

# **Führung aus Sicht von Wohnbereichsleitungen in der Altenpflege**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Armin Schmidthaler

09521337

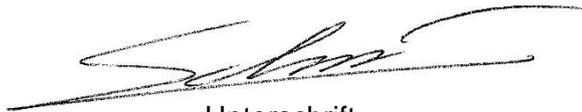
Begutachter/in: Prof.<sup>in</sup> (FH) Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Christa Walenta

Linz, Mai 2019

## 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.

12. Mai 2019

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'S. Schmidt', written over a horizontal line.

Unterschrift

## Zusammenfassung

Führungshandeln hat einen Einfluss auf die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit, die Motivation der Beschäftigten, das Betriebsklima und generiert sich aus persönlich wirksamen Erfahrungen, die als subjektive Vorstellungen verankert sind.

Die vorliegende qualitative Studie geht an Hand von zwölf halbstandardisierten Leitfadeninterviews der Frage nach, welche subjektiven Überzeugungen in Bezug auf Führung Wohnbereichsleitungen in der Altenpflege haben. Die Führungsforschung wird aus Sicht der Subjektiven Führungstheorien, sowie auch aus dem Blickwinkel sechs relevanter Führungsrichtungen der wissenschaftlich objektiven Perspektive betrachtet, mit dem Fokus auf die Besonderheiten von Führung im Non-Profit Bereich. Die Subjektiven Führungstheorien der InterviewpartnerInnen wurden nach der rekonstruktiv-hermeneutischen Datenanalyse ausgewertet und zuerst in Kurzprofilen dargestellt bevor ein Gesamtüberblick folgt.

Die Ergebnisse der Untersuchung sprechen dafür, dass Führungskräfte ihre Subjektiven Theorien durch Selbstreflexion explizieren, um das Führungshandeln bewusster gestalten zu können. Für die Führungskräfteentwicklung bedeutet dies, bewusster darauf zu achten welches zentrale Motiv handlungsleitend ist.

Schlüsselbegriffe: Subjektive Führungstheorie, objektive Führungstheorien, Führungshandeln, Altenpflege, Selbstreflexion, Führungskräfteentwicklung, zentrales Motiv

## Abstract

Leadership has an influence on health, performance, employee motivation, working atmosphere and is generated by personally effective experiences that are anchored in subjective ideas.

The present qualitative study uses twelve semi-standardised guideline interviews to investigate the question of subjective convictions regarding to management of residential areas in nursing care for the elderly. Leadership research is viewed from the perspective of subjective leadership theories, as well as from the perspective of six relevant leadership directions of the scientifically objective perspective, with a focus on the particularities of leadership in the non-profit sector. The subjective leadership theories of the interviewees were evaluated after the reconstructive-hermeneutic data analysis and first presented in short profiles before an overview follows.

The results of the study suggest that executives explicate their subjective theories through self-reflection in order to be able to shape their leadership more consciously. For management development, this also means paying more conscious attention to the central motive that guides their action.

Keywords: Subjective leadership theory, objective leadership theories, leadership action, care of the elderly, self-reflection, leadership development, central motive

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Theoretischer Rahmen</b> .....	<b>3</b>
2.1	Führung aus Sicht der Subjektiven Führungstheorien .....	4
2.2	Führung aus einer wissenschaftlich objektiven Sicht .....	10
2.2.1	Die transformationale Führung.....	12
2.2.2	Das Full Range Model of Leadership .....	14
2.2.3	Die authentische Führung .....	16
2.2.4	Die Leader-Member-Exchange (LMX)-Theorie.....	19
2.2.5	Das Servant Leadership.....	20
2.2.6	Die systemische Führung.....	22
2.3	Besonderheiten von Führung in NPO und Pflegeorganisationskontext .....	25
<b>3</b>	<b>Forschungsfragen und Zielsetzung</b> .....	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>Untersuchungsmethodik</b> .....	<b>28</b>
4.1	Sampling .....	28
4.2	Interviewleitfaden .....	31
4.3	Durchführung .....	34
<b>5</b>	<b>Studienergebnisse</b> .....	<b>36</b>
5.1	Case Summeries.....	36
5.1.1	IP01: Die allwissende Müllhalde.....	36
5.1.2	IP02: Die Schauspielerin .....	39
5.1.3	IP03: Der klare Weg.....	41
5.1.4	IP04: Der Oktopus .....	43
5.1.5	IP05: Der Tour Guide .....	45
5.1.6	IP06: Der Gärtner eines Blumenbeets.....	48
5.1.7	IP07: Die Insel mit Infoschild .....	50
5.1.8	IP08: Der Regenbogen .....	52
5.1.9	IP09: Die bunte Landschaft.....	55

5.1.10	IP10: Die Sonne für die MitarbeiterInnen.....	57
5.1.11	IP11: Der Souverän.....	60
5.1.12	IP12: Der Mittelpunkt.....	62
5.2	Analyse und Interpretation des Datenmaterials .....	65
5.2.1	Welches Selbstbild haben sie? .....	65
5.2.2	Was motiviert sie in ihrem Führungshandeln?.....	68
5.2.3	Welches Menschenbild haben sie? .....	71
5.2.4	Wie denken sie über die Organisation/das System? .....	72
5.2.5	Wie denken sie über Führungsentwicklung? .....	74
<b>6</b>	<b>Diskussion und Schlussfolgerung.....</b>	<b>76</b>
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	76
6.2	Methodische Stärken und Schwächen der Studie.....	81
6.3	Praktische Implikationen der Studie.....	84
6.4	Empfehlungen zu weiterer Forschung zu diesem Thema .....	86
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>87</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>94</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>95</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Der demographische Verlauf bringt es mit sich, dass die durchschnittlich immer älter werdenden Menschen mit zunehmendem Alter auch kränker werden. Dadurch steigt die Zahl Pflegebedürftiger und in weiterer Folge der Bedarf an qualifizierten Fachkräften, die diese versorgen. Synchron dazu werden auch die ArbeitnehmerInnen der Pflegeberufe älter und nicht genügend junge Menschen rücken in diesem Berufsfeld nach (Becker, 2017, S. 20f.).

Führung ist wichtig, damit sich der MitarbeiterInnenstand gut entwickelt. Das Führungshandeln hat Einfluss auf die Gesundheit, die Leistungsfähigkeit, die Motivation der Beschäftigten und das Betriebsklima. Letzteres wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus und beeinflusst damit, wie häufig sich MitarbeiterInnen entscheiden die Arbeitsstelle zu wechseln (Gerstner, 2008, S. 9f.). Die Führungskompetenz zur Gestaltung der täglichen Arbeitsorganisation und der Personalverantwortung stellt einen wesentlichen Faktor zur Schaffung eines befriedigenden Arbeitsklimas dar. Um theoretisches Wissen in der Praxis umsetzen zu können, sollten Führungskräfte die Bereitschaft haben und die Fähigkeit entwickeln, bestehende Prozesse und Verhaltensweisen zu ändern (Bolz, 2015, S. 26f.). Laut Hahnzog (2015, S. 16) sollte Führung mit Selbstführung beginnen. Dafür ist die Strebsamkeit notwendig, sich selbst in Frage zu stellen und eine reflektive Haltung bezüglich der eigenen Ziele, Werte und Visionen zu haben. Für Bolz (2015, S. 16) sind Kernaspekte der Selbstführung der eigenen Person für die individuellen Werte und Handlungen Verantwortung zu übernehmen und zu ihnen zu stehen. Nach Hahnzog (2015, S. 17) sollte eine Führungskraft auch den Sinn des eigenen Handelns hinterfragen. Dazu ist eine ausgeprägte, nach innen gerichtete Kommunikationskompetenz notwendig. Je reflektierter die Führungskraft ihre eigenen Möglichkeiten und Grenzen kennt, umso besser kann sie sich gegen Überforderung schützen.

*„Mit den Sinnzuschreibungen zu unserem persönlichen Lebensverlauf verleihen wir unserem Leben nicht nur Bedeutung, sondern entwickeln auch Orientierungen für die Zukunft. Dabei schichten sich Erfahrungen während unseres Lebens auf, integrieren sich und transformieren unser biographisches Wissen, unsere Selbstdarstellung und unser Selbstverständnis“* (Zinn, 2006, S. 301). Laut Sczygiel (2016, S. 7ff.) hat erfolgreiches Führungshandeln im Allgemeinen einen intuitiven Charakter und die Handlungsmuster generieren sich aus persönlich wirksamen Erfahrungen, die als subjektive Vorstellungen verankert sind. Diese stellen also den Schlüssel zum menschlichen Handeln dar. Wir finden uns jedoch nach Hüther (2015, S. 13) in dieser inneren Welt nicht zurecht, weil wir wenig bis keine Zeit dafür verwenden diese subjektiven Vorstellungen zu betrachten.

Dabei besteht die Gefahr, dass neuronale Vernetzungen, die selten bis gar nicht genutzt werden, mit der Zeit verkümmern. Laut Hüther (2015, S. 23) ist das Bewusstwerden vor allem davon abhängig, welche Bedeutung die Person diesen Vorstellungen gibt und nicht, ob sie wahr sind. Sczygiel (2016, S. 17) vermutet, dass sich Menschen die Welt nach ihren subjektiven Vorstellungen konstruieren und eine Wechselwirkung zwischen dieser Konstruktion und ihrem Handeln besteht. Laut Burow (2008, S. 397) muss diese Information von persönlicher Bedeutung sein, um sie aufzunehmen und sie zu einem Bestandteil des Handelns zu machen. Pöppel (2010, S. 154) zieht den Schluss, dass Menschen, die sich dieser Routinen bewusst werden ihre Alltagsrealität und ihr Erleben proaktiv gestalten können. Sczygiel (2016, S. 22) stellt fest, dass die subjektiven Vorstellungen immer für die jeweiligen Menschen, die sie produzieren Sinn machen müssen und daher nicht beliebig sein können.

Die vorliegende Studie geht an Hand von halbstandardisierten Leitfadeninterviews der Frage nach, welche subjektiven Vorstellungen und Überzeugungen in Bezug auf Führung Wohnbereichsleitungen in der Altenpflege haben. Auf Basis des oben angeführten Theoriegebildes hat der Autor die Vermutung, dass das Führungsverständnis der Wohnbereichsleitungen sehr individuell ist und keiner zuordenbaren Stilrichtung folgt. Begründet wird diese Annahme mit der persönlichen Führungsgeschichte und den damit verbundenen subjektiven Vorstellungen, die möglicherweise handlungsleitend sind. Dies hätte in weiterer Folge auch Auswirkungen auf die Gestaltung von Führungskräftelehrgängen. Danach könnte das passendste Führungskonzept keinen Anklang finden, wenn es das jeweilige System des/der zu Schulenden nicht persönlich berührt. Vorausgegangene Denkmuster bekommen durch die Akzeptanz ihrer subjektiven Wirklichkeit eine Würdigung als bisherige berechtigte Lösung, die Involvierung des Neuen wird möglich, weil es nicht in Konkurrenz zum Alten steht, sondern als Anknüpfungspunkt genutzt wird.

Nach dem Einstieg in die Thematik im ersten Kapitel folgt im zweiten Kapitel ein kurzer Überblick zum *State of the Art* in diesem Forschungszweig. In einem ersten Schritt wird Führung aus der Sicht der Subjektiven Führungstheorien beleuchtet und eine Begriffsabgrenzung beziehungsweise Definition vorgenommen. Im zweiten Schritt wird Führung aus einer wissenschaftlich objektiven Perspektive betrachtet, es wird auf sechs relevante Führungsrichtungen eingegangen und die Bedeutung für das spezielle Setting an Hand von Studien belegt. Die Besonderheiten von Führung im Non-Profit Bereich schließen Kapitel zwei ab. Kapitel drei führt an die Zielsetzung dieser Studie und an die Forschungsfragen heran, wobei die zentrale Frage in fünf Unterfragen gegliedert ist. Kapitel vier widmet sich dem Untersuchungsdesign. Die Ergebnisse werden in Kapitel fünf präsentiert. Im ersten Schritt erfolgt eine Einzelblickrichtung in Form von Case Summeries.

Die Subjektiven Führungstheorien der interviewten Wohnbereichsleitungen werden dabei in Kurzprofilen dargestellt. Darauf folgt im zweiten Schritt die Auswertung des Gesamtmaterials nach der rekonstruktiv-hermeneutischen Datenanalyse (Kruse, 2015, S. 361ff.). Im abschließenden Kapitel sechs werden in der Diskussion die Ergebnisse der Studie dem Forschungsstand gegenübergestellt, Beschränkungen dieser Arbeit aufgezeigt und die praktische Bedeutung für die Führungskräfteentwicklung erörtert, die zur weiteren Forschung anregen soll.

## 2 Theoretischer Rahmen

Nach Aretz (2007, S. 5) versucht die Führungsforschung durch verschiedenste theoretische Ansätze und Modelle, die Bedingungen, Prozesse, Ursachen und Konsequenzen von Führung zu beschreiben, zu erklären und in ihrer Wirkung vorherzusagen. Laut Wippermann (2008, S. 3) stößt ein Führungsverständnis in Zeiten einer turbulenten, mehrdeutigen, vernetzten und dynamischen Umwelt, nach dem es einen *one best way* gibt, immer öfter an seine Grenzen. Gleiches gilt für ein monokausales *wenn-dann-Verständnis*, nach dem ein bestimmter Führungsinput immer und ursächlich zu einer ganz bestimmten Wirkung führt. Die klassischen Führungsansätze passen dabei nicht mehr zur komplexer werdenden Welt. *„Die neuen Führungsansätze verstehen Führung als den permanenten Versuch, in komplexen, instabilen und mehrdeutigen Situationen konzeptionell und praktisch so zu jonglieren, dass die Organisation handlungsfähig bleibt. Sie bilden die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung von Führung in komplexen Zusammenhängen“* (Wippermann, 2008, S. 5). Nach Aretz (2007, S. 2) gewinnen Begriffe wie *Werte, Unternehmenskultur* und *Führungsgrundsätze* theoretisch wie praktisch zunehmend an Bedeutung, da nur sie es vermögen Orientierung zu vermitteln und Komplexität zu reduzieren. Laut Aretz (2007, S. 9) beeinflusst eine Vielzahl sozialer Faktoren im Bereich der Führung die Wechselwirkungen zwischen Theorie und Empirie. Daher hat ihrer Meinung nach die Führungsforschung eine nur noch schwer überschaubare Menge an Theorien hervorgebracht.

Die Forschung im Rahmen dieser Arbeit fokussiert auf Führungsströmungen, die eine Relevanz für das Setting Altenpflege haben können. Wie in der Einleitung beschrieben, ist es für diesen speziellen Rahmen notwendig, sich die Forschungsrichtung der Subjektiven Führungstheorien, als auch ausgewählte relevante wissenschaftlich objektive Führungsrichtungen anzusehen. Darüber hinaus ist zu beachten, welche Besonderheiten für die Führung in Non-Profit Organisationen (in weiterer Folge NPO) gelten. Der theoretische Schwerpunkt wird auf den Subjektiven Führungstheorien liegen, da diese Hauptgegenstand der vorliegenden Arbeit sind.

## 2.1 Führung aus Sicht der Subjektiven Führungstheorien

Laut Panetta (2017, S. 37) können Subjektive Theorien als Konstrukte definiert werden, die im Alltag durch jeden Menschen aufgestellt werden können. Sie liefern Erklärungen für die Umwelt, Geschehnisse und verschiedene Phänomene aus dem Blickwinkel des jeweiligen Alltagsmenschen, der sich zur Erklärung dieser Begriffe implizit seiner Erfahrungen bedient. Solche implizit existierenden Subjektiven Theorien können durch eine wissenschaftliche Betrachtung, wie zum Beispiel durch Befragung und der damit verbundenen Dokumentation, expliziert werden. Diese Theorien können alltagssprachlich hergeleitet werden, ohne dabei den Anspruch auf Vollständigkeit oder Schlüssigkeit zu erheben. Die affektiven Bewertungen können nach Aretz (2007, S. 31), trotz der möglicherweise falschen oder unspezifischen Annahmen, als stabil angenommen werden. Der Charme der Theorie liegt darin, individuelle Wirklichkeiten direkter abzubilden als es durch Theorien mit Objektivitätsanspruch möglich ist. Nach Aretz (2007, S. 57f.) ist eine klare Abgrenzung zu klassischen kognitionspsychologischen Konstrukten kaum möglich, da Subjektive Theorien strukturelle Bezüge zu diesen aufweisen. Sie sind komplexe kognitive Strukturen, die das subjektive Wissen über einen Realitätsbereich in primär verbal-semantic Form repräsentieren. Die ihnen innewohnenden Annahmen sind systematisch organisiert, miteinander verknüpft und kommunikativ rekonstruierbar. Subjektive Theorien steuern den Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsprozess, weswegen ihnen eine hohe Stabilität zugeschrieben wird. Sie betonen die implizite Argumentationsstruktur und damit Schlussfolgerungsprozesse. Subjektive Theorien weisen starke Ähnlichkeiten zu den Konstrukten *Stereotyp* und *implizite Persönlichkeitstheorien* auf, wobei Subjektive Theorien weiter gefasst sind und somit die beiden erstgenannten in sich subsumieren. Subjektive Theorien haben auch Gemeinsamkeiten mit *kognitiven Karten*, *mental Modellen* sowie *sozialen Repräsentationen*, wobei bei den Subjektiven Theorien die psychologischen und sozialen Erklärungsphänomene auf inhaltlicher Ebene überwiegen. Relativ ähnliche Terminologien findet man im angloamerikanischen Raum mit *common-sense*, *lay*, *naive*, *personal* und *implicit theories*, wobei auch hier die Abgrenzung zwischen den Begriffen häufig unscharf bleibt. Am Weitestens verbreitet scheinen die *lay theory* (Furnham, 1994, S. 259f.) und die *naive theory* (Anderson & Lindsay, 1998, S. 8f.) zu sein.

Subjektive Theorien haben bislang vorrangig im pädagogischen Bereich Beachtung gefunden. In der Wirtschaftspsychologie und vor allem im Bereich der Führungsforschung wurde ihnen bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Dies spiegelt sich in der Quellenlage wider (Aretz, 2007, S. 28). Laut Schilling (2001, S. 11) stehen bei den Subjektiven Führungstheorien die persönlichen Sichtweisen und Konzepte zum Thema Führung im

Fokus. Dabei interessiert, welche Aspekte Führungskräfte nennen, wenn sie über *Führung* sprechen, welche ursächlichen Bedingungen und Konsequenzen die Führungsarbeit aus ihrer Sicht hat.

Aretz (2007, S. 76) sieht den Nutzen von Subjektiven Führungstheorien erstens darin, dass sie der Situationsdefinition dienen und Führungskräften helfen Informationen zu ordnen und zu gliedern. Zweitens bewirken sie eine nachträgliche Erklärung von Geschehnissen und eignen sich zur Rechtfertigung. Weiters werden sie zur Vorhersage künftiger Ereignisse herangezogen und dienen in weiterer Folge der Ableitung und Auswahl von Handlungsentwürfen. Damit verbunden ist die Handlungssteuerung beziehungsweise -leitung. Sie nutzen ebenso dem problemlösenden Denken. Im organisationalen Kontext kommen noch weitere Funktionen hinzu. Subjektive Führungstheorien helfen bei der subjektiven Anpassung, indem sie zur persönlichen Nutzenerreichung oder zur Vermeidung unerwünschter Zustände eingesetzt werden. Sie können der Verteidigung des Selbstbildes beziehungsweise der Selbstwertoptimierung dienen. Um die eigenen Werte zum Ausdruck zu bringen, können sie zur Selbstdarstellung genutzt werden. Zu guter Letzt helfen sie der sozialen Anpassung, bei der sozial erwünschtes Wissen oder Einstellungen im organisationalen Kontext häufiger geäußert werden und als Ausdruck der Identifikation mit einer Gruppe verstanden werden können. Subjektive Führungstheorien beeinflussen somit die Informationsverarbeitung, die Steuerung von Führungshandlungen sowie deren Aufrechterhaltung. Darüber hinaus dienen sie der Anpassungsfähigkeit in Organisationen.

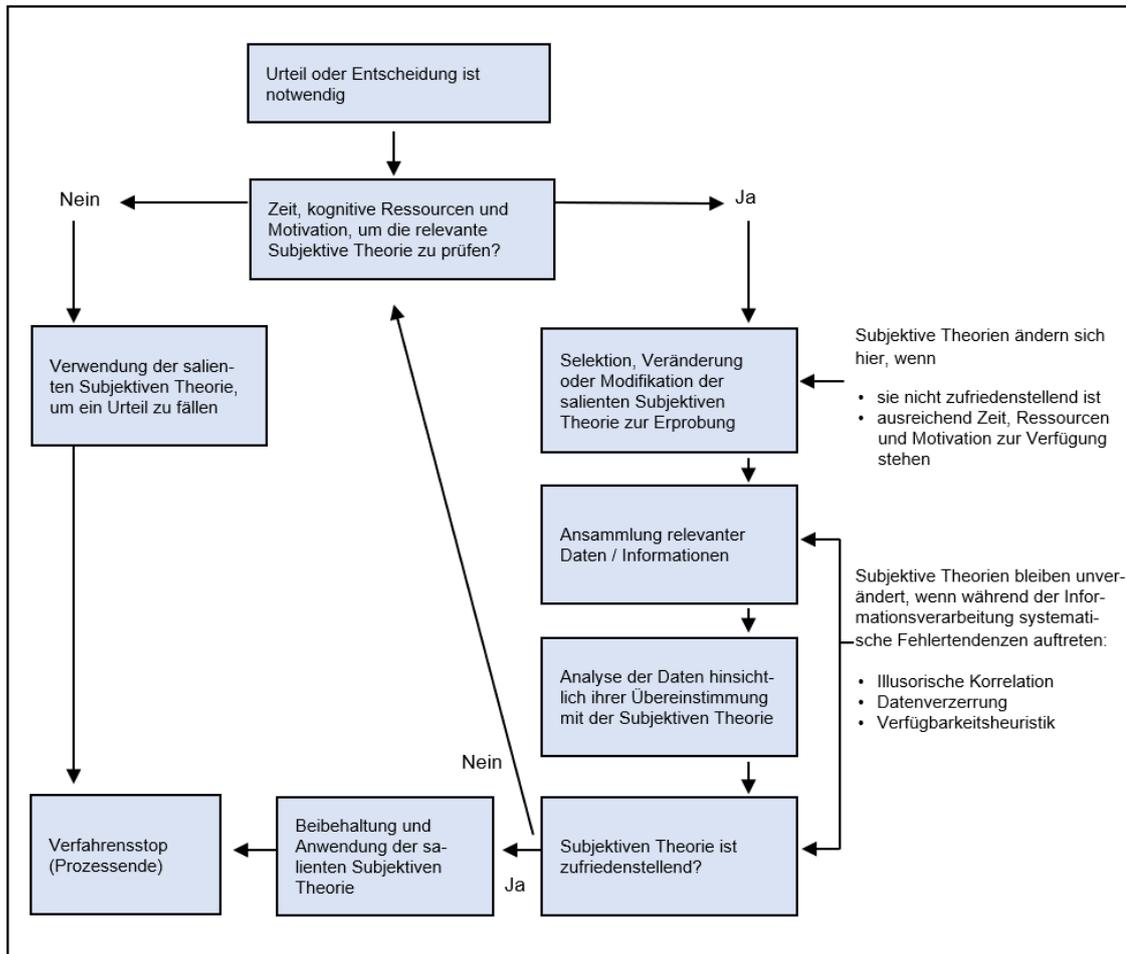
In der Literatur zur Führungsforschung gibt es weitere Theorien, welche der Subjektiven Führungstheorie ähneln. Es sind hier insbesondere die *impliziten Führungstheorien* zu nennen. Laut Ramseier (1998, S. 61ff.) unterscheiden sich implizite von expliziten Führungsgrundsätzen dadurch, dass erstere subjektive Vorstellungen über Prinzipien von Führung sind. Sie existieren in keiner schriftlichen Form, sondern sind im Bewusstsein oder Unterbewusstsein der Führungskräfte. Aretz zufolge (2007, S. 79) werden implizite Führungstheorien durch reale Erfahrungen mit Führungskräften sowie durch Rezeption von Beschreibungen von Führungskräften gebildet. Die verschiedenen impliziten Führungstheorien unterscheiden sich anhand ihrer Perspektive, die von der Führungskraft auf die MitarbeiterInnen betrachtet werden kann oder umgekehrt und dem darin liegenden Fokus auf Eigenschaften oder Ereignisse. Der Begriff des *Menschenbilds* beeinflusst das Verhalten von Führungskräften gegenüber den Mitmenschen und trägt auch zur Prägung der Unternehmenskultur bei (Aretz, 2007, S. 80). Schilling (2001, S. 28) berichtet weiter, dass in der Literatur die Bezeichnungen *implizite* und *subjektive Theorien* synonym verwendet werden. Nach Dann (1983, S. 77) haben die *naive*

*Verhaltenstheorie*, die *implizite Persönlichkeitstheorie*, die *Alltagstheorie* oder die *subjektive Theorie* gemeinsam, dass der Alltagsmensch im Mittelpunkt steht. Diese verschiedenen theoretischen Richtungen lassen sich unter dem Begriff *Subjektive Theorien* eingliedern. Sie sind ihrem Charakter nach relativ überdauernd und nicht kurzfristigen Schwankungen unterworfenen mentale Strukturen und Wissensbestände, obwohl sie durchaus veränderbar sind (Dann, 1983, S. 80). Auch *implizite Theorien* lassen sich als Teil von Subjektiven Theorien auffassen. Groeben und Scheele zählen zu den MitbegründerInnen dieser Forschungsrichtung. Sie betrachten den Menschen als Hypothesen generierendes und prüfendes Subjekt. Zum/zur WissenschaftlerIn selbst besteht dabei kaum ein Unterschied (Groeben & Scheele, 1977, S. 22). Laut Dann (1991, S. 100f.) werden Subjektive Theorien als komplexeste Form der Wissensorganisation verstanden, die sich anhand von fünf Aspekten charakterisieren lassen. Erstens sind es überdauernde kognitive Strukturen, die durch Erfahrungen veränderbar sind. Zweitens sind sie teilweise implizit, weil sie nicht zur Gänze dem Bewusstsein zugänglich sind, aber auch teils explizit, weil der bewusste Teil kommunizierbar ist. Drittens ähneln Subjektive Theorien wissenschaftlichen Theorien in ihrer Struktur durch implizite Argumentationsstrukturen. Viertens können Subjektive Theorien die Funktionen einer Situationsdefinition, einer nachträglichen Erklärung, der Vorhersage und der Generierung von Handlungsentwürfen übernehmen. Fünftens sind sie, zusammen mit anderen Faktoren wie den Emotionen, handlungsleitend und steuerungswirksam. So sprechen ebenfalls Huber und Mandl (1982, S. 16) davon, dass Subjektive Theorien auch *handlungswirksam* werden, indem sie Einfluss auf die Wahrnehmung von Situationen, auf deren Bewertung und auf die weitere Handlungsplanung nehmen.

Zu beachten ist nach Aretz (2007, S. 69), dass es im Alltag zu systematischen Informationsverarbeitungsfehlern kommen kann. Anderson und Lindsay (1998, S. 14ff.) sprechen erstens von der *illusorischen Korrelation*. Dabei kommt es zu einer Überschätzung der Korrelation zwischen zwei Merkmalen, die in Wirklichkeit nur geringen oder gar keinen Zusammenhang haben. Die Ausgangserwartung oder die Anwendung stereotypen Wissens bestätigen die Person in seinen/ihren subjektiv-theoretischen Überzeugungen. Zweitens führen sie die *Datenverzerrung* an, bei der die Daten in Richtung der Subjektiven Theorien verzerrt werden. Als dritten Fehler führen sie die *Verfügbarkeitsheuristik* an, nach der ein Urteil darauf basiert, wie leicht ein bestimmter Gedächtnisinhalt abrufbar ist. Leichter abzurufende Ereignisse werden dadurch in ihrem Auftreten als wahrscheinlicher beurteilt. „*Urteile werden also dadurch beeinflusst, wie leicht, schnell und häufig bestimmte subjektiven Theorien und deren Elemente bei der Informationsverarbeitung verfügbar sind*“ (Schilling, 2001, S. 49). Die von Anderson und Lindsay (1998, S. 21)

dargestellten systematischen Fehler und der Prozess der Modifikation Subjektiver Theorien sind zusammenfassend in Abbildung 1 dargestellt.

**Abbildung 1: Modell zur Entwicklung, Perseveranz und Veränderung Subjektiver Theorien**



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Anderson und Lindsay (1998, S. 21)

Nach Aretz (2007, S. 74) prägen mehrere Faktoren den Führungsprozess der Subjektiven Theorien. So haben subjektiv-theoretische Überzeugungen über erfolgreiche und weniger erfolgreiche Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führungskräften ebenso einen Einfluss auf den Prozess, wie die subjektiv-theoretischen Annahmen über situative Merkmale und strukturelle Faktoren. Frei (1985, S. 24f.) geht davon aus, dass der organisationsspezifische *Lebensraum* auf die Subjektiven Führungstheorien seiner Mitglieder in zweifacher Weise einwirkt. Einerseits spiegeln sich reale Abhängigkeiten in den Subjektiven Theorien wider und kommen in Form kognitiver Repräsentationen zum Ausdruck. Andererseits wirken organisationsspezifische kollektive Führungstheorien als normative Referenzpunkte auf die Herausbildung beziehungsweise Modifikation Subjektiver Führungstheorien ein. Daraus ergibt sich die zentrale Notwendigkeit von gemeinsamen Denkhaltungen und kollektiven Überzeugungen. Diese müssen innerhalb einer

Organisation herrschen, um gemeinsames und zielgerichtetes Handeln zu entfalten. Auch Biedermann (1990, S. 241f.) stellt fest, dass gemeinsames und zielgerichtetes Handeln nur dann möglich ist, wenn eine grundlegende Übereinstimmung über bestimmte Normen, Werte und Überzeugungen zwischen Organisationsmitgliedern, in diesem Fall Führungskräften, vorhanden ist. Aus diesem Grund ist zu erwarten, dass Subjektive Führungstheorien innerhalb einer Organisation beziehungsweise einer Organisationskultur interindividuelle Gemeinsamkeiten aufweisen.

Für Groeben, Wahl, Schlee und Scheele (1988, S. 22) ist der selbstreflexive Mensch der Ausgangspunkt für die theoretische Modellierung ihres Forschungsprogramms und damit ein selbstbestimmt handelndes Subjekt. Eine selbstreflexive Person besitzt die Fähigkeit zur (Selbst-) Erkenntnis. Die Forschungsgruppe definiert Subjektive Theorien als „*Kognitionen der Selbst- und Weltsicht, die im Dialog-Konsens aktualisier- und rekonstruierbar sind, als komplexes Aggregat mit (zumindest impliziter) Argumentationsstruktur, das auch die zu objektiven (wissenschaftlichen) Theorien parallelen Funktionen der Erklärung, Prognose, Technologie erfüllt, deren Akzeptierbarkeit als 'objektive' Erkenntnis zu prüfen ist*“ (Groeben et al., 1988, S. 22). Nach Groeben und Scheele (2010, S. 153) ist die Grundannahme des Forschungsprogramms Subjektiver Theorien die *subjektive intentionale Sinndimension des Handelns*, die der Mensch kommunizieren kann. Schilling war im deutschsprachigen Raum einer der ersten Forscher, der sich mit Subjektiven Führungstheorien beschäftigte und herauszufinden versuchte wovon Führungskräfte sprechen, wenn sie ihre Gedanken über Führung zum Ausdruck bringen. Er analysiert in seiner qualitativen Studie die Subjektiven Führungstheorien von 42 Führungskräften eines Telekommunikations- und eines Immobilienunternehmens. Die, dabei generierten Konstrukt-Karten, sollen die Zusammenhänge veranschaulichen. Diese dienen beispielsweise dazu, zu veranschaulichen, was gute und schlechte Führung ausmacht. Zusätzlich bildet er die Dimensionen *Führungsperson, Interaktion* und *Umwelt* ab. Dabei hat besonders die Persönlichkeit der Führungskraft einen hohen Stellenwert (Schilling, 2001, S. 139). Die Schnittstelle zwischen Umweltfaktoren und den personenbezogenen Faktoren ist die *Interaktion* zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen (Schilling, 2001, S. 143). Wenn nun eine Führungskraft durch ihre Führungstätigkeit Erfolg empfindet, wirkt sich das positiv auf ihre Zufriedenheit und Motivation aus. Dies wiederum kann einen positiven Einfluss auf die Glaubwürdigkeit und das Ansehen haben. Wechselweise gilt der gleiche Ablauf für, durch die Führungstätigkeit subjektiv, empfundenen Misserfolg (Schilling, 2001, S. 152f.). Als positive Konsequenzen von Führung in der Interaktion zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn kommt es zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit und einem Wir-Gefühl, bei Misserfolg jedoch zu Spannungen und Konflikten

(Schilling, 2001, S. 156). Aretz baut mit ihren Studien von 2007 teilweise auf den Ergebnissen von Schilling auf. In der ersten Studie führt sie Interviews zum Thema Subjektive Führungstheorien mit 18 Studierenden eines Studiengangs und 18 Führungskräften eines Unternehmens. Die Ergebnisse dienen der Generierung des Fragebogens zur Erfassung Subjektiver Führungstheorien als Basis für die zweite Studie. Diese erfolgt in drei standardisierten Erhebungen. In der ersten Erhebung wird das generierte Instrument an 49 Führungskräften und 65 Studierenden angewendet. Im zweiten Teil der Studie wird das Führungsverhalten aus der Sicht von 34 Führungskräften und 220 MitarbeiterInnen erhoben. Die dritte Erhebung spiegelt inhaltlich den zweiten Schritt wider, nur zu einem anderen Zeitpunkt (Aretz, 2007, S. 186). Ergebnis der Studien ist, dass es gravierende Unterschiede zwischen den Subjektiven Führungstheorien von Studierenden und Führungskräften gibt, wobei jene von Führungskräften sowohl komplexer als auch umfangreicher sind (Aretz, 2007, S. 393). Aretz vermutet, dass persönliche Erfahrungen Einfluss auf Subjektive Führungstheorien haben. Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass sich mit steigender Führungserfahrung das MitarbeiterInnenbild der Führungskräfte im Arbeitsprozess verschlechtert (Aretz, 2007, S. 395). Aretz erklärt dies damit, dass die Anzahl negativer Erfahrungen mit einer größeren Führungsspanne steigt. Handlungswirksam äußert sich ein negatives MitarbeiterInnenbild in einem relativ geringen mitarbeiterInnenorientierten Verhalten. Dies wird auch durch MitarbeiterInnen solcher Führungskräfte bestätigt. Hat jedoch die Führungskraft ein positives MitarbeiterInnenbild, ist dies ebenfalls handlungswirksam. Daraus folgt, dass die Gewichtung von subjektiv-theoretischen Inhalten im Zusammenhang mit dem tatsächlichen Führungsverhalten steht (Aretz, 2007, S. 397). Nach Lang und Rybnikova (2014, S. 69f.) ähnelt die Beschreibung der Subjektiven Führungstheorie einer Führungskraft über eine ideale Führungsperson stark der Persönlichkeitsstruktur der jeweiligen Führungskraft. Nach Panetta (2017, S. 53f.) sind Subjektive Führungstheorien von der Selbstwahrnehmung der jeweiligen Personen abhängig. Soziale Interaktionen und Beziehungen prägen dabei die Entwicklung von Idealbildern in Form von Führungsvorbildern aber auch von negativen Stereotypen. So beeinflussen die Eltern früheste Erfahrungen, woraus Eigenschaften abgeleitet werden, die sich in den verschiedenen Rollen in Form von *Verhaltensskripten* und *Interaktionsmustern* manifestieren. Ein durch die Selbstwahrnehmung entwickeltes Selbstbild hat in diesem Zusammenhang einen großen Einfluss auf die Subjektiven Führungstheorien, welche sich durch die Fülle an Erfahrungen weiter von den elterlichen Vorbildern entfernen und abstrakteren Idealisierungen hinwenden. Weil Führung in einem hohen Maße mit der Gestaltung von Beziehungen zusammenhängt, muss für den Führungserfolg die Führungskraft mit dem jeweiligen System, also den Subjektiven Theorien des zu führenden Teams in Resonanz zu treten. In der qualitativen

Querschnittsstudie zu Subjektiven Führungstheorien hochsensibler Führungskräfte von Panetta (2017, S. 106ff.) wird deutlich, dass hochsensible Führungskräfte ein wesentlich höheres Bedürfnis nach Kongruenz zwischen ihren Subjektiven Führungstheorien und ihrem tatsächlich gezeigten Verhalten haben. Dabei wies die Gruppe der hochsensiblen Führungskräfte im Vergleich zur Kontrollgruppe in den Interviews eine stärkere Homogenität in ihren Aussagen auf. Jedoch zeichnen sich hochsensible Führungskräfte in ihrem Führungsverhalten auch durch eine gewisse situationsbedingte Stimmungsabhängigkeit aus.

