

# **Zukunftssichernde Leadership-Kompetenzen in öffentlichen Unternehmen**

Leadership-Kompetenzen als Erfolgsfaktor bei der Begegnung der Herausforderungen  
der aktuellen Arbeitswelt in öffentlichen Unternehmen

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie

an der Ferdinand Porsche FERNFH

KAINRATH Ivana

01550327

Begutachterin: Mag.<sup>a</sup> Nina Miklavc

Brunn am Gebirge, September 2023

## 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.

21. September 2023



Ivana Kainrath

## Zusammenfassung

Ausgehend von unterschiedlichen Trends in der aktuellen Arbeitswelt, die auf öffentliche Unternehmen wirken, beschäftigt sich die vorliegende Masterarbeit mit der Wahrnehmung der Leadership-Kompetenzen durch Mitarbeitende öffentlicher Unternehmen im Kontext der aktuellen Arbeitswelt. Im Rahmen einer qualitativen Studie mittels zehn teilstandardisierten Expert:inneninterviews wurde erhoben, wie die Leadership-Kompetenzen, welche für die erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen der aktuellen Arbeitswelt erforderlich sind, durch Mitarbeitende subjektiv erlebt werden. Die aus den Gesprächen resultierenden, wahrgenommenen Kompetenzen wurden in Bezug zu den Trends der aktuellen Arbeitswelt und wahrgenommenen Herausforderungen, wie Digitalisierung und digitale Transformation, Homeoffice, demografischer Wandel und Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel sowie Dynamik und Komplexität analysiert. Auffallend war, dass die stärksten wahrgenommenen Leadership-Kompetenzen im Bereich der Mitarbeitenden- und Teamentwicklung erlebt werden. Der Schwerpunkt in diesem Bereich liegt auf den sozialen Kompetenzen der Führungskräfte. Konkrete Entwicklungspotentiale lassen sich u.a. in den Bereichen der Strategieorientierung, im Change Management, Ressourcenmanagement und im Aufbau von Verständnis für Digitalisierung und neue Technologien ableiten.

Schlüsselbegriffe: Führung, Leadership, Management, Führungskompetenzen, Trends in der Arbeitswelt, öffentliche Unternehmen

## Abstract

Based on various trends in the current world of work that affect public companies, this master thesis deals with the perception of leadership competencies of employees of public companies in the context of the current world of work. Within the framework of a qualitative study using ten partially standardized interviews with experts, it was determined how employees subjectively experience the leadership competencies required to successfully master the challenges of the current world of work. The perceived competencies resulting from the interviews were analyzed in relation to the trends in the current world of work and perceived challenges, such as digitization and digital transformation, home office, demographic change and lack of skilled workers and labor, as well as dynamism and complexity. It was striking that the strongest perceived leadership competencies are experienced in the area of employee and team development. The focus in this area is on social competencies of leaders. Specific development potential can be derived in competences of strategy orientation, change management, resource management and an understanding of digitalization and new technologies.

Keywords: Management, Leadership, competences, Leadership competences, trends of working world, new work

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen .....	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>5</b>
2.1	Öffentliche Unternehmen.....	5
2.1.1	Definition öffentlicher Unternehmen .....	5
2.1.2	Besonderheit öffentlicher Unternehmen .....	6
2.2	Aktuelle Arbeitswelt als Herausforderung für Unternehmen.....	6
2.2.1	Trends der aktuellen Arbeitswelt .....	7
2.2.2	Anforderungen an Führungskräfte basierend auf den Trends der aktuellen Arbeitswelt .....	14
2.3	Führung.....	16
2.3.1	Management und Leadership.....	17
2.3.2	Führung und Führungsansätze .....	18
2.3.3	Transaktionale und transformationale Führung .....	24
2.3.4	New Leadership und ausgewählte New-Leadership-Trends.....	25
2.4	Leadership-Kompetenzen im Kontext der aktuellen Arbeitswelt .....	27
2.4.1	Kompetenzbegriff.....	28
2.4.2	Kompetenzklassifikation.....	30
2.4.3	Leadership-Kompetenzen auf Basis der Kompetenzformen.....	31
2.4.4	Emotionale Intelligenz und Leadership-Kompetenzen.....	32
2.4.5	LEaD-Kompetenzmodell nach Dörr, Schmidt-Huber und Maier.....	33
<b>3</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>37</b>
3.1	Studiendesign .....	37
3.2	Gütekriterien qualitativer Forschung.....	38
3.3	Erhebungsinstrument .....	40
3.4	Auswahl der Interviewteilnehmenden .....	41

3.5	Durchführung der empirischen Studie .....	42
3.6	Auswertungsverfahren.....	44
3.6.1	Transkription .....	44
3.6.2	Auswertung und Analyse .....	45
<b>4</b>	<b>Darstellung der Ergebnisse .....</b>	<b>47</b>
4.1	Fachliche und methodische Fähigkeiten.....	48
4.1.1	Fachwissen.....	48
4.1.2	Ressourcenplanung und -steuerung .....	49
4.1.3	Fachübergreifende, methodische Kompetenz .....	50
4.2	Mitarbeitendenführung.....	50
4.2.1	Verantwortungsübertragung und Vertrauen in die Mitarbeitenden....	51
4.2.2	Coaching und Sparring .....	53
4.2.3	Rückhalt und Vermittlung von Sicherheit.....	54
4.2.4	Mitarbeitendenentwicklung.....	55
4.2.5	Sinnstiftung .....	55
4.2.6	Mitarbeitendenorientierung und Menschlichkeit.....	56
4.3	Kommunikation und Gesprächskultur .....	57
4.3.1	Kommunikationsfähigkeit .....	57
4.3.2	Aktives Zuhören .....	58
4.3.3	Offene, vertrauensvolle Gesprächskultur .....	58
4.3.4	Fehlerkultur .....	59
4.4	Handlungsorientierung .....	59
4.4.1	Vision vorgeben .....	59
4.4.2	Entscheidungsfähigkeit .....	60
4.4.3	Durchsetzungsfähigkeit.....	61
4.4.4	Eskalationssteuerung.....	62
4.4.5	Lösungsorientierung .....	63
4.5	Integrität .....	63

4.5.1	Glaubwürdigkeit .....	63
4.5.2	Professionalität .....	64
4.6	Leadership-Kompetenzen im Umgang mit Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt.....	65
4.6.1	Digitalisierung und neuen Technologien .....	65
4.6.2	Digitale Transformation .....	68
4.6.3	Homeoffice.....	70
4.6.4	Demografischer Wandel.....	77
4.6.5	Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel .....	83
4.6.6	Dynamik und Komplexität .....	85
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>88</b>
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	88
5.2	Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage .....	95
5.3	Kritische Reflexion und Ausblick.....	100
5.4	Implikationen für die Praxis .....	101
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>102</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>109</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>110</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Globalisierung, technologische Innovationen und Digitalisierung, demografischer Wandel, Wertewandel, Fachkräftemangel und nicht zuletzt die Folgen der COVID-19 Pandemie führen zu tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt. Geprägt von zahlreichen Herausforderungen für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen wurde unter dem Stichwort Arbeitswelt 4.0 ein neues Zeitalter in der Arbeitswelt eingeläutet (Gellert, Kesselmann & Wilke, 2018, S. 13; Helmold, 2022, S. V).

Der Begriff Arbeit 4.0 knüpft an die Industrie 4.0, die vierte industrielle Revolution, an, welche sich mit Digitalisierung und den Veränderungen der industriellen Produktion beschäftigt (Fischer & Häusling, 2018, S. 88f.). Arbeit 4.0 hingegen beschreibt die strukturellen Veränderungen der Arbeitswelt bedingt durch die globalen Trends und legt den Schwerpunkt auf die gesamten Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse in der Arbeitswelt der Zukunft (Fischer & Häusling, 2018, S. 89).

Unter den gegebenen Herausforderungen und Dynamiken wird die aktuelle Arbeitswelt als VUCA-Welt bezeichnet. Das Akronym „VUCA“ setzt sich aus den Begriffen Volatility (=Volatilität, Unbeständigkeit), Uncertainty (=Ungewissheit, Unsicherheit), Complexity (=Komplexität) und Ambiguity (=Mehrdeutigkeit) zusammen. Ursprünglich aus dem Militär stammend, umfasst VUCA die zentralen Merkmale der aktuellen Arbeitswelt und kennzeichnet zugleich die Herausforderungen durch die verändernden Rahmenbedingungen unter dem Aspekt der digitalen Transformation. (Fischer & Häusling, 2018, S. 91; Kühl, Schäfer & Lampert, 2018, S. 30f.)

Um weiterhin wettbewerbsfähig und erfolgreich am Markt sein zu können, ist es für Unternehmen essenziell diese Herausforderungen anzunehmen und den Wandel in ihrem Unternehmen aktiv mitzugestalten (Giesert, Reuter & Liebrich, 2017, S. 16).

Während Start-Ups mit einem agilen Selbstverständnis und digitalen Geschäftsmodellen die Märkte erobern, fällt es dem öffentlichen Sektor zunehmend schwerer die Veränderungsprozesse in ihren Organisationen voranzutreiben und auf die gegebenen Herausforderungen adäquat zu reagieren (Hunziker & Steiner, 2022, S. 140). Geprägt von einer bürokratischen Organisation kämpfen weite Teile des öffentlichen Sektors Österreichs mit starrer Kultur, hierarchischen Strukturen und historisch gewachsenen Prozessen (Ritz & Thom, 2019, S. 73ff.). Ausgerichtet auf Effizienz, Stabilität und Verlässlichkeit lassen die etablierten Strukturen nur wenig Platz für Agilität und Flexibilität zu. Die Folge ist strukturelle Trägheit, die trotz mehrfacher Reformen und Modernisierungen bisher

nicht zur Gänze überwunden werden konnte. (Hunziker & Steiner, 2022, S. 140; Ritz & Thom, 2019, S. 75) So zeigt der HR Report der Hays AG und dem Institut für Beschäftigung und Employability IBE im Jahr 2021, dass agile und projektbasierte Organisationsformen in öffentlichen Sektor im geringeren Ausmaß vorzufinden sind als in der Industrie- und Dienstleistungsbranche und sich die traditionell hierarchisch aufgebauten Führungsstrukturen nur langsam verändern (Eilers, Rump, Schabel & Möckel, 2021, S. 10). Die daraus resultierenden mangelnden Einbringungsmöglichkeiten und Mitspracherechte der Mitarbeitenden führen erschwerend zu motivationaler Trägheit, die die Reaktionsfähigkeit der Organisationen zusätzlich schwächt. Mitarbeitende, die nach Autonomie und Selbstorganisation streben, werden frustriert und kündigen schlussendlich. In Zeiten von Fachkräftemangel eine fatale Folgewirkung für die Organisationen. (Hunziker & Steiner, 2022, S. 140)

## **1.1 Problemstellung und Forschungsfragen**

Öffentliche Unternehmen, als Teil des öffentlichen Sektors, agieren im Spannungsfeld zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft. Mehrheitlich oder zumindest teilweise im öffentlichen Eigentum sind sie mittelbar oder unmittelbar dem beherrschenden Einfluss der öffentlichen Hand ausgesetzt und an Regelungen und Vorgaben der öffentlichen Verwaltung und Politik gebunden (Papenfuß, 2012, S. V; Reichard, 2018, S. 789). Sie handeln gemeinschaftlich und sind dem öffentlichen Auftrag, der Versorgung der Gesellschaft mit Energie, Wasser, Verkehr, Gesundheit, Wohnraum verpflichtet (Reichard, 2018, S. 789). Durch die Liberalisierung zahlreicher Märkte in den letzten Jahren stehen sie bei der Erfüllung ihres Auftrags teilweise im direkten Wettbewerb zu Unternehmen der Privatwirtschaft (Henke, Hillebrand & Steltmann, 2005, S. 30). Führungskräfte öffentlicher Unternehmen stehen dabei unter enormen Druck einerseits ihre Services marktkonform, zeitgemäß und qualitativ hochwertig der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen, andererseits die Attraktivität als Arbeitgeber:in zu steigern und Talente für das Unternehmen zu gewinnen und auch zu halten.

In Anbetracht der Dynamiken einer VUCA-Welt spielen Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Sie haben die Aufgabe Veränderungsprozesse voranzutreiben, Mitarbeitende in den Fokus zu stellen, ihre Bedürfnisse stärker zu berücksichtigen sowie klare Perspektiven aufzuzeigen. Die Trends der aktuellen Arbeitswelt machen eine Neugestaltung der Führungsbeziehung und des Führungsprozesses für die Erreichung der wirtschaftlichen und sozialen Ziele unerlässlich. (Franken, 2016, S. 23) Doch wie soll das den Führungskräften gelingen? Welche Kompetenzen brauchen diese, um unter den

Herausforderungen der aktuellen Arbeitswelt zu bestehen und sowohl sich, Organisationen als auch Mitarbeitende erfolgreich zu führen?

Bereits seit Jahrzehnten versuchen Sozialforschende das Idealprofil einer Führungskraft zu ergründen. Bedingt durch den Zeitgeist und vorherrschenden Rahmenbedingungen unterliegt das Verständnis für Führung einem stetigen Wandel. Traditionelle Führungskonzepte, die in einer Zeit von maschineller Massenproduktion und einem mechanischen Weltbild ihren Ursprung haben, beschäftigen sich mit der Frage, welche Persönlichkeitsmerkmale, Eigenschaften, Verhaltensweisen oder Führungsstile effektives Führungsverhalten ausmachen sowie zu besserer Leistung und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden führen. (Franken, 2016, S. 23f.; Graf & Van Quaquebeke, 2012, S. 292) In der heutigen VUCA-Welt stoßen diese jedoch an ihre Grenzen. Neuere Konzepte hingegen reagieren auf die bestehenden Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt und verfolgen einen ganzheitlicheren Ansatz. Sie rücken die Beziehung zwischen Führenden und Mitarbeitenden, die Förderung und das Empowerment der Mitarbeitenden sowie aktives Vorantreiben und Gestalten des Wandels in den Vordergrund. (Peters, 2015, S. 5) So wird das Thema Führung mehrdimensional beleuchtet und verleiht Mitarbeitenden eine besondere Rolle im Rahmen des Führungsprozesses (Graf & Van Quaquebeke, 2012, S. 292).

Führung wird demnach nicht nur an den ökonomischen Ergebnissen gemessen, sondern ist vielmehr als Produkt subjektiver Wahrnehmung und individuellen Erlebens der Führungskompetenzen durch die Mitarbeitenden zu betrachten. Ob Mitarbeitende einer Führungskraft folgen und Leistung in der gewünschten Qualität und Quantität erbringen, hängt von ihrer persönlichen Wahrnehmung der Führungskraft, der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitende sowie dem Führungsprozess ab. Die vorliegende empirische Arbeit stellt Mitarbeitende in den Fokus und beschäftigt sich mit der Beantwortung der folgenden Forschungsfrage:

*Wie nehmen die Mitarbeitenden aus öffentlichen Unternehmen die Leadership-Kompetenzen ihrer Führungskräfte in der heutigen Arbeitswelt wahr?*

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es im Rahmen einer empirischen Untersuchung herauszufinden, wie Mitarbeitende aus öffentlichen Unternehmen die Leadership-Kompetenzen ihrer Führungskräfte im Kontext der aktuellen Arbeitswelt wahrnehmen. Dabei werden

die Forschungserkenntnisse den theoretischen Grundlagen gegenübergestellt sowie mögliche Diskrepanzen bei den vorhandenen Leadership-Kompetenzen in öffentlichen Unternehmen aufgezeigt. Um den Wandel vollziehen und den Herausforderungen der VUCA-Welt erfolgreich begegnen zu können, sind Führungskräfte gefordert sich den Anforderungen zu stellen und ihr Kompetenzprofil entsprechend zu erweitern. Auf Basis der Forschungserkenntnisse werden in weiterer Folge praktische Implikationen für die gezielte Entwicklung von Leadership-Kompetenzen in öffentlichen Unternehmen abgeleitet.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Hauptkapitel und umfasst einen theoretischen und einen empirischen Teil. Das Kapitel 1 führt an das Themengebiet heran, beschreibt die Problemstellung und Forschungsfrage sowie die Zielsetzung und den Aufbau der Arbeit. Um ein grundlegendes Verständnis für das Themengebiet und den Forschungsgegenstand zu schaffen, erfolgt in Kapitel 2 die Erläuterung der theoretischen Grundlagen zu den Themen öffentliche Unternehmen, Herausforderungen der aktuellen Arbeitswelt, Führung sowie Leadership-Kompetenzen im Kontext der aktuellen Arbeitswelt.

Der empirische Teil dieser Forschungsarbeit umfasst eine Erläuterung zu dem Studiendesign, der methodischen Vorgehensweise sowie den Güterkriterien der qualitativen Forschung. Anschließend erfolgt eine Beschreibung der Auswahlstrategie des Samples, der Durchführung der empirischen Studie und des Auswertungsverfahrens. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Forschungsarbeit vorgestellt sowie anschließend in Kapitel 5 interpretiert und diskutiert. Die Arbeit schließt mit Schlussfolgerungen aus den Erkenntnissen der empirischen Studie, einer kritischen Reflexion der Arbeit sowie Implikationen für die Praxis ab.

## **2 Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Öffentliche Unternehmen**

Die öffentliche Verwaltung wird in Österreich von Bund, Länder und Gemeinden, den so genannten Gebietskörperschaften, wahrgenommen. Zum öffentlichen Sektor Österreichs zählen die Gebietskörperschaften, Sozialversicherungsträger, gesetzliche Interessensvertretungen (Kammern) sowie weitere Rechtsträger, die an der Erstellung öffentlicher Leistungen beteiligt sind und Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse zur Sicherung der Infrastruktur und Daseinsvorsorge erbringen. (Adamovich, Funk, Holzinger & Frank, 2009, S. 293; Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport, 2022c)

Nach massiver Verstaatlichung zahlreicher Bereiche der Grundstoffindustrie, der Banken und der Elektrizitätswirtschaft in den Jahren nach dem 2. Weltkrieg folgte in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts ein Trend der Privatisierung und Liberalisierung, welcher durch den Beitritt Österreichs zur Europäischen Union verstärkt wurde (Adamovich et al., 2009, S. 290). Die Folge waren Ausgliederungen quer durch die gesamte öffentliche Verwaltung und die organisatorische Verselbstständigung ehemals in der öffentlichen Verwaltung integrierter Einrichtungen (Schmalhardt, 2005, S. 277). Der Ausgliederungsprozess begann in Österreich mit der Ausgliederung der staatlichen Postsparkasse und umfasst mittlerweile über hundert Gesellschaften und Anstalten (Bundeskanzleramt Sektion III, Öffentlicher Dienst und Verwaltungsreform, 2011, S. 7).

Bei den ausgegliederten Einheiten handelt es sich um Organisationen, die sowohl juristische Personen öffentlichen als auch des privaten Rechts, wie beispielsweise Kapitalgesellschaften, sein können, denen ehemalige staatliche Aufgaben übertragen wurden (Adamovich et al., 2009, S. 295; Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport, 2022a). Die Wahl der Rechtsform hängt im Wesentlichen vom öffentlichen Auftrag ab. Privatrechtlich verfasste Unternehmen kommen insbesondere dann zum Tragen, wenn das öffentliche Unternehmen am freien Markt agieren muss und aufgrund der Komplexität des Aufgabenfeldes eine weitgehende Autonomie in der Geschäftsführung erforderlich macht. (Libbe, 2021, S. 679)

#### **2.1.1 Definition öffentlicher Unternehmen**

Das österreichische Bundesgesetz über Sonderrechnungslegungsvorschriften für Unternehmen (SRLG) regelt unter §4 Z2 öffentliche Unternehmen, als jene Unternehmen, auf

die die öffentliche Hand aufgrund des Eigentums, finanzieller Beteiligung, Satzung oder sonstiger Bestimmungen, die die Tätigkeit des Unternehmens regeln, mittel- oder unmittelbar einen beherrschenden Einfluss ausüben kann. Dies erfolgt, indem die öffentliche Hand die Mehrheit des gezeichneten Kapitals des Unternehmens besitzt oder über die Mehrheit, der mit den Anteilen des Unternehmens verbundenen Stimmrechte verfügt oder mehr als die Hälfte der Mitglieder des Verwaltungs-, Leistungs- oder Aufsichtsorgans des Unternehmens bestellen kann.

Demnach befinden sich öffentliche Unternehmen mehrheitlich in öffentlichem Eigentum und sind unmittelbar oder mittelbar dem beherrschenden Einfluss der öffentlichen Hand ausgesetzt. Sie handeln gemeinschaftlich und erbringen Leistungen im Interesse der Öffentlichkeit. Sie streben nach der Erreichung öffentlicher Ziele, wie der Versorgung der Gesellschaft mit Energie, Wasser, Verkehr, Gesundheit und Wohnraum. (Reichard, 2018, S. 789)

### **2.1.2 Besonderheit öffentlicher Unternehmen**

Die Besonderheit öffentlicher Unternehmen ist, dass sie im Spannungsfeld zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft agieren. Ähnlich wie Unternehmen in Privateigentum weisen auch öffentliche Unternehmen, je nach Eigentumsverhältnis und Rechtsform, mehr oder weniger starke organisatorische Selbständigkeit auf und verfolgen Effizienzziele, die meist auf Kostendeckung ausgerichtet sind, das heißt sie finanzieren sich primär aus dem Absatz der eigenen Leistung auf Märkten. Im Vordergrund stehen bei öffentlichen Unternehmen, analog zur öffentlichen Verwaltung, Sachziele, die die Erfüllung des öffentlichen Auftrags und der Bereitstellung von Versorgungsgrunddienstleistungen beinhalten, da sie im Grundsatz öffentlichen Aufgaben verpflichtet sind. Dies stellt den wesentlichsten Unterschied zu Privatunternehmen dar. (Libbe, 2021, S. 677; Reichard, 2018, S. 789f.) Die Unterscheidung zur öffentlichen Verwaltung findet sich in der Zielerfüllung der öffentlichen Unternehmen wieder. Öffentliche Unternehmen sind, im Gegensatz zur öffentlichen Verwaltung, gefordert die Zielerfüllung marktkonform zu verfolgen. Sie erbringen die Leistung unter den vorherrschenden Bedingungen am Markt und im direkten Wettbewerb zu Unternehmen der Privatwirtschaft. (Sitter, 2001, S. 183)

## **2.2 Aktuelle Arbeitswelt als Herausforderung für Unternehmen**

Wie aus dem vorhergehenden Kapitel hervorgeht, unterliegen öffentliche Unternehmen sowohl den vorgegebenen Regelungen der öffentlichen Verwaltung und Politik als auch der Wirtschaftsordnung der sozialen Marktwirtschaft (Papenfuß, 2012, S. V). Sie sind

gefordert in diesem Spannungsfeld zu agieren und dennoch zumindest kostendeckend ihre Leistungen am Markt abzusetzen sowie die Versorgungssicherheit der Gesellschaft zu gewährleisten (Libbe, 2021, S. 677; Reichard, 2018, S. 789f.; Sitter, 2001, S. 183). Die Entwicklungen der aktuellen Arbeitswelt stellen dabei wichtige Komponenten bei der marktkonformen Erfüllung des öffentlichen Auftrags dar.

## **2.2.1 Trends der aktuellen Arbeitswelt**

### 2.2.1.1 Digitalisierung und digitale Transformation

Die voranschreitende Digitalisierung und die digitale Transformation sind wohl die bedeutendsten Herausforderungen unserer Zeit und wirken auf alle Lebens- und Arbeitsbereiche. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) verändern grundlegend die Art zu kommunizieren, zu arbeiten und zu leben. (Franken, 2016, S. 3) Digitalisierung schafft weltweite Vernetzung von Medien und Menschen, ermöglicht ganzheitliche Optimierung von Wertschöpfungsketten und die Erschließung neuer Geschäftsmodelle durch den Einsatz neuer Technologien und Innovationen, wie Internet of Things, Blockchain, Big Data und Cloud Computing (Franken, 2016, S. 4f.).

Der digitale Wandel verändert die gesamte Gesellschaft nachhaltig. Der öffentliche Sektor als ausführendes Organ des öffentlichen Auftrags ist dabei vom digitalen Wandel deutlich vielfältiger betroffen als es privatwirtschaftliche Unternehmen sind. Deshalb ist es zwingend erforderlich den digitalen Wandel interdisziplinär zu betrachten und über die „Disziplingrenzen“ hinweg nach geeigneten Lösungen zu suchen, um eine nachhaltige Bewältigung der Herausforderungen und Anforderungen der Bevölkerung sicherzustellen. (Meyer, 2020, S. 82) Ein wesentlicher Vorteil für den öffentlichen Sektor, der durch Digitalisierung zum Tragen kommt, ist die wirkungsvolle und schlanke Gestaltung von vielen Prozessen, wenn vorhandene Daten miteinander verknüpft werden. Dies würde zu nachhaltigen Effizienzsteigerung führen. (Meyer, 2020, S. 89f.)

Der öffentliche Sektor, darunter auch öffentliche Unternehmen, stehen dabei jedoch vor der großen Herausforderung ihre über Jahrzehnte gewachsene IT-Landschaft zu konsolidieren und auf Basis neuer Technologien auszurichten. Im besonderen Fokus stehen dabei die Sicherstellung und Gewährleistung des Betriebs und der Weiterentwicklung kritischer IT-Systeme. (Paech & Vogel, 2022, S. 855)

Die Themen IT-Sicherheit und Datenschutz bekommen für den öffentlichen Sektor besonders durch die Vernetzung im virtuellen Raum eine zentrale Bedeutung, da dadurch

eine große Angriffsfläche für Cyberangriffe, Spionage und Datenklau geboten wird (Franken, 2016, S. 14f.; Streicher, 2020, S. 212, S.342).

Zunehmende Digitalisierung und digitale Vernetzung verlangen auch nach Neugestaltung und Flexibilisierung von vorhandenen Strukturen, Prozessen und Modellen der Zusammenarbeit in Unternehmen. Die Zusammenarbeit wird zunehmend in den digitalen Raum verlagert. Cloud Technologie und digitale Plattformen schaffen Flexibilität und machen ein orts- und zeitunabhängiges Arbeiten möglich. (Franken, 2016, S. 13ff.)

Die Verschmelzung von physischer und digitaler Welt stellt Führungskräfte und Mitarbeitende vor neue Herausforderungen im öffentlichen Sektor, da viele von ihnen aus einer Generation stammen, die in ihrer Ausbildung und Sozialisierung überwiegend mit analogen Methoden konfrontiert waren. Während ihnen die Bedienung von mobilen Geräten, die Verwendung von Apps und klassischen Anwendungen in ihrem direkten Aufgabenumfeld zwar nicht fremd sind, fehlt dennoch zahlreichen Führungskräften technologisches Grundwissen, das ihnen ermöglicht Nutzen und Risiko der neuen Technologien abzuschätzen und sie befähigt Entscheidungen über konkrete Anwendungsfelder und Einsatzmöglichkeiten in ihren Bereichen zu treffen. (Streicher, 2020, S. 192)

Neben dem technologischen Wissen macht der digitale Wandel auch den Aufbau zahlreicher neuer Kompetenzen, wie die Medienkompetenz, autonomes und interdisziplinäres Arbeiten sowie Selbst-, Zeit- und Stressmanagement erforderlich (Franken, 2016, S. 13ff.).

#### 2.2.1.2 Globalisierung und Innovationsdruck

Durch die Liberalisierung zahlreicher Märkte in den letzten Jahren stehen öffentliche Unternehmen bei der Erfüllung ihres Auftrags teilweise im direkten Wettbewerb zu Unternehmen der Privatwirtschaft (Henke et al., 2005, S. 30). So sind beispielsweise durch die Liberalisierung des Strommarktes und die zunehmende Globalisierung österreichische Energieversorgungsunternehmen erhöhtem Wettbewerbsdruck ausgesetzt und gefordert täglich aufs Neue ihre Marktposition im internationalen Wettbewerb zu verteidigen (Adamovich et al., 2009, S. 299f.; Österreichs E-Wirtschaft, 2021).

Ein weiterer Aspekt, der durch die zunehmende Globalisierung verstärkt wird und Innovationsdruck in öffentlichen Unternehmen erzeugt, ist der Klimawandel. Nachdem die Staaten der Europäischen Union einen Ressourcenverbrauch entwickelt haben, der deutlich über einem klimaneutralen Niveau liegt, hat sich die Europäische Union mit dem europäischen Grüne Deal zum Ziel gesetzt, Europa bis 2050 klimaneutral zu machen.

(Europäische Kommission, 2021; Meyer, 2020, S. 23) Europäische Staaten sind dabei gefordert, Lösungen für die resultierenden gesellschaftlichen Herausforderungen zu finden. Diese belaufen sich einerseits auf die Bewältigung der vielfältigen Folgen des Klimawandels, wie beispielsweise Folgen für die Luftqualität, die Biodiversität, den Wasserhaushalt, die biogeochemische Stoffkreisläufe, die Landwirtschaft, Wälder und Forstwirtschaft. (Meyer, 2020, S. 23) Andererseits muss durch gezielte Maßnahmen, wie beispielsweise dem Ausbau des öffentlichen Personen- und Güterverkehrs sowie Ausbau der erneuerbaren Energien, Einfluss auf den Klimawandel genommen werden (Europäische Kommission, 2021; Meyer, 2020, S. 23). Bei der Umsetzung dieser Maßnahmen und Erfüllung der Klimaziele sind öffentliche Unternehmen massiv gefordert einen wesentlichen Beitrag zu leisten, da diese mit der Versorgung der Gesellschaft mit Energie, Wasser, Verkehr, Gesundheit und Wohnraum beauftragt sind (Reichard, 2018, S. 789).

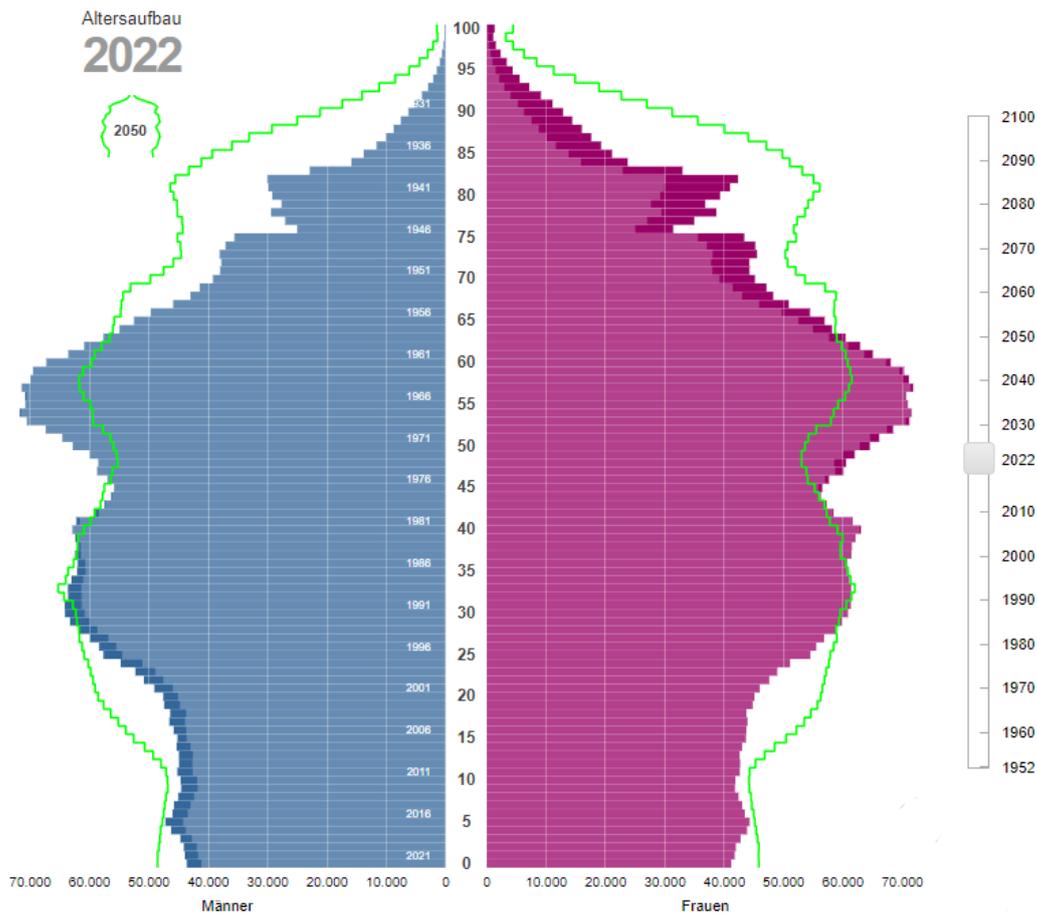
### 2.2.1.3 Demografischer Wandel und Wertewandel

Die Bevölkerungsstruktur Österreichs wird von der Entwicklung der Geburtenzahlen, der Lebenserwartung sowie Zuwanderung stark beeinflusst. Die österreichische Bevölkerungsstruktur verzeichnet bereits seit einigen Jahrzehnten einen Rückgang des Anteils der Kinder und Jugendlichen bei gleichzeitigem Anstieg des Anteils der Personen im Pensionsalter. Zwischen 1970 und 2021 sank der Anteil der Kinder und Jugendlichen um 11,8 Prozentpunkte, während im gleichen Zeitraum der Anteil an Menschen im Pensionsalter um 5,2 Prozentpunkte gestiegen ist. (Statistik Austria, 2022b, S. 22). 2020 lag die Geburtenrate bei durchschnittlich 1,44 Kindern pro Frau (vgl. 1984: 1,52 Kindern pro Frau) und das Durchschnittsalter der Frau bei der Geburt des ersten Kindes bei 29,7 Jahren (vgl. 1984: 24,1 Jahren) (Statistik Austria, 2022b, S. 32f.).

Trotz niedriger Geburtenrate ist dennoch ein Bevölkerungswachstum zu verzeichnen, welches auf Zuwanderung aus dem Ausland zurückzuführen ist. Der aktuelle Krieg in der Ukraine und die daraus resultierende Fluchtmigration führen 2022 zu erhöhten Zuwanderungszahlen auf Rekordniveau. Bereits im ersten Quartal 2022 wurde laut aktuellen Zahlen der Statistik Austria die Neun-Millionen-Marke bei der Bevölkerung erreicht. Zudem prognostiziert Statistik Austria in ihrer Pressemitteilung vom 30.11.2022, dass bereits Mitte der 2050er Jahre Österreich die Zehn-Millionen-Marke bei der Bevölkerung durchbrechen wird. (Statistik Austria, 2022c)

Abbildung 1 zeigt die aktuelle Bevölkerungspyramide Österreichs im Vergleich zu der prognostizierten Entwicklung im Jahr 2050. Wie der Abbildung 1 zu entnehmen ist, wird die österreichische Bevölkerung zunehmend älter.

Abbildung 1: Bevölkerungspyramide Österreich 2022 im Vergleich zu 2050



Anmerkung: Statistik Austria (2022a)

Während 2022 bei einer Gesamtbevölkerungsanzahl von 9.038.594 Personen der Anteil an Personen im Alter von 65+ bei 20 Prozent liegt, ist im Jahr 2050 bei einer prognostizierten Gesamtbevölkerungsanzahl von 9.915.533 Personen mit einem Anstieg auf 27 Prozent zu rechnen. Demgegenüber sinkt der Anteil an 20- bis 64-jährigen Personen von 61 Prozent im Jahr 2022 auf 54 Prozent im Jahr 2050. Der Anteil an unter 20-jährigen Personen liegt gleichbleibend bei 20 Prozent der Gesamtbevölkerung. (Statistik Austria, 2022a) Die aktuelle Entwicklung führt zu steigendem Finanzierungsdruck bei umlagefinanzierten Sicherheitssystemen, wie Pensionen oder Gesundheit. 1950 kamen auf eine Person im Pensionsalter sechs Personen im erwerbstätigen Alter, heute sind es nur noch drei Personen. Den aktuellen Zahlen zur Folge wird die Zahl weiter zurückgehen. (Statistik Austria, 2022c)

Die demografische Entwicklung hat auch direkten Einfluss auf die Altersstrukturen in Unternehmen. Der öffentliche Sektor ist vom demografischen Wandel deutlich stärker betroffen als die Privatwirtschaft. Einer der Gründe dafür ist das höhere

Durchschnittsalter der Mitarbeitenden, welches auf Einsparungsmaßnahmen und restriktive Personalpolitik in den letzten Jahren zurückzuführen ist (Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport, 2022b; Streicher, 2020, S. 192). Die bereits eingetretenen Pensionswellen der Babyboomer-Generation (geboren zwischen 1946 und 1965), die lange Zeit den Arbeitsmarkt dominiert hat, haben einen Rückgang der arbeitenden Bevölkerung zur Folge und führen zu Engpässen bei qualifizierten Fachkräften, sodass Unternehmen, sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor, zunehmend Schwierigkeiten haben, vakante Stellen mit qualifiziertem Personal nachzubeseetzen (Franken, 2022, S. 21ff.). Zusätzlich dazu nimmt der Anteil an jüngeren Generationen in der Arbeitswelt kontinuierlich zu. Der Generationenwechsel wirkt positiv in öffentlichen Unternehmen und allgemein im öffentlichen Sektor. Die jüngeren, anders sozialisierten und ausgebildeten Menschen bringen dem öffentlichen Sektor technische Fertigkeiten sowie neue Motivationen und treiben einen regelrechten Wertewandel voran. (Franken, 2022, S. 23f.; Streicher, 2020, S. 192)

Des Weiteren treffen durch die Zuwanderungen der letzten Jahre auch im öffentlichen Unternehmen zunehmend unterschiedliche Kulturen, Traditionen und Wertevorstellungen aufeinander, welche zu Konflikten führen können (Meyer, 2020, S. 22f.). Diversität in der Belegschaft fordert zunehmend geistige Flexibilität und Sensibilität anderen Kulturen, Verhaltens- und Denkweisen gegenüber (von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2020, S. 62). Dabei ist die Integration von Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen, sozialer und kultureller Hintergründe sowie differierender Lebensstile, wie auch die Förderung eines produktiven Miteinanders ein wesentlicher Bestandteil ihrer Führungsaufgabe in der aktuellen Arbeitswelt (Helmold, 2022, S. 298).

