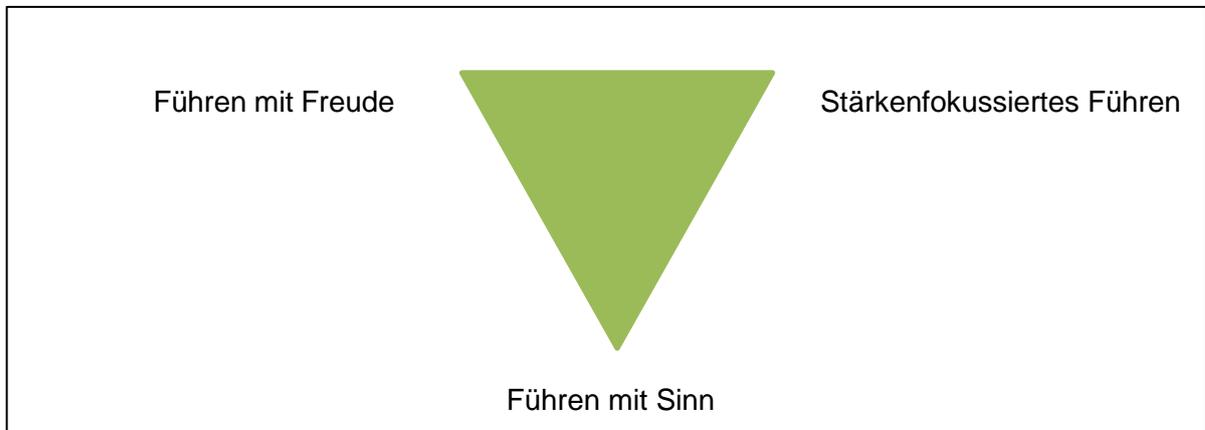
5 Positive Leadership

Aus dem Bereich der Printmedien ist der Ausspruch nur schlechte Nachrichten seien gute Nachrichten weithin bekannt. In diesem Bereich haben negative Nachrichten häufige eine Auflagensteigerung zur Folge. Die Wissenschaft hat längst Erkenntnisse dazu, dass negative Nachrichten länger nachwirken als positive. Dieser Aspekt ist auch auf die Unternehmenskultur übertragbar. Kritik entfaltet bei den MitarbeiterInnen eine nachhaltigere Wirkung als Lob, negativen Aussprüchen wird mehr Beachtung geschenkt. Beim Positive-Leadership-Ansatz werden negative Aspekte des Arbeitsalltages und Schwächen allerdings auch nicht zur Gänze ausgeblendet, sondern sie erhalten nur einen nachgeordneten Stellenwert (Creusen & Eschemann, 2010, S. 20ff.).

Positive Leadership bezeichnet einen positiven Führungsstil, der sich die persönliche Einbringung sowie die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen zum Ziel setzt. Dazu muss es den MitarbeiterInnen möglich sein, die eigenen Stärken systematisch erfassen zu können, sie einzubringen und weiterentwickeln zu können bei gleichzeitiger Überwindung der eigenen Grenzen. Dies kann nur in einer entsprechenden Unternehmensatmosphäre gelingen, in welcher eine gemeinsame Vision verfolgt wird. Eine weitere zentrale Stellung nimmt die materielle als auch immaterielle Beteiligung der MitarbeiterInnen ein. Auch ein entsprechend hohes Maß an Entscheidungsfreiheit spielt eine entscheidende Rolle. Identifikation, Spaß an Höchstleistungen und somit auch Unternehmenserfolg sind die Folge (<http://www.positive-leadership.de>, 17.12.2016).

Die Autorin Seliger hat den Versuch getätigt, die verschiedenen Zugänge zum Positive Leadership auf Führung zu übertragen und dabei eine Gliederung in drei Faktoren erstellt. Die Autorin nimmt drei Prinzipien von Positive Leadership an (Seliger, 2013, S. 205):

Abbildung 2: Drei Prinzipien von Positive Leadership



Quelle: Eigene Darstellung nach Seliger (2013, S. 205)

Das Dreieck soll den inneren Kern - das Herzstück - von Führung darstellen. Positive Leadership zeichnet sich durch eine Haltung von Zuversicht und Vertrauen, Engagements für MitarbeiterInnen und KollegInnen als auch positive Ziele aus. 'Führen mit Freude' wird gleichgesetzt mit 'Führen mit Leichtigkeit' und kann dazu beitragen, dass die Menschen glücklich werden können (Seliger, 2013, S. 206).

Zu den Aufgaben von Führung zählt außerdem immer wieder für sich selbst, die MitarbeiterInnen und die Organisation ein Bewusstsein zu schaffen, dass jedes Handeln einen größeren Bezugsrahmen hat, Wirkungen erzielen, aber auch von außen beeinflusst werden kann. Führung soll Sinn stiften. Für MitarbeiterInnen ist es in diesem Sinne wichtig, den größeren Sinnzusammenhang von Arbeit und Organisation zu erkennen, um zu verstehen, welche Bedeutung ihre Arbeitsschritte für die gesamte Organisation haben. Ihre Arbeit gewinnt an Gewicht. Sinn bedeutet ebenfalls, Verantwortung für die eigenen Wirkungen zu erkennen, wobei dieser Aspekt eng mit Fragen der Ethik verbunden ist. Fragen der Ethik sind für Führung besonders bedeutend, da Führungskräfte in der Regel einer speziellen Beobachtung unterliegen und als Vorbilder wahrgenommen werden (Seliger, 2013, S. 206).

Positive Leadership fokussiert auf die Stärken, Chancen und Potentiale von MitarbeiterInnen als auch Organisationen. Lernen und Entwicklung basieren auf Analysen von Erfolgen und Höhepunkten. In der Praxis wird der Blick allerdings öfter auf die Mängel gelegt, auf die Differenz von Soll- und Ist-Zustand. Diese negative Perspektive verhält sich teilweise wie ein Kreislauf und bringt immer wieder ans Licht was und warum nicht funktioniert (Seliger, 2013, S. 206f.).

5.1 Positive Leadership in Kombination mit dem GRID-Modell

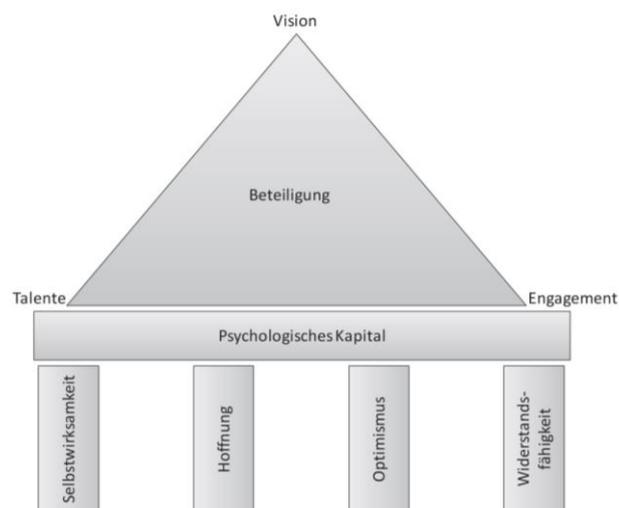
Für das Positive Leadership ist insbesondere das 'Psychologische Kapital' von Bedeutung. Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und Widerstandsfähigkeit werden mit diesem Begriff verbunden. Die vier Begrifflichkeiten werden als spezifische Konzepte verstanden und wie folgt definiert: Unter Selbstwirksamkeit wird der Glaube verstanden, die eigenen Ziele erreichen zu können. Derjenige der Hoffnung hat, stellt Überlegungen an, welche Wege zum Ziel führen und verfügt über die Motivation diese zu beschreiten. Optimismus ist gekennzeichnet von der Erwartung von Positivem in der Zukunft und der Selbstzuschreibung von Erfolgen. Widerstandsfähigkeit wird als die Eigenschaft definiert, Widrigkeiten standzuhalten und somit positiv zu bleiben (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 23).

Die eben beschriebenen Eigenschaften beeinflussen das persönliche Glücksempfinden als auch die wahrgenommene Zufriedenheit. Außerdem sind sie entwicklungsfähig, das

bedeutet durch entsprechende Maßnahmen beziehungsweise Übungen können die Eigenschaften entscheidend verbessert werden (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 23).

Das 'psychologische Kapital' kann als Basis aller positiven Führungsansätze gesehen werden. Beim Positive Leadership wird das Wohlbefinden des Einzelnen als auch die Leistungsfähigkeit der Organisation auch unter Rentabilitätsaspekten betrachtet. Das Hauptaugenmerk der positiven Führung liegt somit auf dem Menschen und der Profitabilität. Die folgenden vier Komponenten werden unterschieden: Talente, Engagement, Vision und Beteiligung (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 23).

Abbildung 3: Der Positive-Leadership-Ansatz



Quelle: Creusen, Eschemann & Johann (2010, S. 24)

Wofür Positive Leadership genau steht, lässt sich mit vier Aspekten beschreiben: Erstens die Orientierung an persönlichen Stärken. Beim Positive-Leadership-Ansatz fokussieren die Führungskräfte auf dem Ausbau und der Förderung der individuellen Stärken der MitarbeiterInnen anstatt sich auf die Schwächen zu konzentrieren. Aufgrund dessen, dass die meisten Menschen der Gesellschaft darauf trainiert sind, Schwächen zu erkennen und daran zu arbeiten, ist es in der Praxis nicht so einfach auf die Stärken zu fokussieren und diese noch weiterzuentwickeln (Ebner, 2010, S. 22).

Der zweite Aspekt betrifft das Erleben von 'Flow'. Darunter wird ein Zustand verstanden, indem ein Mensch völlig in seiner Tätigkeit aufgeht, die Zeit für ihn/sie wie im Flug vergeht und er/sie noch überaus konzentriert ist. Der Grund, die Situation, die bei einem Menschen ein positives Flow-Erlebnis hervorruft, ist individuell. Aufgabe der Führungskraft ist es hierbei herauszufinden, welche verschiedenen Tätigkeiten bei den unterschiedlichen MitarbeiterInnen ein Flow-Gefühl auslösen oder begünstigen (Ebner, 2010, S. 22f.).

Der dritte Aspekt beruht auf der Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Ein erweiterter Entscheidungsspielraum führt bei den MitarbeiterInnen vermehrt zu einer selbst geplanten Arbeitsgestaltung und kann somit Flow-Erlebnisse auslösen. Sobald ein Ziel definiert ist und die MitarbeiterInnen den Weg zum Ziel mitgestalten können, suchen sie sich selbst die Gestaltungsmöglichkeit, die dem eigenen Wesen am besten entspricht. Die Tatsache, dass die MitarbeiterInnen eine Variante selbst gewählt haben, beeinflusst ihre Motivation und ihr Durchhaltevermögen signifikant. Somit ist es im Zusammenhang mit diesem Aspekt die Aufgabe der Führungskraft Entscheidungsspielräume für die MitarbeiterInnen zu erkennen, erweitern und akzeptieren (Ebner, 2010, S. 23).

Der vierte Aspekt von Positive Leadership beschäftigt sich mit dem Sinn, welchen die Arbeit vermittelt. Sinn in der Arbeit kann durch erstrebenswerte Ziele, Zielvereinbarungen und Unternehmensvisionen erreicht werden. Eine Arbeit, die als sinnvoll erachtet wird, hat einen Einfluss auf die Motivation, das Engagement sowie die Identifikation mit dem, was die MitarbeiterInnen tun (Ebner, 2010, S. 23).

5.1.1 Das GRID-Modell

Das Hauptaugenmerk von Positive Leadership liegt auf der immateriellen Beteiligung der MitarbeiterInnen. Durch die Beteiligung der MitarbeiterInnen auf allen Hierarchieebenen, kann ein Miteinander entstehen und positive Resultate und Erfolg sind die Folge. Zu den effizientesten Instrumenten der Beteiligung zählt Grid (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 25).

Wenn es einem Unternehmen gelingt, dass die verschiedenen Beziehungen von einem gegenseitigen Respekt und Vertrauen gekennzeichnet sind, so können viele verschiedene Probleme verhindert werden und es kann zu Objektivität kommen. Zur Messung

der Qualität solcher Beziehungen stellt Grid eine geeignete Methode dar. Das Grid-Modell basiert auf sieben Führungsstilen, welche in der Praxis beobachtet werden können. Die verschiedenen Führungsstile resultieren aus der Gegenüberstellung von jeweils zwei Orientierungen: Ergebnisorientiert/sachorientiert und personenorientiert/menschenorientiert (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S.130).

Unter Sachorientierung wird die Fokussierung des Verhaltens sowie der Kommunikation auf unmittelbare oder langfristige Ergebnisse und Resultate verstanden. Als Beispiele für eine solche Orientierung kann die Festlegung von Tages-, Wochen- und Monatsabsatzzielen durch die Führungskraft genannt werden. In der grafischen Darstellung stellt die X-Achse die Sachorientierung dar. Unter Menschenorientierung wird das Maß verstanden, indem Führungskräfte in der Lage sind ihr eigenes Handeln zu reflektieren und zu verändern. In diesem Fall spielt Empathie eine wichtige Rolle, also die Fähigkeit sich in andere Menschen einfühlen zu können. Ein Abschätzen der Auswirkungen von Entscheidungen auf Menschen hat Vertrauen und einen offenen und ehrlichen Umgang unter Teammitgliedern zur Folge. Die Menschenorientierung ist in der grafischen Darstellung auf der Y-Achse angesiedelt (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 131).

Das Leadership-Netzwerk kann 81 Kombinationen an Aufgaben- und Menschenorientierung identifizieren. Dieses definiert fünf Führungsstile. Sie sind jeweils in vier verschiedenen Quadranten der grafischen Darstellung des Modells angesiedelt. Führungskräfte mit einer Punktezahl von 9 auf der horizontalen Achse zeichnen sich durch eine hohe Aufgabenorientierung aus. Sie weisen ein starkes Bestreben zur betrieblichen Zielerreichung auf. Führungskräfte mit einer Punktezahl von 9 auf der vertikalen Achse messen der Pflege menschlicher Beziehungen höchste Wichtigkeit bei. Die Führungsstile im Führungsnetzwerk können wie folgt beschrieben werden (Nikezic, Stojkovic, Djurovic & Djordjevic, 2013, S. 394):

- 1.1 Stil – niedrige Aufgaben- und Menschenorientierung: Dieser Stil zeichnet sich durch Gleichgültigkeit aus. Menschen, die diesem Stil folgen, scheuen sich vor aktiver Verantwortungsübernahme. Sie verhalten sich unter Druck passiv (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 132).
- 1.9 Stil – niedrige Aufgabenorientierung und hohe Menschenorientierung: Entgegenkommen spielt in diesem Stil eine zentrale Rolle. Menschen, die diesen Stil praktizieren, versuchen die Harmonie zu stärken beziehungsweise gegebenen-

Bedeutungsvoll und ebenfalls explizit näher beschrieben sind außerdem zwei Kombinationen im GRID, auf die an dieser Stelle ebenfalls kurz näher eingegangen werden soll:

- PAT-Stil – Situationsabhängig abwechselnd 9.1 und 1.9 Stil: Vorschreiben und Anleiten sind in diesem Stil zentrale Begriffe. Bei Verfolgung dieses Stils verstehen Menschen unter Führung die Definition von Zielen für sich und andere. Gegenüber Unterstützung zeigen sie sich dankbar, während Anfechtungen unterbunden werden (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 132).
- OPP-Stil – Einsatz aller Stile zum eigenen Vorteil: Hier kommt es vor allem zu Ausnutzung und Manipulierung. Menschen dieses Stils überreden andere dazu, Ziele zu unterstützen mit dem größten persönlichen Vorteil. Zur Erreichung des Vorteils, wird jedes Mittel verwendet (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 133).

5.1.2 Verschiedene Interaktionselemente – Der Umgang mit Menschen

Beim Grid werden sieben Interaktionselemente unterschieden – auch Relationen genannt, die in der Praxis ebenfalls tagtäglich beobachtet werden können: Das Üben von Kritik, das Ergreifen der Initiative, die Gewinnung von Informationen, die Vertretung von Standpunkten, das Treffen von Entscheidungen, das Lösen von Konflikten und das Widerstandsfähig sein und werden. Welche Elemente in der konkreten Situation schlussendlich zum Tragen kommen, ist zum Teil situationsabhängig (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 133).

Das Üben von Kritik kann als die wichtigste Komponente einer auf Erfolg basierenden Zusammenarbeit angesehen werden. Dabei werden Informationen freigesetzt und es kommt zu geeigneten Bedingungen für Synergien. Kritik kann sich in verschiedenen Phasen und Arten äußern. Zu den Phasen von Kritik zählt: Kritik im Vorfeld (es kommt gleich zu Beginn eines Projektes zu Kritik, eine bessere Planung und Strukturierung sind möglich), periodische Kritik (diese bietet planmäßige Gelegenheiten Korrekturen vorzunehmen und anschließend planmäßig weiterzuarbeiten), begleitende Kritik (ist spontan und unterbricht den Arbeitsablauf, die Arbeitsqualität wird bewertet) und die abschließende Kritik (tritt meistens am Projektende auf, dabei wird versucht aus Erfahrungen zu lernen, um zukünftig erfolgreicher zu sein). Die Arten der Kritik hingegen lassen sich in die folgenden unterscheiden: Anonyme Kritik (diese wird indirekt kommuniziert und ist meistens nicht sachlich), offene Kritik (ist oft spezifisch und aufrichtig), zielorientierte Kri-

tik (beruht auf vorher festgelegten Kriterien) und wirksame Kritik (bezieht sich auf konkrete Beispiele, beschreibt ebenfalls Gefühle, wertet aber nicht) (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 134).

Unter dem Ergreifen von Initiative werden Handlungen verstanden, um bestimmte Ziele zu verfolgen sowie Aktivitäten zu unterstützen. Eine Person, die Initiative zeigt, tritt mit großem Selbstvertrauen auf und gibt Wege vor. Sie macht Vorschläge, entwickelt Strategien, bindet die MitarbeiterInnen mit ein und bringt Projekte vor. Die Art und Weise der Initiative hat auch Auswirkungen auf die Motivation sowie das Engagement der MitarbeiterInnen. Wenn diese von Anfang an in die Planung und Festlegung von Initiativen miteinbezogen werden, so entsteht bei den MitarbeiterInnen ein persönliches Interesse am Ergebnis der Arbeit. Auch Begeisterung, Zuversicht und Einsatzbereitschaft können als weitere Folgen genannt werden. Initiative entwickelt sich in Beziehungen, die vor allem von Respekt und Vertrauen geprägt sind, besonders gut. Dabei spielt besonders die Möglichkeit Fragen zu stellen und potentielle Probleme anzusprechen eine wichtige Rolle. Im umgekehrten Fall kann ein rücksichtsloses Vorgehen Ängste und Abwehrreaktionen auslösen. Ebenso bauen sich Widerstände auf, da kein Sinn empfunden werden kann. Die Initiative einer Führungskraft sollte stark sein, da positive Emotionen eine ansteckende Wirkung freisetzen. Ist sie hingegen schwach, so kommt es bei den MitarbeiterInnen zu Unsicherheit und Vorsicht, welche ebenso ansteckend wirken (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 135f.).

Bei der Gewinnung von Informationen werden Fragen gestellt, Informationen eingeholt und das Verständnis überprüft. Vernünftiger Informationsaustausch trägt zur Ermutigung von Menschen bei, Informationen untereinander auszutauschen. Dadurch sind Einsichten in alle wichtigen Ansichten, offener sowie spontaner Gedankenaustausch und objektive Bewertungen von Tatsachen möglich (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 136).

Bei der Vertretung von Standpunkten geht es darum, wie Einstellungen, Meinungen, Überzeugungen und Ideen zu vertreten sind. Genauso wichtig ist es allerdings auch Raum für andere Ansichten zu schaffen beziehungsweise beizubehalten. MitarbeiterInnen empfinden es im Berufsalltag oft als riskant und nicht zuletzt anstrengend, die eigenen Standpunkte zu vertreten, da diese schließlich auch begründet werden müssen. Diese Situation führt zu einer Bewertung durch andere. Als besonders hohes Risiko gilt

das Vertreten des eigenen Standpunktes, wenn es keine allgemein anerkannten Standards für Offenheit und Ehrlichkeit gibt. Daher sollte insbesondere die Führungskraft beispielhaft vorangehen und die eigene Meinung authentisch, offen und aufrichtig vertreten. Auch eine Ermutigung der anderen, dies ebenfalls so zu tun, zählt hier zur Aufgabe der Führungskraft (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 136f.).

Das Treffen von Entscheidungen bedeutet sich mit der Auswertung von Ressourcen, Kriterien und Konsequenzen auseinanderzusetzen. Damit eine Entscheidung von der Gruppe mitgetragen wird, sind gute Beziehung von Vorteil. Es wird dann von einer Konsensentscheidung gesprochen. Entscheidungen müssen allerdings nicht ausschließlich im Team getroffen werden, sie können auch alle allein, zu zweit oder zu mehreren getroffen werden, wenn diese Personen über das entsprechende Wissen und die Fähigkeiten verfügen. Eine Entscheidung sollte im Team getroffen werden, wenn dazu der ganze Sachverstand des Teams benötigt wird oder wenn jedes Mitglied zur Umsetzung notwendig ist. Bei Miteinbezug aller Teammitglieder in die Entscheidung kann von Beteiligung gesprochen werden. Engagement und Akzeptanz können entstehen (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 137f.).

Konflikte entstehen bei Meinungsverschiedenheiten unterschiedlicher Personen. Sie können allerdings häufig auch vorhergesehen und es kann auf sie angemessen reagiert werden. Ungelöste Konflikte sind der Grund für Unzufriedenheit und Demotivation unter den MitarbeiterInnen. Viele ManagerInnen sind der Meinung, bei ihnen wären keine Konflikte vorhanden, da diese nicht offen ausgetragen werden. Das ist allerdings meistens eine Form von Selbsttäuschung und Angst, welche auch mit dem Ignorieren von Kommentaren und Situationen zusammenhängt, um keinen Konflikt öffentlich eingestehen zu müssen. Der Umgang mit Konflikten spielt eine wichtige Rolle, denn diese können je nachdem destruktiv und demotivierend oder kreativ und konstruktiv sein. Im Idealfall sollte der letzte Fall eintreten und Konflikte sollten zur gegenseitigen Zufriedenheit gelöst werden. Daraus kann wiederum Respekt erwachsen. Konfliktlösungsstrategien werden vorwiegend in guten, produktiven Beziehungen genutzt. Es geht darum dem Gegenüber aktiv zuzuhören und auf seine Wahrnehmungen, Gefühle und Einstellungen einzugehen. Anschließend soll die Situation genau analysiert und das Problem tatsächlich gelöst werden. In diesem Sinne bedeutet Konflikte lösen: Konfrontation der Gruppenmitglieder mit den verschiedenen Meinungen, konstruktive Austragung des Konfliktes und hinarbeiten auf eine gemeinsame Lösung (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 138f.).

Um widerstandsfähiger zu werden, muss es gelingen ebenfalls mit Misserfolgen umgehen zu können, das heißt auf Probleme, Rückschläge und Fehlschläge reagieren zu können und sie in Bezug auf die Konsequenzen für das weitere Vorgehen zu untersuchen (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 139).

6 Führungsethik

Gute Führung sieht sich mit verschiedenen Anforderungen – untenstehend in drei Dimensionen unterteilt – konfrontiert (Frey, 2015, S. 15).

6.1 Dimension der Menschenwürde: Führen mit Fairness

Es ist für eine Führungskraft von größter Bedeutung, die Menschen in einer Organisation anständig, respektvoll und fair zu behandeln. Im gleichen Moment sollte eine Führungskraft darauf achten, dass auch der Umgang der MitarbeiterInnen untereinander im Team wertschätzend und unterstützend ist. Jede/r einzelne MitarbeiterIn muss seiner/ihrer Individualität entsprechend respektvoll behandelt werden. Liegen im Unternehmen bestimmte Rahmenbedingungen vor – beispielsweise wertschätzender, fairer und vertrauensvoller Umgang –, dann können Motivation und Kreativität aktiviert werden und wachsen (Frey, 2015, S. 22).

Führungskräfte sehen sich häufig mit der Anforderung konfrontiert, alle MitarbeiterInnen gleich zu behandeln beziehungsweise gleich behandeln zu wollen. Doch dieser Anforderung nachzukommen birgt ebenfalls eine große Gefahr in sich. Behandelt eine Führungskraft alle MitarbeiterInnen gleich, so kann er/sie der individuellen Biografie und Situation derselben nicht gerecht werden. Ein offenes System wird benötigt, sodass von bestimmten MitarbeiterInnen – welche entsprechend belastbar sind – ab und an mehr Arbeit, mehr Konzentration, mehr Disziplin erwartet und gefordert werden kann. Von weniger belastbaren MitarbeiterInnen kann in diesem Hinblick nicht dasselbe verlangt werden, sodass es nicht zu Überforderung und negativen Folgen kommt. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu differenzieren und die jeweiligen Stärken und Schwächen der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen. Eine individuelle Behandlung der MitarbeiterInnen muss allerdings gut begründet sein, damit diese für alle Beteiligten nachvollziehbar und transparent ist (Frey, 2015, S. 23).

6.2 Dimension der Exzellenz: Führen als Problemlösung

In der Unternehmensführung als auch in der MitarbeiterInnenführung ist die Reflexion darüber, was das Unternehmen erfolgreich macht, ein wichtiges Thema. Die Dimension der Exzellenz beschäftigt sich mit den Aspekten Leistung, Innovation, Nachhaltigkeit und Qualität (Frey, 2015, S. 38).

Die Schwierigkeit sich mit heterogenen Zielen und Ansprüchen konfrontiert zu sehen, ist der Führungsaufgabe inhärent. Unterschiedliche, sich zum Teil auch widersprechende Interessen finden sich nicht nur zwischen den Zielgruppen, sondern auch innerhalb jeder einzelnen Gruppe. So ist es beispielsweise kaum möglich, es jedem/jeder MitarbeiterIn recht zu machen. Exzellenz lässt sich zum Beispiel auch nur dann erreichen, wenn keine Defizite im Produkt oder im Service bestehen. Damit die Qualität der Produkte und Dienstleistungen gesichert ist, ist es häufig notwendig, dass MitarbeiterInnen zusätzlich Zeit und kognitive Energien aufbringen, was im Gegenzug oft zu Lasten der Work-Life-Balance gehen kann, da Überstunden unausweichlich sind oder Misserfolge angesprochen werden müssen. Dadurch kann das Privatleben eines/einer MitarbeiterIn zum Teil auch stark belastet werden und er/sie befindet sich im Zwiespalt zwischen wartenden KundInnen und den Pflichten im familiären Bereich (Frey, 2015, S. 42).

Eine Führungskraft erlebt somit häufig den Druck, sich mit widersprüchlichen Bedürfnissen und Interessen auseinandersetzen zu müssen. Aus diesem Grund ist das Verhalten einer Führungskraft immer ein Kompromiss, in den wenigsten Fällen lässt sich eine eindeutig korrekte Verhaltensweise ableiten. Somit ist es Aufgabe der Führungskraft einen Kompromiss zwischen den Anforderungen der KundInnen und den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen zu finden. Im Zweifel ist es notwendig, Abstriche in der Dimension Exzellenz zu machen, wenn die Gefahr besteht, dass die MitarbeiterInnen 'ausbrennen' oder die Sachverhalte nicht mit einem Klima der Wertschätzung und der Menschenwürde in Einklang zu bringen sind. So steht eine Führungskraft vor der Aufgabe, zu erklären, zu überzeugen und zu reflektieren, wie eine angemessene Balance zwischen den Dimensionen der Menschenwürde, der Exzellenz und Ethikorientierung erreicht werden kann (Frey, 2015, S. 42f.).

6.3 Dimension der ethikorientierten Führung: Das Verwalten weicht dem Gestalten

Die Grundlage einer ethikorientierten Führung ist die Tatsache, dass eine Führungskraft integer, glaubwürdig und berechenbar ist, um überzeugend sein zu können. Eine Prägung der Führungskräfte im Hinblick auf die drei V's (Verantwortung, Vorbild, Verpflichtung) scheint bedeutend zu sein (Frey, 2015, S. 49).