Am Ende des Abschnitts der Subjektiven Führungstheorien werden nochmals deren Stärken und Schwächen reflektiert. Laut Aretz (2007, S. 72f.) ist das Konzept in Bezug auf strukturelle Merkmale ausgereift, da es durch eine Vielzahl von Aussagen erfassbar ist. Genau daran kann aber auch Kritik geübt werden, weil durch diesen Schwerpunkt auch größtenteils Bewertungen mit einfließen. Das Konzept kann als eigenständig anerkannt werden, da es sich auf vorrangig psychologische beziehungsweise soziale Erklärungsphänomene bezieht und die subjektive Sichtweise des Alltagsmenschen betont. Subjektive Theorien dienen auch der Selbstwertoptimierung und Rechtfertigung. Es muss unter funktionalen Gesichtspunkten jedoch die wichtige Frage geklärt werden, ob Subjektive Theorien wirklich handlungswirksam sind und tatsächlich einen Einfluss auf das Verhalten von Personen haben, womit auch die Praxistauglichkeit steht und fällt. Bisher wird nur unzureichend erklärt, ob es sich bei Subjektiven Theorien um höchst individuelle Wissensstrukturen handelt, die starke interindividuelle Unterschiede aufweisen oder darin auch allgemeingültiges Wissen abgebildet wird, das Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Personen aufweist.

Im nun folgenden Unterkapitel wird auf objektive Führungstheorien eingegangen. Nach Aretz (2007, S. 29) werden objektive Theorien, beziehungsweise wissenschaftliche Theorien im Gegensatz zu den Subjektiven Theorien durch den *ForscherInnenblick* betrachtet und anhand von wissenschaftlichen Gütekriterien beurteilt. Hier ist die Objektivität das Hauptunterscheidungsmerkmal, indem auf Sachlichkeit, im Sinne von Intersubjektivität, fokussiert wird.

## **2.2 Führung aus einer wissenschaftlich objektiven Sicht**

Es ist schwierig, Führung zu definieren. Dies ist stark davon abhängig, welcher Denkrichtung die jeweils gewählte Definition zugrunde liegt und welche Aspekte deshalb ein- oder ausgeschlossen werden. Somit ist Führung kontextabhängig (Blessin & Wick, 2017, S. 27). Für Aretz (2007, S. 6) ist das fokussierte Gebiet der Führung von Beschäftigten, die *personale Führung*. Sie charakterisiert diese durch eine Unmittelbarkeit, einer

Absichtshaltung und einer zielbezogenen Einflussnahme von bestimmten Personen auf andere Menschen. Meistens folgt die Richtung von der Führungskraft zum/zur MitarbeiterInnen unter zur Hilfenahme von Kommunikationsmitteln. Im Organisationskontext spielen jedoch auch weitere Methoden und Mittel, wie zum Beispiel Leitlinien und die Unternehmensstruktur eine wichtige Rolle, mit denen versucht wird, Einfluss zu nehmen. Um das komplexe Phänomen der Führung besser zu verstehen, muss auch dieser Kontext in die Betrachtung mit einfließen. Seliger (2016, S. 15) bezeichnet Führung als „...*Versuch der Einflussnahme auf lebende Systeme*“. Aktuelle Definitionen haben einige gemeinsame Charakteristika, nämlich dass (a) Führung prozessual abläuft, (b) die Beeinflussung anderer beinhaltet, (c) gruppenkontextuell geschieht, (d) auf Ziele gerichtet ist und (e) diese von Führenden und Geleitenden verfolgt werden (Walenta, 2012, S. 496).

Diese Studie folgt einer integrierten Betrachtungsweise auf Führung. „*Um das Führungsphänomen und seine Komplexität hinreichend beschreiben und erklären zu können, bedarf es einer integrierten Betrachtungsweise*“ (Aretz, 2007, S. 8). Zahlreiche Faktoren prägen das Verhalten von Führungskräften, die eine gegenseitige Wechselwirkung aufweisen. Weinert zufolge beeinflussen nicht nur Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen zielbezogen, sondern auch umgekehrt. Führung hat somit keinen unidirektionalen Charakter. Führung sollte auch als ein soziales Phänomen betrachtet werden, weil Führungskräfte auch von KollegInnen und eigenen Vorgesetzten beeinflusst werden. Diese Duplizität von Führungs- und Geführtenrolle beeinflusst zusätzlich das eigene Verhalten. Führung ist geprägt durch die spezielle Eigenart der Organisation, in die sie durch deren Rahmenbedingungen eingebettet ist. Auch der Einfluss durch Strukturen erfolgt nicht unidirektional. Es besteht eine wechselseitige Beziehung zwischen Führung durch Struktur und dem Verhalten von Führungskräften. Führung ist zusätzlich situationsabhängig und wird durch zahlreiche weitere Faktoren beeinflusst. Sie ist abhängig von der Art der Aufgabe, der Anzahl und Homogenität beziehungsweise Heterogenität der Arbeitsgruppe, der Positionsmacht der Führungskraft, dem Organisationsklima und dem Be- und Entlohnungssystem im Unternehmen (Weinert, 2004 zitiert in Aretz, 2007, S. 8).

Im Folgenden werden moderne Führungskonzepte unterschiedlichster theoretischer Ansätze vorgestellt. Beleuchtet wird deren *State of the Art* anhand aktueller Studien. Der Bezug zum Setting wird insofern hergestellt, als auch recherchiert wurde ob es Beispiele für bereits erfolgreiche Implementierungen im Non-Profit Bereich gibt. Ausgewählt wurden die *transformationale Führung*, das *Full Range Model of Leadership*, die *authentische Führung*, die *Leader-Member-Exchange-Theorie*, das *Servant Leadership* und die *systemische Führung*, die in Folge kurz beschrieben werden.

### 2.2.1 Die transformationale Führung

Nach Von Rosenstiel (2003, S. 254) ist alltägliche Führung von transaktionalen Mustern geprägt. Es finden Austauschprozesse zwischen dem/der Vorgesetzten und dem/der MitarbeiterIn nach dem Marktprinzip statt. So wird zum Beispiel für einen erweiterten Handlungsspielraum gesteigerte Leistung getauscht. Diese Art von Führung ist jedoch zunächst nur durch Verwaltung charakterisiert. Die Führungskraft muss sich erst selbst als Persönlichkeit in den Führungsprozess involvieren. Entscheidende Faktoren sind neben dem Charisma der Führungskraft, es wird auch von Führung als inspirierende Persönlichkeit gesprochen, die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, wie auch emotionale Aspekte. Aufbauend auf die transaktionale Führung, soll bei der transformationalen Führung der/die Geführte verändert werden. Laut Lang und Rybnikova (2014, S. 102f.) bezieht sich die Transformation auf das MitarbeiterInnen- beziehungsweise Teamverhalten. Die MitarbeiterInnen arbeiten nicht nach Vorschrift, sondern sind sehr engagiert und fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden. Weil die Motive und Werte der Geführten beeinflusst beziehungsweise transformiert werden, zählt nach Felfe (2015, S. 39f.) dieser Führungsstil zu den motivationstheoretischen Ansätzen. Laut Bass und Avolio (1990, S. 19) kommen dabei folgende vier Faktoren zum Tragen:

1. *Idealized Influence*: Dieser Faktor bezeichnet die Vorbildfunktion der Führungskraft und das damit verbundene Ansehen und Vertrauen. Die Führungskraft lebt moralische Standards vor. Damit übernimmt sie nicht nur eine vorzeigende, sondern auch eine verhaltensbezogene Rolle idealisierten Einflusses. Sie leitet nach einer von ihr entwickelten Vision die Abteilung und schafft so Vertrauen.
2. *Inspirational Motivation*: Die Führungskraft regt die MitarbeiterInnen zu einer positiven Haltung gegenüber der Arbeit an. Die Führungskraft zeigt auf, in welche Richtung sich die gemeinsame Unternehmung bewegen kann, formuliert eindeutige Optionen und konditioniert diese bei den MitarbeiterInnen. Die Arbeit soll sinngebend sein. Es soll ein Gefühl einer Einheit entstehen, um Ziele in Angriff zu nehmen und zu verteidigen.
3. *Intellectual Stimulation*: Die Führungskraft fordert die MitarbeiterInnen dazu auf, Probleme aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten und dadurch neue Ideen zu generieren. Es soll der Einfallsreichtum und die Kreativität der Geführten geweckt werden. Somit können sie aus eigener Kraft und Anstrengung Lösungen für Probleme entwickeln. In Folge sollen dadurch Selbstvertrauen erfahren und Selbstwirksamkeit aufgebaut werden.

4. *Individualized Consideration*: Mit diesem Faktor drückt sich die Fähigkeit der Führungskraft aus, transformational tätig zu werden und auf die Individualität der MitarbeiterInnen einzugehen. Die Führungskraft wendet sich den MitarbeiterInnen persönlich zu. Sie gibt ihnen authentische Rückmeldung und unterstützt sie bei ihrer Entwicklung. Im Fokus steht neben aktuellen Bedürfnissen der optimale Einsatz jeder/s Geführten, anhand seiner/ihrer individuellen Fähigkeiten, Perspektiven und Wünschen.

TransformationsführerInnen machen somit den AnhängerInnen die Bedeutung und den Wert der Arbeit bewusst. Diese Führungskräfte geben Unterstützung und Ermutigung, wenn nötig, um die Begeisterung und Anstrengung angesichts von Hindernissen und Schwierigkeiten aufrechtzuerhalten. Infolgedessen vertrauen die Geführten der Leitung und sind motiviert mehr zu tun, als ursprünglich erwartet wurde. Die transformationale Führung betont, dass emotionale Prozesse genauso wichtig sind, wie rationale Prozesse und symbolische Handlungen ebenso wichtig sind, wie instrumentales Verhalten (Yukl, 2013, S. 335f.). Laut Northouse (2016, S. 190) steht im Zentrum der transformationalen Führung der Prozess, wie bestimmte Führungskräfte in der Lage sind, AnhängerInnen zu inspirieren große Dinge zu erreichen. Dieser Ansatz betont, dass Führungskräfte die Bedürfnisse und Motive ihrer AnhängerInnen verstehen und anpassen müssen. TransformationsführerInnen müssen gute Vorbilder sein und eine klare Vision haben, die dem Organisationsleben einen Sinn geben. Dieser Ansatz erweitert die Führung um das Wachstum der Follower. Es geht um die Betonung von Moral und Werten.

Das von Dvir, Eden, Avolio und Shamir (2002, S. 740) durchgeführte Feldexperiment untersucht die Auswirkungen von transformationaler Führung, verstärkt durch Training, auf die Entwicklung und Leistung der AnhängerInnen. Die Stichprobe umfasst 54 militärische FührerInnen, ihre 90 direkten AnhängerInnen und 724 indirekten AnhängerInnen. Die Ergebnisse zeigen, dass die experimentellen LeiterInnen einen positiveren Einfluss auf die Entwicklung der direkten AnhängerInnen und auf die Leistung der indirekten AnhängerInnen haben als die KontrollleiterInnen. Es zeigt sich, dass belastende sowie stressreiche Situationen erfolgreicher bewältigt werden. Die ForscherInnen schließen daraus, dass stärkere Beziehungen zwischen den Entwicklungsvariablen der direkten und indirekten AnhängerInnen in der Versuchsgruppe darauf hindeuten, dass TransformationsführerInnen eine stärkere soziale Bindung zwischen ihren direkten und indirekten AnhängerInnen schaffen. Dies könnte die Leistung der indirekten AnhängerInnen erleichtert haben. Die Metaanalyse von Bono und Judge (2004, S. 904f.) zeigt, dass im Allgemeinen die Bewertungen des transaktionalen Führungsverhaltens weniger stark mit der Persönlichkeit zusammenhängen als die Bewertungen des transformationalen

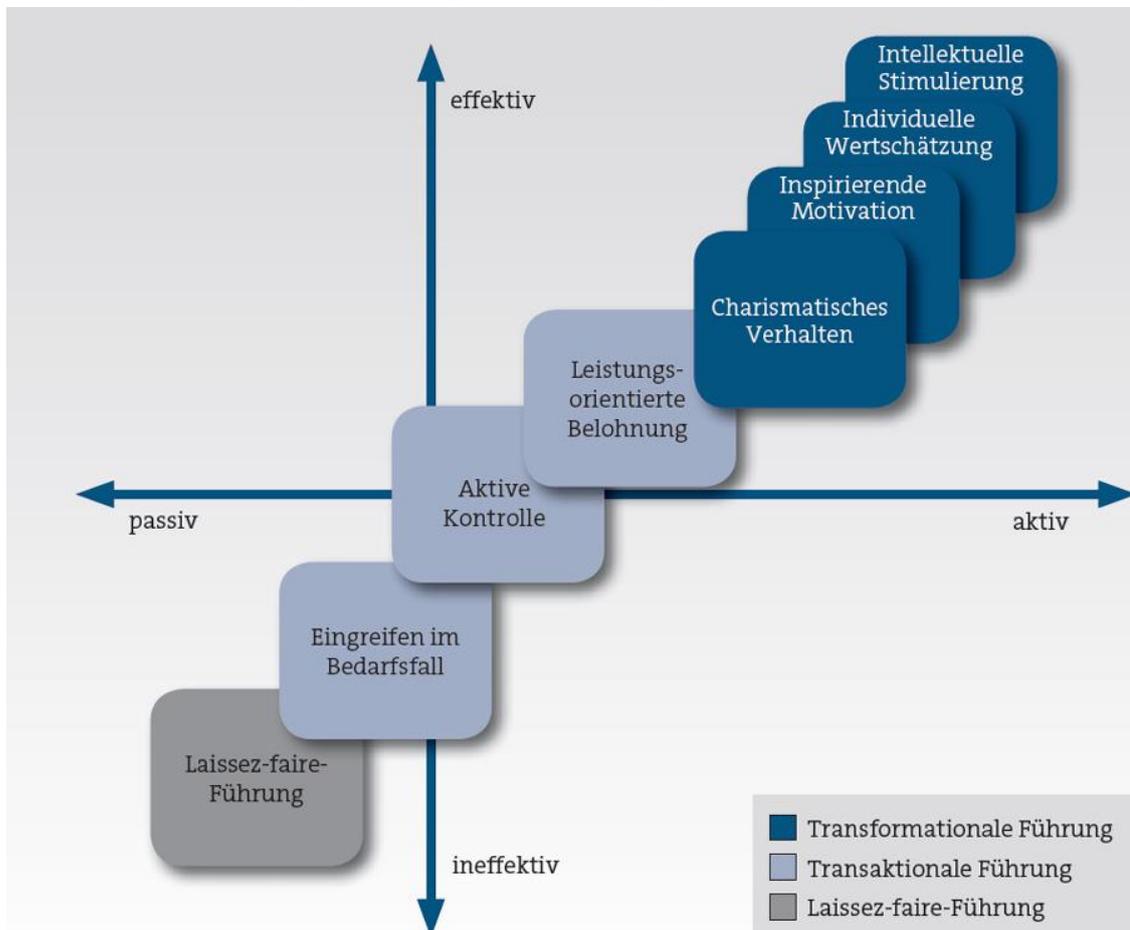
Führungsverhaltens. Es gibt empirische Belege dafür, dass transformationaler Führung eine „*vermittelnde Schlüsselrolle zwischen Persönlichkeitsmerkmalen wie dem Machtmotiv und den Erfolgskriterien der Führung*“ (Dörr, 2006, S. 204) zukommt. Laut Martin und Aldorf (2008, S. 8) entsteht durch transformationale Führung eine Erhöhung der Arbeitseffektivität über das Soll hinaus. Es kommt zu einer vermehrten Identifikation mit dem Unternehmen seitens der MitarbeiterInnen. Daraus resultiert ein größeres Engagement und eine stärkere MitarbeiterInnenbindung beziehungsweise sinkt die Fluktuation. Zusätzlich kommt es zu einer Steigerung der Zufriedenheit und des Engagements innerhalb eines Teams. Dies wirkt sich in weiterer Folge positiv auf die Zufriedenheit der PatientInnen aus. Laut Wippermann (2008, S.16) besteht das Risiko dieses Führungsstils darin, dass die Transformation zur Manipulation missbraucht werden kann. Nach Doody und Doody (2012, S. 11f.) erkennt transformationale Führung die Bedeutung von Belohnungen an, geht aber noch weiter um die emotionalen und intellektuellen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu befriedigen. Transformationale FührerInnen müssen selbstbewusst sein, ihre Visionen an die MitarbeiterInnen weitergeben und gleichzeitig die organisatorischen Zwänge anerkennen. Sie schaffen ein unterstützendes Umfeld, in dem die Verantwortung geteilt wird und sich die MitarbeiterInnen sicher fühlen, Risiken einzugehen, um kreativ und innovativ zu werden. Yukl berichtet, dass in Studien, die den Multifactor Leadership Questionnaire zur Beurteilung von Führungskräften verwenden, transformationale Führung positiv mit der Zufriedenheit, Motivation und Leistung der AnhängerInnen verbunden ist (Northouse, 2016, S. 177). Nach Felfe (2015, S. 39f.) geht es im Speziellen um die Steigerung der intrinsischen MitarbeiterInnenmotivation.

### **2.2.2 Das Full Range Model of Leadership**

Bass (1985) definiert das Gesamtmodell des Full Range of Leadership. Er führt die drei Konzepte des transaktionalen, des transformationalen und des passiven Führungsstils zusammen. Bass bricht die einzelnen Führungsdimensionen in entsprechende Führungskomponenten auf und beschreibt beziehungsweise erklärt diese umfassend. Dies macht das teilweise relativ abstrakte Konzept des Full Range of Leadership greifbar. Nach Bass und Avolio (1994, S. 3ff.) definiert sich das Full Range of Leadership Modell einerseits durch die Dimension der transformationalen Führung, welche durch die vier Komponenten *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation* und *Individualized Consideration* erklärt werden kann. Andererseits besteht die Dimension der transaktionalen Führung aus den drei Komponenten leistungsorientierte Belohnung (*Contingent Reward*), aktive Kontrolle (*Active Management by Exception*) und dem Eingriff im Bedarfsfall (*Passiv Management by Exception*). Schließlich komplettiert die Dimension des passiven Führungsstils das umfassende Führungsmodell mit der

Komponente Nicht-Führen (*Laissez Faire*). Abbildung 2 dient der Veranschaulichung des Umfangs dieses Führungsstils.

**Abbildung 2: Umfang des Full Range Model of Leadership**



Quelle: Peus, Braun und Frey (2015, S. 8)

Laut Salter, Harris und McCormack (2014, S. 1) hat das *Full Range Model of Leadership* zu einer kontinuierlichen Untersuchung der AnhängerInnenwahrnehmung von Führung, impliziten Werten der Führungsperson, seiner/ihrer Spiritualität und des Führungsstils geführt. Salter et al. (2014, S. 13) stellen fest, dass das Führungsverhalten der Befragten, die den *Full-Range-Leadership-Model-Stil* anwenden, eine positive Korrelation mit deren moralischen Reifegrad hat. Nach Sosik und Jung (2010, S. 17f.) zählen zu den zentralen Verhaltensweisen die Führungspersonen haben sollten, um die individuelle Berücksichtigung in der Praxis umzusetzen zu können, zu erkennen, dass jedes Individuum unterschiedliche Bedürfnisse, Fähigkeiten und Sehnsüchte hat. Es ist wichtig genau zuzuhören und die Selbstentwicklung der MitarbeiterInnen zu fördern. Laut Sosik und Jung (2010, S. 16f.) ist es wesentlich andere Personen dazu zu bringen, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, zu unkonventionellem Denken und zum Überdenken von Ideen, welche bislang noch nie angesprochen wurden, zu ermutigen.

Um eine inspirierende Motivation umsetzen zu können, ist es nach Sosik und Jung (2010, S. 15f.) wichtig ein beeindruckendes Bild darüber zu schaffen, was erreicht werden soll und bezüglich dieser Ziele Zuversicht zu zeigen. Sosik und Jung (2010, S. 336) sind der Meinung, dass das *Full Range Model of Leadership* sozial tätigen Unternehmern helfen kann, gute soziale Ideen in tragfähige Geschäftsmöglichkeiten umzusetzen. Es geht um die Definition neuer möglicher Rollen und Strategien. Etablierte Unternehmen können auf soziale Bedürfnisse eingehen und zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Die Nutzung sozialer Werte steht dabei im Zentrum.

### **2.2.3 Die authentische Führung**

Laut Avolio und Gardner (2005, S. 315f.) geht es bei Authentizität per definitionem darum, sich selbst treu zu bleiben. Wenn der Fokus jedoch auf authentischer Führung liegt, verlagert sich dieser auf die Beziehungen des Führerenden zu anderen. Es wird der Beziehungscharakter betont, der ein Kernprozess in der Entwicklung authentischer Führung ist. Die Führungskraft zeigt in ihrem Tun jedoch nicht nur Kongruenz zwischen ihren Werten, Worten und Taten, sondern verfügt auch über einen ausgeprägt moralischen Charakter. Gesamt umfasst nach Gardner, Avolio, Luthans, May und Walumbwa (2005, S. 345) die authentische Führung vier Komponenten:

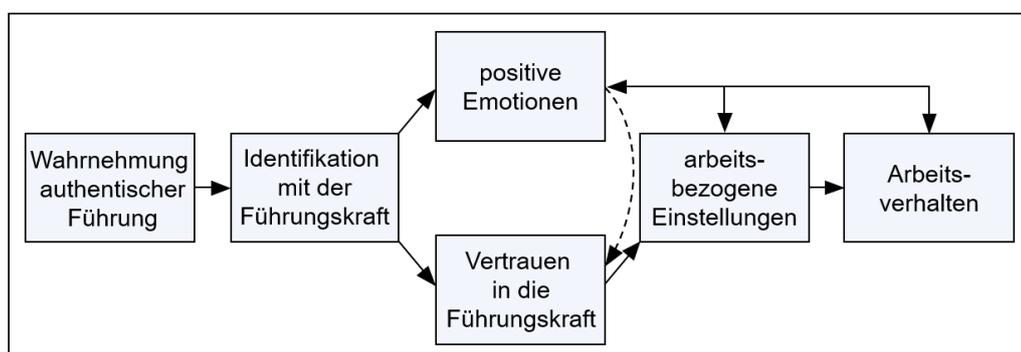
1. *Selbsterkenntnis*: Die Führungskraft ist sich ihrer eigenen Werte, Ziele, Stärken und Schwächen sowie ihre Wirkung auf andere bewusst und holt sich dazu Feedback von anderen ein.
2. *Ausgeglichene Informationsverarbeitung*: Die Führungskraft berücksichtigt Informationen aus unterschiedlichen Quellen, analysiert diese und zieht auch Informationen in Betracht, die ihrer eigenen Haltung widersprechen.
3. *Transparente Beziehungsgestaltung*: Die Führungskraft ist in der Interaktion mit anderen offen und ehrlich. Sie teilt ihre echten Gedanken und Gefühle mit.
4. *Moralische Werthaltung*: Die Führungskraft hat übergeordnete moralische Prinzipien. Diese kommuniziert sie nicht nur, sondern richtet auch ihr Verhalten, selbst bei Widerstand, darauf aus.

Nach Peus, Wesche und Braun (2015, S. 16) wurde authentische Führung ursprünglich, wegen ihrer Grundhaltung (*root construct*) als die Basis guten Führungshandelns angesehen, unabhängig vom praktizierten Führungsstil. Diese Annahme wurde mittlerweile verworfen. Man verwendet die Bezeichnung authentische Führung nur mehr im Sinne des Führungsstils, der durch die vier oben genannten Verhaltensweisen gekennzeichnet ist. Nach Yukl (2013, 351f.) basiert authentische Führung auf positiver Psychologie und

psychologischen Theorien der Selbstregulierung. Die Theorie versucht das Anliegen ethischer Führung in frühere Ideen über effektive Führung zu integrieren. Sie betont die Bedeutung der Konsistenz in den Worten, Handlungen und Werten eines/einer Leiters/Leiterin. Authentische Führungskräfte haben positive Kernwerte wie Ehrlichkeit, Altruismus, Freundlichkeit, Fairness, Verantwortlichkeit und Optimismus. Durch eine offene und ehrliche Kommunikation soll gegenseitiges Vertrauen und Transparenz geschaffen werden. Authentische Führungskräfte wissen, wer sie sind und was sie glauben. Sie haben auch einen hohen Grad an Selbstakzeptanz, der der emotionalen Reife ähnlich ist. Das Verhalten von authentischen Führungskräften, einschließlich ihrer vertretenen Werte, steht im Einklang mit ihren tatsächlichen Werten. Sie sind daher offener um aus Feedback und Fehlern zu lernen. Es ist einfacher für die AnhängerInnen sich von einer Leitung beeinflussen zu lassen, die als glaubwürdig, fokussiert und selbstbewusst wahrgenommen wird. AnhängerInnen authentischer Führungskräfte haben eine höhere persönliche Identifikation mit der Führung und eine höhere soziale Identifikation mit dem Team oder der Organisationseinheit. Laut Peus et al. (2015, S. 17) unterscheiden sich ethische von authentischer Führung darin, dass ethische Führung nicht nur ihr eigenes Handeln an einer moralischen Werthaltung orientiert, sondern diese auch von ihren MitarbeiterInnen einfordert.

Nach Peus et al. (2015, S. 16) identifizieren sich die Geführten mit authentischen Führungskräften. Daraus resultiert Vertrauen in die Führungskraft sowie die Entwicklung positiver Emotionen. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Einstellungen und das Leistungsverhalten der MitarbeiterInnen aus. Die Zusammenhänge und Rückkoppelungen werden in Abbildung 3 dargestellt.

**Abbildung 3: Prozessmodel authentischer Führung**



Quelle: Peus et al. (2015, S. 16) in Anlehnung an Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans und May (2004, S. 803)

Laut Northouse (2016, 220f.) bietet authentische Führung eine Antwort für Menschen, die nach guter und solider Führung in einer unsicheren Welt suchen. Sie hat eine

explizite moralische Dimension, die behauptet, dass Führungskräfte das tun müssen, was richtig und gut für ihre AnhängerInnen und die Gesellschaft ist. Laut Shamir und Eilam (2005, S. 403ff.) ist die persönliche Lebensgeschichte der Führungskraft und deren Interpretation entscheidend für die Entwicklung authentischer Führung. Es spielen vier Komponenten eine wichtige Rolle. Zuerst wird die *Identifikation als Führungskraft* als zentrales Element des Selbstkonzeptes der Führungskraft genannt, gefolgt von der *Selbstkenntnis*, im Speziellen der persönlichen Werte und Überzeugungen. Weiters müssen die *Ziele* mit dem Selbstkonzept übereinstimmen. Als vierten Punkt führen Shamir und Eilam ein *selbstexpressives Verhalten* an. Es muss Konsens zwischen dem Verhalten und dem Selbstkonzept der Person herrschen. Als hilfreich bei der Entwicklung eines authentischen Führungsstils wird eine als kohärent empfundene Lebensgeschichte erachtet. Die Studie von Wong, Laschinger und Cummings (2010, S. 889ff.) hat zum Ergebnis, dass authentische Führung das Vertrauen des Krankenpflegepersonals in ihre Führungskräfte und ihr Arbeitsverhalten signifikant und positiv beeinflussen. Dies sagen wiederum das Sprachverhalten und die wahrgenommene Qualität der Pflege auf der Station voraus. Führungskräfte in der Pflege können die Pflegequalität und die Arbeitsbedingungen verbessern, indem sie darauf achten, echte und positive Beziehungen zu ihren MitarbeiterInnen zu ermöglichen. Laut Peus et al. (2015, S. 18ff.) sind die Auswirkungen authentischer Führung auf die Führungskraft selbst stärker als bei anderen Führungsstilen. Aufgrund der größeren Kongruenz zwischen dem dargestellten Selbst und dem wirklichen Selbst gibt es eine geringere Notwendigkeit von Emotionsarbeit. Dies führt zu einem gesteigerten Wohlbefinden seitens der Führungskraft. Bei den Auswirkungen auf die Geführten zeigen sich positive Zusammenhänge mit Commitment und Arbeitszufriedenheit. Es werden auch positive Auswirkungen authentischer Führung auf organisationaler Ebene nachgewiesen. So hat dieser Führungsstil ebenfalls Auswirkung auf das Arbeitsklima. MitarbeiterInnen erleben das Verhalten authentischer Führungskräfte als hoch vorhersagbar. Diese Vorhersagbarkeit vermittelt einen positiven Zusammenhang zwischen authentischer Führung und Arbeitszufriedenheit, Verbundenheit mit der Organisation, zusätzliches Arbeitsengagement und wahrgenommene Teameffektivität. Ein Risiko bei diesem Führungsstil besteht im negativen Zusammenhang mit dem dependentem Selbstwert. Der Selbstwert ist damit extrinsisch von einer Bestätigung abhängig. Nach Bayan (2017, S. 110) haben die positiven Ergebnisse einer authentischen Führung im Gesundheitswesen das Potenzial, die Strategien und Ergebnisse der Führungskräfteentwicklung innerhalb von Gesundheitsorganisationen zu verbessern.

## 2.2.4 Die Leader-Member-Exchange (LMX)-Theorie

Laut Schyns und Knoll (2015, S. 55f.) liegt der wesentlichste Unterschied des Leader-Member Exchange (in weiterer Folge LMX)-Ansatzes zu anderen Führungstheorien darin, dass dieser die Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen im Fokus hat. Dabei werden jeweils die *Dyaden* betrachtet. Die Eigenschaften oder das Verhalten von Führungskräften beziehungsweise der Geführten rücken in den Hintergrund. Außerdem heben Schyns und Knoll hervor (2015, S. 55f.), dass die Führungskraft zu ihren Teammitgliedern unterschiedliche Beziehungsqualitäten hat. Da die MitarbeiterInnen-Führungskraft-Beziehung Teil der Arbeitsgruppe ist, sollte die einzelne *Dyade* nicht isoliert und unabhängig von anderen *Dyaden* betrachtet werden. Zur Komplexität trägt zusätzlich bei, dass MitarbeiterInnen nicht nur die eigene Beziehung zur Führungskraft im Blickfeld haben, sondern auch darauf achten, welche Beziehungen die Führungskraft mit anderen Geführten im Team unterhält. Eine gute Führungskraft-MitarbeiterInnen-Beziehung sollte geprägt sein von Vertrauen, Respekt, Loyalität, Zuneigung, Intimität, Unterstützung, Offenheit und Ehrlichkeit. Schyns und Knoll (2015, S. 59f.) sehen mögliche Gründe für unterschiedliche Beziehungsqualitäten erstens in den verfügbaren zeitlichen Ressourcen der Führungskraft, um die Beziehungen aufrechtzuerhalten. In diesem Zusammenhang ist auch die Führungsspanne ein wichtiger Faktor. Je nach verfügbaren Ressourcen sind eine größere Anzahl an guten LMX-Beziehungen möglich. Zweitens spielen auch Persönlichkeitseigenschaften wie *Extraversion* oder *Verträglichkeit* von Führungskräften und Geführten eine Rolle. Führungskräfte mit hohen Ausprägungen in diesen Dimensionen fällt es leichter mit vielen unterschiedlichen Gruppenmitgliedern eine gute Beziehungsqualität zu haben. Für Yukl (2013, S. 243) beschreibt die LMX-Theorie, wie Führungskräfte im Laufe der Zeit Austauschbeziehungen mit verschiedenen zu Führenden entwickeln. Dabei ist eine günstige Austauschbeziehung wahrscheinlicher, wenn eine geführte Person als kompetent, zuverlässig und in der Werthaltung und den Einstellungen ähnlich wie die Führungskraft wahrgenommen wird. Eine gewisse Differenzierung der Austauschbeziehungen mit Untergebenen mag notwendig sein, aber zu viel kann schädlich sein. AnhängerInnen sind eher effektiv, wenn sie sich selbst als aktiv und unabhängig und nicht als passiv und abhängig von der Leitung betrachten. Dabei können Selbstverwaltungsstrategien verwendet werden, um das Vertrauen zu stärken, größere Anstrengungen zu fördern und die Zeit effektiver zu verwalten. Eine Möglichkeit für eine Führungskraft Untergebene zu befähigen, besteht darin, ihre Selbstverwaltungsaktivitäten zu fördern. Laut Northouse (2016, S. 157f.) führt ein qualitativ hochwertiger Austausch zwischen Führungskräften und Followern zu mehreren positiven Ergebnissen, in Form von weniger MitarbeiterInnenfluktuation, höherem

organisatorischem Engagement und mehr Beförderungen. Daher sollten Führungskräfte versuchen, einen qualitativ hochwertigen Austausch mit allen ihren AnhängerInnen zu entwickeln. Diese PartnerInnenschaften, die von einem hohen Maß an gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Verpflichtung geprägt sind, haben positive Auswirkungen auf jede Person selbst und helfen auch dem Unternehmen. Der Fokus in der LMX-Theorie wird auf die Bedeutung einer effektiven Kommunikation in den Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitgliedern gelenkt.

Mansueti, Grandi und Grazio (2016, S. 28ff.) untersuchen den LMX-Ansatz im Kontext der Pflege und bestätigen, dass es für eine Führungskraft wichtig ist, persönliche Beziehungen zu den MitarbeiterInnen auf der Grundlage ihrer individuellen Bedürfnisse und Anliegen zu entwickeln, um eine Qualitätsbeziehung aufzubauen, die durch Respekt und Verbundenheit gekennzeichnet ist und so möglichen zukünftigen Widerstand entgegenwirkt. Ein gutes Führungskraft-MitarbeiterInnen-Verhältnis ist eine wichtige Voraussetzung für die Verbesserung des Organisationsklimas und indirekt der Versorgungsqualität. Die Metaanalyse von Rockstuhl, Dulebohn, Ang und Shore (2012, S. 1105) kommt zu dem Schluss, dass Gerechtigkeitswahrnehmungen, Jobzufriedenheit, Fluktuationsabsichten und das Vertrauen der Führungskräfte in horizontal-individualistischen Bereichen stärker sind, als in vertikal-kollektivistischen Kulturen. Auch die Reaktionen der Mitglieder in vertikal-kollektivistischen Kulturen werden eher positiv beeinflusst. Somit sollte die Rolle der Kultur berücksichtigt werden. Nach der Metaanalyse von Gerstner und Day (1997, S. 836) korreliert der LMX-Ansatz mit der Arbeitsleistung der Mitglieder, deren Zufriedenheit, den Rollenwahrnehmungen, dem Engagement und den Fluktuationsabsichten.