Neben dem Diversitäts- und Generationenmanagement ist die Steigerung der Arbeitgeber:innenattraktivität für junge Talente in der heutigen und auch zukünftigen Arbeitswelt von essenzieller Bedeutung (Franken, 2022, S. 122f.). Dabei müssen sich öffentliche Unternehmen in einem Wettbewerb um hochqualifizierten Fach- und Führungskräftenachwuchs gegenüber privatwirtschaftlicher Konkurrenz sowie der öffentlichen Verwaltung behaupten, um den öffentlichen Auftrag im Interesse des Gemeinwohls erfüllen zu können (Vogel, Keppeler & Papenfuß, 2018, S. 256). Im Rahmen einer Studie haben Vogel, Keppeler und Papenfuß (2018) die wahrgenommene Arbeitgeber:innenattraktivität öffentlicher Unternehmen im Vergleich zu privaten Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung untersucht. Die Befragung von 1.244 Nachwuchsführungskräften der öffentlichen Verwaltung hat ergeben, dass öffentliche Unternehmen kein positives Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zur Konkurrenz aus Sicht der Befragten aufweisen (Vogel et al., 2018, S. 256f., S. 272). Selbst für Befragte mit dem Arbeitsmotiv

Arbeitsplatzsicherheit, welches für die öffentliche Verwaltung und gegen Privatwirtschaft spricht, stellen öffentliche Unternehmen als Arbeitgeber:in keine ansprechende Alternative dar, da diese weder durch besonders hoch noch gering wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit auffallen. (Vogel et al., 2018, S. 271f.) Die Studie verdeutlicht, dass es für öffentliche Unternehmen essenziell ist durch den Aufbau einer positiven Arbeitgeber:innenmarke aus der Grauzone zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft herauszutreten, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber:in langfristig zu steigern und im „War for Talents“ zu bestehen (Vogel et al., 2018, S. 273f.).

#### 2.2.1.4 Dynamik und Komplexität

Technologischer Fortschritt, Digitalisierung und die digitale Transformation in den Unternehmen sowie auch der demografische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel, der Generationenwechsel und die sich verändernden gesellschaftlichen Werte, aber auch der zunehmende Wettbewerbs- und Innovationsdruck durch Globalisierung und die Liberalisierung zahlreicher Märkte tragen einen wesentlichen Beitrag zur steigenden Komplexität und wachsenden Dynamik in der Umwelt öffentlicher Unternehmen bei.

Trotz großer Unsicherheiten, zunehmender Geschwindigkeit der Veränderungen und Unberechenbarkeit ist es für Führungskräfte erforderlich schnell zu reagieren, Chancen zu erkennen und zu ergreifen sowie Risiken vorzubeugen (Franken, 2022, S. 325). Um den vorherrschenden Bedingungen in der Unternehmensumwelt adäquat begegnen zu können, ist es notwendig flexible Strukturen und Prozesse zu schaffen, die schnelle Reaktionen und Entscheidungen ermöglichen. Durch die Steigerung der Flexibilität und Autonomie sowie Aufbau dynamischer Netzwerke wird die Agilität des Unternehmens erhöht (Franken, 2022, S. 325). Agilität gilt in der VUCA-Welt als modernes Organisationsprinzip, welches im Kern den Anspruch hat, in komplexen und sich schnell ändernden Märkten adaptiv zu steuern (Möller & Giernalczyk, 2022, S. 52). So ermöglicht Agilität Unternehmen sich auf verändernde Rahmenbedingungen schneller anzupassen sowie Impulse von außen besser aufzunehmen und zu verarbeiten (Franken, 2016, S. 15f.). Von welcher zentralen Bedeutung schnelles und souveränes Handeln in dynamischen sowie das Erkennen von Zusammenhängen in komplexen Umwelten ist, haben unlängst die Covid-19-Pandemie sowie der Krieg in der Ukraine gezeigt (Franken, 2022, S. 325f.).

In der VUCA-Welt werden die Anforderungen an Unternehmen und Führungskräfte, aber auch an die Mitarbeitenden immer anspruchsvoller (Franken, 2016, S. 15f.). Agilität heißt vor allem einen Kulturwandel im Unternehmen, in dem Hierarchien in den Hintergrund rücken und Führungskräfte ihre hierarchische Positionsmacht verlieren. Für

Führungskräfte beinhaltet Agilität die Reflexion der persönlichen Motivationsstruktur sowie Veränderung der Haltung. Sie müssen Mitarbeitenden und Teams auf Augenhöhe begegnen und mit Sinnorientierung führen. (Möller & Giernalczyk, 2022, S. 52)

Eng verwandt und teilweise überschneidend mit Agilität ist der Ansatz „New Work“. In beiden Konzepten ist die Entwicklung und das Empowerment der Mitarbeitenden, das Selbstmanagement von Teams sowie die Sinnorientierung von zentraler Bedeutung. (Möller & Giernalczyk, 2022, S. 52)

#### 2.2.1.5 New Work als moderne Arbeitsweise in der VUCA-Welt

In Zusammenhang mit Arbeit 4.0 und den vorherrschenden Trends wird in der Literatur das Konzept der New Work genannt. Das Konzept der New Work beschreibt die neue Arbeitsweise der heutigen Gesellschaft in der VUCA-Welt. Der Begriff wurde vom österreichisch-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann bereits in den 1980ern entwickelt und basiert auf seiner Forschung zum Thema Freiheit. New Work ist als Kritik an traditionelle Arbeitsweisen zu verstehen. Kernelemente des New-Work-Konzeptes sind dabei Selbständigkeit, Freiheit und Teilhabe am Arbeitsumfeld und an der Gemeinschaft. (Fischer & Häusling, 2018, S. 90; Helmold, 2021, S. 1; Möller & Giernalczyk, 2022, S. 52)

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO versteht unter New Work *„erwerbsorientierte Arbeitskonzepte, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten gekennzeichnet sind“* (Hofmann, Piele & Piele, 2019, S. 24). Daraus abgeleitet unterscheidet Fraunhofer IAO vier zentrale Stoßrichtungen der sich wandelnden Arbeitswelt unter dem Aspekt der New Work:

- zeitliche und örtliche Flexibilisierung von Arbeit
- Agilität und projektbasierte Organisationsformen
- Wertebasierung von Arbeit sowie Sinnstiftung durch Arbeit
- veränderte Führungsstrukturen und Machtverteilung durch Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen sowie Selbstorganisation (Hofmann et al., 2019, S. 24)

Demzufolge gilt im Rahmen der New Work das bisherige Arbeitssystem als überholt und umfasst die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -platz in Form von zeit- und ortsunabhängigem Arbeiten, die allgemeine Flexibilisierung von Strukturen, Denkmuster und Gewohnheiten in Richtung agile Organisationsformen sowie kollaboratives Arbeiten in

interdisziplinären, cross-funktionalen und selbstorganisierten Teams (Helmold, 2021, S. 4f.). Den Mitarbeitenden soll dabei maximale Freiheit und Flexibilität bei der Gestaltung ihrer Arbeit und ihrer Work-Life-Balance gewährt werden. Streng hierarchische Organisationsstrukturen und Führungsstile, wie sie teilweise in öffentlichen Unternehmen vorzufinden sind, sind nicht mehr zeitgemäß und wirken einschränkend bei der Potentialfaltung der Mitarbeitenden. Durch eine agile Organisation werden die Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden sowie Kreativität und Innovation im Unternehmen gefördert. (Helmold, 2021, S. 5ff.)

Für die Umsetzung von New Work ist ein neues Mindset und die Etablierung einer Vertrauenskultur in Unternehmen erforderlich (Helmold, 2021, S. 5ff.). Zentrale Aufgabe der Führung ist es den Mitarbeitenden sinnstiftende Arbeit zu ermöglichen, sie zu stärken, zu vernetzen und ihr Handeln als Führungskraft in einer coachenden Rolle zu unterstützen (Helmold, 2021, S. 7f.).

Die Covid-19-Pandemie und die gesetzten Maßnahmen zur Eindämmung der Ausbreitung des Corona-Virus haben in den vergangenen drei Jahren zu einer deutlichen Umsetzungsbeschleunigung der digitalen Transformation und New Work geführt (Helmold, 2021, S. 2f.).

## 2.2.2 Anforderungen an Führungskräfte basierend auf den Trends der aktuellen Arbeitswelt

Die nachfolgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Anforderungen an Führungskräfte aufgrund der aktuellen Trends in der Arbeitswelt.

Tabelle 1: Anforderungen an Führungskräfte aufgrund der aktuellen Trends

Trends	Auswirkungen auf Unternehmen	Anforderungen an Führungskräfte
Digitalisierung, technologischer Fortschritt und digitale Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Produkte und Geschäftsmodelle</li> <li>• Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen</li> <li>• agile, virtuelle, hybride Zusammenarbeit</li> <li>• Flexibilisierung der Arbeit</li> <li>• technologische Entwicklung und Innovation</li> </ul>	<p>Verständnis für strategische Chancen und Risiken der Digitalisierung, Kenntnis relevanter Technologien</p> <p>digitale Kompetenz, Kommunikationskompetenz vor allem im virtuellen Raum</p> <p>agiles Mindset, offene Fehlerkultur, agile Führungsfähigkeit</p> <p>Fähigkeit zur Sinnvermittlung</p>

		aktive Kulturgestaltung und Vertrauensaufbau, Change Kompetenz
Globalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verstärkter Wettbewerb</li> <li>• zunehmender Innovationsdruck</li> <li>• internationale Aktivitäten</li> <li>• Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung</li> </ul>	<p>Entscheidungsfähigkeit</p> <p>interkulturelle Kompetenz</p> <p>Zukunftsorientierung</p> <p>Innovationsfähigkeit</p>
Demografischer Wandel, Wertewandel und Diversität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterung der Belegschaft</li> <li>• Fachkräftemangel</li> <li>• Diversität der Mitarbeitenden sowie Kund:innen</li> <li>• Demokratisierung von Führung</li> <li>• Partnerschaftliche Beziehungen, Begegnung auf Augenhöhe</li> <li>• Partizipation, Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden</li> <li>• ausgewogener Work-Life-Balance</li> <li>• Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und aktives Nachhaltigkeitsmanagement</li> </ul>	<p>Generationenmanagement, lebensphasenorientierte Führung</p> <p>Toleranz und Wertschätzung der Vielfalt, individuelle und potentialorientierte Führung</p> <p>Fähigkeit zur Partizipation und Delegation, kooperativer/delegativer Führungsstil</p> <p>Gewährung von Freiräumen für Initiative und Mitgestaltung, Vertrauen, Bereitschaft zur Teilung von Macht</p> <p>Nachhaltigkeit, verantwortungsvolles Handeln und Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung</p>
Dynamik und Komplexität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente Veränderung</li> <li>• Flexibilisierung von Strukturen und Prozessen</li> <li>• Agile Arbeitsmethoden und Mindset</li> <li>• Kurze Kommunikationswege und schnelle Entscheidungen</li> </ul>	<p>Change Kompetenz, Verständnis für Zusammenhänge</p> <p>Veränderungs- und Lernbereitschaft, Offenheit für das Neue</p> <p>Reflexionsfähigkeit, agiles Mindset, Kenntnis über agilen Arbeitsmethoden</p>

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung am Franken (2022, S. 323)

## 2.3 Führung

Das vorherrschende Modell zur Steuerung und Führung des öffentlichen Sektors war im 20ten Jahrhundert das Bürokratiemodell nach Max Weber (1976). Das Modell beschreibt den Idealtypus staatlicher Verwaltung und betrachtet Bürokratie als die reinste Form der legalen Herrschaft (Weber, 1976 zitiert in Ritz & Thom, 2019, S. 72). Entstanden in der Zeit des Taylorismus weist das Bürokratiemodell Parallelen zu dem Organisationsmodell „Scientific Management“ nach Frederick Winslow Taylor auf (Thom & Ritz, 2008, S. 5). Es ist charakterisiert durch Merkmale, wie regelgebundener Amtsführung, klare Kompetenzabgrenzung und Arbeitsverteilung, Amtshierarchie mit fester Über- und Unterordnung der Behörden, Aktenmäßigkeit, Trennung von Amt und Person, Gewährleistung der Pflichtenerfüllung durch Personen mit geregelter Qualifikation und fachspezifischer Schulung für die Amtstätigkeit sowie vollamtliche Erledigung der Geschäfte durch die Beamt:innen (Weber, 1976 zitiert in Ritz & Thom, 2019, S. 72).

Unter stabilen Rahmenbedingungen, wie einer konstanten Umwelt, überschaubaren Sachverhalten, klaren Wirkungszusammenhängen und soziokultureller Stabilität, konnte die bürokratische Organisation des öffentlichen Sektors eine effiziente Aufgabenerfüllung gewährleisten. Die Tendenz zu steigender Komplexität, Wertewandel, demografischen Veränderungen sowie dynamischer Umwelt stießen im öffentlichen Sektor zunehmend auf starre Verwaltungsstrukturen und -kultur, welche den Wandel der Organisation zunehmend behinderte. (Ritz & Thom, 2019, S. 73ff.; Thom & Ritz, 2008, S. 7)

Das Resultat waren mehrfaches Versagen des Staates und multiple Krisen auf Staatsebene. So folgten in den letzten Jahrzehnten Reformen und Umstrukturierungen des öffentlichen Sektors, welche die zahlreichen Privatisierungen und Ausgliederungen aus der öffentlichen Verwaltung zur Folge hatten. Hintergründe für die Ausgliederungen waren unter anderem mehr Autonomie für das Management durch Beseitigung unflexibler Bestimmungen des Haushalts-, Dienst- und Besoldungsrechts zu schaffen sowie eine nachhaltige Budgetentlastung durch Beseitigung der strukturellen Defizite zu ermöglichen. Ein weiterer Grund war die Möglichkeit Führungspositionen extern auszuschreiben sowie das Management mehr an der Privatwirtschaft zu orientieren und so eine neue Führungskultur zu forcieren. (Schmalhardt, 2005, S. 277) Dennoch sind in weiten Teilen des öffentlichen Sektors die Muster des Bürokratiemodells bis heute deutlich erkennbar (Ritz & Thom, 2019, S. 75).

### 2.3.1 Management und Leadership

In Zusammenhang mit Führung werden in der Literatur die Begriffe Management und Leadership häufig als Synonyme verwendet. Den Ausführungen von John P. Kotter (1990), einem bekannten Professor an der Harvard Business School, zur Folge werden diese jedoch anhand wesentlicher Merkmale unterschieden. Kotter definiert Manager:innen als die Verwalter:innen in Organisationen. Bedeutender Schwerpunkt des Managements ist das optimale Organisieren von Abläufen, Planung und Kontrolle (von Au, 2016, S. 20ff.; Kotter, 2008, S. 3f.). Der Management-Prozess gliedert sich demnach folgendermaßen:

- Planung und Budgetierung:  
Definition von Zielen für die Zukunft, in der Regel für einen Monats- oder Jahreszyklus; Festlegung detaillierter Schritte zur Zielerreichung inklusive Zeitpläne und Leitlinien, Zuweisung von Ressourcen zur Umsetzung dieser Pläne,
- Organisation und Personaleinsatz:  
Festlegung der Organisationsstruktur und erforderlichen Qualifikationen zur Erfüllung der Anforderungen, Aufgabenzuweisung an qualifizierte Mitarbeitende, Kommunikation der Vorgehensweise, Übertragung von Umsetzungsverantwortung, Etablierung von Monitoringsystemen zum Umsetzungsfortschritt,
- Kontrolle und Problemlösung:  
Durchführung von IST/PLAN-Vergleichen, Erstellung von Abweichungsanalysen sowie Planung und Organisation von Problemlösungen (Kotter, 2008, S. 4).

Ruth Seliger (2014, S. 26) fasst den Begriff des Managements als das Bemühen, das Meiste aus Organisationen und Menschen in Organisationen herauszuholen. Leader:innen hingegen sind bestrebt, das Beste in Organisationen und Menschen zu entfalten (Seliger, 2014, S. 26). Führungskräfte, die Leadership leben, sind Visionäre:innen und stehen für Inspiration sowie Empowerment der Mitarbeitenden. Sie fördern Kreativität und Innovation in der Organisation, ermöglichen Sinnerfüllung und treiben Wandel voran (von Au, 2016, S. 20ff.; Kotter, 2008, S. 4f.). Nach Kotter (2008, S. 7) gestaltet sich der Leadership-Prozess wie nachfolgend beschrieben:

- Festlegung der Richtung:  
Entwicklung einer Zukunftsvision, Festlegung der Strategien zur Herbeiführung des Wandels zur Erreichung der Vision,
- Zusammenführen der Menschen:

Kommunikation der Richtung an diejenigen, deren Mitarbeit erforderlich ist, um Koalitionen zu schaffen und Verständnis zu erzeugen, damit sich diese für die Verwirklichung der Vision einsetzen,

- Inspiration und Motivation:

Menschen trotz erheblicher politischer, bürokratischer und ressourcenbezogener Hindernisse für Veränderungen zu inspirieren und zu motivieren, unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse, Werte und Emotionen (Kotter, 2008, S. 7).

Obwohl sich Manager:innen und Leader:innen in ihrer Herangehensweise in der Mitarbeiter:innenführung unterscheiden, betont Kotter, dass es in Organisationen beides braucht, starkes Management und starkes Leadership um langfristig zu bestehen und erfolgreich zu sein (Kotter, 2008, S. 7f.).

### **2.3.2 Führung und Führungsansätze**

Das Verständnis für Führung unterliegt einem stetigen Wandel. Bedingt durch den Zeitgeist, dem technologischen Fortschritt sowie den vorherrschenden gesellschaftlichen Werten, definiert jede Gesellschaft ihr eigenes Bild von Führung im Zeichen ihrer Zeit. (Franken, 2022, S. 39)

In der Literatur findet man unzählige Definitionen zu Führung. So vielfältig wie die Definitionen, sind auch die Disziplinen, die sich mit Führung beschäftigen, wie beispielsweise Philosophie, Wirtschaftswissenschaften und Psychologie. (von Au, 2016, S. 4f.)

Führung wird oftmals als „zielbezogener Einfluss“ bezeichnet. Im Konkreten definiert Nerdinger Führung als die zielbezogene Einflussnahme auf Mitarbeitende durch Vorgesetzte (von Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 21). Dabei sollen Mitarbeitende von der Führungskraft dazu bewegt werden, bestimmte Ziele zu verfolgen und zu erreichen. Die Zielsetzung von Führung ist im Wesentlichen immer gleich – die Erreichung von ökonomischen und sozialen Zielen, abgeleitet von den Organisationszielen. Der Weg der Einflussnahme seitens der Führungskraft kann sich jedoch sehr unterschiedlich gestalten. (von Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 21)

Lutz von Rosenstiel und Friedemann W. Nerdinger (2020, S. 21) unterscheiden zwischen „Führung durch Strukturen“ und „Führung durch Menschen“. Auch ohne den unmittelbaren Einfluss durch Personen werden Mitarbeitenden gesteuert. Unter Führung durch Strukturen wird dabei die Steuerung der Mitarbeitenden über beispielsweise Organigramme, Stellenbeschreibungen, Personalentwicklungsprogramme, finanzielle und auch nicht-finanzielle Antriebssysteme, aber auch durch Normen und Kultur verstanden.

In der Regel greifen Führungskräfte nur dann ein, wenn Störungen bestehen. Führung durch Struktur, nicht durch Menschen, ist ein Kernaspekt der bürokratischen Organisation nach Weber. Der wesentlich bedeutendere Aspekt von Führung, ist die Führung durch Menschen, denn schlussendlich entscheiden diese, inwieweit Vorschriften in der Realität gelebt werden. (von Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 21f.)

Die Messung von Führungserfolg erfolgt zumeist auf Basis zweier Kriterien (von Rosenstiel et al., 2020, S. 24):

1. Ökonomische Dimension, wie Quantität oder Qualität der erbrachten Leistung, operationalisiert über Produktions- oder Absatzdaten, Reklamationszahlen, Patentanmeldungen, etc.
2. Soziale Dimension, wie Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Loyalität der Mitarbeitenden, etc. (von Rosenstiel et al., 2020, S. 24f.)

Abhängig von der im Vordergrund stehenden Dimension, wird im Rahmen der Definition von Führungserfolg zwischen unterschiedlichen Führungsansätzen unterschieden (von Rosenstiel et al., 2020, S. 24f.).

#### 2.3.2.1 Traditionelle Führungsansätze

Die traditionellen Führungsansätze legen den Schwerpunkt auf die Person der Führungskraft. Führung wird dabei als einseitiger Prozess der Einflussnahme durch die Führungskraft den Mitarbeitenden gegenüber betrachtet. Im Zentrum der Forschung liegen die Persönlichkeitsmerkmale und das Verhalten der Führungskraft sowie Situationsvariablen, die den Führungserfolg beeinflussen. Dabei wird der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden kaum Bedeutung zugesprochen.

#### *Eigenschaftstheoretische Führungsansätze*

Die Eigenschaftstheorien stellen die historisch ältesten Führungsansätze dar, welche systematisch erforscht wurden, und basieren auf der Annahme, dass bestimmte angeborene oder erworbene Persönlichkeitsmerkmale der Führungsperson erfolgreiche Führung ausmachen (Peters, 2015, S. 20).

Ausgehend von der 1840 publizierte *Great-Man-Theory* wurde angenommen, dass Führungspersonen mit einzigartigen Qualitäten ausgestattet sind, die diese auf natürliche Weise zur Führung befähigen. Im Rahmen empirischer Studien wurde versucht angeborene Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften zu identifizieren, die Führungskräfte von Nicht-Führungskräften unterscheiden und zu Führungserfolg führen. Ein

Zusammenhang konnte allerdings empirisch nicht bestätigt werden. (von Au, 2016, S. 8; Peters, 2015, S. 20f.)

Anfang des 20. Jahrhunderts rückten in weiterer Folge die Unterschiede der Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte zu erfolglosen Führungskräften in den Fokus der Studien (Peters, 2015, S. 21; Pfister & Neumann, 2019, S. 43). In der *Trait Theory* wird angenommen, dass erfolgreiche Führungskräfte bestimmte zeitstabile und situationsunabhängige Eigenschaften besitzen, die es ihnen ermöglichen Einfluss auf Mitarbeitende zu nehmen und mit Führungserfolg einhergehen (von Au, 2016, S. 8). Dabei konnten Charakteristika, wie Verantwortungsbewusstsein, Aufgabenerfüllung, Durchhaltevermögen hinsichtlich Zielerreichung, Kreativität, Selbstvertrauen, Stressresistenz und Beeinflussungsfähigkeit als wesentliche Merkmale erfolgreicher Führungskräfte bestimmt werden. (Peters, 2015, S. 21f.) Im Rahmen einer Metaanalyse der verschiedenen Studien zu Führungseigenschaften identifizierte Richard D. Mann (1959), dass sich erfolgreiche Führungskräfte vor allem durch hohe Intelligenz, Anpassungsfähigkeit, Extrovertiertheit und Dominanz auszeichnen (Peters, 2015, S. 21).

Die Eigenschaftstheorie erfreute sich lange Zeit großer Beliebtheit, da diese die Möglichkeit bietet erfolgreiche Führungskräfte anhand konkreter persönlicher Merkmalen zu vergleichen (Peters, 2015, S. 20). Als veraltet angesehen und kritisiert wird die Eigenschaftstheorie vor allem weil die Festlegung einer endgültigen Liste mit Führungseigenschaften, die in allen Situationen erfolgsförderlich sind, nicht möglich war. So konnte auch empirisch kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Führungseigenschaften und Leistung sowie Zufriedenheit der Mitarbeitenden nachgewiesen werden. Darüber hinaus wird auch der Einfluss der Mitarbeitenden sowie der Situation gänzlich vernachlässigt. (Peters, 2015, S. 22)

Trotz dieser Mängel erfuhr die Eigenschaftstheorie seit 1980 wieder eine Renaissance in Verbindung mit der transformationalen Führung, indem erneut der Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften, wie beispielsweise Charisma, verstärkt an Bedeutung in der Forschung gewonnen haben (Peters, 2015, S. 22; Pfister & Neumann, 2019, S. 43)

#### *Verhaltensorientierte Führungsansätze (Führungsstilforschung)*

Nachdem durch die eigenschaftstheoretischen Führungsansätze Führungserfolg nicht erklärt werden konnte, stellte die Führungsstilforschung Mitte des 20. Jahrhunderts das Verhalten der Führungskraft in den Mittelpunkt der Betrachtung und verlagerte den Schwerpunkt auf die Interaktion zwischen führender und geführter Person (von Au, 2016,

S. 9). In Anhängigkeit zu den betrachteten Dimensionen wird dabei in der Forschung zwischen eindimensionalen und mehrdimensionalen Ansätzen unterschieden (von Au, 2016, S. 7).

Den Grundstein für die Führungsstilforschung legte Kurt Lewin (1890-1947), welcher zu den bedeutendsten Psychologen des 20ten Jahrhunderts gezählt wird, mit einer *eindimensionalen Führungsstiltheorie* (Glöckler & Maul, 2010, S. 28). Im Rahmen von Laborexperimenten befasste sich Kurt Lewin an der Universität von Iowa gemeinsam mit den Kollegen Roland Lippitt und Ralph K. White (1939) mit dem Einfluss von Verhaltensweisen der Führungskräften auf Gruppenstrukturen und dem Verhalten der Gruppenmitgliedern. Dabei wurden der autokratische, der demokratische und der laissez-faire Führungsstile untersucht. (Glöckler & Maul, 2010, S. 28) Während der demokratische Führungsstil, bei dem die Führungskraft partizipativ handelt, die Arbeitszufriedenheit und eine positive Einstellung zur Arbeit der Mitarbeitenden fördert, reduziert der autokratische Führungsstil einer allein entscheidenden, autoritären Führungskraft beide Faktoren. Beim laissez-faire Führungsstil spielt die Führungskraft nur eine untergeordnete Rolle, da jegliche Verantwortung an die Gruppe übertragen wird. Ein laissez-faire Führung wird auch als Anti-Führungsstil bzw. eine Form des Nicht-Führens gesehen. (von Au, 2016, S. 9; Helmold, 2022, S. 19)

Weitere bedeutende Beiträge zur Führungsstilforschung brachten Fleishman (1953) mit den Ohio State Leadership Studies sowie auch Likert (1961) mit den Michigan State Studies. Im Rahmen dieser Studien wurden zwei zentrale Dimensionen, Personenorientierung und Aufgabenorientierung, identifiziert, welche Führungserfolg begünstigen. (von Au, 2016, S. 9f.; Pfister & Neumann, 2019, S. 45) Während der Schwerpunkt des personenorientierten Führungsstils auf zwischenmenschlichen Aspekten und der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden liegt, rückt bei dem aufgabenorientierten Führungsstil die Struktur der Aufgaben, Zielerreichung, Planung, Koordination und Kontrolle in den Vordergrund (von Au, 2016, S. 9). Diese *zweidimensionale Führungsstiltheorie* unterliegt der Annahme, dass beide Aspekte situationsangemessen kombiniert und von Führungskräften angewendet werden müssen (von Au, 2016, S. 9f.).

Basierend auf der zweidimensionalen Führungsstiltheorie entwickelten Robert R. Blake und Jane Srygley Mouton (1964) das „Managerial Grid Modell“. Dieses Modell kombiniert die zwei Verhaltensdimensionen und stellt auf Basis von jeweils neun Ausprägungsstufen 81 mögliche Verhaltensausprägungen in Form eines Verhaltensgitters in einem Koordinatensystem dar. Auf der vertikalen Achse erfolgt die Darstellung des personenorientierten Führungsverhalten und auf der horizontalen Achse das

aufgabenorientierte Führungsverhalten. (von Au, 2016, S. 10) Aus den 81 möglichen Verhaltensausrprägungen wurden fünf typische, voneinander abgrenzbare Führungsstile abgeleitet (Blake & Mouton, 1964 zitiert in von Au, 2016, S.10):

- Führungsstil 1.1. – „Impoverished Management“ mit einer niedriger Personen- und Aufgabenorientierung
- Führungsstil 1.9. – „Country Club Management“ mit hoher Personenorientierung, jedoch niedriger Aufgabenorientierung
- Führungsstil 5.5. – „Middle of the road“ mit mittlerer Personen- und Aufgabenorientierung
- Führungsstil 9.1. – „Authoritarian Management“ mit niedriger Personenorientierung, jedoch hoher Aufgabenorientierung
- Führungsstil 9.9. – „Team Management“ mit hoher Personen- und Aufgabenorientierung

Gemäß den Autoren stellt der Führungsstil 9.9 „Team Management“ den idealen Führungsstil dar. Aufgrund des hohen Interesses an den Mitarbeitenden als auch hohem Interesse an den Aufgaben ist dieser Führungsstil universell einsetzbar und führt laut dem Modell immer zu Führungserfolg. (Helmold, 2022, S. 22; Pfister & Neumann, 2019, S. 45f.)

### *Situationsorientierte Führungsansätze*

Nachdem weder die eigenschafts- noch verhaltensorientierten Ansätze Führungserfolg eindeutig klären konnten, verlagerte sich der Schwerpunkt der Forschung in den 1960er Jahren auf die Führungssituation und jene Situationsvariablen, die das Führungsergebnis beeinflussen (von Au, 2016, S. 11; Peters, 2015, S. 23). Situationsorientierte Ansätze unterliegen der Annahme, dass sich die Anforderungen an die Führungskraft je nach Situation und angestrebtem Ziel verändern. Demnach führen unterschiedliche Verhaltensweisen in unterschiedlichen Situationen zur Zielerreichung und Führungserfolg. (Peters, 2015, S. 23; von Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 34) Exemplarisch für die Situationstheorien wird nachfolgend das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard (1969) dargestellt, welches bis heute in der Praxis Anwendung finden.

Das situative Führungsmodell nach Hersey und Blanchard (1969) greift auf die Ergebnisse der Ohio State Leadership Studies zurück und berücksichtigt neben der Personen- und Aufgabenorientierung zusätzliche den Reifegrad der Mitarbeitenden als Situationsvariable (von Rosenstiel & Nerdinger, 2020, S. 37). Dabei setzt sich der Reifegrad der Mitarbeitenden aus der Arbeitsreife und der persönlichen Reife der Mitarbeitenden

zusammen. Während die Arbeitsreife die arbeitsrelevanten Fähigkeiten, vorhandenes Wissen und Erfahrung umfasst (= Können), wird unter persönlicher Reife die Motivation der Mitarbeitenden Verantwortung zu übernehmen sowie die Selbstsicherheit der Mitarbeitenden (= Wollen) verstanden. (Peters, 2015, S. 23f.) Aus den Kombinationen ergeben sich vier mögliche Reifegradstadien der Mitarbeitenden, die jeweils einem konkreten Führungsstil zugeordnet sind (von Au, 2016, S. 11):

- „Telling“ (unterweisen): niedrige Personenorientierung und hohe Aufgabenorientierung bei niedrigem Reifegrad der Mitarbeitenden
- „Selling“ (verkaufen): hohe Personen- und Aufgabenorientierung bei niedrigem bis mittlerem Reifegrad der Mitarbeitenden
- „Participating“ (partizipieren): hohe Personenorientierung und niedrige Aufgabenorientierung bei mittlerem bis hohem Reifegrad der Mitarbeitenden
- „Delegating“ (delegieren): niedrige Personen- und Aufgabenorientierung bei hohem Reifegrad der Mitarbeitenden

Das Modell besagt, dass sich Führungskräfte flexibel auf die Führungssituation einstellen und ihren Führungsstil entsprechend anpassen müssen. Für die Praxis bedeutet dies, dass alle vier Führungsstile parallel angewendet werden müssen, da der Reifegrad der Mitarbeitenden variiert und je nach Reifeniveau ein Führungsstil zum Tragen kommt. (Peters, 2015, S. 26)

Obwohl der Reifegrad der Mitarbeitenden eine zentrale Einflussgröße in der Mitarbeitendenführung ist, wird an diesem Modell kritisiert, dass der Reifegrad die einzige Situationsvariable ist, die berücksichtigt wird. Auch obliegt die Entscheidung über den Reifegrad der Mitarbeitenden alleinig der Führungskraft und ist das Produkt subjektiver Bewertung der Führungskraft. (Peters, 2015, S. 26f.)

### 2.3.2.2 Interaktionstheorie der Führung

Interaktionstheorien der Führung, welche zu den moderneren Führungsansätzen zählen, beschäftigen sich mit der Zweierbeziehung zwischen der führenden und der geführten Person. Dabei wird Führung als wechselseitiger Beeinflussungsprozess zwischen der führenden und der geführten Person verstanden. (Peters, 2015, S. 30)

Eine der bedeutendsten Interaktionstheorien ist das *Leader-Member-Exchange-Theorie* (LMX-Theorie) der 1970er Jahre. Die Theorie unterliegt der Annahme, dass Führungskräfte in einer Interaktions- und Austauschbeziehung zu ihren Mitarbeitenden stehen und dass sich zwischen Führungskraft und einzelnen Mitarbeitenden unterschiedliche

dyadische Beziehungen im Laufe der Zeit entwickeln (Graen & Uhl-Bien, 1995 zitiert in Peters, 2015, S. 30). Dabei werden Mitarbeitende erstmals nicht als Kollektiv sondern als Individuen betrachtet (von Au, 2016, S. 21). Die Qualität der Beziehung wirkt sich sowohl auf das Verhalten der Führungskraft als auch auf das Verhalten der Mitarbeitenden aus. Je nach Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitende werden zwei Typen unterschieden – In-Group- und Out-Group-Mitarbeitende. In-Group-Mitarbeitende haben eine positive Beziehung zu ihrer Führungskraft, übernehmen Verantwortung über ihre Rolle hinaus und werden von der Führungskraft geschätzt und gefördert. Während Out-Group-Mitarbeitende eine neutrale oder negative Beziehung zu ihren Führungskräften haben, der Umgang formell und distanziert ist und diese nur jene Rolle erfüllen, die ihre formale Aufgabenbeschreibung vorsieht. (von Au, 2016, S. 21; Peters, 2015, S. 30)

### **2.3.3 Transaktionale und transformationale Führung**

Zwei oft in der Literatur verglichene Führungsstile sind der transaktionale und der transformationale Führungsstil. Während der transaktionale Führungsstil eher dem Management zugeschrieben wird, beschreibt der transformationale Führungsstil Leadership. Eine Gemeinsamkeit, die beide verbindet, ist der Fokus auf Erreichung der Unternehmensziele. (Helmold, 2022, S. 25; Peters, 2015, S. 12f.) Den wesentlichen Unterschied der beiden Stile spiegelt die Umsetzung der Zielerreichung wider (Helmold, 2022, S. 25).

Transaktionale Führung beruht auf einer rationalen und stabilen Austauschbeziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden. Der Austausch erfolgt dabei nutzenorientiert und fördert die extrinsische Motivation der Mitarbeitenden. Mitarbeitende verfolgen von der Führungskraft vorgegebene Ziele im Austausch für Belohnung. In weiterer Folge „belohnt“ oder „bestraft“ die Führungskraft die Mitarbeitenden je nach Zielerreichung. Die transaktionale Führung ist in der Praxis in Form von Management by Objectives (MbO) weit verbreitet (Franken, 2016, S. 39f.; Helmold, 2022, S. 24f.). Der Vorteil transaktionaler Führung ist, dass Mitarbeitende einen aktiven Beitrag zur Erreichung der Ziele leisten. Die Verhaltenssteuerung der Mitarbeitenden wird nicht direkt erzielt, sondern durch individuelle Steuerung der operationalen Ziele. (Franken, 2016, S. 39) Durch die klare Definition und Kommunikation der Ziele entsteht Handlungssicherheit bei den Mitarbeitenden und Transparenz in der Erwartungshaltung ihnen gegenüber (Helmold, 2022, S. 24). Wesentliche Nachteile dieses Führungsstils sind, dass für Mitarbeitende wenig Autonomie und Handlungsspielraum gegeben ist und dadurch Innovation und Kreativität zunehmend erschwert wird (Helmold, 2022, S. 25).

Im Gegensatz zur transaktionalen Führung stellt die transformationale Führung die Mitarbeitenden sowie die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden in den Vordergrund. Der transformationale Führungsstil zielt darauf ab, die Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden der Arbeit und dem Unternehmen gegenüber langfristig zu verändern. Führungskräfte, die diesem Führungsstil entsprechend führen, vermitteln ihren Mitarbeitenden attraktive Visionen und fördern ihre individuelle Entwicklung. Sie bieten anregende Inhalte und zeigen gemeinsame Wege zur Zielerreichung auf. Ihr Ziel ist es die Mitarbeitenden zu inspirieren und als Vorbild wahrgenommen zu werden. Sie sprechen gezielt die emotionale Ebene an, sodass sich die Mitarbeitenden aus innerer Verbundenheit der Führungskraft und dem Unternehmen gegenüber für die Ziele einsetzen und überdurchschnittliche Leistung erbringen. (Franken, 2016, S. 40f.; Helmold, 2022, S. 25).

Im Rahmen von empirischen Analyse zur Wirkung transaktionaler und transformationaler Führung zeigen Lutz von Rosenstiel und Friedemann W. Nerdling auf (2020, S. 46), dass beide Führungsstile, gemessen an ökonomischen und sozialen Kriterien, zum Erfolg führen können. Die Wirkung von transformationaler Führung ist jedoch intensiver, da Mitarbeitende positive Emotionen und höhere Arbeitszufriedenheit erleben, wenn sie von einer transformationalen Führungskraft geführt werden (von Rosenstiel et al., 2020, S. 46f.). Besonderen Vorteil hat der transformationale Führungsstil, wenn Mitarbeitende eigenständig arbeiten oder in herausfordernden Veränderungssituationen (Franken, 2016, S. 41). Das Konzept der transformationalen Führung bietet die Grundlage vieler moderner Führungsansätze, die im nächsten Abschnitt näher beschrieben werden.