6.3.1 Verantwortung

Unter der Übernahme von Verantwortung wird verstanden, dass sich eine Führungskraft zuständig für sich selbst, für das Ganze, für die Gegenwart und die Zukunft fühlt. Die Verantwortung bezieht sich nicht nur auf die MitarbeiterInnen oder die Organisation, sondern gilt auch gegenüber KundInnen, der Gesellschaft, dem Betriebsrat und vielen mehr. Verantwortung hängt ebenfalls mit einer permanenten Beobachtung der Konkurrenz zusammen, es geht darum einen Blick über die Grenzen hinaus zu werfen, Initiativen zu ergreifen, Entscheidungen zu treffen, zu handeln, zu gestalten und dabei die Menschen mitzunehmen. Das Begeistern für eine gemeinsame Vision, für gemeinsame Ziele ist ein wichtiges Thema. Schließlich trägt eine Führungskraft nicht nur dafür Verantwortung, was sie tut, sondern auch dafür, was sie nicht tut (Frey, 2015, S. 49).

Damit Führungskräfte erfolgreich führen können, müssen sie sich über die mit der Führungsaufgabe verbundene Verantwortung bewusst sein. Was eine Führungskraft will, darf und muss sollte von Anfang an für jede/n individuell abgeklärt werden. Die bewusste Entscheidung für eine Führungsaufgabe kann durchaus als Chance verstanden werden: Dadurch kann bereits zu Beginn das eigene ethische Wertesystem als Richtungsweiser und Maßstab für das Führungsverständnis angelegt werden (Eckhart & Ahrer, 2013, S. 8).

6.3.2 Vorbild

Es sind besonders die Taten einer Führungskraft von Bedeutung, sie sollte glaubwürdig sein, Perspektiven wechseln können und authentisch sein. Eine Führungskraft ist Vorbild, ob sie dies sein möchte oder auch nicht. So ist sie Vorbild im positiven wie auch im negativen Sinne und in allen Phasen des Handelns. Eine Führungskraft sollte sich somit vor Augen halten, dass sich MitarbeiterInnen an seinem/ihrem Verhalten orientieren und dieses möglicherweise sogar nachahmen (Frey, 2015, S. 49).

Kurz gesagt geht es darum, dass eine Führungskraft eine bestimmte Haltung einnimmt und diese 'echt' und aktiv vorlebt (Eckhart & Ahrer, 2013, S. 14).

6.3.3 Verpflichtung

Führungskräfte sollten verdeutlichen, hinter welchen klaren Werten, Zielen und Visionen sie stehen und an welchen sie festhalten. Gleichzeitig sollte es ihnen in ihrem Verhalten gelingen, den Menschen zu signalisieren, dass sie sich auf sie verlassen können. Unter Verpflichtung wird verstanden, dass Führungskräfte auch in schwierigen Situationen da sind und den MitarbeiterInnen verdeutlichen, dass auf sie Verlass ist (Frey, 2015, S. 49).

Der gute Wille einer Führungskraft zur Umsetzung ethikorientierter Führung ist häufig gegeben, das Unterfangen scheitert allerdings oft eher unabsichtlich oder unbewusst. In diesem Zusammenhang können vier Stolpersteine identifiziert werden: Nicht-Kennen, Nicht-Können, Nicht-Wollen und Nicht-Sollen beziehungsweise Nicht-Dürfen (Frey, 2015, S. 53).

- Nicht-Kennen: Viele Führungskräfte verfügen nicht über das entsprechende Wissen betreffend professionelles und ethikorientiertes Führen. Förderliche und kontraproduktive Verhaltensweisen sind dann oft ebenfalls nicht bekannt, beziehungsweise es mangelt den Führungskräften generell an Kenntnissen über gute Führung. Entsprechendes Wissen und Erkenntnisse lassen sich allerdings erlernen (Frey, 2015, S. 53).
- Nicht-Können: Auch bei Vorhandensein entsprechender Kenntnisse wird ethikorientierte Führung oft nicht umgesetzt. Diese Situation kann auf dem Scheitern der praktischen Anwendung basieren. Gezielte Schulungsmaßnahmen mitsamt Anleitungen zu Verhaltensweisen können diese Problemsituation lösen. Auch die Orientierung an Vorbildern und ein ehrliches Feedback durch qualifizierte MentorInnen kann in Bezug auf das Erlangen von entsprechendem Wissen hilfreich sein. Ob die Führungskräfte das Wissen auch umsetzen können, also beispielsweise die notwendige Kraft und Bereitschaft besitzen kontinuierlich weiter zu lernen oder ausreichend Sensibilität im Umgang mit Fehlern und Problemen erlangen, kann nicht vorausgesetzt werden (Frey, 2015, S. 53f.).
- Nicht-Wollen: Ab und an ergibt sich auch das Problem, dass sich Personen in einer Führungsposition befinden, die eigentlich nicht führen möchten. Durch aus-

gesprächen gute Leistungen im fachlichen Bereich, wurden sie in eine Führungsposition versetzt. Allerdings werden von diesen Personen in ihrer neuen Rolle, sehr unterschiedliche Fähigkeiten gefordert. Einige Führungskräfte führen allerdings auch nicht ethikorientiert, da sie fürchten dadurch Macht und Einfluss einzubüßen. Häufig stellen die Führungskräfte an sich selbst auch die Erwartung, es allen recht machen zu müssen. Die daraus resultierenden Ängste und Unsicherheiten können durch die Aufklärung über die Wirkungsweise und Effektivität ethikorientierter Führung geschmälert werden. Ein weiterer Grund weswegen Führungskräfte die Dimension der Exzellenz oder der Menschenwürde nicht umsetzen ist die Tatsache, dass die Maßnahmen diesbezüglich aufwändig und schwierig sind und der dazugehörige Nutzen nicht erkannt wird (Frey, 2015, S. 54).

- Nicht-Sollen beziehungsweise Nicht-Dürfen: Die Ausübung ethikorientierter Führung wird zum Teil in Unternehmen auch nicht in angemessenem Maße gefördert und gefordert. Die Forderung nach starken und 'harten' Führungskräften macht sich laut und ethikorientiertes Führungsverhalten wird eher belächelt. Dieser Umstand erschwert es Führungskräften sich ethikorientiert zu verhalten. Als Konsequenz spielt der Mut und die Fähigkeit der Führungskräfte eine wichtige Rolle, trotzdem ein ethikorientiertes Verhalten zu zeigen, auch wenn die entsprechenden Prinzipien von der Organisation nicht gelebt werden und ein Netzwerk ethikorientierter Führungspersönlichkeiten aufzubauen, damit sich das Verhalten weiter durchsetzen kann (Frey, 2015, S. 54).

Führungskräfte, die ihre Führungsrolle erfolgreich und ethisch verantwortlich wahrnehmen möchten, haben sich implizit auch dafür entschieden, Unsicherheiten, Ambivalenz und Paradoxien als Herausforderung anzunehmen. Von solchen Führungskräften wird in hohem Maß eine permanente Reflexion des eigenen Handelns gefordert (Eckhart & Ahrer, 2013, S. 19).

Von Führungskräften wird im Allgemeinen ein bestimmtes Bild erwartet, und zwar leistungsorientiert zu sein, aber mit Blick auf den Menschen. Es wird beides benötigt, ein unternehmerisches Herz, das die Leistungs- und KundInnenorientierung nicht außer Acht lässt, sowie eine humanistische Grundidee, die die Potenziale der Menschen entfaltet. So stehen Leistung und Menschlichkeit nicht in einem Widerspruch zueinander, sondern ergänzen sich gegenseitig (Frey, 2015, S. 81f.).

7 Positive Leadership in der Praxis

In den vorhergehenden Kapiteln wurde Positive Leadership aus dem theoretischen Blickwinkel beleuchtet, daher soll im Folgenden nun auf den praktischen Aspekt von Positive Leadership näher eingegangen werden. Dazu können folgende zentralen Themen unterschieden werden:

7.1 Erkennen von Talenten und das Ausbauen von Stärken

Die Nichtbeachtung von MitarbeiterInnen wird von manchen Vorgesetzten als ein unangegabenes Lob angesehen. Sie sind mit der freien, selbstständigen und fehlerfreien Arbeitsleistung des/der MitarbeiterIn zufrieden. Gleichzeitig bietet ihnen eine solche Verhaltensweise die Möglichkeit sich mehr mit Problemen und all jenem zu befassen, das noch nicht funktioniert. Doch darin birgt sich auch eine Gefahr: Die vorwiegende Beschäftigung mit Schwächen bremst die Produktivität ein und verursacht häufig eine hohe Fluktuation. Ein/Eine MitarbeiterIn, dessen/deren Talente weder erkannt noch gefördert werden, verspürt wenig Motivation das Engagement zu erhöhen und fühlt sich dem Unternehmen emotional nicht verbunden (Creusen & Eschemann, 2010, S. 21f.).

Eine zentrale Frage, die sich Führungskräften stellt, ist wie es gelingen kann, dass MitarbeiterInnen über sich hinauswachsen. Eine Führungskraft könnte beispielsweise die MitarbeiterInnen dazu anleiten, sich bei der eigenen Stärkenentfaltung anhand verschiedener Fragen selbst einzuschätzen. Beantwortet der/die MitarbeiterIn wiederholt die Fragen in schriftlicher Form, lässt sich nach einiger Zeit ein Muster erkennen, welches Schlüsse auf Stärken und Leistungsspitzen zulässt (Creusen & Eschemann, 2010, S. 23f.).

Eine weitere Methode, welche eine Hinführung zum Flow-Zustand zum Ziel hat, ist die Übung der 'drei guten Dinge des Tages'. Das bewusste Wahrnehmen und das schriftliche Festhalten von Momenten täglicher Zufriedenheit vermittelt Glücksgefühle, hilft aber auch Widerstandskräfte aufzubauen für eventuelle Rückschläge. Die auf diese Weise fixierten positiven Emotionen können am Folgetag neue Leistungsmotivation entfalten. Das heißt der Verlauf der Dinge kann bewusst beeinflusst werden und es kann positive Energie geschöpft werden (Creusen & Eschemann, 2010, S. 24).

7.1.1 Dank

Auch Dankesbriefe können hierarchieübergreifend eingesetzt werden und weisen dabei eine positive Wirkung auf. Ziel dabei ist die Formulierung von Situationen, die einen Menschen gegenüber den KollegInnen, MitarbeiterInnen oder Vorgesetzten zu Dank inspirieren, wobei gerade kleine Dinge des alltäglichen Lebens eine entscheidende Rolle spielen (beispielsweise das Aufhalten einer Tür). Dieses Instrument ist in der Lage verhärtete Fronten wieder aufzulösen und geschlossene Teams wieder funktionieren zu lassen. Die Begleitung eines solchen Prozesses durch einen Coach ist in diesem Fall allerdings ebenfalls anzuraten (Creusen & Eschemann, 2010, S. 24).

Doch die MitarbeiterInnen und Führungskräfte können sich Dankbarkeit auch täglich selbst vor Augen halten. Diesbezüglich sollen im Folgenden drei Praxisanwendungen näher erläutert werden. Die erste Technik stellt das Dankbarkeitstagebuch dar. Dabei besorgt sich der/die MitarbeiterIn/Führungskraft ein spezielles Buch, in welches einmal pro Woche hineingeschrieben wird, wofür sie im Leben dankbar sind. Durch das Aufschreiben kann die Wirkung gesteigert werden, da das Gehirn beim Schreiben andere Bereiche als beim reinen Nachdenken verwendet und damit auch leichter Zusammenhänge erkennen kann. Das zweite praktische Tool stellt das Dankbarkeitsritual dar. Ein Ritual steht für Regelmäßigkeit. Bei diesem Ritual denkt die ausführende Person einmal am Tag an etwas wofür er/sie dankbar ist. Die dritte Praxisanwendung betrifft die mentale Fitness. Es geht dabei darum, sich anzugewöhnen negative Gedanken durch positive zu ergänzen. Das heißt nicht, dass negative Gedanken überhaupt ausgeklammert werden sollen, denn das könnte möglicherweise das Gegenteil bewirken, sondern dass nach einem negativen Gedanken ein positiver folgt. Diese Gedanken nicht mit dem Wort 'aber', sondern mit dem Wort 'und' zu verbinden ist noch entlastender. Bei all diesen Übungen ist es wichtig, dass sie in den Alltag integriert werden und nicht als Pflicht oder Belastung erlebt, sondern gerne gemacht werden (http://positivepsychologie.eu/sites/default/files/ja-magazin_18-19.pdf, 12.04.2017).

7.1.2 Erschließen von Potenzialen

Positive Psychologie und Positive Leadership besitzen die Fähigkeit, Unternehmen und Menschen in ein neues Zeitalter der Wettbewerbsfähigkeit und Work-Life-Balance zu führen. Mit Blick auf die Zukunft – insbesondere dem verstärkten Wettbewerbsdruck und

den sich verändernden KundInnenwünschen – empfiehlt es sich gerade jetzt nachhaltiger Förderung, Bindung der MitarbeiterInnen, strategischer Planung und vorausschauenden Verbesserungsmaßnahmen mehr Beachtung zu schenken (Creusen & Eschemann, 2010, S. 25).

Wie in Kapitel 2.2 bereits beschrieben, unterscheidet die Autorin Seliger (2014, S. 63) zwischen drei Bereichen der Führung: Der Selbstführung, dem Führen von Menschen und dem Führen von Organisationen. Nachdem für die Forschungsfrage besonders das Führen von Menschen relevant ist, wird dieses in dem folgenden Kapitel in Bezug auf die berufliche Praxis konkreter behandelt.

7.2 Führen von Menschen

Der Positive-Leadership-Ansatz gibt Führungskräften einen sehr außergewöhnlichen Ratschlag, und zwar: „Seien Sie als Führungskraft faul.“ (Seliger, 2014, S. 134). Dahinter steht der Gedanke, die Stärken und Energie der MitarbeiterInnen für sich arbeiten zu lassen. Dies kann gelingen, indem nicht gegen unterstellte Demotivation und vermutete Schwächen gekämpft wird, sondern die Stärken und Talente der MitarbeiterInnen erkannt und entwickelt werden und Entfaltung möglich ist. Dann arbeiten die MitarbeiterInnen aus eigenem Antrieb, ohne dass sie in Bewegung gebracht werden müssen. Die Schwierigkeit für die Führungskraft besteht darin ‘anders’ zu führen, das heißt alte Bilder, Muster und Gewohnheiten loszulassen und neue zu erlernen (Seliger, 2014, S. 133f.).

7.2.1 Positive Gestaltung der Kommunikation

Die Kommunikation nimmt in der Führung von Menschen eine zentrale Rolle ein. Gemäß der systemischen Theorie sind lebende Systeme autonom und von außen relativ unzugänglich und demnach handeln auch Menschen ihren inneren Landkarten folgend. Führung hat allerdings zum Ziel, gewünschte und den Aufgaben und Zielen entsprechende Verhaltensweisen in den MitarbeiterInnen hervorzurufen beziehungsweise zu ermöglichen. Ein solches Verhalten kann zwar nicht direkt erzeugt werden, allerdings kann eine Führungskraft die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sich dieses zeigt (Seliger, 2014, S. 135f.). Für eine Führungskraft ergeben sich die folgenden Schritte:

1. Reflektion der Bilder der MitarbeiterInnen

Positive MitarbeiterInnenführung basiert auf einem positiven Bild der MitarbeiterInnen. Dieses Bild der MitarbeiterInnen kann die Führungskraft bewusst beeinflussen und gestalten. Verschiedene zentrale Fragen können dabei hilfreich sein, beispielsweise: Beim

Gedanken an meine MitarbeiterInnen – welche Erfahrungen Eindrücke erfüllen mich mit besonderer Freude? Was motiviert die MitarbeiterInnen besonders und was gibt ihnen gute Energie? ... (Seliger, 2014, S. 137).

2. Bewusstes Gestalten des Verhaltens

Professionelle Kommunikation sollte immer reflektiertes Verhalten sein und es sollte das Ziel sein, das eigene Kommunikationsverhalten als Intervention zu verstehen. Es geht darum einen Beitrag zu schaffen, der eine bestimmte Wirkung erzielen soll. Daher sollten sich Führungskräfte vor und während eines Kommunikationsprozesses bestimmte Fragen stellen: Was soll mit dem Verhalten erreicht oder ausgelöst werden? Welche Rahmenbedingungen werden benötigt, um gute Energie entstehen zu lassen? Wie kann die Sprache, Körpersprache und die Gestaltung der Inhalte der Kommunikation dazu beitragen, schwierige Themen wertschätzend zu bearbeiten? Und viele mehr (Seliger, 2014, S. 139).

7.2.2 Sinn stiften

Wenn die MitarbeiterInnen Sinn in ihrer Arbeit erkennen und wertschätzen können, werden positive und produktive Energien freigesetzt. Sinn entsteht, indem MitarbeiterInnen den größeren Zusammenhang und den Nutzen der Arbeit erkennen und verstehen, aber auch indem die Nützlichkeit und Wertigkeit ihrer Arbeit für die Gesellschaft augenscheinlich wird. Ein solcher Sinn kann auf unterschiedlichen Wegen gefunden werden, und zwar indem es beispielsweise gelingt, eine Verbindung zwischen dem Sinn der Arbeit und jenem des eigenen Lebens herzustellen. Oder indem das 'große Bild' für die MitarbeiterInnen erkennbar wird oder die eigene Arbeit attraktive und lohnende Zukunftsaussichten zeichnet (Seliger, 2014, S. 140).

Die Führungskräfte können konkret die folgenden Maßnahmen setzen:

1. Sinnstiftung durch die Anregung zur Selbstreflexion

Um Sinn in der Arbeit zu erzeugen ist es wichtig, dass sich die persönlichen Ziele, Motive, Werte der MitarbeiterInnen mit der Arbeit verbinden lassen. Führungskräfte können und sollen somit die MitarbeiterInnen zur Reflexion der eigenen Sinn-Frage anregen. Eine solche Anregung kann beispielsweise während eines MitarbeiterInnengesprächs stattfinden oder auch situativ sein. Zentrales Instrument ist hierbei selbstverständlich die 'Frage', wobei die Führungskraft darauf achten muss, dass sie sich in einer wertschätzenden, positiven und fördernden Haltung gegenüber den MitarbeiterInnen befindet und die Fragen einen offenen und unterstützenden Charakter haben (Seliger, 2014, S. 140f.).

2. Sinnstiftung durch das Zeichnen des 'großen Bildes' der Arbeit

Zu positiver Führung zählt außerdem, MitarbeiterInnen immer das 'große Bild' ihrer Arbeit, sprich die Zusammenhänge dahinter, vor Augen zu führen. Sobald MitarbeiterInnen erkennen, dass ihr Beitrag für einen anderen von Bedeutung ist, wird der Sinn der Aufgabe augenscheinlich und es entsteht Energie. Das 'große Bild' der Arbeit gliedert sich in zwei Dimensionen. Zum einen in die Struktur, welche die Kommunikations- und Entscheidungszusammenhänge darstellt. Es geht dabei darum, wie Informationen fließen, wo Entscheidungen getroffen werden und mit wem gearbeitet wird. Die zweite Dimension stellt dann der Prozess dar, welcher die Abläufe von Arbeit beschreibt. Es steht der Fluss der Arbeit und die Nahstellen zwischen den verschiedenen Phasen im Zentrum der Betrachtung. Nur wenn die MitarbeiterInnen in Kenntnis beider Dimensionen sind, kann Sinn entstehen (Seliger, 2014, S. 141).

3. Schaffen eines positiven Zukunftsbildes

Die Zukunft wird zunehmend vorhersagbarer und aus diesem Grund wird der Stellenwert von Visionen umso wichtiger. Visionen beziehungsweise Zukunftsbilder sind dazu da, den Menschen Kraft in der Gegenwart zu geben, sie geben Orientierung und Energie. Vorsicht ist lediglich bei Visionen ohne Ethik geboten (Seliger, 2014, S. 144f.).

4. Sinnstiften durch qualitative Ziele

Ziele dienen – ebenso wie Visionen – als Zukunftsbilder, bieten allerdings den Vorteil, dass sie konkreter, realistischer und kontrollierbarer sind. Da das wesentliche Denken von Menschen immer auf Ziele und die Zielerreichung ausgerichtet ist, entfalten Ziele ebenfalls die Kraft von Sinn in der Arbeit. Obwohl Ziele zahlreiche positive Wirkungen haben, so wohnt ihnen doch auch eine negative Begleiterscheinung inne. Sie werten nämlich die gegenwärtige Situation immer ab. Paradoxerweise wird dadurch die erwünschte Zukunft bei Zielerreichung irgendwann auch wieder zur negativen Gegenwart. Der einzige Ausweg, der sich dann noch bietet, sind noch höhere und schnellere Ziele (Seliger, 2014, S. 147f.).

Anregungen und Empfehlungen zum Führen mit Zielen, welche im Einklang mit den Prinzipien des Positive Leadership stehen, sehen wie folgt aus: Der Ausgangspunkt von Zielen soll bei den Potenzialen der MitarbeiterInnen und den Chancen des Umfeldes

liegen. Ziele sollten möglichst herausfordernd und inspirierend sein, so dass Flow entstehen kann. Den MitarbeiterInnen soll die Verantwortung übertragen werden, ihre Ziele selbst zu formulieren und auch den Prozess selbst zu gestalten. Zudem ist es wichtig, dass die Ziele qualitativ und konkret beschrieben werden. Wenn die Führungskraft Ziele mit den eigenen MitarbeiterInnen vereinbart, sollten die langfristigen Lern- und Entwicklungsziele über die kurzfristigen Ergebnisziele gestellt werden. Auch sollten Team-Ziele einen Vorzug erhalten gegenüber individuellen Zielen. Wichtig ist außerdem dafür zu sorgen, dass die Ziele auf der Grundlage genauer Beobachtung und Einschätzung der inneren und äußeren Bedingungen erfolgt. Die Zielerreichung sollte möglichst im Sinne der Positiven Abweichung gemessen werden. Dabei wird vor allem untersucht, was im Team während des Prozesses außerordentlich gut gelungen ist. Ein entscheidender Aspekt ist außerdem die Ergebnisse vom Entgelt zu trennen. Bei der Erreichung von Ergebnissen sollten keine Prämien oder Incentives gezahlt werden, sondern gute Leistungen sollten eher mit symbolischer Anerkennung belohnt werden. Die Führungskraft sollte sicherstellen, dass die MitarbeiterInnen über alle Ressourcen für die Erreichung der Ziele verfügen. Einer Führungskraft fällt die Aufgabe zu den Leistungsprozess nur zu moderieren und lediglich einzugreifen, wenn es die Situation unbedingt erfordert (Seliger, 2014, S. 150f.).

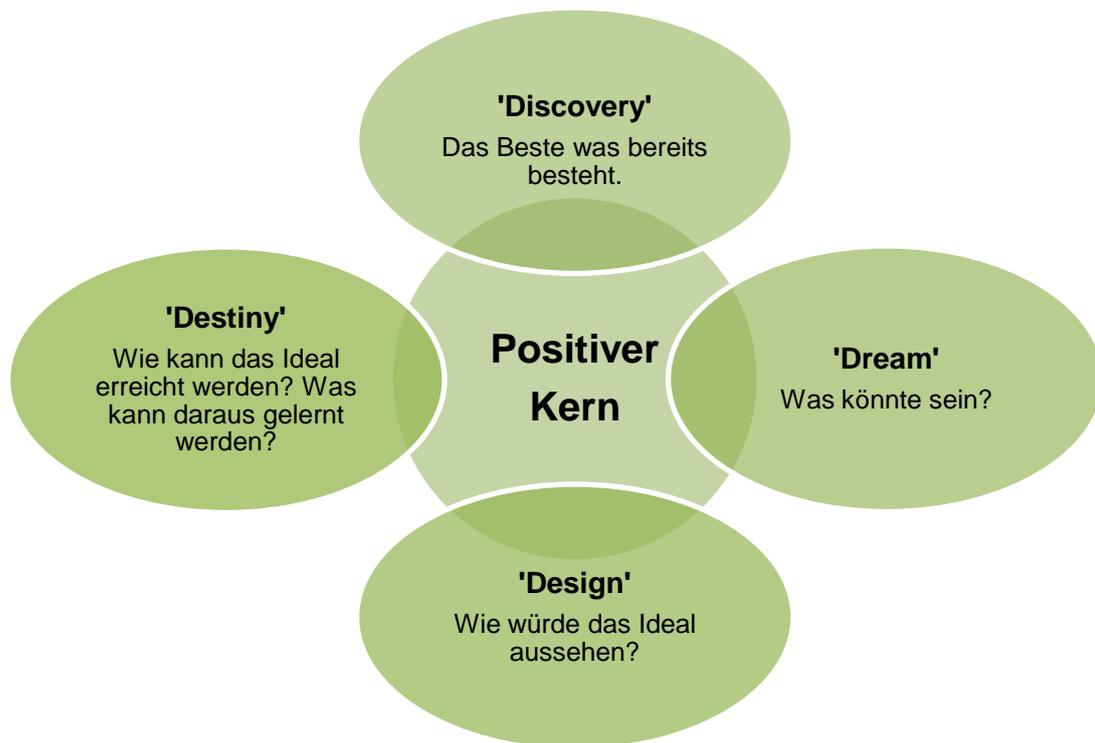
7.2.3 Zuversicht schaffen – Fokussierung auf Ressourcen

Wenn die Aufmerksamkeit auf Zuversicht gelenkt wird, kommen all jene Faktoren ans Licht, welche Gründe für Zuversicht darstellen, und zwar Ressourcen, Potentiale, Stärken, Fähigkeiten und Erfolgserfahrungen. Einer Führungskraft kann es gelingen Zuversicht zu schaffen, indem sie die eigene und die Aufmerksamkeit der MitarbeiterInnen konsequent auf die 'Haben-Seite' richtet. Eines der erprobtesten Instrumente von Positive Leadership ist Appreciative Inquiry. Es eignet sich zum Einsatz im Rahmen von Team-Meetings, bei der Lösung von Problemen oder beim Entwickeln neuer Visionen, als Gerüst für die MitarbeiterInnengespräche oder auch als Feedback-Instrument (Seliger, 2014, S. 151f.).

Der Appreciative Inquiry stellt einen Paradigmenwechsel in der Welt der nachhaltigen Organisationsentwicklung dar: Ein Wandel entsteht vom traditionellen Defizit-basierten-Ansatz hin zu einem positiven, stärkenbasierten Veränderungsansatz. Appreciative Inquiry konzentriert sich auf die Nutzung des 'positiven Kerns' eines Unternehmens, um die Systeme innerhalb einer Organisation zu entwerfen und neu zu gestalten sowie um

eine effektivere, nachhaltigere Zukunft zu erreichen. Appreciative Inquiry-Initiativen werden mit dem '4-D-Zyklus' implementiert. Dabei werden die vier Phasen 'Discovery', 'Dream', 'Design' und 'Destiny' unterschieden. Mit Hilfe dieses Zyklus ist es möglich Veränderungen herbeizuführen, die tiefer, aussagekräftiger und nachhaltiger im Kern der Organisation verankert sind (<http://www.davidcooperrider.com/ai-process/>, 01.04.2017).

Abbildung 5: Appreciative Inquiry – 4-D-Zyklus



Quelle: Eigene Darstellung nach <http://www.davidcooperrider.com/ai-process/>, 01.04.2017

'Discovery'-Phase

In dieser ersten Phase geht es vor allem darum, 'das Beste das bereits besteht' herauszufinden und wertzuschätzen. Dabei gilt es besonders zu beachten, dass jede sorgfältig ausgearbeitete Frage positiv ist. Dies kann vor allem durch die Fokussierung auf Spitzenzeiten von organisatorischer Exzellenz erreicht werden, als die MitarbeiterInnen die Organisation als lebendig und effektiv erlebt haben. Es geht darum, einzigartige Faktoren zu finden (zum Beispiel in Bezug auf Führung, Technologien, Prozesse, Strukturen...), die diese Höhepunkte möglich machten und auch von den kleinsten Siegen und Erfolgen zu lernen (<http://www.davidcooperrider.com/ai-process/>, 01.04.2017).