### **2.2.5 Das Servant Leadership**

Servant Leadership geht auf die wegweisende Arbeit von Greenleaf (1977) zurück. Es ist ein paradoxer Ansatz über Führung, da die traditionellen Überzeugungen über Führung und Einfluss in Frage gestellt werden. Die Führungsperson fokussiert die Bedürfnisse der zu Führenden, ist empathisch und baut starke Beziehungen zu anderen auf. Greenleaf 1977 zitiert in Northouse (2016, S. 253f.) argumentiert, dass der/die selbstlose DienerIn in einer Gruppe einen außerordentlichen Einfluss auf die anderen Mitglieder hat. Er/sie übt aber weniger institutionelle Macht und Kontrolle aus, da dienende FührerInnen die Autorität auf diejenigen verlagern, die geführt werden. In diesem Konzept wird der Altruismus zur Hauptkomponente des Führungsprozesses gemacht. Laut Hale und Fields (2007, S. 397) ist Servant Leadership in erster Linie durch eine Deglorifizierung der Führungsrolle gekennzeichnet. Nach Frey und Schmalzried (2013, S. 103) ist

Servant Leadership das einzige Führungskonzept, welches das Wohl der anderen in den Mittelpunkt stellt. Dies bedeutet jedoch nicht die Umkehr des Einflussverhältnisses oder gar eine Abwertung der Führungsrolle. Ausgangspunkt ist der verantwortungsvolle Gebrauch von Macht. Ziel ist es, die MitarbeiterInnen in ihrer Verantwortlichkeit und Autonomie, letztlich also ihrer Mündigkeit, zu fördern. Auch Peus et al. (2015, S. 17) stellen fest, dass der Fokus beim Servant Leadership darauf liegt, dass die Führungskraft die legitimen Interessen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen über die Verfolgung eigener Ziele stellt und sich entsprechend in den Dienst der Geführten stellt. Van Dierendonck (2011, S. 1235) sieht authentische Führung als Subfacette von Servant Leadership an. Van Dierendonck und Nuijten (2011, S. 250f.) unternehmen einen aktuelleren Definitionsversuch, indem sie in Bezug auf Servant Leadership acht Kernmerkmale identifizieren. Diese sind Ermächtigung (*Empowerment*), Rechenschaft (*Accountability*), Bescheidenheit (*Standing back*), Demut (*Humility*), Authentizität (*Authenticity*), Mut (*Courage*), Versöhnlichkeit (*Forgiveness*) und Verantwortung (*Stewardship*). Laut Pircher Verdorfer und Peus (2015, S. 72) lässt sich Servant Leadership zur ethischen Führung beziehungsweise zur authentischen Führung am besten durch den Altruismus abgrenzen. Gerade Demut, Bescheidenheit, Versöhnlichkeit und Verantwortung für andere kommen in dieser Intensität in den anderen beiden Führungsstilen nicht vor. Begünstigende kulturelle Bedingungen für Servant Leadership sind eine geringe Machtdistanz und eine Humanorientierung. Auf individueller Ebene wird emotionale Intelligenz, eine altruistische Grundhaltung der Führungskraft sowie moralische Kompetenz erforderlich sein.

Am Arbeitsplatz geht es darum gemeinsame Ziele zu erreichen, indem individuelle Entwicklung, Empowerment und kollektive Arbeit gefördert werden, die mit der Gesundheit und dem langfristigen Wohlergehen der/des Geführten vereinbar ist. Dienende LeiterInnen müssen den AnhängerInnen zuhören, ihre Bedürfnisse und Wünsche kennenlernen und bereit sein an ihrem Schmerz und ihrer Frustration teilzuhaben. Vertrauen entsteht durch Ehrlichkeit und Offenheit, wenn die Handlungen im Einklang mit den Werten sind und die dienende Führungsperson Vertrauen in die AnhängerInnen zeigt. Es geht um einen respektvollen und wertschätzenden Umgang. Dadurch ist es möglich, dass die Loyalität und das organisatorische Engagement der Geführten erhöht werden (Yukl, 2013, S. 348ff.). Für Pircher Verdorfer und Peus (2015, S. 74) übt Servant Leadership über nachhaltige Vertrauensverhältnisse einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden und die Leistungsstärke der MitarbeiterInnen aus. Jedoch stellt der Anspruch, stets im besten Interesse der Geführten zu agieren, ein enormes Stresspotenzial für die Führungskraft dar und kann mitunter auf Grund mangelnder Zeitressourcen gar nicht erfüllt werden.

Andere TheoretikerInnen haben den Ansatz um eine explizitere Beschreibung der Schlüsselwerte erweitert, wonach nicht nur die Werte einer Führungskraft wichtig sind, sondern auch deren Quelle (Farling, Stone & Winston, 1999, S. 66). Individuen, die über dienende Führungseigenschaften verfügen, können eine größere emotionale Gesundheit und serviceorientiertere Personen hervorbringen (Barbuto & Wheeler, 2006, S. 322). In der Studie von Donghong, Haiyan, Yi und Qing (2012, S. 213) geht es darum, dass mit Hilfe von Servant Leadership die Unternehmensziele über die Interessen der MitarbeiterInnen erreicht werden sollen. Dabei soll die Führungskraft die Unternehmensvision zur Stimulation der MitarbeiterInnenmotivation nutzen. Die Achtung der MitarbeiterInnenpersönlichkeit und deren zukünftige Entwicklung stehen im Vordergrund, um dadurch Anerkennung und Vertrauen der MitarbeiterInnen zu erlangen, ihnen Autonomie zu geben, sie zu motivieren und persönliche Ziele zu erreichen während sie für das gemeinsame Ziel ihres Unternehmens arbeiten. Zweitens sollte die Führungskraft gut darin sein, eine positive, harmonische Atmosphäre zu schaffen, die den MitarbeiterInnen zu einem guten Arbeitsklima verhilft. Eine Studie von Cloutier et al. (2016, S. 1) hat die Einführung des Servant Leadership in der stationären Langzeitpflege untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte mit einem dienenden Führungsstil besser in der Lage sind, die Bedingungen für eine erfolgreiche Modellimplementierung zu schaffen als eine Einrichtung, in der der Führungsstil weniger integrativ, proaktiv und widerstandsfähiger gegen den Wandel ist. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass eine dienende Führung der Schlüssel zur Erleichterung der Teamarbeit und der Arbeitszufriedenheit im Kontext des Wandels ist.

### **2.2.6 Die systemische Führung**

Allen systemischen Ansätzen zur Führung liegt die Idee zu Grunde, dass eine Organisation als soziales System betrachtet wird, das sich selbst organisiert und reguliert, sowie nicht direkt steuerbar ist (Stippler, 2010, S. 17). Zu den Grundannahmen der Systemtheorie gehört es, dass es keine harten Fakten gibt, sondern nur Konstrukte, die durch Beobachtung entstehen. Somit wird die Wirklichkeit durch den/die BeobachterIn hergestellt. Es geht um Beobachtungsperspektiven und Unterscheidungen. Die erzeugten Bilder der Wirklichkeit, begrenzen den Zugang zu ihr und begründen jenen Ausschnitt aus der unendlichen Fülle der Möglichkeiten, der behandelbar ist. Eine Führungskraft kann nicht allein führen, da sie nur eine der vielen Kontextfaktoren ist, die auf die geführte Person wirken und von ihnen nach angeborenen oder erlernten Programmen verarbeitet werden. Interventionen können nur als Impulse gesetzt werden, um das System in Bewegung zu bringen (Blessin & Wick, 2017, S. 226f.). Laut Lang und Rybnikova (2014, S. 263) hat die Führungskraft nur eine stark beschränkte Wirksamkeit, weil sie

selbst Teil des Systems ist und dessen Einflüssen genauso ausgesetzt ist wie die Geführten. Es verlangt die Akzeptanz der Tatsache, dass nicht alles steuerbar ist. Nach Königswieser und Exner (1999, S. 35) geschieht Führung in einem Netz selbstorganisatorischer Prozesse. Daher ist der Einfluss von Führung sehr begrenzt. Klassische Steuerbarkeits- und Verantwortungsvorstellungen funktionieren darin nicht. Eine Führungskraft muss sich nach dieser Vorstellung als eine von mehreren Kontextfaktoren begreifen. Sie kann die eigendynamischen Prozesse nicht direkt beeinflussen, sondern nur kleine Veränderungen anregen. Die Führungskraft sollte daher den Fokus ihrer Führungstätigkeit auf Interaktionen und Interventionen richten, nicht jedoch auf konkrete Handlungen oder Personen. Es stehen also nicht Anweisungen, Kontrolle oder Planung, sondern paradoxe, hypothetische oder zirkuläre Fragen im Vordergrund. Neuberger (2006, S. 638) zufolge muss sich die Führungskraft von der Vorstellung einer Ursache-Wirkungs-Beziehungen verabschieden. In mehrdeutigen Situationen machen irritierende Anstöße und die, darauffolgende selbstreflexive Beobachtung der Reaktion des angestoßenen Systems, wie zum Beispiel der MitarbeiterInnen, Führung erst möglich. Da sich Führende wie Geführte als autopoietische Systeme in nicht-hierarchisierter Interaktion befinden, umfasst diese neue Vorstellung beide gleichermaßen. Eine eindeutige, fremdbestimmte und auf Konsens orientierte Führung wird durch non-direktive und mehrdeutige, selbstorganisierte und die Differenz suchende Führung abgelöst. Die systemisch agierende Führungskraft konzentriert sich auf das Erkennen ihrer eigenen Unterscheidungen und versucht diese zu modifizieren, indem sie ihr Kommunikationsverhalten ändert und andere, also die zu Führenden, zu anderen Unterscheidungen und Anschluss-handlungen anregt. Neuberger (2006, S. 594) sieht als oberstes Ziel dieses Führungsstils, die *Systemteile* zu befähigen, aus sich selbst heraus Verfahren zu entwickeln, mit denen sie Aufgaben zunächst zurechtrücken und dann bewältigen können. Nach Pinnow (2008, S. 160) bedeutet systemische Führung einen eigenen flexiblen Stil zu entwickeln, der kontextabhängig eingesetzt werden kann. Laut Stippler (2010, S. 26ff.) zeichnet sich gute Führung durch den Fokus auf das Managen von Beziehungen aus. Diese steht im Spannungsfeld zwischen der Persönlichkeit der Führungskraft, den MitarbeiterInnen und der Organisation. Führung kann dann gelingen, wenn auf Selbsterkenntnis, Authentizität, Kommunikation, die aktives Zuhören beinhaltet, das Aushalten von Gegensätzen, Sinnstiftung, Orientierung geben und begeistern zu können geachtet wird. Laut Wippermann (2008, S. 15f.) hebt die systemische Führung die Grenzen des Systems hervor. Dazu zählen die Eigenheiten von Einzelnen, Gruppen und Organisationen, durch die sich diese nach außen abgrenzen. MitarbeiterInnen werden als Elemente sich selbstorganisierender Systeme betrachtet. Die Organisation ist ein System mit der Eigenschaft der *Autopoiesis*. Als Regeln gelten Beziehungen zwischen Bestandteilen eines Systems,

die dieses zusammenhalten. Das Risiko dieses Führungsstils besteht in der möglichen Ohnmacht der Führung, wenn Irritieren und Beobachten erfolglos bleiben. Bei der systemischen Führung steht nach Bauer (2013, S. 10) eine entsprechende Einstellung beziehungsweise Haltung im Vordergrund und weniger die Verwendung bestimmter Methoden oder Werkzeuge. Die Führungskraft muss dabei authentisch agieren. Denn systemische Führungsinterventionen, die nur als Technik angewendet werden, ohne die zugrundeliegende Haltung zu vertreten, werden weitgehend wirkungslos bleiben. *„Denn es gibt für Führung keine brauchbaren Rezepte, Methoden oder Techniken, mit denen man das Sicheinlassen auf die Komplexität, das sensible Beobachten und Einschätzen der Situation, die Selbstbeobachtung und die kreative Entscheidung für eine Führungsintervention vermeiden oder durch die man auf Erfahrungswissen und persönliche Haltung verzichten könnte“* (Bauer, 2013, S. 33f.). Für Bauer (2013, S. 35f.) ergibt sich aus der *Autopoiesis* eine Haltung der Achtung und Wertschätzung der Autonomie, sowie der Selbstorganisationsfähigkeit von MitarbeiterInnen. Zu dieser systemischen Haltung gehört auch, dass Führungskräfte Fehler als Lernchancen für die Zukunft betrachten, anstatt nach Schuldigen zu suchen. Es soll auch ein Bewusstsein geschaffen werden, in Neuem auch Chancen auf unerwartete Möglichkeiten zu sehen.

Weber (2015, S. 34f.) geht im Rahmen von ExpertInneninterviews den Fragen nach Wirkung, Wirksamkeit und Nutzen einer systemischen Haltung von Führungskräften im Sozialwesen nach. Dabei werden ein wertschätzender und respektvoller Umgang, genauso wie ein ressourcenorientierter Blick auf die MitarbeiterInnen genannt. Diese sollen in ihrer Ganzheitlichkeit wahrgenommen und ernst genommen werden. Die MitarbeiterInnen werden dazu angeregt, Verantwortung zu übernehmen und sich in der Organisation zu engagieren. Dadurch entsteht eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen und die Geführten nehmen sich als Teil des Systems wahr. Durch den hohen Grad an Zufriedenheit bei den MitarbeiterInnen beschreiben alle ExpertInnen, dass sie sehr wenig Krankenstände und kaum Kündigungen in ihren Abteilungen haben. Hier sieht Weber eine große Chance dem Fachkräftemangel vorzubeugen. Dadurch können in weiterer Folge Kosten für Personalmarketing oder hohe Ausfallzeiten eingespart werden. Laut Weber (2015, S. 35) hat systemische Führung im Sozialwesen deshalb eine hohe Relevanz, da im Berufsalltag meist nicht wie am Fließband gearbeitet wird. Es bedarf motivierter und kreativer MitarbeiterInnen, die selbstständig Lösungen entwickeln können, um auf die individuellen Situationen reagieren zu können.

## 2.3 Besonderheiten von Führung in NPO und Pflegeorganisationskontext

Im Laufe der Zeit hat sich das Image der stationären Pflege weg von einer rein karitativen Einrichtung hin zur modernen Dienstleistung gewandelt. Die Pflegebedürftigen und deren Angehörige sind KundInnen, die Ansprüche auf Qualität stellen. Die reine Ausrichtung auf betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte lässt sich nicht deckungsgleich aus anderen Wirtschaftszweigen auf die Pflege von Menschen übertragen. Es ist in der Altenpflege unmöglich, die Personalkosten durch verstärkte Automation oder den Einsatz von Maschinen zu reduzieren. Der Mensch wird auch in Zukunft bei der Pflege des Mitmenschen von entscheidender Bedeutung sein. Deshalb sind professionelle MitarbeiterInnen und geschulte Führungskräfte die wichtigste Ressource einer Pflegeeinrichtung (Zietzschmann, 2005, S. 5) Laut Bauer geht es (2013, S. 30f.) im sozialen Bereich *„nicht um Gewinn, sondern es geht darum, gesellschaftlich zur Verfügung gestellte Ressourcen optimal in soziale Dienstleistungen zu verwandeln oder einen bestimmten qualitativ und quantitativ festgelegten Output an Dienstleistungen möglichst kostengünstig anzubieten.“* NPOs sichern ihr Fortbestehen nicht durch Gewinnerwirtschaftung, sondern dadurch, dass sie sich durch die Erbringung sozialer Dienstleistungen für die Gesellschaft unentbehrlich machen. Dies gelingt nur solange, wie die erbrachte Leistung als durch die Gesellschaft gerechtfertigt betrachtet wird.

Nach Zietzschmann (2005, S. 4) hängt die Qualität der stationären Pflege in hohem Maße vom Betriebsklima der Einrichtung ab. Dabei wird rund um die Diskussionen der Weiterentwicklung der Pflege der Weiterentwicklung des Personals zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Dabei sind es gerade die MitarbeiterInnen und die Wohnbereichsleitungen, die die Atmosphäre einer Pflegeabteilung nachhaltig prägen. Laut Zietzschmann (2005, S. 6) hängt der unternehmerische Erfolg von der dauerhaften Zufriedenheit der BewohnerInnen und deren Angehörigen ab. Zufriedenheit der KlientInnen ist jedoch bei unzufriedenen MitarbeiterInnen unmöglich. Aus diesem Grund ist das Betriebsklima von großer Bedeutung zur Zielerreichung der Pflegeeinrichtungen. Für Bauer (2013, S. 39f.) sind MitarbeiterInnen des Sozialbereichs hauptsächlich intrinsisch motivierbar, weil sie mit und für Menschen arbeiten und für die Gesellschaft etwas Gutes bewirken wollen. Die Grundlage für Höchstleistungen ist dann gegeben, wenn ihnen die Umsetzung ihrer sozialen Vorstellungen ermöglicht wird. Dieses sozial hohe Engagement birgt jedoch auch die Gefahr in sich, auf die eigenen Bedürfnisse zugunsten der Bedürfnisse der KlientInnen zu verzichten. Die Hilfeleistung sollte weder der reinen Selbstbestätigung noch dem Selbstzweck dienen. MitarbeiterInnen des Sozialbereichs laufen dann Gefahr die Grenzen ihrer eigenen Leistungsfähigkeit zu überschreiten. Nach Weber (2015, S.

35) ist ein Anknüpfungspunkt für Führungskräfte im Sozialwesen die Arbeitsmotivation von MitarbeiterInnen. In diesem Bereich besteht eine hohe Identifikation mit der Arbeit und es wird viel Wert auf freies, kreatives und sinnstiftendes Arbeiten gelegt. Es geht den MitarbeiterInnen primär nicht um das große Geld, sondern um Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Tätigkeit. Durch eine gelebte systemische Wertehaltung seitens der Führungskraft, wird den MitarbeiterInnen Wertschätzung für ihre Arbeit und Respekt ihrer Person gegenüber entgegengebracht. *„Der Sozialbereich verlangt daher von Führungskräften auch ein erhöhtes Maß an Fürsorge für die Mitarbeitenden, etwa durch das Angebot von Supervision als professionelle Möglichkeit der Reflexion des eigenen Handelns und als Basis für eine stabile gesundheitliche Situation“* (Bauer, 2013, S. 40). Nach Bauer (2009, S. 160) sind MitarbeiterInnen der Pflege normalerweise durch eine starke persönliche Grundprägung in Richtung Nähe und Beziehung charakterisiert. Das bedeutet, dass ihnen diese Faktoren und emotionales Verständnis wichtig sind und der Fokus auf der Beziehungsqualität liegt. Dies ist im Pflegeberuf ein wesentliches Fundament für qualitativ gute Arbeit. Wird jedoch diesem Bedürfnis nicht Rechnung getragen, indem auf Führungsebene die Kommunikation minimiert wird, entsteht ein Bild von Kälte, Emotionslosigkeit und geringer Wertschätzung. Weiters charakterisiert Bauer (2009, S. 165) den Bereich der Pflege dadurch, dass es auch besonders um eine Auseinandersetzung mit der subjektiven Sinnkonstruktion von MitarbeiterInnen geht, die die grundlegende Motivation von vielen Pflegekräften betrifft überhaupt in dieser Branche zu arbeiten. Wenn nach Bauer (2009, S. 36) die Vorgaben der Führungskraft im Vorfeld nicht ausreichend kommuniziert wurden kommt es seitens der Geführten zu Widerstand, Frustration, einer mangelnden Identifikation mit der Organisation und kann zu erhöhten Fehlzeiten oder bis zur Kündigung führen. Diese Folgen resultieren aus mangelnder Kommunikation oder mangelnder emotionaler beziehungsweise wertbezogener Anschlussfähigkeit. Weiters spricht Bauer (2009, S. 95) davon, dass wenn auch nicht alle Probleme durch die Wohnbereichsleitung gelöst werden können, das entgegengebrachte Verständnis der Führungskraft dennoch eine Reduktion der subjektiv empfundenen Belastung erzeugt und in weiterer Folge die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen erhöht. Laut Bauer (2009, S. 33) sollte die Beziehungsgestaltung zwischen Führung und MitarbeiterInnen fördernde Akzeptanz und Wertschätzung zum Inhalt haben. Auf dieser Basis sind die MitarbeiterInnen in der Lage, den BewohnerInnen wiederum nachhaltig jene unterstützenden Beziehungsangebote zu bieten, die die eigentliche Qualität in der Altenpflege ausmachen. *„Einen angemessenen Personalschlüssel und hohe emotionale und kommunikative Führungsqualität auf der Ebene der Bereichsleitung halte ich jedenfalls für wesentliche Voraussetzungen für Mitarbeiterzufriedenheit“* (Bauer, 2009, S. 94).

Die Wohnbereichsleitung stellt für die MitarbeiterInnen der Pflege oft die erste Anlaufstelle in den verschiedensten Belangen dar, sei es als GesprächspartnerInnen bei Problemen, die sich in der Arbeit ergeben oder auch privater Natur sind (Gerstner, 2008, S. 13). Eine starke Einwirkung auf den Pflegealltag haben die BewohnerInnenerwartungen, die gestiegene BewohnerInnensouveränität und eine zunehmend kritische Öffentlichkeit (Bolz, 2015, S. 27). Zu den wichtigen Faktoren einer Führungskraft von Pflegeeinrichtungen zählen die MitarbeiterInnenorientierung, das Vertrauen in deren Kompetenzen sowie beruflichem Handeln (Bolz, 2015, S. 31). Zusätzlich übt ein fair und gerecht erlebtes Verhalten der Führungskraft einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen aus (Gerstner, 2008, S. 14). Durch die Studie von Rosengren, Athlin und Segesten (2007, S. 522ff.) wird verdeutlicht, wie Pflegekräfte ihre Führungskräfte wahrnehmen und erleben. Dabei wird eine leitende Pflegekraft insbesondere durch ihre kommunikative Fähigkeit sowie die Verfügbarkeit und Präsenz charakterisiert. Die Unterstützung der Geführten bei der täglichen Arbeit, sowie die Steigerung der beruflichen Anerkennung und die damit verbundene Verbesserung der Qualität der Pflege werden nur als Nebenaspekte benannt. Bei Lieb (2010, S. 26f.) wird die Aufgabenwahrnehmung des Managements als Grundvoraussetzung für die Führung in der Pflege angesehen. Sie beinhaltet den Personaleinsatz, Zielsetzungen, Planungen, Entscheidungen und die Koordination. Unterstützung der Geführten wird auch hier nicht genannt.

### **3 Forschungsfragen und Zielsetzung**

Aus der Beschäftigung mit den subjektiven und objektiven Führungstheorien und den Besonderheiten für den Non-Profit Bereich wurde folgende zentrale Forschungsfrage abgeleitet.

Welche Subjektiven Führungstheorien haben Wohnbereichsleitungen in der Altenpflege?

Als Aspekte daraus ergeben sich folgende weitere Fragen:

- Welches Selbstbild haben sie?
- Was motiviert sie in ihrem Führungshandeln?
- Welches Menschenbild haben sie?
- Wie denken sie über die Organisation/das System?
- Wie denken sie über Führungsentwicklung?

Das Forschungsvorhaben dieser Studie zielt, wie bei Walenta (2012, S. 525) beschrieben, darauf ab, eine Facette „...der individuellen Wahrnehmung von Führungspro-

zessen...“ in Bezug auf „...subjektive Lern- und Entwicklungsprozesse...“ mittels der in Kapitel vier angeführten Methode zu analysieren, um „...zum Verständnis der größeren Zusammenhänge beizutragen.“ Durch Interviews sollen die Subjektiven Führungstheorien von Wohnbereichsleitungen in der Altenpflege erfragt und transparent gemacht werden. Diese Form der Selbstreflexion kann als Instrument der Kompetenzerweiterung verstanden werden, da das Bewusstwerden zu einer Erweiterung des persönlichen Möglichkeitsspektrums führt. Je bewusster die subjektiven Vorstellungen über Führung wahrgenommen werden desto mehr Einfluss erhält die Führungskraft ihre Handlungsoptionen zu erweitern (Sczygiel, 2016, S. 246). Letztendlich geht es um die Haltung, die eine Person durch ihr Verhalten zum Ausdruck bringt. Laut Aretz (2007, S. 406) sind Subjektive Führungstheorien das Fundament für die Beschreibung, Erklärung und Steuerung von Führungsverhalten. Die immer notwendiger werdenden organisationalen Veränderungsprozesse auf Grund der sich schnell wandelnden Zeiten sollten verstärkt an den Subjektiven Theorien der Unternehmensmitglieder ansetzen. Laut Hüther (2016, S. 163ff.) kann man durch Maßnahmen keine Haltungen verändern, denn diese verändern sich nur durch neue Erfahrungen, die jeder aber selbst machen muss. Das wiederum bedarf einer Auseinandersetzung mit den eigenen subjektiven Vorstellungen.

## **4 Untersuchungsmethodik**

Kruse (2015, S. 240) folgend hat qualitative Sozialforschung das Ziel, *subjektive* Sichtweisen auf der Ebene des Einzelfalls zu veranschaulichen. Nach Zepke (2016, S. 13f.) gehört das *Prinzip der Offenheit* zum Grundcharakteristikum einer qualitativen Untersuchung. Die qualitative Herangehensweise verfolgt laut Zepke (2016, S. 17) das Ziel, die Differenzierungen in der Realitätsbeschreibung darzulegen. Aus der Perspektive der Subjektiven Führungstheorien handelt es sich bei Führung um ein individuelles Wahrnehmungsphänomen. Daher geht es in der folgenden empirischen Untersuchung darum, die konstruierten Führungswirklichkeiten mit qualitativen Methoden zu entschlüsseln, um auf diese Weise die impliziten Annahmen der InterviewpartnerInnen offenzulegen.

### **4.1 Sampling**

Anhand der zentralen Forschungsfrage wurde die potentielle Zielgruppe bestimmt. Nachfolgend wird die genaue Auswahlstrategie des Samplings vorgestellt, wobei dargelegt wird auf welche Merkmale bei der Auswahl geachtet wurde, um ein differenziertes Bild zu erhalten (Zepke, 2016, S. 32f.).

Die Auswahl von geeigneten InterviewpartnerInnen erfolgte, gemäß Kruse (2015, S. 242) anhand einer bewussten, kontrastierenden Fallauswahl, welche die Heterogenität

des Untersuchungsfeldes repräsentiert. Damit diese *Repräsentation der Heterogenität* gegeben ist, wird das *Prinzip der maximalen strukturellen Variation* angewendet. Grundgedanke dieses Prinzips, das auch *kontrastierendes Samplingverfahren* genannt wird, ist, dass die Heterogenität des Untersuchungsfeldes dann relativ gut in der Fallauswahl repräsentiert ist, wenn sich die Fälle in Hinsicht auf bestimmte Merkmalsausprägungen maximal voneinander unterscheiden. Laut Kelle und Kluge (2010, S. 42) stellt der Einbezug relevanter Fälle ein zentrales Kriterium in der Fallauswahl dar. Nach Kruse (2015, S. 248f.) werden die *theoretisch begründeten Vorabfestlegung des kontrastierenden Samples* zu Beginn der Untersuchung im Vorhinein theoretisch festgelegt, um dann passende Interviewpersonen zu suchen.

Die, in diesem Sampling verwendeten typologischen Varianzmerkmale, sind standarddemographische Aspekte, wie Alter und Geschlecht. Begründet wird diese Vorabfestlegung damit, dass zum Beispiel je nach Alter, unterschiedliche generationsbedingte, soziologische Prägungen verhaltenspräferierende Auswirkungen auf das Führungsverhalten haben könnten. Mangelsdorf (2015, S. 13) unterscheidet zwischen Baby Boomern (Geburtsjahr 1946-1964), der Generation X (Geburtsjahr 1965-1979) und der Generation Y (Geburtsjahr 1980-1995). Die Altenpflege ist ein von Frauen dominierter Beruf. So beträgt laut Frauenbericht (2010, S. 285) der Frauenanteil in der Altenpflege österreichweit 82 Prozent. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass daher auch der Anteil an weiblichen Führungskräften höher ist. In der empirischen Studie von Wunderer und Dick (1997, S. 132) wird darauf hingewiesen, dass sich keine auffälligen Unterschiede im Führungsverhalten zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften nachweisen lassen. Sie widerlegen die Existenz eines geschlechtsspezifischen Führungsstils. Eine Metaanalyse von Eagly, Johannesen-Schmidt und van Engen (2003, S. 569) über transformative, transaktionale und Laissez-faire Führungsstile zeigt jedoch eine leichte Bevorzugung des transformationalen Führungsstils durch Frauen auf. Als Begründung dafür, weshalb kaum Unterschiede feststellbar sind, wird auf die Perspektive der sozialen Rollentheorie, nach der sich im Verhalten der Führungskraft nicht die Geschlechterrolle, sondern die organisatorische Rolle widerspiegelt, verwiesen (Eagly et al., 2003, S. 586). Auch wenn es keinen geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Führungsstil gibt, so werden eventuell dennoch gewisse Verhaltensweisen von den InterviewpartnerInnen selbst, als typisch männlich oder typisch weiblich eingestuft werden. Als weitere Kriterien für die Vorkonstruktion des Falls wurden auch forschungsthematisch spezifische Aspekte nach Aretz (2007, S. 180), wie die Beschäftigungsdauer im Unternehmen, die Führungsspanne und die Führungserfahrung in die Auswahl miteinbezogen.

Mit der Kombination des *Prinzip der maximalen strukturellen Variation* und der *theoretisch begründeten Vorabfestlegung* wurde ein Interviewsample gebildet, das nicht im Sinne quantitativer Sozialforschung repräsentativ ist, sondern im Sinne qualitativer Forschung spezifische Falltypen repräsentiert.

Die Studie grenzt sich zum Führungsverhalten von Pflegedienstleitungen und Heimleitungen in Altenheimen ab, da diese eine andere Führungsspanne und andere Aufgaben haben. Daraus ergeben sich andere Prioritäten im Handeln und würde darüber hinaus den Umfang dieser Masterarbeit sprengen. Weiters schließt diese Studie das Führungsverhalten von Vertretungen der Wohnbereichsleitungen aus, da diese nur punktuell Führungsaufgaben übernehmen.

Das Sample bestand aus zwölf InterviewpartnerInnen, die im Arbeitsumfeld des Autors rekrutiert wurden. Das Unternehmen betreibt zehn unterschiedlich große Häuser im Großraum von Linz. Es wurde pro Haus ein/e InterviewpartnerIn lukriert und in den beiden größten Häusern wurden jeweils zwei Interviews geführt. Die Kontakte wurden mittels eines Telefonats hergestellt, worin um ein persönliches Treffen gebeten wurde. Die InterviewpartnerInnen zeichneten sich durch besondere Offenheit und Interesse an der Thematik aus.

Bezüglich der Altersverteilung gab es drei Personen aus der Gruppe der Baby Boomer (Alter 56-60), acht Personen aus der Gruppe der Generation X (Alter 40-55) und eine Person aus der Gruppe der Generation Y (Alter 26-39). Der Frauenanteil unter den Interviewten betrug 75%, der auch dem Gesamtanteil an weiblichen Wohnbereichsleitungen der Organisation, zum Zeitpunkt der Erhebung entsprach. Die Spanne der Beschäftigungsdauer im Unternehmen reichte von eineinhalb Jahre bis 25 Jahren. Die Führungsspanne variierte stark zwischen 16 und 35 MitarbeiterInnen. Sie ist abhängig von der Größe der Abteilung, von der Anzahl der Teilzeitkräfte, beziehungsweise dem Verantwortungsbereich, der auch mehr als eine Abteilung umfassen konnte. Zusätzlich ist die Mengenangabe auch noch davon abhängig, ob die jeweils interviewte Person bei der Beantwortung der Frage nur das Stammpersonal im Fokus hatte oder auch Hilfskräfte, wie Zivildienstler und JobimpulsmitarbeiterInnen, zu ihrem Führungsbereich dazuzählten. Eine Varianz bestand auch bei der Führungserfahrung. Diese reichte von vier Monaten bis zu 15,5 Jahren. Zusätzlich wurde erfragt, ob theoretische Führungsvorkenntnisse in Form eines absolvierten unternehmensinternen oder -externen Führungskräftelehrgangs oder sonstiger Ausbildungen mit Führungsschwerpunkt vorhanden waren. Dies könnte eine Relevanz in Bezug auf die Führungsentwicklung haben. Tabelle 1 zeigt die Merkmale des finalen Samples.

**Tabelle 1: UntersuchungsteilnehmerInnen**

Interview-partnerIn	Alter	Geschlecht	Beschäftigungsdauer im Unternehmen	Führungsspanne	Führungserfahrung	Führungskräfteausbildung
IP01	51-55	weiblich	7,5 Jahre	16	15,5 Jahre	extern / intern
IP02	46-50	weiblich	25 Jahre	17	4 Monate	2 x intern
IP03	46-50	weiblich	14 Jahre	20	4 Jahre	intern
IP04	46-50	weiblich	17 Jahre	30	6 Jahre	2 x intern
IP05	51-55	weiblich	3 Jahre	20	9 Jahre	extern / intern
IP06	41-45	männlich	9 Jahre	20	12 Jahre	intern
IP07	41-45	weiblich	20 Jahre	35	10,5 Jahre	extern / intern
IP08	56-60	weiblich	12 Jahre	28	12 Jahre	intern
IP09	56-60	weiblich	5,5 Jahre	23	13,5 Jahre	extern
IP10	26-30	männlich	2,5 Jahre	20	3 Jahre	extern
IP11	36-40	männlich	1,5 Jahre	16	1,5 Jahre	intern
IP12	56-60	weiblich	18 Jahre	20	12 Jahre	intern

## 4.2 Interviewleitfaden

Um den Subjektiven Führungstheorien, die die Wohnbereichsleitungen der Altenpflege prägen auf den Grund gehen zu können und zur Beantwortung der eingangs aufgeworfenen Forschungsfragen wurde ein halbstandardisierter Interviewleitfaden gewählt. Leitfaden-Interviews gehören nach Zepke (2016, S. 49ff.) zu den teilstrukturierten Verfahren und bieten ein Gerüst für die Erhebung, die Analyse und die Auswertung. Der Interviewleitfaden wurde in drei Phasen gegliedert. Diese Konzeption mit Einstieg, Hauptteil und Schluss folgt der Struktur von Zepke (2016, S. 51ff.) Für die Erstellung des Leitfadens wurden die fünf Forschungsfragen der Teilaspekte der Subjektiven Führungstheorien herangezogen (Zepke, 2016, S. 49). Nachstehend werden die einzelnen Fragestellungen des Interviewleitfadens präsentiert und der Bezug zu den Forschungsfragen hergestellt.

### 1. Einstieg

Vorstellung der eigenen Person, des Forschungsvorhabens und der Rahmenbedingungen des Interviews, die die ungefähre Dauer, die Aufzeichnung und Transkription sowie die Anonymisierung zum Inhalt hatten. Anschließend wurden standard-demographische Aspekte (Alter und Geschlecht) sowie forschungsthematisch spezifische Aspekte (Beschäftigungsdauer im Unternehmen, Führungsspanne und Führungserfahrung) erhoben.

- Um zu beginnen, erzählen Sie mir bitte von der Anfangszeit Ihrer Führungskarriere? Wie sind Sie Führungskraft geworden? Wie sind Sie zu

dieser Position gekommen? Was waren die ersten Eindrücke? Was machte den Unterschied zur Funktion als BasismitarbeiterIn aus?

## 2. Hauptteil

Die Forschungsfrage 1, welches Selbstbild Wohnbereichsleitungen in der Altenpflege haben, wurde mit folgenden Fragen untersucht:

- Von welchem positiven Schlüsselerlebnis können Sie mir berichten, dass für Sie als Führungskraft relevant war? Vertiefungsfragen: Können Sie mir vielleicht eine typische Geschichte erzählen, wo Sie sich besonders bestätigt gefühlt haben? Was waren Aspekte, die das wichtig gemacht haben?
- Von welchem negativen Schlüsselerlebnis können Sie mir berichten, wo Sie sehr niedergeschlagen waren? Vertiefungsfragen: Können Sie mir vielleicht eine typische Geschichte erzählen? Was waren Aspekte, die es zu so einer Situation gemacht haben?
- Was fällt Ihnen besonders leicht bei Ihren Aufgaben? Vertiefungsfragen: Was sind die Highlights in Ihrer Führungsarbeit? Was gefällt Ihnen besonders?
- Was fällt Ihnen besonders schwer bei Ihren Aufgaben? Vertiefungsfragen: Gab es Momente, die Sie als Tiefpunkte erlebt haben? Was missfällt Ihnen besonders?
- Wie würden Sie gerne als Führungskraft von Ihren MitarbeiterInnen/ KollegInnen gesehen werden? Vertiefungsfragen: Was macht aus Ihrer Sicht gute Führung aus? Welche Kompetenzen sollten Sie haben? Wodurch ist aus Ihrer Sicht erfolgreiches Führungsverhalten gekennzeichnet? Was hätten Sie gerne, dass andere Führungskräfte an Ihnen schätzen? Was denken Sie, dass die anderen im Idealfall von Ihrer Führungsarbeit sagen sollten?