#### **2.3.4 New Leadership und ausgewählte New-Leadership-Trends**

Moderne Führungskonzepte greifen die bestehenden Paradigmenwechsel in der aktuellen Arbeitswelt auf und verfolgen einen ganzheitlicheren Ansatz (Peters, 2015, S. 5). So basiert New Leadership auf demokratischen Idealen, charismatischen, transformierenden und visionären Führungskompetenzen, die aus der transformationalen Führungstheorie herangezogen wurden (Peters, 2015, S. 5f.). New Leadership zeichnet sich durch sinnstiftendes, inspirierendes, vertrauensvolles und kompetenzförderndes Verhalten der Führungskraft aus (Dörr, Schmidt-Huber, Winkler & Klebl, 2013, S. 48). Das Ziel von New Leadership ist die Transformation der Organisation zu einer positiven und zukunftsichernden Unternehmenskultur, die es Mitarbeitenden ermöglicht, ihr volles Potential zu entfalten und in der Organisation einzubringen (Helmold, 2022, S. 297). Gemäß des New Leadership Konzeptes sind Leader:innen in einer Vorbildfunktion für Mitarbeitende, sie bieten Orientierung, schaffen eine Vertrauens- und offene Fehlerkultur, die Innovation und intrinsische Motivation der Mitarbeitenden begünstigt und fördert.

Zielstrebigkeit, Offenheit und Entscheidungsfreude charakterisiert Leader:innen (Helmold, 2022, S. 287). Silodenken und hierarchische Strukturen rücken in den Hintergrund und eine Netzwerkorganisation entsteht, in der Mitarbeitenden Entscheidungsfreiheit, Selbstverantwortung und Wertschätzung entgegengebracht wird, damit diese autonom arbeiten können (Helmold, 2022, S. 299). Des Weiteren ist Diversity Management eine weitere zentrale Komponente im New-Leadership-Ansatz. Für Leader:innen ist die Förderung eines produktiven Miteinanders und die Integration von Menschen mit unterschiedlicher Herkunft, Alter, sozialen und kulturellen Backgrounds sowie differierender Lebensstile ein wesentlicher Bestandteil ihrer Führungsaufgabe, da die Vielfalt im Unternehmen die Innovationskraft des Unternehmens stärkt. (Helmold, 2022, S. 298)

#### 2.3.4.1 Agile Leadership

Um der dynamischen Welt und den stetigen Veränderungen gerecht zu werden, müssen Unternehmen und die Führungskräfte flexibel, anpassungsfähig und lernfähig sein. Agile Führung ist kein klar definierter Führungsstil, sondern vielmehr ein im Wandel befindliches Konzept, das die Abkehr vom klassischen Top-down-Prinzip postuliert (Franken, 2016, S. 51; Grimm & Tokarski, 2022, S. 225; Grote & Goyk, 2018, S. 21).

Agile Führung hat ihren Ursprung im agilen Projektmanagement, das Konzept wurde vor allem im letzten Jahrzehnt auf gesamte Organisationen ausgeweitet. Agile Organisationen bestehen aus selbstorganisierten, interdisziplinären und mit Entscheidungs-kompetenzen ausgestatteten Teams (Grimm & Tokarski, 2022, S. 232). Agile Führende begegnen ihren Mitarbeitenden auf Augenhöhe und unterstützen sie dabei, gemeinsam Lösungen für bestehende Herausforderungen zu finden (Helmold, 2022, S. 28f.). Dabei nimmt die agile Führungskraft eine Coaching-Rolle ein, anstatt Top-down zu entscheiden. Agile Führung ermöglicht es Führungskräften sich auf strategische Themen zu konzentrieren, da die Verantwortung für die operative Arbeit dem Team überlassen wird. Dies bietet den Vorteil, dass das Team schnell auf Änderungen seitens Kundschaft bzw. der Umwelt reagiert kann. Zentrale Elemente agiler Führung sind Vertrauen und Gewähren von Freiheiten (Grimm & Tokarski, 2022, S. 232f.). In agilen Organisationen herrscht eine Vertrauens- und positive Fehlerkultur. Fehler werden als Teil des Entwicklungsprozesses betrachtet und sind notwendig um Innovationen zu kreieren (Grimm & Tokarski, 2022, S. 233; Grote & Goyk, 2018, S. 22ff.). Agile Organisationen zeichnen sich besonders durch flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege, Kund:innen-zentriertheit, Offenheit Neuem gegenüber, Proaktivität und Flexibilität aus.

#### 2.3.4.2 Digital Leadership

Die technologische Entwicklung und fortschreitende Digitalisierung stellen die größten Herausforderungen der heutigen Zeit dar und wirken auf alle Lebens- und Arbeitsbereiche. Vor allem im beruflichen Kontext wird dabei von der digitalen Transformation gesprochen. Die technologischen Möglichkeiten in Informations- und Kommunikationsbereich verändern grundlegend unsere Art zu kommunizieren, zu arbeiten und zu leben (Franken, 2016, S. 3).

Welche Chancen werden durch Digitalisierung geboten? Wie können neue Technologien, wie Big Data, Cloud Computing, Blockchain, usw. sinnvoll genutzt werden, um neue Geschäftsmodelle zu erschließen bzw. vorhandene zu optimieren? Welche Prozesse können automatisiert und digitalisiert werden? Welche Auswirkungen hat Digitalisierung auf die Organisation, die Mitarbeitenden und die Art der Zusammenarbeit und wie kann eine gute Vorbereitung auf diese Veränderung erfolgen? (Franken, 2016, S. 49f.). Vor diesen und noch vielen weiteren Fragen stehen zahlreiche Führungskräfte in der heutigen Arbeitswelt. Das Zeitalter der Digitalisierung stellt neue Anforderungen an Führung und verlangt nach neuen Kompetenzen, welche unter dem Begriff „Digital Leadership“ summiert sind. Digital Leadership zielt darauf ab, dass Führungskräfte ein Grundverständnis zu den digitalen Technologien aufweisen und die Anwendbarkeit auf eigene Geschäftsfelder, Wertschöpfungssysteme, Produkte, Services beurteilen und auch umsetzen können (Dörr et al., 2013, S. 42). Zentrale Aufgabe der Führungskraft ist es, die Kreativität und Innovationsfähigkeit in der Organisation zu fördern, indem organisationale Strukturen, Prozesse und Menschen optimal aufeinander abgestimmt und durch IT-Infrastruktur, Kollaborationstools und Mobile Devices unterstützt werden (Dörr et al., 2013, S. 42f.). Digital Leader:innen schaffen Rahmenbedingungen um den Wandel zu fördern und begleiten Mitarbeitende in Rahmen der digitalen Transformationen (Dörr et al., 2013, S. 48f.).

### **2.4 Leadership-Kompetenzen im Kontext der aktuellen Arbeitswelt**

Die aktuelle Arbeitswelt stellt hohe Anforderungen an Führung – Führungskräfte sollen Vorbilder bei der Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien sein, sie sollen interdisziplinäre Zusammenhänge überblicken, die Diversität schätzen und damit umgehen können, lernfähig sein sowie auch Veränderungsbereitschaft an den Tag legen. Für zahlreiche Führungskräfte stellen diese Anforderungen neuartige Aufgaben dar und erfordern die Erweiterung ihres Kompetenzprofils.

### 2.4.1 Kompetenzbegriff

Der Begriff Kompetenz ist keineswegs so eindeutig, wie es die weitläufige Verwendung annehmen lässt. Weder in der Praxis noch in der in der wissenschaftlichen Literatur liegt eine eindeutige Definition des Kompetenzbegriffs vor. (Gessler & Sebe-Opfermann, 2022, S. 198)

In seiner ursprünglichen Bedeutung wird Kompetenz mit „Zuständigkeit“ gleichgesetzt. Bereits im römischen Reich wie auch später im Mittelalter wird unter dem Kompetenzbegriff die Zuständigkeit, Befugnis und Rechtmäßigkeit verstanden. (Erpenbeck & Rosenstiel, 2005, S. 39) Das Verständnis zu dem Begriff hat sich jedoch im Laufe der Zeit gewandelt. Mit der Einführung des Kompetenzbegriffes auf dem Gebiet der Motivationspsychologie hat Roger W. White (1959) das moderne Verständnis zu Kompetenzen maßgeblich geprägt. Dabei wird Kompetenz als die Entwicklung grundlegender Handlungsfähigkeiten erklärt, die nicht genetisch angeboren oder durch Reifeprozesse bestimmt sind. Erstmals wird auch der Aspekt der Selbstorganisation in Zusammenhang mit Kompetenz beschrieben, da angenommen wird, dass die Bildung von Kompetenz durch die selbst motivierte Interaktion mit der Umwelt erfolgt und eine Voraussetzung für Performanz darstellt. (Erpenbeck, Rosenstiel, Grote & Sauter, 2017, S. XVf.)

Auch in der heutigen Zeit ist Selbstorganisation ein entscheidendes Element in der Definition von Kompetenz. Heyse und Erpenbeck beschreiben Kompetenzen als die komplexen Erfahrungen, das Wissen, die Fähigkeiten, Werte und Ideale einer Person oder Gruppen (Heyse & Erpenbeck, 2007, S. 19) und definieren Kompetenzen als „*Dispositionen (Fähigkeiten, Möglichkeiten, Bereitschaften...) zu einem selbstorganisierten Handeln*“ (Heyse & Erpenbeck, 2007, S. 21). Demnach sind Kompetenzen die persönlichen Voraussetzungen von Individuen zur Selbstorganisation, die diese zur Bewältigung von neuen Aufgaben in komplexen und dynamischen Situationen befähigen (Erpenbeck & Sauter, 2015, S. 14; Heyse & Erpenbeck, 2007, S. 14). Auch Kauffeld unterstreicht in ihrer Definition, dass Kompetenzen die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbeständen sowie Erfahrungen einer Person, eines Teams oder einer Organisation darstellen, die vor allem bei der Bewältigung neuartiger Arbeitsaufgaben zu Handlungs- und Reaktionsfähigkeit führen (Kauffeld & Albrecht, 2021, S. 1).

Unter dem Aspekt der Selbstorganisation wird der Unterschied zu Qualifikationen deutlich erkennbar. Während Qualifikation losgelöst von der Handlung selbst sind sowie als erlern- und prüfbar gelten, ist die Handlungsfähigkeit im Verständnis von Kompetenz zentral (Melzer, Heim, Sanders & Bullinger-Hoffmann, 2019, S. 17). Demnach schlagen sich Kompetenzen stets auch in Handlungen nieder (Erpenbeck & Sauter, 2015, S. 14).

In der nachfolgenden Tabelle 2 sind die wesentlichsten Unterschiede zwischen Qualifikation und Kompetenz zusammengefasst.

Tabelle 2: Gegenüberstellung Qualifikation und Kompetenz

Qualifikation	Kompetenz
Fremdorganisiert und immer auf die Erfüllung vorgegebener Ziele gerichtet	Basiert auf Selbstorganisationsfähigkeit, Ziele werden durch das Individuum bestimmt
Ist objektbezogen, bezieht sich auf konkrete Anforderungen, z.B. Arbeitsaufgaben.	Ist subjektbezogen, bezieht sich auf das jeweilige Individuum als Persönlichkeit
Immer auf unmittelbare tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verengt	Ist ganzheitlich, bezieht sich auf Fähigkeiten zur selbstorganisierten Problemlösung eines Individuums
Ist auf individuelle Fähigkeiten bezogen, die rechtsförmig zertifiziert werden können	Umfasst die Vielfalt der individuellen Handlungsdispositionen und Wertevermittlung
Rückt mit seiner Orientierung auf verwertbare Fähigkeiten und Fertigkeiten vom klassischen Bildungsideal ab	Nähert sich dem klassischen Bildungsideal auf neue, zeitgemäße Weise

Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Erpenbeck & Sauter (2013, S. 34)

Wie in der nachfolgenden Abbildung 2 erkennbar ist, schließen Kompetenzen Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen ein. Kompetenzen lassen sich weder auf Wissen noch auf Fertigkeiten oder auf Qualifikationen reduzieren, diese bilden jedoch die Voraussetzung für Kompetenzen – es gibt keine Kompetenz ohne Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen. (Erpenbeck & Sauter, 2013, S. 28) Wissen im engeren Sinn umschließt Informations-, Fach- und Sachwissen, reicht aber nicht für die Lösung komplexer Problemstellungen aus (Erpenbeck & Sauter, 2015, S. 2). Normen, Regeln und Werte ermöglichen Individuen Handlungsfähigkeit unter Unsicherheit, wenn beispielsweise unvollkommenes oder kein Wissen vorhanden ist (Erpenbeck & Sauter, 2013, S. 33)

Abbildung 2: Zusammenhang von Kompetenzen, Qualifikationen, Wissen und Fertigkeiten



Quelle: eigene Darstellung nach Erpenbeck et al. (2017, S. XVII)

## 2.4.2 Kompetenzklassifikation

Die individuellen Dispositionen von Individuen können nach verschiedenen Gesichtspunkten klassifiziert werden (Melzer et al., 2019, S. 18). Während beispielsweise Heinrich Roth bereits in den 1970er Jahren verantwortungsvolles und mündiges Handeln in Selbst-, Sozial- und Sachkompetenz klassifiziert (1971), stützt sich Mudra (2015) auf die Kompetenzformen Persönlichkeitskompetenz, Sozialkompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz (Gessler & Sebe-Opfermann, 2022, S. 198). Heyse und Erpenbeck hingegen unterteilen Kompetenzen in personale Kompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz sowie Fach- und Methodenkompetenz und ergänzen die Aktivitäts- und Handlungskompetenz als zusätzliche Form (2007, S. 15).

Trotz der unterschiedlichen Begrifflichkeiten sprechen die gängigen Klassifizierungsformen vier Grunddimensionen an (Gessler & Sebe-Opfermann, 2022, S. 198f.):

Tabelle 3 : Kompetenzklassifikation nach Rothe und Hinnerichs

Kompetenzform	Definition
Fachkompetenz	Disposition, um kognitiv selbst organisiert zu handeln
Methodenkompetenz	Disposition, um instrumentell selbst organisiert zu handeln
Sozialkompetenz	Disposition, um kommunikativ und kooperativ selbst organisiert zu handeln

Anmerkung: eigene Darstellung in Anlehnung an Rothe und Hinnerichs, 2005 (zitiert in Melzer et al., 2019, S. 18)

### **2.4.3 Leadership-Kompetenzen auf Basis der Kompetenzformen**

#### 2.4.3.1 Selbstkompetenz

Die Selbstkompetenz, auch persönliche Kompetenz genannt, umfasst die Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Selbstorganisation und -steuerung. Vor allem im Führungskontext spielen die vorgelebten Werte und Prinzipien eine große Rolle. Führungskräfte zeichnen sich durch hohe Belastbarkeit und Frustrationstoleranz sowie reife Persönlichkeit, hohe Integrität und Vertrauensbereitschaft aus. Sie besitzen hohe Reflexionsfähigkeit und zeigen Lern- und Veränderungsbereitschaft. Sie gestalten aktiv und konstruktiv ihr Arbeitsumfeld und übernehmen Verantwortung. (Blumberg & Kauffeld, 2021, S. 207; Franken, 2022, S. 329)

#### 2.4.3.2 Sozialkompetenzen

Sozialkompetenz beschreibt die Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Interaktion mit anderen Menschen und erfolgreiche Beziehungsgestaltung zur Erreichung von relevanten Zielsetzungen. Primär geht es um die Bewältigung von sozialen Interaktions- und Kooperationssituationen (Blumberg & Kauffeld, 2021, S. 207). Die Kommunikationsfähigkeit stellt dabei die wichtigste soziale Kompetenz dar, welche als Basis für alle weiteren sozialen Kompetenzen gesehen wird (Lüneburg, 2020, S. 9). Neben der mündlichen und schriftlichen Kommunikationsfähigkeit, sowohl persönlich als auch im virtuellen Raum, umfasst die Sozialkompetenz auch Empathie, Kompromissbereitschaft, Motivations- und Coaching-Fähigkeiten (Helmold, 2022, S. 64f.). Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich des Weiteren durch gute Koordinations- und Moderationsfähigkeiten und Change-Management-Kompetenzen aus, sind in der Lage erfolgreich Werte und Visionen zu vermitteln, Mitarbeitende zu motivieren und zur Partizipation zu animieren. Sie sind feedbackfähig, wertschätzen die Vielfalt in ihren Organisationen und besitzen die Fähigkeit Potentiale und Talente ihrer Mitarbeitenden zu erkennen. (Franken, 2022, S. 329).

#### 2.4.3.3 Fachkompetenz

Fachkompetenz bezieht sich in der Regel auf berufs-, aufgaben- oder auch branchenspezifische Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse. Veränderungen der Arbeitsprozesse durch Digitalisierung beispielsweise haben häufig auch Anpassungen der

Fachkompetenz zur Folge (Blumberg & Kauffeld, 2021, S. 206). So ist es für Führungskräfte in einer zunehmend digitalen Welt essenziell relevante Technologien zu kennen sowie die strategischen Chancen und Risiken abschätzen zu können (Franken, 2022, S. 329). Fachliche Führungskompetenzen legen den Fokus auf die Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie und -ziele, Steuerung und Koordination bestimmter Teilbereiche oder Funktionen im Unternehmen sowie auch auf die Lösung außergewöhnlicher Probleme (Helmold, 2022, S. 65). Diese werden in der aktuellen Arbeitswelt durch Überblickswissen, Verständnis für Zusammenhänge, Innovations-Management-Kompetenzen ergänzt (Franken, 2022, S. 329).

#### 2.4.3.4 Methodenkompetenzen

Methodenkompetenz beschreibt die Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, zu analysieren, auszuwerten, zu interpretieren und wiederzugeben (Helmold, 2022, S. 65). Klassische methodische Kompetenzen sind dabei der Umgang mit Finanzkennzahlen, Qualitätswerkzeugen und Kostenanalyse (Helmold, 2022, S. 65). Die Methodenkompetenz wird situationsübergreifend eingesetzt (Blumberg & Kauffeld, 2021, S. 206). Methodenkompetenzen einer Führungskraft umfassen u.a. strategisches, logisches und kritisches Denken, die Fähigkeit zur interdisziplinären und interkulturellen Zusammenarbeit, Kenntnisse und Anwendungsfähigkeit von agilen Arbeitsmethoden sowie Netzwerkkompetenzen (Franken, 2022, S. 329; Lüneburg, 2020, S. 9). Besondere Bedeutung bekommen für Führungskräfte in einer zunehmend digitalen Welt auch Medienkompetenz sowie der professionelle Umgang mit Kommunikations- und Kollaborationstools und Social Media (Franken, 2022, S. 329).

#### 2.4.4 Emotionale Intelligenz und Leadership-Kompetenzen

Das Konzept der Führung mit emotionaler Intelligenz wurde maßgeblich von Goleman, Boyatzis und McKee geprägt (Peters, 2015, S. 47) und beruht auf der Theorie der multiplen Intelligenzen von Howard Gardner (1983) (Peters & Ghadiri, 2013, S. 81).

Gemäß dem Konzept wird emotionale Intelligenz als Instrument der Mitarbeiterbeeinflussung betrachtet. Unter emotionaler Intelligenz wird die Kompetenz verstanden, sowohl die eigenen als auch die Gefühle anderer zu erkennen und damit umgehen zu können. (Franken, 2022, S. 282) Goleman sieht in der emotionalen Intelligenz eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Führung (Helmold, 2022, S. 61). Als Voraussetzung für emotional intelligente Führung definiert Goleman fünf Dimensionen, die sich in intrapersonelle Kompetenzen und interpersonelle Kompetenzen einteilen lassen (Peters, 2015, S. 48f.).

Intrapersonelle Kompetenzen:

- **Selbstreflexionsfähigkeit:**  
Personen mit Selbstreflexionsfähigkeiten sind dazu fähig eigene Gefühle, Stimmungen und Motive zu erkennen, zu bewerten und die Wirkung auf andere einzuschätzen.
- **Selbstkontrolle:**  
Personen mit Selbstkontrolle sind fähig ihre Stimmungslage zu beherrschen und lassen sich nicht von Impulsen beeinflussen. Sie unterliegen keinen äußeren Einflüssen und ihre Handlungen sind gut überlegt und kontrolliert
- **Motivation:**  
Personen mit hoher Motivation sind intrinsisch motiviert, ehrgeizig und weisen ein hohes Engagement auf.

Interpersonellen Kompetenzen:

- **Empathie:**  
Personen mit ausgeprägter Empathie können sich sowohl auf emotionaler als auch rationaler Eben in andere Menschen hineinversetzen. Sie erkennen und verstehen die Gefühle anderer.
- **Sozialkompetenz:**  
Personen mit hoher Sozialkompetenz sind anpassungsfähig in sozialen Situationen. Sie können einfach Beziehungen zu anderen Menschen aufbauen und langfristig erhalten. (Peters, 2015, S. 48f.; Peters & Ghadiri, 2013, S. 81f.)

#### **2.4.5 LEaD-Kompetenzmodell nach Dörr, Schmidt-Huber und Maier**

Unabhängig von der Branche wird die Arbeitswelt aufgrund der aktuellen Trends dynamischer und komplexer und stellt immer höhere Anforderung an Führungskräfte. Bei dem LEaD-Kompetenzmodell handelt es sich um ein theoriebasiertes und praxisorientiertes Modell effektiver Führung (Dörr, Schmidt-Huber & Maier, 2012, S. 418). LEaD steht dabei für **L**eadership **E**ffectiveness and **D**evelopment (Dörr et al., 2012, S. 415). Das Modell umfasst moderne Führungsansätze und berücksichtigt zentrale Erkenntnisse sowie Theorie aus der Führungsforschung, dennoch stellt es einen für die Praxis flexibel umsetzbaren Orientierungsrahmen für effektives Führungsverhalten dar (Dörr et al., 2012, S. 418). Mit der Entwicklung des Modells verfolgen Dörr, Schmidt-Huber und Maier (2021, S. 326) das Ziel ein universelles, evidenzbasiertes und dennoch praxisorientiertes, flexibel anwendbares Führungsinstrument zur Führungsdiagnostik und Führungskräfteentwicklung zu schaffen (Dörr et al., 2021, S. 326).

Dem LEaD-Modell liegt ein verhaltensnahes und performanceorientiertes Verständnis des Kompetenzbegriffs zugrunde. Kompetenzen sind demnach die Fähigkeiten und Verhaltensweisen einer Führungskraft, die für die erfolgreiche Bewältigung der Führungsaufgaben erforderlich sind. (Dörr et al., 2021, S. 326f.)

Ausgehend von der Annahme, dass die Anforderungen an Führungskräften und Führungskompetenzen über die Hierarchieebene, Branche und Tätigkeit grundlegende Gemeinsamkeiten aufweisen, ist eine unternehmens- und hierarchieübergreifende Anwendung des LEaD-Kompetenzmodells möglich (Dörr et al., 2021, S. 327). Durch den modularen Aufbau weist das LEaD-Modell hohe Adaptionfähigkeit an die unternehmensspezifischen Anforderungen auf und stellt einen ganzheitlichen Orientierungs- und Handlungsrahmen für erfolgreiche Führung in der Praxis dar (Dörr et al., 2012, S. 431).

Das LEaD-Kompetenzmodell baut auf fünf Kompetenzfeldern auf, welche auf Basis verhaltensorientierter Führungstheorien abgeleitet wurden und denen erfolgskritische Dimensionen zugeordnet sind (Dörr et al., 2012, S. 419f.). In der nachfolgenden Tabelle 4 sind die LEaD-Faktoren mit den dazugehörigen Dimensionen sowie der Beschreibung der Autor:innen zusammengefasst.

Tabelle 4: LEaD-Kompetenzfelder

Faktoren	Dimensionen	Beschreibung
Faktor I: Strategieorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancen erkennen</li> <li>• Zukunftsperspektive formulieren</li> <li>• Innovationen fördern</li> </ul>	Die Führungskraft richtet ihr Denken und Handeln klar an den Anforderungen des Markts und der Kundenbedürfnisse aus und stellt übergreifende Sinnzusammenhänge her. Eine zukunftsorientierte strategische Perspektive vermittelt Mitarbeitenden Orientierung, indem das „Big Picture“ aufgezeigt und der Fokus auf die Marktanforderungen und Kundenbedürfnisse gerichtet wird. Es entsteht Motivation durch Sinnstiftung.
Faktor II: Ergebnissicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele vereinbaren</li> <li>• Probleme analysieren</li> </ul>	Die Führungskraft leitet in Kooperation mit den Mitarbeitenden herausfordernde Ziele ab, analysiert

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisse bewerten</li> </ul>	<p>Problemstellungen, definiert Verantwortlichkeiten, initiiert Umsetzungsmaßnahmen und überprüft regelmäßig die Ergebnisse. Motivation entsteht durch Handlungsorientierung, Selbstwirksamkeit, Ergebnisorientierung und konkrete Erfolgserlebnisse.</p>
<p>Faktor III: Mitarbeiter-/ Teamentwick- lung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung delegieren</li> <li>• Feedback geben</li> <li>• Mitarbeitende coachen</li> <li>• Perspektiven übernehmen</li> </ul>	<p>Die Führungskraft entwickelt und fördert einzelne Mitarbeitende und ganze Teams in ihren Kompetenzen und unterstützt sie dabei, konstruktiv zusammenzuarbeiten, ihre Ziele zu erfüllen und sich persönlich bzw. als Team weiterzuentwickeln. Sie motiviert durch persönliche Wertschätzung, Coaching und individuelle Förderung der Kompetenzen, Feedback und dem Aufzeigen individueller Entwicklungsperspektiven.</p>
<p>Faktor IV: Umfeldgestal- tung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektiv kommunizieren</li> <li>• Ressourcen bereitstellen</li> <li>• Konflikte managen</li> <li>• Veränderungen umsetzen</li> <li>• Beziehungen managen</li> </ul>	<p>Die Führungskraft ist sich der Veränderungen in ihrem Umfeld bewusst und gestaltet den Kontext aktiv durch die Etablierung von Kommunikationsprozessen, durch effektives Ressourcenmanagement, die Initiierung von Konfliktlösungen und durch gezieltes Networking. Dadurch kreiert sie die Rahmenbedingungen, die für ein effektives und motiviertes Arbeiten notwendig sind.</p>
<p>Faktor V: persönliche Einflussnahme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstvertrauen vermitteln</li> <li>• Authentizität ausstrahlen</li> </ul>	<p>Die Führungskraft überzeugt und motiviert durch persönliche Integrität, sie setzt vielseitige soziale Einflussstrategien situationsangemessen ein und vermittelt ihren Mitarbeitenden</p>

- 
- Ambiguitäten managen

Selbstvertrauen. Bei ihrer sozialen Einflussnahme legt sie Wert auf ein authentisches Vorbildverhalten. Sie ist sich der verschiedenen Spannungsfelder und Ambivalenzen des Führungsalltags bewusst, geht mit diesen lösungsorientiert um und handelt reflektiert und gestaltend.

---

Anmerkung: eigene Darstellung nach Dörr, Schmidt-Huber und Maier (2021, S. 327)

Die Anwendung des LEaD-Kompetenzmodells findet in der Praxis sowohl auf individueller (z.B. Feedbackinstrument zum Führungsverhalten) als auch auf organisatorischer Ebene (z.B. inhaltliche Gestaltung von Führungsentwicklungsprogrammen) statt (Dörr et al., 2021, S. 335).

### **3 Methodik**

Zur Erreichung der Zielsetzung und Beantwortung der Forschungsfrage wurde im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit eine empirische Untersuchung durchgeführt. In dem vorliegenden Kapitel zur Methodik wird die konkrete Herangehensweise sowie die Durchführung der empirischen Untersuchung beschrieben. Zu Beginn wird das Studiendesign sowie das angewandte Erhebungsinstrument näher erläutert. Im Zuge der Untersuchung wurden teilstandardisierte, leitfragengestützte Expert:inneninterviews mit Mitarbeitenden aus öffentlichen Unternehmen durchgeführt, um ihre individuelle Erfahrung und die subjektive Wahrnehmung in Erfahrung bringen zu können. Nach Darstellung der Auswahl der Interviewteilnehmenden wird Bezug auf die Durchführung der Erhebung genommen sowie abschließend das angewandte Auswertungsverfahren thematisiert.

#### **3.1 Studiendesign**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der subjektiven Wahrnehmung und dem individuellen Erleben von Leadership-Kompetenzen durch die Mitarbeitenden aus öffentlichen Unternehmen. Die Datenerhebung im Rahmen dieser Studie erfolgt in der Form einer qualitativen Querschnittstudie, d.h. die Durchführung findet innerhalb eines kurzen Zeitraums einmalig statt. Die Ergebnisse der Querschnittstudie stellen dabei eine beschreibende Momentaufnahme zu einem bestimmten Zeitpunkt dar. (Gahleitner, Schmitt & Gerlich, 2014, S. 15; Levin, 2006, S. 24f.)

Grundlegend können in der Sozialforschung zur Beantwortung von Forschungsfragen qualitative und quantitative Forschungsmethoden herangezogen werden. Die Wahl der Methode hängt dabei von Forschungsgegenstand, der konkreten Forschungsfrage und Zielsetzung der Untersuchung ab. Im Wesentlichen unterscheiden sich die qualitative und quantitative Forschung in der Art des verwendeten Datenmaterials. Im Rahmen quantitativer Forschung wird numerisches Datenmaterial erhoben und statistisch ausgewertet mit dem Ziel wissenschaftliche Hypothesen zu überprüfen und allgemein gültige Aussagen zu gewinnen. (Bortz & Döring, 2007, S. 30, S. 138, S. 296) Zudem weisen quantitative Forschungsmethoden einen erklärenden Zugang auf (Strübing, 2018, S. 5).

Die qualitative Forschung hat einen explorativen oder deskriptiven, offenen Charakter und greift nichtnumerisches, interpretationsbedürftiges Datenmaterial auf. Ziel ist es die soziale Wirklichkeit anhand von subjektiven Erfahrungen und Sichtweisen zu

rekonstruieren, um Verhaltensweisen zu beschreiben und zu verstehen. (Bortz & Döring, 2007, S. 296; Helfferich, 2011, S. 21ff.; Mayring, 2020, S. 10ff.; Strübing, 2018, S. 5)

Gemäß der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit, der die Erhebung der subjektiven Wahrnehmung von Leadership-Kompetenzen durch Mitarbeitende im Arbeitsalltag zu Grunde liegt, wird im Rahmen der Querschnittstudie auf eine qualitative Forschungsmethode, dem Expert:inneninterview, zurückgegriffen. Der qualitative Zugang zum Forschungsfeld bietet dabei hohe Flexibilität und die Möglichkeit neue Informationen zu generieren, die Aufschluss über Wahrnehmung und daraus resultierenden Verhaltensweisen bieten. (Bortz & Döring, 2007, S. 308)

### **3.2 Güterkriterien qualitativer Forschung**

Die klassischen Güterkriterien, Objektivität, Reliabilität und Validität, die in der quantitativen Forschung Anwendung finden, lassen sich nicht unmittelbar auf die qualitative Forschung übertragen und werden als unangemessen zur Sicherung der Qualität qualitativer Forschung betrachtet (Steinke, 2009, S. 264f.). So würde beispielsweise das klassische Kriterium Objektivität u.a. dem methodologischen Prinzip der Offenheit in der qualitativen Forschung widersprechen, da eine wichtige Voraussetzung für die Herstellung von Objektivität die Standardisierung des Erhebungs- und Auswertungsinstrumentes ist (Steinke, 2009, S. 264f.). Während durch strenge Standardisierung bei quantitativen Ansätzen sichergestellt wird, dass unterschiedliche Forscher:innen bei Untersuchung desselben Sachverhalts mit derselben Methodik zu vergleichbaren Ergebnissen gelangen und jede teilnehmende Person mit identischen Fragen konfrontiert ist, werden qualitative Forschungsprozesse so offen wie möglich gestaltet. Qualitativen Forscher:innen wird die notwendige Flexibilität geboten, sich individuell auf die Interviewteilnehmende einzustellen und Interviewfragen dem Gesprächsverlauf anzupassen. (Bortz & Döring, 2007, S. 326)

Nichtdestotrotz ist in der qualitativen Forschung die Qualitätsprüfung über den gesamten Forschungsprozess von der Entwicklung der theoretischen Vorannahmen über die Auswahl der Interviewteilnehmenden, der Datenerhebung und -auswertung bis hin zur Darstellung der Ergebnisse von essenzieller Bedeutung (Steinke, 2009, S. 280). An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es keine allgemein gültige Definition zu Güterkriterien für qualitative Forschung gibt und unterschiedliche Vorschläge zur Sicherung der Qualität qualitativer Forschung diskutiert werden (Flick, 2020, S. 260f.).

So identifizierte Steinke (2009) fünf Basiskriterien, welche für die Prüfung der Güte im Rahmen eines qualitativen Forschungsprozesses herangezogen werden können und in dieser Arbeit Anwendung finden. Die Basiskriterien nach Steinke (2009) umfassen die intersubjektive Nachvollziehbarkeit, Indikation der Methoden, empirische Verankerung sowie die Verallgemeinerbarkeit und Relevanz der Arbeit. Das konkrete Verfahren zur Überprüfung der einzelnen Kriterien steht in Abhängigkeit zu dem jeweiligen Forschungsgegenstand, der konkreten Forschungsfrage sowie der angewendeten Forschungsmethode und wird im Einzelfall bestimmt. (Steinke, 2009, S. 280)

Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit dient der Rekonstruierbarkeit der Arbeit und der Bewertung durch Dritte. Im Rahmen dieser Arbeit wurde durch die genaue Dokumentation des Forschungsprozesses, wie beispielsweise Erhebungs- und Auswertungsmethode, Transkriptionsregeln, Informationsquellen, die herangezogen wurden, die intersubjektive Nachvollziehbarkeit sichergestellt. (Steinke, 2009, S. 277) Durch die Begründung der Entscheidungen im Zuge dieser Arbeit, wie beispielsweise verwendete Methode zur Datenerhebung und Auswertung, Samplingstrategie sowie durch die Sicherstellung, dass ausreichend Spielraum für die subjektiven Perspektiven der Teilnehmenden geboten wird, wie beispielsweise durch die individuelle Anpassung der Abfolge der Interviewleitfragen an den Gesprächsverlauf, wurde auch dem Kriterium der Indikation der Methoden Sorge getragen (Steinke, 2009, S. 270ff.). Das Kriterium der empirischen Verankerung stellt sicher, dass die Ergebnisse der Arbeit kein Zufallsprodukt sind, sondern mit ausreichend Datenmaterial belegbar sind. Durch die Verschriftlichung der verbalen Daten und Beleg der Theorie durch wörtliche Zitate sowie der angemessenen Auseinandersetzung mit den Negativfällen wurde auch diesem Kriterium Rechnung getragen. (Steinke, 2009, S. 274) Der Gütestandard Verallgemeinerbarkeit prüft die Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse auf andere Kontexte. Zur Erfüllung dieses Kriteriums wurden kontrastierende Vergleiche jener Fälle durchgeführt, die minimal und maximal zur generierten Theorie stehen und so relevante Elemente zu selektieren. Des Weiteren wurden all jene Elemente herausgefiltert und aus der Theorie ausgeschlossen, die nur zufällig im Rahmen des Prozesses entstanden sind. (Steinke, 2009, S. 275f.) Zur Sicherung der Relevanz wurde das methodische Design des Forschungsprozesses offen angelegt, sodass neue Erkenntnisse möglich waren. Darüber wurde bei der Ergebnisdarstellung auf Anschlussfähigkeit und Verwertbarkeit der Ergebnisse geachtet. (Steinke, 2009, S. 278)

### 3.3 Erhebungsinstrument

Die Datenerhebung wurde im Zuge von explorativen, teilstandardisierten Leitfadenterviews mit Expert:innen durchgeführt. Das teilstandardisierte Leitfadenterview wurde als Erhebungsinstrument ausgewählt, da es den Vorteil hat, dem offenen Gesprächsverlauf Struktur zu geben und sicherzustellen, dass für den Forschungsgegenstand wichtige Themen behandelt werden (Hopf, 1995, S. 177; Kruse, 2011, S. 29). Gleichzeitig bietet ein teilstandardisiertes Leitfadenterview die notwendige Flexibilität auf die Gesprächssituation individuell reagieren zu können und von der befragten Person neue, für den Forschungsgegenstand relevante, Themenstellungen aufzugreifen und näher zu besprechen (Hopf, 1995, S. 177). Bedeutende Prinzipien für die qualitative Forschung sind Kommunikation, Offenheit, Fremdheit und Reflexivität (Helfferich, 2011, S. 24; Mey & Ruppel, 2018, S. 209, S. 217f.), welche zugleich das Anforderungsprofil an die Forscherin beschreiben (Helfferich, 2011, S. 24).

Die Basis für das Interview stellt ein Gesprächsleitfaden dar, welcher nach der SPSS-Methode nach Helfferich (2011, S. 182) – Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren – entwickelt wurde. Im ersten Schritt wurden in einem Brainstorming mögliche Fragen gesammelt, die für den Forschungsgegenstand interessant sein könnten. Besonderes Augenmerk lag dabei auf offener Formulierung der Fragen, sodass diese zum Erzählen anregend sind. In einem zweiten Schritt wurde der erstellte Fragenkatalog hinsichtlich Formulierung, Offenheit und Relevanz für den Forschungsgegenstand geprüft und aufs Wesentlichste reduziert (Helfferich, 2011, S. 182ff.). Daraus ergaben sich einzelne Fragen, welche in einem dritten Schritt sortiert und zu Themenbereichen zusammengefasst wurden. Im letzten Schritt des Subsumierens wurde für jeden Themenbereich eine sehr offene, erzählungsgenerierende Einstiegsfrage formuliert, welcher konkrete Nachfrage- und Aufrechterhaltungsfragen untergeordnet wurden (Helfferich, 2011, S. 185; Mey & Ruppel, 2018, S. 218)

Bei der Festlegung der Themenbereiche und dazugehörigen Fragen wurde darauf geachtet, einen natürlichen Gesprächsfluss zu folgen und abrupte Themenwechsel zu vermeiden (Helfferich, 2011, S. 180). Der angewandte Interviewleitfaden befindet sich im Anhang dieser Arbeit. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass während der Interviews die Reihenfolge der Fragen an den Gesprächsverlauf individuell angepasst wurde, da einzelne Fragen oft durch offene Erzählungen bereits vorab beantwortet wurden.