'Dream'-Phase

Sobald es einer Organisation gelungen ist ihren positiven Kern ausfindig zu machen, geht es im nächsten Schritt darum, sich die Zukunft vorzustellen. Appreciative Inquiry unterscheidet sich von anderen Visions- und Planungsmethoden dadurch, dass die Zukunftsbilder aus fundierten Beispielen der positiven Vergangenheit entstehen. Für viele Organisations-Stakeholder ist es das erste Mal, dass sie 'groß' denken und sie somit 'große' Chancen für ihre Organisation schaffen. Dieser Prozess ist in jeder Hinsicht belebend (<http://www.davidcooperrider.com/ai-process/>, 01.04.2017).

'Design'-Phase

In der 'Dream'-Phase wurde der strategische Fokus formuliert, eine Vision von Nachhaltigkeit, ein mächtiges Ziel. Die 'Design'-Phase beschäftigt sich anschließend mit der Schaffung der idealen Organisation, um das Ziel, den Traum zu erreichen.

Geschichten über gute Neuigkeiten werden dazu verwendet, um provokative Aussagen zu kreieren, die eine Brücke schlagen vom 'Besten was das Leben hergibt' hin zu einer kollektiven Bestrebung in Richtung 'was könnte sein'. Die 'Design'-Phase ist der Schlüssel zur nachhaltigen positiven Veränderung. Der in den ersten beiden Phasen identifizierte positive Kern beginnt Gestalt anzunehmen (<http://www.davidcooperrider.com/ai-process/>, 01.04.2017).

'Destiny'-Phase

Die 'Destiny'-Phase bildet den Abschluss der 'Discovery-', 'Dream-' und 'Design'-Phase und gleichzeitig den Anfang einer fortwährenden Schaffung einer 'aner kennenden Lernkultur'. Diese Phase ruht auf einer Zeit des kontinuierlichen Lernens, der Anpassung und Improvisation – alles im Dienste der gemeinsamen Ideale. Sowohl die Dynamik als auch die Potenziale für Innovationen sind in diesem Stadium des Prozesses sehr hoch. Aufgrund des gemeinsamen positiven Bildes der Zukunft ist jeder eingeladen, seinen Beitrag zur Erreichung der gewünschten Zukunft zu leisten. Die Stakeholder werden in dieser Phase zu Sitzungen eingeladen, in welchen Einzelpersonen und Gruppen darüber diskutieren, was sie tun können und tun werden um zum organisatorischen Ziel beizutragen (<http://www.davidcooperrider.com/ai-process/>, 01.04.2017).

Neben dem Appreciative Inquiry gibt es noch weitere Methoden, welche eingesetzt werden können, und zwar können Führungskräfte beispielsweise Zuversicht geben, indem sie Impulse zur positiven Selbstreflexion setzen. Dazu lenken sie die Aufmerksamkeit der MitarbeiterInnen auf die eigenen Stärken und laden sie ein sich selbst verschiedene

Fragen zu stellen, zum Beispiel: Welche Talente/Fähigkeiten bringen sie für die Aufgabe mit? Wie wurden von ihnen ähnliche Aufgaben erfolgreich gelöst? Und vieles andere mehr. Die Führungsaufgabe beginnt allerdings meist bereits viel früher nämlich bei der Auswahl von MitarbeiterInnen. Es liegt nun an den Führungskräften künftig MitarbeiterInnen nicht mehr rein nach der Passung auf eine zu besetzende Stelle auszuwählen, sondern auf die KandidatInnen näher einzugehen und ihre individuellen Fähigkeiten, Potenziale und Talente festzustellen. Somit richtet sich der Blick auf den gesamten Menschen und gemeinsam wird anschließend der optimale Platz in der Organisation gesucht. Damit steht einem Unternehmen das gesamte Potenzial einer Person zur Verfügung. Den Kern der MitarbeiterInnenführung bildet die Unterstützung, Förderung und Sicherung des Leistungsprozesses (Seliger, 2014, S. 152ff.). Seliger (2014, S. 155ff.) hat unter Einbeziehung der Überlegungen über Positive Leadership eine mögliche Begleitung von Leistungsprozessen modellhaft dargestellt. Ihr Modell umfasst die folgenden fünf Stadien: 1. Sinn und Ziele – Aufgaben klären, 2. Verantwortung – in Anbetracht der Stärken klären, 3. Ressourcen – zur Verfügung stellen, 4. Feedback – geben/nehmen und 5. Lernen – und Entwicklungen fördern. Eine weitere Aufgabe von Führung ist es außerdem Problemlösungsprozesse zu unterstützen. In diesem Fall gibt Führung oft Hilfe zur Selbsthilfe. Als Instrument ist hierbei der Appreciative Inquiry sehr gut geeignet. Wertschätzende Problemlösung mit Hilfe des Appreciative Inquiry beginnt mit der Unterstellung, dass niemand ein Problem böswillig herstellt, und dass das Problem und seine Potenziale für Entwicklungen gewürdigt werden. Im Fokus steht nicht die Suche nach Ursachen oder Schuldigen des Problems, sondern die Suche danach, wie das Problem produktiv genutzt werden könnte (Seliger, 2014, S. 155ff.).

7.2.4 Einfluss geben und nehmen

Unter den Entscheidungen, welche eine Führungskraft zu treffen hat, ist eine von besonderer Bedeutung, nämlich die Entscheidung über Entscheidungen: Was wird von der Führungskraft allein entschieden? Was wird gemeinsam mit den MitarbeiterInnen entschieden? Und was können die MitarbeiterInnen alleine entscheiden? Führung heißt in diesem Sinne auch den Entscheidungsspielraum von MitarbeiterInnen zu definieren und hat mit der Gestaltung von Macht zu tun. Die Gestaltung von Macht nimmt zunehmend eine erfolgskritische Position für Unternehmen ein. Dabei geht es um die Entstehung, Verteilung und Ausübung von Macht (Seliger, 2014, S. 169f.).

Gerade Wissen trägt als zentrale Ressource der MitarbeiterInnen zu einer wesentlichen Stärkung der Macht derselben bei. Vor allem ExpertInnen-Organisationen können nicht

nach alten hierarchischen Vorstellungen von Führung arbeiten, denn ExpertInnen sind sich ihrer Rolle und Macht durchaus bewusst. Um solche MitarbeiterInnen an die Organisation zu binden ist es zielführend ihnen in ihren Arbeitsbereichen ausreichend Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume zu geben. Führung und die Führungskraft hat in solchen Arbeitsfeldern auch kaum mehr die Möglichkeit, über sämtliche Prozesse selbst Bescheid zu wissen, daher sind sie auch dazu gezwungen, sich darauf zu verlassen, dass die eigenen MitarbeiterInnen die bestmögliche Arbeit leisten. Gerade in ExpertInnen-Organisationen ist Positive Leadership die beste Möglichkeit des Führens (Seliger, 2014, S. 171).

Um das Ziel der Sicherstellung des Engagements der MitarbeiterInnen zu erreichen, gilt die verstärkte Übergabe von Verantwortung als einer der besten Wege. In dem Moment in dem die MitarbeiterInnen an möglichst vielen Entscheidungen beteiligt sind, fühlen sie sich für ihr Unternehmen oder mindestens für ihre Aufgaben verantwortlich. Über den Weg der Beteiligung an Entscheidungen und Verantwortung kann der Unternehmergeist von MitarbeiterInnen gesteigert werden (Seliger, 2014, S. 172).

Das Ziel von Empowerment ist es die Energie, Kompetenzen und Vielfalt von MitarbeiterInnen zu fördern. Gleichzeitig schafft es die Möglichkeit für MitarbeiterInnen einen größeren Überblick, einen weiteren Blick auf die eigenen Aufgaben zu erhalten und damit mehr Sinn in der Arbeit zu finden. Für Empowerment wird eine wertschätzende Haltung der einzelnen Führungskräfte benötigt, aber auch Strukturen, Prozesse und Systeme, mit denen den MitarbeiterInnen mehr Entscheidungsspielraum und Verantwortung übertragen werden kann. Zum Empowerment gehört allerdings auch immer eine bestimmte 'Zumutung', da in dem Moment in dem MitarbeiterInnen Verantwortung übertragen wird, ihnen gleichzeitig auch der Willen und die Fähigkeiten dazu unterstellt werden (Seliger, 2014, S. 176f.).

7.2.5 Positive Führung

Ergebnisse, die mit positiver Führung einhergehen, dazu zählen überdurchschnittliche Leistungen, höhere Einnahmen, erfolgreiches Wachstum und Entfaltung und das Beste aus den MitarbeiterInnen herauszuholen, können nicht nur auf die Führungskraft als Person zurückgeführt werden, sondern auch auf die Art der Führung. Anstatt nur Probleme und Hindernisse aus dem Weg zu räumen oder die Rendite zu erhöhen, konzentrieren

sich positive Führungskräfte darauf, das Unternehmen aufblühen zu lassen und die MitarbeiterInnen zu motivieren. Dieser Führungsansatz zeigt sich besonders in schwierigen Zeiten als wirksam. Er funktioniert allerdings immer. Solch ein positives Führungsverhalten lässt sich mit folgenden Strategien umsetzen: Die Führungskraft sollte zunächst für sich selbst positive Werte definieren, wie beispielsweise Integrität, Verantwortung oder Ehrlichkeit. Anschließend geht es darum, diese Werte auch zu leben und sie den MitarbeiterInnen entsprechend zu kommunizieren. Als nächsten Schritt geht es darum Ziele aufzustellen und diese mit den eigenen Werten zu verknüpfen. Anschließend sollen die Ziele möglichst konkret formuliert werden (Bannink, 2012, S. 147f.), gemäß der SMART-Methode (Doran, 1981). Ein solches Ziel ist richtungsweisend, da es aufzeigt, was erreicht werden soll. So lenkt es das Verhalten der Führungskraft und MitarbeiterInnen und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass das Ziel auch erreicht wird. Zur Erreichung der gesetzten Ziele sollte die Führungskraft die eigenen persönlichen Stärken einsetzen. Als nächstes geht es darum den Zielfortschritt regelmäßig zu kontrollieren, ebenso wie das eigene Vertrauen in die Zielerreichung. Die Ziele sollten allerdings so formuliert sein, dass sie relevant und erreichbar bleiben. Wichtig ist außerdem eine gute Balance zu finden, zwischen dem Weiterverfolgen des Ziels und dem Beenden des Projektes, wenn sich herausstellt, dass der Weg dahin nicht mehr zu schaffen ist. Die Führungskraft sollte realistisch und optimistisch bleiben, an positiven selbsterfüllenden Prophezeiungen arbeiten und den MitarbeiterInnen positives Feedback geben. Nicht zuletzt sollte eine Führungskraft Widerstandskraft entwickeln, wenn sich Hindernisse ergeben und nach alternativen Wegen zur Zielerreichung suchen, sobald der ursprüngliche Weg keine Alternative mehr bietet (Bannink, 2012, S. 147ff.).

7.2.6 10 Verhaltensvorschläge für Führungskräfte in Zusammenhang mit Positive Leadership

Seliger und Tolchinsky (2010, S. 92f.) konnten im Zusammenhang mit Positive Leadership 10 Verhaltensvorschläge für Führungskräfte herausarbeiten, welche im Folgenden dargestellt werden:

1. Abwarten: Eine Führungskraft sollte sich die Zeit nehmen sich zu fokussieren, zu konzentrieren sowie neue Energie und neue Ideen zu generieren. Sie sollte für sich selbst Ruhezeiten erstellen.
2. Nachfragen und Zuhören: Die Führungskraft sollte einen Wechsel vollziehen von der wissenden, anweisenden, schaffenden Führungskraft hin zu einer fragenden

Führungskraft. Eine solche Führungskraft sollte mehr Fragen stellen als beantworten und den MitarbeiterInnen, KlientInnen, KollegInnen und WettbewerberInnen zuhören.

3. Offenheit zulassen und andere ebenfalls dazu ermutigen: Es kann sinnvoll sein, ExpertInnen in das eigene Unternehmen einzuladen, um neue, dynamische Perspektiven zu erhalten. Es soll in allen möglichen Bereichen nach neuen Wegen gesucht werden.
4. Schaffen eines neuen Kontextes für die Kommunikation: Dies kann gelingen, indem Personen vom Unternehmen mit anderen Personen in Verbindung gesetzt werden, mit denen sie sonst nicht in Verbindung stehen. Die Führungskraft darf gespannt darauf sein, was passiert.
5. Zeigen von Respekt: Eine Führungskraft soll die eigenen Ängste als auch jene der MitarbeiterInnen ernst nehmen. Es macht keinen Sinn Dinge schön zu reden, allerdings bringt es auch keinen Vorteil alles schwarz zu sehen. Es geht darum realistisch zu sein, die eigenen Gefühle zu zeigen und sich von anderen berühren zu lassen.
6. Sich selbst vorhersehbar machen: Eine Führungskraft kann bei den MitarbeiterInnen Vertrauen erzeugen, indem sie ihre Entscheidungen transparent macht. Hierzu zählt ebenfalls konsequent im Verhalten zu sein beziehungsweise zu bleiben.
7. Nutzen des gesamten Potenzials des Systems: Eine Führungskraft muss aufmerksam sein und die Stärken und Qualitäten der MitarbeiterInnen, des Unternehmens, der Unternehmensumwelt als auch die eigenen entsprechend einsetzen. Sie sollte sich wegbewegen von der Analyse der Schwächen, Fehler und Misserfolge und stattdessen Ziele setzen.
8. Treffen von kühnen Entscheidungen: Entscheidungen sollten mit Herzblut und einer Basis an Informationen getroffen werden. Die Führungskraft muss sich die Frage stellen, wer von der Entscheidung betroffen ist, wer die PartnerInnen sind und wie können die Energien freigesetzt werden, um die Entscheidungen umzusetzen.
9. Bewusstsein in Bezug auf die frühen Anzeichen des Neuen: Eine Führungskraft sollte aufmerksam sein gegenüber Chancen. Fragen wie 'Wo und wie kommt das Neue auf, zeigt sich dieses?' gewinnen an Bedeutung.
10. Schätzen der Vergangenheit – und gleichzeitiges 'Hinter-sich-lassen' derselben: Auch Krisen der Vergangenheit sollen ihren Platz in der Geschichte des Unternehmens haben. Der Führungskraft kommt die Aufgabe zu, den Krisen eine eigene Bedeutung zu geben mit positivem Fokus. Es geht darum zu erkennen,

wofür die Situation nützlich war, welche Gelegenheiten sich ergeben haben, die vorher nicht bestanden und schließlich sollte die Führungskraft nach vorne schauen (Seliger & Tolchinsky, 2010, S. 92f.).

8 Methode/Stichprobenziehung

8.1 Studiendesign

Für die Beantwortung der Forschungsfrage der Masterarbeit ist eine qualitative Erhebung zur Anwendung gekommen. Damit wurde das Ziel verfolgt, mehrere und vor allem auch unterschiedliche Aspekte aus verschiedenen Blickwinkeln der MitarbeiterInnen zu erhalten, dies vor allem deshalb da sie über das Thema der Masterarbeit ebenfalls bestens Bescheid wissen und hautnah erleben, welche Entscheidungen und Maßnahmen gut funktionieren und welche weniger gut. Die Verwendung einer qualitativen Erhebung bietet außerdem die Möglichkeit im Gespräch Zusatzinformationen zu erhalten, welche mit einer quantitativen Befragung nicht abgefragt werden könnten.

Außerdem sind Fragebogeninstrumente zwar ein ökonomisch valides Mittel zur Datengewinnung, allerdings geben sie Auskunft über Vorstellungen und Einstellungen, jedoch weniger über tatsächliches Verhalten. Konkrete Probleme, die sich bei der qualitativen Befragung ergeben können, sind mangelnde Repräsentativität, die Einschränkung der Antwortmöglichkeiten, die Erfassung sozial erwünschter Antworten, die Tendenz zur Mitte und vieles mehr (Walenta, 2012, S. 518). So wurde die Verwendung einer qualitativen Erhebung auch deshalb gewählt, da sie sich mit dem Ziel der Arbeit - der Erforschung von konkreten Handlungsweisen - gut vereinbaren lässt. Die Details der durchgeführten Erhebung werden in den folgenden Kapiteln geschildert.

8.2 Gütekriterien qualitativer Forschung

Welchen Kriterien die Wissenschaftlichkeit, Güte und Geltung qualitativer Forschung genügen soll, ist eine häufig gestellte Frage. Steinke definiert die nachfolgenden Kriterien, welche ihrer Aussage nach mitsamt den Prüfmethode für die Anwendung unternehmensspezifisch konkretisiert, modifiziert und eventuell um weitere Kriterien erweitert werden sollten (Steinke, 2009, S. 323f.).

8.2.1 „Intersubjektive Nachvollziehbarkeit“ (Steinke, 2009, S. 324)

Auf Basis der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses kann eine Bewertung der Ergebnisse erfolgen. Es lassen sich drei Wege zur Sicherung und Prü-

fung dieser Nachvollziehbarkeit unterscheiden: Die Dokumentation des Forschungsprozesses, die Interpretationen in Gruppen und die Anwendung kodifizierter Verfahren (Steinke, 2009, S. 324).

Ein besonderer Vorteil der Dokumentation des Forschungsprozesses besteht in der Tatsache, dass der/die LeserIn nicht an vorgegebene oder verwendete Kriterien zur Bewertung der Studie gebunden wird, sondern dass er/sie sie mit Hilfe seiner/ihrer eigenen Kriterien bewerten kann. Konkret sollte das Vorverständnis des/der ForscherIn, die Erhebungsmethode und der Erhebungskontext, die Transkriptionsregeln, die Daten, die Auswertungsmethode, die Informationsquellen, Entscheidungen und Probleme sowie die Kriterien, denen die Arbeit genügen soll, dokumentiert werden (Steinke, 2009, S. 324f.).

Interpretationen in Gruppen gelten als diskursive Form zur Erzeugung von Intersubjektivität und in diesem Sinne auch Nachvollziehbarkeit durch einen expliziten Umgang mit Daten und deren Interpretationen (Steinke, 2009, S. 326).

Wenn in einer Studie kodifizierte Verfahren Anwendung finden, dann verfügt der/die LeserIn der Publikation über Informationen, welche ihm/ihr eine Kontrolle beziehungsweise eine Nachvollziehbarkeit der Studie vereinfachen. Sollten keine kodifizierten Verfahren verwendet werden, so ist es notwendig die Analyseschritte detailliert zu dokumentieren (Steinke, 2009, S. 326).

8.2.2 „Indikation des Forschungsprozesses“ (Steinke, 2009, S. 326)

Das Kriterium Indikation umfasst die Forderung nach Angemessenheit der Erhebungs- und Auswertungsmethoden als auch des gesamten Forschungsprozesses. Dabei kann die Indikation des qualitativen Vorgehens unterschieden werden, das heißt es wird vorwiegend der Frage nachgegangen, ob die Fragestellung einen qualitativen Zugang nahelegt oder ob möglicherweise andere Verfahren angemessener sind. Einen weiteren Unterscheidungspunkt stellt die Indikation der Methodenwahl dar. Dabei werden Überlegungen dazu angestellt, ob die Methoden zur Erhebung und Auswertung des Untersuchungsgegenstandes angemessen sind. Bei der Indikation von Transkriptionsregeln geht es darum die Frage zu klären, wie genau Transkriptionen in der Studie angefertigt werden sollten. Im Zuge der Indikation der Samplingstrategie wird genauer betrachtet, inwiefern die Auswahl der Untersuchungsfälle, -situationen und vieles mehr indiziert sind. Außerdem kann die Indikation der methodischen Einzelentscheidungen im Kontext

der gesamten Untersuchung unterschieden werden. Hierbei wird der Frage nachgegangen, inwiefern die Methoden der Erhebung und Auswertung zueinander passen und inwiefern das Untersuchungsdesign im Hinblick auf die verfügbaren Ressourcen indiziert ist. In Bezug auf die Indikation der Bewertungskriterien wird untersucht, ob die Qualitätskriterien, welche für die Studie definiert wurden, für den Gegenstand, die Methode und die Fragestellung angemessen sind (Steinke, 2009, 326ff.).

8.2.3 „Empirische Verankerung“ (Steinke, 2009, S. 328)

In der qualitativen Forschung sollte die Bildung und Überprüfung von Hypothesen sowie Theorien in den Daten begründet beziehungsweise verankert sein. Dabei sollte die Theoriebildung so angelegt werden, dass Neues erforscht werden und die theoretischen Vorannahmen des/der ForscherIn in Frage gestellt und variiert werden können. Zur Überprüfung der empirischen Verankerung können verschiedene Verfahren verwendet werden: So können kodifizierte Methoden zur Anwendung kommen um die empirische Verankerung zu gewährleisten. Ebenso kann nach hinreichenden Textbelegen für die entwickelte Theorie gesucht werden. Außerdem können aus der Theorie Prognosen abgeleitet werden, welche anschließend hinsichtlich ihres Eintretens überprüft werden. Schließlich ermöglicht die kommunikative Validierung eine Rückbindung der entwickelten Theorien im Laufe des Forschungsprozesses an die Untersuchten. Sie ist allerdings unangebracht, wenn die entwickelte Theorie jenseits der Zustimmungsfähigkeit der UntersuchungsteilnehmerInnen liegt (Steinke, 2009, S. 328f.).

8.2.4 „Limitation“ (Steinke, 2009, S. 329)

Mit Hilfe dieses Kriteriums werden die Grenzen des Geltungsbereiches einer generierten Theorie herausgefunden und überprüft. Dazu ist eine Analyse notwendig, auf welche weiteren Bedingungen die Forschungsergebnisse zutreffen. Ergebnisse sind kaum verallgemeinerbar, wenn alle und sehr spezifische Bedingungen der Untersuchung zur Übertragbarkeit der Ergebnisse gegeben sein müssen. Daher ist es bedeutend zu klären, welche Bedingungen minimal erfüllt sein müssen und welche Aspekte zufällig und irrelevant sind. Dies kann vor allem durch das Einführen, Weglassen oder Variieren von Bedingungen, Kontexten und vielem mehr, welche für den Untersuchungsgegenstand relevant sind, geschehen (Steinke, 2009, S. 329).

8.2.5 „Kohärenz“ (Steinke, 2009, S. 330)

Die in der Untersuchung generierten Theorien sollten in sich konsistent sein, das heißt es muss der Frage nachgegangen werden, inwiefern die entwickelte Theorie kohärent

ist. Die Offenlegung ungelöster Fragen und Widerstände ist ebenfalls entscheidend (Steinke, 2009, S. 330).

8.2.6 „Relevanz“ (Steinke, 2009, S. 330)

Den pragmatischen Nutzen von Theorien zu beurteilen, dessen Erforschung nicht in der Aktions- oder Evaluationsforschung angesiedelt sind, ist besonders wichtig. Verschiedene Fragen sind an den Forschungsprozess und die dazugehörigen Theorien zu richten: Weist die Fragestellung eine bestimmte Relevanz auf? Wie sieht der Beitrag aus, den die generierte Theorie leistet? Lässt die Theorie neue Deutungen zu? Sowie viele andere Fragen mehr (Steinke, 2009, S. 330).

8.2.7 „Reflektierte Subjektivität“ (Steinke, 2009, S. 330)

Dieses Kriterium bezieht sich darauf, inwiefern die konstituierende Rolle des/der ForscherIn als Subjekt und als Teil der sozialen Welt, welche er/sie untersucht, in die Theoriebildung einbezogen wird. Dabei gilt es zu untersuchen, ob der Forschungsprozess durch Selbstbeobachtung begleitet wird. Außerdem sollte überprüft werden, welche persönlichen Voraussetzungen für die Erforschung des Gegenstandes reflektiert werden und ob eine Vertrauensbeziehung zwischen dem/der ForscherIn und dem/der InformantIn zur Erhebung von kultur- und gegenstandsangemessenen Daten besteht. Ebenso sollte überprüft werden, ob es zu Reflexionen während des Feldeinstieges gekommen ist.

Die Anwendung nur einiger der vorhergenannten Kriterien zur Bewertung einer qualitativen Studie ist nicht ausreichend. Inwiefern ein 'bestmögliches' Ergebnis erzielt wurde, sollte auf der Grundlage mehrerer Kriterien reflektiert werden (Steinke, 2009, S. 330f.).

8.3 Daten zur öffentlichen Verwaltung/Das Unternehmen

Bei der Verwaltung, in welcher die Befragung durchgeführt wurde, handelt es sich um eine öffentliche Institution mit Sitz in Südtirol/Italien. Die Verwaltung beschäftigt 158 Personen. Dabei handelt es sich um 88 weibliche Mitarbeiterinnen und 70 männliche Mitarbeiter, also um ein Verhältnis von 5:4. Die jüngste Mitarbeiterin der Verwaltung ist 23 Jahre alt, wohingegen der älteste Mitarbeiter ein Alter von 62 Jahren aufweist.

Die Führungsstruktur des Unternehmens ist wie folgt aufgebaut: Die oberste Hierarchiestufe bildet der ranghöchste Beamte, der Generalsekretär, der gleichzeitig als Leiter einer Abteilung gilt. Zusätzlich verfügt die Verwaltung über drei weitere LeiterInnen der Abteilung. Auf der mittleren Führungsebene befinden sich neun LeiterInnen der Dienst- und Stabstellen. In den Führungspositionen verzeichnet die Verwaltung fünf weibliche

und acht männliche Führungskräfte. Das Alter der Führungskräfte erstreckt sich über die Altersspanne von 30 bis 59 Jahren.

8.4 Die UntersuchungsteilnehmerInnen/Stichprobe

Nachdem es in dieser Arbeit um das Gelingen von Führung aus MitarbeiterInnen-Sicht geht, wurden im Zuge der Erhebung der Masterarbeit MitarbeiterInnen ohne Führungsauftrag befragt. Um die Stichprobe etwas einzugrenzen und konkrete Ergebnisse für ein spezifisches Unternehmen ableiten zu können, wurden nur MitarbeiterInnen der im vorhergehenden Kapitel beschriebenen öffentlichen Verwaltung interviewt. Bei der Rekrutierung der InterviewpartnerInnen war es das Ziel, eine möglichst differenzierte Gruppe an TeilnehmerInnen in Bezug auf soziodemografische Faktoren zu erhalten. Dahinter steht der Gedanke vom Erfahrungswert verschiedenster MitarbeiterInnen profitieren zu können.

Es konnten 10 InterviewpartnerInnen für die Teilnahme an der Befragung gefunden werden, davon sind 9 weiblichen und 1 Person männlichen Geschlechtes. Die Altersspanne der TeilnehmerInnen liegt zwischen 27 und 55 Jahren. 4 InterviewpartnerInnen sind verheiratet und 6 sind ledig. Im Interview wurde ebenfalls die berufliche Tätigkeit erfasst, diese allerdings erstreckte sich im Detail über ein sehr breites Spektrum, welches sich nur schwer in einen gemeinsamen Zusammenhang bringen lässt. Die Arbeitsjahre, welche die InterviewpartnerInnen im Unternehmen bereits abgeleistet haben, erstrecken sich über das Intervall von 1,5 bis 30 Jahren. Die Zusammenarbeit mit der aktuellen Führungskraft beläuft sich auf ein ähnlich großes Spektrum. Die kürzeste Zusammenarbeit einer InterviewpartnerIn mit der aktuellen Führungskraft beträgt 1 Jahr und die längste 24 Jahre. Das Alter der Vorgesetzten der InterviewpartnerInnen reicht von 30 bis 57 Jahre. Im Anhang A dieser Arbeit ist eine entsprechende detaillierte Aufstellung in Tabellenform zu finden.

8.5 Erhebungsinstrument und Durchführung der empirischen Untersuchung

Konkret wurde für die Erhebung ein Leitfadeninterview durchgeführt, und zwar aus dem Grund, dass es zum einen die gängigste Form qualitativer Befragung darstellt und zum anderen da es sich um ein Instrument handelt, das es ermöglicht die Ergebnisse unterschiedlicher Interviews zu vergleichen. Außerdem bleibt genügend Spielraum bestehen spontan aus der Situation heraus neue Fragen und Themen in das Interview einzubeziehen (Bortz & Döring, 2006, S. 314).

Das Leitfadeninterview stellt ein halbstandardisiertes Interview dar, somit ist der Wortlaut der Fragen entsprechend variabel und auch die Reihenfolge der Fragen kann dem Gesprächsverlauf angepasst werden. Wenn eine Frage für eine/n ProbandIn auf Grund einer Aussage irrelevant ist, so kann diese im Interview weggelassen werden. Ebenso können vertiefende Fragen vorgezogen werden, die eigentlich erst zu einem späteren Zeitpunkt der Befragung eingeplant waren (<http://lexikon.stangl.eu/9923/leitfadeninterview/>, 23.08.2016).