Die Forschungsfrage 2, die erhob was Wohnbereichsleitungen in der Altenpflege in ihrem Führungshandeln motiviert, wurde mit folgenden Fragen untersucht:

- An welchen Grundprinzipien orientieren Sie Ihr Führungshandeln? Vertiefungsfragen: Gibt es irgendwelche Vorbilder? Gibt es Leitsätze, an denen Sie sich orientieren? Haben Sie ein Lebensmotto?
- Was ist Ihr persönlich wichtigstes Ziel als Führungskraft? Vertiefungsfrage: Was gibt Ihnen den Schwung, damit Sie wieder gut weitermachen können?

Die Forschungsfrage 3, welches Menschenbild Wohnbereichsleitungen in der Altenpflege haben, wurde mit folgender Frage untersucht:

- Wie lassen sich MitarbeiterInnen aus Ihrer Sicht am besten motivieren? Vertiefungsfragen: Welches Menschenbild haben Sie als Wohnbereichsleitung? Sind Ihre MitarbeiterInnen eher intrinsisch oder extrinsisch zu motivieren?

Die Forschungsfrage 4, wie Wohnbereichsleitungen in der Altenpflege über die Organisation/das System denken, wurde mit folgenden Fragen untersucht:

- Was ist der Auftrag an Sie als Führungskraft seitens der Organisation? Vertiefungsfragen: Was denken Sie, dass Ihre wichtigste Aufgabe hier als Führungskraft ist? Was wird Ihrer Meinung nach alles verlangt?
- Welchen Einfluss haben die organisationalen Rahmenbedingungen in der Altenpflege auf die Qualität ihrer Arbeit? Vertiefungsfrage: Was brauchen Sie um eine gute Führungskraft sein zu können?

Die Forschungsfrage 5, wie Wohnbereichsleitungen in der Altenpflege über Führungsentwicklung denken, wurde mit folgender Frage untersucht:

- Welchen Wert misst Ihrer Meinung nach die Organisation Ihrer Führungskompetenzentwicklung bei? Vertiefungsfragen: Was glauben Sie worauf die Organisation dabei Wert legt? Welche Art von Weiterbildung wird Ihrer Meinung nach von der Organisation gefördert? Worauf legen Sie dabei Wert? Wie müsste eine durch die Organisation bereitgestellte Führungskräfteentwicklung aussehen? Was war da schon dabei, was für Sie sehr hilfreich war? Wo würden Sie sich als Führungskraft gerne weiterentwickeln? In welchem Bereich? Was ist Ihnen da wichtig? Hat es da schon Angebote gegeben, die für Sie zufriedenstellend waren? Was hat gefehlt, was war nicht so gut? Was wäre da besser?

### 3. Schluss

Im Verlauf des ersten Interviews ergab sich als Abschlussfrage, welches Führungsbild Wohnbereichsleitungen in der Altenpflege zeichnen oder beschreiben würden. Diese spontane Idee wurde für die weiteren elf Interviews in den Interviewleitfaden mitaufgenommen. Die Frage zielte einerseits darauf ab, das Selbstbild, das Menschenbild und das Organisationsbild der InterviewpartnerInnen zusammenzufassen, und andererseits lag der Grund darin, prägnante Titel für die Case Summeries zu generieren.

Bedanken und Aufklärung über das weitere Vorgehen schlossen das Interview ab.

### 4.3 Durchführung

Aus der Perspektive der Subjektiven Führungstheorien handelt es sich bei Führung um ein individuelles Wahrnehmungsphänomen. Daher geht es in der folgenden empirischen Untersuchung darum, die konstruierten Führungswirklichkeiten mit qualitativen Methoden zu entschlüsseln, um auf diese Weise die impliziten Annahmen der InterviewpartnerInnen offenzulegen.

Im Zeitraum von Mitte November 2018 bis Anfang Februar 2019 wurden die zwölf Interviews mittels Leitfadens durchgeführt. Die Rekrutierung erfolgte telefonisch. Ausgangsbasis war, eine Wohnbereichsleitung pro Haus und in den größeren Häusern jeweils eine zweite Bereichsleitung zu lukrieren. Im Erstkontakt wurde telefonisch in groben Zügen über das Forschungsvorhaben gesprochen und ein Termin vor Ort auf den jeweiligen Abteilungen vereinbart. Es wurde keinem/keiner InterviewpartnerIn vorab der Leitfaden zugesandt. Dies sollte die Authentizität der Antworten garantieren. Bis auf ein Interview, das einmal durch Erkrankung der Interviewpartnerin und beim zweiten Mal aus privaten Gründen seitens des Autors verschoben werden musste, wurden alle Termine eingehalten. Die Erhebung wurde entweder im Büro der jeweiligen Wohnbereichsleitung oder im jeweiligen Heim in einem Besprechungsraum durchgeführt. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 66 Minuten, wobei das kürzeste Interview eine Länge von 59 Minuten und das längste Interview eine Dauer von 1 Stunde 22 Minuten hatte. Mit dem Einverständnis der InterviewpartnerInnen wurden die Interviews audiodokumentiert. Zwei Interviews mussten auf Grund von Zwischenfällen auf der Abteilung unterbrochen werden, bevor sie wieder fortgesetzt werden konnten und bei einem Interview gab es eine kleine Störung. Ansonsten verliefen die Interviews störungsfrei. Der Autor hatte während der Interviews den Eindruck, dass die InterviewpartnerInnen ehrlich und sehr reflektiert geantwortet haben.

Im Zeitraum von Mitte Februar 2019 bis Ende März 2019 wurden die Transkripte erstellt. Die Anonymisierung erfolgte durch Ersetzen des realen Namens, des Unternehmens und des Ortes durch in Klammer gesetzte Begriffe wie *Name*, *Unternehmen* und *Ort*. Besonderheiten wie Störungen oder Unterbrechungen wurden markiert. Die Transkription erfolgte grundsätzlich Wort für Wort. Da aber alle Interviews von den Dialekten der InterviewpartnerInnen geprägt waren, wurde aus Gründen der leichteren Verarbeitung und Lesbarkeit eine leichte Sprachglättung vorgenommen. Pausen wurden in Form von drei Auslassungspunkten in Klammer gekennzeichnet. Die Dauer der Pausen wurde nicht explizit notiert. Besonders betonte Wörter wurden in Großbuchstaben geschrieben, da die Relevanz der Bedeutung insbesondere auch durch Akzentuierung hergestellt wurde. Ebenso wurden emotionale Äußerungen wie Lachen oder Seufzen in Klammer

transkribiert. Dieser Aufwand der feineren Transkription wurde betrieben, weil laut Kruse (2015, S. 346) diese die interne Validität von Interpretationen erhöhen und sie argumentativ stichfester machen. Kein/e InterviewpartnerIn fiel durch besondere Körpersprache auf. Daher wurden weder Mimik noch Gestik notiert, da diese auch nicht im Fokus der Untersuchung standen. Somit konnte ein 211-seitiges Rohmaterial (siehe Anhang) für die nachfolgende Analyse generiert werden.

Die Auswertung erfolgte von Mitte März 2019 bis Anfang April 2019 nach der rekonstruktiv-hermeneutischen Datenanalyse (Kruse, 2015, S. 361ff.) Als vertiefendes Verfahren kamen einerseits die *Agencyanalyse* zum Einsatz, da diese nach Kruse (2015, S. 494) die kognitive Repräsentation der eigenen Handlungs- und Wirkmächtigkeit abbildet. Agentivierungsprozesse sind immer in sozialen Beziehungen beziehungsweise *Konstellationen* eingebunden. Lucius-Hoene (2012, S. 45) beschreibt dies folgendermaßen: „*In unserem Analyseansatz wird Sprache als Medium sozialer Interaktion und als Instrument der Selbstverständigung betrachtet; eine Analyse der semantisch-pragmatischen Aspekte der Darstellung bietet so einen Zugang zum Erleben der Erzählerin im Hinblick auf ihre eigene Handlungsmächtigkeit oder Ohnmacht.*“ Andererseits wurde die *Metaphernanalyse* verwendet, da sie laut Kruse (2015, S. 507) durch ein Netzwerk von semantischen Gebilden entstehen. Tabelle 2 zeigt das Kategoriensystem, anhand dessen sich der Aufbau des Ergebnisteils der Arbeit orientiert.

**Tabelle 2: Überblick über das Kategoriensystem**

Kategorie	Subkategorie
<b>Selbstbild</b>	Initialerfahrung Positiv prägende Erfahrung Negativ prägende Erfahrung Stärken Schwächen Gewünschtes Selbstbild Führungsbild Selbst- und Fremdpositionierung
<b>Motiv für Führungshandeln</b>	Vorbild Werte und Grundhaltung Persönliches Ziel Zentrales Motiv
<b>Menschenbild</b>	Motivation MitarbeiterIn-BewohnerIn-Angehörigen-Konstellation
<b>Organisationsbild</b>	Auftrag Externer Einfluss Struktur
<b>Führungsentwicklung</b>	Ausbildung Führungsstil Wünsche

Die ForscherInnentriangulation kam als qualitätssicherndes Gütekriterium bei der Auswertung zum Einsatz. Dabei wurden die Ergebnisse des Autors mit denen von drei ForscherkollegInnen, die jeweils vier Interviews auswerteten, verglichen. Laut Kruse (2015, S. 557f.) spiegelt die Transparenz dieses systematischen Vergleichs den Einfluss verschiedener ForscherInnen auf den Untersuchungsgegenstand und die erhaltenen Resultate wider.

## 5 Studienergebnisse

Die Ergebnisbeschreibung unterteilt sich in zwei Abschnitte. In einem ersten Schritt werden die einzelnen InterviewpartnerInnen in Profilen, in sogenannten Case Summeries dargestellt. Der Inhalt leitet sich von den gebildeten Kategorien und deren Subkategorien ab. Dabei wird insofern eine Verbindung zum Theorieteil dieser Arbeit geschaffen, indem auch analysiert wurde, wo es Gemeinsamkeiten zu den wissenschaftlich objektiven Führungsrichtungen gibt. Die Interviews wurden auf Konsistenz und Divergenz der Aussagen beleuchtet. Zusätzlich stand die sprachliche Metaphorik im Fokus. Die Titel der einzelnen Case Summeries wurden aus den beschriebenen Führungsbildern der Abschlussfrage des Leitfadens gebildet. Die darin verwendete weibliche oder männliche Form bezieht sich ausschließlich auf den jeweiligen Titel des Case Summeries und muss nicht zwangsweise dem Geschlecht der InterviewpartnerInnen entsprechen.

Im zweiten Schritt kommt es zu einer Zusammenführung der Case Summeries um die zentrale Forschungsfrage und ihre Teilaspekte beantworten zu können. Dabei wird besonders darauf Augenmerk gelegt, wo es starke Übereinstimmungen beziehungsweise Divergenzen in den Aussagen gibt und welche Erkenntnisse daraus abgeleitet werden können.

### 5.1 Case Summeries

#### 5.1.1 IP01: Die allwissende Müllhalde

- hat einen ersten Führungsversuch befristet auf ein Jahr aufgegeben, weil sie mit der vorherrschenden Struktur nicht klarkam. Sie wusste aber, dass ihr angestrebtes Ziel eine Führungsposition bleiben würde. *„Aber wenn man feststellt, dass einem das liegt, dann ist es eine total schöne Aufgabe“* (IP01, Z. 58-59).
- braucht positives Feedback genauso von ihren Untergebenen, wie auch von ihren Vorgesetzten und die Bestätigung, dass sie ihre Arbeit gut macht. Ruhiges Stationsklima wird auch als Führungsbestätigung gesehen.

- ist sich dessen bewusst, dass die MitarbeiterInnen gemeinsam gegen sie vorgehen könnten. Eine einprägsame negativ Erfahrung war zu Beginn ihrer Karriere. Sie brauchte Unterstützung von ihren Vorgesetzten, die ihr nicht gewährt wurde. Ihr ausgeprägter Gerechtigkeitsinn und der Wunsch nach Ordnung wurden ignoriert. Ihr missfiel die Ausnutzung des Systems und dass sich die Vorgesetzten nicht darum kümmern wollten. *„Aber so etwas würde ich auch heute noch als UNANGEMESSEN empfinden. Das würde ich auch heute nicht akzeptieren“* (IP01, Z. 102-103). Sie erlebte ein Gefühl der Entmachtung.
- ist gut im Aufspüren von Unordnung und wieder in Ordnung bringen in Form eines Organisationstalentes. Sie hat einen konkreten Plan, gewährt den MitarbeiterInnen aber die Entscheidungsfreiheit selbst einen passenden Weg zu finden.
- möchte nicht etwas umsetzen müssen, von dem sie nicht überzeugt ist. Schon gar nicht, wenn sie in ihren Bedenken nicht ernst genommen wird.
- hat eine Divergenz der gewünschten Führungspositionierung. *„Man steht als Führungskraft immer AUSSERHALB vom Team. ... Aber ich möchte da nicht so ganz abgeschlagen sein.“* (IP01, Z. 168-170) *„... , dass wir EIN TEAM BLEIBEN..“* (IP01, Z. 280). Sie möchte als Führungskraft wahr- und ernstgenommen werden und die Richtung vorgeben, nimmt aber auch die Persönlichkeit der MitarbeiterInnen ernst und will kollegial führen.
- sieht sich als zentrale Ansprechperson, die möglichst alles zu wissen hat. Die Belastungen der anderen werden primär bei ihr abgeladen. Es ist ihr Wunsch dies unbeschadet zu überstehen. *„Wenn man einen ganzen Tag allwissende Müllhalde war und trotzdem zufrieden und ausgeglichen nach Hause gehen kann, dann hat man an diesem Tag etwas richtig gemacht“* (IP01, Z. 700-702).
- behält die Selbstpositionierung bei persönlich wichtigen Dingen bei, *„...wo es meiner Ansicht nach nicht ganz in Ordnung ist.“* (IP01, Z. 126-127) wechselt jedoch bei negativen Ereignissen oder Beschreibungen des Führungshandelns in die Fremdpositionierung. *„Aber wenn man davon ÜBERZEUGT IST, für sich persönlich, dass da etwas Gutes ist und dass da etwas RICHTIG ist und dann hat man jemanden der das aufs BITTERSTE BEKÄMPFT...“* (IP01, Z. 256-258).
- hat negative Vorbilder, die nur Führungskraft wegen des Dienstaltes wurden.
- glaubt, dass es sowieso immer anders kommt, als man denkt, wünscht sich *“LEBEN UND LEBEN LASSEN!“* (IP01, Z. 242) was ihr aber nicht immer leichtfällt.
- fühlt sich dafür verantwortlich, dass die BewohnerInnen einen schönen Lebensabend verbringen und möchte ihren Personalstand halten und keinen vom Team

verlieren. Stabilität im Team und die Freiheit der Arbeitsgestaltung seitens der Organisation, sowie auch die Möglichkeit der Gleitzeit geben ihr Schwung.

- hat als zentrales Motiv ernst genommen zu werden.
- motiviert ihre MitarbeiterInnen über intrinsische Kanäle. *„Da muss man sich vorher die Mühe machen hinzusehen und die Leute so kennenzulernen und zu wissen WO KANN ICH DEN ANSETZEN, wenn da jetzt irgendetwas nicht von selber läuft.“* (IP01, Z. 323-325) und hat ein positives Menschenbild. Sie sieht Empathie als wichtige Voraussetzung in der Pflege.
- priorisiert BewohnerInnen vor Angehörigen. An dritter Position kommen für sie die MitarbeiterInnen. *„..., dass sich die Bewohner WOHL FÜHLEN, die Angehörigen zufrieden sind und DASS AUCH die Mitarbeiter zufrieden sind und dass das für die Mitarbeiter einfach ein Platz ist wo sie tatsächlich gerne oder überwiegend gerne herkommen“* (IP01, Z. 401-404).
- sieht ihren Führungsauftrag darin, dass sie Strukturen, Regeln und *„... ein gewisses CORPORATE IDENTITY...“* (IP01, Z. 375) nach außen vertritt, und dass die Geschäftsführung so wenig wie möglich negative Kontakte zu Angehörigen hat.
- erachtet den externen Einfluss durch die Organisation als wichtig, da sie den Rahmen vorgibt und für die Zuweisung von Personal verantwortlich ist. Sie nimmt die Organisation als träge wahr. *„... die Räder drehen sich nur mit einer gewissen Geschwindigkeit“* (IP01, Z. 494).
- braucht Struktur in Form von Ordnung, Regeln, Stabilität und Gerechtigkeit.
- hat eine externe und interne Führungskräfteausbildung. Sie sieht kaum die Möglichkeit eigene Ideen vorbringen zu können. *„...ich glaube es gibt KAUM EINE MÖGLICHKEIT, dass es da einmal zu einem individuellen Gespräch kommt. Oder dass man da einmal die Möglichkeit hat, selber auch etwas zu präsentieren oder so“* (IP01, Z. 506-508).
- zeigt in ihrem beschriebenen Führungsverhalten Ähnlichkeiten zur *transformativen Führung*. *„Es hat ein Projekt gegeben, bei uns im Haus, das war die Diskussion um WERTE. ... Und ich habe das gemeinsam mit meinem Team gemacht und da sind dann ganz schöne Sachen eigentlich entstanden, an Rückmeldungen, sie haben ausnahmslos ALLE mitgearbeitet, sie haben sich ausnahmslos ALLE sehr bemüht ... ich habe sie gebeten die Dinge POSITIV ZU FORMULIEREN. ...und insgesamt hat es 64 POSITIV FORMULIERTE MELDUNGEN gegeben, warum man in der Früh gerne in die Arbeit kommt. ... aber ab und an nehmen wir das wieder heran und schau uns das nochmals durch oder bringen uns das auch wieder in Erinnerung. ... wie ich ihnen das vorgestellt habe was da*

*rausgekommen ist, glaube ich das hat eigentlich alle im positiven Sinne schon berührt“ (IP01, Z. 407-425).*

- wünscht sich mehr in die Personalentwicklung involviert zu werden und würde gerne bei einer Steuerungsgruppe zum Schnittstellenmanagement mitwirken.
- hat sprachlich eine Metaphorik Richtung Natur, wenn sie vom *„...ins Boot holt.“* (IP01, Z. 183), *„...das liegt in der Natur der Dinge.“* (IP01, Z. 292), *„...im GIEßKANNENSYSTEM“* (IP01, Z. 522), *„...das Gelbe vom Ei...“* (IP01, Z. 593) oder von der *„...ALLWISSENE DEN MÜLLHALDE...“* (IP01, Z. 697) spricht.

### **5.1.2 IP02: Die SchauspielerIn**

- ist in die Vertretungsrolle langsam hineingewachsen und hat sich durch einen Führungswechsel ihrer Vorgängerin rasch entscheiden müssen ob sie die Leitung als ehemaliges Teammitglied übernehmen will. Sie musste klare Richtlinien ziehen und die komplette Verantwortung übernehmen.
- braucht positives Feedback genauso von den Angehörigen, wie auch von ihren Vorgesetzten *„Das läuft weiter, ohne dass da jetzt EINBUSSEN sind, oder irgendwelche MÄNGEL aufgetreten sind, wo man sagt, es wäre mal eine SCHULUNG notwendig.“* (IP02, Z. 120-122) und ihren MitarbeiterInnen.
- hat negativ prägende Erfahrungen in Bezug auf MitarbeiterInnen gemacht, die sie persönlich angegriffen haben, weil sie ihr die Führung neidig sind. *„... warum machst du das jetzt, das kann ja eh jeder machen. Das wäre ja gar keine Herausforderung. Warum bin ich nicht gefragt worden...?“* (IP02, Z. 142-143) und sieht das eigene Zeitbudget in ihrer neuen Funktion als sehr strapaziert.
- kann gut delegieren und integriert ihre MitarbeiterInnen in die Prozesse, was diese auch akzeptieren, gut annehmen und ausführen.
- hat Schwierigkeiten zu Forderungen, vor allem der nächsthöheren Ebene *„NEIN ZU SAGEN.“* (IP02, Z. 201) und sich abzugrenzen, aus Respekt gegenüber dem/der Vorgesetzten. Es fällt ihr auch schwerer in der neuen Funktion abzuschalten. *„...aber in der Pflege gehe ich hinaus bei der Tür, und wenn ein Angehöriger entgegenkommt sagt man auf Wiedersehen“* (IP02, Z. 170-172).
- möchte mit den Geführten ein gutes freundschaftliches Verhältnis haben aber keinen privaten Kontakt zu ihnen pflegen. *„GESPRÄCHSBEREIT, in allen Belangen. Zuhören zu können,...“* (IP02, Z. 252). Sie ist bestrebt die Dinge schnell umzusetzen und erledigt immer alles sofort. Sie hat eine Divergenz der gewünschten Führungspositionierung. *„...ich STEIGE AUCH HERUNTER. Ich will nicht oben sein, in meiner Funktion“* (IP02, Z. 460-461).

- sieht sich als Dienstleisterin für ihre MitarbeiterInnen. *„...ich mache das wie ein Theaterstück. Ich bin hier, ich mache MEINEN AUFTRITT. ... Der Vorhang ist zu. ...was wird von mir auf meiner Bühne erwartet. ... ich stelle mich auf ein Publikum ein, ich stelle mich auf meine Leute ein. Was brauchen sie von mir? Wie kann ich das machen, dass ich dem genüge tue, dass das passt, dass sie eine Freude haben, dass ich meinen nächsten Auftritt morgen wieder machen darf“* (IP02, Z. 396-403).
- behält die Selbstpositionierung fast durchgängig ein. Sie wechselt in ein verbindendes „wir“, wenn sie über ihr Team der Geführten spricht. Sie wechselt in die Fremdpositionierung bei persönlichem Angriff. *„Mit dem man noch vor 14 Tagen gut gearbeitet hat, da im Pflegebereich gemeinsam gearbeitet hat (...) von heute auf morgen, dann das einem NEIDIG sind. Fast, warum machst du das jetzt, das kann ja eh jeder machen. Das wäre ja gar keine Herausforderung. ... Dass da schon jahrelang VORARBEIT geleistet wurde, sieht man ja nicht“* (IP02, Z. 140-145).
- hat ein privates Vorbild, das ihr zeigt, wie sie *„...UNGLAUBLICH GUT ABSCHALTEN KANN.“* (IP02, Z. 339) Lebt nach dem Motto *„...GLEICHES RECHT FÜR ALLE“* (IP02, Z. 471).
- legt Wert auf Respekt und Wertschätzung. Sie genießt und schätzt die private Familienzeit. Es ist ihr wichtig die Arbeit und die Geführten wertfrei zu sehen.
- will alle ihr gestellten Aufgaben bewältigen können. *„Für mich ist wichtig, dass es den MITARBEITERN GUT GEHT, dass die KOLLEGEN mit ihrer ARBEIT ZUFRIEDEN sind, dass es den Bewohnern gut geht, dass sich die Bewohner wohl fühlen im Haus“* (IP02, Z. 359-361).
- hat als zentrales Motiv die Kooperation unter Gleichgesinnten.
- motiviert ihre MitarbeiterInnen intrinsisch über Lob und besondere individuelle Aufgaben. Sie ist darauf bedacht keinen zu vergessen. Sie erachtet es als wichtig ein angenehmes Arbeitsklima zu schaffen.
- priorisiert MitarbeiterInnen vor BewohnerInnen. An dritter Position kommen für sie die Angehörigen. *„Es muss das Personal hier sein, ...meine Bewohner schauen, dass die gut betreut sind. ... Dass die Bewohner einfach rundum versorgt sind und die Angehörigenarbeit“* (IP02, Z. 505-511).
- sieht ihren Führungsauftrag darin, dass sie das Personal unterweist und kontrolliert, damit diese ihre Aufgaben gut erledigen können.

- nimmt die externe Einflussnahme durch die Organisation über das Personal war. „wenn mir die Organisation nicht den HvO- Schlüssel so liefert, dann habe ich zu wenig Personal. Dann muss ich mit der ARBEIT runterfahren“ (IP02, Z. 534-536).
- sieht sich von der Struktur her als abgeschotteten Sonderfall. „Weil sonst sind wir immer DIE INSEL“ (IP02, Z. 690-691).
- hat zwei interne Führungskräftelehrgänge gemacht und hat somit das Gefühl, dass es dem Unternehmen wichtig ist, dass sie sich weiterbildet. Dabei verortet sie einen Schwerpunkt auf dem systemischen Coaching.
- praktiziert einen Führungsstil, der dem *Servant Leadership* am Nächsten kommt. „...ich stelle mich auf meine Leute ein. Was brauchen sie von mir?“ (IP02, Z. 400-401), „Ich GEHE AUF IHRE WÜNSCHE EIN“ (IP02, Z. 495).
- wünscht sich mehr Austausch in der gleichen Führungsebene.
- hat eine sehr kriegerische Metaphorik, wenn sie von „...ANGRIFF.“ (IP02, Z. 140), „...ich LEGE MICH DANN NICHT AN,...“ (IP02, Z. 205-206), „darauf HINZUHACKEN,...“ (IP02, Z. 240), „... ein REGIMENT zu führen,...“ (IP02, Z. 300-301), „...in TEUFELS KÜCHE...“ (IP02, Z. 475-476), und „... wenn die sich da gegenseitig BEKRIEGEN“ (IP02, Z. 721) spricht.

### 5.1.3 IP03: Der klare Weg

- ist durch die Erkrankung der Leitung aus der Vertretungsrolle in die Führung gekommen. Er hat mit der Pflegedienstleitung Strukturen erarbeitet, die funktionierten. „Und sie hat mit mir GEWISSE STRUKTUREN erarbeitet, die wir dann wirklich DURCHGEZOGEN HABEN“ (IP03, Z. 50-51).
- schafft Gerechtigkeit durch Struktur. „Alleine beim Dienstplan WAREN SIE SO DANKBAR, DASS ICH RÜCKSICHT NEHME einmal auf ihre Wünsche und Bedürfnisse und nicht nach Persönlichkeit, wie stehst du mir persönlich zum Gesicht, einteile“ (IP03, Z. 113-115).
- erlebte eine negative Erfahrung, als er von einem Mitarbeiter in seiner Funktion in Frage gestellt wurde. Als Lösung wurde „KLARE SPRACHE“ (IP03, Z. 155) verwendet um die Positionen zu klären.
- ist konsequent. „Aber es ist halt einfach so.“ (IP03, Z. 82), „...UND PUNKT, ...“ (IP03, Z. 108), „... GIBT ES NICHT.“ (IP03, Z. 129) oder „Und dann hat er das zur Kenntnis zu nehmen.“ (IP03, Z. 136) Der Schwerpunkt liegt auf der klaren Kommunikation.
- sorgt sich in Bezug auf Überbelastung um sein Team, egal ob diese von nicht mehr tragbaren MitarbeiterInnen ausgeht „ES IST NICHT TRAGBAR und das

*sind DIE ENTSCHEIDUNGEN DIE MAN LERNEN MUSS in dieser Rolle. Weil, ich habe EIN GANZES TEAM\**. (IP03, Z. 242-244) oder es wegen neurologisch auffälliger BewohnerInnen ist. *„Sicherlich, weil ich ja SEHE, WIE MEIN TEAM ÜBERFORDERT WIRD“* (IP03, Z. 272).

- distanziert sich bewusst von den ehemaligen KollegInnen um klar die Führungsrolle einzunehmen. *„... und kannst halt nicht mehr Whats App oder Facebook oder diese Sachen nutzen, wie du es früher gemacht hast.“* (IP03, Z. 125-126) Sieht sich als zielorientiertes, empathisches und loyales Vorbild. *„Und wenn ich das ALS VORBILDWIRKUNG habe, ich lebe das Tag um Tag hier herinnen, dann machen das die Mitarbeiter auch dann“* (IP03, Z. 378-279).
- betrachtet sich als richtungsweisend, *„Der in die richtige Richtung zeigt.“* (IP03, Z. 588) beständig und strukturvorgehend. *„...UNSTRUKTURIERTE ABTEILUNG zu einer STRUKTURIERTEN ABTEILUNG gebracht hat...“* (IP03, Z. 339-340).
- behält die Fremdpositionierung fast durchgängig ein. Er wechselt in ein verbindendes „wir“, wenn er über Probleme seines Teams spricht. *„...und wir versuchen DAS BESTE ZU GEBEN, aber wir können nicht alles geben. Wir schaffen es irgendwann nicht mehr.“* (IP03, Z. 273-274) Er wechselt nur in die Selbstpositionierung bei persönlichem Angriff *„...der geglaubt hat MICH an meine Kompetenzen zu erinnern, was aber seine Kompetenzen sind und nicht meine.“* (IP03, Z. 132-133) oder wenn es um persönliche Dinge geht. *„...NATÜRLICH habe ich auch mein privates Leben wo ich MEINE ENERGIEN TANKE...“* (IP03, Z. 400).
- hat keine Vorbilder, sondern hat sich von überall etwas mitgenommen.
- hat klare Vorstellungen wie etwas sein soll und handelt nach dem, wie er selbst behandelt werden will. *„EINES TAGES bin ich da drüben in dem Bett, (...) und ICH MÖCHTE, dass da wer in mein Zimmer kommt, ZU MIR guten Morgen sagt, mich WERTVOLL und RESPEKTIERT, SO WIE ICH BIN“* (IP03, Z. 375-377).
- will bei der Erfüllung aller Bedürfnisse rund um sich, nicht auf seine eigenen Bedürfnisse vergessen. *„...aber ich mich trotzdem nicht übersehe“* (IP03, Z. 393).
- hat als zentrales Motiv Klarheit und Struktur.
- motiviert MitarbeiterInnen intrinsisch, indem er sie ernst nimmt. Zusätzlich über Wertschätzung, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Lob.
- ist divergent bei der MitarbeiterIn-BewohnerIn-Angehörigen-Konstellation. Zuerst priorisiert er Angehörige vor den BewohnerInnen. An dritter Position kommen für ihn die MitarbeiterInnen. *„Das wichtigste für mich sind erstmal DIE ANGEHÖRIGEN, DIE BEWOHNER und DIE MITARBEITER und wenn wir ein gutes Feedback von den Angehörigen und den Bewohnern kriegen dann ist ja eigentlich eh*

*das, was eigentlich UNSER ZIEL IST“ (IP03, Z. 219-221). Beim wichtigsten Führungsziel reiht er jedoch um. „Mein wichtigstes Ziel ist, dass ich MITARBEITER, BEWOHNER und ANGEHÖRIGE...“ (IP03, Z. 389-390).*

- sieht seinen Auftrag darin, dass die Abteilung, die er leitet ein gutes Bild nach außen macht. *„Und wenn eine Abteilung gut geführt ist, dann ist auch weniger Fluktuation darin“ (IP03, Z. 455).*
- erachtet den externen Einfluss seitens der Organisation als sehr groß. *„Ich meine, sie geben ja die STRUKTUREN VOR...“ (IP03, Z. 464).*
- braucht Struktur seitens der Organisation als Unterstützung.
- hat einen internen Führungskräftelehrgänge gemacht und fühlt sich durch das Angebot der Peergroups und des Coachings ausreichend gefördert.
- weist die meisten Überschneidungen mit dem *authentischen Führungsstil* auf, weil sein Verhalten einschließlich seinen vertretenen Werten im Einklang mit seinen tatsächlichen Werten stehen. Er hat aber auch autoritäre Tendenzen. *„Aber wenn ich sehe es gibt NENNUNGEN, DIE ICH NICHT VERTRETEN KANN, dann entscheide ich schon selbst“ (IP03, Z. 206-207).*
- wünscht sich Diskretion beim Coaching und Auffrischung beziehungsweise Ergänzungen beim *„... Umgang mit schwierigen Angehörigen“ (IP03, Z. 554-555).*
- hat eine sehr beweglich-dynamische Metaphorik, wenn er von *„...einfach untergegangen...“ (IP03, Z. 67), „...es geht WIEDER BERGAUF.“ (IP03, Z. 69), „...und NICHT MIT MIR FÄHRT.“ (IP03, Z. 153) oder von „...wir sind am richtigen Weg.“ (IP03, Z. 583) spricht.*

#### **5.1.4 IP04: Der Oktopus**

- ist durch einen Anruf der Pflegedirektorin nach einer gewissen Bedenkzeit zur Wohnbereichsleitung geworden, mit der Option jederzeit zurückzutreten.
- nennt als positiv prägende Erfahrung die Entwicklung seines, als zerstrittenes übernommenes Team hin zu einer mitschaffenden Einheit. *„Und dann merkst du, das HABEN SIE SCHON ERLEDIGT. Das war TOTAL SCHÖN. Da denke ich mir wow. DAS IST JETZT DAS, WAS ICH WOLLTE, dass sie einfach MITDENKEN und MITWIRKEN.“ (IP04, Z. 74-76) Er konnte bei einer Übersiedelung in ein neues Heim, die Abteilung nach seinen Vorstellungen gestalten. Er bekommt positives Feedback von seinen MitarbeiterInnen.*
- nennt als negativ prägende Erfahrung Beschwerden von Angehörigen, weil er für Fehler seiner MitarbeiterInnen geradestehen muss. *„Ja, und dann stehst du da,*

*und musst dich FÜR DEIN TEAM ENTSCULDIGEN, dass das schief gelaufen ist. EIGENTLICH, was kann ich dafür?“ (IP04, Z. 145-146).*

- organisiert gerne den täglichen Arbeitsablauf und ist für sein Team da, wenn es Fragen hat.
- will nicht Sammelpunkt für alle Probleme sein, ist sich aber der Sandwichposition bewusst. Er kann seine wahren Gefühle nicht verbergen. *„Man SIEHT ES BEI MIR SOFORT. Wenn es mir nicht gut geht, das spüren sie. Und dann wissen sie ok. AUCH wenn ich nichts sage, auch wenn ich VERSUCHE DAS ZU VERBERGEN“ (IP04, Z. 185-187).*
- sieht sich als authentisch, wertschätzend, empathisch auf den man sich verlassen kann.
- braucht mehrere Hände um Defizite neuer MitarbeiterInnen, denen noch die Routine fehlt, kompensieren zu können.
- behält die Selbstpositionierung hauptsächlich durchgängig ein. Er wechselt jedoch in die Fremdpositionierung bei Problemen und Konflikten. *„Wenn es BESCHWERDEN VON ANGEHÖRIGEN gibt. Natürlich bist du diejenige, die von den Vorgesetzten geholt wird, und wieso ist das so?“ (IP04, Z. 122-123).*
- hat als positive Vorbilder die vorige Bereichsleitung oder Pflegedienstleitung. *„Und natürlich DAS BESTE, was mir bei denen gefallen hat, versuche ich bei mir auch so zu machen“ (IP04, Z. 277-278).*
- hört sich immer beide Seiten an und geht mit Bedacht vor. *„DURCHATMEN UND LANGSAM ANGEHEN...“ (IP04, Z. 282).*
- sieht als sein wichtigstes Führungsziel, dass es ihm gut geht, weil dies die Basis schafft, damit es den anderen gut geht. Er holt sich wieder Schwung für die Arbeit indem er durch eine Liste visualisiert, was er schon geschafft hat.
- hat als zentrales Motiv sein persönliches Wohlbefinden.
- motiviert MitarbeiterInnen intrinsisch, indem er sie Lob aber auch Kritik übt, wenn es angebracht ist.
- ist divergent bei der MitarbeiterIn-BewohnerIn-Angehörigen-Konstellation. Zuerst priorisiert er BewohnerInnen vor den MitarbeiterInnen. An dritter Position kommen für ihn die Angehörigen. *„Genau, dass es den Bewohnern gut geht, dass die Mitarbeiter ORDENTLICH ARBEITEN, dass sie nicht zu viel in den Krankenstand gehen, (lachen) ja, dass die Angehörigen zufrieden sind.“ (IP04, Z. 218-220)* Anschließend kommen die Angehörigen vor den BewohnerInnen und an dritter Position die MitarbeiterInnen. *„Ja, ich denke, wenn keine Beschwerden kommen,*

von den Angehörigen und von den Bewohnern. Dass die Fluktuation der Mitarbeiter nicht so groß ist“ (IP04, Z. 231-232).