### 3.4 Auswahl der Interviewteilnehmenden

Das Expert:inneninterview stellt eine spezielle Form des Leitfrageninterviews dar. Die Besonderheit ergibt sich dabei in der Auswahl der Expert:innen, die im Rahmen der Untersuchung interviewt werden und dem Spezialwissen, das erhoben werden soll. Der Forschungsgegenstand bestimmt demnach wer als Expert:in gilt und wer nicht (Mey & Ruppel, 2018, S. 322), sodass der Expert:innenstatus für die jeweilige Untersuchung durch die Forscher:innen verliehen wird (Meuser & Nagel, 1991, S. 443). Da sich die vorliegende Arbeit mit der Wahrnehmung von Leadership-Kompetenzen in der aktuellen Arbeitswelt von Mitarbeitenden öffentlicher Unternehmen handelt, erfolgt die Auswahl der Expert:innen für die vorliegende Masterarbeit nach theoriegeleitenden, vorab festgelegten Merkmalen (Kruse, 2011, S. 50).

Bei den Interviewpartner:innen handelt es sich in erster Linie um Personen mit aktivem Dienstverhältnis in einem öffentlichen Unternehmen, das privatrechtlich organisiert ist. Zudem müssen die Interviewpartner:innen mindestens zweijährige Erfahrung in öffentlichen Unternehmen aufweisen. Damit wird sichergestellt, dass auch die Nähe zum Forschungsfeld gegeben ist.

Nachdem es sich beim Thema Führung um ein Wahrnehmungsphänomen handelt und die Sicht von Mitarbeitenden erhoben wird, tragen die interviewten Personen selbst keine disziplinarische Personalverantwortung, um Wahrnehmungsverzerrungen auszuschließen.

Des Weiteren handelt es sich bei den interviewten Personen, um Personen, die unabhängig von den Covid-19-bedingten Maßnahmen, die Möglichkeit haben, remote ihre Arbeit zu verrichten und/oder sind in Organisationen tätig, die bereits agile Zusammenarbeitsformen etabliert haben. So wird sichergestellt, dass die Führungskräfte der interviewten Person bereits erste Erfahrung im Umgang mit agilen bzw. hybriden Settings aufweisen.

Zusammenfassend kann somit gesagt werden, bei den Expert:innen handelt es sich um Mitarbeitende ohne disziplinarische Personalverantwortung, die in öffentlichen Unternehmen beschäftigt sind und bereits Erfahrungen im Umgang mit Elementen, die die aktuelle Arbeitswelt auszeichnen. Diese Elemente können beispielsweise eine agile Organisationsform des Unternehmens, agile Zusammenarbeitsmodelle und hybride Zusammenarbeitsform sein.

Es folgt die tabellarische Darstellung der Interviewteilnehmenden nach Alter zum Zeitpunkt der Befragung, Geschlecht, Unternehmenszugehörigkeit sowie Arbeitsbereich und Branche des Unternehmens.

Tabelle 5: Übersicht der Interviewteilnehmenden

Interview-partner:in	Alter, Geschlecht	Ungefähre Erfahrung in öffentlichen Unternehmen	Unternehmenszugehörigkeit aktuelles öffentliches Unternehmen	Arbeitsbereich	Unternehmensbranche
IP1	33 Jahre, weiblich	9 Jahre	3 Jahre	Human Resources	Infrastruktur
IP2	32 Jahre, männlich	9 Jahre	9 Jahre	IT	Mobilität
IP3	55 Jahre, weiblich	34 Jahre	34 Jahre	Marketing und Kommunikation	Mobilität
IP4	37 Jahre, männlich	3 Jahre	3 Jahre	Asset Management	Energie
IP5	50 Jahre, männlich	5 Jahre	1 Jahr	Produkt Management	IT
IP6	38 Jahre, männlich	4 Jahre	4 Jahre	Projekt Management	IT
IP7	50 Jahre, weiblich	2 Jahre	2 Jahre	IT	Logistik
IP8	53 Jahre, männlich	3 Jahre	3 Jahre	Vertrieb	IT
IP9	43 Jahre, männlich	4 Jahre	2 Jahre	Nachhaltigkeitsmanagement	IT
IP10	32 Jahre, weiblich	5 Jahre	3 Jahre	Human Resources	Transport und Logistik

Quelle: eigene Darstellung

### 3.5 Durchführung der empirischen Studie

Für die Realisierung des Forschungsvorhabens wurden zehn teilstrukturierte Leitfadeninterviews mit Expert:innen durchgeführt. Die zehn Interviews fanden im Zeitraum von 08. Februar bis 27. Februar 2023 virtuell über Microsoft Teams statt. Für jedes Interview wurde eine Interviewdauer von 90 Minuten veranschlagt. Die durchschnittliche Dauer betrug 61 Minuten pro Interview.

Der Leitfaden für die Interviews wurde bereits im Rahmen der Erstellung des Proposals nach der SPSS-Methode nach Helfferich (2011, S. 182) entwickelt. Im Zuge der Definition der Stichprobe wurden geeignete Unternehmen recherchiert. Nach Freigabe des Proposals und des Interviewleitfadens durch die Betreuung wurden Mitarbeitende dieser Unternehmen über die Social-Media-Kanäle der Forscherin schriftlich kontaktiert und über den Forschungsgegenstand und Rahmenbedingungen informiert sowie die Eignung als Interviewteilnehmende auf Basis der definierten Auswahlkriterien überprüft. Dabei wurde ein identer Wortlaut verwendet, um sicherzustellen, dass keine der teilnehmenden Personen über mehr Informationen verfügt als andere. Bereits im Laufe der Akquise wurden die Teilnehmenden auf die schriftliche Einverständniserklärung hingewiesen sowie über den Umgang mit den Daten informiert. Nach Zustimmung zu dem Interview wurden die Kontaktdaten ausgetauscht.

Für die Durchführung der Interviews wurde den Interviewteilnehmenden zwei Optionen geboten – einerseits ein face-to-face-Gespräch und andererseits ein virtuelles Gespräch über Microsoft Teams. Acht der zehn Teilnehmenden entschieden sich aus Ressourcen Gründen und der einfacheren Terminkoordination für virtuelle Gespräche. Zwei Teilnehmende hatten keine Präferenz, sodass sich die Forscherin in diesen Fällen auch für die Abwicklung über Microsoft Teams entschieden hat, um die Vergleichbarkeit der Interviews zu wahren.

Die Terminkoordination erfolgte schriftlich und gestaltete sich unproblematisch. Ein Interviewtermin musste krankheitsbedingt kurzfristig abgesagt, konnte jedoch problemlos zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt werden.

Mit der Terminversendung wurde die vorbereitete Einverständniserklärung per E-Mail übermittelt mit dem Hinweis diese sorgfältig zu lesen und der Bitte sich bei Fragen oder Unklarheiten zu melden. Alle Teilnehmenden haben die Einverständniserklärung unterfertigt und an die Forscherin zeitnahe übermittelt.

Zu Beginn aller Interviews wurde Smalltalk geführt, um die anfängliche Anspannung zu lösen und locker in das Gespräch zu starten. Anschließend wurde der Forschungsgegenstand und die Zielsetzung erläutert sowie auf die Vertraulichkeit der Daten und Anonymisierung hingewiesen. (Bortz & Döring, 2007, S. 310) Alle Interviewteilnehmenden wurden eingeladen spontan und so offen wie möglich zu antworten. Des Weiteren wurden die Teilnehmenden auch mündlich darauf aufmerksam gemacht, dass die Einverständniserklärung jederzeit widerrufen werden kann. Nach kurzer Aufklärung über den Ablauf des Gesprächs und Einholung der Zustimmung zur Gesprächsaufzeichnung wurde die Aufzeichnung gestartet und auf das Forschungsthema übergeleitet.

Durch den teilstrukturierten Gesprächsleitfaden konnte sichergestellt werden, dass alle relevanten Themen behandelt werden, dennoch wurde ausreichend Flexibilität geboten, auf die jeweilige Gesprächssituation und dem Verlauf des Gesprächs individuell zu reagieren (Bortz & Döring, 2007, S. 314; Hopf, 1995, S. 177). So wurde beispielsweise die Reihenfolge der Fragen an den Gesprächsverlauf angepasst, da Fragen aufgrund der offenen Erzählform bereits im Vorfeld beantwortet wurden oder Fragen umformuliert beziehungsweise konkretisiert, wenn diese nicht eindeutig verstanden wurden.

Da alle Teilnehmenden bereits vor dem Interview Erfahrung im Umgang mit Microsoft Teams hatten, konnten alle zehn Interviews ohne Anwendungsprobleme durchgeführt werden. Neun Interviews fanden durchgängig mit Videoübertragung statt. Ein Interview wurde zwar mit Videoübertragung begonnen, musste jedoch aufgrund von Verbindungsproblemen ohne Videoübertragung fortgeführt werden. Alle Interviewgespräche wurden mithilfe des verwendeten Tools, Microsoft Teams, mit Video und Ton aufgezeichnet sowie anschließend transkribiert.

## **3.6 Auswertungsverfahren**

Die Interviewgespräche wurden nach Zustimmung der Interviewpartner:innen aufgezeichnet. Die Aufnahmedateien stellen die Grundlage für die Datenauswertung dar (Dresing & Pehl, 2020, S. 841).

### **3.6.1 Transkription**

Die Verschriftlichung erfolgte computerunterstützt mittels wörtlicher Transkription. Im Zuge des Transkriptionsprozesses wurden die verbalen Daten sprachlich bereinigt, indem grammatikalische Fehler sowie Fehler im Satzbau korrigiert und Dialektsprache geglättet wurden. Die Angleichung der verbalen Daten an Hochdeutsch kommt vor allem dann zum Tragen, wenn der Inhalt des Gesprächs im Vordergrund steht. (Höld, 2009, S. 660) Aus Datenschutzgründen wurden die personen- und unternehmensbezogene Daten anonymisiert beziehungsweise pseudoanonymisiert erfasst (Dresing & Pehl, 2020, S. 850). Die Forscherin wurde als Interviewerin mit „I“ und die Interviewpartner:innen mit „IP“ und chronologischer Nummerierung nach Terminvereinbarung (z.B. IP1) gekennzeichnet. Anschließend wurden alle Dateien in ein Dokument zusammengeführt und mit Zeilennummerierung versehen.

### 3.6.2 Auswertung und Analyse

Zur Auswertung und Analyse des Datenmaterials wurde die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger herangezogen. Dieses Analyseverfahren kam zur Anwendung, da es die Möglichkeit einräumt systematisch große Textmengen zu bearbeiten und thematische Zusammenfassungen von Gesprächen durchzuführen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 111). Die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger dient dazu, einen Überblick über die besprochenen Themen zu bekommen, die wesentlichsten Botschaften zusammenzufassen sowie den Kontext ihres Auftretens zu erforschen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158). Ein wesentlicher Nachteil dieses Analyseverfahrens ist, dass nur geringe analytische Tiefe gegeben ist. Der Entstehungshintergrund der Texte wird nicht analysiert, es findet auch keine Berücksichtigung statt, wie das Wissen zustande gekommen ist und welchen Einfluss der Gesprächskontext hatte. (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158) Für die vorliegende Forschungsarbeit spielt dies jedoch nur eine nachgelagerte Rolle, da primär die Erfahrungen und Einschätzungen der Expert:innen im Zentrum der Analyse stehen.

Bei der qualitativen Themenanalyse nach Froschauer und Lueger können zwei Auswertungsmöglichkeiten herangezogen werden – das Textreduktionsverfahren und das Codierverfahren. Beide Verfahren bieten die Möglichkeit die Meinungen von Expert:innen zu systematisieren oder differenzierte Einstellungen von Personen zu bestimmten Themen herauszuarbeiten. Beim Textreduktionsverfahren wird das gesamte Datenmaterial gesichtet und in Themenblöcke zusammengefasst sowie die unterschiedlichen Aspekte dazu herausgearbeitet. Das Codierverfahren schließt an das Textreduktionsverfahren an und dringt tiefer in die Argumentationen ein. (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158) Im Rahmen der vorliegenden Arbeit kommt das Textreduktionsverfahren für die Auswertung zur Anwendung, daher wird an dieser Stelle auf eine nähere Erläuterung zum Codierverfahren verzichtet.

Die Auswertung erfolgte computerunterstützt mit Hilfe des Auswertungs- und Analyse-tools „f4analyse“, dabei wurden die folgenden fünf Schritte angewendet:

Zu Beginn wurde das gesamte verschriftlichte Datenmaterial gesichtet und alle zusammengehörigen Textstellen identifiziert, wodurch sich eine inhaltliche Abgrenzung der Themen ergeben und sich zentrale Themen herauskristallisiert haben. Anschließend wurden die wichtigsten Charakteristiken der einzelnen Themen herausgearbeitet. Im Anschluss wurde eine umfassende Analyse des Äußerungskontextes und der Zusammenhänge durchgeführt, um die thematischen Unterschiede innerhalb und/oder zwischen den einzelnen Interviewgesprächen zu eruieren. Grundsätzlich wäre nach Froschauer

und Lueger auch eine Analyse der Reihenfolge der Themennennungen vorgesehen. Dieser Schritt wurde jedoch im Rahmen der Auswertung vernachlässigt, da die Erhebung mittels teilstandardisiertem Interviewleitfaden stattgefunden hat und die Abfolge der Themen durch den Gesprächsleitfaden vorgegeben war. Im letzten Schritt wurden die Themen im Kontext der Forschungsfrage betrachtet und integriert. Dabei wurde besonderes Augenmerk darauf gelegt, die Differenzen bzw. unterschiedliche Auffassungen nicht zu vereinheitlichen, sondern diese aufrechtzuerhalten und Erklärungen dafür zu finden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158ff.)

Alle Kategorien wurden induktiv auf Basis der Gesprächsinhalte abgeleitet. Die Auswertung der Ergebnisse hatte sechs Hauptkategorien sowie jeweils dazugehörige Subkategorien und Subsubkategorien ergeben. Die Hauptkategorien umfassen einerseits die allgemeinen, übergreifenden Leadership-Kompetenzen sowie Leadership-Kompetenzen in Verbindung mit Trends und Herausforderungen der aktuellen Arbeitswelt, die für die Interviewpartner:innen in ihrem jeweiligen Unternehmen wahrnehmbar sind.

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die identifizierten Haupt- und Subkategorien.

Tabelle 6 : Übersicht Haupt- und Subkategorien

<b>Hauptkategorien</b>	<b>Subkategorien</b>
Fachliche und methodische Fähigkeiten	Fachwissen Ressourcenplanung und -steuerung fachübergreifende methodische Kompetenz
Mitarbeitendenführung	Verantwortungsübertragung und Vertrauen in die Mitarbeitenden Coaching und Sparring Rückhalt und Sicherheit Mitarbeitendenentwicklung Sinnstiftung Mitarbeitendenorientierung und Menschlichkeit
Kommunikation und Gesprächskultur	Kommunikationsfähigkeit aktives Zuhören offene, vertrauensvolle Gesprächskultur Fehlerkultur
Handlungsorientierung	Vision vorgeben Entscheidungsfähigkeit

	Durchsetzungsfähigkeit
	Eskalationssteuerung
	Lösungsorientierung
Integrität	Glaubwürdigkeit
	Professionalität
Kompetenzen im Umgang mit Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt	Digitalisierung und neue Technologien
	Digitale Transformation
	Homeoffice
	Demografischer Wandel
	Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel
	Dynamik und Komplexität

Quelle: eigene Darstellung

## 4 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Interviewgespräche mit den Expert:innen, die unter Anwendung der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) identifiziert wurden, näher erläutert. Alle Kategorien wurden induktiv auf Basis der Gesprächsinhalte abgeleitet und weisen einen Bezug zu der Forschungsfrage, welche diesem Forschungsprojekt zugrunde liegt, auf:

*Wie nehmen die Mitarbeitenden aus öffentlichen Unternehmen die Leadership-Kompetenzen ihrer Führungskräfte in der heutigen Arbeitswelt wahr?*

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt auf Basis des Kategoriensystems. Auf Grundlage der Gesprächsinhalte konnten sechs Hauptkategorien abgeleitet werden. Die erste fünf Hauptkategorie bildet die allgemeinen, übergreifenden Leadership-Kompetenzen, die von den Interviewpartner:innen wahrgenommen werden, ab. Diesen Hauptkategorien sind jeweils die wahrnehmbaren Kompetenzen in Verbindung mit fachlichen und methodischen Fähigkeiten, der Mitarbeitendenführung, der Kommunikation und Gesprächskultur, der Handlungsorientierung sowie der Integrität der Führungskräfte zugeordnet. Die letzte Hauptkategorie nimmt Bezug auf jene Leadership-Kompetenzen, die in Verbindung mit Trends und Herausforderungen in den öffentlichen Unternehmen von den Interviewpartner:innen wahrgenommen und erlebt werden. Die wesentlichsten Trends und Herausforderungen, die von den Interviewpartner:innen im Rahmen der Gespräche thematisiert wurden, belaufen sich auf Digitalisierung und neue Technologien, die digitale

Transformation, Homeoffice und den demografischen Wandel, den Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel sowie Dynamik und Komplexität in öffentlichen Unternehmen. Diese bilden zugleich die Subkategorien und umfassen jene Leadership-Kompetenzen, die im Zusammenhang mit den wahrgenommenen Trends und Herausforderungen von den Interviewpartner:innen erlebt werden.

Dabei werden alle abgeleiteten Theorien mit Original-Zitaten aus den verschriftlichten Interviews untermauert.

## **4.1 Fachliche und methodische Fähigkeiten**

### **4.1.1 Fachwissen**

In Bezug auf das Fachwissen sind sich alle Interviewpartner:innen einig, dass Fachwissen für die Erfüllung der Führungsaufgabe unerlässlich und zwingend erforderlich ist. Vor allem in hierarchischen Organisationen, in denen die Themen oft auf höherer Ebene diskutiert und entschieden werden, ist es von besonderer Bedeutung, dass die Führungskräfte ein Verständnis für die Themen haben, um diese auch entsprechend transportieren und vertreten zu können.

*„[...] wenn es einfach nicht die Sphäre ist, in der man selbst ist, weil es eben mit der Geschäftsführerebene abgestimmt gehört, dass die Führungskraft dann so weit in dem Thema drinnen ist, sodass sie das Thema auch höheren Stellen gegenüber vertreten kann [...]“ (IP1, Zeile 167-170)*

Andererseits erachten die Interviewpartner:innen Fachwissen wichtig, damit die Führungskraft Zusammenhänge, Chancen und Risiken entsprechend beurteilen sowie Sparring und Unterstützung bieten kann. Dabei ist es aus Sicht der Interviewpartner:innen nicht erforderlich, dass die Führungskraft Fachexpert:in in dem Themengebiet ist, dennoch muss ein Mindestmaß an Fachwissen vorhanden sein, um die Themen beurteilen zu können.

*„Also eine Führungskraft braucht meiner Meinung nach ein Mindestmaß an Kompetenz, was den Fachbereich betrifft. Das ist jetzt vielleicht von Fachbereich zu Fachbereich unterschiedlich, aber die muss sich zumindest ausreichend mit dem Thema auskennen. Sie muss nicht der Experte oder die Expertin sein, das ist eh klar, die gibt's dann unter den Mitarbeitern, aber es muss zumindest ein ausreichendes Maß an fachlicher Kompetenz vorhanden sein.“ (IP4, Zeile 67-73)*

Die Interviewgespräche haben ergeben, dass sich vereinzelt Interviewpartner:innen mehr Fachwissen bei ihren Führungskräften wünschen.

*„Ja, na, das einzige, aber ich glaube, das ist auch schwierig, weil wir so ein extrem breites Aufgabengebiet haben. Also, er tut sich bei manchen Dingen auch schwer, das fachlich dann auch nachzuvollziehen und das zieht dann manchmal Entscheidungen in die Länge, weil er doch den Anspruch hat, es zu verstehen, und wenn er dann von manchen Dingen fachlich zu weit weg ist, dann dauert es manchmal auch ein bisschen länger. [...]“ (IP4, Zeile 143-148)*

Ein hartes Urteil trifft Interviewpartner 8 und spricht seiner Führungskraft jegliche fachliche Qualifikation ab:

*„Ich verstehe mich zwar mit ihm sehr gut, aber er hat von unserer Arbeit eigentlich keine Ahnung. Das muss ich auch ganz ehrlich sagen, ja.“ (IP8, Zeile 59-60)*

*„Und wie gesagt, fachliche Qualifikationen bräuchte er, damit er mir fachlich auch weiterhelfen kann oder bei Eskalationen und so weiterhelfen kann.“ (IP8, Zeile 110-111)*

#### **4.1.2 Ressourcenplanung und -steuerung**

Auch die Ressourcenplanung und -steuerung spielen im Führungsalltag eine wesentliche Rolle. In den Interviewgesprächen zeichnet sich diese Kompetenz nicht bei allen Führungskräften in hoher Ausprägung ab. So berichten Interviewpartnerinnen 1 (Zeile 135-142) und 3 (Zeile 100-104) von Überlastungen und hohen Workloads.

*„Ich arbeite in Teilzeit und habe eigentlich den Workload einer Vollzeitkraft. [...] Es unterscheidet sich von den Aufgaben der Umfang nicht wirklich und von dem her bin ich wirklich sehr, sehr aufgabengetrieben, sagen wir es mal so. Ich mache auch öfter gar keine Pausen. Ich renne immer von einem Termin zum anderen. Also es ist wirklich wenig Luft dazwischen, und von dem her würde ich es quasi als sehr verbissen, konzentriert, punktgenau bezeichnen. Allein damit sich in der knappen Zeit die vielen Aufgaben ausgehen.“ (IP1, Zeile 135-142)*

Des Weiteren erzählt Interviewpartnerin 1, dass dies keine Seltenheit ist und sie bereits vor ihrer Teilzeit öfter beobachtet hat, dass Vollzeitkräfte und Teilzeitkräfte sich kaum in der Fülle der Aufgaben unterscheiden (Zeile 146-148) und sagt: *„sobald ein Kopf da ist, wird der Kopf als FTE (Full Time Equivalent) gesehen. Das ist meine persönliche Wahrnehmung.“ (Zeile, 148-149).*

Lediglich Interviewpartner 5 berichtet von einer sehr umsichtigen und fairen Ressourcenplanung seiner Führungskraft (Zeile 192-194).

### **4.1.3 Fachübergreifende, methodische Kompetenz**

Fachübergreifende, methodische Kompetenzen erachten die Interviewpartner:innen als bedeutend für die Bewältigung der Herausforderungen in der aktuellen Arbeitswelt. So erzählt Interviewpartner 2 von dem breiten Repertoire an methodischen Kompetenzen seiner Führungskraft, die sich diese im Rahmen ihrer Tätigkeit in der Consulting-Branche aneignen konnte und von denen auch die Mitarbeitenden profitieren.

*„[...] aber ich weiß, dass er halt schon Jahrzehnte lange Erfahrung in verschiedensten Gebieten hat, sehr lange eine Consulting-Tätigkeiten unterwegs war, dort sich halt viele, viele, viele Methoden angeeignet hat, die wir bei uns im Unternehmen nicht kannten, auch im Team nicht kannten. Er bringt halt sehr viel Knowhow von extern rein und bringt es nach wie vor noch immer ein und beschäftigt sich halt auch sehr stark mit dem Thema. [...]“ (IP2, Zeile 73-78)*

Darüber hinaus berichtet Interviewpartner 2, dass es der Führungskraft ein großes Anliegen ist die methodischen Kompetenzen den Mitarbeitenden zu erweitern und diese bemüht ist, ihnen die Methoden näher zu bringen (Zeile 78-86, Zeile 100-106).

Auch Interviewpartnerin 10 betont im Zuge des Gesprächs mehrfach die stark ausgeprägten Methodenkompetenz ihrer Führungskraft (Zeile 264-265).

*„Also, von Mediation, Coaching über Vortragendarbeit ist es völlig egal, das ist einfach alles vorhanden.“ (IP10, Zeile 266-267)*

## **4.2 Mitarbeitendenführung**

Der Großteil der Interviewpartner:innen legt dar, dass sie sich bei ihren Führungskräften gut aufgehoben und gut geführt fühlen. Sie berichten von einer guten Balance zwischen Mitarbeiter:innen- und Aufgabenorientierung, sowie von ehrlichem Interesse ihrer Führungskräfte an ihrem Wohlergehen.

*„Ich glaube, dass es auch andere sehr gute Führungskräfte auf dieser Welt gibt oder Menschen, Personen, mit denen ich sehr gut zusammenarbeiten könnte und mit denen ich ein gutes Auslangen finde würde und ich glaube nicht, dass ich jetzt definieren kann, wie diese Personen-Situationen-Connection aussehen würde. Zum*

*jetzigen Zeitpunkt, auf Basis meines bisherigen Erfahrungsstandes, kann ich sagen, dass ich noch keine bessere Führungskraft hatte.“ (IP10, Zeile 226-231)*

Dennoch gibt es Interviewpartner:innen, die über fehlende Führung sowohl durch die aktuelle als auch früheren Führungskräften in öffentlichen Unternehmen berichten. So schildert Interviewpartner 6 im Zuge des Gesprächs, dass er einen „Narrenfreiheitsraum“ genießt und aktuell von der Führungskraft nicht geführt wird (Zeile 133-134). Auf die Frage hin, worauf die Führungskraft im Rahmen der Führungsarbeit Wert legt, meinte Interviewpartner 6, „dass man möglichst selbst und eigenständig entscheidet und möglichst wenig Probleme macht (lacht laut)“ (Zeile 158-159). Des Weiteren führt er aus, dass die Führungskraft grundsätzlich sehr gerne führt und entscheidet (Zeile 170-171). Als Begründung für die Absenz von Führung in eigenen Fall, sieht Interviewpartner 6 die hohe Auslastung der Führungskraft und die Hierarchieebene, auf der er organisatorisch angesiedelt ist.

*„Also, weil ich als Experte weit oben in der Hierarchie aufgehängt bin und natürlich bei einen Mitarbeiterpool von Defacto 250 Leuten, und die anderen Direct Reports haben jeweils 100 Mitarbeiter, da bleibt man als Stabstelle in diesem Bereich eben einfach übrig. Also auf dieser Ebene muss man dazu sagen, glaube ich, wenn du als Mitarbeiter hoch aufgehängt bist, ist Erwartungshaltung, dass du dich selbst führst in einem gewissen Grad. [...] (Zeile 177-179)*

Auch Interviewpartner 8 berichtet darüber, dass seine aktuelle Führungskraft nicht führt (Zeile 74).

*„Im Prinzip, ob es ihn nicht interessiert, weiß ich nicht, aber überspitzt formuliert, er gibt nur meinen Urlaub frei, das ist eigentlich seine einzige Tätigkeit. Also, wir machen zwar Mitarbeitergespräch, aber die sind auch nicht wirklich gehaltvoll, ja.“ (IP8, Zeile 66-86)*

#### **4.2.1 Verantwortungsübertragung und Vertrauen in die Mitarbeitenden**

Bei allen Interviewpartner:innen handelt es sich um Expert:innen auf ihrem Fachgebiet, somit ist das Vertrauen in sie als Mitarbeitende und in ihre Fachkompetenz seitens Führungskraft von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Alle Interviewpartner:innen erzählen im Rahmen der Interviewgespräche, dass sie ihre Führungskräfte als vertrauensvoll ihnen gegenüber empfinden, wobei das Vertrauen vor allem durch die übertragenen Aufgaben und der Möglichkeit selbständig und eigenverantwortlich zu arbeiten gesehen wird.

*„Vertrauen auch, ich arbeite sehr selbstständig und das ist eigentlich ganz cool für mich, weil ich einfach selbst meine Pläne machen kann und mit denen einfach weitergehen kann, und das ist motivierend. Aber man muss natürlich auch die Konsequenzen tragen, wenn etwas schief geht. Klar, dann muss man das Rückgrat haben und dafür geradestehen. Aber dennoch das Vertrauen, einfach Verantwortung den Mitarbeitern übergeben zu können, finde ich total gut, weil einfach das Arbeiten dadurch leichter wird.“ (IP3, Absatz 22)*

Alle Interviewpartner:innen beschreiben, dass sie viele Freiheiten und großen Spielraum bei der Erledigung ihrer Aufgaben genießen und die fachliche Wertschätzung durch die übertragenen Aufgaben erfahren. So berichtet ein Großteil der Interviewpartner:innen, dass sie von ihren Führungskräften auch bei strategischen Themen eingebunden werden.

*„Oder grundsätzlich, sie schickt immer wieder, wenn sie in meinen Themenbereich passen, Anfragen und lässt mich entscheiden oder hört sehr auf meine Empfehlung, gehen wir dem nach oder gehen wir dem nicht nach? Also hat es Mehrwert für unser Unternehmen, für unseren Bereich? Ja oder nein? Also somit eigentlich schon vor Beginn eines Projekts oder eines Themas ist die Entscheidung, die Mitsprache, die Entscheidung vom Mitarbeiter vorhanden und von ihr gefragt.“ (IP1, Zeile 198-204)*

Dennoch weisen die Interviewpartner:innen auch darauf hin, dass dies nicht im gesamten Unternehmen der Fall ist. Gerade in jenen Bereichen, die agil arbeiten, ist Vertrauen eine Grundvoraussetzung. So erklärt Interviewpartnerin 7 beispielsweise, dass sie sich durch die hierarchische Organisation und traditionelle Strukturen im restlichen Unternehmen oft eingeschränkt und verzögert in ihren Prozessen fühlt.

*„Ja, wir sind halt doch in einem relativ hierarchischen Unternehmen. Also, dieses ganze agile Umfeld ist bei uns in der IT einfach wesentlich stärker vorhanden. Es sind ja jetzt alles Knowledge-Arbeiter, die bei uns sind, das heißt, die Leute selber, sofern sie Senior genug sind, wissen genau, was sie zu tun haben oder was sie machen müssen. Der Chef weiß jetzt nicht im Normalfall im Detail, was der Mitarbeiter eigentlich machen muss oder wie lange das dauert oder so. Das heißt, da ist ganz viel Vertrauen einfach vorausgesetzt und die traditionellen Strukturen im Unternehmen sind nicht immer dafür ausgelegt, das auch zu behandeln. Also, es gibt einfach Dinge, die dauern lange und sind bürokratisch. [...]“ (IP7, Zeile 132-140)*

Interviewpartner 2 schildert ähnliche Erfahrungen in anderen Bereichen seines Unternehmens:

*„[...] Ich habe aber durchaus aus anderen Bereichen mitbekommen, dass es oft auch in Richtung streng hierarchisch oder sogar militärisch teilweise geht, und das gefällt mir persönlich überhaupt nicht, damit könnte ich mich nicht abfinden, da würde ich mich auch überhaupt nicht wohlfühlen. Also, da gibt's eben Führungskräfte auch bei uns im Unternehmen, die eben sagen, wenn etwas nicht über meinen Tisch geht, darf es nicht nach außen kommuniziert werden, oder du darfst nicht mit dem anderen reden, oder verbieten eben den Leuten irgendwas nachzugehen. Und ja, ich bin in der glücklichen Position, so etwas nicht gehabt zu haben. [...]“ (IP2, Zeile 113-120)*

Auch Interviewpartnerin 1 beschreibt ihre Führungskraft als sehr vertrauensvoll und sagt, dass in der Regel nur Ziele oder Themen vorgegeben werden, an denen selbstständig und eigenverantwortlich gearbeitet wird. Auf die Frage hin, was sie der Führungskraft als Empfehlung für die Zukunft anonym aussprechen würde, ist dennoch *„hab noch mehr Vertrauen“* (IP1, Zeile 529).

#### **4.2.2 Coaching und Sparring**

Im Sinne des Leaderships wird vor allem Coaching von mehreren Interviewpartner:innen als wichtige Kompetenz bei Führungskräften deklariert. Ein Großteil der Interviewpartner:innen teilt im Zuge der Gespräche mit, dass ihre Führungskräfte eine Coaching- bzw. beratende Sparringpartner:innen-Rolle im Team einnehmen, was von den Interviewpartner:innen sehr geschätzt und als wertvoll empfunden wird.

*„[...] weil meine jetzige Führungskraft halt auch in eine Coaching Rolle geht und mit mir halt an Themen dann arbeitet. Also wenn ich darauf komme, dass mir irgendwie ein Insight fehlt, wenn mir Ideen fehlen, dann gibt mir meine jetzige Führungskraft nicht die Lösung, sondern versucht mich begleitend hin zur Lösung zu bringen. [...]“ (IP3, Zeile 55-59)*

Grundsätzlich misst auch Interviewpartner 9 einer coachenden Rolle der Führungskraft eine große Bedeutung bei, sieht aber bei der eigenen, wesentlich jüngeren Führungskraft die Herausforderung der mangelnden Erfahrung.

*„[...] wobei das ist, glaube ich, auch etwas, das für mich nur dann funktionieren kann, wenn auch ein gewisser Altersunterschied da ist, wenn die Führungskraft auch einfach mehr Lebensjahre an Erfahrung hat. Also da würde ich mir jetzt mit meiner jüngeren Führungskraft schwer tun bei so etwas, klarerweise!“ (IP9, Zeile 131-134)*

### 4.2.3 Rückhalt und Vermittlung von Sicherheit

Die Themen Rückhalt und Vermittlung von subjektiver Sicherheit waren für die Interviewpartner:innen wichtige Themen im Laufe der Interviewgesprächen. Der Großteil der Interviewpartner:innen hat das Gefühl, dass ihnen ihre Führungskräfte Rückhalt bieten und den Rücken stärken. Damit sich diese frei entfalten können und ihre Arbeit selbstständig erledigen können, ist es von besonderer Bedeutung ein Sicherheitsgefühl seitens der Führungskraft vermittelt zu bekommen. So reflektiert Interviewpartnerin 10 beispielsweise folgendermaßen dazu:

*„Ich kenne Delegieren sehr, ich habe das sehr oft erlebt als eine Art Abputzen und dann auch in der Verantwortung nicht mehr dahinterstehen. Also das ist einfach, finde ich eines der Dinge, bei denen ich sage, ich fühle mich hier immer auch in subjektiver Sicherheit und das ist in einer Welt, wie sie derzeit ist, glaube ich, auch eines der Key Assets. Gute Führungskräfte von heute geben den Mitarbeitenden, egal wie das Umfeld im Unternehmen oder in einem Land oder gesellschaftspolitisch, wirtschaftspolitisch gerade ist, eine Art von subjektivem Sicherheitsgefühl, weil nur dann können wir alle unser Potenzial entfalten, können angstfrei sein und auch ausprobieren, die Dinge tun, so wie wir sie tun und können aber auch für uns entscheiden, wenn es nicht passt oder ich meinen Weg weitergehen möchte, dann möchte ich das auch irgendwie geplant und gut begleitet machen. Das ist es, glaube ich, auf den Punkt gebracht.“ (IP10, Zeile 49-59)*

In diesem Zusammenhang beschreiben die Interviewpartner:innen, dass ihre Führungskräfte ihnen Hilfestellung bieten, wenn sie Unterstützung brauchen.

*„Also wenn Situationen schwierig sind, dann bietet er das oft an, [...] dass man ihn dann vorschicken soll, wenn es Probleme gibt. Deswegen glaube ich schon, dass ihm das auch bis zu einem gewissen Grad wichtig ist, dass er das für uns macht und da zur Verfügung steht.“ (IP4, Zeile 121-125)*

Lediglich Interviewpartner 5 berichtet im Zuge des Gesprächs von negativen Erfahrungen mit einer früheren Führungskraft in einem anderen öffentlichen Unternehmen:

*„[...] Also, es war so, dass ein junges Team, also mein Team damals etwas übernehmen sollte, wo Punkt eins: das Knowhow nicht da war. Punkt zwei: die Ressourcen nicht da waren. Und Punkt drei: enormer Druck vom Kunden und von unserem Management da war. Und da habe ich mich ein wenig im Stich gelassen gefühlt, weil da hat es geheißen, dass wir das einfach machen sollen und es ist nicht gesagt*

*worden, wie wir das machen sollen oder dass wir irgendeine Unterstützung bekommen. [...] was ist entstanden? Ja, Unmut bei den Mitarbeitern, natürlich Stress, ganz massiver Stress, und die Situation ist dann natürlich eskaliert und lief darauf hinaus, dass der Kunde extrem unzufrieden war, dass es permanent Eskalationen gab und dass mehrere Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Also es ist ein Beispiel par excellence, wie man es nicht machen soll.“ (IP5, Zeile 120-132)*

#### **4.2.4 Mitarbeitendenentwicklung**

Die Interviewgespräche zeigen, dass die Entwicklung und Förderung von Mitarbeitenden in öffentlichen Unternehmen hoch gehalten werden. Der Großteil der Interviewpartner:innen fühlt sich gut gefördert und gibt an, dass es ihren Führungskräften wichtig ist, die Mitarbeitenden sowohl fachlich auch persönlich weiterzuentwickeln. So sprechen die Interviewpartner:innen von Weiterbildungsangeboten und persönlichen Einsatz ihrer Führungskräfte.

*„Wir haben aber auch wirklich die Möglichkeit in Form von Weiterbildungen Defizite auszugleichen. Also, wir haben die freie Wahl, wenn wir sagen, wir hätten gerne dort und da in irgendeinem Bereich eine Weiterbildung, dann wird uns das, soweit es irgendwie möglich ist, wirklich ermöglicht.“ (IP3, Zeile 201-205)*

Interviewpartner 2 gibt beispielsweise bekannt, dass das seine Führungskraft bei unterschiedlichen Weiterbildungsprogrammen im Unternehmen als Mentor:in und Coach zur Verfügung steht. Darüber hinaus bringt die Führungskraft auch den Mitarbeitenden in ihrem Team unterschiedliche Methoden näher und legt sehr viel Wert auf persönliche Weiterentwicklung und Learnings (IP2, Zeile 74-86, Zeile 92-106)

#### **4.2.5 Sinnstiftung**

Beim Thema Sinnstiftung ist sich der Großteil der Interviewpartner:innen einig, dass es für Mitarbeitende essenziell ist, neben dem allgemeinen sozialen Sinn eines öffentlichen Unternehmens, den Sinn und Zweck der eigenen Tätigkeit nachvollziehen zu können.