Bei Zustimmung der InterviewpartnerInnen wurde das gesamte Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet, um anschließend eine gute Qualität bei der Transkription desselben erreichen zu können. Diese Interviews wurden wörtlich transkribiert. Drei InterviewpartnerInnen haben sich bei der Aufzeichnung durch ein Aufnahmegerät unwohl gefühlt und somit wurde auf dieses verzichtet und der Gesprächsverlauf stattdessen mit entsprechenden Notizen dokumentiert.

Die Transkription sämtlicher Interviews basiert auf einer lautmalerischen Art und Weise. Die für die Transkription verwendeten Transkriptionsregeln finden sich im Anhang C.

Die Interviews wurden im Zeitraum von der 6. bis 10. Kalenderwoche des Jahres 2017 durchgeführt und weisen jeweils eine Dauer zwischen 40 Minuten und einer Stunde auf.

8.6 Die Auswertung mittels Themenanalyse nach Froschauer und Lueger

Diese Auswertungsmethode stellt eine geeignete Form der Auswertung von Gesprächen dar, wenn es darum geht, sich einen Überblick über Themen zu verschaffen, die Kernaussagen daraus zu extrahieren und zusammenzufassen und den Kontext des Auftretens zu bestimmen. Bei der Themenanalyse werden zwei verschiedene Varianten unterschieden: Das Textreduktionsverfahren, welches sich mit einer Zusammenfassung der zentralen Themen oder der im Text enthaltenen Argumentationsstruktur beschäftigt oder das Codierverfahren, welches tiefer in die Besonderheiten der Argumentation eindringt. Beide Strategien eignen sich zur Aufbereitung von Kontextmaterialien, um beispielsweise Meinungen von externen ExpertInnen zu systematisieren oder Einstellungen von Einzelpersonen oder Gruppen zu konkreten Themen herauszuarbeiten (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158).

Für diese Arbeit wurde die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger zur Auswertung herangezogen, da im Zentrum der Auswertung der manifeste Gehalt von Aussagen (also der Meinung und Einschätzungen der InterviewpartnerInnen) steht und die zusammenfassende Aufbereitung von Inhalten zu verschiedenen Themen und deren interne Differenziertheit angezeigt werden soll (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158).

8.6.1 Das Textreduktionsverfahren

Bei diesem Verfahren werden Texte weniger analysiert als vielmehr zusammengefasst. Dadurch soll ein Überblick über die Vielfalt an – im Gesprächsverlauf auftauchenden – Themen, deren Darstellungsweise und Zusammenhang erstellt werden. Die Themen sollten allerdings nicht nur benannt werden, sondern es geht darum die charakteristischen Elemente der Themendarstellung herauszuarbeiten, um Unterschiede in der Themendarstellung in einem oder mehreren Gesprächen sichtbar zu machen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 159).

Zuerst werden Themen aus zusammengehörigen Textstellen identifiziert, wobei die Themen auch von der jeweiligen Forschungsfrage abhängen. Anschließend vollzieht sich die Bearbeitung der thematischen Textblöcke in mehreren aufeinander aufbauenden Komponenten, welche die Komplexität der Zusammenfassung erhöhen und die thematische Struktur der Gespräche reduktiv verdichten. Die fünf Komponenten der Textreduktion sehen wie folgt aus: Sobald ein Thema mit Hilfe einer Textstelle identifiziert wurde, wird nach weiteren Textstellen gesucht, die mit diesem Thema in Verbindung stehen. Im nächsten Bearbeitungsschritt werden aus dem reduzierten Material die wichtigsten Komponenten der Themendarstellung herausgearbeitet (zum Beispiel was sind zentrale Merkmale?). Dabei sollte beachtet werden, in welchen Zusammenhängen mit anderen Themen ein konkretes Thema von welchen GesprächspartnerInnen in welcher Art und Weise angesprochen wird. Anschließend daran sollte die Abfolge von Themen analysiert werden, diese ist allerdings nicht möglich, wenn im Rahmen von Leitfadenterviews sehr viele Fragen von den ForscherInnen eingebracht wurden. Der nächste Schritt beschäftigt sich mit dem Aufzeigen von Unterschieden in den Themen innerhalb oder zwischen den Gesprächen, somit rückt die komparative Analyse der Themen in den Mittelpunkt. Wichtig ist dabei zu berücksichtigen, ob sich die Unterschiede erklären lassen und auf die Nennung der Themen von verschiedenen Personen und auf den jeweiligen Argumentationszusammenhang zu achten. Im letzten Schritt werden die Themencharakteristika in den Kontext der Forschungsfrage integriert. Die Themen und de-

ren Merkmale werden in einen Gesamtzusammenhang gebracht, wobei die unterschiedlichen Auffassungen eines Themas nicht vereinheitlicht werden sollen, sondern es geht darum die Differenzen zu erhalten und den Versuch zu tätigen, Hinweise auf mögliche Erklärungen zu geben. Damit können Anregungen für weitere Analysen gegeben werden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 160ff.).

8.6.2 Das Codierverfahren

Das Codierverfahren stellt eine aufwändigere Variante der Analyse begrifflicher Strukturen von Themen und deren Zusammenhängen dar. Dabei werden aus dem Gesprächstext zentrale Kategorien abgeleitet, wobei keine vorherige Festlegung eines Kategoriensystems stattgefunden hat. Somit kann das Codierverfahren als Ergänzung zur Textreduktion verwendet werden. Auch das Codierverfahren besteht aus mehreren Schritten: Der erste Schritt besteht aus der Codierung von Textpassagen nach den enthaltenen zentralen Aussagen. Es entstehen Themenkategorien. Anschließend werden die Themenkategorien nach weiteren Subkategorien analysiert, welche gegebenenfalls nach weiteren untergeordneten Kategorien untersucht werden können. Darauf folgt die Strukturierung der Themenkategorien, in welcher diese nach ihrer relativen Bedeutung im Text oder für die Forschungsfrage miteinander verbunden werden. Im nächsten Schritt werden dann die Subkategorien mit einer entsprechenden Themenkategorie verknüpft. Im Folgenden kommt es zu einer Interpretation des hierarchischen Kategoriensystems, indem Thesen zur Forschungsfrage abgeleitet werden. Im letzten Schritt wird noch eine vergleichende Analyse durchgeführt mit dem Ziel der Theoriebildung. Hierfür können verschiedene Analysevarianten Anwendung finden, zum Beispiel der Vergleich verschiedener Texte auf Ähnlichkeiten und Unterschiede der Themen und Struktur, Entwicklung einer textübergreifenden Kategorisierung bei gleichzeitiger Identifikation von Schlüsselkategorien, welche über viele Texte hinweg bedeutsam sind, Analyse der inhaltlichen Dimension der Kategorien mittels vergleichender Analyse der konkreten Inhalte über verschiedene Texte hinweg und viele andere mehr (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163f.).

Für diese Arbeit wurde eine Kombination beider Verfahren angewandt, um eine ganzheitlichere Sichtweise zu erreichen.

9 Ergebnisse

Die Ergebnisse werden entsprechend der Reihenfolge der Kategorien beziehungsweise Themen des Kategoriensystems dargestellt. Das erste Thema behandelt die arbeitsbezogenen Kompetenzen, welche eine gute, erfolgreiche Führungskraft aufweist oder aufweisen sollte.

9.1 Thema 1 – ‘Arbeitsbezogene Kompetenzen‘

Bezogen auf das Thema der arbeitsbezogenen Kompetenzen einer guten Führungskraft haben sich basierend auf den zehn durchgeführten Interviews sechs verschiedene Codes ableiten lassen. Wobei der Code ‘Fachkompetenz und Erfahrung‘ mit 23 Nennungen am häufigsten von den InterviewpartnerInnen angesprochen wurde.

Alle zehn InterviewpartnerInnen haben ‘Fachkompetenz‘ als wichtige Kompetenz einer guten beziehungsweise idealen Führungskraft genannt. Wobei der Zweck oder die Ziele, die mit Fachkompetenz erreicht werden sollen, doch sehr variieren. T6 und T9 sehen zum Beispiel ein bestimmtes Maß an Fachkompetenz als notwendig an, um gute und wichtige Entscheidungen im eigenen Verantwortungsbereich treffen zu können.

„Und zwar, dass eine gute Führungskraft selbstverständlich auch eine gewisse Fachkompetenz mitbringen muss um all die wichtigen Entscheidungen treffen zu können, die in ihrem Zuständigkeitsbereich anfallen.“ (T6, weiblich, 47 Jahre, Zeile 134ff.)

Eine Interviewpartnerin, T8, hat in diesem Zusammenhang ebenfalls das Argument aufgeworfen, dass es von Vorteil ist, wenn eine Führungskraft die Arbeiten der MitarbeiterInnen kennt und diese auch selbst schon einmal durchgeführt hat. Dadurch ist die Führungskraft besser in der Lage die Arbeiten und den Zeitaufwand, der für diese benötigt wird, einzuschätzen und es gelingt ihm/ihr Arbeiten somit auch angemessen zu organisieren. In einem anderen Interview mit T2 wurde ebenfalls deutlich, dass es wichtig ist, dass die Führungskraft weiß, was seine/ihre MitarbeiterInnen tun, auch um ihnen adäquate Ratschläge geben zu können.

T2 und T3 haben durchklingen lassen, dass sie die Führungskraft vor allem im Umgang mit Sonderfällen um ihren fachbezogenen Rat bitten. Diese Situation lässt darauf schließen, dass sie in diesen Fällen die Fachkompetenz der Führungskraft auch zur Absicherung der richtigen Vorgehensweise für sich persönlich nutzen. Fachkompetenz bietet in diesem Zusammenhang im weiteren Sinne auch Sicherheit. Wenngleich, wie im Interview mit T3 herauszuhören war, diese Situation den Nachteil mit sich bringt, dass die Führungskraft nur die Möglichkeit hat bestimmte Aspekte der Materie für sich selbst zu vertiefen und den Gesamtzusammenhang vielleicht weniger überblicken kann. An dieser

Stelle sei erwähnt, dass die Führungskraft von T3 diesen ihren Verantwortungsbereich erst seit einigen Jahren übernommen hat.

„Die Problematik ergibt sich vermutlich dadurch, dass (2) zu ihr nur die Ausnahmefälle kommen, (2) sie hat im Grunde nicht die Möglichkeit dieselben Einblicke zu gewinnen wie ich, da ihr der Kontakt mit der laufenden Arbeit etwas fehlt.“ (T3, weiblich, 47 Jahre, Zeile 87ff.)

Nichtsdestotrotz kann diese Situation vermutlich ebenso auf bestimmte Führungskräfte übertragen werden, welche schon längere Zeit die Verantwortung für eine Dienststelle oder Abteilung tragen. So lässt sich diese Aussage von T2 auch mit jener von T8 verbinden, welche die Kenntnis der Aufgaben und Arbeiten der MitarbeiterInnen, mit einer besseren Organisation und Einschätzung derselben durch die Führungskraft verknüpfte.

Als Gemeinsamkeit zwischen den verschiedenen Interviews in Bezug auf diesen Code kann in erster Linie nur angesehen werden, dass alle InterviewpartnerInnen Fachkompetenz an sich als wichtig erachten. Die meisten haben den Zusammenhang, in welchem sie die Kompetenz als besonders wertvoll erachten, nicht näher klassifiziert. Fast drängte sich der Eindruck auf, Fachkompetenz bei einer Führungskraft würde unter den Erwartungen der MitarbeiterInnen als Selbstverständlichkeit angenommen werden. Unterschiede zeigten sich demnach darin, dass das Argument der Fachkompetenz in bestimmten Interviews fast beiläufig thematisiert wurde, wohingegen andere offensichtlich einen starken Fokus auf diese Thematik oder allgemein auf die arbeitsbezogenen Kompetenzen – vielleicht sogar mehr als auf andere – gelegt haben. Im zweitgenannten Fall fällt auf, dass diese InterviewpartnerInnen ihre Arbeiten mit viel Eigenverantwortung und Selbstorganisation und meistens bereits über viele Jahre erledigen. Damit bearbeiten sie die meisten ihrer Aufgaben problemlos und selbstständig. In jenen Fällen, in denen sie auf eine Analyse beziehungsweise Einschätzung der Führungskraft angewiesen sind, scheint ihnen eine kompetente und baldige Rückmeldung besonders wichtig zu sein. Dies zeichnet sich als einer der Gründe dafür ab, dass diese Kompetenz für sie so große Bedeutung hat.

Als nächste wichtige arbeitsbezogene Kompetenz, die in starkem Zusammenhang mit dem Fachwissen steht, wurde von fünf InterviewpartnerInnen die 'Entscheidungskompetenz' genannt. Dabei führten sie explizit an, dass eine gute Führungskraft in der Lage sein muss, wenn es die Situation verlangt, zeitnah Entscheidungen zu treffen, sodass anschließend die laufenden Arbeiten fortgeführt werden können. T1 erwähnte im Interview ein Negativbeispiel aus seiner eigenen Erfahrung, in welchem einer seiner früheren Vorgesetzten nicht in der Lage war, Entscheidungen zu treffen. So wurden die Arbeiten

beiseitegelegt und 'liegengelassen'. Dieser Umstand kreierte für die Dienststelle eine sehr negative Situation. Die damalige Führungskraft hat die Verwaltung anschließend nach kurzer Zeit verlassen. Genau dieses Negativbeispiel bietet gleichzeitig eine sehr gute Umleitung darauf, was auch von anderen InterviewpartnerInnen im Gespräch genannt wurde, und zwar ist es gerade für die Entscheidungskompetenz einer Führungskraft wichtig die Stärke und den Mut zu haben, Entscheidungen zu treffen. Es wird Situationen geben, in denen ein Sachverhalt nicht zu hundert Prozent klar ist, allerdings ist es oft gerade in diesen Situationen von größter Wichtigkeit, dass die Führungskraft Entscheidungen – vielleicht auch unter Unsicherheit trifft. Aber entscheidend ist, dass sie sie trifft, sodass die täglichen Tätigkeiten fortgeführt werden können. Dieser Umstand fordert von den Führungskräften verständlicherweise auch einen bestimmten Mut und eine bestimmte Stärke. Stärke auch in der Vermittlung sowie dem Aufzeigen von Entscheidungen, wie T3 im Interview sehr deutlich formulierte:

„Eine Führungskraft sollte Fähigkeiten haben Entscheidungen oder Richtlinien klar aufzuzeigen in erster Linie nach außen, aber auch kohärent für's Team.“ (T3, weiblich, 47 Jahre, Zeile 290f.)

Auffällig bei diesem Code ist, dass er von fünf InterviewpartnerInnen benannt und dann auch mit einer bestimmten Wichtigkeit versehen wurde, bei den fünf weiteren InterviewpartnerInnen allerdings überhaupt nicht zur Sprache kam.

Zum Thema arbeitsbezogene Kompetenzen wurden von neun von zehn InterviewpartnerInnen im Gespräch Aspekte der 'Organisationskompetenz' einer Führungskraft angesprochen. Mit 27 Nennungen über die unterschiedlichen Interviews hinweg, ist dieser Kompetenz eine bestimmte Wichtigkeit für die MitarbeiterInnen nicht abzusprechen. Was die MitarbeiterInnen mit dem Code der Organisationskompetenz verbinden unterscheidet sich allerdings zum Teil doch stark und umfasst ein breites Spektrum. Für einige InterviewpartnerInnen spiegelt sich die Organisationskompetenz vorwiegend in der Koordination des abzuarbeitenden Programms vor allem in Bezug auf Termine, Pensum und Ähnliches wider. In diesem Zusammenhang spielt wiederum die Kenntnis der Arbeiten der MitarbeiterInnen eine entscheidende Rolle, denn auch die richtige Einschätzung des Arbeitsaufwandes verschiedener Tätigkeiten für die MitarbeiterInnen ist von Bedeutung im Bereich der Organisationskompetenz. Schließlich darf auch die Thematik der Machbarkeit nicht außer Acht gelassen werden. Eine Führungskraft sollte in der Lage sein, Aufgaben so zu verteilen, dass sie für die MitarbeiterInnen machbar und erreichbar bleiben. T1 hat auch das Argument der Autorität zur Sprache gebracht. Vor allem wenn Probleme auftreten und es notwendig ist klare Anweisungen vorzugeben, so sollte eine

Führungskraft – seiner Meinung nach – mit der nötigen Autorität dafür sorgen, dass die MitarbeiterInnen auch diesen Weg einschlagen. Durchsetzungsvermögen spielt in diesem Kontext ebenfalls eine Rolle. Für zwei InterviewpartnerInnen war es zudem wichtig, zwar klare Anweisungen von den Vorgesetzten zu erhalten, sich allerdings trotzdem eine bestimmte Selbstständigkeit bewahren zu können. Dies sahen sie vor allem in der anschließenden freien Handhabung ihrer Arbeiten erfüllt.

Der rote Faden, der sich hierbei durch alle Interviews zieht, ist dass sich die MitarbeiterInnen klare Anweisungen, klare Vorgaben, klare Antworten wünschen, vor allem auch in Zeiten der Unsicherheit, des Umbruchs. Denn eine solche Verhaltensweise bietet den MitarbeiterInnen Struktur und Sicherheit. Die Interviewpartnerin T8 erzählte im Interview, dass ihre Vorgesetzte in ihrer Klarheit sogar soweit geht, den MitarbeiterInnen ab und an schriftliche Anleitungen, Tabellen und Ähnliches zu erstellen, in welchen sie bestimmte Angelegenheiten im Zweifel nachlesen können. Eine weitere Interviewpartnerin hat die Struktur, die ihr ihre Führungskraft bietet, in einer anderen konkreten Handlung erläutert. Sie empfindet die zwei Sitzungen pro Monat, welche sehr strukturiert ablaufen und in welchen über aktuelle Thematiken und Probleme und weitere Vorgangsweisen gesprochen werden kann, als sehr positiv. Nun wurden einige Beispiele was die gebotene Struktur betrifft genannt. Was die Sicherheit, welche durch klare Anweisungen geschaffen werden kann, für die MitarbeiterInnen bedeutet, soll durch ein Zitat einer Interviewpartnerin verdeutlicht werden:

„Und grundsätzlich war es nur so, dass sie als Steuermann, als Steuerfrau in dem Moment für uns da war.“ (T5, weiblich, 44 Jahre, Zeile 333f.)

Dieser Ausspruch zeigt im Grunde, dass unter den Begriff ‘Organisationskompetenz’ eigentlich mehr hineinfällt, als nur zu wissen, was zu erledigen ist, an wen man sich wenden kann und wie die Arbeiten durchgeführt werden sollen. Die Metapher des Steuermannes, der Steuerfrau, welche diese Interviewpartnerin für ihre Aussage gewählt hat, ist eigentlich ein schöner Vergleich und zeichnet in den Köpfen der Menschen ein Bild. Ein Steuermann, eine Steuerfrau bietet im Grunde nicht nur Sicherheit und Struktur, sie schafft auch Vertrauen, zeichnet sich durch Verlässlichkeit aus und kann vielleicht sogar Vorbild sein.

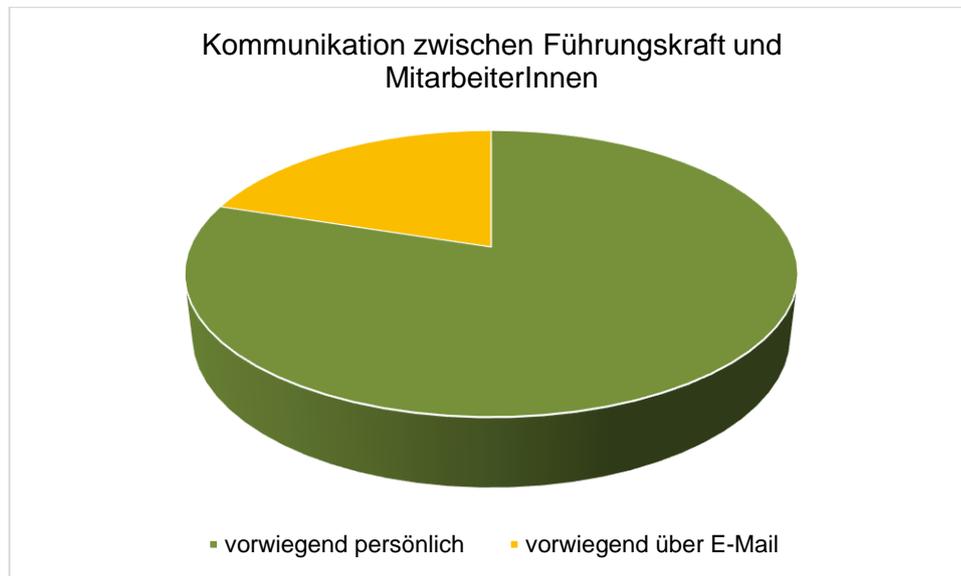
Von vier InterviewpartnerInnen wurde auch die Thematik der 'Verantwortungsübernahme' im Interview angesprochen, welche sehr gut den arbeitsbezogenen Kompetenzen, die von einer guten Führungskraft erwartet oder gefordert werden, zugeordnet werden kann. Zu den Aufgaben einer Führungskraft gehört für den eigenen Verantwortungsbereich und bis zu einem gewissen Grad auch für die Handlungen der MitarbeiterInnen Verantwortung zu übernehmen. Die Interviewpartnerin T3 betont dabei den Willen und die Durchsetzungskraft, die von der Führungskraft benötigt werden. Dabei kommt es ihren Aussagen entsprechend auch darauf an, dass sich die Führungskraft als Verantwortliche präsentiert. Durch ein solches Verhalten ist es dem/der Vorgesetzten möglich den MitarbeiterInnen den Rücken zu stärken. Von einer Interviewpartnerin, T7, wurde auch der monetäre Aspekt beim Treffen von Entscheidungen und somit im Grunde der Verantwortungsübernahme angesprochen. Als Führungskraft, welche Verantwortung zu tragen hat, verändert sich selbstverständlich auch der Verdienst. Dass die MitarbeiterInnen sich daher Verantwortungsübernahme von den Führungskräften erwarten, erscheint legitim.

Eine Frage, welche sich vielleicht auch Führungskräfte stellen lautet: Wie wichtig ist die ständige auch örtliche Erreichbarkeit einer Führungskraft den MitarbeiterInnen heute noch in diesem digitalen Zeitalter? In den verschiedenen Interviews hat sich gezeigt, dass für die MitarbeiterInnen die Erreichbarkeit und räumliche Nähe absolut keinen zweitrangigen Stellenwert hat. Die Anwesenheit der Vorgesetzten im Unternehmen ist nicht bei sämtlichen InterviewpartnerInnen gleich stark ausgeprägt, vermutlich auch aufgrund der Tatsache, dass laut Angaben der InterviewpartnerInnen einige teilzeitbeschäftigt sind. Aus den Interviews geht klar hervor, dass jene InterviewpartnerInnen, die von ihrer Führungskraft beispielsweise sagen können, dass diese/r immer oder ständig für sie erreichbar ist, diesen Umstand wertschätzen. Im Gegenzug scheinen jene InterviewpartnerInnen bei denen die Führungskraft nicht ständig erreichbar ist, da sie beispielsweise teilzeitbeschäftigt ist, besonders die anzahlmäßig geringeren Möglichkeiten der Kommunikation zu vermissen. T2 hat in ihrem Interview eine Situation in der Vergangenheit angesprochen, in welcher das Büro der Führungskraft relativ weit von ihrem entfernt lag. In dieser Zeit hat sie anschließend mit der Führungskraft vorwiegend über Mail kommuniziert. Nun hat sich dieser Umstand wieder verändert und auch T2 nutzt wieder den Vorteil zu ihr hinzugehen und die Dinge persönlich zu besprechen.

Im Rahmen des Leitfadeninterviews wurden die zehn TeilnehmerInnen der Befragung ebenfalls darauf angesprochen, wie die Kommunikation zwischen ihnen und ihren Führungskräften stattfindet. Acht TeilnehmerInnen haben die Frage damit beantwortet, dass

ihre Kommunikation mehrheitlich beziehungsweise vorwiegend persönlich stattfindet und zwei haben angemerkt, dass sie überwiegend per E-Mail mit der Führungskraft kommunizieren.

Abbildung 6: Kommunikation zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen



Die InterviewpartnerInnen wurden anschließend, wenn sie dieses Thema nicht schon von sich aus angesprochen haben, aus dem Gespräch heraus danach gefragt, welche der beiden Varianten sie bevorzugten. Beachtenswert ist, dass alle zehn InterviewpartnerInnen im Allgemeinen die persönliche Kommunikation bevorzugten. Die Gründe hierfür, die genannt wurden, sind ebenso sehr vielfältig und reichten von der Nähe, die sich durch die persönliche Kommunikation zur Führungskraft aufbauen lässt bis hin zum Argument der Zeitersparnis, da komplexe Probleme direkt besprochen und diskutiert werden können. Die Aussage von T5, warum sie die persönliche Kommunikation mit ihrer Führungskraft bevorzugt ist sehr aussagekräftig und wird an dieser Stelle daher auch wörtlich zitiert: „Ja, da ich das Vertrauen darauf habe, was sie sagt, auf ihr Wort.“ (T5, weiblich, 44 Jahre, Zeile 188). Vertrauen in die Führungskraft haben zu können, dass sie zu ihrem Wort steht, keine Beweise zu brauchen, ist mit Sicherheit eine wichtige Voraussetzung für die persönliche Kommunikation.

Grundsätzlich scheinen die meisten InterviewpartnerInnen auch eine Mischung aus beiden Kommunikationsvarianten anzunehmen. Einfache und kurze Fragen auch per E-Mail abzuklären, stellt für die MitarbeiterInnen laut eigenen Aussagen in den Interviews

kein Problem dar, allerdings schätzen sie bei komplexen Angelegenheiten oder Problemen die persönliche Kommunikation mit dem/r Vorgesetzten und das setzt bei diesem/r eine bestimmte Erreichbarkeit voraus.

Der letzte Code der zum Thema 'arbeitsbezogene Kompetenzen' extrahiert werden konnte, lautet 'Kontrolle in angemessenem Maß'. Dieser Code wurde von vier InterviewpartnerInnen angesprochen. Ihre Aussagen verdeutlichten, dass ein übertriebenes Maß an Kontrolle, bei den MitarbeiterInnen ein entsprechend negatives Gefühl hinterlässt. Ihre Aussagen lassen durchklingen, dass diesem Gefühl sehr wahrscheinlich noch weitere Emotionen mitschwingen beispielsweise ein Gefühl mangelnden Vertrauens der Führungskraft gegenüber den MitarbeiterInnen, obwohl diese die Tätigkeit möglicherweise schon seit vielen Jahren ausüben oder aber auch Zweifel der Führungskraft gegenüber der ordnungsgemäßen Ausführung der Arbeiten durch die MitarbeiterInnen. Das folgende Zitat von T2 deutet an, dass ein ungeeignetes Maß an Kontrolle in den MitarbeiterInnen sogar noch viel mehr bewirken kann:

*„Dass ich aber auch nicht pausenlos unter Kontrolle bin, dass ich das Gefühl habe, jeder Zettel wird hundertmal kontrolliert, weil da habe ich auch das Gefühl – ich versuche ja mein Bestes – und - (4)“
(T2, weiblich, 27 Jahre, Zeile 406ff.)*

Beim Lesen dieser Zeilen drängt sich der Gedanke auf, dass dieses im Zitat genannte Maß an Kontrolle in den MitarbeiterInnen Druck, Selbstzweifel, Ängste vielleicht in einem gewissen Maß sogar Hilflosigkeit hervorrufen kann.

Aus diesen Schilderungen soll allerdings auch nicht der Eindruck entstehen, dass keine Kontrolle der richtige Weg für eine Führungskraft ist. Im Gegensatz die Interviewpartnerin T7 hat die Situation sehr treffend formuliert: *„Also Kontrolle von oben, aber auch das Geben von Freiheiten.“ (T7, weiblich, 35 Jahre, Zeile 214).*

Ein 'wenig Kontrolle' muss vielleicht sogar sein und ist von den MitarbeiterInnen möglicherweise sogar erwünscht, denn diese Art von Kontrolle bietet lediglich zusätzliche Sicherheit und kann trotzdem das Vertrauen der Führungskraft in die MitarbeiterInnen vermitteln, sofern die Kontrollmaßnahmen und deren Zweck korrekt kommuniziert werden können.