- sieht seinen Auftrag darin, dass die Abteilung gut geführt wird und die Zusammenarbeit, intern wie extern, gut funktioniert. *„Einfach in allen Bereichen. Von der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, mit Ärzten, mit der Apotheke, mit der Haustechnik (seufzen), mit unterschiedlichen Lieferanten, mit der Wäscherei. Also das ist für mich wirklich RIESIG“* (IP04, Z. 351-353).
- nimmt den Einfluss der Organisation nur über den Personalstand oder das Bereitstellen von Hilfsgeräten, wie Aufstehhilfen wahr.
- erwähnt in keiner Weise Struktur.
- hat zwei interne Führungskräftelehrgänge gemacht und fühlt sich durch diese Möglichkeiten wertgeschätzt. *„Also, wenn sie immer wieder diese Führungskräftelehrgänge organisieren, das kostet sich einen Haufen Geld. Alleine daran sieht man, dass es DENEN DAS WERT IST, dass wir uns ENTWICKELN. Und jetzt haben wir auch diese Peergroups organisiert. Das finde ich SCHON GUT. (...) und das zeigt, aha wir sind doch denen etwas wert. SIE WOLLEN, dass wir uns da ENTWICKELN“* (IP04, Z. 439-443).
- praktiziert einen Führungsstil, der von der Charakteristik her dem *authentischen Führungsstil* am Nächsten kommt, weil er sich selbst treu bleibt. *„Bevor ich so werde, wie sie will, dann höre ich lieber auf“* (IP04, Z. 262).
- wünscht sich Weiterbildung im Bereich der Kommunikation und vor allem Informationen zur interkulturellen Pflege, weil er immer mehr MitarbeiterInnen aus dem Ausland beschäftigt, über deren Werte und Normen er aber nicht Bescheid weiß. *„Zum Beispiel bekomme ich im Jänner eine aus der MONGOLEI, und ich WEISS ÜBERHAUPT NICHTS über die Mongolei. Es wäre schon hilfreich, wenn man so über verschiedene Länder eventuell etwas wissen könnte, ...“* (IP04, Z. 482-485).
- hat eine sehr positionsgefärbte Metaphorik, wenn er von *„DAFÜR GERADE STEHEN“* (IP04, Z. 125), *„...in dieser SANDWICHPOSITION bist.“* (IP04, Z. 172) oder von *„Dann ziehe ich mich zurück in mein Büro...“* (IP04, Z. 287-288) spricht.

### **5.1.5 IP05: Der Tour Guide**

- ist durch die Kündigung der Leitung, von der Vertretungsrolle, über eine interimistische Zeit von zwei Jahren, selbst dann willentlich die Leitung geworden.
- nennt als positiv prägende Erfahrung von den BewohnerInnen als Leitung wahrgenommen zu werden und von der nächsthöheren Führungsebene positives

Feedback erhalten zu haben. „...*letztens bin ich besonders gelobt worden, VON UNTEN...*“ (IP05, Z. 127) Er findet es gut, wenn etwas ins Positive verändert werden kann.

- nennt als negativ prägende Erfahrung den Führungskulturschock beim Wechsel vom Krankenhaus ins Heim. Er spürte Unsicherheit durch Unordnung, die Verschwiegenheit wurde nicht eingehalten und es gab keinen Rückhalt von der Pflegedienstleitung. „*die hat MIR DEN RÜCKEN NICHT GESTÄRKT*“ (IP05, Z. 196). Er war auf sich allein gestellt.
- gibt Sicherheit durch Wissen und weiß was er will. Er ist ein sehr kontrollierter, planender Typ, der keine halben Sachen macht. „...*also, wenn ich irgendetwas mache, dann MACHE ICH DAS AUCH FERTIG*“ (IP05, Z. 164-165). Sieht die Stärken der MitarbeiterInnen und fördert diese. Steht hinter seinem Team.
- findet es problematisch, wenn die nächsthöhere Führungsebene ihren Job nicht ordentlich macht. Ihm missfällt MitarbeiterInnen bei Krankenständen anzurufen, damit diese einzuspringen.
- sieht sich „...*ALS MITTELPUNKT, ...*“ (IP05, Z. 121), „...*als ABSOLUTER GERECHTER MENSCH.*“ (IP05, Z. 388) der auch Gerechtigkeit fordert. Er ist vertrauenswürdig egal worum es geht. Sagt seine Meinung, wenn er es für Notwendig hält.
- unterstützt seine MitarbeiterInnen individuell, je nachdem was sie brauchen um mitzukommen. „...*bei der Hand, stoßen, ein paar laufen alleine...*“ (IP05, Z. 928). Gibt aber die Richtung vor und kümmert sich um das Betriebsklima. „*Mit dem LUNCHPAKET, MIT MOTIVATION, MIT LACHENDEM GESICHT. JA, weil ich es AUCH GERNE MACHE...*“ (IP05, Z. 930-931). Wählt ein Ziel, dass alle erreichen können. „*Ich wäre so der, der schaut, DASS ALLE HINAUFKOMMEN. (...) Ich würde die Tour so auswählen*“ (IP05, Z. 935-936).
- behält weder die Selbstpositionierung noch die Fremdpositionierung nach einem bestimmten Muster ein und wechselt auch im selben Satz. „*Ja, DAS BRAUCHT MAN, das braucht man, das brauchst du als Führung, dass du weißt, da steht wer hinter dir. (...) Oder ich brauche das, sagen wir so*“ (IP05, Z. 234-235). Die „Wir“-Form wird sowohl für das Team, wie auch dafür verwendet, wenn er über dieselbe Führungsebene spricht.
- hat als positives Vorbild seine erste Chefin, die extrem gerecht war und voll hinter ihrem Team stand.

- hat einen ausgeprägten Gerechtigkeitssinn und will ein Gemeinschaftsgefühl vermitteln „...*NICHT IHR TUT, SONDERN WIR TUN.*“ (IP05, Z. 569) und eine Fehlerkultur leben. „...*FEHLER DÜRFEN GEMACHT WERDEN*“ (IP05, Z. 754).
- will den Alltag durchbrechen um der Gleichförmigkeit zu entgehen indem er Projekte initiiert. „*Das man schaut, was könnte man noch machen, damit es den Bewohnern gut geht. Woran könnten wir noch arbeiten?*“ (IP05, Z. 591-592). „*Wieder EINE VISION, was vielleicht irgendwann einmal zum Umzusetzen ist, was man MACHEN KÖNNTE*“ (IP05, Z. 596-597).
- hat als zentrales Motiv die Führungskultur beziehungsweise das Betriebsklima. „...*DEN RAUM FÜR PSYCHOHYGIENE GEBEN, ist ganz wichtig*“ (IP05, Z. 437-438).
- motiviert MitarbeiterInnen indem er ihnen durch das MitarbeiterInnengespräch persönliche Aufmerksamkeit schenkt. Motiviert durch seine Vorbildfunktion, Authentizität und individueller Aufgabenverteilung.
- priorisiert BewohnerInnen vor den MitarbeiterInnen. An dritter Position kommen für ihn Angehörige. „*Der Bewohner ist IMMER IM MITTELPUNKT*“ (IP05, Z. 582).
- sieht es als seinen Auftrag auf der Abteilung den Rahmen zu schaffen, dass die MitarbeiterInnen ihre Arbeit gut verrichten können, „*WIR als Führung MÜSSEN SCHAUEN, dass unsere Mitarbeiter auch arbeiten können,...*“ (IP05, Z. 148-149) gerne arbeiten und keine Beschwerden von Angehörigen kommen.
- betrachtet den externen Einfluss durch die Organisation als zu gering, weil vieles ohne Konsequenzen bleibt. Er wünscht sich eine strengere Hierarchie. „*Weil man einfach gewusst hat, dort hat man DIE STRUKTUREN GEKANNT, dort hat man gewusst, das ist EINFACH SO. Und HIER WEISS MAN NIE, tut man nichts, ist es auch dasselbe*“ (IP05, Z. 782-784). Hierarchie heißt für ihn Ordnung. „...*Aber es braucht eine GEWISSE ORDNUNG. Weil, sonst hat keiner mehr von uns die Zeit für seine Arbeit*“ (IP05, Z. 800-801).
- braucht Struktur in Form von Ordnung „...*einen Tagesplan, einen STRUKTURIERTEN und das ist wirklich so, dass den einfach EIN JEDER EINHALTEN MUSS. Und dass wir da GANZ STRIKT SEIN MÜSSEN...*“ (IP05, Z. 489-491).
- hat von der Ausbildung das basale mittlere Pflegemanagement gemacht und einen internen Führungskräftelehrgang, der besser war, da mehr praxisbezogen. Empfindet die Coachingstunden als Bereicherung.
- beschreibt ein Führungsverhalten, das viele Aspekte der *transformationalen Führung* widerspiegelt. „...*, dass ich DIE STÄRKEN DER MITARBEITER SEHE und SEHR VERSUCHE, sie zu UNTERSTÜTZEN darin...*“ (IP05, Z. 277-278)

„...*IMMER EINBEZIEHEN IN ALLES*“ (IP05, Z. 644). Er entwickelt immer wieder neue Visionen und treibt Projekte auf seiner Abteilung voran.

- wünscht sich eine Trennung zwischen Talenten und Führungskräften, da ihm in dem Lehrgang die fachliche Auseinandersetzung gefehlt hat.
- hat eine sehr beweglich-dynamische Metaphorik, wenn er von „...*, dass sie dich NICHT FANGEN*“ (IP05, Z. 80), „...*das ist so EIN ÜBERGANG GEWESEN...*“ (IP05, Z. 87), „*Das RENNT irgendwie. ALS TREIBER...*“ (IP05, Z. 123), „*DA FÄHRT BEI MIR DER ZUG DRÜBER*“ (IP05, Z. 523-524) „...*welche Schritte mache ich jetzt nach der Reihe*“ (IP05, Z. 653-654), spricht.

### 5.1.6 IP06: Der Gärtner eines Blumenbeets

- wurde Bereichsleitung, weil sich die Struktur an seinem Arbeitsplatz geändert hat und eine Leitung erforderlich machte. Er ist „...*IN DAS GESCHEHEN HINEINGEWACHSEN*“ (IP06, Z. 71).
- führt als positiv prägende Erfahrung an, dass er von seinen MitarbeiterInnen positive Resonanz erhielt, weil sie wieder ernstgenommen wurden.
- hat als negativ prägende Erfahrung mangelnde Wertschätzung seitens seiner Vorgesetzten erfahren. „...*und du hältst im besten Fall den Mund und tust das, was ich dir anschaffe*“ (IP06, Z. 236).
- achtet sehr auf das Zwischenmenschliche, kann gut Konfliktgespräche führen, schafft es die „...*MITARBEITER POSITIV ZU MOTIVIEREN...*“ (IP06, Z. 274) und den MitarbeiterInnen „...*die GRÖSSTMÖGLICHE FREIHEIT ZU GEBEN.*“ (IP06, Z. 275) und ihre Stärken bestmöglich einsetzen zu können.
- hat Probleme mit der Schwermütigkeit des Systems.
- sieht sich als kumpelhaften Wohnbereichsleiter der sehr nahe an seinen MitarbeiterInnen ist, „...*einen WIRKLICH PERSÖNLICHEN BEZUG, OHNE privaten Bezug.*“ (IP06, Z. 343-344) der aber sehr wohl Grenzen setzen kann. Er fühlt sich den MitarbeiterInnen gegenüber verpflichtet, darauf zu achten, dass es ihnen gut geht und dass sie alle fair und gleichwertig behandelt werden. Er sieht sich auch als Querdenker.
- sieht sich als MitarbeiterInnengestalter. Er erachtet es als seine Pflicht, sich um sie zu kümmern. Er räumt jedem/jeder MitarbeiterIn gleich viel Platz ein und ahndet „Wildwuchs“.
- behält die Selbstpositionierung hauptsächlich durchgängig ein. Er wechselt jedoch in die Fremdpositionierung bei Kontakten zu Vorgesetzten oder generell die Organisation betreffend. „*Du STEHST aber dann wieder ganz neu in diesem*

*System drinnen, ...“ (IP06, Z. 107-109) „dass man da relativ schnell ansteht, oder wenn man irgendetwas braucht, oder irgendetwas will“ (IP06, Z. 313-314).*

- hat ein privates Vorbild, das sich durch „...*GROSSMÜTIGKEIT, GÜTE und ZUFRIEDENHEIT.*“ (IP06, Z. 460) auszeichnet.
- hat eine christliche Grundhaltung. Es muss ihm selbst gut gehen, damit er etwas geben kann. „*SEI EIN SONNENKIND DURCHS GANZE LEBEN. NUR WER SONNE HAT, KANN SONNE GEBEN*“ (IP06, Z. 483-484).
- hat als persönliches Ziel die Selbständigkeit seiner MitarbeiterInnen zu fördern. „*Und das ist einfach auch immer mein Ziel, das ZU FÖRDERN. Und wenn du DAS FÖRDERST, und wenn du auch so dieses (...) VERSTÄNDNIS der Mitarbeiter gewonnen hast. Wenn DAS JEDER SO TUT, dass es eigentlich gut funktioniert, dann hast du viel IN DER STIMMUNG AUSGERICHTET...*“ (IP06, Z. 296-300).
- hat als zentrales Motiv eine enge Zusammenarbeit mit seinem Team und seinen Vorgesetzten. „*Dass wir alle ein gutes Auskommen haben...*“ (IP06, Z. 500).
- motiviert seine MitarbeiterInnen intrinsisch über ein Gemeinschaftsgefühl.
- priorisiert zuerst die BewohnerInnen vor den Angehörigen. An dritter Position kommen für ihn die MitarbeiterInnen. „*Von Bewohnern, von Angehörigen und auch von Mitarbeitern...*“ (IP06, Z. 221) „...*, dass die Bewohner gut versorgt sind, dass die Angehörigen zufrieden sind. ... Der zweite Teil ist, für mich einfach wirklich so DIESE MITARBEITER.*“ (IP06, Z. 547-551).
- sieht keinen konkreten Auftrag, sondern eher weitläufig „*Den Laden am Laufen zu halten...*“ (IP06, Z. 545).
- sieht in der Organisation den Rahmengeber, von dem er das nötige Personal braucht und auch Vorgesetzte, die unterstützen und bereit sind Entscheidungen zu treffen, die seinen Kompetenzbereich überschreiten.
- nimmt zwar die Struktur als wichtiges Element wahr um Sicherheit zu geben, will sie aber aufbrechen, damit sich die Individualität entfalten kann. Er nimmt die Organisation als träge wahr. „...*, dass diese Wege, und diese Zeiten wo etwas passiert, (...) DIESE REAKTIONSZEITEN, doch RELATIV LANGE SIND...*“ (IP06, Z. 315-316) genießt aber den großen Rahmen, der ihm beim Gestalten geboten wird. „...*solange es funktioniert, haben auch wir Wohnbereichsleitungen, trotzdem relativ viel Freiheit*“ (IP06, Z. 377-378).
- hat eine interne Führungsausbildung gemacht. Er glaubt, dass man da mehr machen könnte. „*Man gibt die BASICS, aber das weiterführende FEHLT KOMPLETT*“ (IP06, Z. 640).

- praktiziert einen Führungsstil, der dem *LMX-Ansatz* am Nächsten kommt, weil es ihm sehr um Beziehungen und Verbundenheit geht. „...*ich bin halt IMMER DARUM BEMÜHT, ja, auch so EIN BINDEGLIED ZU SEIN zwischen meinen Mitarbeitern, zwischen Heimleitung und Pflegedienstleitung. Und ich glaube, dass das auch ganz wichtig ist, dass hier einfach DIE ZUSAMMENARBEIT GUT FUNKTIONIERT...*“ (IP06, Z. 248-251).
- wünscht sich Orientierung über organisatorische und administrative Abläufe, wenn jemand von extern Führungskraft wird. „...*sich in den neun Jahren viel getan hat. Wo du über VIELE DINGE gar KEINE KENNTNIS HAST, ja. Vor allem ORGANISATORISCHE ABLÄUFE, ADMINISTRATIVE ABLÄUFE, wer ist für was zuständig im Haus, ...*“ (IP06, Z. 108-110). Er wünscht sich aufbauende Kurse im Managementbereich und würde gerne zum Thema Persönlichkeitsentwicklung mehr erfahren.
- hat sprachlich eine Metaphorik Richtung Natur, wenn er von „...*HINEINGEWACHSEN.*“ (IP06, Z. 71), „...*ein FLIESSENDER ÜBERGANG.*“ (IP06, Z. 78), „...*herauskristallisiert*“ (IP06, Z. 151), „...*DAS GELBE VOM EI...*“ (IP06, Z. 382) oder von „...*wächst man in die Organisation hinein...*“ (IP06, Z. 584-585) spricht.

#### 5.1.7 IP07: Die Insel mit Infoschild

- wurde willentlich Bereichsleitung, nachdem sie ersatzweise Führungserfahrungen sammeln konnte.
- wurde positiv geprägt durch Feedback der MitarbeiterInnen die froh sind jemanden zum Reden zu haben und durch Konflikte, die sie durch Gespräche klären konnte. „...*habe DURCH GESPRÄCHE, DIE SITUATION EINFACH GEKLÄRT und die Fronten.*“ (IP07, Z. 154-155).
- wurde enttäuscht durch Fehlverhalten ihres Vorgesetzten, weil es zu einem Vertrauensbruch kam und keine Beständigkeit in dessen Aussagen war. Dadurch wurde das Vertrauen total zerstört. Sie fühlte sich allein gelassen.
- strahlt sehr viel Ruhe aus und gibt diese auch weiter. Bevorzugt keine Person. „*Dass ich da eher sehr neutral und ausgleichend wirke*“ (IP07, Z. 89-90). Sie ist Stimmungsmacherin und führt viele Gespräche mit ihren MitarbeiterInnen und vermittelt bei Konflikten mit Angehörigen. Sie ist ausgeglichen und bringt mit strategischer Führung Ordnung rein. Sie ist verlässlich und geht auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen ein.
- ist im Dilemma, weil sie schwer Wünsche abschlagen kann, aber auch nicht die Beständigkeit der anderen MitarbeiterInnen gefährden will. Sie will es jedem

recht machen und „*Auch selbst so, diese Pflege nicht ganz aus der Hand zu geben, weil ich weiß, dass ich gerne und gut pflege*“ (IP07, Z. 267-268).

- sieht ihre Fähigkeiten in dieser Funktion gut positioniert. Sie nimmt sich als wertschätzend, kollegial wahr, zu der jeder/jede kommen kann um Informationen zu erhalten. Gute Führung ist für sie situationsangepasst mit dem Blick auf die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen. „*Ich bin auch sehr PARTIZIPATIV, dass sich wirklich die Ziele auch aus der Gruppe heraus entwickeln können*“ (IP07, Z. 353-354).
- ist gut erreichbar. Auf Grund ihrer guten Basis trotz sie auch Widerständen und bleibt dadurch beständig. Sie serviert gerne Informationen und möchte Freude bereiten. „*Also diese Freude ist eigentlich im Vordergrund*“ (IP07, Z. 726).
- wechselt ab dem Zeitpunkt wo sie beschreiben soll, wie sie gerne gesehen werden möchte von einer vermehrten Selbst- in eine vermehrte Fremdpositionierung. Sie verwendet auch häufig die „Wir“-Form. „*Wir haben jetzt gerade in Personal- und Unternehmensführung die Führungstheorien gehabt.*“ (IP07, Z. 333-334) „*Und eben auch so dieses, was wir vorher erwähnt haben, mit der WERTSCHÄTZUNG*“ (IP07, Z. 409-410).
- hat selbstlose charismatische Persönlichkeiten wie Gandhi zum Vorbild und kombiniert sonst Aspekte, die sie gut findet und macht es zu etwas Eigenem.
- hat eine christliche Grundhaltung. „...*HÖR AUF DEIN HERZ.*“ (IP07, Z. 415-416), „...*aus dem Schlechten heraus wieder etwas Gutes.*“ (IP07, Z. 205-206), „...*IN DER RUHE LIEGT DIE KRAFT*“ (IP07, Z. 408).
- will Motivation stiften und schöne Erlebnisse bereiten.
- hat als zentrales Motiv die Gleichwertigkeit aller Menschen. „*Also meine GENERELLE EINSTELLUNG zu Menschen, ist so, dass mir MENSCHEN ALLE GLEICH VIEL WERT SIND*“ (IP07, Z. 326-327).
- motiviert ihre MitarbeiterInnen intrinsisch über Betonung des Zusammenhalts und indem sie jedem/jeder ein persönliches wertschätzendes Feedback gibt. „...*ich will dir sagen, was ich an dir SCHÄTZE*“ (IP07, Z. 460-461).
- hat keine Priorisierungen bezüglich MitarbeiterIn-BewohnerIn-Angehörigen-Konstellation, was auch deckungsgleich zu ihrem zentralen Motiv der Gleichwertigkeit aller Menschen ist.
- nimmt keinen klaren Auftrag wahr, sieht aber als ihren wichtigsten Auftrag, da zu sein. „*Also eigentlich ist man als Führungskraft, auch dafür verantwortlich, wie die Stimmung auf einer Abteilung ist*“ (IP07, Z. 106-107). Die BewohnerInnen sollen sich angenehm fühlen und es sollte eine Kooperation mit Außenstellen, wie Apotheken oder der Physiotherapie stattfinden.

- sieht in der Organisation einen großen Einfluss, weil sie durch diese ihre MitarbeiterInnen zugewiesen bekommt und auch die Pflegeprodukte. „...*, dass ich da einfach NICHT SO VIEL HANDLUNGSSPIELRAUM HABE*“ (IP07, Z. 591-592). Nimmt die Organisation als langsam wahr, weil dringend benötigte Dinge mit einem Jahr Verspätung gekommen sind.
- thematisiert die Struktur kaum. Sie nimmt sie als gegeben hin und fokussiert eher darauf, wie sie sich in ihr bewegen kann.
- hat eine externe und eine interne Führungsausbildung gemacht. Sie nutzt die Coachingeinheiten um sich persönlich weiterzuentwickeln und schätzt die praxisrelevante Anwendbarkeit.
- weist die meisten Überschneidungen mit dem *Servant Leadership* auf. „*Und auch so von den Mitarbeitern her, DIESE BEDÜRFNISSE WAHRZUNEHMEN, und entsprechend halt auch wirklich dann zu ermöglichen.*“ (IP07, Z. 426-428), „...*wo wir dann gleich einmal abgeklärt haben, wie möchtest du arbeiten? Was ist dir wichtig bei der Arbeit?*“ (IP07, Z. 464-465).
- wünscht sich in einem kleinen Rahmen, ähnlich der Peergroups, mehr Austausch mit anderen Wohnbereichsleitungen, was ihr aber nicht angeboten wird. Zusätzlich besteht der Wunsch nach Weiterbildung, um die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen noch besser zu erkennen.
- hat eine sehr kriegerische Metaphorik, wenn sie von „...*EINE MORDS AUFRENGUNG...*“ (IP07, Z. 142), „...*Fronten.*“ (IP07, Z. 155), „...*TOTAL ZERSTÖRT...*“ (IP07, Z. 191), „...*hat sich die Situation noch verschärft...*“ (IP07, Z. 210), „...*Stunden EXPLODIEREN...*“ (IP07, Z. 369), „...*so dieser KEIL fast ein bisschen hineingetrieben wurde...*“ (IP07, Z. 483-484), und „...*mit Ach und Krach...*“ (IP07, Z. 512) spricht.

#### **5.1.8 IP08: Der Regenbogen**

- wurde willentlich Bereichsleitung, nachdem er gemerkt hat, dass er ansonsten seiner Vorgesetzten in die Quere kommen würde und fand auf der übernommenen Abteilung nur Chaos vor. Er gab den MitarbeiterInnen wieder Ordnung und Selbständigkeit beziehungsweise Selbstwert zurück.
- führt als positiv prägende Erfahrung das Gefühl des Zusammenhalts mit seinem Team an, wenn etwas gemeinsam geschaffen wird. „...*was wir bewirken können, wenn wir als Team stark sind*“ (IP08, Z. 144-145).
- führt als negativ prägende Erfahrung das Misstrauen, die Unverlässlichkeit und die mangelnde Unterstützung seiner Vorgesetzten an. Vor allem das Gefühl

allein gelassen zu werden. Unterstützung kam aber durch die Direktion und es hat das Team noch stärker zusammengeschweißt. Belastend ist für ihn, wenn es zu keiner persönlichen Aussprache kommt. *„Ich möchte mit den Leuten dann immer PERSÖNLICH SPRECHEN“* (IP08, Z. 296).

- trifft Entscheidungen, die auch für das Team passen. Er ist für sein Team da und tauscht sich über Gespräche mit ihnen aus. Er praktiziert *„...ACHTSAMEN KRITIK...“* (IP08, Z. 259) und ist ein sehr geduldiger Mensch.
- ist nicht sehr technikaffin. Er scheut sich auch davor, seine MitarbeiterInnen zu stark kritisieren zu müssen.
- sieht sich als fairen Kollegen, der miteinander etwas gestalten will. Er sieht sich auf einer Ebene mit seinen Untergebenen. Er bezeichnet sich als achtsam und empathisch zu den BewohnerInnen genauso, wie zu den MitarbeiterInnen, der sich auch auskennt. *„...das gibt auch STABILITÄT IM TEAM, wenn sich jemand auskennt.“* (IP08, Z. 340-341) *„Und wenn man die RICHTIGEN, richtig einsetzt, (...) am richtigen Platz setzt, dann bekommt man auch viel mehr heraus von diesen Mitarbeitern. Man kann das Potenzial viel besser ausschöpfen. (...) Das ist ein bisschen so ein FEINGESPÜR, dass man dann haben muss“* (IP08, Z. 353-356). Er sieht sich auch als guter Lehrmeister.
- glaubt, dass Führung ein nie endender Prozess ist, *„...MAN MUSS IMMER DARAN ARBEITEN.“* (IP08, Z. 695), der auch situationsabhängig unterschiedlich ist. *„Der Regenbogen ist ja einmal ein bisschen KLARER, STRAHLENDER. Dann ist er wieder MATT oder er verschwindet ganz. Dann kommt er wieder. Und dann hat man auch die verschiedenen FARBNUANCEN. Einmal ist es GANZ HELL, dann ist es GANZ LEUCHTEND und dann ist es wieder etwas DUNKLER. Also so ist auch Führung“* (IP08, Z. 696-700).
- verwendet zwar vermehrt die Selbstpositionierung, springt aber dennoch häufig zwischen der Selbst- und Fremdpositionierung in einer Erzählung hin und her. *„Man muss in der Früh schon spüren, wie geht es dem Mitarbeiter, wie geht es dem Team. (...) Und ich frage oft in der Früh, wie geht es euch, und wenn es jemanden nicht so gut geht, gibt es etwas. Ich meine, man kennt es sofort. Und das ist wichtig. Das ist ganz wichtig. Wir müssen EMPATHISCH sein zu den Heimbewohnern, aber auch als Führungskräfte müssen wir es auch zu unseren Mitarbeitern sein.“* (IP08, Z. 319-324). Er verwendet auch häufig die „Wir“-Form.
- hat kein Vorbild. *„Ich wollte eigentlich IMMER SO FÜHREN, WIE ICH SELBER BEHANDELT WERDEN WOLLTE“* (IP08, Z. 425-426).

- möchte sich treu bleiben, lebt nach dem Leitsatz „...*CARPE DIEM.*“ (IP08, Z. 434) und hat als Grundhaltung andere so zu behandeln, wie er selbst behandelt werden will.
- nennt als persönliches Führungsziel „*Dass die Heimbewohner gut versorgt sind, dass es den Mitarbeitern gut geht*“ (IP08, Z. 442-443). Er holt sich wieder Energie aus der Natur.
- hat als zentrales Motiv die Entwicklung.
- motiviert seine MitarbeiterInnen intrinsisch über den guten Einsatz ihrer Talente und der Betonung des Zusammenhalts.
- ist divergent bei der MitarbeiterIn-BewohnerIn-Angehörigen-Konstellation. Zuerst priorisiert er die BewohnerInnen vor den MitarbeiterInnen. An dritter Position kommen für ihn die Angehörigen. Beim Führungsauftrag reiht er jedoch um. „*Der Auftrag denke ich mir ist, dass man DAS TEAM RUHIG FÜHRT. ...die Heimbewohner gut versorgt werden. ...vor allem das auch die Angehörigen nicht zu viel (...)* Das ist immer die Angst von der Direktion, oder der Politik, dass sich da halt nicht irgendwie (...), dass sie halt EIN GUTES IMAGE HABEN“ (IP08, Z. 495-502).
- sieht als seinen Auftrag, dass die Organisation ein gutes Image hat. Persönlich ist ihm aber die Versorgung der BewohnerInnen und das Wohl der Mitarbeiterinnen am Wichtigsten.
- braucht seitens der Organisation nicht viel und betrachtet deshalb den externen Einfluss nicht als besonders groß.
- ist auf Struktur bedacht. „...*und dass ich MEINE ORDNUNG REINBEKOMME, weil ich sage jetzt einmal, ich brauche ein bisschen eine gewisse Ordnung für mich selbst. Und ich glaube, das braucht eh jeder*“ (IP08, Z. 122-124).
- meint wegen der bevorstehenden Pensionierung punkto Ausbildungen benachteiligt zu sein.
- beschreibt ein Führungsverhalten, das sehr viele Überschneidungen mit dem *Servant Leadership* hat. „*Also mir ist ganz wichtig, dass die Wünsche von den Mitarbeitern gut BERÜCKSICHTIGT werden*“ (IP08, Z. 230-130).
- wünscht sich in seiner Expertise wahrgenommen zu werden. „...*und dann wird man NICHT GESCHÄTZT ALS ERFAHRENE FÜHRUNGSKRAFT...*“ (IP08, Z. 374-375). Zum Beispiel als Mentor, um junge Führungskräfte zu coachen.
- hat eine sehr auf Entwicklung fokussierte Metaphorik, wenn er von „...*, wenn man reif wird, ...*“ (IP08, Z. 59), „...*miteinander GEWACHSEN.*“ (IP08, Z. 92), „...*hat sich AUCH WEITERENTWICKELT.*“ (IP08, Z. 218), „*Die eine ist reif*

geworden, und die zweite habe ich schon aufgebaut, nebenbei.“ (IP08, Z. 416-417), „Ich habe für mich halt ein System entwickelt.“ (IP08, Z. 593-594), „... WAS KÖNNTEN WIR NOCH BEHANDELN.“ (IP08, Z. 623-624), und „Das musst du dir selbst entwickeln.“ (IP08, Z. 639-640) spricht.

### 5.1.9 IP09: Die bunte Landschaft

- wurde durch Zufall Führungskraft und war am Anfang zu gutmütig, zu nachgiebig und zu wenig klar.
- wurde positiv geprägt durch Erfahrungen, wenn etwas umgesetzt wurde bei dem das Team mitgemacht hat und erkannt hat, dass sie gemeinsam stark sind.
- gibt als negativ prägende Erfahrung das anfängliche Misstrauen ihrer MitarbeiterInnen an und dass sie es nicht angesprochen hat. Sie hat daraus gelernt „*Wenn ich ETWAS MERKE, spreche ich es SOFORT an und schaue, was ist das*“ (IP09, Z. 247-249). Eine wichtige Erkenntnis ist für sie auch aus dieser Erfahrung „... , dass sich die Bereichsleitung und die Vertretung SEHR GUT VERSTEHEN. Das ist ganz wichtig, dass die zwei, in einer Sprache sprechen, und dass man sich da gut versteht. ... Wenn Unstimmigkeiten wären, zwischen Vertretung und Bereichsleitung, das überträgt sich total auf das Team“ (IP09, Z. 279-283).
- ist recht herzlich, die es schafft ein „Wir“-Gefühl zu erzeugen. Sie lenkt den Fokus auf das Positive und verstärkt es noch. Sie zählt weiters zu ihren Stärken, dass sie sehr selbstreflektiert ist, gut delegieren und klare achtsame Gespräche führen kann. Sie schaut bei den MitarbeiterInnen auf die inneren Werte und setzt sie nach Talent ein und fördert das auch. Sie ist sehr empathisch und nicht nachtragend. „DAS IST AUSGESPROCHEN, UND DANN IST ES ERLEDIGT“ (IP09, Z. 344).
- gibt an, dass es ihr schwer fällt in der Struktur und Klarheit zu bleiben. Sie mag das viele Formularwesen nicht. „... , weil ich da eher der kreative Typ bin“ (IP09, Z. 372-373).
- gibt als gewünschtes Selbstbild Kompetenz, Hilfsbereitschaft, Kollegialität, Beistand, Offenheit und Motivationsförderung an. Sie sieht sich als Teil des Teams.
- trägt ein Führungsbild in ihr, in dem für jede Person Platz ist, dass sehr viel Diversität, Individualität aufweist und eine maximale Entscheidungsfreiheit für die MitarbeiterInnen zulässt. „...wo ich mich SELBER ENTSCHEIDEN KANN, gehe ich die Kreuzung oder gehe ich die Kreuzung. Es gibt kein richtig und kein falsch“ (IP09, Z. 833-835). Gemeisterte Herausforderungen werden als Bereicherung gesehen.