*„Was für viele wahrscheinlich auch wichtig ist, kann ich mir vorstellen, ist eben, dass man eine Vision und einen Sinn hat, an dem man arbeitet. Das geht speziell bei öffentlichen Unternehmen, glaube ich, sehr stark verloren. Also, es gibt zwar den großen, ganz globalen sozialen Sinn dahinter bei einem öffentlichen Unternehmen, dass man ja für das große Ganze mitverantwortlich ist, aber was die eigene Tätigkeit dann wirklich mit diesem großen Ganzen zu tun hat oder worauf das einzahlt, das*

*ist vielen halt nicht bewusst und, ich glaube, das fehlt vielen Leuten“ (IP2, Zeile 399-406 )*

Eine ähnliche Sicht schildern auch Interviewpartner 9 und 6. So legt beispielsweise Interviewpartner 6 dar, dass dieser grundsätzlich Freiraum braucht und auf selbstbestimmtes Arbeiten wert legt. Dennoch braucht er auch das Gefühl, dass seine Tätigkeit sinnvoll und wichtig für das Unternehmen ist und keinem Selbstzweck dient (Zeile 68-72).

*„[...] Also mir geht es darum, ich mag eigentlich nur Sachen machen, die sinnvoll sind, wo ich verstehe, warum sie sinnvoll fürs Unternehmen sind. Also, das ist mir wichtig.“ (IP6, Zeile, 224-226)*

Darüber hinaus erzählt Interviewpartner 6, dass aufgrund der Auslastung der Führungskraft kein regelmäßiger Austausch zwischen ihnen erfolgt (Zeile 256-257). Auf die Frage hin, ob sich dieser mehr Austausch wünschen würde, erklärt er: *„[...] mir ist wichtig das Gefühl zu haben, dass die Sachen, die ich mache, wichtig sind. Wenn die Führungskraft nie Zeit für mich hat, ist es sehr schwer sich zu denken, dass es wichtig ist. Darum geht es mir mehr. Ich glaube die Motivation und zu schauen, ob man richtig im Kurs ist.“ (Zeile 265-268)*

So meint auch Interviewpartnerin 10 über sich selbst: *„[...] ich bin halt jemand, der das Bild sehr breit braucht, um zu verstehen oder um auch nachvollziehen zu können, warum ich tue, was ich tue“ (Zeile 66-70).*

#### **4.2.6 Mitarbeitendenorientierung und Menschlichkeit**

Die Interviews haben ergeben, dass der Großteil der Interviewpartner:innen ihre Führungskräfte als mitarbeitendenorientiert und menschenfreundlich wahrnimmt.

*„Und in der jetzigen Führung ist es wirklich sehr, sehr menschlich, sehr. Man zählt als Menschen, nicht als Nummer und wirklich der Fokus auf die Person und nicht ausschließlich die Arbeitsleistung, und das genieße im jetzigen Unternehmen wirklich sehr.“ (IP1, Zeile 27-30)*

Auch Interviewpartner 6 beschreibt, dass das Wohlbefinden der Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert im Unternehmen hat.

*„Wenn ein Mitarbeiter irgendwo ein Thema hat, ist es, aus mir unerklärlichen Gründen, immer ein Thema der Bereichsleitung oder der Geschäftsführung. (lacht). Das wird dann dort besprochen wird, also das Wohlbefinden der Mitarbeiter ist ein sehr essenzielles. Das wäre aber nicht ihr Naturell eigentlich. Grundsätzlich, glaube ich,*

*wäre sie eher aufgabenorientiert, glaube ich. Also, eigentlich würde sie die Aufgaben viel höher einschätzen als den Mitarbeiter, aber die Unternehmenskultur erfordert eine ausgeglichene Betrachtung.“ (IP6, Zeile 186-191)*

Vor allem Interviewpartnerin 10 betont, dass die Beziehungsebene sowie das emotionale und gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden der Führungskraft besonders wichtig sind, „[...] wenn das nicht funktioniert und wenn es da Schiefelage gibt, dann geht das eins zu eins auf die Performance“ (IP10, Zeile 109-111)

Allein Interviewpartner 8 wünscht sich von seiner Führungskraft „mehr Fingerspitzengefühl, sodass er auch ein bisschen mehr auf die Leute reingeht“ (IP8, Zeile 621-622).

## **4.3 Kommunikation und Gesprächskultur**

### **4.3.1 Kommunikationsfähigkeit**

Die Interviewpartner:innen legen alle sehr viel Wert auf offene, transparente und effiziente Kommunikation. Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten nehmen nahezu alle Interviewpartner:innen bei ihren Führungskräften wahr. So beschreibt Interviewpartnerin 10 ihre Führungskraft als „kommunikationsstark im Sinne von ehrlicher, authentischer, rascher Information und Kommunikation.“ (IP10, Zeile 97-98). Auch Interviewpartner 6 lobt seine Führungskraft für die besondere Kommunikationsfähigkeit:

*„Es gibt gewisse Sachen, die sie aus meiner Sicht sehr gut macht, wo ich schon immer wieder aufhöre und schaue, wie sie beispielsweise halt Sachen kommuniziert, wie sie Sachen vermittelt, wie sie eigentlich auch mit Kritik und anderen Meinungen umgeht. Da gibt es einfach Dinge, die man sich von ihr anschauen kann, also die sie wirklich gut kann.“ (IP6, Zeile 384-388)*

Grundsätzlich berichtet auch Interviewpartner 9 von einer offenen Kommunikation der Führungskraft, sagt jedoch, dass es oft an Effizienz in der Kommunikation fehlt und die Führungskraft tendenziell dazu neigt „[...] viel und ausschweifend zu erklären und zu reden, sodass man dann den eigenen eigentlichen Punkt dann nicht mehr fassen kann [...].“ (IP9, Zeile 260-262).

*„Manchmal gibt es die Situationen, wo ich mit einem Anliegen zu meiner Führungskraft komme und dann die Dinge so lange erklärt oder zerredet werden, dass ich dann sage, okay, jetzt wurde zwar viel geredet, aber es ist nichts gesagt worden [...] Das nehme ich dann auch in Gesprächen zwischen meiner Führungskraft und jemand anderen wahr, also dann bestimmte Entscheidungen, bei denen ich das*

*Gefühl habe, jeder von den Personen das Gefühl hat, etwas entschieden zu haben, aber wenn man dann nachfragt, dann lebt jeder in seiner Welt. Da sind dann so Kommunikations-Gaps.“ (IP9, Zeile 262-569)*

### **4.3.2 Aktives Zuhören**

In Zusammenhang mit der Kommunikationsfähigkeit wurde die Fähigkeit des aktiven und aufmerksamen Zuhörens von mehreren Interviewpartner:innen angesprochen. Mehrfach betonen die Interviewpartner:innen, dass das aktive Zuhören eine essenzielle Kompetenz für Führungskräfte ist, welche laut den Interviewpartner:innen nicht bei allen Führungskräften im ausreichenden Ausmaß ausgeprägt ist.

*„Schwächen sehe ich in der Fähigkeit genau zuzuhören.“ (IP9, Zeile 298)*

So gibt Interviewpartner 9 an, dass er der Führungskraft als Empfehlung für die Zukunft *„Mehr zuhören, weniger selber reden!“* (IP9, Zeile 741) mitgeben würde.

### **4.3.3 Offene, vertrauensvolle Gesprächskultur**

Die Interviewgespräche zeigen auf, dass den meisten Führungskräfte der Interviewpartner:innen eine offene und vertrauensvolle Gesprächskultur wichtig ist. Nahezu alle Interviewpartner:innen berichten von regelmäßigem Austausch, offenen Gesprächen, aber auch fachlichen Diskussionen auf Augenhöhe mit den Führungskräften.

*„Ähm, ja, also eben in diesen Vier-Augen-Gesprächen hat man echt das Gefühl, dass man alles ansprechen kann. Also, das ist mir noch nie passiert, dass da irgendwas dann quasi schlecht aufgenommen wurde oder so. Also, das funktioniert auch wirklich so. Das finde ich sehr gut.“ (IP4, Zeile 326-328)*

Die Interviewpartner:innen 1, 2, 3 und 7 schildern ähnliche Erfahrungen mit ihren Führungskräften. Darüber hinaus erzählen die Interviewpartner:innen, dass es den Führungskräften wichtig ist, Feedback von den Mitarbeitenden zu bekommen.

*„Wir haben, glaube ich, auch eine gute Feedback-Kultur. Er hört auf meine Einwände, wenn die berücksichtigt werden können oder versucht, es so gut wie möglich zu berücksichtigen, wenn er auch der Meinung ist. Wenn er nicht der Meinung ist, dann sagt er das auch, und wenn er der Meinung ist, aber er kann es trotzdem nicht berücksichtigen, weil halt die Umstände so sind, dann wird das auch kommuniziert, und das finde ich gut so.“ (IP4, Zeile 182-186)*

#### 4.3.4 Fehlerkultur

Die Schaffung eines Rahmens und die Förderung einer offenen und positiven Fehlerkultur erachten die Interviewpartner:innen als elementare Kompetenz für erfolgreiche Führungsarbeit in der aktuellen Arbeitswelt.

*„Ähm, wir haben eine sehr offene Kommunikation, eine sehr schnelle Kommunikation auch. Wir haben einen sehr hohen Anspruch an die Qualität unserer Arbeit, auch an unsere Service- und Beratungsfunktion, die wir haben. Also, Fehler dürfen passieren, wo gehobelt wird, fallen auch Späne. Deswegen bleibt doch die Welt nicht stehen. Also, es ist einfach ein superguter Mix. Der Mensch steht im Vordergrund, und ja es ist einfach eine sehr vertrauensvolle, authentische Zusammenarbeit.“ (IP10, Zeile 38-43)*

Interviewpartner 5 teilt grundsätzlich die Erfahrungen der anderen Interviewpartner:innen, berichtet jedoch auch von negativen Erlebnissen mit einer früheren Führungskraft in einem öffentlichen Unternehmen:

*„Ich spreche gern persönlich, unter vier Augen mit einer Person, wenn die etwas falsch gemacht hat, und sage der Person das persönlich, damit sie daran wachsen kann. Ich sage das nicht vor der versammelten Mannschaft. Das ist für mich auch in jeglicher Hinsicht immer wieder ein No-Go. Das ist mir bei [Unternehmensname 1] passiert und das war für mich der Auslöser zur Kündigung. Vor versammelter Mannschaft stellt man keine Person bloß. Das geht nicht, das ist ein Killer und das ist unterste Schiene.“ (IP5, Zeile 319-325)*

### 4.4 Handlungsorientierung

#### 4.4.1 Vision vorgeben

Im Rahmen der Interviewgespräche haben lediglich zwei Interviewpartner:innen das Thema Vision angesprochen und als für sie wichtig beschrieben. Während Interviewpartnerin 10 darüber berichtet, dass sie die Führungskraft für den visionären und strategischen Blick sowie die Zukunftsorientierung schätzt (Zeile 496-504), beschreibt auch Interviewpartner 2 die Führungskraft als visionär und erzählt, dass die Führungskraft die Mitarbeitenden an ihrer Vision teilhaben lässt und versucht sie ihre Vision verstehen zu lassen. Dennoch bemängelt Interviewpartner 2, dass dieser die Unternehmensvision nicht im erforderlichen Maß greifen kann und für Mitarbeitende nicht klar erkennbar ist, dass zur Verwirklichung der Vision Maßnahmen gesetzt werden. (Zeile 102-106, Zeile

174-176, Zeile 399-406) So erzählt die Interviewpartner 2 über eine kürzliche Diskussion mit ihrer Führungskraft dazu:

*„[...] Die Vision von Elon Musk kenne ich, fühle ich, aber ich weiß nicht einmal die Vision von unserem eigenen Unternehmen. Ich habe keine Ahnung, obwohl es eigentlich mein Job ist, dass ich mich damit beschäftige. Da haben wir einfach darüber diskutiert, warum die Intention da ist oder warum ich bei Elon Musk diese Passion dahinter habe oder warum ich diese Vision kenne, weil er das halt fühlt, weil er dahintersteht. Und das ist halt auch wieder ein Führungsthema bei uns. Ähm, wir haben eine Vision bei dem öffentlichen Unternehmen, es steht aber keiner dahinter, wir haben keine Maßnahmen in die Richtung gesetzt. Es ist nicht erkennbar, dass an dieser Vision gearbeitet wird. Das ist, glaube ich, vielleicht etwas, was wichtig ist, wenn man in einer Führungsrolle ist. Egal wie hoch man angesiedelt ist, es ist wichtig, dass man so eine Vision auch leben kann oder kommunizieren kann und den Leuten den entsprechenden Sinn klar machen kann.“ (IP2, Zeile 407-416)*

Generell berichten einige Interviewpartner:innen, dass sie ihre Führungskräfte als sehr handlungsorientiert erleben und dass sie das Gefühl haben, dass ihre Führungskräfte die Organisation voranbringen wollen.

*„[...] also bei verschiedenen Initiativen, Themen den Blick zu haben und auch diesen Weitblick zu haben, welche Themen gemacht werden sollten. Und auch der Wille für die Organisation etwas weiterzubringen.“ (IP9, Zeile 248-250)*

#### **4.4.2 Entscheidungsfähigkeit**

Grundsätzlich zeigen die Interviews, dass die Interviewpartner:innen Entscheidungsfähigkeit und -freude als essenzielle Kompetenzen von Führungskräften erachten, die sie auch bei ihren Führungskräften deutlich wahrnehmen. Allgemein beziehungsweise auf ihre Unternehmen und den Umgang mit Entscheidungssituationen, berichten diese jedoch, dass die Entscheidungen oft auf sich warten lassen. Interviewpartner 6 reflektiert dazu folgendermaßen:

*„Also allgemein ist es so, dass öffentliche Unternehmen wenig Entscheidungswilligkeit zeigen, also das zeichnet die öffentlichen Unternehmen aus. Die Kultur, dass man für eine Entscheidung zehn Leute braucht, anstatt dass zwei Leute entscheiden. Also die Angst vor Entscheidungen ist in diesem Sektor sehr stark ausgeprägt, eigentlich die Angst etwas falsch zu machen. Ich glaube einfach, dass öffentliche Unternehmen einen gewissen Charaktertyp, einen risikoaversen Menschentypen*

*anziehen, weil anders kann ich das nicht erklären. Weil dass die Leute mit den sichersten Jobs diejenigen sind, die die meiste Angst vor Entscheidungen haben. Also das ist ein interessantes Bild in meiner Sicht.“ (IP6, Zeile 681-689)*

Die Interviewpartner:innen führen aus, dass ihre Unternehmen sehr hierarchisch aufgebaut sind und die Entscheidungen in der Regel top-down erfolgen. Die Verzögerungen begründen sie durch die Aufbau- und Ablauforganisation und sehen es als kulturelles und strukturelles Problem in den öffentlichen Unternehmen.

*„[...] Die Abstimmungen dauern hin und wieder lange. Das ist zum Beispiel, wenn eben etwas entschieden werden muss auf höherer Ebene. Sie nimmt es zwar mit, aber es dauert einfach irrsinnig lange, wobei das am Unternehmen und an der Langsamkeit eines großen Unternehmens liegt und nicht an ihr als Person.“ (IP1, Zeile 277-280)*

So sagt auch Interviewpartner 6 grundsätzlich, dass die Führungskraft sehr entscheidungsfreudig ist (Zeile 170-171) und „am Ende des Tages wollen wir es dann doch allen recht machen“ (Zeile 154-155).

*„Ich finde es deswegen schwierig, weil sie schnell Entscheidungen trifft, bei uns aber trotzdem immer alles zum Politikum wird, ich habe keine Ahnung. Also wir sind schon irgendwie sehr stark top-down getrieben, ein sehr hierarchisches Unternehmen und gleichzeitig auch nicht. Wir sind weder Fisch noch Fleisch.“ (IP6, Zeile 148-152)*

#### **4.4.3 Durchsetzungsfähigkeit**

In den Interviewgesprächen ist deutlich erkennbar, dass Durchsetzungsfähigkeit eine sehr bedeutende Kompetenz aus Sicht der Interviewpartner:innen ist. Der Großteil der Interviewpartner:innen beschreibt ihre Führungskraft als durchsetzungsfähig und auch durchsetzungsstark. So erzählt beispielsweise Interviewpartner 6, dass er die Führungskraft für die Durchsetzungsstärke bewundert und beschreibt, dass die Führungskraft sehr gut darin ist, sich andere Meinungen anzuhören und Personen das Gefühl zu geben gehört zu werden. Dennoch besitzt die Führungskraft die Kompetenz immer die eigene Position klar und transparent zu machen sowie die eigene Meinung durchzusetzen. (IP6, Zeile 393-396)

*„Also sie neigt dazu, sich mit starken Charakteren zu umgeben, das kann nicht jede Führungskraft. Also sie umgibt sich selbst mit Alphas und schafft es eigentlich, und das ist als Frau unter lauter Männern nicht so leicht und sie macht das sehr gut, sich*

*gegen die Männer durchzusetzen. Das ist ihr auf jeden Fall hoch anzurechnen, also lauter Polterer und am Ende des Tages kriegt sie trotzdem ihre Meinung durch, dass ich schon ein Skill.“ (IP6, 398-403)*

Interviewpartner 4 berichtet in Verbindung mit Entscheidungsfähigkeit auch von „Zwängen von außen“, denen die Führungskraft nachgeben muss (Zeile 343-344). Dabei handelt es sich oftmals um Entscheidungen, die auf Top-Management-Ebene getroffen werden und von der Abteilung umgesetzt werden müssen.

*„Also ja, zum Beispiel sind das dann Dinge, die gemacht werden müssen, für die es halt einfach keine Ressourcen gibt. Aber es ist halt besonders wichtig und das muss halt dann trotzdem irgendwie gemacht werden oder es werden halt Entscheidungen getroffen, Dinge umzusetzen, die uns jetzt nicht weiterbringen oder die halt jetzt Zeitverschwendung sind, weil es halt von dementsprechend weit oben kommt. Ja.“ (IP4, Zeile 346-350)*

In diesem Zusammenhang wünscht sich Interviewpartner 4 mehr Transparenz seitens Führungskraft und offene Kommunikation, wie es zu diesen Entscheidungen gekommen ist.

*„[...] Also, dass da die ehrliche Einschätzung kommt und falls es eben wirklich so ist, dass man sagt, ober sticht unter und ich fände es auch gut, wenn das dementsprechend halt transparent gemacht wird, dass da jetzt was umgesetzt werden muss, was eben nicht so im Sinne der Führungskraft ist, einfach damit das mit dem Vertrauen und so nicht beschädigt wird.“ (IP4, 364-370)*

#### **4.4.4 Eskalationssteuerung**

Auch Eskalationssteuerung erachten die Interviewpartner:innen als wesentliche Aufgabe der Führungskräfte, die im Wesentlichen großteils von den Führungskräften auch wahrgenommen wird.

Interviewpartner 6 sieht in der Eskalationssteuerung eine der größten Stärken der eigenen Führungskraft.

*„Sie ist ausgezeichnet darin. Sie ist diejenige, die für den gesamten Bereich, für 100 Leute alles in Richtung Kunden und so weiter eskalieren muss und kann. Also, ihr Hauptjob sind Eskalationen. Den Job muss man auch mal mögen, also permanent eigentlich nur Eskalationen der Kunden und so weiter. Dafür nimmt sie sich Zeit. In Wirklichkeit ist sie das sehr starke Gesicht nach außen des Unternehmens. Sie ist*

*das Sprachrohr nach außen, wenn es irgendwie Richtung Kunden und so weiter geht oder irgendwo kriselt, ist sie diejenige, die es ausbadet und sich kümmert. Ja!“ (IP6, Zeile 161-167)*

Unter anderem ist auch Interviewpartner 4 sehr zuversichtlich in Bezug auf Eskalationen an die Führungskraft:

*„[...] Und eben dieses, wenn wir etwas eskalieren oder wenn ich etwas eskalieren muss, dann habe ich eigentlich immer die Zuversicht, dass das gut ist, also dass das das Ganze besser macht. Also, es ist nicht so, dass, wenn ich etwas skalieren muss, dass ich dann die Befürchtung habe, naja, ich muss das halt jetzt machen, weil es halt eskaliert werden muss, aber das nichts bringt, sondern es ist dann echt immer die Zuversicht da, dass das etwas bringt, weil das bei ihm dann in guten Händen ist.“ (IP4, Zeile 328-333)*

#### **4.4.5 Lösungsorientierung**

Lösungsorientierung erachten alle Interviewpartner:innen als zentrale Kompetenz einer Führungskraft. Für den Großteil der Interviewpartner:innen ist Lösungsorientierung auch bei ihren Führungskräften klar wahrnehmbar. So beschreibt beispielsweise Interviewpartnerin 7 die Zusammenarbeit mit ihrer Führungskraft als lösungsorientiert und betont, dass die Führungskraft immer auf einen wertschätzenden Umgang miteinander bedacht ist (IP7, Zeile 116-117).

Grundsätzlich weist der Großteil der Interviewpartner:innen darauf hin, dass Lösungen in den seltensten Fällen vorgegeben werden, sondern Lösungen beispielsweise bei Problemen im Team gemeinsam erarbeitet werden.

*„[...] man kann immer auf Augenhöhe reden, man kann immer mit jedem Problem zu ihm kommen, und es wird dann gemeinschaftlich versucht, da eine Lösung zu finden.“ (IP2, Zeile 308-310)*

### **4.5 Integrität**

#### **4.5.1 Glaubwürdigkeit**

Die Interviews haben ergeben, dass der Großteil der Interviewpartner:innen ihre Führungskräfte als authentisch erleben, diese ihre Werte leben und sich nicht verstellen.

*„[...] Also sie ist wirklich authentisch, sie verstellt sich nicht und sie führt wirklich mit ihren Werten. Also man weiß bei ihr, woran man ist.“ (IP1, Zeile 77-79)*

Interviewpartner 6 betont die Bedeutung von Authentizität bei der Führungskraft und gibt bekannt, dass für ihn nicht Wort haltende Führungskräfte, die *„ihre Meinung entsprechend der populären Wahrnehmung ändern, damit sie nicht schlecht ausschauen, schlechte Führungskräfte sind“* (Zeile 126-127). Ähnlicher Meinung ist auch Interviewpartner 5, der von negativen Erfahrungen mit einer Führungskraft in einem früheren öffentlichen Unternehmen berichtet:

*„[...] Und ich empfinde Ehrlichkeit auch als einen extrem wichtigen Punkt, weil es bringt nichts, wenn ich den Mitarbeitern etwas vorgaukle und schön ins Gesicht lachen und sage, wie super doch nicht alle sind und hinten herum, rede ich komplett falsch und sage ganz etwas anderes. Das geht einfach nicht! Authentizität, glaube ich, nennt sich dieses Wort. Das war nicht vorhanden, und das ist aber mein aktueller Chef. Er ist authentisch. Der ist so wie er eben ist und der verkauft auch deine Person oder deine Leistung gut und sagt aber auch ins Gesicht, wenn irgendwas nicht passt. Und so soll es ja auch sein, weil nur daran kannst du als Mitarbeiter wachsen. [...]. (IP5, Zeile 610-616)*

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der in diesem Zusammenhang genannt wurde, ist die Verlässlichkeit sowie die Vertrauenswürdigkeit der Führungskräfte. Wie dem oben angeführten Zitat entnommen werden kann, haben nicht alle Interviewpartner:innen ausschließlich positive Erfahrungen mit Führungskräften in öffentlichen Unternehmen gesammelt, dennoch berichten die Interviewpartner:innen 4 und 10, dass sie ihre aktuelle Führungskraft als verlässlich und vertrauenswürdig erleben (IP 4, Zeile 114-116, IP10, Zeile 96-98).

*„Also, er ist einfach extrem verlässlich, und man kann hinter ihm in Deckung gehen. Also er stärkt uns den Rücken, hat unser volles Vertrauen, und ja!“ (IP4, Zeile 114-116 )*

#### **4.5.2 Professionalität**

Ein weiteres Thema, das im Rahmen der Interviewgespräche kritisch betrachtet wurde, ist das Thema Professionalität der Führungskräfte. Alle Interviewpartner:innen legen großen Wert auf einen professionellen Umgang. So beschreibt beispielsweise Interviewpartnerin 10 die Arbeitsbeziehung zu ihrer Führungskraft folgendermaßen:

*„[...] Also, es ist schon ein freundschaftlicher Umgang, aber es ist jetzt keine Freundsinnen-Beziehung. Es ist schon eine professionelle Arbeitsbeziehung, aber es ist eine sehr umsichtige Beziehung, von der man weiß, man wird sie vielleicht in der Form nicht wiederfinden und deswegen pflegt man das Gärtchen so gut man kann.“ (IP10, Zeile 215-219)*

Während auch Interviewpartner 4 über einen sehr professionellen Umgang seiner Führungskraft mit Mitarbeitenden und Kolleg:innen erzählt (Zeile 228-229), betrachten andere Interviewpartner:innen das Verhalten ihrer Führungskräfte sehr kritisch:

*„Ja, die professionelle Reife lässt manchmal wirklich ein bisschen zu wünschen übrig! Also, wir sind nicht mehr am Schulhof, sondern in einem professionellen Unternehmen. Also gewisse Kommunikation über andere Mitarbeiter, abwesende Personen oder ein bisschen zu starke Verbrüderung mit ihren engeren Führungskräften, also mit ihren Seilschaften. Also, das ist nicht professionell aus meiner Sicht.“ (IP6, Zeile 407-411)*

Auch Interviewpartner 9 berichtet über ähnliche Erfahrungen mit seiner Führungskraft.

*„[...] manchmal dann doch manche Details oder Wahrnehmungen weiterzugeben, die dann doch andere Leute sehr persönlich betreffen, wo man dann wirklich sagt, es wäre quasi für eine Führungskraft wichtig, da ein bisschen die Distanz oder die Integrität von anderen Personen zu wahren“ (IP9, Zeile 310-313).*

Des Weiteren führt Interviewpartner 9 weiter aus, dass er sich zwar nicht immer politisch korrektes Verhalten von der Führungskraft erwartet, dennoch hat er einige Situationen erlebt, in denen die Aussagen der Führungskraft „unter der Gürtellinie“ waren (Zeile 542-548).

## **4.6 Leadership-Kompetenzen im Umgang mit Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt**

### **4.6.1 Digitalisierung und neuen Technologien**

Alle Interviewpartner:innen betrachten Digitalisierung als bedeutendes Thema in ihren Unternehmen. Unter den Interviewpartner:innen befanden sich Personen aus unterschiedlichsten Bereichen, die teilweise als treibende Kräfte hinter Digitalisierungsthemen stehen beziehungsweise an der Umsetzung und Etablierung von digitalen Produkten beteiligt sind sowie teilweise Anwender:innen und Nutzer:innen digitaler Produkte. Unter

den Interviewpartner:innen besteht demnach ein unterschiedliches Verständnis zum Thema Digitalisierung. So konnten im Rahmen der Interviewgespräche unterschiedliche Perspektiven und Blickwinkel zu dem Thema eingeholt werden.

Während die Nutzer:innen digitaler Produkte unter den Interviewpartner:innen den größten Vorteil der Digitalisierung in der Möglichkeit sehen ortsungebunden zu arbeiten und neue Medien zu nutzen, die den Arbeitsalltag erleichtern, beschreiben vor allem jene Interviewpartner:innen, die sich selbst mit Digitalisierungsthemen aufgrund ihrer Funktion im Unternehmen beschäftigen, eine der größten Herausforderung im Verständnis für Digitalisierung und neue Technologien. So berichtet beispielsweise der Interviewpartner 4, dass in seinem Unternehmen zwar Digitalisierung als wichtig erachtet wird, dennoch oft nur wenig nachhaltige Verbesserungen durch die Umsetzung von Digitalisierungsthemen erzielt werden, da weder Verständnis noch der Wille in den betroffenen Fachbereichen vorhanden ist.

*„Ja, also bei den klassischen Digitalisierungsthemen, bei denen es darum geht Dinge zu automatisieren und so weiter, ist, glaube ich, ihr Zugang, dass alles einfach nur ein Excel-Makro ist. Also wo man vielleicht, keine Ahnung, im Excel, statt fünf Klicks zu machen, stattdessen ein Makro einbaut und dann ist man schon super digitalisiert. [...] (IP4, Zeile 415-418)*

Grundsätzlich berichten die Interviewpartner:innen von unterschiedlichen Digitalisierungsinitiativen und -Projekte in ihren Unternehmen, sehen aber einen wesentlich größeren Bedarf Digitalisierung voranzutreiben und Modernisierungen einzuleiten als es aktuell der Fall ist. Aufgrund von personellen Ressourcenengpässen und dem Mangel an Fachkräften in den IT-Bereichen verzögern sich jedoch diese Projekte.

*„[...] Es geht in die Richtung, sehr viele Applikationen, die veraltet sind, die nicht mehr state-of-the-art sind, die erneuert werden müssen. Also, da tut sich schon gewaltig noch etwas auf. Aber wir haben, wie gesagt, hier nur das andere Problem mit dem Mangel an Facharbeitern, sodass wir Projekte ablehnen müssen, weil wir einfach die Leute nicht haben.“ (IP8, Zeile 424-429)*

In diesem Zusammenhang erzählen die Interviewpartner:innen auch von Ressourcenengpässen kundenseitig. Einerseits werden die personellen Ressourcen seitens Fachbereiche, die für die Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben benötigt werden, nicht im erforderlichen Ausmaß gestellt, weil die Ressourcen entweder nicht vorhanden sind oder schlichtweg der Bedarf unterschätzt wird. Andererseits scheitern Digitalisierungsvorhaben auch am Thema IT-Budget, das nicht im erforderlichen Ausmaß zur

Verfügung steht. So berichtet Interviewpartner 8, dass die Höhe des IT-Budgets auf Kundenseite in den letzten Jahren gleich geblieben ist, obwohl der Bedarf an Modernisierung und Digitalisierung massiv zugenommen hat. Darüber hinaus wird der Großteil des Budgets für den Betrieb der bestehenden Applikationen und Systeme aufgewendet, nur ein geringer Teil fließt tatsächlich in neue Entwicklungen und Modernisierungen der Systeme. (IP8, Zeile 424- 429)

*„Der Kunde bräuchte wahrscheinlich das dreifache Budget, um das alles in den nächsten Jahren entwickeln, entsprechend upzudaten, aktualisieren zu können. Also es scheitert natürlich auch teilweise am vorhandenen Budget.“ (IP8, Zeile 435-437)*

#### 4.6.1.1 Offenheit für Neues

Im Kontext der aktuellen Arbeitswelt, vor allem in Verbindung mit Digitalisierung und neuen Technologien, betrachtet ein Großteil der Interviewpartner:innen Offenheit Neuem gegenüber als wichtige Kompetenz von Führungskräften. Als wesentlich in diesem Zusammenhang beschreiben die Interviewpartner:innen, dass es einerseits wichtig ist, dass die Führungskraft selbst offen für neue Erfahrungen ist und sich vor allem in Verbindung mit der Digitalisierung und New Work auch offen für Neues zeigt, aber andererseits auch einen offener Rahmen Mitarbeitenden geboten wird, sodass diese Neues ausprobieren und neue Erfahrungen sammeln können.

So erzählt Interviewpartnerin 1 im Rahmen des Interviews von den positiven Erfahrungen während der Corona-bedingten Homeoffice-Phase, dass ihr Team das erste in dem Unternehmen war, das eine Veranstaltung remote durchgeführt hat und sich die Führungskraft sehr offen gezeigt hat:

*„[...] das ist die neue Situation und die Entscheidung, wir gehen diese Herausforderung an, mit welchen Tools und wie könnten wir das machen. Und es hat dann wirklich super funktioniert. Also, das ist einfach die Ausprobier-Freude, die lange Leine und die Unterstützung, sodass wir auch schnell neue Situationen ausprobieren können. Auch die offene Fehlerkultur, wenn es scheitert, dann scheitert es. Aber wir haben es probiert, ja, also einfach dieses volle Vertrauen und die volle Unterstützung lassen uns schon immer wieder neue Sachen ausprobieren und anwenden. (IP1, Zeile 365-374)*

#### 4.6.1.2 Basiswissen zur Digitalisierung

Des Weiteren erwarten sich Mitarbeitende ein gewisses Maß an Verständnis und Affinität zur Digitalisierung von ihren Führungskräften. Grundsätzlich zeigen die Interviews, dass der Großteil der Führungskräfte der interviewten Personen als digitalaffin wahrgenommen wird. Auf die Frage hin, wie Interviewpartner 4 zu dem Thema allgemein steht, meinte dieser: *„Bei uns ist es jetzt speziell, weil wir halt wirklich Digitalisierung als Kernkompetenz der Abteilung haben. Aber ich denke, dass bei jeder Führungskraft ein Basiswissen zu Digitalisierung auf jeden Fall notwendig ist.“* (IP4, Zeile 555-556)

### 4.6.2 Digitale Transformation

Das bedeutendste Thema in Verbindung mit der digitalen Transformation, das mehrfach von den Interviewpartner:innen angesprochen wurde, ist die Berücksichtigung des Faktors Mensch im Rahmen des Transformationsprozesses. So sind sich die Interviewpartner:innen einig, dass bei der Einführung neuer Technologien und Umsetzung von Digitalisierungsthemen aktuell in ihren Unternehmen die Perspektive der Betroffenen zu wenig eingenommen und oft auf Widerstände in den betroffenen Bereichen gestoßen wird, weil die Betroffenen nicht im erforderlichen Ausmaß begleitet werden, um die Transformation nachhaltig umzusetzen.

*„[...] Wir leben mittlerweile in einem Zeitalter, wo es technisch keine Probleme mehr gibt. Also für jedes Problem, das wir haben, finden wir technisch eine Lösung. [...] es geht nicht darum, ein Problem rein technisch zu lösen, so wie es auch ein öffentliches Unternehmen wie unseres noch immer versucht. Also, es wird ein Problem gefunden und dann wird mit irgendeinem Tool draufgehaut. Das funktioniert heutzutage einfach nicht mehr. Also, es muss halt eine Transformation stattfinden, eine nachhaltige Änderung der Arbeitsweise stattfinden, sonst kann man die Probleme, mit denen wir zurzeit zu kämpfen haben, nicht lösen. [...]“* (IP2, Zeile 508-518)

#### 4.6.2.1 Change Management

Die größte Erwartung und gleichzeitig Anforderung an die Führungskräfte sehen die Interviewpartner:innen in der Begleitung der Mitarbeitenden im Rahmen der digitalen Transformation und in der Vorbereitung der Mitarbeitenden auf die entsprechenden Veränderungen. Change Management sehen nahezu alle Interviewpartner:innen als zentrale und laufende Aufgabe der Führungskraft in einer Arbeitswelt wie der heutigen. Des Weiteren führt beispielsweise Interviewpartner 2 dazu weiter aus, dass die Begleitung

sehr individuell erfolgen muss und dass die unterschiedlichen Positionen der Mitarbeitenden in der Begleitung mitberücksichtigt werden müssen.

*„[...] Und da haben Führungskräfte, glaube ich, eine große Rolle, weil sie vorausschauend denken müssen, vorausgehen müssen, die Leute dabei unterstützen müssen, dass sie sich auf diese Reise einlassen, weil einfach nicht jeder dazu bereit ist. Es ändert sich so viel, es ändert sich so schnell. [...].“ (IP2, Zeile 518-522)*

*„Sehr individuell in der Situation, wo sie gerade sind. Es bringt nichts oder es funktioniert nicht alle an derselben Stelle abzuholen oder allen dasselbe vorzugeben, weil jeder eine andere Geschwindigkeit hat und jeder anders persönlich mit Sachen umgeht, und deswegen ist es eine sehr individuelle Geschichte. [...].“ (IP2, Zeile 537-540)*

So sagt auch die Interviewpartner 6, dass nur die Führungskräfte ausreichend Nähe zu den Mitarbeitenden aufweisen, um diesen individuelle und laufende Begleitung bieten zu können (Zeile 634-636).

Change Management formulieren alle Interviewpartner:innen als Erwartung an die Führungskraft, keine der interviewten Personen beschreibt Change Management explizit als die Stärke ihrer Führungskraft.

#### 4.6.2.2 Produktivitätssteigerung durch neue Technologien

Neben der Begleitung im Rahmen des Transformationsprozesses, sehen die Interviewpartner:innen auch die entsprechende Entwicklung der Mitarbeitenden als zentrale Verantwortung der Führungskräfte. Vor allem in Verbindung mit dem technologischen Fortschritt berichten mehrere Interviewpartner:innen, dass sich das Aufgabenfeld und die Tätigkeiten der Mitarbeitenden verändern und Routineaufgaben zunehmend von künstlicher Intelligenz übernommen werden.

*„[...] Man muss halt vermehrt darauf schauen und ein Auge darauf haben, dass die Mitarbeiter, die das Ganze noch nicht kennen, auch diese neuen Technologien, technologischen Möglichkeiten und so weiter nutzen. Also in Wirklichkeit geht es um sinnvolle Zeitverwendung. Also, ich glaube, es wird immer mehr Möglichkeiten geben, wie die Mitarbeiter ihre Zeit verwenden und nur ein Bruchteil davon ist wirklich sinnvoll fürs Unternehmen. Die Aufgabe der Führungskraft ist, diese investierte Zeit zu maximieren und alles andere wegzustreichen. Also wir haben eigentlich schon die Werkzeuge und Tools, den meisten fehlen aber die Skills einfach, diese sinnvoll zu verwenden. Also ich bin mir jetzt eigentlich schon sicher, dass ein ziemlich*

*gewaltiges Prozent alle Dinge, die wir jetzt so tun, könnt jetzt eigentlich schon die Technologie übernehmen.“ (IP6, Zeile 535-545)*

Die Verantwortung der Führungskräfte sehen die Interviewpartner:innen dabei in dem Aufzeigen der Möglichkeiten neue Technologien sinnvoll zu nutzen, um so Mitarbeitende für anspruchsvollere Aufgaben freizuspielen und ihre Zeitaufwendung sinnvoll und wertschöpfend für das Unternehmen auszurichten.