Thesen zu Thema 1 – ‘Arbeitsbezogene Kompetenzen‘

1. Arbeitsbezogene Kompetenzen üben einen wichtigen Einfluss auf das Gelingen von Führung aus.
2. Zwei besonders wichtige Kompetenzen für die MitarbeiterInnen stellen die ‘Fachkompetenz und Erfahrung‘ sowie die ‘Organisationskompetenz‘ dar. Dies insbesondere auch deshalb, da die Führungskraft den MitarbeiterInnen dadurch Sicherheit bietet.
3. Die MitarbeiterInnen wünschen sich ein angemessenes Maß an Kontrolle von ihren Führungskräften. Das heißt Kontrolle dort, wo sie notwendig ist und in den anderen Fällen Vertrauen in die korrekte Erledigung der Aufgaben durch die MitarbeiterInnen.

9.2 Thema 2 – ‘Soziale Kompetenzen‘

Das zweite Thema, welches für die Arbeit definiert wurde, befasst sich mit den sozialen Kompetenzen, über die eine Führungskraft verfügen sollte, um erfolgreich führen zu können. Der erste Code, der aus dem Datenmaterial der Interviews extrahiert werden konnte, trägt die Bezeichnung ‘Beziehungsorientierung‘ und dieser umfasst eine Reihe verschiedener Aspekte.

Als besonders wichtig und mit vielen Nennungen in den unterschiedlichen Interviews ließ sich die Dimension ‘Verständnis für die MitarbeiterInnen‘ beziehungsweise ‘Verständnis der MitarbeiterInnen‘ herausarbeiten. Dabei verbanden die InterviewpartnerInnen die unterschiedlichsten Situationen mit dieser Dimension. Sie sprachen davon, dass ihre Führungskräfte ihnen auch bei Auftreten eines von ihnen verschuldeten Fehlers keine Vorwürfe oder Schuldzuweisungen machten. In den Gesprächen kam allerdings auch deutlich heraus, dass ‘Verständnis‘ in diesem Fall nicht nur für sich alleine betrachtet werden darf, sondern dass eine Verbindung besteht mit dem Einfühlungsvermögen, welches eine Führungskraft den MitarbeiterInnen entgegenbringt. T9 konnte diese Verbindung in einer treffenden Aussage benennen:

„Auch wenn ich mal einen Fehler gemacht habe, (3) holt sie mich eigentlich zuerst einmal etwas runter und sagt ‘Jetzt schauen wir uns erst einmal an, ob das tatsächlich so ist’.“ (T9, weiblich, 41 Jahre, Zeile 41ff.)

Einfühlungsvermögen kann und wird von den Führungskräften im Unternehmen der InterviewpartnerInnen dieser Arbeit in den verschiedensten Situationen gezeigt. Sie zeigten es im Verständnis der unterschiedlichen familiären Situationen der verschiedenen MitarbeiterInnen. Es ist nennenswert, dass mehrere Führungskräfte vom Unternehmen sich in dieser Begebenheit ähnlich verhalten. Wenn die MitarbeiterInnen an sie herantreten, da sie kurzfristig Urlaub benötigen, da das Kind krank ist, der Vater an einer schweren Krankheit leidet oder die Mutter zu pflegen ist, so geben sie diesen MitarbeiterInnen ohne großes Zögern Urlaub. In den Augen der meisten, scheint das vermutlich die einzig richtige Verhaltensweise zu sein, aber nichtsdestotrotz ist sie nicht selbstverständlich. In den Interviews zeigte sich, dass das auch den MitarbeiterInnen klar ist und dass sie dieses Verhalten der Führungskräfte daher besonders wertschätzen. Gerade auch dieses Auffangen der MitarbeiterInnen in schweren beruflichen Zeiten, wo sie vielleicht auch Verzweiflung und Ängste spüren, wurde von den InterviewpartnerInnen T5 und T9 sehr positiv hervorgehoben. Um ein solches Einfühlungsvermögen leben zu können, ist die Kenntnis der MitarbeiterInnen sicherlich ebenso von großer Bedeutung. Bei den Aussagen zur Kenntnis der MitarbeiterInnen und deren Leistungen wurde im Gesprächsverlauf deutlich, dass auch Fragen von Gerechtigkeit und Wertschätzung in diesem Kontext eine Rolle spielen. Zu den wichtigsten Aspekten in diesem Code 'Beziehungsorientierung' zählen allerdings die Aufmerksamkeit, das Zuhören der Führungskraft in Bezug auf die Anliegen der MitarbeiterInnen und das 'Sich-Zeit-nehmen'. Bildlich gesprochen hat gerade dieser Umstand jederzeit zur Führungskraft gehen zu können und ein 'offenes Ohr' vorzufinden, eine enorme Bedeutung für die MitarbeiterInnen. Zwei der aussagekräftigsten Zitate diesbezüglich sollen an dieser Stelle im Folgenden zitiert werden:

„Die ideale Führungskraft (2) ja, also für mich ist schon das Persönliche wichtig, dass eine offene Tür da ist, dass ich ohne Angst zu ihr gehen kann, dass ich vorher nicht lange überlegen muss, wie könnte ich das formulieren, damit es nicht falsch verstanden wird.“ (T2, weiblich, 27 Jahre, Zeile 399ff.)

„Dass sie dir auch zuhört. (2) Dass sie zuhört (3) und nicht gleich eine bestimmte Position einnimmt. Sondern, dass sie sich zuerst alles anhört und dir dann zuspricht oder eventuell nicht.“ (T5, weiblich, 44 Jahre, Zeile 89ff.)

Gerade das Zitat der Interviewpartnerin T5 gibt Anlass zur Vermutung, dass durch das Zuhören und den Umstand nicht gleich eine Stellung zu beziehen, auch Wertschätzung gegenüber gebracht wird. Der/die MitarbeiterIn und seine/ihre Meinung wird ernst genommen.

Auch dass sich eine Führungskraft für die Anliegen der MitarbeiterInnen die Zeit nimmt und sich diese anhört, sich für die MitarbeiterInnen interessiert und sich mit diesen auseinandersetzt, ist keine Selbstverständlichkeit. Eine Führungskraft steht vermutlich häufig im Zwiespalt zwischen zu erledigenden Aufgaben und dem 'sich-Zeit-nehmen' für die MitarbeiterInnen. Doch anzunehmen, dass den MitarbeiterInnen dieser Zwiespalt unter anderem nicht auch bewusst ist, wäre ein Trugschluss, wie die Aussage der Interviewpartnerin T10 sehr gut belegt:

*„... sie hinterlässt bei einem auch nie den Eindruck, dass sie jetzt nicht Zeit hat. Auch wenn sie vielleicht nicht Zeit hätte, was sie - glaube ich - nie wirklich hat, da sie immer viel um die Ohren hat ((schmunzelt)), aber sie lässt dich auch das nicht spüren, (2) dass sie jetzt nicht Zeit hätte, also da **nimmt** sie sich einfach die Zeit.“ (T10, weiblich, 37 Jahre, Zeile 297ff.)*

Die Wichtigkeit der Thematik der Beziehungsorientierung für die MitarbeiterInnen wird in der Fülle an unterschiedlichen Perspektiven und Sichtweisen, Aspekten und Handlungsfeldern deutlich. Das Datenmaterial aus den im Zuge dieser Arbeit geführten Interviews lässt den Schluss zu, dass sich die MitarbeiterInnen eine starke Beziehungsorientierung erwarten und vielleicht auch wünschen, dass sie sich dieser allerdings auch bewusst sind und sie zu schätzen wissen.

Im Bereich der sozialen Kompetenzen hat sich als weiterer Code das 'Einstehen für die MitarbeiterInnen' ableiten lassen. Was unter diesem Code verstanden werden kann, hat sich über die unterschiedlichsten Interviews gezeigt, in denen die InterviewpartnerInnen – diesen Code betreffend – relativ homogene Aussagen gemacht haben. Sie erwarten sich von den Führungskräften in diesem Bereich sehr ähnliche beziehungsweise sogar in Verbindung stehende Handlungen. Die Rede war dabei davon, dass die Führungskräfte ihnen den Rücken stärken, hinter den MitarbeiterInnen stehen und auch Stellung für sie beziehen. Ein solches Verhalten erwarten die MitarbeiterInnen auch von einer idealen Führungskraft. T1 hat während seines Interviews angedeutet, dass dieses Gefühl von Schutz, das Gefühl 'beschützt-zu-werden' für die MitarbeiterInnen einen wichtigen Stellenwert einnimmt. Doch die Handlungen können sogar weit darüber hinausgehen. T10 beispielsweise empfindet es positiv, dass ihre Führungskraft sie mit Problemen nicht alleine lässt, sondern ihr ihre Hilfe anbietet das Problem gemeinsam zu lösen. Unterstützung und Bestärkung der MitarbeiterInnen in den eigenen Anliegen wünschen sich T1, T3 und T5 von einer idealen Führungskraft und haben diese Handlungen auch bei der aktuellen oder früheren Vorgesetzten bereits erleben dürfen.

Auf zwei besondere Aussagen soll an dieser Stelle noch eingegangen werden. Beide weisen eine so hohe Wichtigkeit in ihrem Aussagegehalt auf, dass sie explizit noch einmal benannt werden sollen. Die erste Aussage wurde von T9 getätigt, doch auch T10 hat dasselbe Thema in ihrem Interview angesprochen:

„Also ich glaube, auch der Mitarbeiter muss ja auch dem Betrieb und der Führungskraft gegenüber schon auch ziemlich verbunden sein. Aber ich glaube umgekehrt muss das auch sein.“ (T9, weiblich, 41 Jahre, Zeile 274ff.)

Von den MitarbeiterInnen wird in den meisten Fällen Loyalität ihrer Führungskraft und ihrem Betrieb gegenüber erwartet, dass diese Loyalität und Verbundenheit auch im umgekehrten Fall von der Führungskraft dem/der MitarbeiterIn gelten kann, wird selten thematisiert. Es stellt sich die Frage, warum das so ist und was verstehen die Interviewpartnerinnen genau unter der Verbundenheit der Führungskraft gegenüber den MitarbeiterInnen? T9 und T10 verbinden damit, dass die Führungskraft hinter den MitarbeiterInnen steht, ihnen den Rücken stärkt, ihnen vielleicht in einer gewissen Weise auch vertraut. Diese Kompetenz ist mit Sicherheit eine sehr zentrale für die Führungskräfte, denn sie beruht – wie das Zitat auch schon andeutet – auf Gegenseitigkeit. Bringt die Führungskraft den MitarbeiterInnen Verbundenheit gegenüber, wird sehr wahrscheinlich auch ihre Verbundenheit gegenüber der Führungskraft weiter wachsen.

Und die zuvor angesprochene zweite wichtige Aussage einer Interviewpartnerin lautet wie folgt:

„Ja, ja. Und was ich auch beispielsweise im Hinblick auf meine Augen sagen möchte. Hier ist sie wirklich jemand der oft nachfragt und wirklich auch sagt ‘Geh zum Augenarzt.’ oder ‘nimm dir auch mal die Zeit Augenübungen zu machen’. Weißt du hier ist eher sie es, die mich ‘etwas an der Nase nimmt’ und sagt ‘machst du die Übungen. Nimmst du dir die Zeit.’“ (T9, weiblich, 41 Jahre, Zeile 77ff.)

Dieses Zitat zeigt, dass die Führungskraft von T9 nicht ‘nur’ hinter der Mitarbeiterin steht, sondern ein wirkliches Interesse an dieser hat und daher auch auf ihr Wohlbefinden achtet. Sie misst im Grunde der Gesundheit der Mitarbeiterin einen höheren Stellenwert bei als einigen anderen vielleicht organisationalen Zielen.

Was in den Interviews ebenfalls als soziale Kompetenz einer Führungskraft herausgefiltert werden konnte und somit einen weiteren Code darstellt, ist – auch wenn es vielleicht überraschen mag – ‘Kollegialität’. Die InterviewpartnerInnen sprachen immer wieder davon, dass für sie im Bereich der Führung das Verhältnis zwischen beruflicher und privater beziehungsweise persönlicher Kommunikation im Unternehmensumfeld von Bedeutung

ist. Den Raum zu finden oder von der Führungskraft vielleicht sogar gestellt zu bekommen, um im Arbeitsalltag ein paar Minuten auch einmal von Persönlichem sprechen zu können, sei es von Seiten des/der MitarbeiterIn als auch von der Seite der Führungskraft, wird von den InterviewpartnerInnen als sehr wichtig und wertvoll eingeschätzt. Zum einen bietet es irgendwo zwischendurch auch eine Abwechslung im Unternehmensalltag wie es beispielsweise T2 zu erleben scheint, zum anderen bewirkt ein Einblick ins Persönliche der Führungskraft ein auf Gegenseitigkeit beruhendes Handeln bei den MitarbeiterInnen und auch sie lassen Einblicke zu. Dass sich die Nähe zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn dadurch vergrößert, ist zu vermuten. Von zwei InterviewpartnerInnen T2 und T4 wurde eine sehr prägnante Szene beschrieben, und zwar dass ihre Führungskräfte auch in der Lage sind, an Feierlichkeiten der Dienststelle teilzunehmen und sich nicht abkapseln oder zurückziehen, sondern diese Nähe und den zwischenmenschlichen Kontakt auch zulassen. In diesem Zusammenhang muss möglicherweise auch der Hierarchievermittlung von Führungskräften gegenüber den MitarbeiterInnen Beachtung geschenkt werden. Sechs InterviewpartnerInnen haben angegeben, dass ihre Führungskräfte sie den Hierarchieunterschied nur sehr wenig bis kaum wahrnehmen beziehungsweise spüren lassen. T7 sprach sogar davon, dass sie das Gefühl hat sich mit ihrer Führungskraft auf einer horizontalen Ebene zu treffen und auch T4 merkte in ihrem Interview an, dass ihre Führungskraft in bestimmten Angelegenheiten auch sie um Hilfe und Rat bittet. Ein kollegiales Verhältnis kann so aussehen.

Beim Thema Freundschaft zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen, gingen die Meinungen dann allerdings auseinander. Zwei InterviewpartnerInnen, T1 und T8, sprachen in den Interviews ganz deutlich an, dass sie sich eine wahre Freundschaft zwischen einer Führungskraft und einem/r ihm/ihr untergeordneten MitarbeiterIn nicht vorstellen können, zumindest solange das Vorgesetztenverhältnis zwischen den beiden besteht. Die Interviewpartnerin T10 hingegen erläuterte, dass sie über ein freundschaftliches Verhältnis zu ihrer Führungskraft verfügt. Dieses zeichnet sich auch dadurch aus, dass sie sich ab und zu auch einmal außerhalb der Arbeitszeiten oder privat treffen. Laut Angaben von T10 konnte dieses Verhältnis sich vor allem deshalb so entwickeln, da ihre Führungskraft erst nach ihr ihren Dienst in der Verwaltung angetreten hat und damals 'nur' als ihre Kollegin. T10 hat ihr die Grundlagen der Tätigkeit beigebracht und erst später wurde ihre Kollegin zu ihrer Vorgesetzten. Diese Situation, dass die Führungskraft zunächst als KollegIn ihren Dienst in der Dienststelle/Abteilung begonnen hat, von den InterviewpartnerInnen eingearbeitet und anschließend erst zur Führungskraft ernannt wurde, wurde von mehreren InterviewpartnerInnen erwähnt. Allerdings sprach nur T10 davon, dass sich daraus ein freundschaftliches Verhältnis entwickelt hat. Es ist nicht

auszuschließen, dass noch weitere Faktoren die Entstehung dieser Freundschaft begünstigt haben.

Bei den sozialen Kompetenzen einer guten, erfolgreichen Führungskraft darf eine Analyse der 'Kommunikationskompetenz' nicht fehlen.

In den unterschiedlichen Interviews wurde deutlich, dass für die InterviewpartnerInnen eine offene und direkte Art der Kommunikation von höchster Bedeutung ist. Sie wünschen sich eine Führungskraft zu der sie jederzeit gehen und mit der sie über nahezu alles sprechen können, beispielsweise darüber wie sie sich fühlen oder was sie benötigen. Unter der direkten Art der Kommunikation wurde von den InterviewpartnerInnen, wie zum Beispiel T1, dann auch das ehrliche Gespräch verstanden. Dass die Führungskraft das sagt, was sie denkt und nicht unterschwellige Informationen vermittelt.

Gemäß den Aussagen der InterviewpartnerInnen gibt eine gute Führungskraft den MitarbeiterInnen außerdem das Gefühl, dass ihr das Gespräch wichtig ist, und dass sie das persönliche Gespräch von Zeit zu Zeit auch sucht. Auch die Wichtigkeit der Konstanz in der Kommunikation wurde von der Interviewpartnerin T3 thematisiert. Bei ihr ist es der Fall, dass die Kommunikation mit der Führungskraft vorwiegend von ihrer Seite ausgeht und in gegenteilige Richtung eher selten. Somit gehen für sie oft wichtige Informationen verloren oder kommen bei ihr nicht an. Dieser Aspekt, dass Informationen die MitarbeiterInnen nicht oder nicht vollständig erreichen, wurde schließlich noch von anderen InterviewpartnerInnen angesprochen. Wobei sich im Informationsaustausch Unterschiede zwischen den verschiedenen InterviewpartnerInnen feststellen lassen. Es gibt solche, welche aussagen von ihrer Führungskraft sehr gut informiert zu werden und sich somit auch auf dem Laufenden zu fühlen, so zum Beispiel T6, wohingegen andere, bei ihren Führungskräften gerade im Bereich der Informationsweitergabe einen bestimmten Nachteil wahrnehmen, beispielsweise T3 oder T5. Dieser Nachteil machte sich auch darin bemerkbar, dass die Stimmung der InterviewpartnerInnen bei diesem Thema einen gedrückteren Anschein machte und diese Situation für die InterviewpartnerInnen auch eine Belastung darzustellen scheint.

T7 schilderte, dass ihre Führungskraft monatlich jeweils zwei Dienststellen-Sitzungen abhält, in welchen aktuelle Problematiken beziehungsweise aktuelle Themen besprochen werden können. Dabei handelt es sich um strukturierte Sitzungen, auf welche sich die MitarbeiterInnen vorbereiten können. T7 empfindet diese Sitzungen als sehr hilfreich und unbedingt notwendig für die Informationsweitergabe, da ein Problem oftmals mehrere MitarbeiterInnen der Dienststelle betreffen und somit gleich in der Sitzung für alle

geklärt werden kann. Die Interviewpartnerin T5 würde sich solche Sitzungen in ihrer Dienststelle ebenfalls wünschen, wobei sie ganz klar differenziert, dass es nicht in quantitative Sitzungen ausarten, sondern dass ein wirklicher Informationsaustausch stattfinden soll. Sie hebt den Qualitätsanspruch dieser Sitzungen in ihrer Aussage deutlich hervor.

Ein weiterer Themenbereich, der im Zuge der Kommunikationskompetenz von den InterviewpartnerInnen angesprochen wurde, ist die Feedbackkultur. Bemerkenswert dabei ist, dass für die InterviewpartnerInnen diese von beiden Seiten ausgehen soll. Sie sind sich dessen bewusst, dass ihre Führungskräfte von ihnen oftmals eine Rückmeldung erwarten und diese auch wertschätzen, wie T3 in ihrem Interview angemerkt hat. Gleichzeitig wünschen sich die InterviewpartnerInnen allerdings auch ein Feedback ihrer Arbeit von ihren Führungskräften. Dies untermauert ein Ausspruch aus dem Interview mit T4 sehr gut:

„Dass solche Dinge gleich klargestellt werden, auch wenn es vielleicht im ersten Moment unsympathisch zu sein scheint, in dem Sinne ‘was ist jetzt schon wieder falsch’, aber dann kann ich es das nächste Mal richtig machen. Also dass dieses Feedback einfach auch da ist.“ (T4, weiblich, 31 Jahre, Zeile 148ff.)

Zu dieser erwarteten und geforderten Feedbackkultur gehört auch, dass die Führungskraft in der Lage ist, Ratschläge zu geben, sie aber auch anzunehmen. So darf eine gute Führungskraft durchaus auch einmal Kritik äußern, doch sie sollte ebenfalls in der Lage sein beziehungsweise die persönliche Größe haben, auch einen Rat der MitarbeiterInnen anzunehmen. T5 ist es gelungen, dies in ihrem Interview gut in Worte zu fassen:

*„... dabei denke ich auch daran, dass eine gute Führungskraft auch einmal eine Kritik an den Mitarbeiter aussprechen darf, **in einer gewissen Art und Weise**. Und eine gute Führungskraft kann vielleicht auch Ratschläge von den Mitarbeitern annehmen, wenn dieser vorschlägt ‘das könnten wir so oder so machen’.“ (T5, weiblich, 44 Jahre, Zeile 127ff.)*

Gerade bei der Vermittlung von Kritik scheint die Sachlichkeit der Kommunikation einen sehr hohen Stellenwert für die MitarbeiterInnen einzunehmen. Es geht darum, keine Vorwürfe zu machen, sondern die Fakten klar darzulegen. T5 hat es in ihrem Interview deutlich beschrieben, nur eine sachliche Kommunikation kann die MitarbeiterInnen „weiterbringen“ (T5, weiblich, 44 Jahre, Zeile 274).

Drei InterviewpartnerInnen – T1, T4 und T8 – haben explizit erwähnt mit ihren Führungskräften ‘per Du’ zu sein, es könnte allerdings der Fall sein, dass auch noch andere InterviewpartnerInnen diese Form der Ansprache ihrer Führungskraft verwenden. Eine konkretere Analyse diesbezüglich ist nicht möglich, da die Form der Ansprache der Führungskraft im Interview nicht ausdrücklich abgefragt wurde, allerdings lässt der beschriebene Umgang – beispielsweise auch unter Berücksichtigung der vorher genannten Ergebnisse zum Code ‘Kollegialität’ – vermuten, dass noch weitere InterviewpartnerInnen ‘per Du’ mit ihren Führungskräften sind.

Der fünfte Code, der für das Thema ‘soziale Kompetenzen’ definiert wurde, trägt den Titel ‘Konfliktlösungspotential’. Diese Kompetenz wurde von drei InterviewpartnerInnen angesprochen. Sie verbinden damit die Fähigkeit einer guten Führungskraft Konflikte zu sehen und im Zuge dessen Streitigkeiten und Unstimmigkeiten zu schlichten sowie gegebenenfalls Missverständnisse aufzuklären.

Von besonderer Bedeutung scheint in diesem Fall allerdings das Gefühl des ‘Ernstgenommen-werdens’ durch die Führungskraft zu sein. Im Grunde wird durch diese Möglichkeit der Führungskraft die Situation zu schildern und diese hört sich die Anliegen der MitarbeiterInnen auch an – wie T5 in ihrem Interview erzählte – verhindert, dass sich die MitarbeiterInnen weiterhin übermäßig ärgern und es wird im Gegenzug eher ein Gefühl der Ruhe vermittelt. Die MitarbeiterInnen können ihre Anliegen vorbringen und werden angehört, allein das kann bereits eine beruhigende Wirkung mit sich bringen. Dieses Verhalten scheint bei den MitarbeiterInnen das Gefühl zu hinterlassen, dass sie von den Führungskräften verstanden und im Idealfall auch vertreten werden, dass sich die Führungskräfte für sie einsetzen.

Thesen zu Thema 2 – ‘soziale Kompetenzen’

1. Die MitarbeiterInnen wünschen sich von ihren Führungskräften, dass diese für sie eintreten und ihre Anliegen vertreten. Sie sehen dieses Verhalten auch als Loyalität und Verbundenheit der Führungskraft ihnen gegenüber an.
2. Im Bereich der Kommunikation mit der Führungskraft ist den MitarbeiterInnen eine offene, ehrliche und direkte Art der Kommunikation besonders wichtig. Dabei soll in den Augen der MitarbeiterInnen auch der Informationsaustausch nicht zu kurz kommen. Findet dieser nicht regelmäßig statt oder die MitarbeiterInnen erhalten bestimmte Informationen nicht oder nicht vollständig, dann leidet ihre Arbeit und in gewissem Maße auch sie selbst darunter.

3. Die MitarbeiterInnen empfinden es als sehr positiv, wenn die Führungskraft eine offene Feedbackkultur lebt. Darunter ist zu verstehen, dass sich die Führungskräfte Feedback von den MitarbeiterInnen erwarten und dieses Feedback auch annehmen können und andererseits den MitarbeiterInnen auch selbst wieder Rückmeldung zukommen lassen. Wie die Interviews gezeigt haben, ist ein Feedback der Führungskraft, in welchem in einer bestimmten Art und Weise auch Kritik geäußert werden kann, durchaus auch im Sinne der MitarbeiterInnen.

9.3 Thema 3 – ‘Persönliche Kompetenzen‘

Der erste Code die persönlichen Kompetenzen einer guten Führungskraft betreffend bezieht sich auf die ‘Charaktereigenschaften‘ derselben. Es stellte sich heraus, dass es für die InterviewpartnerInnen besonders schwer war Charaktereigenschaften einer guten oder idealen Führungskraft zu benennen. Diese Schwierigkeit oder auch Herausforderung macht sich auch in der Fülle der über 20 verschiedenen Charaktereigenschaften, welche in den Interviews genannt wurden, bemerkbar.

Von unterschiedlichen InterviewpartnerInnen wurde Durchsetzungsvermögen und Stärke als wichtige Charaktereigenschaft einer guten Führungskraft des Öfteren genannt. Dieses Durchsetzungsvermögen zeigt sich gemäß den Aussagen in den Interviews bei der Umsetzung von getroffenen Entscheidungen der Führungskraft, im Aufzeigen von Richtlinien nach außen und ebenso auch im Team sowie in der Demonstration von Stärke, wenn es darum geht für eigene Überzeugungen einzustehen. Ebenso wurde Selbstsicherheit in mehreren Interviews als Charaktereigenschaft genannt. Damit wird auch die Fähigkeit verbunden, sich als Führungskraft präsentieren zu können und somit in einer gewissen Art und Weise auch wieder Stärke auszustrahlen, um sich Gehör verschaffen zu können. Durch diese Selbstsicherheit ist es der Führungskraft auch möglich Kompetenz auszustrahlen. T4 war es möglich diese Situation sehr treffend zu bezeichnen, eine ideale oder gute Führungskraft ist nicht ‘nur‘ kompetent, sondern sie schafft es auch diese Kompetenz nach außen auszustrahlen.

In Verbindung hierzu steht außerdem die Entschlossenheit beziehungsweise Autorität oder auch die Bestimmtheit und Klarheit in Bezug auf Anweisungen und Vorgaben, welche als weitere Charaktereigenschaften von verschiedenen InterviewpartnerInnen genannt wurden. Sie stehen in engem Kontakt zu Durchsetzungsvermögen und Selbstsicherheit und verstärken sich vielleicht sogar gegenseitig. Wer klar und bestimmt Entscheidungen treffen kann, dem fällt vielleicht auch die Durchsetzung dieser Entscheidungen einfacher, um nur ein Beispiel zu nennen.

Weiters konnten in den Interviews vorhandene beziehungsweise gewünschte Charaktereigenschaften wie Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Authentizität identifiziert werden, worunter auch die Treue zu Werten und Überzeugungen verstanden wird. T6 hat in einer Aussage die eben genannten Charaktereigenschaften gut miteinander vereinen können:

„Auch Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit sind meiner Meinung nach wichtige Aspekte einer idealen Führungskraft. Diese zwei Attribute beeinflussen vermutlich auch die Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Führungskraft. Die Führungskraft wirkt aufgrund dieser Attribute sehr wahrscheinlich ehrlich und authentisch auf die Mitarbeiter.“ (T6, weiblich, 47 Jahre, Zeile 263ff.)

Auch die Verlässlichkeit einer Führungskraft, dass diese/r seinerseits/ihrerseits ebenfalls die ihm/ihr zugewiesenen oder vorbehaltenen Aufgaben zuverlässig erledigt sowie die Verschwiegenheit beziehungsweise die Vertraulichkeit im Umgang mit Daten und Informationen, die nur die MitarbeiterInnen persönlich betreffen und nicht für die Allgemeinheit gedacht sind, wurden in den Interviews thematisiert.