- bleibt ganz stark in der Selbstpositionierung, vor allem wenn es um konkrete Dinge geht. Sie nimmt die Fremdpositionierung hauptsächlich ein, wenn sie von Möglichkeiten, Vergangenem oder Zukünftigen spricht. Sie verwendet die „Wir“-Form, wenn sie über ihr Team spricht und sogar beim Bericht einer Konfliktsituation mit einem Mitarbeiter, wo sie auf eine gemeinsame Lösung bedacht war. *„Wir haben uns dann so ausgesprochen ... Wir werden schauen, wie wir zwei miteinander zusammenkommen“* (IP09, Z. 408-410).
- hat ihren ehemaligen Vorgesetzten als Vorbild. Dieser kommunizierte auf Augenhöhe mit den zu Führenden, war sehr herzlich und verstand es die MitarbeiterInnen zu motivieren.
- gibt als Grundhaltung den Buchtitel von Anselm Grün *„Menschen führen – Leben wecken“* (IP09, Z. 478) an. *„WENN EIN MENSCH ETWAS FALSCH GEMACHT HAT, VERGISS NICHT, WAS ER VORHER RICHTIG GEMACHT HAT“* (IP09, Z. 620-621).
- hat als persönliches Ziel das Betriebsklima. Dies beinhaltet, dass die MitarbeiterInnen gerne arbeiten, Ideen einbringen und dass auch in der Arbeit gelacht wird.
- hat als zentrales Motiv das Kreative und Gestalterische. *„Die GESTALTUNG ist es halt was schön ist“* (IP09, Z. 154).
- motiviert ihre MitarbeiterInnen intrinsisch über Wunscherfüllung beim Dienstplan und über Lob, aber sehr individuell. *„...für mich ist EIN TEAM WIE EIN HERBST. Jeder hat seine verschiedenen Farben, seine verschiedenen Eigenschaften“* (IP09, Z. 486-487).
- priorisiert MitarbeiterInnen vor BewohnerInnen. An dritter Position kommen für sie die Angehörigen. *„DIE MITARBEITER GEHÖREN AN ERSTER STELLE (...) und dann der Bewohner. ... Zumindest gehört es gleichgeschaltet. Was braucht der Mitarbeiter, damit er gut beim Bewohner arbeiten kann? ... es gibt ja auch oft Probleme mit Angehörigen...“* (IP09, Z. 529-534).
- sieht als den Auftrag an sie seitens der Organisation *„Auf den Mitarbeiter gut zu schauen, weil es ja mittlerweile kaum mehr Leute am Markt gibt“* (IP09, Z. 660-661). Das gefällt ihr gut, weil dies immer schon ihre Philosophie gewesen ist.
- fühlt sich in der Organisation sehr gut aufgehoben. Sie genießt den Freiraum, der ihr durch die Organisation gegeben wird um ihr kreatives Potential voll auszuschöpfen. *„...ich kann mich nicht einengen lassen.“* (IP09, Z. 703) *„Ich brauche eher den FREIRAUM“* (IP09, Z. 703).
- findet, dass Struktur wichtig ist um Klarheit zu vermitteln und einen Rahmen vorzugeben. *„Ich habe selber Vorgesetzte, die NEHMEN MICH ERNST, (...) DIE*

*HÖREN MIR ZU, die STEHEN HINTER MIR, sagen auch was Sache ist. Ja und das gefällt mir. Das brauche ich schon“ (IP09, Z. 724-726).*

- gibt die Ausbildung zur Lebens- und Sozialberatung als größten Nutzen für die Führungsarbeit an. *„...da geht es nämlich zwei Jahre um VIEL SELBSTERFAHRUNG. Ja und das glaube ich ist für die Führung ganz wichtig.“ (IP09, Z. 74-75).* Die Organisation bietet für sie ein tolles Fortbildungsprogramm. Sie nützt das Angebot des Coachings und der Supervision. *„Also ich kenne kein Unternehmen, die das gratis zur Verfügung stellen, zur Psychohygiene“ (IP09, Z. 804-805).*
- schildert ein Führungsverhalten, das dem *Full Range Model of Leadership* am Nächsten kommt, weil sie ziemlich das volle Spektrum von der transformationalen Führung über die transaktionale Führung bis hin zur Laissez-faire Führung abdeckt.
- wünscht sich Fortbildung im Bereich Gestaltung des Betriebsklimas, um eine gewisse Jammerkultur noch besser unterbrechen zu können.
- hat eine sehr beweglich-dynamische positionsgefärbte Metaphorik, wenn sie von *„...im Laufe der Zeit...“ (IP09, Z. 128), „...einen Weg vorzugeben, denn alle auch mittragen.“ (IP09, Z. 143-144), „...ZIEHEN AM SELBEN STRANG...“ (IP09, Z. 147), „...unser Arbeitsverhältnis auf eine andere Basis stellen.“ (IP09, Z. 404-405) oder von „Ich glaube nicht, dass ich als Führungskraft stehen bleiben darf und mich auf meinen Lorbeeren ausrasten...“ (IP09, Z. 744-745) spricht.*

#### **5.1.10 IP10: Die Sonne für die MitarbeiterInnen**

- wurde per Zufall durch die Pensionierung ihrer Vorgängerin Führungskraft, weil sie die einzig vollbeschäftigte Diplomkraft im Team war. Als schwierig empfand sie den Führungsstart, da sie sehr jung und ohne Erfahrungen war. Sie wechselte zu einer anderen Organisation, wo die Führungsrolle klarer definiert war.
- wurde positiv geprägt durch ein Erlebnis mit einer Mitarbeiterin, der sie durch viele klärende Gespräche helfen konnte.
- führt beim vorigen Dienstgeber als negativ prägende Erfahrung, die ständigen Führungswechsel ihrer Heimleitung an. Durch die fehlende Struktur war keine Weiterentwicklung möglich. *„Weil kaum hätte man etwas entwickelt gehabt, ist dann der oder die Nächste gekommen und es war WIEDER ALLES ANDERS. Und das nimmt schon für mich auch ein Stück SICHERHEIT WEG“ (IP10, Z. 257-257).*
- hat als Stärken die Fürsorge gegenüber den MitarbeiterInnen und mit den zu Führenden neue Prozesse zu entwickeln. Sie erkennt aber auch die Grenzen des

Machbaren. „*Alles geht auch nicht, weil ich denke mir, man kann nicht auch alles ermöglichen. Irgendwo hat man auch Rahmenbedingungen*“ (IP10, Z. 437-438).

- gibt an, dass sie ungern vor fremdem Publikum spricht. Konfliktgespräche sind aber kein Thema, weil diese zu ihren Aufgaben gehören.
- sieht sich als wertevermittelnd, wertschätzend, ehrlich. Sie ist eine sehr ruhige Person, die kompromissbereit ist und Probleme offen anspricht. Sie versucht so lange zu vermitteln bis eine gemeinsame Lösung gefunden wurde. Sie bezeichnet sich als kommunikations- und konfliktfähig, zusätzlich ist ihr Verschwiegenheit wichtig. Sie lebt eine Fehlerkultur. „*AUS FEHLERN LERNT MAN*“ (IP10, Z. 471-472).
- trägt ein Führungsbild in ihr, dass der Orientierung, Transparenz und Klarheit für die zu Führenden dient. „*Naja, man orientiert sich auch vom LICHT her auch, sage ich jetzt einmal. (...) Also die Mitarbeiter, ... , die BRAUCHEN HALT KLARHEIT, TRANSPARENZ und auch eine ORIENTIERUNG*“ (IP10, Z. 807-809).
- bleibt häufig in der Selbstpositionierung und nimmt die Fremdpositionierung nur selten ein. Sie verwendet die „Wir“-Form ganz deutlich bei der Geschichte, wo sie der Mitarbeiterin persönlich helfen konnte. „*...und dass wir sehr viele Gespräche auch gehabt haben ... Und wir haben wirklich VIELE Dinge ausprobiert im Vorfeld*“ (IP10, Z. 174-175).
- hat negative Vorbilder, die ihr gezeigt haben, wie Macht einen im negativen Sinne verändern kann. Sie hat daraus gelernt, sich selbst treu zu bleiben und nicht abzuheben. „*BLEIB AUTHENTISCH, das ist mir wichtig, dass man sich nicht verstellt, egal welche Position*“ (IP10, Z. 533-534).
- trägt als Werte den gegenseitigen Respekt und die Wertschätzung in ihr und fordert dies auch von anderen. „*Wenn jemand SCHREIT, das geht gar nicht. Da breche ich auch das Gespräch sofort ab, wenn jemand zum Schreien anfängt. Dann sage ich dreimal, bitte normal sprechen, auch bei Angehörigen, sonst ist es für mich beendet, das Gespräch. Weil ich denke mir, DAS MUSS NICHT SEIN*“ (IP10, Z. 373-377) „*...bleib so wie du bist, bleib dir treu*“ (IP10, Z. 532).
- führt als persönliches Ziel an: „*Und mir ist auch wichtig, dass es den Mitarbeitern GUT GEHT. Und dass sie auch mit HERZ dabei sind*“ (IP10, Z. 226-227). Ihr ist das Sichtbarmachen von gemeinsamer Entwicklung mit ihrem Team wichtig.
- hat als zentrales Motiv die Weiterentwicklung ihres Teams. „*..., wenn KEINE ENTWICKLUNG mehr (...) entsteht, sage ich. (...) Dann ist es schon problematisch. Weil ich finde, ein Team sollte sich schon in gewissen Zeitabständen weiterentwickeln*“ (IP10, Z. 229-231).

- motiviert ihre MitarbeiterInnen intrinsisch indem sie deren Ideen in umzusetzende Konzepte miteinfließen lässt. „weil sie laufend IDEEN mit einbringen (IP10, Z. 302). MitarbeiterInnenmotivation ist ihrer Meinung nach vor allem generationsabhängig, wobei die Jüngeren schnell zu begeistern sind, aber eingebremst werden müssen und ältere MitarbeiterInnen erst langsam in Bewegung kommen, dafür aber in der Umsetzung strukturierter vorgehen.
- ist divergent bei der MitarbeiterIn-BewohnerIn-Angehörigen-Konstellation. Wenn sie über Kommunikation spricht priorisiert sie die MitarbeiterInnen, vor den Angehörigen und an dritter Stelle kommen die BewohnerInnen. Beim Auftrag der Organisation reiht sie BewohnerInnen vor MitarbeiterInnen und an dritter Position kommen die Angehörigen.
- sieht es als ihren Auftrag die BewohnerInnen zu versorgen, dass sich die MitarbeiterInnen wohl fühlen und dass es von Seiten der Angehörigen, so wenig wie möglich Beschwerden gibt.
- sieht in der Organisation den Rahmengeber, von dem sie das nötige Personal braucht um zu gestalten und zu entwickeln. „...DAS UNTERNEHMEN UNTERSTÜTZT MICH IN MEINEM TUN...“ (IP10, Z. 695-696).
- braucht Struktur, weil „ich bin einfach so ein Typ, der EHER STRUKTURIERT an das Ganze herangeht“ (IP10, Z. 238-239). Sie hat durch die Struktur der Organisation, die Möglichkeit nebenberuflich zu studieren. „Ein Unternehmen zu finden wo, einfach klare Strukturen vorhanden sind, damit ich einfach berufs begleitend studieren kann“ (IP10, Z. 133-155). Sie schaut sehr auf Strukturen.
- hat das basale mittlere Pflegemanagement gemacht. Die Organisation hätte ihr zusätzlich den internen Führungskräftelehrgang angeboten, der von ihr aber abgelehnt wurde, weil sie sonst gar nicht mehr auf der Abteilung wäre.
- weist die meisten Überschneidungen mit der *transformationalen Führung* auf. Dieser Ansatz erweitert die Führung um das Wachstum der Follower, welches ihrem zentral beschriebenen Motiv entspricht.
- wünscht sich Fortbildung im Bereich der Kennzahlen. Sie würde diese nutzen um Zusammenhänge besser zu verstehen und in die Pflege einfließen zu lassen.
- hat eine sehr positionsgefärbte Metaphorik, wenn sie von „...ich habe dann ihren Platz (...) eingenommen“ (IP10, Z. 77), „INNEN DRINNEN können wir uns relativ gut bewegen.“ (IP10, Z. 284), „...die GRENZE erreicht.“ (IP10, Z. 437), „..., dass man AM BODEN BLEIBT, ...“ (IP10, Z. 524), „dass man am richtigen Weg ist.“ (IP10, Z. 544), oder von „...DIE LAGE ABZUCHECKEN, ...“ (IP10, Z. 573) spricht.

### 5.1.11 IP11: Der Souverän

- wurde willentlich Bereichsleitung, nachdem er Erfahrungen als Abwesenheitsvertretung in zwei anderen Jobs sammeln konnte.
- wurde dadurch positiv geprägt, dass sich einzelne MitarbeiterInnen hin zu einem Team entwickelt haben, dass sich besser abspricht und „...*, dass auch tatsächlich PLANUNGEN ÜBER DEN TAG HINAUS gemacht werden*“ (IP11, Z. 117-118). Gerade die Bedienung einer gemeinsamen Sprache schafft eine Teamkultur, die zum Zusammenhalt führt.
- gibt an, keine negativ prägenden Erfahrungen zu haben. *„Ich bin hier ... VON DINGEN DIE HIER PASSIEREN nicht persönlich betroffen“* (IP11, Z. 155-156).
- beschließt gemeinsam, in einem Konsens mit seinem Team, den Rahmen oder gibt ihn selbst vor. *„Und innerhalb dessen, sind die Aufgaben, die die Leute aber selber ausfüllen müssen“* (IP11, Z. 148). Er zählt zu seinen Stärken immer auf einer sachlichen Ebene zu bleiben. *„...*, wenn ich nicht ALS PUFFER WIRKEN KANN, sondern MITSCHWINGE, dann wirke ich auch noch ALS KATALYSATOR*“* (IP11, Z. 423-425). Wenn Dinge nicht funktionieren evaluiert er sie um herauszufinden *„...WAS bedarf es, dass es NICHT MEHR VORKOMMT. Aber ich bin deswegen nicht niedergeschlagen“* (IP11, Z. 166-167). Er kann Konzepte in eine adäquate durchführbare Form bringen und es freut ihn, wenn die MitarbeiterInnen diese dann auch umsetzen. Er erkennt Potential bei den MitarbeiterInnen.
- gibt keine persönlichen Schwächen an, beschreibt aber als Schwäche des Systems, dass die aufs Wohnen fokussierte Sozialbetreuung in der Pflege noch nicht ausgereift ist.
- sieht sich in seiner Funktion kompetent, prozess- und lösungsorientiert. *„...derjenige der auch ANREIZE GIBT, und ZUR SELBSTÄNDIGKEIT AUFFORDERT“* (IP11, Z. 398-399). Er nimmt sich als verlässlich, unvoreingenommen wahr, der adäquat kommuniziert, sprachlich eloquent ist und laufend Feedback braucht. Seiner Meinung nach kann man jemandem auch sagen wie man sich fühlt, ohne es gleich zeigen zu müssen. Er sieht sich auch als Teil des Teams mit unterschiedlichen Rollen in seiner Funktion.
- trägt ein Führungsbild in sich, als desjenigen, der ganz klar die Rolle der Führungsposition hat. *„...*, wenn ICH im Team mit meinen Zielen, meinen Visionen und meinen Umsetzungen SICHER AUFTRETE und auch DIESES GEFÜHL VERMITTELN KANN. Das Gefühl von einer VERLÄSSLICHKEIT, und das Gefühl einer gewissen KONSTANZ, und einer gewissen KONSEQUENZ*“* (IP11, Z.

722-726). Seiner Meinung nach ist die Vorbildwirkung inhärent in der Führungskontrolle enthalten.

- bleibt ganz stark in der Selbstpositionierung. Er wechselt von allen InterviewpartnerInnen am Seltensten in die Fremdpositionierung.
- hat einen Schwerpunkt auf der Philosophie und gibt als Vorbild Immanuel Kant an, gerade dessen kategorischen Imperativ. *„Ich verlange von meinen Mitarbeitern NICHTS, was ich nicht auch von mir verlange“* (IP11, Z. 487).
- achtet sehr auf die klare Wortwahl und die klare Formulierung. Er versteht einen Prozess als nie beendet, weil es immer etwas zu optimieren gibt.
- hat die Sozialbetreuung als persönliches Ziel, dass er mehr in die Pflege einbringen will. Für ihn sind die Sozialkompetenzen mancher BewohnerInnen verkümmert, die es zu reaktivieren gilt. *„...zeichnen sich in solchen Institutionen oft einmal das Bild ab, von einem Tisch voller Leute, die dasitzen, aber keiner sagt etwas“* (IP11, Z. 336-338). Weiters führt er die Weiterentwicklung seines Verantwortungsbereichs an.
- hat als zentrales Motiv die klare Definition von Begrifflichkeiten. *„...die Formulierungen sehr genau nimmt“* (IP11, Z. 363). Er zitiert dazu Konfuzius *„...der Weise bringt immer seine Begriffe zuerst in Ordnung. Weil wenn die Worte nicht richtig sind, dann stimmen die Begriffe nicht. Wenn die Begriffe nicht richtig sind, dann kommen die Werke nicht zustande. Wenn die Werke nicht zustande kommen, können Kunst und Kultur nicht gedeihen. Wenn Kunst und Kultur nicht gedeihen, dann treffen die Strafen nicht. Wobei er da die Konsequenzen meint. Und treffen die Strafen nicht, so weiß das Volk nicht wohin Hand und Fuß setzen“* (IP11, Z. 496-502).
- motiviert seine MitarbeiterInnen intrinsisch über Feedback und gibt ihnen dadurch die Möglichkeit der Partizipation. Er kann auch die MitarbeiterInnen entscheiden lassen. *„..., wenn man sich in seiner Arbeit, ein Stück weit auch selber einbringen kann, (...) kann man seine Arbeit auch wirklich gut und mit Spaß machen“* (IP11, Z. 402-403).
- sieht die BewohnerInnen und MitarbeiterInnen als zwei gleichwertige Schwerpunkte. *„...die stelle ich relativ gleichwertig nebeneinander. Das eine sind die Bewohner und das andere ist DAS TEAM.“* (IP11, Z. 248-249). Die Angehörigen erwähnt er nur peripher. *„...ich habe keine Probleme mit Angehörigen“* (IP11, Z. 201).

- glaubt, dass Wohnbereichsleitungen eine Umsetzungsverantwortung von Wohnkonzepten haben. „...*, dass die Bewohner hier herinnen möglichst ganzheitliche Pflege und Betreuung haben*“ (IP11, Z. 624-625).
- erachtet den externen Einfluss als sehr wichtig, damit er seinen Rahmen kennt. Er braucht aber auch einen gewissen Freiraum um sich entfalten zu können.
- nimmt Struktur als absolut wichtig wahr, weil dies für ihn die Rahmenbedingungen sind, die jedem Aufgaben zuweisen. Er braucht eine klare hierarchische Struktur.
- hat mit einer internen Führungsausbildung begonnen, die einen persönlichkeitsbildenden Charakter hat. Dies findet er persönlich passend.
- schildert ein Führungsverhalten, das dem *Full Range Model of Leadership* am Nächsten kommt, weil er das Spektrum von der transformationalen Führung über die transaktionale Führung bis hin zur Laissez-faire Führung abdeckt.
- wünscht sich im Speziellen ein Weiterbildungsangebot im Bereich der Affektkontrolle der Kommunikation.
- hat von allen InterviewpartnerInnen die geringste sprachliche Metaphorik. Am ehesten fokussiert er noch auf Entwicklung, wenn er von „...*das läuft jetzt AUCH SELBSTÄNDIG.*“ (IP011, Z. 121-122), „...*der Plan geht auf...*“ (IP11, Z. 245), „...*nicht ausgereift ist.*“ (IP11, Z. 354), und „*Und so geht es dann stückchenweise nach vorne.*“ (IP08, Z. 610) spricht.

#### 5.1.12 IP12: Der Mittelpunkt

- ist durch Zufall Führungskraft geworden. Seine Vorgesetzte ist schwer erkrankt und rasch verstorben. Weil sonst keiner da war, hat er die Führung übernommen. „*Zuerst einmal vertretungsweise, und so bin ich irgendwie hineingewachsen*“ (IP12, Z. 82-83). Der Einstieg war insofern schwierig, weil dieser mit der Haus Neueröffnung, der Einführung der elektronischen Pflegedokumentation und dem Versuch zwei Abteilungen gleichzeitig zu führen einherging.
- gibt als positiv prägende Erfahrung an, wo mit viel Geduld und vielen Gesprächen ein Konsens mit den Angehörigen gefunden wurde. „...*, dass du dich mit ihnen zusammensetzt und einfach sprichst und ein Vertrauen gewinnst und aufbauen kannst.*“ (IP12, Z. 196-197) beziehungsweise wenn er merkt etwas bewirken zu können.
- führt als negativ prägende Erfahrung an, dass ihm MitarbeiterInnen gegenüber respektlos waren. „*SEI FROH, DASS ICH ÜBERHAUPT DA BIN. ... Also diese Sachen haben mir wirklich weh getan*“ (IP12, Z. 236-237). Weiters führt er an

einmal zu Unrecht des Mobbing beschuldigt worden zu sein. „... *wo ich mir heute noch keiner Schuld bewusst bin*“ (IP12, Z. 266-267).

- hat immer schon gerne MitarbeiterInnen etwas erklärt und ihnen weitergeholfen. Der Umgang mit den Angehörigen fällt ihm besonders leicht. Wenn er von etwas überzeugt ist, lässt er nicht locker. Er ist kontaktfreudig und spricht offen und ehrlich. Er ist authentisch. „*DAS WAS ICH SAGE, DAS IST SO*“ (IP12, Z. 326).
- führt als Schwäche an, teilweise zu offen zu sein. „... , *weil teilweise sage ich zu schnell etwas, wo ich mir hintennach denke, hätte ich doch den Mund gehalten*“ (IP12, Z. 318-319). Er mag keine sinnlosen administrativen Sachen, wenn er die Zeit sinnvoller für Menschen nutzen könnte.
- gibt als gewünschtes Selbstbild den Überblick zu haben an, wertschätzend mit einer gewissen Strenge zu sein, zielgerichtet und vermittelnd zu sein. Er weiß, was er will, ist hartnäckig und vermittelt dadurch eine gewisse Sicherheit. Er gewährt freie Arbeitsgestaltung. Er hat aber auch Durchsetzungsvermögen. Er steht hinter seinem Team und beachtet auch ihre Bedürfnisse.
- trägt ein Führungsbild in sich, dass von einer starken Wechselbeziehung geprägt ist. „*DU STEHST IRGENDWO IN DER MITTE DRINNEN, und es kommt irrsinnig viel AUF DICH ZU, und GEHT AUCH WIEDER VON DIR WEG, ... DU STEHST DA IN DER MITTE DRINNEN. Es STRÖMT viel auf dich ein. Aber du gibst auch viel*“ (IP12, Z. 803-807).
- verwendet die „Wir“-Form sehr stark, wenn er von anderen Führungskräften oder seinem Team spricht. „*Wo ich gesagt habe, da sind wir dahinter und das bekommen wir hin, und DAS MACHEN WIR. Und wir haben es geschafft*“ (IP12, Z. 298-299). Er bleibt häufig in der Selbstpositionierung und nimmt die Fremdpositionierung nur selten ein.
- hat in der Ausbildungszeit nur negative Vorbilder gehabt, die einen autoritären Führungsstil pflegten. So wollte er aber nicht führen. Als positives Beispiel gibt er die Vorgängerin an, die geradlinig sowie zielgerichtet war und die MitarbeiterInnen berücksichtigte.
- hat als Leitsatz: „*Jeder Tag ohne lachen, ist ein verlorener Tag*“ (IP12, Z. 500). Er hat eine optimistische Grundhaltung, weil er auch in belastenden Situationen eine Lernchance sieht. „*Wer weiß, für was das jetzt gut ist*“ (IP12, Z. 547).
- hat als persönliches Ziel, dass es den MitarbeiterInnen und BewohnerInnen gut geht.
- hat als zentrales Motiv den Respekt. „*Wichtig war mir einfach immer wirklich den ... RESPEKT GEGENÜBER ALLEN wirklich zu bewahren, ... Dass man keinen*

*schlecht gemacht hat, ... Sondern hinter allen, auch den Menschen gesehen hat“* (IP12, Z. 179-181).

- motiviert seine MitarbeiterInnen intrinsisch über die Befriedigung ihrer Bedürfnisse, mit Lob und individuellen Herausforderungen.
- priorisiert MitarbeiterInnen vor BewohnerInnen. An dritter Position kommen für ihn die Angehörigen. *„Einerseits hast du die Erwartungen von den Mitarbeitern, vom Bewohner, von den Angehörigen“* (IP12, Z. 443-444).
- sieht als den Auftrag an sich, seitens der Organisation, dass unter den MitarbeiterInnen und BewohnerInnen eine gewisse Zufriedenheit herrscht.
- nimmt den externen Einfluss durch die Organisation wahr, sieht ihn aber als Unterstützung.
- akzeptiert die organisationsbedingte Struktur in Form des vorgegebenen Rahmens, in dem er aber gestalten kann. *„...ich habe praktisch NICHTS VORGEFERTIGTES ÜBERNOMMEN, sondern ich habe sehr viel mitarbeiten können, wie das werden will. Im Rahmen von Unternehmen natürlich.“* (IP12, Z. 146-148). Er betrachtet die Organisation als schwerfällig. *„Es ist einfach eine riesige Organisation, und dann dauert das oft SO EWIG LANGE, dass man EIN ERGEBNIS SIEHT...“* (IP12, Z. 680-681).
- hat einen internen Führungskräftelehrgang gemacht. Er sieht, dass die Organisation viel bereitstellt und auch seine Heimleitung innovative Teamentwicklungen anbietet.
- praktiziert einen Führungsstil, der dem *authentischen Führungsstil* am Nächsten kommt, weil er danach handelt, was er sagt.
- wünscht sich mehr Austausch unter den Führungskräften. *„...die alten Führungskräfte, die die alten Lehrgänge gemacht haben und so, da ist mir jetzt SO VORGEKOMMEN, DIE LAUFEN EH. FÜR DIE BRAUCHEN WIR JETZT EH NICHTS MACHEN. Und das ist mir schon EIN BISSCHEN ABGEGANGEN“* (IP12, Z. 757-759). Er hätte gerne Weiterbildung im Bereich der Persönlichkeitsstärkung.
- hat eine sehr kriegerische Metaphorik, wenn er von *„...wieder gesplittet worden.“* (IP12, Z. 120), *„...ich bin lange wirklich standhaft gewesen.“* (IP12, Z. 205), *„... dass ich da so explodiert bin.“* (IP12, Z. 218), *„...das war auch EINSCHNEIDEND.“* (IP12, Z. 268), *„...zwischen die Fronten geraten bin ...“* (IP12, Z. 273), *„...wo ich wieder kämpfe ...“* (IP12, Z. 342), *„...ICH HABE MIR DAS ERKÄMPFT.“* (IP12, Z. 348) und *„...schon jedes Mal zum Speißbrutenlauf wird...“* (IP12, Z. 382) spricht.

Die folgende Tabelle 3 zeigt einen zusammenfassenden Überblick der Spuren wissenschaftlich objektiver Führungsstile, die bei den InterviewpartnerInnen gefunden wurden.

**Tabelle 3: Verortete Führungsstile**

Nr.	Titel	Führungsstil	Spuren
IP01	Die allwissende Müllhalde	Transformationale Führung	siehe S. 38f.
IP02	Die Schauspielerin	Servant Leadership	siehe S. 41
IP03	Der klare Weg	Authentische Führung	siehe S. 43
IP04	Der Oktopus	Authentische Führung	siehe S. 45
IP05	Der Tour Guide	Transformationale Führung	siehe S. 47f.
IP06	Der Gärtner eines Blumenbeets	LMX-Ansatz	siehe S. 50
IP07	Die Insel mit Infoschild	Servant Leadership	siehe S. 52
IP08	Der Regenbogen	Servant Leadership	siehe S. 54
IP09	Die bunte Landschaft	Full Range Model of Leadership	siehe S. 57
IP10	Die Sonne für die MitarbeiterInnen	Transformationale Führung	siehe S. 59
IP11	Der Souverän	Full Range Model of Leadership	siehe S. 62
IP12	Der Mittelpunkt	Authentische Führung	siehe S. 64

## 5.2 Analyse und Interpretation des Datenmaterials

Das folgende Unterkapitel geht der Frage nach, welche die zugrundeliegende konsistente Sinnfigur der Fälle IP01 bis IP12 jener scheinbar oberflächlich unterschiedlichen Sinnfiguren ist und wo in der Realität subjektiv unterschiedliche Konstruktionen vorliegen.

### 5.2.1 Welches Selbstbild haben sie?

Acht Wohnbereichsleitungen gaben als Initialerfahrung der Führungstätigkeit an, eher durch Zufall Führungsperson geworden zu sein, weil die/der VorgängerIn erkrankte, pensioniert, gekündigt wurde oder selbst zur Pflegedienstleitung aufstieg. Eine Leitung wurde Führungskraft durch einen Anruf der Pflegedirektion und eine, weil sich die Struktur an ihrem/seinem Arbeitsplatz geändert hatte und daher eine Leitung erforderlich machte. Interessanterweise gaben nur vier der zwölf befragten Wohnbereichsleitungen an, willentlich durch eigenes Anstreben Führungskraft geworden zu sein, sei es durch die Bewerbung zur Bereichsleitung, durch einen befristeten Führungsversuch auf ein Jahr, oder weil sie/er merkte sonst ihrer/seiner Vorgesetzten in die Quere zu kommen.

Als positiv prägende Erfahrung gaben acht Wohnbereichsleitungen positives Feedback an, sei es nun von den MitarbeiterInnen, Vorgesetzten, BewohnerInnen oder Angehörigen. Dies wurde dann als Führungsbestätigung wahrgenommen. Vier Leitungen gaben die Entwicklung ihres Teams, von zerstrittenen MitarbeiterInnen hin zu einer

mitschaffenden Einheit, die zusammenhält, als positiv prägend für ihre/seine Führungstätigkeit an. IP08 sagt dazu: „... was wir bewirken können, wenn wir als Team stark sind“ (Z. 144-145).

Als negativ prägende Erfahrung gaben zehn Wohnbereichsleitungen Konflikte an, die sie mit Vorgesetzten, MitarbeiterInnen oder Angehörigen hatten. Fünf dieser Leitungen führten bei den negativen Erfahrungen mit seinen/ihren Vorgesetzten die mangelnde Wertschätzung, fehlende Unterstützung oder ein generelles Fehlverhalten ihnen gegenüber, indem diese ihnen in Krisensituationen nicht zur Seite standen, an. Interessanterweise wurden jene Erfahrungen als sehr einschneidend erlebt, bei denen es um Verletzungen des zentralen Motivs der Führungskraft ging. Vier Führungskräfte führten bei den negativen Erfahrungen mit ihren MitarbeiterInnen persönliche Angriffe durch Respektlosigkeit, Neid auf die Position oder Misstrauen an. Eine Leitung sprach über negative Erfahrungen durch Beschwerden von Angehörigen, weil sie/er für Fehler ihrer/seiner MitarbeiterInnen geradestehen muss und sagte dazu: „Ja, und dann stehst du da, und musst dich FÜR DEIN TEAM ENTSCULDIGEN, dass das schief gelaufen ist. EIGENTLICH, was kann ich dafür?“ (IP04, Z. 145-146). Eine Wohnbereichsleitung wurde durch die ständigen Führungswechsel der Heimleitung negativ geprägt, weil durch die fehlende Struktur keine Weiterentwicklung möglich war. Eine Führungskraft gab an insofern keine negativ prägenden Führungserfahrungen zu haben, da sie/er sich von den Dingen, die in ihrem/seinen Job geschehen, nicht persönlich betroffen fühlt.

Bei den Stärken beziehungsweise den Führungsaufgaben die leicht fallen, wurden sehr unterschiedliche Antworten gegeben. Dennoch ließen sich gewisse Gemeinsamkeiten verorten. Sieben Führungskräfte erwähnten die Kollegialität, da sie ihre MitarbeiterInnen in die Entscheidungen integrieren und dadurch deren Stärken fördern. Die Stärke liegt also auch in der Fähigkeit, die Talente der MitarbeiterInnen realistisch einzuschätzen. Sieben Leitungen sahen die klare, authentische, achtsame und offene Kommunikation als eine ihrer Stärken, sei es bei Gesprächen mit den MitarbeiterInnen, als VermittlerIn in Konfliktsituationen oder als generelles Führungsinstrument. Einer Wohnbereichsleitung gelang es dabei sogar überwiegend auf einer sachlichen Ebene zu bleiben, mit folgender Begründung: „... , wenn ich nicht ALS PUFFER WIRKEN KANN, sondern MITSCHWINGE, dann wirke ich auch noch ALS KATALYSATOR“ (IP11, Z. 423-425). Vier Führungskräfte betrachteten die Zielorientiertheit als eine ihrer Stärken, wobei sie nicht lockerlassen, wenn sie von etwas überzeugt sind. Dreimal wurde das Organisationstalent oder delegieren zu können erwähnt. Als weitere Stärken wurden Kompetenz, Verlässlichkeit, Empathie, Herzlichkeit, Ruhe, Ausgeglichenheit, Gerechtigkeit und die Vorbildfunktion als StimmungsmacherIn genannt. Die Selbstreflexion spielte dabei immer

wieder eine wichtige Rolle. Eine Wohnbereichsleitung erwähnte als eine ihrer/seiner Stärken das Erkennen des Machbaren, da durch dieses Eingeständnis viel Druck aus den Führungshandlungen genommen wird.

Bei den Schwächen beziehungsweise den Führungsaufgaben die schwer fallen, wurden sehr unterschiedliche Antworten gegeben. Dennoch lässt sich differenzieren, ob die Schwäche in den Führungskräften selbst oder in der Organisation/dem System gesehen wurde. Bei jenen sechs Wohnbereichsleitungen, bei denen die Schwäche in den Führungskräften selbst verortet wurde, lagen diese darin, zu Forderungen der nächsthöheren Führungsebene oder jenen der MitarbeiterInnen *nein* zu sagen, zu starke Kritik üben zu müssen, strukturiert und klar zu bleiben, ungern vor fremdem Publikum zu sprechen oder teilweise zu offen zu sein. Bei jenen sechs Leitungen, die auf Schwächen des Systems fokussierten, lagen diese darin, Dinge nicht umsetzen zu wollen, von denen sie/er nicht überzeugt sind, oder die Sorge wegen Überbelastung des Teams auf Grund nicht mehr tragbaren MitarbeiterInnen, die nicht einfach gekündigt werden können oder neurologisch auffälligen BewohnerInnen, die zur Belastung werden. Weiters wurde die Sandwichposition angeführt, durch die die Führungskräfte zum Sammelpunkt für alle Probleme werden, oder wenn die nächsthöhere Führungsebene ihren Job nicht ordentlich macht. Als problematisch wurde auch die Schwerfälligkeit des Systems betrachtet beziehungsweise, dass der Fokus in der Pflege nicht bei der Sozialbetreuung liegt.

Generell wurde das gewünschte Selbstbild sehr ähnlich jenem Selbstbild beschrieben, dass die Wohnbereichsleitungen von sich haben, wenn sie über ihre Stärken sprachen. Sieben Führungskräfte erwähnten die Kollegialität, da sie ein freundschaftliches Verhältnis, jedoch ohne privaten Kontakt zu den MitarbeiterInnen, haben wollen. Dabei wiesen zwei Leitungen eine Divergenz der gewünschten Führungsposition auf, die einmal außerhalb und ein andermal innerhalb des Teams verortet wurde. Dreimal wurden jeweils Kompetenz, Verlässlichkeit, Zielorientiertheit, Wertschätzung, Gerechtigkeit, Empathie und eine werteweisende Vorbildwirkung aufgezählt, um dem Team Stabilität zu vermitteln. Zwei Führungskräfte erwähnten explizit, dass das gewünschte Selbstbild sehr situationsabhängig ist. Weitere Begriffe, die genannt wurden, sind Authentizität, Achtsamkeit, Offenheit, Ehrlichkeit, Verschwiegenheit, Prozess- und Lösungsorientierung, mit dem Blick auf die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen. Zwei Leitungen sprachen im Zusammenhang mit dem gewünschten Selbstbild auch von einer gewissen Strenge und Grenzsetzung.

Obwohl die Führungsbilder auf den ersten Blick nicht unterschiedlicher sein könnten, ließen sich trotzdem einige Gemeinsamkeiten erkennen. Acht Wohnbereichsleitungen beschrieben Führungsbilder, die als Support für die MitarbeiterInnen verstanden werden

können. So ging es bei der *allwissenden Müllhalde*, beim *klaren Weg*, bei der *Insel mit Infoschild*, bei der *Sonne für die MitarbeiterInnen* und beim *Mittelpunkt* um Orientierung, Transparenz und Klarheit durch Information. Die *SchauspielerIn*, der *Tour Guide* und die *bunte Landschaft* hatten gemeinsam, dass sie die MitarbeiterInnen individuell unterstützen, je nachdem was diese benötigen und dass jede/jeder ihren/seinen Platz für eine maximale Entscheidungsfreiheit finden kann. Vier Wohnbereichsleitungen beschrieben Führungsbilder, bei denen eher sie selbst im Fokus standen. Sei es nun beim *Oktopus*, um Defizite neuer MitarbeiterInnen zu kompensieren, beim *Gärtner eines Blumenbeets* die MitarbeiterInnengestaltung, beim *Regenbogen*, die ständige Weiterentwicklung seiner/ihrer Führungskompetenz oder beim *Souverän* die Vorbildwirkung.

Bei der Selbst- und Fremdpositionierung der Agencyanalyse, zeichnete sich auf den ersten Blick ebenfalls ein sehr differenziertes Bild ab. Es ließen sich aber dennoch Verallgemeinerungen finden. Sieben Wohnbereichsleitungen behielten die Selbstpositionierung fast durchgängig ein. Drei Leitungen wechselten stärker zwischen der Selbst- und Fremdpositionierung und eine Führungskraft behielt die Fremdpositionierung fast durchgängig bei. Bei einer Führungskraft stand auch die „Wir“-Form sehr stark im Vordergrund.