*„Ja, also, die Führungskraft muss sich aus meiner Sicht damit auseinandersetzen, was die Mitarbeiter machen, und den Mitarbeitern besseren Möglichkeiten aufzeigen, wie sie ihre Arbeitsweise optimieren und strukturieren können. Also einfach die unabhängige Draufsicht, wirklich schon fast ein bisschen eine Beraterfunktion. Ich glaube, wahrscheinlich echt damit auseinandersetzen, wie 100 Prozent der Zeit verwendet wird? Was davon eigentlich wirklich sinnvoll und wertschöpfend ist und was eben nicht. Also die Steuerung, das Maximierende, was davon ist wirklich wertschöpfende Tätigkeit der Mitarbeiter. Ich glaube, für das Unternehmen ist das das Wichtigste. Da geht es wirklich um den Faktor Produktivität am Ende.“ (IP6, Zeile 549-557)*

Bei der Nutzung von neuen Technologien und Medien sollen die Führungskräfte als Vorbilder fungieren und den Mitarbeitenden die richtige Richtung aufzeigen.

*„Naja, letztlich sind sie verantwortlich dafür, dass wir uns alle weiterentwickeln, das heißt, auch sie müssen sich MIT weiterentwickeln, weil etwas predigen und es selbst nicht tun, geht nicht. Das funktioniert nicht, das führt nicht zu einem Vorbildeffekt und Mitarbeitende brauchen jemanden, dem sie folgen können. Das liegt in unserer DNA und bin ich absolut fest überzeugt, auch wenn wir heutzutage nicht mehr um unser nacktes Überleben kämpfen und in unseren Höhlen sitzen, dann ist es dennoch ein Überlebenskampf, und wenn wir uns an schwachen Persönlichkeiten klammern, von denen ich nicht weiß, ob sie mich im Kreis führen oder mich sicher an das andere Ufer des reißenden Flusses navigieren, dann wird das nichts.“ (IP10, Zeile 406-414)*

### **4.6.3 Homeoffice**

Vor allem nach Ausbruch der COVID-19 Pandemie ist New Work zu einem großen Thema in öffentlichen Unternehmen geworden. Der Großteil der Interviewpartner:innen verbindet mit New Work das ortsungebundene Arbeiten in Form von Homeoffice. Das

Thema Homeoffice wurde dabei von den Interviewpartner:innen im engen Zusammenhang mit den Themen Digitalisierung und technologische Fortschritt betrachtet.

Alle Interviewpartner:innen berichten, dass die Arbeit im Homeoffice und die damit einhergehende virtuelle beziehungsweise hybride Zusammenarbeit grundsätzlich im Unternehmen gut funktionieren. Nach Beendigung der pandemiebedingten Maßnahmen steht den Interviewpartner:innen weiterhin das Homeoffice-Angebot seitens Unternehmen zur Verfügung, welches von den Interviewpartner:innen auch weiterhin in Anspruch genommen wird.

*„Also, wir haben ja dank Corona verstanden, dass wir nicht immer anwesend sein müssen, und ich glaube schon, also ich beobachte, dass es eine extreme Geschwindigkeit und Produktivität nochmal gefördert hat. Das finde ich sehr angenehm. Ich kann mir das heute nicht mehr vorstellen, fünf Tage die Woche ins Büro zu fahren und/oder auf Dienstreise zu sein.“ (IP10, Zeile 340-345)*

Die Herausforderungen in Verbindung mit Homeoffice gestalten sich für die Interviewpartner:innen sehr unterschiedlich. Während der Großteil der Interviewpartner:innen von flexibler Auslegung der internen Homeoffice-Regelungen, Selbstorganisation sowie Selbstbestimmung berichtet, beschreibt Interviewpartnerin 1 in Rahmen des Interviews die persönlichen Herausforderungen mit ihrer Führungskraft, die sehr viel Wert auf Präsenz vor Ort legt.

*„Ähm, und da würde ich mir persönlich manchmal zum Beispiel mehr Homeoffice wünschen. Allein weil es in der eigenen Flexibilität und Einteilung mit der Beruf- und Familie Auslastung einfacher wäre, wenn wir mehr Homeoffice nutzen könnten. [...] Das ist aber von ihr nicht böse gemeint. Aber da ist, glaube ich, trotzdem bei uns im gesamten Unternehmen die Denke noch sehr präsenz-lastig. Ich glaube, dass wir da im Vergleich zu anderen Unternehmen noch etwas hinten sind. Wir haben wirklich schon sehr viel geschafft mit einer Richtlinie dazu, es wird aber wirklich von jeder Führungskraft anders gelebt. Also das heißt, es gibt Bereiche, in denen Homeoffice gar nicht möglich ist. Es gibt Bereiche, in denen es quasi unendlich möglich ist. Da hängt es wirklich von jeder einzelnen Führungskraft ab, und da glaube ich, dass grundsätzlich die Führung mehr in Richtung Flexibilität gehen sollte, in Richtung New Work und eben flexiblere Arbeitszeiten. Wir wären mehr im Zeichen der Zeit, wenn wir das stärker leben würden.“ (IP1, Zeile 115-130)*

Eine weitere Herausforderung, die sich aus Sicht der Interviewpartner:innen stellt, ist die Abnahme des persönlichen Austausches unter den Kolleg:innen sowie generell die

Abnahme der informellen Gespräche durch das vermehrte Homeoffice. Dies hat zur Folge, dass die formellen Besprechungen zunehmen.

*„Also die informellen Meetings, also der informelle Austausch ist verschwunden. Die fünf Minuten dazwischen, wo man kurz Pause macht, sich bei der Maschine trifft, defacto viele Sachen klärt, das ist halt weggefallen. Das braucht es eigentlich mehr formale Meetings, weil das informelle weggefallen ist.“ (IP6, Zeile 450-452)*

Diesem Aspekt stimmt auch Interviewpartner 4 zu und reflektiert dazu, dass sich die Gesprächskultur im virtuellen Raum verändert hat. Es finden viel mehr Besprechungen remote statt und es manifestiert sich das Gefühl, dass viel mehr Missverständnisse im virtuellen Raum entstehen können. Auch die Vorbereitungszeiten für Besprechungen haben aus Sicht der Interviewpartner 4 abgenommen, da die Besprechungen aneinandergrenzen und kaum Pausen dazwischen zulassen (Zeile 452-459).

Verbunden mit dem Wegfall von persönlichem Austausch sehen die Interviewpartner:innen weitere Herausforderungen darin den sozialen Zusammenhalt zu erhalten und im Aufbau von Teams im virtuellen Raum. So sagt beispielsweise Interviewpartner 6: *„der Zusammenhalt hat nachgelassen“* (Zeile 457) und dass Homeoffice Distanz schaffen würde (Zeile 459). Ähnlicher Meinung ist auch Interviewpartnerin 10 (Zeile 346-359).

#### 4.6.3.1 Zusammenarbeit im Team und Teamatmosphäre

Die Interviewgespräche haben ergeben, dass alle Interviewpartner:innen das direkte Arbeitsumfeld als besonders bedeutend empfinden. Allen Interviewpartner:innen ist die Teamatmosphäre und auch der Zusammenhalt im Team besonders wichtig und wirkt auf sie motivierend.

*„Ähm, ich glaube, für mich ist überdurchschnittlich wichtig, dass der Umgang mit den Kollegen gut funktioniert. Es gibt Leute, die da weniger Wert drauf legen, aber das ist für mich ein ganz, ganz, ganz entscheidender Faktor.“ (IP7, Zeile 164-166)*

*„Wenn die Team-Hygiene nicht passt oder das Team auf einer persönlichen Ebene nicht funktioniert, dann wird es für mich auch eher negativ behaftet sein.“ (IP2, Zeile 294-296)*

Sie betrachten es als wesentliche Aufgabe der Führungskräfte einen positiven Teamspirit zu fördern und begünstigende Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Beziehungen im virtuellen Raum entstehen können.

*„Ja, die Führungskraft muss eigentlich sicherstellen, dass der Rahmen besteht, dass es trotzdem weiterhin zum Aufbau von persönlichen Beziehungen kommt. Aber man muss halt einfach den Rahmen schaffen für solche Sachen. Also, eine Führungskraft muss diesen Rahmen schaffen.“ (IP6, Zeile 461-464)*

Die Interviews zeigen, dass ein Großteil der Führungskräfte sehr viel Wert auf eine gute Teamatmosphäre und sozialen Zusammenhalt in den Teams legt. Die Interviewpartner:innen berichten im Rahmen der Gespräche, dass unterschiedliche Maßnahmen etabliert wurden, um den Austausch und Zusammenhalt im Team zu fördern. So erzählt Interviewpartner 2 von regelmäßigen Austauschterminen über fachliche Themen, gemeinsam etablierten Knowledge-Sharing-Plattformen und Team-Retrospektiven (Zeile 170-189).

*„[...] Wir haben auch zusätzlich zu unseren Alignments zwei zusätzliche Termine, eine Coffee Time und eine Tea Time. Also, die Coffee Time ist in der Früh für die Frühaufsteher. Jeden Dienstag können sich die Frühaufsteher treffen und über private Themen quatschen. Und jeden Donnerstag haben wir die Tea Time, wo sich halt dann die Spätaufsteher treffen und quatschen können, um uns da einfach auf der persönlichen Ebene auch ein bisschen connecten zu können. Ähm, wir versuchen solche Dinge auch regelmäßig neu zu machen oder zu ändern, je nach Bedürfnissen im Team. [...]“ (IP2, Zeile 705-712)*

Ein ähnliches Bild schildert beispielsweise auch Interviewpartnerin 1 (Zeile 87.97, Zeile 180-188) und bekräftigt, dass in ihrem Team eine sehr angenehme Teamatmosphäre und großer Zusammenhalt herrscht.

*„Und auch die Bereitschaft, sich gegenseitig zu unterstützen und füreinander einzuspringen. Also, das wird schon von ihr sehr hochgehalten und wirklich gelebt. Aber das ist wegen ihr, sie schaut immer wieder drauf.“ (IP1, Zeile 190-192)*

Ähnlich wie Interviewpartnerin 1 führt auch Interviewpartnerin 3 die gute Teamatmosphäre auf die Führungskraft zurück und erzählt, dass das Verhältnis und Zusammenhalt in der Abteilung in der Vergangenheit nicht immer so gut waren:

*„Wir haben davor ein sehr angespanntes Verhältnis in der Abteilung gehabt, und da ist es natürlich wirklich extrem schwierig zu arbeiten. [...] Also darum gehe ich auch so viel auf die Stimmung im Team ein, ist für mich einfach extrem wichtig. Ich glaube, es ist fast für jeden wichtig, dass man sich in seinem Arbeitsbereich wohlfühlt. Das ist wirklich durch unsere Führungskraft wieder geschaffen worden und darum breche ich eine Lanze für meine jetzige Führungskraft.“ (IP3, Zeile 231-242)*

Die Interviews zeigen jedoch auch, dass nicht alle Interviewpartner:innen diese Stärke bei ihren Führungskräften sehen. So sagt beispielsweise Interviewpartner 6 auf die Frage hin, ob ein begünstigender Rahmen für Beziehungsaufbau von der Führung geschaffen wird, „*Nein, macht sie nicht*“ (Zeile 470).

Grundsätzlich legt auch Interviewpartner 9 sehr viel Wert auf eine gute Teamatmosphäre und Zusammenhalt in Team, dennoch sieht er die Gefahr der Konfliktvermeidung bei der eigenen Führungskraft (Zeile 186-191, Zeile 201).

*„Ähm, ja, also das Thema Harmonie, es muss zusammen funktionieren. Es gibt dann immer wieder Punkte, bei denen es einfach gewisse Konflikte gibt, wie soll ich sagen, wo der Ansatz „redet miteinander und macht es euch aus“ dann nicht mehr allein wirkt. Quasi zu sagen, wir müssen irgendwie einen Weg zusammen finden, ja, obwohl es vielleicht dann nochmal das klärende Gespräch zwischen zwei oder mehreren Personen, bei denen es dann Konflikte gibt, geben sollte. [...]“ (IP9, Zeile 196-200)*

#### 4.6.3.2 Greifbarkeit und Erreichbarkeit für Mitarbeitende

Die Erreichbarkeit und Greifbarkeit der Führungskräfte sind im Rahmen der Interviewgespräche von den Interviewpartner:innen mehrfach thematisiert worden. Alle Interviewpartner:innen geben bekannt, dass es für sie essenziell ist, das Gefühl zu haben, dass sie mit Themen zur Führungskraft gehen können und dass sich diese die entsprechende Zeit für die Mitarbeitenden nimmt. Vor allem im virtuellen Raum messen die Interviewpartner:innen dem Thema eine besondere Bedeutung bei (IP3, Zeile 471-472). Auch in diesem Fall berichtet der Großteil der Interviewpartner:innen, dass ihre Führungskräfte gut für sie greifbar beziehungsweise leicht zugänglich sind und sich auch regelmäßig ausreichend Zeit für ihre Mitarbeitenden nehmen.

*„Also sie führt eine sehr Open-Door-Policy. Man muss sich auch nicht mit Terminen voranmelden, man kann wirklich in der Sekunde zu ihr gehen, wenn irgendwas passiert.“ (IP1, Zeile 249-251)*

Interviewpartnerin 10 berichtet jedoch auch, dass ihre Führungskraft in einem ungesunden Ausmaß, vierundzwanzig Stunden, sieben Tage die Woche zur Verfügung steht und auch während Urlaubszeiten und sonstigen Abwesenheit erreichbar ist.

*„Die arbeitet twenty four/seven und kommuniziert twenty four/seven mit ihren Mitarbeiterinnen, mit ihrem privaten Umfeld und mit alle. Also 100 Prozent in jede Richtung, ja!“ (IP10, Zeile 256-257)*

Auf die Frage hin, welche Auswirkung bzw. Einfluss diese Verhaltensweise auf sie als Mitarbeiterin hat, antwortet Interviewpartnerin 10 folgendermaßen:

*„Also dadurch, dass sie es von uns ja nicht verlangt und das auch offen artikuliert, ist es okay, und natürlich, einfach auch aus der Achtsamkeit heraus, versucht das niemand in Anspruch zu nehmen. Aber subjektives Sicherheitsgefühl, wir wissen, dass sie da ist.“ (IP10, Zeile 287-289)*

Lediglich Interviewpartner 6 berichtet von unregelmäßigem Austausch mit der Führungskraft und gibt an, dass der Austausch „auf adhoc-Basis, so alle paar Wochen“ stattfindet (IP6, Zeile 256-257). Des Weiteren führt er dazu weiter aus:

*„Naja, meine Führungskraft hat eher so Raucherpausen für Führungstätigkeiten verwendet. Das geht halt nicht mehr, wenn die Leute im Homeoffice sind, [...]“ (IP6, Zeile 446-448)*

#### 4.6.3.3 Führung über Leistung und Ergebnisorientierung

In Verbindung mit vermehrtem Homeoffice und virtueller Zusammenarbeit sieht ein Großteil der Interviewpartner:innen auch das Führen über Leistung als bedeutende Kompetenz für Führungskräfte. So berichten diese Interviewpartner:innen, dass sie das Gefühl haben, dass Leistung in öffentlichen Unternehmen oft mit Anwesenheit gleichgesetzt wird.

*„Und das Führen über Leistung. Also meine Leistung ist unabhängig davon, ob ich im Büro bin oder zuhause arbeite, wichtig ist, dass ich meine Leistung bringe. Früher war es einfach, Anwesenheit zählt als Leistung. Ja, ich brauche dazu nichts zu sagen, es gibt auch Spezialisten, die acht Stunden am Tag im Büro sein können und andere bei ihrer Arbeit aufhalten (lacht). [...]“ (IP3, Zeile 478-482)*

Ähnlicher Auffassung sind auch die Interviewpartner:innen 1, 6 und 10. So führt beispielsweise Interviewpartnerin 10 dazu weiter aus, dass es ihrer Führungskraft vor allem zu Beginn wichtig war, den Mitarbeitenden zu vermitteln, dass sie darauf vertraut, dass die Mitarbeitenden produktiv sind, auch ohne physischen Kontakt und Anwesenheit im Büro.

*„Ja, also insofern, als dass mir noch mehr bewusst geworden ist, dass mir meine Führungskraft vertraut, und wenn sie nicht 20 E-Mails von mir am Tag in der Inbox hat, geht sie trotzdem davon aus, dass ich produktiv war. Und ja, diese Dinge sind am Anfang sehr stark auch ausgesprochen worden, natürlich.“ (IP10, Zeile 265-268)*

Darüber hinaus weist Interviewpartnerin 10 darauf hin, dass Ergebnisorientierung von besonderer Bedeutung im virtuellen Raum ist.

*„Also einfach diese Ergebnisorientierung, die Führungskräfte dann, glaube ich, nochmal stärker wahrnehmen müssen und auch darauf achten müssen, um den Wald vor Bäumen noch zu sehen. Weil du hast dann als Führungskraft irgendwie ganz viele Mitarbeitende, die überall sind, aber du spürst sie halt weniger, und du spürst sie vielleicht durch andere Themen, durch fachliche Themen, die weitergehen, durch Projektmeilenstein, die weitergehen. Ja, und nicht aufgrund ihrer Präsenz im Büro und ihre Anwesenheit und dass sie da sitzen bis Ende nie und auf beschäftigt tun.“ (IP10, Zeile 370-376)*

In Bezug auf die Ergebnisorientierung der Führungskräfte geben nahezu alle Interviewpartner:innen an, dass ihre Führungskräfte einen sehr hohen Qualitätsanspruch haben und den Ergebnissen der Leistung eine große Bedeutung beimessen.

*„Es ist ihr auch wichtig, dass wir einfach sehr zügig reagieren, dass wir sehr serviceorientiert und mit hohem Qualitäts- und Niveauanspruch arbeiten und dass wir uns auch nicht verbiegen müssen bei dem, was wir tun, weil sonst reicht sie uns auch die Hand zur Weiterentwicklung.“ (IP10, 113-116)*

Lediglich Interviewpartner 2 erzählt, dass den Ergebnissen keine große Relevanz beimessen wird, da es für die Führungskraft von größerer Bedeutung ist, dass die Mitarbeitenden bzw. die Organisation einen Lerneffekt hat.

*„Also, die Ergebnisse sind ihm eigentlich egal. Ihm ist öfters wichtiger der Weg dahin und unsere Erkenntnisse, und dass wir was dabei lernen oder dass das Unternehmen etwas dabei lernt. Das Ergebnis ist ihm meistens egal. Also es ist gut, dass ein Ergebnis da ist, aber es ist nicht das Wichtigste.“ (IP2, Zeile 201-204)*

Interviewpartnerin 7, welche in einem agil aufgestellten Bereich tätig ist, berichtet, dass die Ergebnissicherung nicht bei der disziplinierten Führungskraft liegt. Die Sicherung erfolgt durch fachliche Führungskräfte in diesem Setting, wenn jedoch die Arbeitsleistung nicht in der vereinbarten Qualität und/oder Quantität erbracht wird, fungiert die disziplinierte Führungskraft als Eskalationsstelle.

*„[...] Ergebnisse abliefern im Sinne von Arbeitsleistung liegt bei uns eigentlich weniger beim Team Lead selbst. Dort kommt's hin, wenn etwas nicht passt, also wenn wir das Gefühl haben, es passt irgendwo die Leistung nicht von jemanden oder die*

*Zusammensetzung vom Team passt nicht, weil wir zu viel Expertise in einem Bereich haben und zu wenig in dem anderen oder so.“ (IP7, Zeile 190-194)*

In Zusammenhang mit der Leistungserbringung bemängelt Interviewpartner 9 das Commitment unter den Mitarbeitenden im Team und den lockeren Umgang mit dem mangelnden Commitment im Unternehmen.

*„[...] meine Erfahrungen, die ich von früher in der Privatwirtschaft oder im nicht-öffentlichen Bereich hatte, wo ich einfach auch sage, man muss sich von jedem Mitarbeiter, jeder Mitarbeiterin eine gewisse Leistung erwarten oder ein gewisses Minimum an ein Commitment. Ich sehe es halt so im Gesamt-Team, dass es bei einigen Leuten einfach offensichtlich nicht gezeigt wird und dass es dann insgesamt in der Organisation auch schon eine sehr hohe Toleranz für Nicht-Commitment gibt und dass es eben von den Führungskräften, wobei meine Führungskraft jetzt im Vergleich zum Gesamtkontext der Organisation wahrscheinlich schon eher streng die Sachen auslegt, aber in meinem persönlichen Kontext, wie ich es kenne, da halt auch sehr, sehr milde agiert, wenn ich das Gefühl habe, okay, man müsste jetzt mal auf den Tisch klopfen und sagen, so geht das nicht.“ (IP9, Zeile 216-225)*

#### **4.6.4 Demografischer Wandel**

Alle Interviewpartner:innen sind sich einig, dass der demografische Wandel und die damit einhergehenden unterschiedlichen Generationen sowie Vielfalt im Unternehmen eine Bereicherung für das Unternehmen darstellen und zu diverserem Problemlösungsverhalten führen, die die Qualität der Arbeit steigert und positive Dynamik auslöst.

*„[...] Es gibt auch quasi schon diese Verjüngungstendenz, die kann ich in den letzten zwei Jahren seit ich in der Organisation bin sogar wahrnehmen. Also, dass da bestimmte Bereiche, bestimmte Abteilungen einfach von jüngeren Leuten übernommen werden und dadurch immer wieder Stück für Stück frischer Wind in die Organisation kommt, was schon in den meisten Fällen zu einer positiven Dynamik führt. [...] (IP9, Zeile 649-653)*

So schildert beispielsweise Interviewpartnerin 10, dass sich aus ihrer Sicht durch das Zusammentreffen unterschiedlicher Generationen durchaus auch Herausforderungen im Alltag ergeben.

*„[...] aufgrund unseres hierarchischen Dings hier ist es so, dass das auch eine super Stärke ist, wenn du da einen sehr wertgeschätzten, ich sage es jetzt, älteren Kollegen sitzen hast und mit dem ein Thema machst. Aber es ist einfach schwierig, weil*

*es clashen Welten aneinander. Es ist die Sprache, wir verwenden andere Begrifflichkeiten, die zwei Generationen nach mir, die auch schon längst berufstätig sind, verwenden auch Begrifflichkeiten, bei denen ich mich auch immer wieder frage, was der mir sagt, ich habe doch keine Ahnung. [...]“ (IP10, Zeile 431-437)*

Drei der zehn Interviewpartner:innen geben bekannt, dass ihre Führungskräfte jünger sind als sie selbst. Während zwei der Personen von positiven Erfahrungen erzählen, berichtet Interviewpartner 9 offen über die persönlichen Herausforderungen zu Beginn mit seiner wesentlich jüngeren Führungskraft und den daraus folgenden Learnings:

*„[...] Ich war es einfach gewöhnt, dass normalerweise ein gewisser Altersunterschied da ist und die Führungskraft selbst die erfahrenere Person ist, dann nimmt man Dinge, die die Führungskraft sagt, auch oft einfach leichter als wenn es eine Führungskraft ist, die wesentlich jünger ist. Bei der man sich selbst denkt, okay, eigentlich habe ich jetzt, vielleicht nicht in DIESE Organisation, aber ansonsten doch wesentlich mehr Arbeitserfahrungen oder so. Aber gleichzeitig kann man es dann ja oft auch schwierig ins Treffen führen, weil es doch die Führungskraft ist und dass habe ich schwierig gefunden. Aber es ist auch ein wichtiges Learning, dass ich jetzt gemacht habe, das ich jetzt auch nicht missen möchte. Es ist ja auch manchmal gut im Sinne von Intergeneration, die Führungskraft muss nicht immer älter als die geführte Person sein.“ (IP9, Zeile 454-462)*

Des Weiteren führt Interviewpartner 9 weiter aus, dass die anfänglichen Schwierigkeiten mit der jüngeren Führungskraft nicht ausschließlich auf das Alter der Führungskraft zurückzuführen sind, sondern dass sich zusätzlich die Herausforderung gestellt hat, dass die Führungskraft neu in dem Bereich war.

*„[...] Aber es war für mich am Anfang jetzt schwierig, aber vielleicht nicht nur aufgrund des Altersunterschiedes, sondern weil die Führungskraft selbst in dem Bereich auch neu war und man im ersten halben Jahr gemerkt hat, aufgrund der Aufgaben, die ich bekommen habe, dass sich die Führungskraft erst selbst finden und orientieren muss, um mich dann auch effizient einsetzen zu können. Und das war vielleicht eher das, was dann zusammengespielt hat, wo es für mich dann am Anfang insgesamt eine ein bisschen gewöhnungsbedürftige Situation war. Ähm, eben ansonsten war für mich einfach die neue Situation in bestimmten Fragestellungen, dass ich einfach bei dem einen oder anderen Punkt das Gefühl hatte, dass ich aufgrund meiner Anzahl an Berufsjahren und der Erfahrung gefühlt Dinge einfach besser bewerten kann als meine Führungskraft selbst und wie gehe ich einfach in der Kommunikation mit*

*meiner Führungskraft damit um. Das ist einfach manchmal schwierig.“ (IP9, Zeile 668-678)*

Die Interviewgespräche zeigen, dass Vielfalt aufgrund der Herkunft kaum ein Thema in öffentlichen Unternehmen ist, das nur auf explizites Nachfragen der Forscherin thematisiert wurde. So sagt beispielsweise Interviewpartner 6 zum Thema Diversität im eigenen Unternehmen: *„[...] bei uns ist das noch kein so großes Thema. Wir sind noch sehr homogen, ein sehr tief österreichisches Unternehmen.[...]“* (IP6, Zeile 597-598). Nur zwei Interviewpartner:innen berichten über wachsende Vielfalt in ihren Bereichen, da aufgrund der angespannten Arbeitsmarktsituation und dem Mangel an Fachkräften im Inland, die Suche nach IT-Fachkräften auf das Ausland erweitert wurde (siehe dazu auch Kapitel 4.6.5 Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel).

#### 4.6.4.1 Individualität und Bedürfnisorientierung

Die Interviews zeigen, dass sich die Interviewpartner:innen individuelle und bedürfnisorientierte Führung in Anbetracht des demografischen Wandels erwarten und auch großteils bei ihren Führungskräften wahrnehmen. Nicht alle Unterschiede, die sie im Arbeitsalltag wahrnehmen, führen sie auch auf die Generationszugehörigkeit zurück, sondern betonen mehrfach, dass die Bedürfnisse der Mitarbeitenden generell sehr individuell sind und unabhängig vom Alter im Rahmen der Führung berücksichtigt werden müssen. So reflektiert beispielsweise Interviewpartner 6, der selbst der Generation Y angehört, dass oft beschrieben wird, dass *„jüngere Leute ein ganz anderes Mindset haben, ganz anders behandelt werden müssen als Ältere. Das heißt, sie brauchen einen anderen Rahmen, andere Arbeitsbedingungen. Das heißt in der Praxis eigentlich, dass die Jungen viel Freiraum brauchen.“* (IP6, Zeile 501-505). Seiner Wahrnehmung nach sind jedoch die meisten jungen Mitarbeitenden mit zu viel Freiheit überfordert, *„weil gerade, wenn man neu in der Arbeitswelt ist, braucht man eher mehr Führungen, mehr Guidance und so weiter. [...]“* So führt dieser weiter aus: *„Ich glaube, es ist individuell. Mein persönlicher Eindruck ist, dass das ein bisschen überzeichnet wird diese Generationsunterschiede, nicht zum Vorteil der jungen Leute, glaube ich, ja.“* (IP6, Zeile 505-511)

Neben mehreren anderen Interviewpartner:innen teilt beispielsweise auch Interviewpartner 4 diese Meinung und beschreibt, dass es „Prototypen-Mitarbeitenden“ in der Form nicht gibt, sondern Führungskräfte sehr individuell auf die Personen eingehen müssen und ihre persönlichen Bedürfnisse, aber auch die Lebenssituation im Rahmen der Führungsarbeit Berücksichtigung finden muss.

*„[...] ich glaube, dass es halt notwendig ist, dass man wirklich auf die Person eingeht und individuell entscheidet, was jetzt von dieser Person verlangt werden kann? Ist es jetzt eine junge Mutter, ein junger Vater, die nur 30 Stunden da sind, oder ist das jemand kurz vor der Pensionierung, der vielleicht jetzt auch nicht mehr so leistungsfähig ist? Oder ist es der junge Mitarbeiter, der wirklich Probleme mit Deutsch hat und der da geschult werden muss, und solange der nicht da auf dem Niveau ist, kann man von dem nicht das verlangen, wie von einer Person, die Deutsch als Muttersprache hat oder die dementsprechend Deutsch kann.“ (IP4, Zeile 542-549)*

Der Großteil der Interviewpartner:innen beschreiben ihre Führungskräfte als bedürfnisorientiert und auch individuell auf die Mitarbeitenden eingehend.

Wie den oben angeführten Zitaten zu entnehmen ist, betonen die Interviewpartner:innen mehrfach neben der individuellen Berücksichtigung der Bedürfnisse auch das Erfordernis die unterschiedlichen Lebensphasen der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. So betont vor allem Interviewpartnerin 10 in Bezug auf ältere Kolleg:innen in der Belegschaft, dass dieser Lebensphase eine besondere Bedeutung im beruflichen Kontext zukommt, die auch im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit nicht außer Acht gelassen werden darf.

*„[...] und ich sehe es schon so, dass sich Kollegen, die in diese Rolle schon sehr Senior und kurz vor Schluss stehen, auch die Möglichkeit kriegt, sich stückweise zurückzunehmen, zu übergeben, im Hintergrund zu stehen, mehr dieses Sparring und Coaching im Team übernehmen, aber nicht mehr so an der Front sind. Und ich finde, dieses Ausgleiten ist wahnsinnig wichtig. Ähm, ja, und es ist auch so, nicht dass jetzt irgendwie qualitativ weniger verlangt wird, aber es wird einfach die Tätigkeit anders erledigt, und es wird anders viel verlangt von meiner Führungskraft von diesen Personen.“ (IP10, Zeile 550-559)*

Auf die Frage hin, wie sie dies bei der eigenen Führungskraft erlebt und wahrnimmt, führt Interviewpartnerin 10 wie folgt aus:

*„Ich sehe hier einen Unterschied, wie man mit den einzelnen Personen umgeht, je nachdem, in welcher Phase ihrer beruflichen Laufbahn, und auch das gehört für mich zusammen, in welchem Lebensabschnitt, in welcher Altersrange die sich befinden. Ja! (IP10, Zeile 459-461)*

#### 4.6.4.2 Empathie und Verständnis für die privaten Lebensumstände

In Bezug auf den demografischen Wandel und den daraus resultierenden Herausforderungen betonen mehrere Interviewpartner:innen, dass aus ihrer Sicht Führungskräfte ein

hohes Maß an Empathie und Sensibilität benötigen, um die unterschiedlichen Anforderungen an sie als Führungskraft und auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, die aufgrund der Vielfalt in der Belegschaft gegeben sind, erkennen und sich entsprechend anpassen zu können. So schließt Interviewpartnerin 10 das Thema demografischer Wandel mit folgender Aussage ab:

*„[...] Also Führungskräfte, die Führungskräfte werden, weil sie halt die besten Fachexperten sind, dass wir so nicht mehr funktionieren. Das wird sich verändern, weil Menschen wegen Menschen bleiben, umso mehr wegen Menschen, die für sie einen Rahmen schaffen. [...].“ (IP10, Zeile 467-470)*

Einhergehend mit der Berücksichtigung der Bedürfnisse wird auch Verständnis für die privaten Lebensumstände von den Interviewpartner:innen als wesentliches Erfordernis für die Rolle einer Führungskraft erachtet. Die Gespräche haben ergeben, dass der Großteil der Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Verständnis und Empathie für die private Lebenssituation entgegenbringt und auch die unterschiedlichen Bedürfnisse im Rahmen ihrer Führungsarbeit berücksichtigen.

Während Interviewpartnerin 3 beispielsweise berichtet, dass seitens Führungskraft gerade bei Mitarbeitenden mit Kindern sehr viel Verständnis gezeigt wird (Zeile 296-309), trifft Interviewpartnerin 1 teilweise widersprüchliche Aussagen zur Empathie ihrer Führungskraft. Grundsätzlich beschreibt auch dieser die Führungskraft als sehr empathische Persönlichkeit (Zeile 69-71), gleichzeitig bemängelt sie jedoch mehrfach im Zuge des Interviewgesprächs, dass die Führungskraft sehr wenig Verständnis für die private Situation (Zeile 225) zeigt. Bei Interviewpartnerin 1 handelt es sich um eine alleinerziehende, pendelnde, teilzeitarbeitende Person, die sich eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch mehr Homeoffice wünscht. Grundsätzlich wäre dies aufgrund der Homeoffice-Regelung im Unternehmen möglich, jedoch besteht ihre Führungskraft überwiegend auf Präsenz im Büro.

*„[...] dadurch dass sie selbst jetzt diese Herausforderungen nicht kennt oder nicht hat, kann sie sich ziemlich schwer in die Lage reinversetzen. Als alleinerziehendes pendelndes Elternteil, das eben privaten Verpflichtungen sehr genau und punktgenau, minutengenau quasi nachkommen muss und da Verschiebungen schon recht schwer sind. Ja, sie hat ein sehr, sehr hohes Ausmaß an Empathie, aber dadurch, dass sie es eben nicht dieselbe Lebenserfahrung hat oder in derselben Situation ist, ist es natürlich oft schwer, das so nachzuvollziehen, wie gebunden man eben auch privat mit privaten Verpflichtungen sein kann.“ (IP1, Zeile 213-220)*

#### 4.6.4.3 Selbstreflexion und Lernbereitschaft

Ein weiterer, jedoch nur von Interviewpartner 9 eingebrachter Aspekt, ist die Lernbereitschaft der Führungskraft. So berichtet Interviewpartner 9 in diesem Zusammenhang von den Erfahrungen mit einer wesentlich jüngeren Führungskraft. Nachdem die Führungskraft keine Führungserfahrung im Vorhinein hatte und auch in dem Themengebiet neu war, hat dieser Umstand den Interviewpartner vor zahlreiche Herausforderungen im Umgang und in der Zusammenarbeit mit der Führungskraft gestellt. Die Interviewpartner beschreibt aber auch, dass für ihn eine positive Entwicklung erkennbar ist.

*„Ja, in der Mitarbeiterführung, jetzt in der direkten, ähm, sehe ich jetzt nicht nur Stärken, wobei eine Stärke ist sicher eine gewisse Lernfähigkeit. [...] Und auch Themen, die ich früher angesprochen habe, bei denen ich gesagt habe, dass ich das nicht okay gefunden habe oder dass ich mir Dinge anders erwartet hätte, dass das dann doch nach einiger Zeit, und zwar nach langer Zeit dann aufgenommen worden ist und ich das Gefühl gehabt habe, okay ist anscheinend doch etwas angekommen.“  
(IP9, Zeile 264-271)*

Des Weiteren führt der Interviewpartner 9 weiter aus, dass er diese Lernfähigkeit nicht für selbstverständlich hält und er dies als wichtige Kompetenz erachtet. Im Konkreten ging es in diesem Fall um die Gewährung von Freiräumen bei der Abwicklung der übertragenen Aufgaben und Projekten. Nachdem die genannte Führungskraft ein Team von Expert:innen führt, wurden diese von den Mitarbeitenden mehrfach eingefordert, jedoch in der Vergangenheit nur im geringen Ausmaß gewährt. Dies hatte zur Folge, dass Mitarbeitende das Team bzw. das Unternehmen verlassen haben.

*„[...] es ist jetzt schwierig, weil ich persönlich den Freiraum, den ich bekomme, habe ich mir jetzt in den Gesprächen mit meiner Führungskraft auch erarbeitet. [...] Auf der anderen Seite glaube ich, es gibt auch andere Mitarbeiter, bei denen ist wahrscheinlich auch genau das Gegenteil angesagt, mehr Kontrolle oder mehr darauf zu schauen, was sie gleichzeitig auch macht. Ähm, aber da komme ich hier wieder auf den Punkt der Lernfähigkeit, weil ich glaube, tatsächlich jetzt in den zwei Jahren, in denen ich meine Führungskraft kenne, hat sie sich auch schon merklich weiterentwickelt, sodass ich Dinge, die ich am Anfang noch negativ bewertet habe, mittlerweile bewerte positiv.“ (IP9, Zeile 281-295)*

#### 4.6.5 Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel

Eine der größten Herausforderungen neben der digitalen Transformation sehen alle Interviewpartner:innen im Fachkräftemangel und allgemeinen Arbeitskräftemangel in der aktuellen Arbeitswelt. Besondere Bedeutung für die Unternehmen messen dem Thema vor allem jene Interviewpartner:innen, die im HR und IT Bereich tätig sind, bei.

*„[...] Also demografischer Wandel ist und war noch NIE leicht, glaube ich, aber ich bin überzeugt davon, dass es in der heutigen Welt vor dem Hintergrund unseres Fachkräfte- oder generell Arbeitskräftemangels noch bedeutender ist, weil du die Ressourcen im Unternehmen nicht mehr so hast.“ (IP10, Zeile 441-444)*

Die Interviewgespräche zeigen, dass der Mangel vor allem in den IT Bereichen (IP2, Zeile 575-588, IP6, Zeile 475), aber auch generell in technischen Bereichen deutlich spürbar ist (IP1, Zeile 330-355). Interviewpartner 8 beispielsweise zeigt auf, dass teilweise Digitalisierungsprojekte massiv verzögert sind, aufgrund des Fachkräftemangels (Zeile 424-429). So berichtet ein Teil der Interviewpartner:innen hoffnungsvoll über unterschiedliche Maßnahmen, die in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen und Unternehmen, gesetzt werden, um den Mangel entgegenzuwirken.