Besonders geschätzt wird von den InterviewpartnerInnen die Unkompliziertheit oder besser gesagt der leichte Umgang mit den Führungskräften, dass diese direkt angesprochen werden können, ohne dass sich die MitarbeiterInnen Gedanken machen müssen möglicherweise etwas Falsches zu sagen. Auch die Tatsache spontan Urlaub nehmen zu können, wenn dieser benötigt wird und sich dabei auch per SMS verständigen zu können, wurde in den Interviews sehr positiv hervorgehoben. Ebenso wurde von den InterviewpartnerInnen die persönliche Größe der Führungskräfte honoriert Ratschläge auch von den MitarbeiterInnen anzufragen und anzunehmen sowie die Vermittlung von Ruhe. Im Hinblick auf arbeitsbezogene Probleme wird von den Führungskräften Einfallsreichtum, Kreativität, Sachlichkeit, Professionalität und Flexibilität beziehungsweise Offenheit gegenüber Veränderungen erwartet. Diese Offenheit wünschen sich die MitarbeiterInnen von den Führungskräften auch im zwischenmenschlichen Bereich, ebenso wie einen kommunikativen Charakter, Verständnis von Humor, Menschenkenntnis, Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit sowie ein Loyalitätsempfinden ebenfalls gegenüber den MitarbeiterInnen. Eine besondere Bedeutung wurde der 'Menschlichkeit' einer Führungskraft von den InterviewpartnerInnen beigemessen. Darunter verstanden sie, dass eine Führungskraft für die MitarbeiterInnen trotz allem greifbar und nahbar sein sollte, und dass sie in dem Sinne auch Fehler bei sich selbst zulassen kann, dass sie diese mensch-

liche Bürde nicht perfekt zu sein ebenfalls zeigen kann. Diese 'Menschlichkeit' ermöglicht es den MitarbeiterInnen sogar sehr wahrscheinlich sich mit der Führungskraft identifizieren zu können.

Auffallend ist außerdem, dass die InterviewpartnerInnen den Umgangsformen einer guten Führungskraft eine hohe Wichtigkeit zuordneten. Die InterviewpartnerInnen haben in diesem Zusammenhang Eigenschaften wie Höflichkeit genannt, doch im Grunde gehört zu den angemessenen Umgangsformen noch Vieles mehr. Es geht auch darum in der Lage zu sein, Mitmenschen Negatives mitzuteilen, und zwar auf eine Art und Weise, sodass diese es auch akzeptieren können. T8 erwähnte diese Tatsache im Interview wie folgt:

„Also unsere Führungskraft M. ist eigentlich immer freundlich. Sicher sie kann schon auch einmal wütend werden, doch sie hat eine sehr angemessene Art den Menschen auch Negatives zu vermitteln.“ (T8, weiblich, 55 Jahre, Zeile 127ff.)

Die nächste Dimension, die in Zusammenhang mit den persönlichen Kompetenzen eine Rolle spielt, ist das 'Vertrauen in die MitarbeiterInnen'. Sechs InterviewpartnerInnen erleben dieses Vertrauen der Führungskräfte in sie und haben dieses Thema von sich aus angesprochen. Ihre Führungskräfte geben ihnen das Gefühl Vertrauen in ihre Arbeit und Zutrauen in sie zu haben, also dass sie die Arbeiten in der Dienststelle ordnungsgemäß erledigen können. Sie erhalten von ihren Führungskräften dementsprechend die Möglichkeit der freien Einteilung ihrer Arbeit und können sich somit ebenfalls einen großen Teil ihrer Selbstständigkeit bewahren. Durch dieses Einräumen von Freiheiten erleben sie in gewissem Maße auch Autonomie, von welcher T1 beispielsweise gesprochen hat. Diese Situation bietet den MitarbeiterInnen die Möglichkeit auf mehr Flexibilität und T4 sprach sogar davon, dass für sie die Freude an der Arbeit die Tatsache ausmacht, dass sie ab und an „*auch was selber 'ausklügeln' kann*“ (T4, weiblich, 31 Jahre, Zeile 96).

In den Interviews sprachen die TeilnehmerInnen auch davon, dass das Gegenüberbringen von Vertrauen auch auf Gegenseitigkeit beruht. Wenn die Führungskraft den MitarbeiterInnen sein/ihr Vertrauen gegenüberbringt, so kommt das von ihrer Seite auch an ihn/sie zurück.

Eine Aussage von T5 unterscheidet sich insofern von den anderen Passagen zum Code 'Vertrauen in die MitarbeiterInnen', als dass sie eine Einschränkung, eine Eingrenzung des Vertrauens zur Sprache bringt, und zwar hat T5 erwähnt:

„Das Vertrauen wächst, dieses kann man nicht von vornherein verlangen.“ (T5, weiblich, 44 Jahre, Zeile 122)

Das scheint ein sehr wichtiger Aspekt zu sein, der ebenfalls seine Berechtigung aufweist. Vertrauen baut sich mit der Zeit auf. Es hat auch Vieles mit 'kennenlernen', 'Erfahrungen' und 'positiver Einstellung' zu tun. Nicht zuletzt muss man sich Vertrauen in den meisten Fällen auch erst erarbeiten mit entsprechenden Handlungen und Leistungen.

Ein weiterer Code der für das Thema 'persönliche Kompetenzen' definiert werden konnte, lautet 'Sicherheit'. In Zusammenhang mit Sicherheit wurde in den Interviews von Unterstützung der MitarbeiterInnen durch die Führungskraft gesprochen, ebenso wie von dem 'Auffangen der MitarbeiterInnen' in schwierigen oder unsicheren Zeiten. Die Führungskraft stellt in diesem Sinne eine Stütze für die MitarbeiterInnen dar, an welche sie sich wenden können, wenn sie unsicher sind oder nicht mehr wissen, wie sie weiter vorgehen können.

Auch eine Absicherung durch die Führungskraft der geplanten Vorgangsweise aus beruflicher Sicht – wie sie T3 in ihrem Interview beschrieben hat – ist diesem Code zuzuordnen. Durch die Fachkompetenz und berufliche Erfahrung der Führungskraft erhält die MitarbeiterIn dadurch eine zusätzliche Einschätzung sowie eine Bestätigung der Angemessenheit der Vorgangsweise. Schließlich geht es gerade in diesem Kontext auch um Verantwortungsübernahme und Schutz.

Ein Ausspruch von T2 lässt einen angemessenen Blick auf die Thematik des Bietens von Sicherheit durch die Führungskraft zu und soll daher an dieser Stelle zitiert werden:

„...eine Hand, die dich irgendwie führt und trotzdem auch wieder mal loslässt.“ (T2, weiblich, 27 Jahre, Zeile 140f.)

Im Grunde scheinen sich die MitarbeiterInnen auf der einen Seite Sicherheit von der Führungskraft zu wünschen und auf der anderen Seite in bestimmten Angelegenheit trotzdem auch die Sehnsucht nach Eigenverantwortung zu haben. Diesen Spagat zwischen dem Schaffen eines Rahmens und dem Geben von Freiheiten zu meistern, kann als die Aufgabe der Führungskraft angesehen werden.

Als eine weitere Kompetenz konnte die 'Wertschätzung und der Respekt' der Führungskraft gegenüber den Mitmenschen identifiziert werden.

Die Relevanz der Kompetenz stellte sich schon allein dadurch heraus, dass neun von zehn InterviewpartnerInnen diese ansprachen. Sie machten deutlich, dass sie die Würdigung ihres Einsatzes in der Dienststelle/Abteilung und die Wertschätzung ihrer Arbeit sehr positiv bewerteten. T3 ging in ihrer Aussage darüber sogar hinaus, in dem sie betonte, dass sie aus der Wertschätzung ihrer Arbeit die größte Motivation für ihre berufliche Tätigkeit zieht. Dadurch zeigt sich, welchen Effekt Wertschätzung bei den MitarbeiterInnen auslösen kann.

In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls der Respekt für Individuen, die Kommunikation auf Augenhöhe sowie das Gefühl 'Ernst-genommen-zu-werden' genannt. T1 und T9 betonten ganz explizit auch die Gegenseitigkeit von Wertschätzung und Respekt. Wenn die Führungskraft den MitarbeiterInnen mit Wertschätzung und Respekt begegnet, so wird dieses Verhalten von den MitarbeiterInnen in aller Regel erwidert.

Diese Wertschätzung kann den MitarbeiterInnen auch durch das Annehmen ihrer Meinung und das Nachfragen nach dieser entgegengebracht werden. Somit kann den MitarbeiterInnen dargelegt werden, dass ihre Meinung von Bedeutung für die Führungskraft ist. Ähnlich verhält es sich mit der Einbeziehung der MitarbeiterInnen in verschiedenste Sachverhalte.

'Gerechtigkeit und Gleichbehandlung' ist ein weiterer Code, der für dieses Thema definiert werden konnte. Aus der Analyse der Interviews kann geschlossen werden, dass den InterviewpartnerInnen eine gerechte, korrekte und faire Führungskraft sehr wichtig ist. Sie erwarten sich dabei, dass Anweisungen, Richtlinien und Ähnliches in gleichem Maße und gleicher Art und Weise für das gesamte Team gelten. In Bezug auf die Gleichbehandlung gehen die Meinungen der InterviewpartnerInnen hingegen zum Teil auseinander. T1 und T3 beispielsweise vertreten die Meinung, dass eine individuelle Behandlung der MitarbeiterInnen durch die Führungskraft notwendig ist, schließlich hat jede/r MitarbeiterIn unterschiedliche Voraussetzungen, Erfahrungen und kann in bestimmten Bereichen mehr leisten und in anderen weniger. In Kenntnis dieser Rahmenbedingungen sollte die Führungskraft die Behandlung entsprechend anpassen. Für T8 und T9 hingegen ist die Gleichbehandlung der verschiedenen MitarbeiterInnen von höchster Bedeutung. Die Führungskraft sollte laut ihnen einer einheitlichen Linie folgen, sodass sich bei den MitarbeiterInnen nicht das Gefühl einschleicht, der/die KollegIn darf alles machen und andere im Vergleich dazu fast nichts. Diesen unterschiedlichen Anforderungen durch die MitarbeiterInnen gerecht zu werden, stellt für die Führungskräfte keine leichte

Aufgabe dar, vor allem auch deshalb, da sie versuchen müssen eventuelle Sympathien für einzelne MitarbeiterInnen bei der Behandlung außen vor zu lassen.

Bei der Analyse der Interviews konnten zwei Aussagen von den InterviewpartnerInnen T9 und T5 herausgefiltert werden, welche besonders aussagekräftig erscheinen und die Führungskraft, welche solche Emotionen bei den InterviewpartnerInnen auslöst, in diesem Bereich auch zum Teil in eine Vorbildfunktion rückt. Es handelt sich um die folgenden zwei Aussagen:

„...ja, ich habe bei ihr einfach das Gefühl, ich kann ich sein.“ (T9, weiblich, 41 Jahre, Zeile 119) und

„Ansonsten muss ich sagen, glaube ich (3) hat meine Führungskraft die Gabe die Menschen so zu nehmen wie sie sind ...“ (T5, weiblich, 44 Jahre, Zeile 65f.)

Diese Zitate geben Grund zum Anlass, dass sich die MitarbeiterInnen bei ihren Führungskräften geborgen und verstanden fühlen, ohne das Gefühl von Angst zu ihnen gehen können und sich in keiner Weise verstellen müssen. Die Gabe einen Menschen so anzunehmen wie er ist, kann sehr wahrscheinlich als ein entscheidendes Ziel für Führungskräfte in Zusammenhang mit Gerechtigkeit und dem Kontinuum zwischen Gleichbehandlung und individueller Behandlung betrachtet werden.

Der letzte Code, der für die persönlichen Kompetenzen einer Führungskraft in dieser Arbeit generiert wurde, betrifft 'Empowerment'. In diesem Code sind neben anderen Dimensionen wie beispielsweise Wertschätzung zahlreiche Handlungen und Sichtweisen vereint, die in den Theorien zum Positive Leadership ebenfalls Beachtung finden. Die InterviewpartnerInnen haben diese von sich aus angesprochen, ohne konkret nach solchen Handlungen und Ähnlichem gefragt worden zu sein.

Eine der InterviewpartnerInnen, T6, erwähnte in ihrem Interview, dass ihre Führungskraft Stärken und Schwächen der MitarbeiterInnen kennt und sie zu fördern weiß. In diesem Sinne bietet die Führungskraft den MitarbeiterInnen auch entsprechende Fortbildungskurse an und gibt ihnen somit die Möglichkeit ihre Stärken und Interessen noch weiter auszubauen. Gleichzeitig schafft sie es ihren MitarbeiterInnen das Gefühl zu vermitteln, dass ihre Arbeit für sie nicht wertlos ist. Sie bringt den MitarbeiterInnen und deren Arbeit Wertschätzung gegenüber. Die Führungskraft von T6 informiert ihre MitarbeiterInnen – laut eigenen Angaben der Interviewpartnerin T6 – auch darüber was gut funktioniert hat, indem sie von Zeit zu Zeit ein Lob ausspricht. Dieses Verhalten zeigt offensichtlich auch die Führungskraft von T5, wie das folgende Zitat belegt:

„Nein, das Gegenteil ist eher der Fall, dass dich unsere Vorgesetzte eher lobt, wenn etwas gut funktioniert hat. (4) Aus dem Mund unserer Vorgesetzten hörst du oft Gutes über verschiedene Mitarbeiter und Dinge, die gut funktioniert haben und sie kann sich verlassen. Eher- (3) Ich höre halt meistens nur Positives, in dem Sinne.“ (T5, weiblich, 44 Jahre, Zeile 275ff.)

T5 hat in diesem Zusammenhang im Rahmen des Interviews noch einen weiteren sehr wichtigen Ausspruch getätigt, welcher an dieser Stelle ebenfalls wörtlich wiedergegeben werden soll:

„Und ich glaube auch, dass – da hast du mich jetzt auf etwas gebracht – vielleicht ist es auch eine Gabe von einer Führungskraft nicht nur das zu sehen, was die Mitarbeiter vielleicht falsch machen, sondern auch zu sehen, was über lange Zeit immer gut funktioniert hat, wo man nicht nachfragen muss, wo man sich verlassen kann und wo man vielleicht auch bei den einzelnen Mitarbeitern – aus welchen Gründen auch immer – etwas dahinter sein muss.“ (T5, weiblich, 44 Jahre, Zeile 351ff.)

Auch das Positive sehen, was immer schon funktioniert hat und wo sich die Führungskraft auf die MitarbeiterInnen verlassen kann - sicherlich ist auch das eine Herausforderung. Es geht vor allem darum, zu wissen beziehungsweise einschätzen zu können, wo der Beistand als Führungskraft benötigt wird und wo die Arbeiten auch ohne Eingreifen der Führungskraft funktionieren. Der Blick auf das Positive folgt zusätzlich den Grundsätzen des Positive Leadership und bringt dessen Vorteile mit sich.

T2 und T6 haben eine weitere Geste ihrer Führungskraft als sehr positiv bewertet, mag sie auf den ersten Blick auch unscheinbar wirken, und zwar haben beide davon gesprochen, dass sich ihre Führungskraft regelmäßig bei ihnen bedankt. Es ist bemerkenswert, dass der Dank von diesen beiden InterviewpartnerInnen von sich aus angesprochen wurde. Dieses Verhalten zeigt, wie viel den MitarbeiterInnen die Wertschätzung, die dadurch von den Führungskräften transportiert wird, bedeutet und wie viel auch vermeintlich kleine Gesten in den MitarbeiterInnen auslösen können.

T2, T6 und T7 haben in ihren Interviews ebenfalls erwähnt, wie wichtig es ihnen ist, von ihren Führungskräften auch Eigenverantwortlichkeit übertragen zu bekommen, damit sie nicht auf einem bestimmten Level stehen blieben, sondern dass sie sich auch weiterentwickeln und wachsen können. In diesem Zusammenhang wurde das Recht der Mitsprache von den MitarbeiterInnen genannt. Sieben InterviewpartnerInnen haben außerdem davon gesprochen, dass sie in der Beziehung zu ihren Führungskräften eher ein 'Kooperationsverhältnis' erleben. Die Führungskräfte binden sie mit ein. Zum Beispiel wenn

es darum geht ein Problem zu lösen, so geschieht dies meistens in Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen. Sie sind an der Problemlösung beteiligt und ihnen wird das Gefühl vermittelt, dass sie in ihrem Bereich auch etwas bewegen und erreichen können.

Der Interviewpartner T1 erwähnte in seinem Interview, dass es seiner Führungskraft sogar gelingt, an ihn Lust zu übermitteln seiner beruflichen Tätigkeit nachzugehen. Dies erreicht sie indem sie an ihn mit neuen Ideen herantritt und Energie übermittelt. Für T1 ist die wichtigste Kompetenz, die eine Führungskraft haben muss, die Fähigkeit zu besitzen aus jedem/jeder seiner MitarbeiterInnen die positiven Fähigkeiten herauszuholen. Er ist der Überzeugung, dass wenn es einer Führungskraft gelingt die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen zum Vorschein zu bringen und möglicherweise noch weiter zu entwickeln, Aufgaben besser und schneller erledigt werden.

Thesen zu Thema 3 – ‘persönliche Kompetenzen’

1. Die Charaktereigenschaften einer guten beziehungsweise idealen Führungskraft zu beschreiben, fiel den InterviewpartnerInnen augenscheinlich schwer. Es liegt die Annahme nahe, dass die Charaktereigenschaften einer guten beziehungsweise idealen Führungskraft auch von den situativen Gegebenheiten der Führungsposition abhängen.
2. Eine Führungskraft, der es gelingt die MitarbeiterInnen so anzunehmen wie sie sind, erhält viel Wertschätzung von den MitarbeiterInnen zurück. Durch ein solches Verhalten könnten sich diese verstanden fühlen und ganz offen sein.
3. Die MitarbeiterInnen der öffentlichen Verwaltung empfinden ihre Stärkung durch die Führungskraft als sehr positiv. Sie übernehmen gerne auch Eigenverantwortlichkeit, wünschen sich ein Recht zur Mitsprache und wissen ein Lob oder Dank ihrer Führungskräfte zu schätzen.

9.4 Querverbindungen zwischen den verschiedenen Kategorien

Zwischen den verschiedenen Kategorien konnte bei der Analyse des Datenmaterials aus den Interviews festgestellt werden, dass auch Verbindungen bestehen. Gerade der Sicherheitsaspekt wird durch verschiedene Codes und Kategorien beeinflusst und steht in Verbindung mit denselben. So bietet beispielsweise die ‘Fachkompetenz und Erfahrung’ einer Führungskraft den MitarbeiterInnen Sicherheit in ihrer Vorgehensweise, dasselbe gilt für ein ‘angemessenes Maß an Kontrolle’. Dadurch können die MitarbeiterInnen eine Bestätigung dafür erhalten korrekt gehandelt zu haben. Ebenso kann eine Verbindung

zwischen den 'Charaktereigenschaften' der Klarheit und Bestimmtheit einer Führungskraft und dem Sicherheitsargument hergestellt werden. Durch klare Anweisung und mit Bestimmtheit getroffene Entscheidungen ist es möglich, für die MitarbeiterInnen Sicherheit und Struktur zu schaffen. Die Charaktereigenschaft des Durchsetzungsvermögens einer Führungskraft steht in Verbindung mit der Entscheidungskompetenz und der Verantwortungsübernahme. Das Durchsetzungsvermögen einer Führungskraft ermöglicht es ihm/ihr starke und schwierige Entscheidungen zu treffen und zu diesen zu stehen und damit auch die Verantwortung für diese zu tragen. Den MitarbeiterInnen Wertschätzung gegenüber zu bringen kann durch verschiedene Handlungen und auf verschiedene Arten - zum Beispiel direkt oder indirekt - geschehen. Dadurch können auch beim Code 'Wertschätzung und Respekt' Verbindungen zu anderen Kategorien und Codes festgestellt werden. Solche Verbindungen bestehen zum Beispiel zur 'Beziehungsorientierung', indem die Führungskraft die MitarbeiterInnen ernst nimmt und ihnen zuhört und zur 'Kommunikationskompetenz', in welcher die Führungskraft den MitarbeiterInnen auf Augenhöhe begegnet, ihre Meinung annimmt oder sie 'per Du' anspricht. Auch das 'Vertrauen in die MitarbeiterInnen' hängt mit anderen Kategorien und Codes zusammen. So benötigt eine Führungskraft auch Vertrauen in die MitarbeiterInnen und ihre Arbeit, um ihnen den Rücken stärken zu können und für sie einzustehen. Auch bei der 'Verantwortungsübernahme' durch die Führungskraft ist das Vertrauen derselben in die MitarbeiterInnen nicht irrelevant.

In Kenntnis dieser Verbindungen zeichnet sich das Bild, dass die drei Kategorien 'arbeitsbezogene Kompetenzen', 'soziale Kompetenzen' und 'persönliche Kompetenzen' auf eine gewisse Art und Weise immer auch miteinander verwoben sind und sich gegenseitig beeinflussen.

10 Diskussion und Ausblick

10.1 Schlussfolgerungen

Gemäß den getroffenen Erwartungen für die Arbeit, ist es auch für die MitarbeiterInnen eines Unternehmens, in diesem konkreten Fall einer öffentlichen Verwaltung, nicht einfach die Kompetenzen einer guten, erfolgreichen Führungskraft zu benennen. Schließlich gehört zu guter Führung viel mehr dazu, als nur Fach- oder Entscheidungskompetenz. Die unterschiedlichsten Situationen im beruflichen Alltag der verschiedenen MitarbeiterInnen verlangen von den Führungskräften auch die unterschiedlichsten Kompetenzen ab.

Es fällt auf, dass der Aspekt der 'Fachkompetenz und Erfahrung' einer Führungskraft von allen InterviewpartnerInnen angesprochen wurde und auch erwartet wird. Für die InterviewpartnerInnen ist es wichtig, dass die Führungskraft in seinem/ihrem Bereich kompetent ist und auf ihre Fragen auch eine Antwort weiß. Anders hingegen hat es sich mit einer anderen 'arbeitsbezogenen Kompetenz' der 'Entscheidungskompetenz' verhalten. Diese wurde 'nur' von der Hälfte der InterviewpartnerInnen direkt angesprochen. Es stellt sich daher die Frage, wieso diese Kompetenz im Verhältnis eher selten genannt wurde. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen von einer Führungskraft im Allgemeinen ohnehin erwartet und der Entscheidungskompetenz somit eine bestimmte Selbstverständlichkeit beigemessen wird. Nicht ausgeschlossen werden kann außerdem, dass diese Kompetenz im Vergleich zu anderen für die MitarbeiterInnen vielleicht auch einfach nur eine begrenzte Wichtigkeit aufweist.

Was im Datenmaterial aus den Interviews ebenfalls Aufmerksamkeit erregt, ist die Tatsache, dass alle InterviewpartnerInnen ihre aktuellen Führungskräfte als gute Führungskräfte beschreiben würden. Sicherlich darf bei dieser Aussage die Möglichkeit der Abgabe einer Antwort im Sinne sozialer Erwünschtheit nicht außer Acht gelassen werden, allerdings deuten die Ergebnisse aus den Interviews durchaus darauf hin, dass von den Führungskräften der InterviewpartnerInnen auch vieles richtiggemacht wurde und wird. So weisen die Führungskräfte der InterviewpartnerInnen zum Teil auch sehr starke Ausprägungen in verschiedenen Kernkompetenzen einer guten Führungskraft, welche von Niermeyer und Postall (2010, S.18ff.) definiert wurden, auf. Zu diesen Kernkompetenzen zählen neben fachlichen Fähigkeiten:

- Zielorientierung: Die Führungskraft setzt den MitarbeiterInnen herausfordernde aber realistische Ziele, sodass es weder zu einer Unter- noch Überforderung kommt. Diese Ziele unterstützen die Gesamtstrategie, über welche die Führungskraft die MitarbeiterInnen informiert. Sie definiert Kriterien für die Messung der Zielerreichung und kontrolliert den Grad derselben regelmäßig. Zielorientierte Personen reagieren außerdem schnell und konsequent, sobald die Zielerreichung gefährdet ist.
- Einfühlungsvermögen: Einer einfühlsamen Führungskraft gelingt es, sich in andere Personen hineinzusetzen, ihre Empfindungen nachzuvollziehen, diese einzuschätzen und ebenso zu verstehen. Dabei spielt das Interesse an anderen Menschen und an deren Gefühlen genauso wie aktives Zuhören eine bedeutende Rolle.

- **Entscheidungskompetenz:** Diese Kompetenz zeigt sich vorwiegend anhand bestimmter Faktoren. Zum einen trifft eine Person Entscheidungen überlegt und auf Grundlage aktueller und bestehender Informationen. Zum anderen geht diese Person/die Führungskraft kalkulierbare Risiken ein und trifft Entscheidungen möglichst zeitnah. Er/sie steht zu den gefällten Entscheidungen, solange sich die Umstände, die zur Entscheidung geführt haben, nicht grundsätzlich verändert haben.
- **Überzeugungskraft und Kommunikationsfähigkeit:** Eine Führungskraft, welche über diese Kompetenz verfügt, ist redegewandt und schafft es das Gesagte durch entsprechende Mimik, Gestik und Stimmmodulation zu unterstreichen. Es gelingt ihm/ihr die Argumente nachvollziehbar, anschaulich, sachlich, glaubhaft und authentisch vorzubringen. Gegenteilige Einwände werden frühzeitig entkräftet, indem sie vorweggenommen werden. Die Führungskraft tritt selbstbewusst, aber auch wertschätzend und einfühlsam auf. Es gelingt ihm/ihr eine positive Gesprächsatmosphäre zu kreieren (zum Beispiel durch das Einbringen von Humor) und er/sie hört aktiv zu.
- **Durchsetzungsvermögen und Konfliktfähigkeit:** Eine Führungskraft, die sich durch diese Kompetenz auszeichnet, zeigt kein übertriebenes Harmoniestreben. Er/sie steht zu den getätigten Entscheidungen und weicht notwendigen Konflikten nicht aus. Er/sie schwimmt auch einmal gegen den Strom und das hat auch mit dem Vertrauen in die eigene Fähigkeit zu tun, Situationen korrekt einzuschätzen und Entscheidungen richtig zu treffen (Niermeyer & Postall, 2010, S.18ff.).

Auch die Tatsache, dass die InterviewpartnerInnen nur wenig konkrete Negativbeispiele schlechter Führung aus ihrer Erfahrung im Gesprächsverlauf nannten, kann ein Indiz dafür sein, dass sie ihre Führungskräfte wirklich auch als 'gute' Führungskräfte erleben. Dadurch kann sich verständlicherweise auch die Situation ergeben, dass die InterviewpartnerInnen bisher tatsächlich wenig Erfahrung mit schlechter Führung gemacht haben und sie somit weniger Kenntnis davon haben. Erfahrungen mit sehr schlechter Führung würden die Wahrnehmung der InterviewpartnerInnen sehr wahrscheinlich maßgeblich beeinflussen.

Die Erreichbarkeit und räumliche Nähe einer Führungskraft wurde von den InterviewpartnerInnen auch in der heutigen Zeit immer noch als sehr wichtig angesehen. Diese Erreichbarkeit scheint den MitarbeiterInnen ein bestimmtes Gefühl von Sicherheit, aber auch von Nähe zur Führungskraft zu vermitteln. Diese Erreichbarkeit und räumliche Nähe ist allerdings nur möglich, wenn die Führungskraft diese zulässt, indem sie für die

MitarbeiterInnen tatsächlich immer erreichbar ist und er/sie diese in den Interviews vielbenannte 'Menschlichkeit' verkörpert. In diesem Sinne ist die Führungskraft für die MitarbeiterInnen greifbar und nahbar und schätzt ebenso den zwischenmenschlichen Kontakt. Unter diesen Voraussetzungen wird sich auch die Suche der MitarbeiterInnen nach dem Kontakt zur Führungskraft vergrößern. Anders scheint es sich bei jenen MitarbeiterInnen zu verhalten, die zum Zeitpunkt des Interviews bereits mit viel Eigenverantwortlichkeit ausgestattet sind. Sie scheinen den Kontakt zur Führungskraft weniger zu suchen beziehungsweise vorwiegend dann, wenn eine Vorgehensweise abgeklärt werden muss.