### **5.2.2 Was motiviert sie in ihrem Führungshandeln?**

Sieben der zwölf Wohnbereichsleitungen gaben an, positive Vorbilder zu haben, die ihr Führungshandeln beeinflussen. Drei Führungskräfte nannten die/den ehemalige/n Chefin/dessen/deren Eigenschaften sich auch im eigenen Verhalten widerspiegeln. IP04 sagte dazu treffend: „*Und natürlich DAS BESTE, was mir bei denen gefallen hat, versuche ich bei mir auch so zu machen*“ (Z. 277-278). Zwei Wohnbereichsleitungen führten private Vorbilder an und die restlichen zwei verwiesen auf historische Vorbilder, deren Eigenschaften sich auch in ihrem Führungshandeln abzeichnen. So führte IP07 Mahatma Gandhi als selbstlose charismatische Persönlichkeit an und hat als zentrales Motiv die Gleichwertigkeit aller Menschen. IP11 gab als handlungsleitendes Vorbild Immanuel Kant und dessen kategorischen Imperativ an. „*Ich verlange von meinen Mitarbeitern NICHTS, was ich nicht auch von mir verlange*“ (IP11, Z. 487). Drei Führungskräfte verwiesen auf negative Vorbilder, die alle aus ihrer beruflichen Vergangenheit stammten und ihnen zeigten wie Führung nicht funktioniert. Dies waren Persönlichkeiten, deren einzige Qualifikation in der Länge des Dienstalters bestand und zeigten wie Macht jemanden im negativen Sinne verändern kann, oder die einen autoritären Führungsstil pflegten. Zwei Wohnbereichsleitungen gaben an, keine Vorbilder zu haben. Sie hatten sich entweder von überall etwas mitgenommen, oder wie IP08 berichtet: „*Ich wollte*

*eigentlich IMMER SO FÜHREN, WIE ICH SELBER BEHANDELT WERDEN WOLLTE*“ (Z. 425-426).

Elf der zwölf Wohnbereichsleitungen hatten eine sehr optimistische Grundhaltung. In Bezug auf die Werte, die sich motivierend auf das Führungshandeln auswirken, wurde zweimal von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung berichtet. Diese wurden genauso gegenüber der nächsthöheren Führungsebene eingefordert, wie auch von den MitarbeiterInnen. Zwei Führungskräfte führten eine Gleichbehandlung und -berechtigung als motivationsfördernd an. Wieder zwei andere hatten klare Vorstellungen dazu, wie sie selbst behandelt werden wollen und handeln auch danach. So richtete IP03 sein/ihr Führungshandeln danach aus. *„EINES TAGES bin ich da drüben in dem Bett, (...) und ICH MÖCHTE, dass da wer in mein Zimmer kommt, ZU MIR guten Morgen sagt, mich WERTVOLL und RESPEKTIERT, SO WIE ICH BIN*“ (Z. 375-377). Zwei Wohnbereichsleitungen sprachen von einer christlichen Grundhaltung, die von Herzlichkeit und Ruhe, genauso wie von einem gegenseitigen Geben und Nehmen geprägt ist. IP06 brachte dies mit einem Kinderreim auf den Punkt. *„SEI EIN SONNENKIND DURCHS GANZE LEBEN. NUR WER SONNE HAT, KANN SONNE GEBEN*“ (IP06, Z. 483-484). Zwei Führungskräfte führten auch Fehler, in Verbindung mit einer gewissen Fehlerkultur, als handlungsmotivierend an. IP09 sagte dazu: *„WENN EIN MENSCH ETWAS FALSCH GEMACHT HAT, VERGISS NICHT, WAS ER VORHER RICHTIG GEMACHT HAT*“ (Z. 620-621). Eine Wohnbereichsleitung fühlte sich motiviert, wenn sie/er in der Arbeit auch lachen kann und sah mit den Worten: *„Wer weiß, für was das jetzt gut ist*“ (IP12, Z. 547) in belastenden Situationen eine Lernchance. Eine Führungskraft pushte sich dadurch, dass für sie/ihn ein Prozess nie beendet ist, weil es immer etwas zu optimieren gibt und eine weitere Wohnbereichsleitung war motiviert, wenn sie/er ein Gemeinschaftsgefühl unter den MitarbeiterInnen erzeugen konnte. Eine Führungskraft hatte eher eine pessimistische Einstellung, da sie/er der Meinung war, dass es sowieso immer anders kommt als man denkt. Diese verlor dennoch nicht die Motivation, da ihr/ihm der Beruf Freude bereitet und sie/er gerne den BewohnerInnen einen schönen Lebensabend gestaltet.

Ein Drittel der Wohnbereichsleitungen hatte die Bedürfnisse der BewohnerInnen und MitarbeiterInnen als persönliches Ziel zum Inhalt. Zwei Führungskräfte dieses Kreises führten an, dass das Ziel darin liegt, dass es den BewohnerInnen und MitarbeiterInnen gut geht, eine/einer will alle ihr/ihm gestellten Aufgaben bewältigen können und eine/einer will Motivation stiften und schöne Erlebnisse bereiten. IP02 sagt dazu: *„Für mich ist wichtig, dass es den MITARBEITERN GUT GEHT, dass die KOLLEGEN mit ihrer ARBEIT ZUFRIEDEN sind, dass es den Bewohnern gut geht, dass sich die Bewohner wohl fühlen im Haus*“ (Z. 359-361). Drei Wohnbereichsleitungen hatten explizit nur die

Bedürfnisse der MitarbeiterInnen als persönliches Ziel im Visier. Dabei ging es entweder darum die Selbständigkeit der MitarbeiterInnen zu fördern, das Betriebsklima zu verbessern, damit die MitarbeiterInnen gerne arbeiten, Ideen einbringen und dass auch in der Arbeit gelacht wird, oder um das Sichtbarmachen von gemeinsamer Entwicklung im Team. Zwei Führungskräfte führten als persönliches Ziel sich selbst an. Die eine Wohnbereichsleitung wollte bei der Erfüllung aller Bedürfnisse des Umfeldes nicht auf seine/ihre eigenen Bedürfnisse vergessen und die andere sah als sein/ihr wichtigstes Führungsziel, dass es ihm/ihr persönlich gut geht, weil dies die Basis dafür ist, dass es den anderen gut gehen kann. Zwei Leitungen führten die Bedürfnisse der BewohnerInnen als persönliches Ziel an, da sich die/der eine dafür verantwortlich fühlt, dass die BewohnerInnen einen schönen Lebensabend verbringen können und die/der andere will den Alltag der BewohnerInnen durchbrechen, damit diese einer Gleichförmigkeit entgegen können. Eine Führungskraft hatte als persönliches Ziel sowohl die Bedürfnisse der BewohnerInnen im Fokus, indem sie/er die Sozialbetreuung mehr in die Pflege einbringen will, aber sie/er hatte sich auch selbst im Visier, da sie/er seinen/ihren Verantwortungsbereich weiterentwickeln will.

Interessant ist, dass sich nur bei fünf Wohnbereichsleitungen das persönliche Ziel ungefähr mit deren zentralem Motiv deckte. Zusätzlich schien für manche Führungsstile das persönliche Ziel oder zentrale Motiv prägend zu sein. Gerade beim Servant Leadership schien ein Zusammenhang zum persönlichen Ziel zu bestehen, da diese InterviewpartnerInnen beim persönlichen Ziel eigentlich nur das Wohl aller anderen im Fokus hatten. IP06, bei dem/der Tendenzen des LMX-Ansatzes zum Vorschein kamen, hatte als zentrales Motiv eine enge Zusammenarbeit mit seinem/ihrer Team und seinen/ihren Vorgesetzten. *„Dass wir alle ein gutes Auskommen haben...“* (IP06, Z. 500). Dieses Motiv brachte die Charakteristik des Führungsstils auf den Punkt, da dabei die Beziehungen in alle Richtungen im Mittelpunkt stehen. Die vier weiteren Führungskräfte, bei denen das zentrale Motiv stark deckungsgleich mit dem persönlichen Ziel war, führten als Motiv das persönliche Wohlbefinden, die Gleichwertigkeit aller Menschen, die generelle Entwicklung oder die Weiterentwicklung des Teams an. Bei den restlichen Wohnbereichsleitungen unterschieden sich die zentralen Motive von den persönlichen Zielen. Sie waren sehr vielfältig und reichten von ernst genommen zu werden, Kooperation unter Gleichgesinnten, Klarheit und Struktur über Führungskultur beziehungsweise dem Betriebsklima, das Kreative und Gestalterische bis hin zur klaren Definition von Begrifflichkeiten und dem generellen Respekt. IP12 sagte dazu: *„Wichtig war mir einfach immer wirklich den ... RESPEKT GEGENÜBER ALLEN wirklich zu bewahren, ... Dass man keinen schlecht gemacht hat, ... Sondern hinter allen, auch den Menschen gesehen hat“* (Z. 179-181).

### 5.2.3 Welches Menschenbild haben sie?

Generell hatten alle Wohnbereichsleitungen einheitlich ein eher positives Menschenbild und glaubten, dass ihre MitarbeiterInnen am stärksten intrinsisch zu motivieren sind. Die Voraussetzung dafür war, sich mit den MitarbeiterInnen auseinanderzusetzen, um zu erfahren was diese interessiert. Sehr gut auf den Punkt brachte es IP01: *„Da muss man sich vorher die Mühe machen hinzusehen und die Leute so kennenzulernen und zu wissen WO KANN ICH DEN ANSETZEN, wenn da jetzt irgendetwas nicht von selber läuft“* (Z. 323-325). Empathie, Wertschätzung, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und die zu Führenden ernst zu nehmen, waren dabei wichtige Kernkompetenzen, die Führungskräfte mit sich bringen sollten. Die zu bedienenden intrinsischen Kanäle sind genauso vielfältig und vielschichtig, wie es die Persönlichkeiten der MitarbeiterInnen sind. IP09 drückte dies in einer schönen Metapher aus, wenn sie sagte: *„...für mich ist EIN TEAM WIE EIN HERBST. Jeder hat seine verschiedenen Farben, seine verschiedenen Eigenschaften“* (Z. 486-487). Fünfmal wurden individuelle Herausforderungen beziehungsweise Lob genannt. Viermal wurde der Kanal über die persönliche Aufmerksamkeit, in Form von Feedback genannt, sogar wenn dieses Feedback als Kritik in Erscheinung tritt. Dreimal stand die Betonung des Zusammenhalts im Vordergrund. Für eine interviewte Person wirkte die eigene Vorbildfunktion als nachzustrebender Motivator. Die Motivation konnte auch angekurbelt werden, indem die Ideen der MitarbeiterInnen in umzusetzende Konzepte mit einfließen. IP05 differenzierte die Art und Weise wie MitarbeiterInnen zu motivieren sind sogar nach der Generationszugehörigkeit. Die angestoßenen Motivationsfaktoren hatten unter anderem zur Folge, dass dadurch die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen nach Anerkennung und deren Wünsche, zum Beispiel bei der Dienstplangestaltung, befriedigt werden und ein angenehmes Arbeitsklima geschaffen wird. Auffallend war im Zusammenhang mit dem Menschenbild, dass jene InterviewpartnerInnen, die die größte Führungserfahrung hatten oder schon am längsten im Unternehmen beschäftigt waren, bei den negativ prägenden Erfahrungen Erlebnisse mit MitarbeiterInnen anführten.

In Bezug auf das Menschenbild, ist die MitarbeiterIn-BewohnerIn-Angehörigen-Konstellation ein interessanter Faktor, der bei der Auswertung entdeckt wurde. Die Reihungen waren genauso vielfältig, wie die interviewten Personen unterschiedlich waren. Einerseits zog sich dieses Ranking bei sechs Führungskräften wie ein roter Faden durch das gesamte Interview und andererseits wurden von vier Wohnbereichsleitungen divergierende Angaben bezüglich Rangordnung gemacht, je nachdem um welches Themengebiet es ging. Zwei InterviewpartnerInnen nahmen eine Sonderstellung ein. IP11 sah die BewohnerInnen und MitarbeiterInnen als gleichwertige Schwerpunkte. *„...die stelle ich*

*relativ gleichwertig nebeneinander. Das eine sind die Bewohner und das andere ist DAS TEAM* (Z. 248-249). IP07 hatte überhaupt keine Priorisierungen bezüglich MitarbeiterIn-BewohnerIn-Angehörigen-Konstellation. Dies lässt sich durch das zentrale Motiv der Gleichwertigkeit aller Menschen erklären.

Dreimal wurden die MitarbeiterInnen vor den BewohnerInnen und den Angehörigen gereiht. Zweimal wurden die BewohnerInnen vor den Angehörigen und den MitarbeiterInnen genannt. Einmal wurden BewohnerInnen vor den MitarbeiterInnen und den Angehörigen positioniert. Vier InterviewpartnerInnen waren divergent in der Konstellation, wobei vielfällige Variationen genannt wurden. Es konnte kein Zusammenhang zu den jeweilig verorteten Führungsstilspuren festgestellt werden. Beispielsweise wurden beim Servant Leadership Ansatz die MitarbeiterInnen nicht automatisch an erster Stelle genannt.

#### **5.2.4 Wie denken sie über die Organisation/das System?**

Beim Auftrag der Organisation an die Wohnbereichsleitungen schien es sich um unausgesprochene Vereinbarungen zu handeln. Ein Auftrag, aus dem zu entnehmen wäre was alles zu den ausdrücklichen Aufgaben einer Wohnbereichsleitung gehört, war nirgends konkret verschriftlicht. Einige InterviewpartnerInnen meinten diesen Auftrag aus der Jobdeskription ablesen zu können, da es zur Wohnbereichsleitung ein Stellenprofil gibt. Als allgemeiner Auftrag wurde es von einem Großteil der befragten Personen gesehen, wie es IP12 treffend beschrieb: *„Die Organisation verlangt, DASS DAS „WERKEL“ LÄUFT“* (Z. 610) oder wie IP06 ausdrückte: *„Den Laden am Laufen zu halten...“* (Z. 545). Was ist aber konkret darunter zu verstehen? Vier Führungskräfte sahen es als ihren Auftrag an, durch ihr Führungshandeln zum Image der Organisation beizutragen. Sie glaubten ihre Bestimmung zu erfüllen, wenn die Abteilung ein gutes Bild nach außen macht, die Abteilung gut geführt wird und die interne sowie die externe Zusammenarbeit gut funktioniert, die Geschäftsführung so wenig wie möglich negative Kontakte zu Angehörigen hat, oder generell die Organisation ein gutes Image hat. Vier weitere Wohnbereichsleitungen hatten als Auftrag eher das Personal im Blickfeld, besonders wenn sich in weiterer Folge daraus eine Zufriedenheit der BewohnerInnen ergeben soll. Sie führten als subjektiv empfundene Anordnungen die Personalunterweisung, einen Arbeitsrahmen in der Abteilung zu schaffen, die Erzeugung von Zufriedenheit bei den MitarbeiterInnen, oder das Behüten der zu Führenden an, da es immer weniger Nachwuchskräfte gibt. IP09 drückte dies folgendermaßen aus: *„Auf den Mitarbeiter gut zu schauen, weil es ja mittlerweile kaum mehr Leute am Markt gibt“* (Z. 660-661). Zwei Wohnbereichsleitungen sprachen explizit an, dass es für sie keinen wahrnehmbaren Auftrag gibt, sie aber

dennoch ihrem Führungshandeln einen Sinn geben, indem sie sich um ihre Abteilungen kümmern und sich als StimmungsmacherInnen sehen. Eine Leitung hatte eher die BewohnerInnenversorgung im Blickfeld, woraus sich das Wohl der MitarbeiterInnen und in weiterer Folge das Image der Organisation ergibt. Eine weitere Führungskraft sah ihren/seinen Auftrag darin, dass er/sie eine Umsetzungsverantwortung von Wohnkonzepten hat, „...*, dass die Bewohner hier herinnen möglichst ganzheitliche Pflege und Betreuung haben*“ (IP11, Z. 624-625). Möglicherweise liegt der Grund in dieser weitläufigen Auftragsstellung darin, dass der Spielraum den die Wohnbereichsleitungen zur Verfügung gestellt bekommen eine maximale Ausdehnung erreicht, um sicher einen Platz zu finden damit Ideen verwirklicht werden können.

Der externe Einfluss der Organisation wurde von sieben Wohnbereichsleitungen als groß und wichtig empfunden, da dieser den Rahmen beziehungsweise die Struktur vorgibt und für die Zuweisung von Personal verantwortlich ist. Drei der sieben Leitungen führten weiters noch an, dass sie die Organisation als BereitstellerIn von Hilfsgeräten, wie Aufstehhilfen, Pflegeprodukten und auch Vorgesetzten, die unterstützen und bereit sind Entscheidungen zu treffen, die ihren Kompetenzbereich überschreiten, wahrnehmen. Zwei Wohnbereichsleitungen empfanden den Einfluss seitens der Organisation als UnterstützerIn neutral, falls sie sie benötigen und fühlen sich in ihr sehr gut aufgehoben. Eine Leitung nahm den Einfluss seitens der Organisation als nicht besonders groß wahr, da sie/er glaubt nicht viel von ihr zu brauchen. Eine Führungskraft betrachtete den externen Einfluss durch die Organisation sogar als zu gering, da vieles ohne Konsequenzen bleibt. Sie/er wünschte sich eine strengere Hierarchie. Viermal wurde die Organisation im Zusammenhang mit ihrem Einfluss als träge und langsam beschrieben. IP01 reflektierte dies folgendermaßen: „...*die Räder drehen sich nur mit einer gewissen Geschwindigkeit*“ (Z. 494). IP12 sagte dazu: „*Es ist einfach eine riesige Organisation, und dann dauert das oft SO EWIG LANGE, dass man EIN ERGEBNIS SIEHT...*“ (Z. 680-681).

Die Struktur ist in Bezug auf die Organisation ein zentrales Thema. Für sieben Wohnbereichsleitungen war die Struktur wichtig und sie brauchten sie in Form von Ordnung, Unterstützung, Regeln, Stabilität, Gerechtigkeit, um Klarheit zu vermitteln und einen Rahmen vorzugeben oder um nebenberuflich studieren zu können. IP09 sagte dazu: „*Ich habe selber Vorgesetzte, die NEHMEN MICH ERNST, (...) DIE HÖREN MIR ZU, die STEHEN HINTER MIR, sagen auch was Sache ist. Ja und das gefällt mir. Das brauche ich schon*“ (Z. 724-726). Zwei Führungskräfte erwähnten kaum die Struktur. Sie nahmen sie als gegeben hin und fokussierten eher darauf, wie sie sich in ihr bewegen können. Eine Wohnbereichsleitung sah sich von der Struktur her als abgeschotteten

Sonderfall. „Weil sonst sind wir immer DIE INSEL“ (IP02, Z. 690-691). Eine Leitung erwähnte in keiner Weise den Begriff Struktur. IP06 nahm zwar die Struktur als wichtiges Element wahr um Sicherheit zu geben, will sie aber aufbrechen, damit sich die Individualität seiner/ihrer MitarbeiterInnen entfalten kann.

### **5.2.5 Wie denken sie über Führungsentwicklung?**

Alle InterviewpartnerInnen haben mindestens eine interne beziehungsweise externe Führungskräfteausbildung gemacht, oder sind zum Zeitpunkt der Erhebung in einer Ausbildung gewesen. Sieben Wohnbereichsleitungen haben eine organisationsinterne Ausbildung zur Entwicklung absolviert. Drei Führungskräfte konnten sowohl auf eine interne wie auch auf eine externe Ausbildung zurückgreifen. Zwei Leitungen haben eine externe Ausbildung erhalten. Acht Führungskräfte nahmen wahr, dass der Organisation ihre persönliche Weiterbildung beziehungsweise Entwicklung wichtig ist. Zwei Leitungen zogen einen Vergleich zu ihrer/seiner Ausbildung zum basalen mittleren Pflegemanagement und empfanden den internen Führungskräftelehrgang als besser, da dieser praxisbezogener war und die zur Verfügung gestellten Coachingstunden eine Bereicherung zur persönlichen Weiterentwicklung darstellten. Eine Leitung gab zwar die externe Ausbildung zur Lebens- und Sozialberatung als größten Nutzen für die Führungsarbeit an, da es um viel Selbsterfahrung ging. Die Organisation bot aber für sie/ihn ein sehr gutes Fortbildungsprogramm. Sie/er nutzte das Angebot des Coachings und der Supervision und berichtete: „Also ich kenne kein Unternehmen, die das gratis zur Verfügung stellen, zur Psychohygiene“ (IP09, Z. 804-805). Eine Person verortete den Schwerpunkt auf dem systemischen Coaching und eine andere Bereichsleitung fühlte sich durch das Angebot der Peergroups und des Coachings ausreichend gefördert. IP04 fühlte sich wertgeschätzt, wenn er/sie sagt: „Also, wenn sie immer wieder diese Führungskräftelehrgänge organisieren, das kostet sich einen Haufen Geld. Alleine daran sieht man, dass es DENEN DAS WERT IST, dass wir uns ENTWICKELN. Und jetzt haben wir auch diese Peergroups organisiert. Das finde ich SCHON GUT. (...) und das zeigt, aha wir sind doch denen etwas wert. SIE WOLLEN, dass wir uns da ENTWICKELN“ (Z. 439-443). Die siebte Wohnbereichsleitung fokussierte auch seine/ihre Heimleitung und dessen/deren innovative Ideen zur Teamentwicklung. Die achte Leitung hatte erst mit einer internen Führungsausbildung begonnen, die durch ihren persönlichkeitsbildenden Charakter als persönlich passend empfunden wurde. Eine Führungskraft hat mehr angeboten bekommen als sie/er in Anspruch nehmen wollte, da sie/er sonst gar nicht mehr auf der eigenen Abteilung wäre. Drei Wohnbereichsleitungen hatten eher einen negativen Eindruck bezüglich dessen, welchen Stellenwert die Weiterentwicklung für das Unternehmen hat. Eine/einer sah kaum die Möglichkeit eigene Ideen vorbringen zu können, eine/einer

meinte wegen der bevorstehenden Pensionierung punkto Ausbildungen benachteiligt zu sein und eine dritte Führungskraft glaubte, dass man da mehr machen könnte, da nur Basics vermittelt werden aber danach nichts Weiterführendes folgt.

In Bezug auf den praktizierten Führungsstil lässt sich sagen, dass alle Wohnbereichsleitungen grundsätzlich keinen, der im Theorieteil beschriebenen objektiven Führungsstile in ihrer Reinform praktizierte. Der Autor hat durch die Befragungen den Eindruck gewonnen, dass die jeweiligen Subjektiven Führungstheorien eher implizit handlungsleitend sind und eigentlich erst durch die Interviews expliziert wurden. Es sind jedoch gewisse Spuren und Tendenzen in Richtung wissenschaftlich objektiver Führungsstile erkennbar. So wiesen drei Führungskräfte Neigungen zur *transformationalen Führung* auf, da sie immer wieder neue Visionen entwickeln, Projekte auf der Abteilung vorantreiben und die Führung um das Wachstum der Follower erweitern. Drei Leitungen haben Spuren von *Servant Leadership*, da sie sich absolut in den Dienst der Wunscherfüllung der MitarbeiterInnen stellen. Drei weitere Führungskräfte praktizierten einen Führungsstil, der dem *authentischen Führungsstil* am Nächsten kam, da sie sich selbst treu bleiben und danach handeln, was sie sagen. Das *Full Range Model of Leadership* war zweimal vertreten, da diese Wohnbereichsleitungen beinahe das volle Spektrum, von der transformationalen Führung über die transaktionale Führung bis hin zur Laissez-faire Führung, abdeckten. Einmal ließ sich ein Führungsstil verorten, der dem *LMX-Ansatz* am Nächsten kommt, da es sehr stark um Beziehungen und Verbundenheit ging. „...*ich bin halt IMMER DARUM BEMÜHT, ja, auch so EIN BINDEGLIED ZU SEIN zwischen meinen Mitarbeitern, zwischen Heimleitung und Pflegedienstleitung. Und ich glaube, dass das auch ganz wichtig ist, dass hier einfach DIE ZUSAMMENARBEIT GUT FUNKTIONIERT...*“ (IP06, Z. 248-251).

Die Wünsche punkto Führungsentwicklung waren sehr unterschiedlich. Dennoch ließen sich auch Gemeinsamkeiten und gewisse Trends aus den Interviews ableiten. Fünf Wohnbereichsleitungen wünschten sich vorrangig Weiterbildungen. Eine gab den Bereich der Kommunikation und Informationen zur interkulturellen Pflege an, weil immer mehr Beschäftigte Migrationshintergrund haben. Eine weitere Person hätte gerne eine Fortbildung zur Gestaltung des Betriebsklimas gehabt, um eine gewisse Jammerkultur noch besser unterbrechen zu können. Die dritte Leitung gab einen Kurs für Kennzahlen an, um Zusammenhänge besser verstehen zu können und in die Pflege einfließen zu lassen. Die vierte Führung hätte gerne ein Modul zur Affektkontrolle in der Kommunikation und die fünfte Person weiterführende Module zur Persönlichkeitsentwicklung gehabt. Drei Leitungen würden sich mehr Austausch innerhalb der gleichen Führungsebene wünschen. Dieser sollte in einem kleinen Rahmen, ähnlich der Peergroups

stattfinden, da diese nicht allen Führungskräften angeboten wurden. IP12 äußerte sich dazu folgendermaßen: „...die alten Führungskräfte, die die alten Lehrgänge gemacht haben und so, da ist mir jetzt SO VORGEKOMMEN, DIE LAUFEN EH. FÜR DIE BRAUCHEN WIR JETZT EH NICHTS MACHEN. Und das ist mir schon EIN BISSCHEN ABGEGANGEN“ (Z. 757-759). Drei Führungskräfte wünschten sich Adaptierungen bei bereits bestehenden Weiterbildungsstrukturen der Organisation. Eine Person gab an, dass sie/er gerne eine Trennung zwischen Talenten und Führungskräften beim internen Führungskräftelehrgang gehabt hätte, da ihr/ihm die fachliche Auseinandersetzung fehlte. Die zweite Führung hätte sich zu Beginn ihrer Karriere mehr Orientierung über organisatorische und administrative Abläufe gewünscht, um sich schneller zurechtzufinden. Die dritte Leitung erachtete es als absolut wichtig, dass beim Coaching die Diskretion strikt eingehalten wird. Darauf sollte bei den Peergroup-Treffen nochmals mit Nachdruck hingewiesen werden. Zusätzlich hätte diese Person gerne eine Auffrischung beziehungsweise Ergänzungen beim Umgang mit schwierigen Angehörigen gehabt. Eine Wohnbereichsleitung möchte mehr in die Personalentwicklung involviert werden und würde gerne bei einer Steuerungsgruppe zum Schnittstellenmanagement mitwirken. Eine sehr erfahrene Führungskraft wünschte sich in seiner/ihrer Expertise wahrgenommen zu werden. „...und dann wird man NICHT GESCHÄTZT ALS ERFAHRENE FÜHRUNGSKRAFT...“ (IP08, Z. 374-375).

## **6 Diskussion und Schlussfolgerung**

Das abschließende Kapitel widmet sich der Beantwortung der zu Beginn formulierten zentralen Forschungsfrage, nämlich welche Subjektiven Führungstheorien Wohnbereichsleitungen in der Altenpflege haben. Anhand von zwölf qualitativen Interviews wurde versucht, die Teilaspekte der zentralen Frage zu beantworten. Die Ergebnisse werden zusammengefasst und an die Theorie beziehungsweise an bisherige Forschungsergebnisse rückgekoppelt. Anschließend werden die Stärken und Schwächen der Studie sowie praktische Implikationen und mögliche Anstöße für weitere Forschung zu dem Thema Subjektive Führungstheorien diskutiert.

### **6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Das Ziel dieser Arbeit war es, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Subjektiven Führungstheorien Wohnbereichsleitungen in der Altenpflege haben. Um diese umfangreiche Frage beantworten zu können, wird anhand der zuvor formulierten fünf Unterfragen nun schrittweise an die zentrale Forschungsfrage herangegangen. Diese fünf Teilaspekte hatten unterschiedliche Inhalte, allerdings gab es dabei auch Berührungs-

punkte, da sie ineinander verkettet sind und zusammen die jeweilige Subjektive Führungstheorie der InterviewpartnerInnen bilden. Die erste und zugleich umfangreichste Unterfrage widmete sich dem Selbstbild. Der zweite Themenbereich hatte die Motivation für Führungshandeln zum Inhalt. Der dritte Themenbereich erfragte das Menschenbild. Die vierte Unterfrage beschäftigte sich mit dem Organisationsbild und der abschließende fünfte Teilaspekt befasste sich mit der persönlichen Führungsentwicklung.

Die erste Unterfrage widmete sich dem Selbstbild, das Wohnbereichsleitungen von sich haben. Laut Aretz (2007, S. 79) werden Subjektive Führungstheorien durch reale Erfahrungen mit Führungskräften gebildet. Obwohl die Antworten sehr individuell ausfielen, lassen sich trotzdem Gemeinsamkeiten verorten. Zwei Drittel wurden durch Zufall Führungskräfte und das andere Drittel durch eine willentliche Entscheidung. Wenn eine Führungskraft durch ihre Führungstätigkeit Erfolg empfindet, wirkt sich dies, Schilling (2001, S. 152f.) zufolge, positiv auf ihre Zufriedenheit und Motivation aus. Dies wiederum kann einen positiven Einfluss auf die Glaubwürdigkeit und das Ansehen haben. Als positiv prägende Erfahrung wurde von zwei Drittel nützliches Feedback genannt, das als Führungsbestätigung verstanden wurde. Ein Drittel hat durch die Entwicklung des Teams positive Erfahrungen gesammelt. Als positive Konsequenzen von Führung in der Interaktion zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn kommt es zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit und einem Wir-Gefühl (Schilling, 2001, S. 156). Schilling (2001, S. 152f.) zufolge gilt jedoch der gleiche Ablauf wechselseitig für, durch die Führungstätigkeit subjektiv empfundenen Misserfolg. Es kommt zu Spannungen und Konflikten (Schilling, 2001, S. 156). Als negativ prägende Erfahrung gaben zehn Leitungen Konflikte an. Die Hälfte berichtete von Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten, bei denen sie mangelnde Wertschätzung erfahren haben. Bei Krisen mit MitarbeiterInnen stand vor allem die Respektlosigkeit im Vordergrund. Es wurden jene Erfahrungen als sehr einschneidend erlebt, bei denen es um Verletzungen des zentralen Motivs der Führungskraft ging. Ein Großteil der Führungskräfte gab an kollegial zu sein, die MitarbeiterInnen in die Entscheidungen zu integrieren und dadurch deren Stärken zu fördern. Weiters wurde eine klare, authentische, achtsame und offene Kommunikation als Stärke angeführt. Diese Ergebnisse finden sich auch in der Studie von Rosengren et al. (2007, S. 522ff.), in der unter anderem eine leitende Pflegekraft insbesondere durch ihre kommunikative Fähigkeit charakterisiert wird. Ein Drittel gab an zielorientiert zu sein. Als weitere Stärken wurden Kompetenz, Verlässlichkeit, Empathie, Herzlichkeit, Ruhe, Ausgeglichenheit, Gerechtigkeit, Vorbildfunktion als StimmungsmacherIn und Selbstreflexion genannt. Dieses, als fair und gerecht erlebte, Verhalten der Führungskraft übt laut Gerstner (2008, S. 14) einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen aus. Bei den

Schwächen gab die eine Hälfte Eigenschaften an, die in der Führungskraft selbst liegen und die andere Hälfte gab Sachverhalte an, die von der Organisation ausgehen. Generell wurde das gewünschte Selbstbild sehr ähnlich beschrieben, wie jenes Selbstbild, das die Führungskräfte von sich haben, wenn sie über ihre Stärken sprachen. So fanden schon Lang und Rybnikova (2014, S. 69f.) heraus, dass die Beschreibung der Subjektiven Führungstheorie einer Führungskraft über eine ideale Führungsperson stark der Persönlichkeitsstruktur der jeweiligen Führungskraft ähnelt. Ein Großteil der Befragten gab in Bezug auf Stärken Kollegialität an, weitere genannte positive Eigenschaften waren Kompetenz, Verlässlichkeit, Zielorientiertheit, Wertschätzung, Gerechtigkeit, Empathie und eine werteweisende Vorbildwirkung um dem Team Stabilität zu vermitteln. Das gewünschte Selbstbild war für zwei Führungskräfte auch situationsabhängig. Es fielen Begriffe wie Authentizität, Achtsamkeit, Offenheit, Ehrlichkeit, Verschwiegenheit, Prozess- und Lösungsorientierung, mit dem Blick auf die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen. Zwei Drittel beschrieben Führungsbilder, die als Support für die MitarbeiterInnen verstanden werden können. Dabei eröffneten sich Parallelen zu Bolz (2015, S. 31), der die MitarbeiterInnenorientierung zu den wichtigsten Faktoren einer Führungskraft von Pflegeeinrichtungen zählt. Es ging dabei um Orientierung, Transparenz und Klarheit durch Information. Ein Drittel gab an, dass sie die MitarbeiterInnen individuell unterstützen, je nachdem was diese brauchen und dass eine maximale Entscheidungsfreiheit gewährt wird. Ein Drittel beschrieb Führungsbilder, bei denen eher die eigene Person im Fokus stand. Sieben Leitungen behielten die Selbstpositionierung fast durchgängig bei. Ein Viertel wechselte stärker zwischen der Selbst- und Fremdpositionierung und eine Führungskraft behielt die Fremdpositionierung fast durchgängig bei. Bei einer Leitung stand auch die „Wir“-Form sehr stark im Vordergrund.

Die zweite Unterfrage beschäftigte sich mit dem Motiv für Führungshandeln. Wie bei Huber und Mandl (1982, S. 16) beschrieben, werden die Subjektiven Theorien auch handlungswirksam, indem sie Einfluss auf die Wahrnehmung von Situationen, auf deren Bewertung und auf die weitere Handlungsplanung nehmen. Laut Panetta (2017, S. 53f.) prägen soziale Interaktionen und Beziehungen die Entwicklung von Idealbildern in Form von Führungsvorbildern aber auch negativen Stereotypen. Sieben der zwölf Leitungen gaben ein positives Vorbild an, das ihr Führungshandeln beeinflusste. Ein Viertel verwies auf negative Vorbilder, die aus ihrer beruflichen Vergangenheit stammten. Zwei Wohnbereichsleitungen gaben an, keine Vorbilder zu haben. Bis auf eine Leitung hatten alle eine sehr optimistische Grundhaltung. Motivationsfördernd wirkten sich gegenseitiger Respekt und Wertschätzung, Gleichbehandlung und -berechtigung, eine klare Vorstellung wie man selbst behandelt werden will und danach auch zu handeln, Herzlichkeit

und Ruhe, eine Fehlerkultur und Lachen, aus. Ein Drittel der Führungskräfte hatte die Bedürfnisse der BewohnerInnen und MitarbeiterInnen als persönliches Ziel zum Inhalt. Ein Viertel hatte explizit nur das Wohlergehen der MitarbeiterInnen als persönliches Ziel im Visier. Jeweils zwei Führungskräfte führten als persönliches Ziel entweder die eigene Person oder die BewohnerInnen an. Interessanterweise war nur bei fünf Bereichsleitungen das persönliche Ziel ungefähr deckungsgleich mit deren zentralem Motiv. Zusätzlich schien für manche Führungsstile das persönliche Ziel oder zentrale Motiv prägend zu sein. Beim *Servant Leadership* schien als persönliches Ziel das Wohl aller anderen auf und beim *LMX-Ansatz* kam das zentrale Motiv der Verbundenheit zum Vorschein. Bei den restlichen sieben Führungskräften waren die zentralen Motive andere als die persönlichen Ziele.

Die dritte Unterfrage ging dem Menschenbild nach. Nach Aretz (2007, S. 80) beeinflusst das jeweilige Menschenbild das Verhalten von Führungskräften gegenüber den Mitmenschen und trägt auch zur Prägung der Unternehmenskultur bei. Generell hatten alle Bereichsleitungen einheitlich ein positives Menschenbild und glaubten, dass ihre MitarbeiterInnen am stärksten intrinsisch zu motivieren sind. Die zu bedienenden Kanäle waren genauso vielfältig und vielschichtig, wie es die MitarbeiterInnen sind. Empathie, Wertschätzung, Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und die zu Führenden ernst zu nehmen, waren dabei wichtige Kernkompetenzen, die Führungskräfte mit sich bringen sollten. Motivationsfördernd wirkten individuelle Herausforderungen, Lob, Feedback, die Betonung des Zusammenhalts, die Vorbildfunktion der Führungskraft und wenn MitarbeiterInnen Ideen einbringen können. Aufgefallen ist im Zusammenhang mit dem Menschenbild, dass jene InterviewpartnerInnen, die die meiste Führungserfahrung hatten oder schon am längsten im Unternehmen beschäftigt waren, bei den negativ prägenden Erfahrungen, Erlebnisse mit MitarbeiterInnen anführten. Dies entspricht auch den Erkenntnissen von Aretz (2007, S. 395), die erklärt, dass die Anzahl negativer Erfahrungen mit einer größeren Führungserfahrung steigt. In Bezug auf das Menschenbild, ist die MitarbeiterIn-BewohnerIn-Angehörigen-Konstellation ein interessanter Faktor. Bei der Hälfte der Befragten zog sich dieses Ranking wie ein roter Faden durch das gesamte Interview. Eine Führung hatte überhaupt keine Priorisierungen bezüglich dieser Konstellation. Dies lässt sich durch das zentrale Motiv der Gleichwertigkeit aller Menschen erklären. Es konnte kein Zusammenhang zu den jeweilig verorteten Führungsstilspuren festgestellt werden.