Andere Interviewpartner:innen hingegen zeigen sich nicht so zuversichtlich in Bezug auf den Fachkräftemangel, vor allem im Hinblick auf die bereits eingetretenen Pensionswellen. So sagt beispielsweise Interviewpartner 4, dass er das Gefühl hat, dass das Unternehmen *„überhaupt nicht darauf vorbereitet ist, dass Leute in Pension gehen“* und dass sie glaubt, dass das Personalmanagement das Thema demografischer Wandel *„absolut nicht unter Kontrolle hat“* (IP4, Zeile 371-374), weil *„der Nachwuchs nicht dementsprechend engagiert werden kann“* (IP4, Zeile 476-477).

##### 4.6.5.1 Rahmenbedingungen schaffen

In Bezug auf den Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel erwarten sich die Interviewpartner:innen, dass Führungskräfte Rahmenbedingen im Unternehmen schaffen, um dem Mangel entgegenwirken zu können.

Die Interviewpartner:innen 2 und 7, die beide in IT Bereichen tätig sind, erläutern beispielsweise, dass aufgrund der angespannten Arbeitsmarktsituation und dem Mangel an IT-Fachkräften im Inland die Personalsuche mittlerweile auf das Ausland ausgeweitet wurde. Besonders Interviewpartner 2 betont dabei, dass sich seine Führungskraft für die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen im Unternehmen eingesetzt hat,

sodass die Personalsuche im Ausland ermöglicht wurde, obwohl das für das Unternehmen nicht üblich ist.

*„[...] Das ist für so ein öffentliches Unternehmen nicht normal und auch kein Standard, hat aber den Luxus, dass wir sehr, sehr breites Spektrum haben an Ausbildung, an Blickpunkten, an Visionen, an Erfahrungen, und das hilft uns als Team gesamtheitlich schon sehr viel weiter. Öffentliche Unternehmen haben jetzt gerade ein massives Problem, speziell auch unseres, dass wir uns absichtlich Leute, also absichtlich den Arbeitsmarkt einschränken, wenn wir Leute nicht nehmen aufgrund von Herkunft, aufgrund von Sprache, und das ist ein sehr großes Problem.“ (IP2, Zeile 559-567)*

Während sich die Interviewpartner:innen an der Vielfalt in ihren Teams erfreuen, erzählen sie gleichzeitig auch über unflexible Rahmenbedingungen in den Unternehmen und bürokratische Regelungen, die dies erschweren.

*„[...] Ähm, herausfordernd sind sicher die zusätzlichen bürokratischen Hindernisse. Also eine Rot-Weiß-Rot-Karte zu kriegen, ist ein langwieriger Prozess. Das ist anscheinend auch nicht so lustig, weil da war ich ganz froh, dass ich da nicht drin war. [...]“ (IP7, Zeile 436-438)*

#### 4.6.5.2 Perspektive und Entwicklungsmöglichkeit

Eine weitere Kompetenz, die aus Sicht der Interviewpartner:innen im Zusammenhang mit dem Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel thematisiert wurde, ist bestehende Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden, indem ihnen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden.

So schildert beispielsweise Interviewpartnerin 1, die im HR Bereich tätig ist, dass in ihrem Unternehmen mittlerweile spezielle, auf die Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtete Ausbildungsprogramme sowie verkürzte Lehren angeboten werden, um den Bedarf an Fachkräften in Zukunft besser abdecken zu können (IP1, Zeile 328-357). Des Weiteren gibt die Interviewpartnerin 1 an, dass versucht wird, qualifiziertem Personal interne Aufstiegsmöglichkeiten anzubieten, sodass es zu keinen Abwanderungen kommt.

*„[...] Also auch die internen Karrieremöglichkeiten gibt es bei uns. Wir haben auch sehr, also wir haben keine Hire- und Fire-Politik, wir sind sehr stabil. Also bei uns bleiben die Mitarbeiter wirklich auch jetzt noch sehr, sehr lange. Das hat natürlich Vor- und Nachteile. Aber wir schauen auch wirklich drauf, dass sich die Mitarbeiter*

*wohlfühlen und wir interne Höherqualifizierungsprogramme anbieten und wirklich den Wert intern vor extern leben, sodass die gut ausgebildeten Mitarbeiter auch Entwicklungschancen sehen und somit innerhalb des Unternehmens aufsteigen und nicht abwandern.“ (IP1, Zeile 397-404)*

#### **4.6.6 Dynamik und Komplexität**

Dynamik und Komplexität entstehen aus Sicht der Interviewpartner:innen aufgrund der vorherrschenden Trends in der aktuellen Arbeitswelt. Überwiegend wird die fortschreitende Digitalisierung sowie der demografischen Wandel und die damit verbundenen Herausforderungen als Treiber für Komplexität und Dynamik genannt. An dieser Stelle werden nur jene Aspekte dargestellt, die zusätzlich zu den bereits beschriebenen Herausforderungen und Erwartungen speziell zum Thema Dynamik und Komplexität im Rahmen der Interviewgespräche thematisiert wurden.

In Anbetracht der Dynamiken und Komplexität in der aktuellen Arbeitswelt sehen die Interviewpartner:innen als größte Herausforderungen die Geschwindigkeit und die immer größer werdende Informationsflut.

*„Ja, es ist einfach keine Zeit mehr für die Dinge, alles ist wahnsinnig schnelllebig geworden und das birgt in dem Fall mehr Risiken als Chancen.“ (IP10, Zeile 446-447)*

##### **4.6.6.1 Flexibilität und Agilität**

Im Zusammenhang mit Dynamik und Komplexität ist sich der Großteil der Interviewpartner:innen einigt, dass Führungskräfte Flexibilität und Agilität mitbringen müssen, damit sie sich an neue Gegebenheiten und verändernde Rahmenbedingungen im Arbeitsumfeld schnell anpassen können. Auch in Bezug auf Mitarbeitendenführung wird geistige Flexibilität verlangt, damit sich Führungskräfte entsprechend individuell auf die Mitarbeitenden einlassen können.

Die Interviewgespräche und die Analyse der Inhalte zeigen auf, dass großteils die Kompetenz bei den Führungskräften vorhanden ist.

##### **4.6.6.2 Organisationsfähigkeit**

Ein weiterer Aspekt, der von den Interviewpartner:innen 2 und 4 eingebracht wurde, ist die Organisationsfähigkeit ihrer Führungskräfte. Während Interviewpartner 4 das Aufgabengebiet der Abteilung als zu breit gefasst sieht und daher mehr Struktur auf unterer Ebene als hilfreich erachtet, um die Komplexität für die Führungskraft zu verringern

(Zeile 128-132), beschreibt Interviewpartner 2 chaotische Zustände bei der Führungskraft (Zeile 225-246).

*„[...] Und was auch ein bisschen negativ behaftet ist, wäre, dass er ein Chaos ist. Das macht das Arbeiten mit ihm auch nicht immer 100 Prozent leicht, aber es bringt auch wieder neue Aspekte rein. Also meine Führungskraft könnte sich deutlich besser strukturieren.“ (IP2, Zeile 135-138)*

Das Interview zeigt, dass der Führungskraft Struktur sowohl auf der persönlichen Ebene als auch auf organisatorischer Ebene fehlt.

*„Und das ist halt auch immer recht lustig zu beobachten, speziell in Diskussionen, wenn man ihm zuschauen kann, wie sein Hirn schneller denkt als seinen Mund spricht (lacht) und er drei Mal in einem Satz seinen Standpunkt ändert. [...] . Es ist einfach von seiner Person, glaube ich, gegeben. Ja, das kann man schwer abstellen.“ (IP2, Zeile 140-145)*

Des Weiteren berichtet Interviewpartner 2 auch über fehlende Termintreue bei der Führungskraft und die negative Auswirkung auf das Team:

*„[...] Und da haben wir jetzt im Team festgestellt, dass wir mit ihm ein bisschen dran arbeiten müssen, weil das ein bisschen aufs Team reflektiert von unserem Gefühl her. Weil sich die Leute jetzt auch nicht mehr verpflichtet fühlen, 100-Prozentig immer pünktlich zu sein. Oder ja, also da haben wir als Team einfach ein bisschen daran zu arbeiten, dass wir alle wieder gleichwertig hier alle uns gegenseitig wertschätzen und gleichwertig die Termine, die wir aussenden, wertschätzen und nicht darauf hoffen, dass die anderen zu spät kommen, deswegen komme ich auch später, und dann bin ich halt nicht der Letzte, sondern nur der Vorletzte.“ (IP2, Zeile 234-246)*

#### 4.6.6.3 Blick fürs Wesentliche

Eine weitere essenzielle Erwartung an Führungskräfte ist der Blick fürs Wesentliche, der von mehreren Interviewpartner:innen in Anbetracht der Informationsflut genannt wird. Dabei sehen es die Interviewpartner:innen als erforderlich eine gute Balance zwischen Überblick und Detailwissen zu behalten und entsprechende Unterstützung den Mitarbeitenden zu bieten.

*„Wir sind umgeben von Noise, da ist der Blick für Essenzialitäten und fürs Wesentliche ein extrem wichtiges Skill. Die Führungskraft muss für sich selbst und seine*

*Mitarbeiter durch diesen permanenten Lärm quasi durchnavigieren. [...]“ (IP6, Zeile 612-614)*

#### 4.6.6.4 Selbstachtsamkeit

Eine weitere Kompetenz, die vor allem Interviewpartnerin 10 einbringt, ist das Thema Selbstachtsamkeit und Resilienz. Interviewpartner:in 10 berichtet zuvor, dass ihre Führungskraft vierundzwanzig Stunden, sieben Tage die Woche erreichbar ist (siehe dazu Kapitel 4.6.3.2 Greifbarkeit und Erreichbarkeit für Mitarbeitende).

*„[...] Gleichzeitig und gerade in dem Kontext wird die Selbstachtsamkeit an Riesenbedeutung gewinnen, weil man sich dann letztlich doch auch irgendwie selbst am nächsten ist. [...] Man ist selbst in der Verantwortung dafür zu sorgen, dass er/sie arbeitsfähig und gesund bleibt. [...]“ (IP10, Zeile 479-486)*

## **5 Diskussion und Ausblick**

In diesem Kapitel werden abschließend die empirischen Ergebnisse der Forschungsarbeit zusammengefasst und mit den theoretischen Grundlagen in Verbindung gesetzt sowie die konkrete Forschungsfrage, die diese Arbeit zugrunde liegt, beantwortet. In weiterer Folge wird eine kritische Reflexion der Arbeit vorgenommen sowie die Limitation dargestellt. Abgerundet wird dieses Kapitel durch die Ableitung und Darstellung der Implikationen für die Praxis.

### **5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der Wahrnehmung der Leadership-Kompetenzen durch Mitarbeitenden öffentlicher Unternehmen im Kontext der aktuellen Arbeitswelt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden zehn teilstrukturierte, leitfadengestützte Expert:inneninterviews mit Mitarbeitenden öffentlicher Unternehmen durchgeführt. Zur Auswertung der Ergebnisse wurde die Themenanalyse mittels Textreduktionsverfahren nach Froschauer und Lueger (2003) herangezogen. Dabei konnten sechs Hauptkategorien sowie jeweilig dazugehörige Subkategorien und Sub-Subkategorien identifiziert werden.

Die erste fünf identifizierte Hauptkategorien beschäftigen sich mit den allgemeinen, übergreifenden Leadership-Kompetenzen, die durch die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag wahrgenommen werden. Thematisiert wurden dabei Leadership-Kompetenzen betreffend fachliche und methodische Fähigkeiten der Führungskräfte, der Mitarbeitendenführung, der Kommunikation und Gesprächskultur sowie der Handlungsorientierung und Integrität der Führungskräfte. Alle den Hauptkategorien zugeordneten Kompetenzen wurden mehrfach in den Gesprächen von den Interviewpartner:innen zum Thema gemacht.

Die sechste identifizierte Hauptkategorie umfassen jene Leadership-Kompetenzen, die im direkten Zusammenhang mit Trends und Herausforderungen der aktuellen Arbeitswelt thematisiert wurden. Als wahrgenommene Trends und Herausforderungen in der aktuellen Arbeitswelt wurden auf Basis der Gesprächsinhalte Digitalisierung und neue Technologien, digitale Transformation, Homeoffice, demografischer Wandel, Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel sowie Dynamik und Komplexität identifiziert. Die dazugehörigen Subkategorien umfassen die Wahrnehmung der Leadership-Kompetenzen und die Erwartungen an Führung in Verbindung mit den jeweiligen Herausforderungen.

Die erste Hauptkategorie „fachliche und methodische Fähigkeiten“ umfasst die Wahrnehmung der Kompetenzen Fachwissen, Ressourcenplanung und -steuerung sowie die fachübergreifenden methodischen Kompetenzen der Führungskräfte. Aus Sicht aller Interviewpartner:innen ist Fachwissen eine unerlässliche Kompetenz im Führungsalltag, welche jedoch aus sich der Befragten nicht bei allen Führungskräften im ausreichenden Maß wahrnehmbar ist. In diesem Zusammenhang betonen die Interviewpartner:innen zwar, dass Führungskräfte keine Fachexpert:innen sein müssen, dennoch über ausreichend Fachwissen verfügen sollen, damit diese die Themen in einer hierarchischen Organisation auf höhere Ebenen transportieren und vertreten können. Ein besonders hartes Urteil fällt dabei eine Person, die ihrer Führungskraft jegliche Fachkompetenz abspricht. Auch die Ressourcenplanung und -steuerung sieht nur eine Person explizit als Stärke ihrer Führungskraft. Der Großteil der Interviewpartner:innen beschreiben im Rahmen der Gespräche teilweise sehr hohe Auslastung sowie große Workloads. Eine Person berichtet, dass sie aufgrund ihrer Auslastung kaum die Möglichkeit findet, regelmäßig Pausen zu machen. Die fachübergreifenden methodischen Kompetenzen sehen zwei befragte Personal als ausgeprägte Stärken ihrer Führungskräfte.

Die zweite Hauptkategorie ist „Mitarbeitendenführung“, welche die Wahrnehmung aller Leadership-Kompetenzen subsumiert, die einen direkten Zusammenhang zum Thema Mitarbeitendenführung aufweisen, wie Verantwortungsübertragung und Vertrauen in die Mitarbeitenden, Coaching und Sparring, Rückhalt und Vermittlung von Sicherheit, Mitarbeitendenentwicklung und Förderung, Sinnstiftung sowie die Mitarbeitendenorientierung und Menschlichkeit der Führungskräfte. Im Rahmen dieses Feldes zeichnet sich ein homogeneres Bild über die Kompetenzen der Führungskräfte ab. Der Großteil der Interviewpartner:innen mit nur wenigen Ausnahmen sieht klare Stärken im Bereich der Mitarbeitendenführung bei ihren Führungskräften. So berichten alle Befragten, dass ihnen viel Freiraum bei der Erledigung ihrer Aufgaben zugesprochen wird und sie bei strategischen Themen eingebunden werden. In den meisten Fällen beschreiben die Befragten ihre Führungskräfte als vertrauensvoll, unterstützend und rückhaltbietend. Die Führungskräfte nehmen die Rolle eines Coaches sowie Sparring Partners/Partnerin ein und sind darauf bedacht ihre Mitarbeitenden weiterzuentwickeln. Lediglich zwei Interviewpartner:innen berichten über mangelnde Führung ihrer Führungskräfte. Ein Entwicklungsfeld, das von mehreren Personen wahrgenommen wird, ist das Thema Sinnstiftung. Neben dem globalen sozialen Sinn ist es den Interviewpartner:innen wichtig auch den Sinn und Zweck ihrer Tätigkeit nachvollziehen zu können. Die Sinnvermittlung und Sinnstiftung durch die Führungskraft erachten die Befragten als zentral in dieser Rolle.

Die dritte Subkategorie „Handlungsorientierung“ spiegelt die Wahrnehmung der Kompetenzen Vision vorgeben, Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Eskalationssteuerung sowie Lösungsorientierung der Führungskräfte wider. Lediglich zwei Interviewpartner:innen haben die Bedeutung von Visionen im Rahmen der Interviewgespräche hervorgehoben. Grundsätzlich sehen beide Personen die Kompetenz Vision vorzugeben bei ihren Führungskräften als vorhanden an. Dennoch bemängelt eine Person, dass für sie die Unternehmensvision nicht im erforderlichen Maß greifbar und auch nicht klar erkennbar, inwieweit an der Verwirklichung dieser Vision gearbeitet wird. Auch das Thema Entscheidungen und Entscheidungsfähigkeit der Führungskräfte wird in nahezu allem Interviewgesprächen thematisiert und als wichtige Kompetenz erachtet, die auch bei ihren Führungskräften deutlich wahrnehmbar ist. Allgemein beziehungsweise auf Entscheidungssituationen in ihren Unternehmen berichten diese jedoch, dass sich Entscheidungen oft lange hinziehen. Dies führen die Befragten größtenteils auf strukturelle Probleme aufgrund der hierarchischen Organisation der Unternehmen zurück. Auch das Thema Durchsetzungsfähigkeit war ein zentrales Thema in Verbindung mit Führung im Rahmen der Gespräche und wird als sehr bedeutende Kompetenz für Führungskräfte definiert. Der Großteil der Interviewpartner:innen beschreibt ihre Führungskräfte als durchsetzungsfähig und auch durchsetzungsstark. Vereinzelt berichten jedoch Interviewpartner:innen auch von Zwängen von außen, denen Führungskräfte nachgeben muss. In diesem Zusammenhang erwarten sich die Interviewpartner:innen mehr Transparenz in der Kommunikation ihrer Führungskräfte. Eskalationssteuerung und Lösungsorientierung zeigen sich auch als wesentliche Elemente in Verbindung mit Führung, beide Kompetenzen werden von den Befragten größtenteils bei ihren Führungskräften positiv erlebt.

Die fünfte Hauptkategorie „Integrität“ beinhaltet die Wahrnehmung zur Glaubwürdigkeit und Professionalität der Führungskräfte. Die Interviewpartner:innen erleben ihre Führungskräfte größtenteils als sehr authentisch, verlässlich und vertrauenswürdig. Professionalität wird nahezu in allen Gesprächen thematisiert und ist eine klare Erwartungshaltung an die Führungskräfte. Größtenteils werden die Führungskräfte in diesem Zusammenhang von den befragten Personen auch positiv erlebt und berichten über professionelles Verhalten ihrer Führungskräfte. Zwei Interviewpartner:innen hingegen weisen im Zuge des Gesprächs auf die mangelnde Professionalität ihrer Führungskräfte hin und berichten von „Schulhof-Verhalten“, verletzter Integrität der Mitarbeitenden sowie Aussagen „unter der Gürtellinie“.

Die sechste und letzte identifizierte Hauptkategorie umfasst jene Leadership-Kompetenzen, die im direkten Zusammenhang mit Herausforderungen oder Trends der aktuellen

Arbeitswelt im Rahmen der Gespräche thematisiert wurden. Die wahrgenommenen Herausforderungen und Trends in der aktuellen Arbeitswelt bilden somit die Subkategorien. Die jeweils dazugehörigen Subsubkategorien bilden jene Kompetenzen ab, die in Verbindung mit den jeweiligen Trends und Herausforderungen im Zuge der Gespräche von den Interviewpartner:innen beschrieben wurden.

So befasst sich die erste Subkategorie mit Leadership-Kompetenzen in Verbindung mit Digitalisierung und neuen Technologien in öffentlichen Unternehmen. Unter den Interviewpartner:innen befanden sich sowohl Anwender:innen digitaler Produkte als auch Umsetzer:innen von Digitalisierungsthemen. Vor allem jene Personen, die an der Umsetzung und Etablierung von Digitalisierungsthemen beteiligt sind, zeigten sich in Bezug auf Digitalisierung und neuen Technologien als sehr kritisch. Aus Sicht dieser Personen mangelt es in den betroffenen Bereichen großteils an dem Verständnis, welche Auswirkungen Digitalisierung hat und welche Möglichkeiten neue Technologien bieten. Darüber hinaus wird kritisch Stellung zum Thema Ressourcenbereitstellung bezogen. Die Ressourcenengpässen belaufen sich sowohl auf die IT-Bereiche als auch auf die betroffenen Fachbereiche bzw. Kunden. In engem Zusammenhang mit Digitalisierung und neuen Technologien betrachtet ein Großteil der Interviewpartner:innen Offenheit für Neues als wichtige Kompetenz für Führungskräfte. Wesentlich dabei ist aus Sicht der Befragten, dass die Führungskraft selbst offen für neue Erfahrungen ist, aber andererseits auch einen offenen Rahmen Mitarbeitenden bietet, sodass diese Neues ausprobieren und neue Erfahrungen sammeln können. Die Interviewergebnisse zeigen, dass diese Kompetenz von den befragten Personen positiv wahrgenommen wird. Des Weiteren erwarten die Interviewpartner:innen auch ein gewisses Maß an Verständnis und Affinität zur Digitalisierung von ihren Führungskräften. Grundsätzlich zeigen die Interviews, dass der Großteil der Führungskräfte der interviewten Personen als digitalaffin wahrgenommen wird. Dennoch befinden die Interviewpartner:innen Basiswissen zur Digitalisierung und neuen Technologien auch bei Führungskräften, die nicht in der IT tätig sind, wesentlich für die Zukunft, um die Chancen und Risiken sowie auch das Ausmaß der Veränderungen besser verstehen und abschätzen zu können.

Eine weitere wesentliche Herausforderung, die identifiziert werden konnte, ist die digitale Transformation und bildet zugleich die zweite Subkategorie. In diesem Zusammenhang betrachten die Interviewpartner:innen die Widerstände, auf die sie im Rahmen von Digitalisierungsprojekten auf Fachseite stoßen sowie mangelndes Change Management im Allgemeinen als die größten Herausforderungen. Change Management wird dabei als eine bedeutende Kompetenz erachtet, welche als wichtigste Aufgaben von Führungskräften in Verbindung mit der digitalen Transformation deklariert wird. Die

Interviewpartner:innen betonen, dass nur Führungskräfte die notwendige Nähe zu den Mitarbeitenden aufweisen, um diese individuell auf ihrem Weg begleiten zu können. Change Management wird von allen Interviewpartner:innen im Rahmen der Gespräche als Erwartung an die Führungskräfte formuliert. Neben der Change-Begleitung in Transformationsprozessen sehen die befragten Personen auch die Entwicklung der Mitarbeitenden und das Aufzeigen der Möglichkeiten neue Technologien sinnvoll zu nutzen als essenzielle Kompetenz. Dabei sollen Führungskräfte bei der Nutzung digitaler Technologien als Vorbilder fungieren und mit gutem Beispiel vorangehen.

Die dritte Subkategorie umfasst Leadership-Kompetenzen, die im Kontext von Homeoffice und virtueller Zusammenarbeit von den Interviewpartner:innen beschrieben wurden. Grundsätzlich berichten die Interviewpartner:innen, dass auch nach Aufhebung der COVID-19-bedingten Maßnahmen weiterhin Homeoffice in Anspruch genommen wird. Während eine Interviewpartner:in die größte Herausforderung in Verbindung mit Homeoffice die unflexible Handhabung der Homeoffice-Regelungen durch die Führungskraft sieht, berichten alle anderen Interviewpartner:innen von lockerer Auslegung der internen Regelungen und Selbstbestimmung. Als die größte Herausforderung einhergehend mit vermehrtem Homeoffice empfinden die Befragten die Abnahme des persönlichen Austausches mit Kolleg:innen. Verbunden mit dem Wegfall von persönlichem Austausch und informellen Gesprächen sehen die Interviewpartner:innen die Schwierigkeit, sozialen Zusammenhalt zu erhalten und/oder im Aufbau von Teams im virtuellen Raum. Die Teamatmosphäre und den Zusammenhalt im Team empfinden nahezu alle Interviewpartner:innen als bedeutsam. Von den Führungskräften wird in diesem Zusammenhang erwartet, dass diese die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen, damit Beziehungsaufbau im zunehmend virtuellen Raum erfolgen kann. Ausgenommen einer Person, schildern alle interviewten Personen, dass ihre Führungskräfte sehr viel Wert auf eine gute Teamatmosphäre und sozialen Zusammenhalt in den Teams legen und unterschiedliche Maßnahmen etabliert haben, um dies zu fördern. Auch die Erreichbarkeit und Greifbarkeit der Führungskräfte spielt im zunehmend virtuellen Raum eine bedeutende Rolle für die Befragten. Basierend auf den Ergebnissen der Interviews scheint auch diese Kompetenz bei neun von zehn Führungskräften vorhanden zu sein. Auch Führung über Leistung und Ergebnisorientierung erachten die Interviewpartner:innen als wichtig bei weniger Anwesenheit und weniger physischem Kontakt. In Bezug auf die Ergebnisorientierung der Führungskräfte geben nahezu alle Interviewpartner:innen an, dass ihre Führungskräfte einen sehr hohen Qualitätsanspruch haben und den Ergebnissen der Leistung eine große Bedeutung beimessen.

Ein weiterer Trend, der öffentliche Unternehmen aus Sicht der Interviewpartner:innen maßgeblich trifft, und zugleich die vierte Subkategorie darstellt, ist demografischer Wandel. Dabei nehmen die Interviewpartner:innen Stellung zu den Themen den Generationsunterschieden, unterschiedliche Bedürfnisse in der Belegschaft sowie Vielfalt in öffentlichen Unternehmen. Alle befragten Personen sind mit unterschiedlichen Generationen in ihrem direkten Arbeitsumfeld konfrontiert und nehmen zum Teil sehr deutliche Unterschiede in den Bedürfnissen bei den Mitarbeitenden wahr, die sie jedoch nicht zwangsläufig auf das Alter, sondern auf die persönlichen Lebensumstände zurückführen. Grundsätzlich herrscht unter den Interviewpartner:innen große Aufgeschlossenheit in Bezug auf die unterschiedlichen Generationen. Die Befragten betrachten die Zusammenarbeit mit Personen in unterschiedlichen Lebensphasen als Bereicherung und sehen die Qualität der Arbeit als gesteigert an. In diesem Kontext erleben die Interviewpartner:innen ihre Führungskräfte großteils als sehr individuell führend und bedürfnisorientiert. So schildern die Befragten auch, dass die unterschiedlichen Lebensphasen von den Führungskräften im Rahmen der Führungsarbeit mitberücksichtigt werden. In Bezug auf demografischen Wandel erachten die Interviewpartner:innen Empathie und Sensibilität den Mitarbeitenden gegenüber als bedeutende Kompetenzen, damit sie die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Anforderungen, die an sie gestellt werden, auch erkennen und sich entsprechend anpassen können. Auch Verständnis für die private Lebenssituation erwarten sich die Befragten von den Führungskräften. Die Gespräche haben ergeben, dass der Großteil der Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Empathie und Verständnis für die private Lebenssituation entgegenbringt und auch unterschiedliche Bedürfnisse im Rahmen ihrer Führungsarbeit berücksichtigt. Ein weiterer Aspekt, der von einer Interviewpartner:in eingebracht wurde, ist Selbstreflexion und Lernbereitschaft, die die Person bei ihrer jungen Führungskraft wahrnimmt.

Neben der Digitalisierung und digitalen Transformation nehmen die Interviewpartner:innen den Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel als eine der bedeutendsten Herausforderungen in der aktuellen Arbeitswelt wahr. Leadership-Kompetenzen in Verbindung mit Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel stellt demnach die fünfte Subkategorie dar. Bezüglich des Umgangs mit dieser Herausforderung bzw. Zuversicht diese zu meistern, gehen die Meinungen der Befragten auseinander. Während ein Teil der Interviewpartner:innen von unterschiedlichsten Maßnahmen berichtet, die das Unternehmen setzt, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, zeigen sich andere Interviewpartner:innen kritisch und bezweifeln, dass die Auswirkungen der bevorstehenden Pensionswellen im erforderlichen Maß gedämmt werden können. In Bezug auf den Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel ist eine wesentliche Erwartung der Interviewpartner:innen, dass

Führungskräfte Rahmenbedingungen im Unternehmen schaffen, um dem Mangel entgegenwirken zu können. Zwei Interviewpartner:innen berichten beispielsweise, dass aufgrund der angespannten Arbeitsmarktsituation im Inland, die Suche nach geeigneten Kandidat:innen auf das Ausland ausgeweitet wurde. So betont eine der Interviewpartner:innen, dass dies nur durch den persönlichen Einsatz der Führungskraft möglich gemacht wurde. Eine weitere Kompetenz, die in Verbindung mit dem Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel thematisiert wurde, ist bestehenden Mitarbeitenden Perspektiven zu bieten und die Weiterentwicklung zu ermöglichen. So schildert beispielsweise ein:e Interviewpartner:in, der/die im HR Bereich tätig ist, dass in dem Unternehmen bedarfsorientierte Aus- und Weiterbildungsprogramme angeboten werden, um den Bedarf an Fachkräften in Zukunft besser decken zu können und dass für qualifiziertes Personal interne Aufstiegsmöglichkeiten geschaffen werden, um möglichen Abwanderungen vorzubeugen.

Die letzte wahrnehmbare Herausforderung, welche als Konsequenz der zuvor beschriebenen Trends von den Interviewpartner:innen gedeutet wird, ist die zunehmende Dynamik und Komplexität in der Arbeitswelt. In Anbetracht der Dynamiken und zunehmenden Komplexität ist die größte Herausforderung den Blick fürs Wesentliche zu erhalten bzw. eine gute Balance zwischen Überblick und Detailwissen zu schaffen. Die immer größer werdende Informationsflut empfinden die Interviewpartner:innen als eine Belastung im Arbeitsalltag. Als bedeutendste Anforderungen an die Führungskräfte werden dabei Flexibilität und Agilität beschrieben. Diese werden als wesentlich erachtet, damit sich Führungskräfte an neue Gegebenheiten und verändernde Rahmenbedingungen anpassen können. In Bezug auf Mitarbeitendenführung wird vor allem der geistigen Flexibilität besondere Bedeutung beigemessen, welche bei Führungskräften erforderlich ist, um sich auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden einstellen zu können. Die Gespräche deuten darauf hin, dass diese Kompetenzen bei einem Großteil der Führungskräfte vorhanden sind. Auch Organisationsfähigkeit auf struktureller und persönlicher Ebene gewinnt mit der steigenden Komplexität und Dynamik aus Sicht einiger Interviewpartner:innen an Bedeutung, wird jedoch nicht bei allen Führungskräften wahrgenommen. Eine weitere Kompetenz, die von einer Interviewpartner:in thematisiert wird, dennoch als essenziell in einer zunehmend dynamischen und komplexen Welt erachtet wird, ist Selbstachtsamkeit und Resilienz, welche von der befragten Person bei ihrer Führungskraft kaum wahrgenommen wird.

## 5.2 Interpretation der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfrage

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden in weiterer Folge in Verbindung zur Grundlagenliteratur, die im Rahmen der Literaturrecherche erhoben wurde, gesetzt und die Forschungsfrage, die diese Arbeit zugrunde liegt, überprüft:

***Wie nehmen die Mitarbeitenden aus öffentlichen Unternehmen die Leadership-Kompetenzen ihrer Führungskräfte in der heutigen Arbeitswelt wahr?***

Die Herausforderungen, die sich den Interviewpartner:innen als Mitarbeitende, ihren Führungskräften und den öffentlichen Unternehmen im Allgemeinen in der aktuellen Arbeitswelt stellen, spiegelt großteils auch die Literatur wider. Die Interviewpartner:innen sind in ihrem Arbeitsalltag mit einer zunehmend digitalen Welt, der digitalen Transformation, dem demografischen Wandel und daraus resultierenden Fachkräfte- und Arbeitskraftmangel sowie auch mit zunehmender Komplexität und Dynamik konfrontiert. Sie spüren deutlich, dass die Arbeitswelt zunehmend unbeständiger, ungewisser, komplexer und mehrdeutiger wird, wie es auch unter dem Akronym VUCA beschrieben wird (Fischer & Häusling, 2018, S. 91; Kühl et al., 2018, S. 30f.).

Eine der größten Herausforderungen, die die Interviewpartner:innen wahrnehmen, ist das Thema Digitalisierung, neue Technologien sowie auch die digitale Transformation in ihren Unternehmen. Die zunehmende Digitalisierung und digitale Vernetzung verlangen lt. Franken auch nach Neugestaltung und Flexibilisierung von vorhandenen Strukturen, Prozessen und Modellen der Zusammenarbeit in Unternehmen (Franken, 2016, S. 13ff.). Die Ergebnisse verdeutlichen, dass nur wenige der Befragten die erforderliche Flexibilisierung tatsächlich auf Organisationsebene in ihrem Unternehmen spüren und von agiler Zusammenarbeit berichten. Immer wieder ist in den Gesprächen erkennbar, dass die befragten Personen mit Hierarchie und Bürokratie in ihren Unternehmen konfrontiert sind. Die Ergebnisse der Interviews lassen die Annahme zu, dass das Bürokratiemodell nach Max Weber (1976) in seinen Grundzügen noch in den Strukturen öffentlicher Unternehmen präsent ist. Die wesentlichen Merkmale des Bürokratiemodells, wie beispielsweise regelgebundene Amtsführung, klare Kompetenzabgrenzung und Arbeitsverteilung sowie auch Hierarchie mit festen über- und untergeordneten Stellen (Weber, 1976 zitiert in Ritz & Thom, 2019, S. 72), spiegeln die Ergebnisse der Gespräche wider. So berichtet ein Großteil der Interviewpartner:innen, dass Sachverhalte über die Führungskräfte an übergeordnete Stellen zur Entscheidungsfindung transportiert und Entscheidungen in

der Regel top-down getroffen werden. Auch jene Interviewpartner:innen, die in agil ausgerichteten Bereichen tätig sind, legen in den Gesprächen dar, dass wenig Verständnis für ihre Arbeitsweise im restlichen Unternehmen vorhanden ist und sie sich oft durch bürokratische Prozesse und Richtlinien in ihrer Arbeit behindert fühlen.

Bezugnehmend auf die von Franken definierten Anforderungen an Führungskräfte in Verbindung mit Digitalisierung, neuen Technologien und der digitalen Transformation, wie beispielsweise das Verständnis für strategische Chancen und Risiken der Digitalisierung, Kenntnis relevanter Technologien sowie auch die Fähigkeit zur Sinnvermittlung oder Change Management (Franken, 2022, S. 323), zeigen die Ergebnisse der Interviewgespräche eindeutig, dass diese Anforderungen nur in einem geringen Ausmaß erfüllt werden. Das aktuell mangelnde Verständnis in den Fachbereichen stellt die umsetzenden Bereiche große Herausforderungen und Widerstände in der Belegschaft. Auch die Mitarbeitenden sehen Affinität und Basiswissen zu Digitalisierung und Technologien als bedeutsames Erfordernis in Zusammenhang mit einer zunehmend digitalen Welt, um die Chancen und Risiken, aber auch Auswirkungen besser beurteilen zu können, wie es auch Streicher (2020, S. 192) thematisiert. Vor allem in Bezug auf Basiswissen zur Digitalisierung und neue Technologien zeigt sich in den Gesprächen, dass diese Kompetenz noch ausbaufähig ist. Nahezu alle Interviewpartner:innen verdeutlichen die enorme Bedeutung von Change-Management-Kompetenzen im Kontext der digitalen Transformation und wünschen sich stärkere Ausprägung in diesem Bereich von Führungskräften und auch Management.

Ähnlich wie von Helmold (2021, S. 2f.) dargelegt, zeigen die Ergebnisse der Interviews, dass die Covid-19-Pandemie zu einer deutlichen Umsetzungsbeschleunigung der digitalen Transformation und New Work geführt haben. Vor allem in Verbindung mit Homeoffice und zunehmender Virtualisierung der Arbeit legen die Führungskräfte besonders großen Wert auf eine positive Teamatmosphäre, offene und vertrauensvolle Gesprächskultur sowie der Förderung des sozialen Zusammenhalts. Sowohl in der Literatur durch Franken (2022, S. 323) beschrieben und auch als Ergebnisse der Interviewgespräche erkennbar, gewinnt die Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte im virtuellen und hybriden Raum zunehmend an Bedeutung. Im Rahmen der Interviews zeichnet sich deutlich ab, dass die befragten Personen großteils ausgeprägte Stärken ihrer Führungskräfte in diesem Bereich wahrnehmen und teilweise sogar ihre Kommunikationsstärke und methodische Kompetenz bewundern.

Als wesentlicher Trend in der aktuellen Arbeitswelt und Herausforderung in öffentlichen Unternehmen nehmen die Interviewpartner:innen den demografischen Wandel und

Fachkräfte- und allgemein Arbeitskräftemangel wahr. Unter anderem beschreibt Franken (2022, S. 323) in diesem Zusammenhang als Anforderungen an Führungskräfte die lebensphasenorientierte und individuelle Führung, Fähigkeit zur Partizipation und Delegation sowie auch die Gewährung von Freiräumen für Initiative und Mitgestaltung, Vertrauen und Bereitschaft zur Teilung von Macht. Auch die befragten Personen sehen individuelle Führung, ausgerichtet an den Bedürfnissen und den persönlichen Lebensphasen der Mitarbeitenden als bedeutend in diesem Kontext an. Die Interviewgespräche zeigen deutlich, dass die Führungskräfte sehr bemüht sind diesen Forderungen nachzukommen. Neben der individuellen Führung und Bedürfnisorientierung zeigt der Großteil der Führungskräfte auch Empathie und Verständnis für die persönlichen Lebensumstände der Mitarbeitenden und berücksichtigt diese im Rahmen der Führungsarbeit. Die Führungskräfte setzen Vertrauen in ihre Mitarbeitenden und bieten ihnen den notwendigen Freiraum und die Möglichkeit zur Mitgestaltung. Fachliche Wertschätzung erleben die Mitarbeitenden im hohen Maß. Die erforderlichen Kompetenzen, um diese Herausforderungen in Verbindung mit dem demografischen Wandel erfolgreich bewältigen zu können, scheinen basierend auf den Ergebnissen der Interviews bei Führungskräften in öffentlichen Unternehmen vorhanden zu sein.