An dieser Stelle soll die hohe Achtsamkeit der Führungskraft der Interviewpartnerin T9 noch einmal besonders hervorgehoben werden. Diese Führungskraft geht insofern mit gutem Beispiel voran, als dass ihr die Gesundheit ihrer MitarbeiterInnen offensichtlich wichtig ist und sie eher die Aufgabe übernimmt diese zu ermahnen, sollten sie persönlich dieser Achtsamkeit in Bezug auf ihre eigene Gesundheit nicht in angemessener Weise nachgehen. Ein solches Verhalten entspricht nicht nur dem Grundgedanken der betrieblichen Gesundheitsförderung, sondern hat zusätzlich viele positive Auswirkungen für das Unternehmen zur Folge. Gesunde MitarbeiterInnen stehen dem Unternehmen mehr beziehungsweise öfter zur Verfügung, da sie weniger Fehlzeiten aufweisen und leistungsfähiger sind. Doch vielleicht sogar noch wichtiger als die Vorteile für das Unternehmen sind die Effekte für die Beziehung zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin, die dieses Verhalten auslöst. Es lässt sich erahnen, dass dieses Verhalten die Loyalität, die Verbundenheit der Mitarbeiterin gegenüber der Führungskraft vergrößert.

Verbundenheit entsteht durch räumliche Nähe, aber auch durch den Kontakt der Führungskräfte mit den MitarbeiterInnen, beispielsweise durch Nachfragen wie es den Einzelnen geht oder durch Glückwünsche zum Geburtstag oder andere kleine Gesten. Identität und Verbundenheit kann aber auch durch die Sprache entstehen, indem beispielsweise im Team, in der Abteilung oder Dienststelle bestimmte einheitliche Begriffe oder Formulierungen verwendet werden. Schließlich sind auch Rituale ein nicht zu unterschätzender Faktor der Verbundenheit schaffen kann (Drühe, 2016).

Die Verbundenheit der MitarbeiterInnen gegenüber den Führungskräften wurde im Interview abgefragt. Die TeilnehmerInnen wurden gebeten ihre Verbundenheit auf einer Skala von eins bis fünf einzuschätzen, wobei eins für 'kaum/keine Verbundenheit' und fünf für 'starke Verbundenheit' steht.

Abbildung 7: Verbundenheit mit der Führungskraft



Die oben dargestellte Grafik bildet die Antworten auf die Frage der Verbundenheit ab. Die niedrigste Bewertung wurde von drei InterviewpartnerInnen abgegeben, welche die Verbundenheit mit '3' klassifizierten. Auch die höchste Skaleneinstufung '5' wurde von einer InterviewpartnerIn genannt. Alle zehn InterviewpartnerInnen – wobei eine davon über zwei direkte Vorgesetzte verfügt – schätzen die Verbundenheit mit ihren Führungskräften im oberen Skalenbereich ein.

Im zwischenmenschlichen Bereich ist den InterviewpartnerInnen – wie auch weiter oben kurz angesprochen – die von ihnen so betitelte 'Menschlichkeit' von besonderer Bedeutung. Die InterviewpartnerInnen wünschen sich von ihren Führungskräften, dass sie auch bei sich selbst Fehler zulassen und sich eingestehen können. Dadurch wird die Führungskraft für die MitarbeiterInnen greifbar und sie können sich möglicherweise eher mit der Führungskraft identifizieren. Eine Frage, die sich während der Erarbeitung dieser Masterarbeit ergeben hat, betrifft die Vermittlung von Hierarchie durch die Führungskraft. Wie viel Hierarchievermittlung durch die Führungskraft ist notwendig? Es hat sich herausgestellt, dass gemäß den Antworten der InterviewpartnerInnen wenig bis kaum Hierarchievermittlung notwendig ist. Die MitarbeiterInnen sind sich der Distanz zwischen ihnen und den Führungskräften, welche aufgrund der unterschiedlichen Hierarchiestufen entsteht, durchaus bewusst und sie versuchen bereits von sich aus bestimmte Grenzen nicht zu überschreiten. Daher muss eine Führungskraft die MitarbeiterInnen nicht erst darauf hinweisen, im Gegenteil diese empfinden es als äußerst positiv, wenn ihnen die Führungskraft die verschiedenen Hierarchiestufen nicht sonderlich spüren lässt.

Mit der Offenheit in der Kommunikation verbinden die MitarbeiterInnen Ehrlichkeit und ohne Ängste zur Führungskraft gehen und ihm/ihr die eigenen Anliegen darlegen zu können. Aufgefallen ist, dass die Umgangsformen einer Führungskraft im sozialen Kontakt mit den MitarbeiterInnen für diese von größter Bedeutung sind. Irgendwo scheinen sich die MitarbeiterInnen angemessene Umgangsformen von ihren Führungskräften auch zu erwarten.

Auch das 'per Du' sein in der Kommunikation mit der Führungskraft ist mehr als nur eine einfache Geste. Dieses Zeichen transportiert viele weitere Werte wie beispielsweise Wertschätzung gegenüber den MitarbeiterInnen, Nähe zu diesen, Kooperation statt Hierarchie. Doch gerade die Kommunikationskompetenz ist stark mit anderen Dimensionen verflochten.

Bei der Klassifizierung beziehungsweise Benennung der Charaktereigenschaften einer guten oder idealen Führungskraft hatten die InterviewpartnerInnen sichtlich Schwierigkeiten. Diese bestanden vielleicht vor allem darin, dass sich eine ideale oder gute Führungskraft nicht nur mit einigen wenigen Charaktereigenschaften beschreiben lässt, sondern dass diese meistens eine Fülle an Charaktereigenschaften aufweist. Somit stellt sich die Frage, welches sind die Charaktereigenschaften, die für eine Führungskraft tatsächlich von Relevanz sind? Vielleicht lässt sich die Frage am besten mit der Antwort der Interviewpartnerin T8 beschreiben:

Im Grunde sieht der Charakter der idealen Führungskraft so aus, dass er mit dem der Mitarbeiter, die die Führungskraft führt, gut zusammenpasst. (T8, weiblich, 55 Jahre, Zeile 336ff.)

An diesem Ausspruch ist vermutlich viel Wahres dran. Solange der Charakter der Führungskraft mit jenem der MitarbeiterInnen harmoniert, ist gegenseitiges Verständnis möglich. Ist diese Situation nicht gegeben, kann es zu Konflikten und Unstimmigkeiten kommen. Wird dieser Gedanke weitergeführt, stellt sich im Grunde die Individualität der Führungskraft als besonders wichtige Charaktereigenschaft dar.

Denn durch Individualität und Authentizität können Führungskräfte wirken. Indem Moment, in dem sich die Führungskräfte in bestimmte Raster drängen lassen, fehlen ihnen wirkungsvolle Anteile ihrer Persönlichkeit. Es ist wichtig, dass die MitarbeiterInnen erkennen können, wer die Führungskraft ist und wofür sie steht (Katzengruber, 2010, S. 137).

Ein auffallender Aspekt, welcher im Zuge der Auswertung zu Tage getreten ist, ist dass vieles in der Beziehung zwischen den Führungskräften und den MitarbeiterInnen auf Gegenseitigkeit beruht. So wurde in den Interviews genannt, dass wenn die Führungskraft den MitarbeiterInnen Verbundenheit gegenüber bringt, so tun diese es ebenso. Dasselbe gilt für Respekt und Wertschätzung sowie Fairness und noch einige andere Aspekte. Eine mögliche Erklärung für dieses auf Gegenseitigkeit beruhende Verhalten könnte vielleicht die Norm der Reziprozität (Gouldner, 1960) darstellen.

Ein sehr bedeutender Code für diese Arbeit, da der theoretische Teil derselben auf der Thematik des Positive Leadership und der Positiven Psychologie aufbaut, ist der Code 'Empowerment'. Die Ergebnisse der Auswertung haben gezeigt, dass die MitarbeiterInnen der befragten öffentlichen Verwaltung viele Handlungen im Sinne des Positive Leadership nicht 'nur' wertschätzen, sondern diese auch bewusst wahrnehmen, zum Beispiel die Aussprache von Lob und Dank durch die Führungskraft. Auffallend ist, dass sich MitarbeiterInnen im Allgemeinen viel Eigenverantwortlichkeit wünschten. Für sie war die Selbstständigkeit in der Ausführung ihrer Arbeiten und in diesem Zusammenhang auch das Recht zur Mitsprache in ihrem Verantwortungsbereich von höchster Bedeutung. Diese Eigenverantwortung und das Mitspracherecht scheinen für die MitarbeiterInnen auch den Sinn ihrer Tätigkeit und vielleicht auch die Motivation dafür zu transportieren. Der Gedanke liegt nahe, dass die MitarbeiterInnen in ihrem Verantwortungsbereich etwas verändern, bewegen und bewirken möchten. Bei den interviewten MitarbeiterInnen der öffentlichen Verwaltung scheint auch das 'Gefordert-zu-sein' und damit Herausforderungen eigenständig zu meistern eine Rolle zu spielen. Hierzu kann auch die Führungskraft einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen ausbaut, also die Stärken fördert und Vertrauen in die MitarbeiterInnen hat – auch darin, dass sie im Zweifel zu ihm/ihr kommen, wenn sie seine/ihre Hilfe benötigen.

Ähnlich den Verhaltensvorschlägen für Führungskräfte im Zusammenhang mit Positive Leadership von Seliger und Tolchinsky (2010, S. 92), sollen an dieser Stelle – der Forschungsfrage dieser Arbeit entsprechend – die herausgearbeiteten konkreten Handlungen für Muster des Gelingens von Führung überblicksartig dargestellt werden:

- Informationsweitergabe, Kommunikation: In der Kommunikation sollte von den Führungskräften eine bestimmte Konstanz hergestellt werden. Monatliche Sitzungen – welche beispielsweise von einigen InterviewpartnerInnen erwähnt wurden – könnten eine Möglichkeit sein, dieses Ziel zu erreichen. Auch eine gelebte Feedbackkultur gehört hier dazu. Der Führungskraft sollte es gelingen, den MitarbeiterInnen Feedback und Rückmeldungen zu geben, diese allerdings auch umgekehrt von den MitarbeiterInnen anzunehmen.
- Bieten von Sicherheit: Durch das Treffen von Entscheidungen sowie einer bestimmten Klarheit in Anweisungen, Vorgaben und Antworten, ebenso wie durch

den Beistand bei Fragen oder Unklarheiten kann den MitarbeiterInnen Sicherheit geboten werden.

- Kenntnis der Arbeiten und Aufgaben der eigenen MitarbeiterInnen: Eine sehr gute Grundlage dafür, wäre sämtliche Arbeiten auch selbst bereits einmal bearbeitet zu haben. Dadurch ist eine bessere Organisation der verschiedenen Aufgaben sowie eine angemessenere Einschätzung des Arbeitsaufwandes möglich.
- Kontrolle in angemessenem Maß: Eine Führungskraft sollte Kontrollen tätigen, wo diese notwendig und möglicherweise von den MitarbeiterInnen auch gewünscht sind, in allen anderen Bereichen geht es darum Vertrauen in die MitarbeiterInnen zu haben – was für die Führungskräfte auch eine Herausforderung darstellen kann. Erfolgsentscheidend ist hierbei die Kommunikation. Werden Kontrollmaßnahmen angemessen kommuniziert, können sie von den MitarbeiterInnen nicht als mangelndes Vertrauen in sie, sondern als zusätzliche Sicherheit wahrgenommen werden.
- Verständnis für die MitarbeiterInnen: Dieses kann dadurch erreicht werden, dass die Führungskraft den MitarbeiterInnen nicht mit Vorwürfen oder Schuldzuweisungen begegnet. Zum Verständnis für die MitarbeiterInnen gehört ebenso das Verständnis für die individuelle Situation derselben. In diesem Zusammenhang zählt für die MitarbeiterInnen, dass die Führungskraft ihnen mit Einfühlungsvermögen begegnet und sie beispielsweise auch einmal zu beruhigen weiß, wenn sie sich in Ängste oder Zweifel verlieren.
- Verbundenheit/Loyalität gegenüber den MitarbeiterInnen: Diese entsteht durch das Einstehen für die MitarbeiterInnen. Damit dieses allerdings überhaupt möglich ist, muss sich die Führungskraft Zeit nehmen und den MitarbeiterInnen auch zuhören. Verbundenheit baut sich auch dadurch auf, dass die Führungskraft persönliche Nähe zu den MitarbeiterInnen zulässt, dies kann dadurch gelingen, dass sie an Feierlichkeiten und Ähnlichem teilnimmt und sich nicht abgrenzt.
- Kontinuum Gleichbehandlung – individuelle Behandlung: Wenn in den Interviews die Thematik der Gleichbehandlung beziehungsweise individuellen Behandlung der MitarbeiterInnen durch die Führungskräfte angesprochen wurde, machten sich sehr konträre Meinungen bemerkbar. Einige MitarbeiterInnen wünschten sich die Gleichbehandlung aller MitarbeiterInnen durch die Führungskraft, andere teilten die Auffassung, dass Führung ohne individuelle Behandlung der MitarbeiterInnen fast nicht möglich ist. Wie könnte nun eine angemessene Handlungsweise einer Führungskraft im Hinblick auf diese Thematik aussehen? Die Ergebnisse der Befragung lassen erahnen, dass es notwendig ist beim Zwiespalt ‘Gleichbehandlung – individuelle Behandlung’ noch einmal zu differenzieren. Bei

der Gleichbehandlung scheinen vorwiegend die Rechte und Pflichten der MitarbeiterInnen verstanden zu werden, an diese sollten sich alle gleichermaßen halten müssen. Bei der individuellen Behandlung scheint es mehr um persönliche Angelegenheiten zu gehen, zum Beispiel gesundheitliche Aspekte, familiäre Gegebenheiten und vieles mehr. So scheint sich eine angemessene Handlungsalternative für Führungskräfte im Kompromiss zwischen Gleichbehandlung und individueller Behandlung zu befinden, Gleichbehandlung in allgemeingültigen Rechten und Pflichten und individuelle Behandlung in persönlichen Belangen der MitarbeiterInnen. Eine entsprechende und offene Kommunikation könnte diesbezüglich ebenfalls von Bedeutung sein.

10.2 Überprüfung der Annahmen

- A₁: Den MitarbeiterInnen sind persönliche und soziale Kompetenzen der Führungskraft wichtiger als arbeitsbezogene Kompetenzen.

Diese Annahme lässt sich im Allgemeinen bestätigen. Die MitarbeiterInnen legen großen Wert auf den zwischenmenschlichen Bereich zwischen ihnen und ihrer Führungskraft als auch auf die Zuweisung von Eigenverantwortung, Mitspracherecht und der Einbindung in verschiedene Aufgaben und Projekte durch die Führungskraft. Allerdings hat sich bei der Auswertung herausgestellt, dass besonders zwei Kompetenzen der 'arbeitsbezogenen Kompetenzen' für nahezu alle InterviewpartnerInnen nichts desto trotz eine sehr hohe Relevanz haben, und zwar handelt es sich dabei um 'Fachkompetenz und Erfahrung' und die 'Organisationskompetenz'. Diese Kompetenzen scheinen beinahe eine Grundlage zu bilden, auf welcher die anderen Kompetenzen aufbauen. Möglicherweise würden die anderen Kompetenzen nicht diese Wichtigkeit für die MitarbeiterInnen einnehmen, wenn die arbeitsbezogenen Kompetenzen nicht befriedigt wären. Im Interview wurde diese Möglichkeit leider nicht näher abgefragt.

- A₂: Die MitarbeiterInnen verbinden mit dem Gelingen von Führung in erster Linie die Tatsache, dass der Mensch für die Führungskraft in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt.

Vielleicht nicht gerade in erster Linie, aber für die MitarbeiterInnen ist der Fokus auf den Menschen durchaus sehr wichtig. Wie die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, ist der Sicherheitsaspekt für die MitarbeiterInnen auch von höchster Bedeutung. Dieser kann vorwiegend durch die arbeitsbezogenen Kompetenzen von der Führungskraft geboten

werden. Somit wäre es nicht richtig, die arbeitsbezogenen Kompetenzen komplett außen vor zu lassen, allerdings haben die sozialen und persönlichen Kompetenzen einer Führungskraft für die MitarbeiterInnen einen hohen Stellenwert eigenommen. Dies zeigt sich auch durch die Häufigkeit der Nennungen und die Vielfalt an unterschiedlichen Aspekten und Perspektiven. Die MitarbeiterInnen schätzen es besonders wert, wenn es einer Führungskraft gelingt auf sie einzugehen, sie anzunehmen wie sie sind, ihnen den Rücken zu stärken, sich für sie einzusetzen und vieles mehr. Die InterviewpartnerInnen haben diesbezüglich ihre sehr positive Wahrnehmung dieser Handlungen und Aspekte in den Interviews mitgeteilt. Daher kann die Annahme bestätigt werden, die MitarbeiterInnen erleben es als sehr positiv, wenn der Mensch zunehmend in den Mittelpunkt der Betrachtung von Führung rückt.

- A₃: Handlungen und Erfahrungen im Zusammenhang mit Positive Leadership sind den MitarbeiterInnen der öffentlichen Verwaltung bewusst und werden mit einem hohen Stellenwert bewertet.

Aufgrund der Häufigkeit der Nennung von Maßnahmen, welche dem Positive Leadership zugeordnet werden können, kann davon ausgegangen werden, dass die MitarbeiterInnen Maßnahmen im Zusammenhang mit Positive Leadership bewusst wahrnehmen. Sämtliche InterviewpartnerInnen haben über diese Maßnahmen in einer sehr positiven Art und Weise gesprochen und einige haben ihre Wertschätzung diesen Maßnahmen gegenüber auch direkt mitgeteilt. Die Wichtigkeit dieser Handlungen scheint im Vergleich zu anderen Führungsaktivitäten zu steigen. Die TeilnehmerInnen dieser Befragung, scheinen ihre berufliche Tätigkeit nicht nur als Sicherung ihres Lebensunterhaltes zu verstehen, sondern sie wünschen sich auch Erfüllung in ihrem Beruf. Sie wünschen sich mitentscheiden zu können und etwas bewegen zu können. Dies kann gelingen durch Eigenverantwortung, Mitspracherecht, Wertschätzung - schlichtweg Empowerment der MitarbeiterInnen.

10.3 Kritische Reflexion der Arbeit

Als Kritik an der Arbeit kann erwähnt werden, dass die geschlechtsspezifische Streuung der InterviewpartnerInnen mit neun weiblichen und einem männlichen Interviewpartner nicht als ausgewogen anzusehen ist. Dadurch war es für die Arbeit nicht möglich geschlechterspezifische Unterschiede aus Sicht der MitarbeiterInnen herauszuarbeiten, da diese bei nur einem männlichen Interviewpartner als nicht repräsentativ gelten würden.

Dieser Umstand ergab sich auch daraus, dass der Zeitraum, in welchem die InterviewpartnerInnen akquiriert und die Interviews durchgeführt werden sollten, eher knapp angesetzt wurde. In der vorgesehenen Zeit hat sich nur ein männlicher Mitarbeiter der Verwaltung für die Befragung gewinnen lassen. Bei einer zukünftigen Arbeit sollte die Terminplanung noch einmal überdacht werden und für die Gewinnung der InterviewpartnerInnen und die Erhebung der Interviews mehr Zeit eingeplant werden. Dadurch kann auch vermehrt auf die soziodemografischen Faktoren der TeilnehmerInnen geachtet werden.

In Bezug auf das Alter und die Betriebszugehörigkeit hingegen befinden sich in der Stichprobe dieser Arbeit InterviewpartnerInnen mit den unterschiedlichsten Faktoren. Es konnte diesbezüglich eine große Bandbreite abgedeckt werden. Die jüngste Interviewpartnerin ist 27 Jahre und die älteste 55 Jahre alt. Die Betriebszugehörigkeit der TeilnehmerInnen der Befragung reicht von 1 ½ bis 30 Jahren.

10.4 Implikationen der Ergebnisse für die zukünftige Forschung

Die Forschungsfrage dieser Arbeit zielte auf konkrete Handlungsweisen erfolgreicher Führung ab. Mit Hilfe dieser Masterarbeit konnten einige Handlungen von Führungskräften, welche von den MitarbeiterInnen einer öffentlichen Verwaltung besonders geschätzt werden, definiert und herausgearbeitet werden. Es kann allerdings davon ausgegangen werden, dass es nicht gelungen ist, die Gesamtheit der Aspekte von Mustern des Gelingens von Führung zu erfassen. Somit können weitere möglicherweise auch aufbauende Forschungsarbeiten in diese Richtung interessant sein. Ebenso wäre ein Branchenvergleich gegebenenfalls eine Bereicherung für die zukünftige Forschung. Es ist gut denkbar, dass sich die Muster des Gelingens von Führung von Branche zu Branche unterscheiden. Andere Branchen, beispielsweise die Handwerksbranche, verlangen von den Führungskräften möglicherweise andere Handlungsweisen und auch der Fokus von Seiten der Führungskräfte als auch der MitarbeiterInnen wird anders ausgerichtet. Zukünftige Forschung betreffend Branchenunterschiede – immer auch im Hinblick auf konkrete Handlungen und Handlungsvorschläge – könnte daher interessant sein.

10.5 Schlussgedanke

Mit der letzten Frage des Interviewleitfadens wurden die TeilnehmerInnen der Befragung gebeten, eine in ihren Augen ideale Führungskraft mit drei Worten zu beschreiben. Diese Begriffe wurden als Abschluss der Arbeit grafisch aufgearbeitet und zeigen was für die MitarbeiterInnen am meisten zählt. Die Darstellungsgröße der Worte stellt die Häufigkeit der Nennungen dar:

Abbildung 8: Die ideale Führungskraft



Doch bei allem Respekt für die Muster des Gelingens von Führung, muss und darf sich eine Führungskraft eines vor Augen halten: Die ideale Führungskraft gibt es nicht. Führungskräfte sind auch nur Menschen und dürfen Fehler machen. Wie die Auswertung dieser Arbeit gezeigt hat, ist diese häufig genannte Menschlichkeit der Führungskräfte von den MitarbeiterInnen sogar erwünscht. Diese sehr ernüchternde aber irgendwo auch beruhigende Erkenntnis soll schließlich den Schlussgedanken dieser Arbeit darstellen.

Literaturverzeichnis

- Bannink, Fredrike P. (2012). Praxis der Positiven Psychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH.
- Blickhan, Daniela (o.J.). Dankbarkeit macht glücklich oder warum unsere Großmütter weise Frauen waren. Online: http://positivepsychologie.eu/sites/default/files/ja-magazin_18-19.pdf [Abruf am 12.04.2017].
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4. überarbeitete Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Cameron, Kim S./Dutton, Jane E./Quinn, Robert E. (2003). An Introduction to Positive Organizational Scholarship. In Kim S. Cameron/Jane E. Dutton/Robert E. Quinn (Eds.). Positive Organizational Scholarship (pp. 3-13). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Creusen, Utho/ Eschemann, Nina-Ric (2010). Positive Leadership in der Unternehmenspraxis. Talente erkennen und zu Stärken ausbauen. Personalführung, 1, 20-25.
- Creusen, Utho/Eschemann, Nina-Ric/Johann, Thomas (2010). Positive Leadership. Psychologie erfolgreicher Führung. Erweiterte Strategien zur Anwendung des Grid-Modells. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Creusen, Utho/Müller-Seitz, Gordon (2010). Das Positive-Leadership-GRID. Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements (1. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Creusen, Utho (2014). Psychologie erfolgreicher Führung. Der „Positive Leadership“ Ansatz. Online: <http://www.positive-leadership.de> [Abruf am 17.12.2016].

- David Cooperrider and Associates (2012). What is Appreciative Inquiry? Online: <http://www.davidcooperrider.com/ai-process/> [Abruf am 01.04.2017].
- Doran, George T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, Volume 70 Issue 11 (Ama Forum), 35-36.
- Drühe, Christiane-Maria (2016). *Ab morgen Führungskraft. Praxis-Handbuch für angehende und neue Vorgesetzte*. O.O.: Books on Demand.
- Ebner, Markus (2010). Kann ein Führungsstil glücklich machen?. *TRAiNiNG*, 6/10, 22-23.
- Eckhart, Marilies/Ahrer, Alexander (2013). *Führung und Ethik. Herausforderung oder Widerspruch? Eine Hilfestellung zum Selbstcoaching*. O.O.: TEAM Vision.
- Fredrickson, Barbara L. (2003). The Value of Positive Emotions. The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91, 330-335.
- Frey, Dieter (2015). *Warum gute Führung einfach und schwierig zugleich ist. Ethische Grundlagen guter Führung*. München: Roman Herzog Institut e.V..
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Gebhardt, Birgit/Hofmann, Josephine/Roehl, Heiko (2015). *Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Gouldner, Alvin W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.

Gözlner, Herbert (2006). Erfolg trotz Führung. Das Systemisch-integrative Führungsmodell: Ein Ansatz zur Erhöhung der Arbeitsleistung in Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Jensen, Anni-Lea (2013). Wie wirken positive Emotionen? In Thomas Johann/Tobias Möller (Hrsg.). Positive Psychologie im Beruf. Freude an Leistung entwickeln, fördern und umsetzen (S. 39-49). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Katzengruber, Werner (2010). Mythos Führungskraft. Konzepte, Tugenden, Erfolgsgeheimnisse. Lead. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

Luthans, Fred/Youssef, Carolyn M./Avolio, Bruce J. (2007). Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior. In Debra Nelson/Cary L. Cooper (Eds.). Positive Organizational Behavior. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications Ltd.

Luthans, Fred (2011). Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach (12th Edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Niermeyer, Rainer/Postall, Nadia (2010). Effektive Mitarbeiterführung. Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Nikezic, Srdjan/Stojkovic, Dobrica/Djurovic, Boban/Djordjevic, Aleksandar (2013). Leadership network Blake, Mouton and McCaense: Case Study – Leadership styles and dimensions in one of the local self-governments in Serbia. International Journal for Quality Research, 7 (3), 3-14.

Poppelreuter, Stefan (2009). Führungserfolg in Theorie und Praxis – und wie man ihn (vielleicht) vorhersagen kann. In Hermann J. Thomann/Jürgen Stockhardt (Hrsg.).

Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen (18. Aktualisierung) (Kapitel 10211, S. 1–38). Köln: TÜV Media.

Rath, Tom (2004). The Impact of Positive Leadership. Online: <http://www.gallup.com/businessjournal/11458/impact-positive-leadership.aspx> [Abruf am 14.04.2017].

Resetka, Hans-Jürgen/Felfe, Jörg (2014). In Führung gehen. Der erfolgreiche Wechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten. Freiburg/München: Haufe Gruppe.

Rosenthal, Gabriele (1987). "... wenn alles in Scherben fällt...". Von Leben und Sinnwelt der Kriegsgeneration. Typen biografischer Wandlungen. Opladen: Leske und Budrich.

Seliger, Ruth/Tolchinsky, Paul D. (2010). Positive Leadership – The New Paradigm for Leadership. In Sebastian Schloemer/Nino Tomaschek (Eds.). Leading in Complexity. New Ways of Management (S. 73-93). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.

Seliger, Ruth (2013). Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte (vierte, unveränderte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Seliger, Ruth (2014). Positive Leadership. Die Revolution in der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Seligman, Martin E. P. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. In Charles R. Snyder/Shane J. Lopez (Hrsg.). Handbook of Positive Psychology (S. 3-9). Oxford: Oxford University Press.

Stangl, Werner (2016). Leitfadeninterview. Lexikon für Psychologie und Pädagogik. Online: <http://lexikon.stangl.eu/9923/leitfadeninterview/> [Abruf am 23.08.2016].