Die vierte Unterfrage bezog sich auf das Organisationsbild. Frei (1985, S. 24f.) vermutet, dass der organisationsspezifische Lebensraum auf die Subjektiven Führungstheorien seiner Mitglieder, entweder in Form kognitiver Repräsentationen oder als normative

Referenzpunkte, einwirkt. Daraus ergibt sich die zentrale Notwendigkeit von kollektiven Überzeugungen. Darunter könnte der vermutete Auftrag von Führungskräften fallen. Beim Auftrag seitens der Organisation an die Leitungen schien es sich um unausgesprochene Vereinbarungen zu handeln. Ein Auftrag war nirgends konkret verschriftlicht. Als allgemeiner Auftrag wurde es von einem Großteil der Befragten gesehen, „...den Laden am Laufen zu halten.“ (IP06, Z. 545). Ein Drittel sah es als seinen Auftrag an, durch ihr Führungshandeln, zum positiven Image der Organisation beizutragen und ein Drittel hatte als Auftrag eher das Personal im Blickfeld. Eine Leitung hatte eher die BewohnerInnenversorgung im Visier. Eine weitere Führungskraft sah den Auftrag in einer Umsetzungsverantwortung von Wohnkonzepten. Der externe Einfluss der Organisation wurde von sieben Wohnbereichsleitungen als groß und wichtig empfunden, da diese den Rahmen beziehungsweise die Struktur vorgibt und für die Zuweisung von Personal verantwortlich ist. Zwei Bereichsleitungen empfanden den Einfluss seitens der Organisation neutral als UnterstützerIn, falls sie diese brauchen und fühlten sich in ihr sehr gut aufgehoben. Eine Leitung nahm den Organisationseinfluss als nicht besonders groß wahr und eine weitere betrachtete ihn sogar als zu gering. Die Struktur war in Bezug auf die Organisation ein zentrales Thema. Für sieben Wohnbereichsleitungen war die Struktur wichtig und sie brauchten sie in Form von Ordnung, Unterstützung, Regeln, Stabilität, Gerechtigkeit, um Klarheit zu vermitteln und einen Rahmen vorzugeben, oder um nebenberuflich studieren zu können. Auch Biedermann (1990, S. 241f.) stellt fest, dass gemeinsames und zielgerichtetes Handeln nur dann möglich ist, wenn eine grundlegende Übereinstimmung über bestimmte Normen, Werte und Überzeugungen zwischen Organisationsmitgliedern vorhanden ist. Zwei Führungskräfte erwähnten kaum die Struktur. Eine Wohnbereichsleitung sah sich von der Struktur her als abgeschotteten Sonderfall. Eine Leitung erwähnte in keiner Weise Struktur und eine andere wollte diese aufbrechen, damit sich die Individualität der MitarbeiterInnen entfalten kann.

Die letzte Unterfrage beschäftigte sich mit der Führungsentwicklung. Alle InterviewpartnerInnen hatten mindestens eine interne oder externe Führungskräfteausbildung gemacht oder sind zum Zeitpunkt der Erhebung in einer Ausbildung. Zwei Drittel nahmen wahr, dass der Organisation ihre persönliche Weiterbildung beziehungsweise Entwicklung wichtig ist. Die Organisation bot Coaching, Supervision und für manche Personen Peergroups an. Die Führungskräfteausbildung hatte einen persönlichkeitsbildenden Charakter. Drei Führungskräfte hatten einen negativen Eindruck bezüglich des Stellenwertes ihrer Weiterentwicklung für das Unternehmen. In Bezug auf den praktizierten Führungsstil lässt sich sagen, dass alle Wohnbereichsleitungen grundsätzlich keinen der im Theorieteil angeführten objektiven Führungsstile in ihrer Reinform praktizierten. Die

jeweiligen Subjektiven Führungstheorien sind eher implizit handlungsleitend und erst durch die Interviews expliziert worden. Ein Viertel wies Spuren von *transformationaler Führung* auf. Die Metaanalyse von Eagly et al. (2003, S. 569) zeigt eine leichte Bevorzugung des transformationalen Führungsstils durch Frauen. Diese Aussage kann anhand vorliegender Studie nicht unterstützt werden. Hierbei wird sich eher die organisatorische Rolle vor der Geschlechterrolle durchsetzen (Eagly et al., 2003, S. 586). In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass zu keinem Zeitpunkt der Interviews irgendein Führungsverhalten als typisch männlich oder typisch weiblich eingestuft wurde. Generell kann gesagt werden, dass sich die Ergebnisse der empirischen Studie von Wunderer und Dick (1997, S. 132) auch in dieser Studie bestätigen. Es sind keine Unterschiede im Führungsverhalten zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften feststellbar. Ein weiteres Viertel hatte Spuren von *Servant Leadership* und noch ein Viertel wies die *authentische Führung* auf. Das *Full Range Model of Leadership* war zweimal vertreten und einmal ließ sich ein Führungsstil verorten, der dem *LMX-Ansatz* am Nächsten kommt. Interessanterweise konnte die *systemische Führung* kein einziges Mal festgestellt werden. Möglicherweise hatte keine/r der Führungskräfte die nötige Zeit zur Auseinandersetzung mit diesem Stil gefunden. „*Es bedarf einer längeren Auseinandersetzung mit systemischen Sichtweisen, will man herkömmliche Routinen des Denkens und Handelns in systemisches Denken und Handeln überführen*“ (Bauer, 2013, S. 34f.). Die Wünsche punkto Führungsentwicklung waren sehr unterschiedlich. Fünf Leitungen wünschten sich vorrangig Weiterbildungen. Ein Viertel hätte gerne mehr Austausch in der gleichen Führungsebene und ein anderes Viertel wünschte sich Adaptierungen bei bereits bestehenden Weiterbildungsstrukturen der Organisation. Eine sehr erfahrene Führungskraft würde gerne in ihrer/seiner Expertise wahrgenommen werden.

## **6.2 Methodische Stärken und Schwächen der Studie**

Dem *Prinzip der maximalen strukturellen Variation* folgend, wurde eine Spanne von sehr unterschiedlichen Feldtypen aufgebaut. Die Merkmalskategorien wurden zu Beginn des Forschungsprojekts im Vorhinein theoretisch festgelegt, um dann passende Interviewpersonen zu suchen. Dies setzte voraus, Vorabinformationen über alle 35 Wohnbereichsleitungen des Unternehmens einzuholen. Die typologischen Varianzmerkmale waren standarddemographische Aspekte, genauso wie forschungsthematisch spezifische Aspekte. Die Gefahr bei diesem Verfahren besteht laut Kruse (2015, S. 249) darin, dass verschiedene Kategorienfehler passieren können, beispielsweise wenn angenommen wird, dass das Geschlecht Unterschiede produziert und dadurch bestehende Stereotype hypostasieren. Mit der gezielten Auswahl möglichst unterschiedlicher, zum Teil extremer Fälle, wie zum Beispiel 25 Jahre im Unternehmen und vier Monate Führungserfahrung,

oder zwölf Jahre im Unternehmen und zwölf Jahre Führungserfahrung, oder eineinhalb Jahre im Unternehmen und eineinhalb Jahre Führungserfahrung, wurde versucht diesen Kategorienfehlern nicht zu unterliegen. Das Ziel, dass die im Untersuchungsfeld tatsächlich vorhandene Heterogenität in den Blickpunkt gerät, konnte somit weit besser erreicht werden, als durch den Versuch, die Verteilung spezifischer Merkmale in einer Population durch ein entsprechendes Sample abzubilden. Aus zeitlichen Gründen wurde von einer Kombination der theoretischen Vorabfestlegung nach dem Prinzip der maximalen strukturellen Variation und der dynamischen sukzessiven Weiterentwicklung der Samplestruktur im Forschungsprozess nach dem Prinzip des *theoretical sampling* abgesehen. Der Vorteil nach Kruse (2015, S. 250) würde jedoch sicher darin liegen, dass die Nachteile beider Ansätze ausgeglichen werden. Bei der theoretischen Vorabfestlegung wäre es das außer Acht lassen relevanter Unterscheidungsmerkmale und beim forschungsprozessorientierten Vorgehen wäre es, sich im Forschungsfeld zu verlieren.

Da der Autor selbst Wohnbereichsleitung in der Organisation ist, ist einerseits ein tieferes Verständnis des Berufes beziehungsweise der Führungsrolle der unteren Ebene gegeben. Dies war in der Interviewsituation hilfreich um bei gewissen Aussagen nachzuhaken. Die berufliche Nähe als „*Gleichgesinnter*“ schuf Vertrauen und somit wurden Geschichten erzählt, die einer betriebsfremden Person vielleicht nicht erzählt werden. Die Kehrseite der Medaille ist jedoch, dass durch dieses vermeintlich geteilte Wissen, dieses *shared knowledge*, gewisse Sachverhalte nicht versprachlicht wurden und somit für die spätere rekonstruktive Analyse verloren gingen. Dies fiel vor allem durch Phrasen wie „*Du weißt eh, wie es halt oft ist.*“ (IP12, Z. 525) oder „*Du weißt schon, wie ich meine.*“ (IP05, Z. 799) auf. Laut Kruse (2015, S. 303) sollte bei einer qualitativen Interviewführung von sich aus vermieden werden, einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund zu markieren. Dies wurde jedoch genau durch die Vorstellung des Autors in der Intervieweinleitung erzeugt. Um die Problematik, dass die Erzählperson annimmt, dass der Autor den gleichen Erfahrungshintergrund besitzt, dennoch zu durchbrechen, wurde in den Interviews bei solchen Passagen bewusst nachgehakt und darum gebeten, ihre/seine persönliche Sicht zu schildern. Zudem hat der Autor als Wohnbereichsleitung selbst zu gewissen Sachverhalten eine Meinung, die er aber zurückhalten musste. Die Schwierigkeit bestand daher in der Interviewsituation darin, sich immer wieder dessen gewahr zu sein und eine neutrale Haltung einzunehmen. So wie Kruse (2015, S. 208) davor warnt, dass „*eigene Vorwissen reflexiv zu kontrollieren, damit dieses nicht zu einem 'Störfeuer' für jene freie Entfaltung im Interview wird.*“ Weiters gibt Kruse in Anlehnung an Helfferich (2015, S. 261) Empfehlungen ab, was Offenheit in der Interviewsituation bedeutet. So beschreibt er, dass man sich als InterviewerIn führen lassen, das eigene

Relevanzsystem zurückstellen und keine Deutungsangebote machen soll. Des Weiteren sollten keine Suggestionen verwendet werden, die spezifische Wirkungen erzielen, wenn dies nicht bewusst aus methodischen Gründen geschieht. Das monologische Rederecht sollte beachtet werden und Erzählungen evoziert werden um den/die ErzählerIn zu unterstützen. Dies, wie Kruse (2015, S. 297) es als *gleichschwebende Aufmerksamkeit* bezeichnet, gelang dem Autor phasenweise nicht immer, da ihm die Routine einer längeren Interviewdurchführung fehlte. Zum Teil fiel es dem Autor schwer keine Deutungsangebote zu machen, und zweimal wurden unbeabsichtigt Suggestionen verwendet, da es dem Autor bei den InterviewpartnerInnen zehn und elf schwer fiel einzusehen, dass diese keine Führungsbilder in sich tragen. Da war das Nachhaken unangebracht. Dies wurde dem Autor aber erst in der anschließenden Transkription und Analyse bewusst. Das monologische Rederecht wurde teilweise nicht eingehalten, da durch Zwischenfragen unterbrochen wurde. Als relativ schwer empfand der Autor das Aushalten von Pausen, jedoch kamen nach einer gewissen Zeitspanne durchaus noch Antworten zu den gestellten Fragen.

„Da die sprachlichen Vermittlungsstrategien entsprechend eine wichtige Rolle spielen, ist der Gegenstand der Analyse nicht nur das Was des Erzählens, sondern auch das Wie des Erzählens, das aus der Gegenwartsperspektive der Erzählsituation heraus gestaltet wird“ (Lucius-Hoene, 2012, S. 46). Dem Autor ist durchaus bewusst, dass durch die leichte sprachliche Glättung, die Daten im Grunde genommen verfälscht wurden und die potentiell erreichbare Analysetiefe dadurch von vornherein reduziert wurde. Damit wurden die Qualität und Reichweite der Ergebnisse möglicherweise eingeschränkt. Dieser Schritt war jedoch notwendig, da einige Interviews stark dialektisch gefärbt waren. Die Satzstellung und der Inhalt wurde jedoch nicht verändert, damit sehr wohl noch zum Beispiel die Agencyanalyse durchgeführt werden konnte. Da die menschliche Wahrnehmung subjektiv ist, ist dem Autor bewusst, dass jede Transkription als Sekundärdatenmaterial selbst eine Konstruktion darstellt und daher keine objektive Abbildung der verbalen Primärdaten ist. Die Transkripte wurden eigenhändig durch den Autor erstellt. Es war dadurch, dass alle Interviews selbst durchgeführt wurden, ein viel größeres Kontextwissen über das Gespräch vorhanden und weiters entstand ein viel intensiverer und dichter Kontakt zum Datenmaterial. Die Gefahr dieser Vorgangsweise sieht Kruse (2015, S. 360) in einer gewisse *Betriebsblindheit*, weil vielleicht schon beim Transkribieren Interpretationen einfließen. Damit die Analyse nicht Gefahr läuft, lediglich eine Reifikation der bisherigen Interpretationen zu erzielen, wurde methodisch auf die ForscherInnen-triangulation zurückgegriffen. Wäre mehr Zeit geblieben, wäre es interessant gewesen, wenn auch die Transkription durch die ForscherInnen zum Vergleich gestanden

hätte, sprich, dass unterschiedliche Personen ein und dieselbe Audiodatei transkribieren und dann vergleichen. Da es aber schon schwierig war KollegInnen zu finden, die sich die Zeit für die Analyse nahmen, wurde davon abgesehen.

Um Beobachtungs- und Wahrnehmungsfehlern entgegenzusteuern kam die ForscherInnentriangulation als qualitätssicherndes Gütekriterium bei der Auswertung zum Einsatz. Kruse (2015, S. 298f.) führt für die Studie bedeutsame Beobachtungs- und Wahrnehmungsfehler an, auf die im Folgenden eingegangen wird und vor allem was dagegen unternommen wurde. Dem *Halo-Effekt*, also der Neigung von einem vermeintlichen Detail auf das Ganze zu schließen, wurde durch die Methode der rekonstruktiv-hermeneutischen Datenanalyse nach Kruse begegnet, indem mehrere Analysestränge bei der Beleuchtung der Eingangssequenz aufgenommen wurden. Diese wurden daraufhin überprüft, ob sie bis zum Ende des Interviews reichten. Dem *Aggravations-Effekt*, also der verstärkten Wirkung von Beobachtungen, die gut benennbar sind und dem Übergehen diffuser Wahrnehmungen wurde entgegengewirkt, indem diese vermeintlich undurchsichtigen Passagen als solche markiert wurden und explizit in der Diskussion noch einmal aufgegriffen wurden. Der sympathieabhängigen Beobachtung, also dem *Milde- und Strenge-Effekt* wurde dahingehend entgegengewirkt, indem die Transkripte anonymisiert wurden und die anderen ForscherInnen somit keinen Bezug zu den jeweiligen Interviewpersonen herstellen konnten. Dies war auch insofern wichtig, als eine der ForscherInnen eine Wohnbereichsleitung war, die selbst InterviewpartnerIn gewesen ist und ansonsten durchaus in der Lage gewesen wäre, durch das Zuordnen anderer möglicherweise ihr bekannter Wohnbereichsleitungen selbst dem Effekt zu unterliegen. Die ForscherInnentriangulation half dem Autor auch dem *Kontrast-Effekt* entgegenzuwirken. Bei diesem Effekt gibt eine vorherige Beobachtung den Maßstab für die folgende Beobachtung. Dadurch, dass die ForscherInnen jeweils nur vier unterschiedliche Interviews auswerteten und auch nicht die Interviews führten oder transkribierten, hatten sie weniger Beobachtungsmaßstäbe und gingen freier an die Sache heran. Um der *Self-fulfilling-prophecy*, bei der die Beobachtung auf die Erwartung ausgerichtet wird, entgegenzuwirken, wurde den ForscherInnen der komplette Theorieteil der Arbeit bewusst vorenthalten, um deren Analysen nicht zu beeinflussen. Ihnen wurde lediglich die im Proposal enthaltenen Kurzzusammenfassungen der sechs wissenschaftlich objektiven Führungstheorien zur Verfügung gestellt, um diese den einzelnen Interviews zuordnen zu können.

### **6.3 Praktische Implikationen der Studie**

- Viele InterviewpartnerInnen hatten sich vor dem Interview wenig bis kaum Gedanken über ihre Subjektiven Führungstheorien, in dieser selbstreflektierten

Form, gemacht. Es könnte einen Mehrwert bringen, ein solches Modul am Anfang einer Führungskräfteausbildung zu stellen um im Entwicklungsprozess viel bewusster den Fokus darauf zu richten, welcher Führungsstil von der persönlichen Lebensgeschichte her zur jeweiligen Person passt.

- Je bewusster das eigene Führungshandeln in Bezug auf seine zugrundeliegende Entstehungsgeschichte beziehungsweise deren Auswirkungen auf die zu Führenden reflektiert wird desto wahrscheinlicher wird es, diese Routinen proaktiv gestalten zu können.
- Genauso, wie sich Wohnbereichsleitungen ihrer Wirkung, im Speziellen ihrer Vorbildwirkung bewusst sein sollten, so sollten sich im Setting der Altenpflege auch die Pflegedienstleitung und Heimleitung gewahr sein, welche handlungswirksamen Reaktionen sie bei den Bereichsleitungen durch ihr Verhalten auslösen können. Wichtig ist für alle Wohnbereichsleitungen selbst eine Führungskraft zu haben, die ihnen in einer unterstützenden, wertschätzenden Beziehung zur Seite steht.
- Wohnbereichsleitungen, deren Führungskräftelehrgang länger her ist, sind nicht Teil der Peergroups. Diese würden sich aber genauso einen regelmäßigen Austausch unter Führungskräften im kleinen Rahmen wünschen.
- Erfahrene Führungskräfte könnten als PatInnen eingesetzt werden, um junge Führungskräfte zu coachen. Dies würde einen Wissenstransfer gewährleisten und zur Wertschätzung aller Beteiligten beitragen.
- Als StimmungsmacherInnen der Abteilungen spielt die Motivation, die Inspiration und die persönliche Ausstrahlung der Führungspersonen eine entscheidende Rolle in Bezug auf das Abteilungsklima.
- Durch die individuelle Förderung der MitarbeiterInnen sowie einem wertschätzenden Umgang kann sich auch die Personalentwicklung entfalten, die Arbeitszufriedenheit des Personals wird gesteigert und in Zeiten des Fachkräftemangels kann einer Fluktuation entgegengewirkt werden, da die Unternehmensbindung gestärkt wird.
- Wird die Attraktivität des Arbeitsplatzes und das Image der Organisation innerhalb der Pflege gesteigert, kann die Personalgewinnung für die Zukunft positiv durch MitarbeiterInnen, die gerne zur Arbeit gehen und dies nach außen zeigen, beeinflusst werden. Ohne MitarbeiterInnen funktioniert ein Altenheim nicht und auch die fortschrittlichste Technik nützt wenig.

## **6.4 Empfehlungen zu weiterer Forschung zu diesem Thema**

Im Zuge der vorliegenden Masterarbeit haben einige der beleuchteten Bereiche dazu geführt, dass sich neue Fragen ergeben, die es jedenfalls wert wären, sich in weiteren Untersuchungen zu widmen. Interessant wäre auf den jeweiligen Abteilungen der interviewten Wohnbereichsleitungen auch die Einschätzung der MitarbeiterInnen zum Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten zu erfragen, um zu überprüfen, ob deren Wahrnehmung deckungsgleich mit der subjektiven Sicht der Führungskräfte ist und sollte dies divergieren, worin die Ursachen zu finden sind. Relevant wäre auch zu erforschen, wie einschneidend Erlebnisse sein müssen, damit Wohnbereichsleitungen ihre Subjektiven Theorien in Frage stellen und zu einer Modifikation des Führungsstils angeregt werden. In Bezug auf die MitarbeiterIn-BewohnerIn-Angehörigen-Konstellation wäre es interessant zu erforschen, welchen Führungshandlungseinfluss diese subjektive Rangordnung hat. Eine weitere Frage, die sich aufdrängt ist, in welchem Zusammenhang das zentrale Führungsmotiv mit dem praktizierten Führungsstil steht. Ein weiteres zentrales Forschungsfeld ergibt sich in Bezug auf die Gestaltung der Weiterbildung von Führungskräften. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, inwieweit die Subjektiven Theorien als Ausgangsbasis die Weiterentwicklung des individuellen Führungsstils unterstützen könnten.

## Literaturverzeichnis

- Anderson, Craig A./Lindsay, James J. (1998). The Development, Perseverance, and Change of Naive Theories. *Social Cognition*, 16, 8-30.
- Aretz, Wera (2007). *Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen. Eine Analyse bisheriger Forschungsansätze, Modellentwicklung und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Köln: Wirtschaftsverlag.
- Avolio, Bruce J./Gardner, William L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, Bruce J./Gardner, William L./Walumbwa, Fred O./Luthans, Fred/May, Douglas R. (2004). Unlocking the Mask. A Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Barbuto, John E./Wheeler, Daniel W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3), 300-326.
- Bass, Bernard. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1990). *The Transformational Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto.
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1994). Introduction. In Bernard M. Bass/Bruce J. Avolio (Hrsg.). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* (S. 1-9). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Bauer, Günther (2009). *High Touch in der Altenpflege. Emotionen, Sinn und Beziehung als Hauptaspekt erfolgreicher Führung*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Bauer, Günther (2013). *Einführung in das systemische Sozialmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Bayan, Alilyyani (2017). *A Systematic Review of the Antecedents, Mediators and Outcomes of Authentic Leadership in Healthcare*. Electronic Thesis and Dissertation Repository. 4629. Online: <https://ir.lib.uwo.ca/etd/4629/> [Abruf am 20.09.2018].
- Becker, Stefanie (2017). Demografische Herausforderungen. In Bechtel, Peter/ Smerdka-Arhegler, Ingrid (Hrsg.). *Pflege im Wandel gestalten - Eine Führungsaufgabe. Lösungsansätze, Strategien, Chancen* (S. 17-26). Berlin: Springer.

- Biedermann, Christof (1990). Was ist gute Führung? Die Antwort von Schweizer Führungskräften und was aus identitätspolitischer Sicht dazu zu sagen ist. Zeitschrift für Personalforschung, 4, 237-242.
- Blessin, Bernd/Wick, Alexander (2017). Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. München: UTB.
- Bolz, Heinrich (2015). Pflegeeinrichtungen erfolgreich führen. Organisationskultur zwischen Marktorientierung und Berufsethik. Wiesbaden: Springer.
- Bono, Joyce E./Judge, Timothy A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 89, 901-910.
- Burow, Olaf A. (2008). Bildwissen als Quelle wirksamer Personal- und Organisationsentwicklung – Wie die Organisation zum Kreativen Feld wird. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 39 (4), 391-408.
- Cloutier, Denise/Cox, Amy/Kampen, Ruth/Kobayashi, Karen/Cook, Heather/Taylor, Deanne/Gaspard, Gina (2016). A Tale of Two Sites: Lessons on Leadership from the Implementation of a Long-term Care Delivery Model (CDM) in Western Canada. Healthcare, 4 (3), 1-17.
- Dann, Hanns-Dietrich (1983). Subjektive Theorien: Irrweg oder Forschungsprogramm? Zwischenbilanz eines kognitiven Konstrukts. In Leo Montada/Kurt Reussner/Gerhard Steiner (Hrsg.). Kognition und Handeln (S. 77-92). Stuttgart: Klett – Cotta.
- Dann, Hanns-Dietrich (1991). Subjektive Theorien zum Wohlbefinden. In Andrea Abele/Peter Becker (Hrsg.). Wohlbefinden. Theorie, Empirie, Diagnostik (S. 97-117). Weinheim, München: Juventa-Verlag.
- Donghong, Ding/Haiyan, Lu/Yi, Song/Qing, Lu (2012). Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty. The Mediating Role of Employee Satisfaction. iBusiness, 4, 208-215.
- Doody, Owen/Doody Catriona M. (2012). Transformational Leadership in Nursing Practice. Online: <https://www.researchgate.net/publication/232966471> [Abruf am 21.09.2018].
- Dörr, Stefan L. (2006). Motive, Einflussstrategien und transformationale Führung als Faktoren effektiver Führung. Dissertation Universität Bielefeld.
- Dvir, Taly/Eden, Dov/Avolio, Bruce J./Shamir, Boas (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. Academy of Management Journal, 45(4), 735-744.

- Eagly, Alice H./Johannesen-Schmidt, Mary C./Engen, Marloes. L. van (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles. A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Farling, Myra L./Stone, Gregory A./Winston, Bruce E. (1999). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. *The Journal of Leadership Studies*, 6, 49-72.
- Felfe, Jörg (2015). Transformationale Führung. Neue Entwicklungen. In Jörg Felfe (Hrsg.). *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 39-53). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Frei, Felix (1985). Im Kopf des Managers... Zur Untersuchung Subjektiver Organisationstheorien von betrieblichen Führungskräften - Eine Skizze. *Bremer Beiträge zur Psychologie*, Nr. 44, Universität Bremen.
- Frey, Dieter/Schmalzried, Lisa K. (2013). *Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co.* Berlin: Springer.
- Furnham, Adrian (1994). The Psychology of Common Sense. In Siegfried Jurg (Hrsg.). *The Status of Common Sense in Psychology* (S. 259-278). Norwood: Ablex Publishing.
- Gardner, William L./Avolio, Bruce J./Luthans, Fred/May, Douglas R./Walumbwa, Fred O. (2005). Can you see the real me? A Self-based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gerstner, Alexandra (2008). Gesundheitsfördernd führen. In Schambortski, Heike (Hrsg.). *Mitarbeitergesundheit und Arbeitsschutz. Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe* (S. 5-17). München: Urban&Fischer Verlag.
- Gerstner, Charlotte R./Day, David V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Greenleaf, Robert K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* New York: Paulist Press.
- Groebe, Norbert/Scheele, Brigitte (1977). *Argumente für eine Psychologie des reflexiven Subjekts.* Darmstadt: Steinkopf.
- Groebe, Norbert/Scheele, Brigitte (2010). Das Forschungsprogramm Subjektive Theorien. In Günter Mey/Katja Mruck (Hrsg.). *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 151-165). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Groeben, Norbert/Wahl, Diethelm/Schlee, Jörg/Scheele, Brigitte (1988). Das Forschungsprogramm Subjektive Theorien. Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts. Tübingen: Francke.
- Hahnzog, Simon (2015). Gesunde Führung. Impulse für den Mittelstand. Wiesbaden: Springer.
- Hale, Jeff R./Fields, Dail L. (2007). Exploring Servant Leadership Across Cultures. A Study of Followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3, 397-417.
- Huber, Günther L. & Mandl, Heinz (1982). Verbalisierungsmethoden zur Erfassung von Kognitionen im Handlungszusammenhang. In Günther L. Huber/Heinz Mandl (Hrsg.). *Verbale Daten - eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung* (S. 14-42). Weinheim: Beltz.
- Hüther, Gerald (2015). Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Hüther, Gerald (2016). Mit Freude lernen – Ein Leben lang. Weshalb wir ein neues Verständnis vom Lernen brauchen. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Kelle, Udo/Kluge, Susann (2010). Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Königswieser, Roswita/Exner, Alexander (1999). Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kruse, Jan (2015). Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Lang Rainhart/Rybnikova Irma (2014). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lieb, Norbert (2010). Pflegemanagement als Beruf. Anforderungen und Aufgaben leitender Pflegekräfte im Krankenhaus. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lucius-Hoene, Gabriele (2012): „Und dann haben wir`s operiert“. Ebenen der Textanalyse narrativer Agency-Konstruktionen. In: Stephanie Bethmann/ Cornelia Helfferich/ Heiko Hoffmann/ Debora Niermann (Hrsg.). *Agency. Qualitative Rekonstruktionen und gesellschaftstheoretische Bezüge von Handlungsmächtigkeit* (S. 40-70). Weinheim u. Basel: Juventa.

- Mangelsdorf, Martina (2015). Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Offenbach: Gabal Verlag GmbH.
- Mansueti, Nadia/Grandi, Maria G./Grazio, Annalisa (2016). The Leader Member Exchange (Lmx) in Organizational Health Context. Observational Study at the Department of Rehabilitation. *International Journal of Medicine and Pharmacy*, 4 (1), 1-38.
- Martin, Jacqueline S./Aldorf Kurt (2008). Clinical Leadership. Ein Ansatz zur Praxisentwicklung in der Pflege? *Care Management*, 1 (1), S. 8-10.
- Neuberger, Oswald (2006). Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart: UTB.
- Northouse, Peter G. (2016). *Leadership. Theory and Practice*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Panetta, Daniel (2017). Hochsensibilität und Leadership. Subjektive Führungstheorien hochsensibler Führungskräfte. Wiesbaden: Springer.
- Peus, Claudia/Braun Susanne/Frey, Dieter (2015). *Leadership Style Assessment (LSA). Ein Situational Judgment Test zur Erfassung von Führungsstilen*. Göttingen: Hogrefe.
- Peus, Claudia/Wesche, Jenny S./Braun, Susanne (2015). Authentic Leadership. In Felfe, Jörg (Hrsg.). *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 15-26). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Pinnow, Daniel F. (2008). *Führen. Worauf es wirklich ankommt*. Wiesbaden: Gabler.
- Pircher Verdorfer, Armin/Peus, Claudia (2015). Servant Leadership. In Felfe, Jörg (Hrsg.). *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 67-78). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Pöppel, Ernst (2010). *Der Rahmen. Ein Blick des Gehirns auf unser Ich*. München: dtv.
- Ramseier, Salome (1998). *Gestaltung und Kommunikation von Führungsgrundsätzen*. Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Bonn. Lizentiats Arbeit: Bern.
- Rockstuhl, Thomas/Dulebohn, James H./Ang, Soon/Shore, Lynn M. (2012). Leader–Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX Across 23 Countries. *Journal of Applied Psychology*, 97 (6), 1097-1130.
- Rosengren, Kristina/Athlin, Elsy/Segesten, Kerstin (2007). Presence and Availability. Staff Conceptions of Nursing Leadership on an Intensive Care Unit. *Journal of Nursing Management*, 15 (5), S. 522-529.

- Salter, Charles R./Harris, Mary H./McCormack Jay (2014). Bass & Avolio's Full Range Leadership Model and Moral Development. Online: <https://www.g-casa.com/conferences/milan/paper/McCormack.pdf> [Abruf am 22.09.2018].
- Schilling, Jan (2001). Wovon sprechen Führungskräfte, wenn sie über Führung sprechen? Eine Analyse subjektiver Führungstheorien. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Schyns, Birgit/Knoll Michael (2015). LMX – Leader-Member Exchange. In Felfe, Jörg (Hrsg.). Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse (S. 55-66). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Sczygiel, Christoph (2016). Innere Bilder und Führungshandeln. Kassel: University Press GmbH.
- Seliger, Ruth (2016). Das Dschungelbuch der Führung. Heidelberg: Carl-Auer.
- Shamir, Boas/Eilam, Galit (2005). What's your Story? A Life-stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Sosik, John J./Jung Don I. (2010). Full Range Leadership Development. Pathways for People, Profit and Planet. New York: Psychology Press.
- Stippler, Maria (2010). Teil 2: Systemische Führung. In Stippler, Maria/Moore, Sadie/Rosenthal, Seth (Hrsg.). Führung: Ansätze-Entwicklungen-Trends (S. 17-31). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Van Dierendonck, Dirk (2011). Servant Leadership. A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- Van Dierendonck, Dirk/Nuijten, Inge (2011). The Servant Leadership Survey. Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business & Psychology*, 26 (3), 249-267.
- Von Rosenstiel, Lutz (2003). Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Walenta, Christa (2012). Empirie der Führung. In Peter Heimerl/Ralph Sichler (Hrsg.). Strategie Organisation Personal Führung (S. 495-532). Wien: Facultas.
- Weber, Alexander (2015). Systemisch führen im Sozialwesen – Wirksamkeit und Nutzen einer systemischen Haltung bei Führungskräften im Sozialwesen. In Systemisch gedacht und systemisch gemacht: Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung (S. 33-36). Online: <https://www.dgsf.org/service/download-bereich/systemisch-gedacht-und-systemisch-gemacht-supervision-coaching-und-organisationsentwicklung> [Abruf am 24.09.2018].

- Weinert, Ansfried B. (2004). Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim: Beltz.
- Wippermann, Frank (2008). Was taugen die Neuen? Hintergründe und Praxistauglichkeit neuer Führungsansätze. Online: [http://www.flow.de/de/pdf/2008\\_neue\\_fuehrungsansaeetze.pdf](http://www.flow.de/de/pdf/2008_neue_fuehrungsansaeetze.pdf) [Abruf am 22.09.2018].
- Wong Carol A./Laschinger Heather/Cummings Greta G. (2010). Journal of Nursing Management, 18, 889-900.
- Wunderer, Rolf/Dick, Petra (1997). Frauen im Management. Kompetenzen-Führungsstile-Fördermodelle. Berlin: Luchterhand Verlag.
- Yukl, Gary A. (2013). Leadership in Organizations. Boston: Pearson.
- Zepke, Georg (2016). Lust auf qualitative Forschung! Eine Einführung für die Praxis. Wien: tso, Texte zur Systemischen Organisationsforschung.
- Zietschmann, Helga (2005). Personalmanagement in der stationären Altenpflege. Online: [www.bmfsfj.de/blob/79018/96267720a6ff2e47977a6a01ab08a02b/expertise-personalmanagement-stationaere-pflege-data.pdf](http://www.bmfsfj.de/blob/79018/96267720a6ff2e47977a6a01ab08a02b/expertise-personalmanagement-stationaere-pflege-data.pdf) [Abruf am 22.09.2018].
- Zinn, Jens O. (2006): Biographische (Un-)Sicherheit in der Moderne. Zum Wandel von Selbstbindung und Widerständigkeit in Alltagstheorien und biographischer Forschung. Sozialer Sinn, Heft, 2, (7). 301-326.

**Online Quelle:**

- Frauenbericht (2010). Bericht betreffend die Situation von Frauen in Österreich im Zeitraum von 1998 bis 2008. Online: [http://www.bmgf.gv.at/cms/home/attachments/4/7/6/CH1553/CMS1465833348718/fb\\_2010.pdf](http://www.bmgf.gv.at/cms/home/attachments/4/7/6/CH1553/CMS1465833348718/fb_2010.pdf) [Abruf am 15.09.2018].

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Modell zur Entwicklung, Perseveranz und Veränderung Subjektiver Theorien.....	7
Abbildung 2: Umfang des Full Range Model of Leadership .....	15
Abbildung 3: Prozessmodel authentischer Führung.....	17

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: UntersuchungsteilnehmerInnen .....	31
Tabelle 2: Überblick über das Kategoriensystem.....	35
Tabelle 3: Verortete Führungsstile.....	65

## Anhang

Aus Datenschutzgründen befinden sich die Transkripte dieser Untersuchung nicht im Anhang, werden jedoch auf Anfrage beim Autor ([armin.schmidthaler@mail.fernfh.ac.at](mailto:armin.schmidthaler@mail.fernfh.ac.at)) gerne zur Verfügung gestellt.