- Steinke, Ines (2009). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch (7. Auflage) (S.319-331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Steyrer, Johannes/Schiffinger, Michael/Lang, Reinhart (2007). Ideal- und Realbild von Führung. Zum Zusammenhang zwischen Führungswahrnehmung, organisationalem Commitment und Unternehmenserfolg. Zeitschrift für Management, 4 2. Jahrgang, 402-434.
- Tomoff, Michael (2015). Positive Psychologie in Unternehmen – Für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ueberschaer, Norbert (2014). Führung. Kompaktes Wissen - Konkrete Umsetzung - Praktische Arbeitshilfen. München: Carl Hanser Verlag München.
- Walenta, Christa (2012). Empirie der Forschung. In Peter Heimerl/Ralph Sichler (Hrsg.). Strategie Organisation Personal Führung. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick über die Ressourcen.....	11
Abbildung 2: Drei Prinzipien von Positive Leadership.....	17
Abbildung 3: Der Positive-Leadership-Ansatz.....	19
Abbildung 4: Das Leadership-Netzwerk.....	22
Abbildung 5: Appreciative Inquiry - 4-D-Zyklus.....	37
Abbildung 6: Kommunikation zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen.....	56
Abbildung 7: Verbundenheit mit der Führungskraft	78
Abbildung 8: Die ideale Führungskraft.....	85

Abkürzungsverzeichnis

SMS	Short Message Service
T1	Interviewteilnehmer 1
T2	Interviewteilnehmerin 2
T3	Interviewteilnehmerin 3
T4	Interviewteilnehmerin 4
T5	Interviewteilnehmerin 5
T6	Interviewteilnehmerin 6
T7	Interviewteilnehmerin 7
T8	Interviewteilnehmerin 8
T9	Interviewteilnehmerin 9
T10	Interviewteilnehmerin 10

Anhang

A. Übersicht über die soziodemografischen Faktoren

Interview	Alter	Geschlecht	höchste abgeschlossene Ausbildung	Familienstand	Arbeitsjahre im Unternehmen	Zusammenarbeit mit aktueller Führungskraft	Geschlecht der Führungskraft	Alter der Führungskraft
1	52	männlich	Mittelschule	verheiratet	30	4	w	46
2	27	weiblich	Universitätsstudium	ledig	1,5	1,5	w	39
3	47	weiblich	Matura	ledig	19	6	w	39
4	31	weiblich	Bachelorstudium	ledig	1,5	1,5	w	46
5	44	weiblich	Matura	ledig	2,5	2,5	w	40
6	47	weiblich	Handelschule (3 Jahre)	ledig	20	5	w	46
7	35	weiblich	Matura	verheiratet	13 (davon 4 Jahre Mutterschaft)	4 (und 4 Jahre Mutterschaft)	m	44
8	55	weiblich	Handelschule (3 Jahre)	verheiratet	24	U: 24	U: m	57
						M: 3,5	M: w	30
9	41	weiblich	Matura	ledig	12	12	w	39
10	37	weiblich	3-jährige Ausbildung als Bürofachkraft	verheiratet	2,5	1	w	30

B. Interviewleitfaden

Im Zuge meiner Masterarbeit im Studium „Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspsychologie“ an der Ferdinand Porsche FernFH führe ich Interviews zum Thema Muster des Gelingens von Führung aus MitarbeiterInnen-Sicht durch.

Vorab schon vielen Dank für Deine/Ihre Zeit mir nachfolgend einige Fragen zum Thema zu beantworten.

Deine/Ihre Antworten werden selbstverständlich absolut anonym verarbeitet, sodass keinerlei Rückschlüsse auf das Unternehmen, die Führungskraft oder Deine/Ihre Person möglich sind.

- 1) Beschreibe/Beschreiben Sie mir bitte Deine/Ihre berufliche Tätigkeit.
- 2) Wie eng arbeitest Du/arbeiten Sie in Deinem/Ihrem Beruf mit dem/der Vorgesetzten zusammen? Wie würdest Du/würden Sie die Zusammenarbeit auf einer Skala von 1 bis 5 einschätzen? Wobei 1 für 'kaum/keine Zusammenarbeit' und 5 für 'sehr enge Zusammenarbeit' steht.
- 3) Bitte beschreibe mir Deine/beschreiben Sie mir Ihre aktuelle/n Führungskraft/Führungskräfte.
 - a. Spiegelt er/sie jemand wider, den Du/Sie als gute Führungskraft bezeichnen würdest?
 - i. Wenn Ja: Woran erkennst Du/erkennen Sie, dass es sich bei Deiner/Ihrer Führungskraft um eine gute Führungskraft handelt – was tut sie konkret?
 - ii. Wie würdest Du/würden Sie die Haltung der Führungskraft seinen/ihren MitarbeiterInnen gegenüber beschreiben?
 - iii. Wenn Nein: Welche Faktoren/Attribute müsste Deine/Ihre aktuelle Führungskraft haben, um für Dich/Sie als gute Führungskraft zu gelten?
 - iv. Basierend auf Deinen/Ihren beruflichen Erfahrungen – was macht für Dich/Sie gute Führung aus oder woran würdest Du/würden Sie gute Führung erkennen?
- 4) Wie beschreibst Du/beschreiben Sie das Verhältnis zu Deinem/r/Ihrem/r aktuellen Vorgesetzten?

- 5) Wie verbunden fühlst Du dich/fühlen Sie sich mit diesem/r? Wie schätzt Du/schätzen Sie den Grad der Verbundenheit auf einer Skala von 1 bis 5 ein? Wobei 1 für 'kaum/keine Verbundenheit' und 5 für 'starke Verbundenheit' steht.
- 6) Wie sieht die Kommunikation zwischen Dir/Ihnen und Deiner/Ihrer Führungskraft aus?
 - a. Findet diese vorwiegend persönlich statt oder über E-Mail beziehungsweise andere IT-gestützte Medien?
 - b. Wie nimmst Du/nehmen Sie die Kommunikation zwischen Dir/Ihnen und Deiner/Ihrer Führungskraft wahr? Um einige Beispiele zu nennen: Als wertschätzend, auf Augenhöhe, als distanziert, freundschaftlich,....
- 7) Wie geht Deine/Ihre Führungskraft mit auftretenden Problemen um? Worauf wird der Fokus gerichtet?
 - a. Wie reagiert er/sie auf Fehler und Schwächen?
- 8) Wie würdest Du/würden Sie eine ideale Führungskraft beschreiben?
 - a. Welche Attribute/Kernkompetenzen/Charaktereigenschaften hätte diese?
- 9) Abschließend bitte ich Dich/Sie mir die ideale Führungskraft mit drei Wörtern zu beschreiben.

Abschließend bitte ich Dich/Sie noch mir kurz dieses Formblatt mit einigen soziodemografischen Daten zu vervollständigen und bedanke mich im gleichen Moment herzlich bei Dir/Ihnen für die Teilnahme an meiner Befragung.

Soziodemografische Fragen

- Alter: _____ Jahre
- Geschlecht: weiblich männlich
- höchste abgeschlossene Ausbildung: _____
- Familienstand: _____
- Wie lange bist Du/sind Sie schon in Deinem/Ihrem Unternehmen tätig?

- Wie lange arbeitest Du/arbeiten Sie mit Deiner/Ihrer jetzigen Führungskraft schon zusammen?

- Geschlecht der Führungskraft _____
- Alter der Führungskraft _____

C. Transkriptionsregeln

Eigene Anpassungen nach Rosenthal (1987, S. 419):

,	=	kurzes Absetzen
(4)	=	Dauer einer Pause pro Sekunde
((lachend))	=	Anmerkung des/der Transkribierenden
()	=	Inhalt der Äußerung ist nicht verständlich
Viel-	=	Abbruch
Ja=ja	=	schneller Anschluss
(sagte er)	=	unsichere Transkription
Nein	=	betont beziehungsweise laut

Kodierung der InterviewpartnerInnen

T1	Interviewteilnehmer 1 – Transkript Nr. 1
T2	Interviewteilnehmerin 2 – Transkript Nr. 2
T3	Interviewteilnehmerin 3 – Transkript Nr. 3
T4	Interviewteilnehmerin 4 – Transkript Nr. 4
T5	Interviewteilnehmerin 5 – Transkript Nr. 5
T6	Interviewteilnehmerin 6 – Transkript Nr. 6
T7	Interviewteilnehmerin 7 – Transkript Nr. 7
T8	Interviewteilnehmerin 8 – Transkript Nr. 8
T9	Interviewteilnehmerin 9 – Transkript Nr. 9
T10	Interviewteilnehmerin 10 – Transkript Nr. 10

D. Kategoriensystem

KODIERPLAN	
Masterarbeit 'Muster des Gelingens von Führung'	

Code	Beispiele	Kodierregeln
1. Kategorie: Arbeitsbezogene Kompetenzen		
Fachkompetenz und Erfahrung	<i>"Ich kläre mit ihr vor allem die Vorgangsweise durch gesetzliche Bestimmungen ab und wenn spezielle Fälle auftreten bespreche ich diese selbstverständlich mit ihr", "Sie ist kompetent, also sie hat eigentlich auf jede Frage, die ich habe, eine Antwort.", "Aber sicher eine bestimmte Erfahrung und Fachkompetenz, in Form der Kenntnis der Gesetze, der Verordnungen und so weiter, sollte eine gute Führungskraft haben."</i>	Dieser Code zeigt, wie wichtig Fachkompetenz und Erfahrung der Führungskraft von den MitarbeiterInnen eingeschätzt wird und wie häufig diese Kompetenz und in welchem Zusammenhang von den InterviewpartnerInnen genannt wird.
Entscheidungskompetenz	<i>"...würde ich sie außerdem als entscheidungsfreudig beschreiben. Sie zögert nicht Entscheidungen zu treffen, sondern im Gegenteil, meinem Empfinden schafft es sogar oft schnell wichtige Entscheidungen zu fällen.", "Meine Erfahrung, die ich über die Jahre sammeln konnte, hat mich gelehrt, dass wenn eine Führungskraft es nicht schafft, bestimmte Dinge zu entscheiden, dann leidet das gesamte Büro unter dieser Situation."</i>	Dieser Code spiegelt die Meinung der MitarbeiterInnen wider in Bezug darauf, ob die Führungskräfte in der Lage sind Entscheidungen rasch, entschlossen und effektiv zu treffen. Weiters geht es auch darum, welche Wichtigkeit die MitarbeiterInnen dieser Fähigkeit/Kompetenz beimessen.
Organisationskompetenz	<i>"Sie nimmt die Koordination wahr, inwieweit beziehungsweise wie das zu erledigende Programm zu absolvieren ist...", "...und andererseits die Arbeit mit einem hohen Überblick gut organisieren und zu planen.", "Es handelt sich mit Sicherheit um eine Mischung zwischen Einfühlungsvermögen und der Fähigkeit Strukturen aufzuzeigen, die es im Arbeitsablauf, im Umgang braucht.", "Auch wenn das Thema nicht ganz klar ist, aber man bekommt eine Anweisung und danach kann man sich verhalten."</i>	Zu den Aufgaben einer Führungskraft zählt mit Sicherheit die Fähigkeit organisieren und strukturieren zu können. Dieser Code soll aufzeigen, inwiefern es den Führungskräften bereits gelingt, ihre Arbeit gut durchzustrukturieren, beziehungsweise welche Erwartungen die MitarbeiterInnen diesbezüglich an die Führungskräfte haben. Außerdem sollen mögliche Überschneidungen mit anderen Aspekten (z.B. Sicherheitsaspekt) untersucht werden.
Verantwortungsübernahme	<i>"In diesem Zusammenhang sehe ich auch, dass meine Vorgesetzte den Willen und die Durchsetzungskraft hat Verantwortung zu tragen.", "Und in diesem Zusammenhang ist vielleicht auch noch wichtig, dass eine gute Führungskraft die Stärke und den Mut hat, Entscheidungen auch zu treffen und dafür Verantwortung zu übernehmen."</i>	Dieser Code soll auf die Thematik Verantwortungsübernahme durch die Führungskraft näher eingehen. Es sollen Fragen untersucht werden wie: Wann erwarten sich die MitarbeiterInnen Verantwortungsübernahme durch die Führungskräfte? Welche Bedeutung hat diese für sie? Vielleicht auch: Wo hört die Eigenverantwortung auf und wo fängt die Verantwortungsübernahme der Führungskräfte an?
Erreichbarkeit, räumliche Nähe	<i>"...und sie ist auch eigentlich immer zur Stelle, wenn es darum geht etwas abzuklären.", "Sicher, die Tatsache, dass meine Führungskraft nicht (2) nicht Vollzeit arbeitet, kriert für mich natürlich einige Probleme. In dem Sinne, dass würde sie nicht nur Teilzeit arbeiten, würde ich einen Vorteil davontragen, indem ich mehr Möglichkeiten hätte bei ihr nachzufragen und sich mehr Gelegenheiten bieten würden sie zu sehen und miteinander zu kommunizieren."</i>	Die Frage inwiefern es für die MitarbeiterInnen wichtig ist, ihre Führungskräfte leicht oder ständig - vor allem auch örtlich - zu erreichen, ist eine nicht ganz uninteressante. Daher soll dieser Code genau die vorher genannte Frage beantworten. Welchen Stellenwert hat die Erreichbarkeit und räumliche Nähe der Führungskräfte - gerade auch in einem digitalen Zeitalter?
Kontrolle in angemessenem Maß	<i>"Dass ich aber auch nicht pausenlos unter Kontrolle bin, dass ich das Gefühl habe, jeder Zettel wird hundertmal kontrolliert, weil da habe ich auch das Gefühl – ich versuche ja mein Bestes...", "Also Kontrolle von oben, aber auch das Geben von Freiheiten."</i>	Wie setzt sich ein richtiges Maß an Kontrolle durch eine Führungskraft zusammen? Diese Frage wirft sicherlich verschiedene Meinungen auf. Der Code hat das Ziel die Meinung der MitarbeiterInnen zum Thema 'richtiges Maß an Kontrolle' widerzuspiegeln.

2. Kategorie: Soziale Kompetenzen		
Beziehungsorientierung	<p>"Nein, ich finde meine Vorgesetzte hat immer ein offenes Ohr. Das passt mir ausgesprochen gut, dass ihre Tür immer offen steht und dass ich, wenn ich eben ein Anliegen oder eine Frage habe, dass ich immer gleich zu ihr gehen kann, sie hört zu und fragt auch ganz konkret nach, wenn es sich beispielsweise um einen Sonderfall handelt und dann gibt sie eigentlich schnell einen Ratschlag.", "...aber sie lässt dich auch das nicht spüren, (2) dass sie jetzt nicht Zeit hätte, also da nimmt sie sich einfach die Zeit", "Man kann es eigentlich gerade heraus sagen. Wie man sich fühlt oder was man braucht.", "Generell vermittelt sie bei allen Mitarbeitern, dass ihr das Gespräch wichtig ist und sie schafft es auch sich mit den einzelnen Mitarbeitern auseinanderzusetzen.", "Meine Vorgesetzte hat mich in dieser Situation verstanden und meine Anmerkungen an entsprechender Stelle auch weitergeleitet.", "Zuallererst muss die Führungskraft sich über die Kapazitäten und Erfahrungen der Mitarbeiter bewusst werden und diese herausfinden. Die Kapazitäten, in der Form 'was kann der Mitarbeiter leisten' und wo sind die Grenzen.", "Das heißt, wenn ein Problem auftritt, versucht sie es gemeinsam zu lösen."</p>	<p>Mit Hilfe dieses Codes, soll herausgearbeitet werden, was es für die MitarbeiterInnen bedeutet, wenn eine Führungskraft sich Zeit für sie nimmt, wenn sie ihnen zuhört, ihre Bedürfnisse ernst nimmt. Außerdem geht es darum herauszufinden wie wichtig Einfühlungsvermögen für die MitarbeiterInnen ist, wie weit dieses gehen soll und auf welche Thematiken es sich bezieht. Möglicherweise sind sogar Unterschiede erkennbar, aufgrund von familiärer Situation oder soziodemografischer Faktoren (z.B. Teilzeitbeschäftigte Mütter). In diesem Code spielt ebenfalls das Aufbringen von Verständnis gegenüber den MitarbeiterInnen eine Rolle. Inwiefern gelingt es den Führungskräften Verständnis aufzubringen und nicht in Schuldzuweisungen oder Vorwürfe zu verfallen? Die Kenntnis der eigenen MitarbeiterInnen sollte für eine Führungskraft einen enormen Vorteil darstellen. Inwiefern ist dieser Vorteil auch für die MitarbeiterInnen sichtbar beziehungsweise wichtig? Und inwiefern schaffen es ihrer Meinung nach gute Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen zu kennen. Diesen Fragen soll mit Hilfe dieses Codes ebenfalls auf den Grund gegangen werden.</p> <p>In gewisser Weise geht es somit auch darum, welche Wichtigkeit diesem Code von Seiten der MitarbeiterInnen im Vergleich zu anderen beigemessen wird.</p>
Einstehen für die MitarbeiterInnen	<p>"Und auch, dass meine aktuelle Führungskraft oft hinter einem steht, auch wenn man mal etwas falsch gemacht hat...", "Ja, im Grunde wiederholt sich auch hier: Sich für die Mitarbeiter einsetzen für die Bedürfnisse und diese vielleicht auch sehen."</p>	<p>Mit diesem Code soll klar herausgearbeitet werden, inwieweit die Führungskräfte für die MitarbeiterInnen einstehen, ihnen den Rücken stärken und wie sie vielleicht in der Lage sind, die MitarbeiterInnen zu unterstützen und stärken.</p>
Kollegialität	<p>"Wir treffen uns auch ab und zu, ab und zu es ist nicht oft, aber man trifft sich auch mal privat oder außerhalb der Arbeitszeit.", "Wir sehen sie ja nicht nur wenn wir etwas von ihr brauchen, sondern auch ab und an bei einer Feier oder so und dann wird auch einmal ein privates Wort gesprochen. Man und auch sie hat zum Beispiel kein Problem auch mal etwas über's Kind zu erzählen. (2) Und dann ist es natürlich auch persönlicher Natur und dann ist es einfach auch kollegial." "Daher hat sie keine große Distanz zwischen den Mitarbeitern und ihr aufkommen lassen. Sie hat mich nie negativ spüren lassen, dass sie meine Vorgesetzte ist.", "Also, man spürt nicht so stark die Hierarchie wie man sonst vielleicht oft das Gefühl hat, dass man sich denkt „Nein, ich kann fast nicht fragen“ oder „muss ich mich fast anmelden“, also man kann eigentlich immer- Man hat einen schnellen Kontakt."</p>	<p>Im beruflichen Alltag kommt es oftmals nicht nur darauf an, arbeitsbezogene Gespräche zu führen, sondern von Zeit zu Zeit - beziehungsweise bei bestimmten Anliegen - ist es ebenfalls wichtig für private Dinge und Gespräche Raum zu schaffen. Mit Hilfe dieses Codes soll versucht werden, die Mischung eines angemessenen Verhältnisses zwischen beruflichem und privatem Leben, beruflicher und privater Kommunikation zu beschreiben. Bei diesem Code spielt auch die Hierarchievermittlung von Führungskräften nach innen eine Rolle. Es soll mit Hilfe dieses Codes untersucht werden, inwiefern die Hierarchievermittlung mit Ansprache auf die eigenen MitarbeiterInnen tatsächlich notwendig ist, beziehungsweise auch was passiert, wie es die MitarbeiterInnen empfinden, wenn diese sich gering bis kaum abspielt.</p>
Kommunikationskompetenz und Informationsaustausch	<p>"... Verständnis sich beim anderen zu melden, wenn Probleme anstehen. (2) Auch die Sicherheit Probleme ansprechen zu können so bald sie entstehen, ist wichtig für einen reibungslosen Ablauf.", "Sicher, wir sprechen uns mit dem Du an, daher haben wir ein direktes Verhältnis, einen direkten Kontakt.", "Weißt du, Informationsaustausch, das würde ich bei guter Führung noch als wichtig ansehen. Es soll nicht ausarten auf quantitative Sitzungen, sondern auf wirklichen Informationsaustausch...", "Es stellt jetzt nicht ein Problem dar, aber es wäre hilfreich beziehungsweise generell wichtig, solche Informationen zu erhalten.", "Weil oft, weiß sie bei einem Vorgang vielleicht ja auch nicht so Bescheid, dann sage ich ihr, bei der Angelegenheit müssen wir aufpassen. Hier weiß ich, dass das jetzt fünf Mal ein Problem war und vielleicht müssen wir das nächste Mal anders vorgehen.", "...indem sie es uns sagt, indem sie zu uns kommt und uns auch darüber informiert, was gut funktioniert oder funktioniert hat."</p>	<p>Die Kommunikation und der Informationsaustausch basieren auf mehreren verschiedenen Faktoren, beispielsweise Offenheit in der Kommunikation Vertraulichkeit, per 'Du' sein... Das Ziel dieses Codes ist es, wichtige Aspekte in der Kommunikationsfähigkeit und dem Informationsaustausch aus MitarbeiterInnen-Sicht herauszuarbeiten. Ebenso dient dieser Code dazu herauszufiltern, inwiefern Führungskräfte eine offene Feedbackkultur vielleicht bereits leben beziehungsweise inwiefern es ihnen selbst gelingt Ratschläge zu erteilen oder anzunehmen. Hier können auch Erwartungen an eine ideale Führungskraft in diesem Hinblick miteinfließen.</p>
Konfliktlösungspotential	<p>"Vielleicht sogar fast (3) „übermenschlich“ Konflikte sehen, Konflikte schlichten können.", "Hauptaugenmerk für mich liegt darin, dass sie im Grunde ist Entscheidungen zur Thematik als Führungskraft zu treffen und Missverständnisse aufzuklären."</p>	<p>Der Code beschreibt wie das Konfliktlösungspotential einer Führungskraft von den MitarbeiterInnen wahrgenommen wird und welche konkreten Handlungen möglicherweise damit verbunden sind.</p>

3. Kategorie: Persönliche Kompetenzen		
Charaktereigenschaften	<i>"... dass die Führungskraft in der Lage ist, stark durchzugreifen. Auch vielleicht um den Mitarbeitern, allen Mitarbeitern zu zeigen, dass die endgültige, letzte Entscheidung bei der Führungskraft zu- steht.", "... dass eine gewisse Freundlichkeit, mhm jetzt fällt mir nur das italienische Wort ein, wie sagt man auf Deutsch, sie ein freundliches Gemüt hat."</i>	Die Erwartungen der MitarbeiterInnen in Bezug auf die Charaktereigenschaften einer guten beziehungsweise idealen Führungskraft klaffen zum Teil doch sehr weit auseinander. Mit Hilfe dieses Codes soll es gelingen, die Fülle an genannten Charaktereigenschaften in einem gemeinsamen Rahmen zu vereinen. Im weitesten Sinne spielen in diesem Fall auch von den MitarbeiterInnen erwartete Umgangsformen eine Rolle.
Vertrauen in die MitarbeiterInnen	<i>"Sie hat Vertrauen in meine Arbeit und . und hat Zutrauen in meine ordentliche Planung und Durchführung der Organisation der Dienststelle.", "Weißt du, das ist im Grunde ein Vertrauen, mir kommt vor es ist ein gegenseitiges Vertrauen. (2) Ich glaube sie weiß auch, dass man diese Situation nicht aus- nutzt ..."</i>	Der Code soll aufzeigen, inwieweit von den MitarbeiterInnen Vertrauen in sie, in ihre Arbeit gefordert beziehungsweise sich gewünscht wird. Das Ver- trauen in die MitarbeiterInnen von Seiten der Führungskräfte steht ebenfalls in Verbindung mit dem Einräumen von Frei- heiten. Daraus resultiert und wird von den MitarbeiterInnen von einer guten Führungskraft bis zu einem gewissen Grad auch Verbundenheit ihnen gegenüber erwartet.
Sicherheit	<i>"Auch wenn man selbst ab und an wirklich verzweifelt war und sich gedacht hat „nein, was machen wir denn jetzt, wie machen wir weiter“, du hast trotzdem immer eine Sicherheit gehabt, dass- (2) eine Antwort, auch wenn es effektiv keine gegeben hat.", "Weißt du mir kommt einfach vor, ich bin vom Charakter her eine Person, die sich gleich denkt „oooh“ und sie fängt mich einfach auch auf und das gehört einfach auch zu einer Führungskraft."</i>	Dieser Code geht der Frage nach, was bedeutet es den Mit- arbeiterInnen eine bestimmte Sicherheit von Seiten der Führungskraft zu spüren. Außerdem soll auch untersucht werden: Mit welchen anderen Kompeten- zen, Aspekten steht das Sicherheitsargument in Verbin- dung.
Wertschätzung und Respekt	<i>"Die Motivation für die Arbeit ziehe ich vor allem daraus, dass ich dadurch bestärkt werde, dass meine Arbeit geschätzt wird.", "Ich würde gute Füh- rung in der Wertschätzung, die den Mitarbeitern entgegengebracht wird, erkennen.", "Es ist wichtig eine bestimmte Beständigkeit für klare Linien zu sehen mit gleichzeitig bestimmtem Respekt für Individuen und bestimmte Situa- tionen.", "Ja, schon auf Augenhöhe und auch kolle- gial."</i>	Der Code soll erfassen, auf welche Art und Weise den Mit- arbeiterInnen Wertschätzung, Würdigung und Respekt ge- genüber gebracht wird, wie sich diese ausdrückt und even- tuell, welche Effekte die Wertschätzung, Würdigung und das Gegenüberbringen von Respekt bei den MitarbeiterInnen hinterlässt.
Gerechtigkeit und Gleich- behandlung	<i>"Ja, also für mich ist es einfach wichtig, dass ich mich gerecht behandelt fühle. (4) Also das heißt, dass die Führungskraft schaut, schon eigentlich alle Mitarbeiter ungefähr gleich zu behandeln.", "Aber grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass sie einen jeden- weißt du, so nimmt wie er ist und auf einem gleichen- weißt du, (2) gleich behan- delt in dem Sinne."</i>	Ein sehr sensibles Thema für die MitarbeiterInnen und Füh- rungskräfte. Der Code soll den Fragen nachgehen: Wie stehen die MitarbeiterInnen zu Gleichbe- rechtigung im Vergleich zu individueller Behandlung? Zählt diese Kompetenz für sie mitunter zu den wichtigsten?
Empowerment	<i>"Meiner Meinung nach ist die wichtigste die eine Führungskraft haben muss, die Fähigkeit aus jedem (3) aus jedem seiner Mitarbeiter die po- sitiven Fähigkeiten herauszuholen. Wenn es ihm gelingt, diese Fähigkeiten zum Vorschein zu brin- gen oder sogar zu entwickeln, dann werden die Aufgaben besser erledigt und schneller.", "... sie übermittelt (2) übermittelt an mich – und ich denke auch an meine Kollegen – Lust zu arbeiten und auch neue Ideen.", "Nein, das Gegenteil ist eher der Fall, dass dich unsere Vorgesetzte eher lobt, wenn etwas gut funktioniert hat. (4) Aus dem Mund unserer Vorgesetzten hörst du oft Gutes über ver- schiedene Mitarbeiter und Dinge, die gut funk- tioniert haben und sie kann sich verlassen. Eher- (3) Ich höre halt meistens nur Positives, in dem Sinne.", "Ich muss ehrlich sein, sie gibt mir oft freie Hand in meiner Vorgehensweise und ich kann autonom handeln.", "Aber dass ich auch selber frei arbeiten kann (2), ich glaube das macht die Freude an der Arbeit aus, dass ich auch was selber „ausklügeln“ kann.", "Sie bietet mir die Möglichkeit der freien Einteilung meiner Arbeit.", "Dass man doch das Gefühl hat, in meinem Bereich da kann ich auch irgendwie mitentscheiden."</i>	Nachdem sich der theoretische Teil der Masterarbeit um das Thema Positive Leadership dreht und auch eine Annahme sich darauf bezieht, sind in diesem Code alle Aspekte, konkrete Handlungen und Wertigkeiten der verschiedenen Thematiken in Zusammenhang mit Posi- tive Leadership aus Sicht der MitarbeiterInnen vereint. Hierzu zählt Dank von Seiten der Führungskraft, Sinnstif- tung, Übergabe von Entscheidungsspielraum und Verant- wortung und somit indirekt die Gestaltung von Macht und viele weitere mehr. So kann bei diesem Code auch heraus- gearbeitet werden, inwiefern Eigenverantwortung von den MitarbeiterInnen eher erwünscht oder nicht erwünscht ist. Ziel ist es ebenfalls mit diesem Code herauszufiltern, wie bewusst Aspekte oder Handlungen im Sinne von Positive Leadership den MitarbeiterInnen sind.