Betrachtet man die Ergebnisse der Interviews in Verbindung mit dem LEaD-Kompetenzmodell nach Dörr, Schmidt-Huber und Maier (2021) und setzt die durch die Mitarbeitenden wahrnehmbaren Kompetenzen in Beziehung zu den LEaD-Faktoren Strategieorientierung, Ergebnissicherung, Mitarbeiter-/ Teamentwicklung, Umfeldgestaltung und persönliche Einflussnahme, wird klar erkennbar, dass auf Grundlage der Ergebnisse die größten Entwicklungspotentiale der Führungskräfte in öffentlichen Unternehmen im Kompetenzfeld Strategieorientierung herrschen. Charakterisiert ist das Kompetenzfeld der Strategieorientierung durch die Dimensionen Chancen erkennen, Zukunftsperspektive formulieren sowie auch Innovationen fördern (Dörr et al., 2021, S. 327). So zeigen die Ergebnisse der Interviews, dass vor allem in Verbindung mit Sinnvermittlung und Sinnstiftung noch Schwächen bestehen. Das Thema Innovationsförderung ist in keinem der Gespräche thematisiert worden. Bezugnehmend auf die Formulierung der Zukunftsperspektive, beschreiben nur zwei Interviewpartner:innen ihre Führungskräfte als zukunftsorientiert und visionär. Ein der Personen berichtet über das fehlende Big-Picture sowie auch mangelnder Greifbarkeit der Unternehmensvision.

Im Falle des Kompetenzfeldes der Ergebnissicherung, welche die Dimensionen Ziele vereinbaren, Probleme analysieren und Ergebnisse bewerten beinhaltet (Dörr et al., 2021, S. 327), ist das Bild sehr unterschiedlich in der Wahrnehmung der Befragten. Während ein Großteil der Interviewpartner:innen von hohem Qualitätsanspruch und großem

Beimessen an Bedeutung berichtet, reflektieren andere Interviewpartner:innen, dass Ergebnisse kaum Relevanz für ihre Führungskräfte haben. In diesem Zusammenhang wird von einer Interviewpartner:in das mangende Commitment unter den Mitarbeitenden und die hohe Toleranz im Unternehmen für Nicht-Commitment beklagt. Vor allem in Verbindung mit weniger physischer Präsenz in den Büroräumlichkeiten und zunehmender Virtualisierung betonen auch die Interviewpartner:innen, dass Führung über Leistung und Ergebnisorientierung eine besondere Bedeutung im Rahmen der Führungsarbeit zukommt.

Basierend auf den Ergebnissen liegen deutliche Stärken der Führungskräfte im Kompetenzfeld Mitarbeiter-/ Teamentwicklung. Charakterisiert ist dieses Kompetenzfeld durch die Dimensionen Verantwortung delegieren, Feedback geben, Mitarbeitende coachen und Perspektiven übernehmen (Dörr et al., 2021, S. 327). Hierzu zeigen sich in den Gesprächen u.a. positiv wahrgenommene Kompetenzen in Verbindung mit Verantwortungsübertragung und Vertrauen in die Mitarbeitenden, Mitarbeitendenentwicklung, Rückhalt und Vermittlung von Sicherheit, Verständnis und Empathie, Mitarbeitendenorientierung und Menschlichkeit, Coaching und Sparring, Teamfähigkeit und Förderung der Teamatmosphäre, Förderung einer vertrauensvollen Gesprächs- und Fehlerkultur sowie der Erreichbarkeit für Mitarbeitende. Im Rahmen dieses Kompetenzfeldes zeichnet sich ein homogenes Bild über die Kompetenzen der Führungskräfte ab. Der Großteil der Interviewpartner:innen, mit wenigen Ausnahmen, sieht klare Stärken ihrer Führungskräfte in diesem Kompetenzfeld. So berichten nahezu alle Befragten, dass sie viel Freiraum bei der Erledigung ihrer Aufgaben zugesprochen bekommen und auch bei strategischen Themen von Führungskräften eingebunden werden. In den meisten Fällen beschreiben die Befragten ihre Führungskräfte als vertrauensvoll, unterstützend und rückhaltbietend. Die Führungskräfte nehmen die Rolle eines Coaches oder Sparring-Partner:in ein und sind darauf bedacht ihre Mitarbeitenden weiterzuentwickeln. Sie stehen ihren Mitarbeitenden zur Seite und fördern aktiv eine offene und vertrauensvolle Gesprächskultur sowie den Zusammenhalt im Team und eine positive Teamatmosphäre. Sie schätzen das Feedback ihrer Mitarbeitenden und berücksichtigen die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Führungsarbeit.

Auf Grundlage der Ergebnisse werden auch im Kompetenzfeld der Umfeldgestaltung ausgeprägte Kompetenzen bei den Führungskräften deutlich, die von den Interviewpartner:innen positiv erlebt werden. Die wesentlichsten Dimensionen, die dieses Kompetenzfeld umfasst, sind effektiv Kommunizieren, Ressourcen bereitstellen, Konflikte managen, Veränderungen umsetzen sowie Beziehungen managen (Dörr et al., 2021, S. 327). Im Rahmen der Gespräche konnten ausgeprägte Kompetenzen, wie

Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeiten, Mitarbeitendenführung, Durchsetzungsfähigkeit sowie Eskalationssteuerung identifiziert werden. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass konkrete Entwicklungspotentiale in diesem Kompetenzfeld in der Umsetzung von Veränderungen sowie auch im Ressourcenmanagement bestehen.

Das letzte Kompetenzfeld ist jenes der persönlichen Einflussnahme durch die Führungskraft. Dieses Kompetenzfeld umfasst die Dimensionen Selbstvertrauen vermitteln, Authentizität ausstrahlen sowie Ambiguitäten managen (Dörr et al., 2021, S. 327). Im Rahmen der Gespräche werden von den Interviewpartner:innen Kompetenzen, wie Glaubwürdigkeit, Offenheit Neuem gegenüber, Lernbereitschaft, Organisationsfähigkeit, Lösungsorientierung, aber auch die Professionalität der Führungskräfte thematisiert. Grundsätzlich werden von einem Großteil der Interviewpartner:innen die Führungskräfte die Kompetenz der Glaubwürdigkeit zugesprochen. Sie beschreiben die Führungskräfte als authentisch, verlässlich und auch vertrauenswürdig. Auch an Offenheit Neuem gegenüber und Lösungsorientierung mangelt es den Führungskräften aus Sicht ihrer Mitarbeitenden nicht. Im negativen Zusammenhang und als konkretes Entwicklungspotential beschreiben zwei Personen die Organisationsfähigkeit ihrer Führungskräfte. Auf Professionalität und auf professionellen Umgang legen alle Interviewpartner:innen großen Wert. Auf Grundlage der Gespräche kann festgehalten werden, dass der Großteil der Führungskräfte als professionell im Umgang mit Mitarbeitenden und Kolleg:innen erlebt wird. Lediglich bei zwei Führungskräften kann mangelnde Professionalität identifiziert werden. Die Interviewpartner:innen berichten in diesem Zusammenhang über Aussagen „unter der Gürtellinie“, „Schulhofverhalten“ und von Verletzung der Integrität von Mitarbeitenden und Kolleg:innen.

Bezugnehmend auf die Forschungsfrage zur Wahrnehmung der Leadership-Kompetenzen in öffentlichen Unternehmen durch Mitarbeitende im Kontext der aktuellen Arbeitswelt, kann zusammenfassend festgehalten werden, dass stark ausgeprägte Leadership-Kompetenzen in öffentlichen Unternehmen im Bereich der Mitarbeiter-/ Teamentwicklung für die Mitarbeitenden deutlich wahrnehmbar sind. Konkrete Entwicklungspotentiale lassen sich auf Basis der Gespräche in den Bereichen Strategieorientierung, Ergebnis-sicherung, im Change Management sowie auch im Ressourcenmanagement ableiten. Vor allem in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung und die digitale Transformation ist auch der Ausbau des Basiswissens und des Verständnisses für Digitalisierung und neue Technologien von besonderer Bedeutung.

### 5.3 Kritische Reflexion und Ausblick

An dieser Stelle wird eine kritische Reflexion der Arbeit durch die Autorin vorgenommen. Wie jedes Forschungsprojekt unterliegt auch diese Forschungsarbeit einer Limitation.

Bei der vorliegenden Forschungsarbeit handelt es sich um eine qualitative Querschnittstudie, bei der die Wahrnehmung der Leadership-Kompetenzen in öffentlichen Unternehmen durch Mitarbeitende im Kontext der aktuellen Arbeitswelt erhoben wurde. Da die Erhebung einmalig, innerhalb eines kurzen Zeitraums stattgefunden hat, kann daraus abgeleitet werden, dass die Ergebnisse dieser Arbeit eine Momentaufnahme darstellen, die unterschiedlichen Einflüssen, wie beispielsweise Verzerrung der Wahrnehmung der Mitarbeitenden durch aktuelle Unzufriedenheit oder durch einen bevorstehenden Wechsel der befragten Mitarbeitenden, unterliegt.

Darüber hinaus ist auch das Sampling kritisch zu reflektieren. Grundsätzlich erfolgte die Auswahl der Interviewpartner:innen nach dem Zufallsprinzip auf Basis der im Vorfeld definierten Kriterien. Dennoch ist kritisch anzumerken, dass sich im Rahmen der Interviewgespräche herausgestellt hat, dass die Interviewpartner:innen alle Expert:innen auf ihrem Fachgebiet sind. Daher ist die Annahme möglich, dass sich der Führungsstil und das Führungsverhalten der Führungskräfte weniger erfahrenen Mitarbeitenden gegenüber unterscheiden könnte und daraus eine differenzierte Wahrnehmung der Kompetenzen die Folge wäre. Des Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass mit sechs männlichen und vier weiblichen Interviewpartner:innen keine ausgeglichene Balance zwischen männlichen und weiblichen Interviewpartner:innen herrscht. Das Alter der Interviewpartner:innen lag zum Zeitpunkt der Interviewgespräche zwischen 32 und 55 Jahren, damit waren im Rahmen der Interviews nicht alle berufstätigen Generationen vertreten. Dies kann als weitere Limitation dieser Arbeit betrachtet werden.

Bei der Auswahl der möglichen öffentlichen Unternehmen, die für die Befragung in Frage kommen, wurde die Branche des Unternehmens nicht mitberücksichtigt. Die Auswirkungen der Trends der aktuellen Arbeitswelt gestalten sich unterschiedlich in Unternehmen mit Arbeiter:innen und Angestellte als in Unternehmen, die nur Angestellte beschäftigen. Demzufolge können sich aufgrund der Trends unterschiedliche Herausforderungen für Unternehmen stellen, die eine differenzierte Erwartungen an Führungskräfte in den Unternehmen ergeben. Für die weitere Forschung sollte daher dieser Aspekt mitberücksichtigt werden.

Aufgrund der geringen Teilnehmendenanzahl ist die Aussagekraft der Ergebnisse für öffentliche Unternehmen dieser Untersuchung als limitiert zu betrachten, da von

Einzelaussagen nicht auf die Leadership-Kompetenzen aller Führungskräfte in den jeweiligen Unternehmen bzw. auf alle öffentlichen Unternehmen geschlossen werden kann.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass trotz dem Bemühen der Autorin eine neutrale Haltung im Sinne der Gütekriterien zu wahren, Interviewer:innen-Effekte nicht gänzlich ausgeschlossen werden können.

## **5.4 Implikationen für die Praxis**

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit zeigen auf, dass die Mitarbeitenden öffentlicher Unternehmen zahlreiche Leadership-Kompetenzen deutlich positiv wahrnehmen. Vor allem sozial-kommunikative Kompetenzen sind starke Ausprägungen besonders erkennbar. Dennoch konnten im Rahmen der Gespräche auch einige Entwicklungsfelder identifiziert werden.

Auf Basis der Erkenntnisse dieses Forschungsprojektes und bezugnehmend auf die Betrachtung der Kompetenzen auf Basis des LEaD-Kompetenzmodells, welches auch für die Diagnostik und Führungskräfteentwicklung in der Praxis eingesetzt wird, lässt sich ableiten, dass vor allem Kompetenzen im Kompetenzfeld „Strategieorientierung“ und „Ergebnissicherung“ noch deutlich ausbaufähig sind. Auch im Rahmen des Kompetenzfeldes „Umfeldbetrachtung“ zeigen die Ergebnisse vor allem in der Dimension zur Gestaltung von Veränderungen noch große Defizite. Ein besonderes Augenmerk sollte aus Sicht der Autorin auch auf die Professionalität der Führungskräfte in öffentlichen Unternehmen gelegt werden.

Für die Bewältigung der Herausforderungen, die die aktuelle Arbeitswelt an die Führungskräfte in öffentlichen Unternehmen aus Sicht der Mitarbeitenden stellt, ist ein gezielter Aufbau von Leadership-Kompetenzen unerlässlich. Durch die unterschiedlichen Branchen, in denen die Unternehmen tätig sind, ist auch empfehlenswert, den konkreten Bedarf an Leadership-Kompetenzen basierend auf den Anforderungen der jeweiligen Branche zu erheben sowie in weiterer Folge SOLL-Kompetenzprofil für die Führungskräfte zu entwickeln. Der Einsatz des LEaD-Kompetenzmodells scheint aus Sicht der Autorin empfehlenswert, da es die Anwendung auf individueller als auch organisatorischer Ebene ermöglicht. Auf Basis von SOLL/IST-Vergleichen ist der gezielte Entwicklungsbedarf zu erheben und entsprechende Entwicklungsangebote für Führungskräfte öffentlicher Unternehmen zu schaffen.

## Literaturverzeichnis

- Adamovich, Ludwig K./Funk, Bernd-Christian/Holzinger, Gerhart/Frank, Stefan L. (2009). *Österreichisches Staatsrecht* (4) 1. Aufl. Wien: Springer Wien.
- von Au, Corinna (2016). Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute. In Corinna von Au (Hrsg.). *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität* Leadership und Angewandte Psychologie. (S. 1–42). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Blake, Robert Rogers/Mouton, Jane Srygley (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing.
- Blumberg, Verena Simone Lore/Kauffeld, Simone (2021). Kompetenzen und Wege der Kompetenzentwicklung in der Industrie 4.0. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 52(2), 203–225.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2007). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler: Limitierte Sonderausgabe* 4. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Dörr, Stefan L./Schmidt-Huber, Marion/Maier, Günter W. (2021). Das LEaD-Kompetenzmodell – wirksam Führen im Kontext der digitalen Transformation. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 52(2), 325–339.
- Dörr, Stefan/Schmidt-Huber, Marion/Maier, Günter W. (2012). LEAD® – Entwicklung eines evidenzbasierten Kompetenzmodells erfolgreicher Führung. In Sven Grote (Hrsg.). *Die Zukunft der Führung* (S. 415–435). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Dörr, Stefan/Schmidt-Huber, Marion/Winkler, Brigitte/Klebl, Ulfried (2013). Führung. In Miriam Landes/Eberhard Steiner (Hrsg.). *Psychologie der Wirtschaft* Psychologie für die berufliche Praxis. (S. 247–278). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2020). Transkription. In Günter Mey/Katja Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (S. 835–854). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Eilers, Silke/Rump, Jutta/Schabel, Frank/Möckel, Kathrin (2021). HR-Report 2021. New Work. Hays AG und Institut für Beschäftigung und Employability IBE, 36.
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, L. von (2005). Kompetenz: modische Worthülse oder innovatives Konzept. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3(2005), 39–42.
- Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz/Grote, Sven/Sauter, Werner (2017). *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. unveröffentlicht: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, John/Sauter, Werner (2013). *So werden wir lernen!: Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze*. unveröffentlicht: Springer-Verlag.

- Erpenbeck, John/Sauter, Werner (2015). Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung: Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Fischer, Stephan/Häusling, André (2018). Agilität und Arbeit 4.0. In Simon Werther/Laura Bruckner (Hrsg.). *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* 1. Aufl. (S. 88–107). Berlin: Springer.
- Fleishman, Edwin A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1–6.
- Flick, Uwe (2020). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Günter Mey/Katja Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (S. 247–263). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Franken, Swetlana (2016). Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Franken, Swetlana (2022). Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme 1. Aufl. Wien: Facultas Verlag- und Buchhandels AG.
- Gahleitner, Silke-Brigitta/Schmitt, Rudolf/Gerlich, Katharina (2014). Qualitative und quantitative Forschungsmethoden für EinsteigerInnen aus den Arbeitsfeldern Beratung, Psychotherapie und Supervision. Weitramsdorf-Weidach: ZKS-Verlag Weitramsdorf-Weidach.
- Gellert, Franz Josef/Kesselmann, Manuela/Wilke, Christina Benita (2018). Arbeitswelt im Wandel. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 13(1), 12–17.
- Gessler, Michael/Sebe-Opfermann, Andreas (2022). Das Kompetenzmodell. In Michael Müller-Vorbrüggen/Jürgen Radel (Hrsg.). *Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* 5. Aufl. (S. 193–216). Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- Giesert, Marianne/Reuter, Tobias/Liebrich, Anja (2017). Arbeitsfähigkeit 4.0. Eine gute Balance im Dialog gestalten. Hamburg, VSA-Verlag.
- Glöckler, Ulrich/Maul, Gisela (2010). Führungsstile. In Ulrich Glöckler/Gisela Maul (Hrsg.). *Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess: Systemisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung* (S. 27–33). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Graen, George B./Uhl-Bien, Mary (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Graf, Matthias M./Van Quaquebeke, Niels (2012). Führung aus Sicht der Geführten verstehen: Denn wem nicht gefolgt wird, der führt nicht. In Sven Grote (Hrsg.). *Die Zukunft der Führung* (S. 291–306). Berlin, Heidelberg: Springer.

- Grimm, Julian/Tokarski, Kim Oliver (2022). Führen in agilen Organisationsstrukturen. In Jochen Schellinger/Kim Oliver Tokarski/Ingrid Kissling-Näf (Hrsg.). *Resilienz durch Organisationsentwicklung: Forschung und Praxis* (S. 225–251). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Grote, Sven/Goyk, Rüdiger (2018). Agile Führung – das neue Gutwort im Management? Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley, 17–35.
- Helfferrich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helmold, Marc (2021). *New Work, Transformational and Virtual Leadership: Lessons from COVID-19 and Other Crises* 1. Aufl. Cham: Springer.
- Helmold, Marc (2022). *Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Henke, Hans Jochen/Hillebrand, Rainer/Steltmann, Silke (2005). Müssen öffentliche Unternehmen anders gesteuert werden als private Unternehmen? In Rudolf X. Rutter/Karin Sahr/Georg Graf Waldersee (Hrsg.). *Public Corporate Governance: Ein Kodex für öffentliche Unternehmen* (S. 27–36). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John (2007). *Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest*. Münster: Waxmann Verlag.
- Höld, Regina (2009). Zur Transkription von Audiodaten. In Renate Buber/Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (S. 655–668). Wiesbaden: Gabler.
- Hopf, Christel (1995). Befragungsverfahren. In Uwe Flick/Ernst von Kardoff/Heiner Keupp/Lutz von Rosenstiel/Stephan Wolff (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Sozialforschung, Grundlagen Konzepte, Methoden und Anwendungen* (2) 2. Aufl. (S. 177–182). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Hunziker, Alexander/Steiner, Carole (2022). Mit agilem Mindset zur Resilienz. In Jochen Schellinger/Kim Oliver Tokarski/Ingrid Kissling-Näf (Hrsg.). *Resilienz durch Organisationsentwicklung: Forschung und Praxis* (S. 139–173). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kauffeld, Simone/Albrecht, Arnd (2021). „Kompetenzen und ihre Entwicklung in der Arbeitswelt von Morgen: branchenunabhängig, individualisiert, verbunden, digitalisiert?“ Gruppe. *Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 52, 1–6.
- Kotter, John P. (2008). *Force For Change: How Leadership Differs from Management* 5. Aufl. New York: The Free Press.
- Kruse, Jan (2011). Reader ' „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“ . unveröffentlicht: Inst. für Soziologie.
- Kühl, Wolfgang/Schäfer, Erich/Lampert, Andreas (2018). *Coaching als Führungskompetenz: Konzeptionelle Überlegungen und Modelle* 1. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Levin, Kate Ann (2006). Study design III: Cross-sectional studies. *Evidence-based dentistry*, 7(1), 24–25.
- Lewin, Kurt/Lippitt, Ronald/White, Ralph K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Libbe, Jens (2021). Öffentliche Unternehmen. In Uwe Andersen/Jörg Bogumil/Stefan Marschall/Wichard Woyke (Hrsg.). *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland* 8. Aufl. (S. 677–679). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Likert, Rensis (1961). *New Patterns of Management*. Michigan: McGraw-Hill.
- Lüneburg, Anke (2020). *Erfolgreich sein als Führungskraft in der Arbeitswelt 4.0: Begeisterung wecken mit Zukunftskompetenzen und Coaching-Tools* 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mann, Richard D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241–270.
- Mayring, Philipp (2020). Qualitative Forschungsdesigns. In Günter Mey/Katja Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (S. 3–17). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Melzer, Annegret/Heim, Yvonne/Sanders, Tobias/Bullinger-Hoffmann, Angelika C. (2019). Zur Zukunft des Kompetenzmanagements. In Angelika C. Bullinger-Hoffmann (Hrsg.). *Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe: Kompetenzentwicklung in der Arbeitswelt 4.0* Kompetenzmanagement in Organisationen. (S. 11–24). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In Detlef Garz/Klaus Kraimer (Hrsg.). *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441–471). Opladen: Westdt. Verl.
- Mey, Günter/Ruppel, Paul Sebastian (2018). Qualitative Forschung. In Oliver Decker (Hrsg.). *Sozialpsychologie und Sozialtheorie: Band 1: Zugänge* (S. 205–244). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Meyer, Matthias (2020). *Die smarte Verwaltung aktiv gestalten: Ein ganzheitliches Führungskonzept mit acht ausführlichen Best-Practice-Beispielen* 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden.
- Möller, Heidi/Giernalczyk, Thomas (2022). New Leadership – Führen in agilen Unternehmen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 29(1), 51–66.
- Mudra, Peter (2015). *Personalentwicklung: Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse*. unveröffentlicht: Vahlen.
- Paech, Andreas/Vogel, Dominik (2022). IT-Führungsrollen des Top-Management-Teams im öffentlichen Sektor. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 59(3), 854–866.

- Papenfuß, Ulf (2012). Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen: Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur Public Corporate Governance 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Peters, Theo (2015). Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte Mit vielen Beispielen 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Peters, Theo/Ghadiri, Argang (2013). Neuroleadership - Grundlagen, Konzepte, Beispiele: Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-02165-8> [Abruf am 31.08.2023].
- Pfister, Andres/Neumann, Uwe (2019). Führungstheorien. In Eric Lippmann/Andres Pfister/Urs Jörg (Hrsg.). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* 5. Aufl. (S. 39–73). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Reichard, Christoph (2018). Öffentliche Unternehmen. In Rüdiger Voigt (Hrsg.). *Handbuch Staat* (S. 789–794). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ritz, Adrian/Thom, Norbert (2019). Public Management: Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen 6. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- von Rosenstiel, Lutz/Nerdinger, Friedemann W. (2020). Grundlagen der Führung. In Lutz von Rosenstiel/Erika Regnet/Michel E. Domsch (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* 8. Aufl. (S. 21–53). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.) (2020). Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement 8. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Roth, Heinrich (1971). Pädagogische Anthropologie: Grundlagen einer Entwicklungspädagogik. Entwicklung und Erziehung. unveröffentlicht: Hermann Schroedel Verlag KG.
- Schmalhardt, Herbert (2005). Public Corporate Governance in Österreich — Stand der Diskussion. In Rudolf X. Ruter/Karin Sahr/Georg Graf Waldersee (Hrsg.). *Public Corporate Governance: Ein Kodex für öffentliche Unternehmen* (S. 273–288). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Seliger, Ruth (2014). Positive Leadership: Die Revolution in der Führung 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sitter, Roger (2001). Die Mitgliedsrolle des Managers im öffentlichen Unternehmen. In Thomas Edeling/Werner Jann/Dieter Wagner/Christoph Reichard (Hrsg.). *Öffentliche Unternehmen: Entstaatlichung und Privatisierung?* Schriftenreihe Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung. (S. 183–199). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Steinke, Ines (2009). Die Güte qualitativer Marktforschung. In Renate Buber/Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen* (S. 261–283). Wiesbaden: Gabler.

- Streicher, Hans Werner (2020). Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung: Praxishandbuch für Projektleiter und Führungskräfte. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Strübing, Jörg (2018). Qualitative Sozialforschung: Eine Komprimierte Einführung. Berlin/München/Boston, GERMANY: Walter de Gruyter GmbH.
- Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2008). Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Vogel, Rick/Keppeler, Florian/Papenfuß, Ulf (2018). Arbeitgeberattraktivität öffentlicher Unternehmen aus Sicht des Führungskräftenachwuchses der Verwaltung. ZögU Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 40(4), 256–282.
- Weber, Max (1976). Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss d. verstehenden Soziologie (5., rev. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- White, Robert W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review, 66(5), 297–333.

## Onlinequellenverzeichnis

- Bundeskanzleramt Sektion III, Öffentlicher Dienst und Verwaltungsreform (2011). Verwaltung in Österreich. Online: [https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/publikationen/verwaltung\\_in\\_oesterreich\\_2011\\_de.pdf?7t2sfw](https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/publikationen/verwaltung_in_oesterreich_2011_de.pdf?7t2sfw) [Abruf am 17.12.2022].
- Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (2022a). Öffentlicher Dienst - Ministerien und nachgeordnete Dienststellen. Online: <https://oeffentlicherdienst.gv.at/ueber-den-bundesdienst/organisationsstruktur-des-bundesdienstes/ministerien-und-nachgeordnete-dienststellen/> [Abruf am 16.12.2022].
- Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (2022b). Öffentlicher Dienst - Die Altersstruktur des Bundespersonals. Online: <https://oeffentlicherdienst.gv.at/ueber-den-bundesdienst/der-oeffentliche-dienst-in-oesterreich/> [Abruf am 10.10.2022].
- Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (2022c). Öffentlicher Dienst - Der öffentliche Dienst in Österreich. Online: <https://oeffentlicherdienst.gv.at/ueber-den-bundesdienst/der-oeffentliche-dienst-in-oesterreich/> [Abruf am 16.12.2022].
- Europäische Kommission (2021). Klimaschutz und Grüner Deal. Online: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/climate-action-and-green-deal\\_de](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/climate-action-and-green-deal_de) [Abruf am 12.01.2023].
- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2019). NEW WORK: Best Practices und Zukunftsmodelle. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Online: <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html>.

- Österreichs E-Wirtschaft (2021). 20 Jahre Strommarktliberalisierung. Online: <https://oesterreichsenergie.at/aktuelles/neuigkeiten/detailseite/20jahre-strommarktliberalisierung> [Abruf am 13.01.2023].
- Statistik Austria (2022a). Bevölkerungspyramide 1952 - 2100 Österreich. Online: [https://www.statistik.at/atlas/bev\\_prognose/#!y=2050&o=2050v1](https://www.statistik.at/atlas/bev_prognose/#!y=2050&o=2050v1) [Abruf am 18.12.2022].
- Statistik Austria (Hrsg.) (2022b). Demographisches Jahrbuch 2020. Wien: Bundesanstalt Statistik Österreich. Online: <https://statistik.at/services/tools/services/publikationen/detail/1237> [Abruf am 01.11.2022].
- Statistik Austria (2022c). Ukraine-Krise lässt Bevölkerung schneller wachsen. Wien: Bundesanstalt Statistik Österreich. Online: <https://www.statistik.at/fileadmin/announcement/2022/11/20221130Bevoelkerungsprognose2022.pdf> [Abruf am 18.12.2022].

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Bevölkerungspyramide Österreich 2022 im Vergleich zu 2050 .....	10
Abbildung 2: Zusammenhang von Kompetenzen, Qualifikationen, Wissen und Fertigkeiten .....	30

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Anforderungen an Führungskräfte aufgrund der aktuellen Trends .....	14
Tabelle 2: Gegenüberstellung Qualifikation und Kompetenz .....	29
Tabelle 3 : Kompetenzklassifikation nach Rothe und Hinnerichs .....	30
Tabelle 4: LEaD-Kompetenzfelder.....	34
Tabelle 5: Übersicht der Interviewteilnehmenden .....	42
Tabelle 6 : Übersicht Haupt- und Subkategorien .....	46

## Anhang A: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden	
<b>Einstieg</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vielen Dank dass du dich breit erklärt hast an meiner Studie zum Thema Führung und Leadership-Kompetenzen teilzunehmen.</li> <li>- Vorstellung des Forschungsgegenstands</li> <li>- Information zum Ablauf / Verwendung der Ergebnisse</li> <li>- Einverständnis zur Tonaufnahme / Hinweis auf Anonymität</li> </ul>	
<b>Fragen</b>	<b>Optionale Zusatzfragen</b>
<b>1. Eröffnung</b>	
1.1. Beschreiben Sie bitte kurz Ihre berufliche Laufbahn insbesondere in diesem Unternehmen?	Wie lange sind Sie bereits in diesem Unternehmen tätig?
1.2. Warum haben Sie sich dafür entschieden in einem öffentlichen Unternehmen zu arbeiten?	
<b>2. Persönliches Idealbild von Führung</b>	
2.1. Wenn Sie an Ihre bisherige berufliche Laufbahn denken, welche Ihrer Führungskräfte hat Sie besonders im positiven Sinne geprägt?	Was hat diese Führungskraft so besonders gemacht? Welche Kompetenzen hatte diese, die andere nicht hatten?
2.2. Was zeichnet für Sie persönlich „gute“ Führung aus?	Wie beschreiben Sie die ideale Führungskraft? Welche Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen müsste die ideale Führungskraft für Sie mitbringen? Warum sind Ihnen diese Kompetenzen besonders wichtig?
2.3. Beschreiben Sie bitte Situationen, in denen Sie sich besonders gut bzw. schlecht geführt gefühlt haben?	Warum gerade diese Situationen? Was war in diesen Situationen besonders wichtig für Sie?
2.4. Und wenn Sie jetzt an Ihre aktuelle Führungskraft denken, welche Situationen fallen Ihnen ein, in denen Sie sich gut bzw. schlecht geführt gefühlt haben?	Warum gerade diese Situationen? Was war in diesen Situationen besonders wichtig für Sie?
<b>3. Aktuelle Führung und Kompetenzen</b>	
3.1. Wenn Sie an Ihre aktuelle Führungskraft denken, welche drei Schlagworte kommen Ihnen spontan in den Sinn?	Warum ausgerechnet diese? Was assoziieren Sie mit diesen Begriffen?
3.2. Wie würden Sie Ihre aktuelle Führungskraft bzw. ihren Führungsstil beschreiben?	
3.3. Worauf legt Ihre Führungskraft im Rahmen ihrer Führungsarbeit besonders viel Wert?	Wofür nimmt sich Ihre Führungskraft besonders viel Zeit? Was ist ihr besonders wichtig dabei?

	Würden Sie Ihre Führungskraft als aufgaben- oder mitarbeitendenorientiert bezeichnen? Woran machen Sie das fest?
3.4. Wo nehmen Sie die größten Stärken bei Ihrer Führungskraft wahr?	Was kann Ihre Führungskraft besonders gut?
3.5. Wo denken Sie sieht Ihrer Führungskraft ihre eigenen persönlichen Stärken in der Führung?	Wie deckt sich dieses Bild mit Ihrer Wahrnehmung? Wo sehen Sie konkreten Nachholbedarf? Was gelingt Ihrer Führungskraft nicht bzw. noch nicht so gut?
3.6. Bezugnehmend auf die ideale Führungskraft, die Sie vorhin beschrieben haben, inwieweit gleicht Ihre aktuelle Führungskraft dieser Vorstellung?	Welche gravierenden Unterschiede stellen Sie da fest? Wie gehen Sie persönlich damit um?
<b>4. Zusammenarbeit und Aufgaben</b>	
4.1. Wie würden Sie Ihren persönlichen Arbeitsstil beschreiben?	Worauf legen Sie besonders viel Wert in Ihrem Arbeitsumfeld? Was wirkt auf Sie besonders motivierend? Welche Rolle spielt dabei Ihre Führungskraft? Was erwarten Sie konkret von ihrer Führungskraft?
4.2. Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft beschreiben?	Wie würden Sie die Zusammenarbeit im Team beschreiben? Welche Rolle nimmt Ihre Führungskraft im Team ein?
4.3. Inwieweit werden Ihre persönlichen Stärken, Fähigkeiten und Interessen bei der Aufgabenverteilung von Ihrer Führungskraft berücksichtigt?	Haben Sie ein Mitspracherecht bei der Zuteilung Ihrer Aufgaben? Wie äußert sich das für Sie?
4.4. Welchen Entscheidungsspielraum räumt Ihnen Ihre Führungskraft bei der Erledigung Ihrer Aufgaben ein?	Können Sie mir Situationen beschreiben, bei denen Sie das Gefühl hatten, großen Entscheidungsspielraum zu haben? In welchen Situationen wurde von Ihrer Führungskraft für Sie entschieden? Wie ist es Ihnen dabei gegangen?
<b>5. Beziehung Führungskraft und Mitarbeitende</b>	
5.1. Wie würden Sie die Beziehung zu Ihrer aktuellen Führungskraft beschreiben?	Inwieweit sind Sie mit dem Status quo zufrieden? Womit sind Sie zufrieden? Was fehlt Ihnen?
5.2. Wie sieht für Sie persönlich die ideale Verbindung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden aus?	Worauf legen Sie dabei besonderen wert? Was wäre aus Ihrer Sicht ein No-Go?
5.3. Wie wollen Sie von Ihrer Führungskraft geführt werden?	Was brauchen Sie persönlich als Mitarbeiter:in konkret von Ihrer Führungskraft? Sprechen Sie mit Ihrer Führungskraft über Ihre Bedürfnisse als Mitarbeiter:in? Wie geht Ihre Führungskraft damit um?

5.4. Betrachten Sie Ihrer Führungskraft als Vorbild? Weshalb?	Was konkret macht Ihrer Führungskraft für Sie persönlich zum Vorbild? Was schätzen Sie an Ihrer Führungskraft? Welche Kompetenzen muss Ihre Führungskraft aufweisen, damit Sie sie als Vorbild wahrnehmen?
5.5. Gibt es Verhaltensweise bei Ihrer Führungskraft, die Sie besonders positiv wahrnehmen? Welche Verhaltensweisen sind das?	In welchen Situationen kommen diese Verhaltensweisen zum Vorschein?
5.6. Haben Sie schon einmal bei Ihrer Führungskraft Verhaltensweisen wahrgenommen, die Sie persönlich für nicht gut befunden haben?	Bitte beschreiben Sie mir eine konkrete Situation, in der Sie diese Verhaltensweise wahrgenommen haben. Was haben Sie in dieser Situation für nicht gut empfunden und warum? Was hätten Sie in diese Situation von Ihrer Führungskraft erwartet? Wie hätten Sie sich an ihrer Stelle verhalten?
5.7. Hatten Sie schon einmal das Gefühl Ihrer Führungskraft nicht folgen zu können?	In welcher Situation war das der Fall? Wie hat sich da Ihre Führungskraft verhalten? Was hätten Sie von Ihrer Führungskraft in dieser Situation erwartet? Wie hat sich das für Sie persönlich angefühlt? Haben Sie mit Ihrer Führungskraft darüber gesprochen? Wie ist Ihre Führungskraft damit umgegangen?
<b>6. Trends und Herausforderungen</b>	
<b>Erläuterung der Trends durch die Forscherin:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortschreitende Digitalisierung und digitale Transformation → Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, digitale Produkte und Geschäftsmodelle, Veränderung der Zusammenarbeitsformen, Flexibilisierung von Arbeit</li> <li>- Demografischer Wandel und Wertewandel → Fachkräftemangel, Alterung der Belegschaft, neue Generationen, Diversität der Mitarbeitenden, Wunsch nach Demokratisierung und Selbstverwirklichung; Nachhaltigkeit</li> <li>- Steigende Komplexität und zunehmende Dynamiken → permanente Veränderung, Agilität, verstärkter Wettbewerb, Innovationsdruck</li> </ul>	
6.1. Wenn Sie beispielsweise an die fortschreitende Digitalisierung und digitale Transformationen in Ihrem Unternehmen denken, welche Auswirkungen bzw. Veränderungen sind für Sie in Ihrem direkten Arbeitsumfeld erkennbar und welche Herausforderungen ergeben sich dadurch?	Wie hat sich Ihr Arbeitsalltag in den letzten Jahren aufgrund von Digitalisierung verändert? Welche Auswirkung hat Digitalisierung auf die Zusammenarbeit in Ihrem Team? Wie gehen Sie im Team mit den gegebenen Herausforderungen um? Welche Rolle nimmt dabei Ihre Führungskraft ein?
6.2. Welche besonderen Anforderungen ergeben sich aus Ihrer Sicht aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung an Ihre Führungskraft?	Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Führungskraft die Anforderungen erfüllt kann und diesen Herausforderungen gewachsen ist? Woran erkennen Sie das?

6.3. Welche Erwartung haben Sie persönlich Ihrer Führungskraft gegenüber in Anbetracht der Veränderungen und Herausforderungen?	Inwieweit, glauben Sie, kann Ihre Führungskraft diese Erwartung erfüllen? Was bräuchte Ihre Führungskraft, damit sie die Erwartungen besser erfüllen kann?
6.4. Welche Auswirkungen bzw. Veränderungen nehmen Sie durch den demografischen Wandel in Ihrem direkten Arbeitsumfeld wahr und welche Herausforderungen ergeben sich dadurch?	Inwieweit ist Ihr Team vom Fachkräftemangel betroffen? Wie geht Ihre Führungskraft mit dieser Herausforderung um? Welche veränderten Werte nehmen Sie persönlich wahr?
6.5. Wenn Sie das jüngste und das älteste Teammitglied in Ihrem Team vergleichen, nehmen Sie im Berufsalltag unterschiedliche Bedürfnisse insbesondere in Sachen Führung wahr? Welche Unterschiede stellen Sie da fest?	Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Führungskraft auf die unterschiedlichen Bedürfnisse individuell eingeht? Wie macht sich das für Sie bemerkbar? Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen, in dem das der Fall war bzw. nicht der Fall war?
6.6. Welche besonderen Anforderungen ergeben sich aus Ihrer Sicht aufgrund der demografischen Veränderungen an Ihre Führungskraft?	
6.7. Wenn Sie auf die letzten drei Jahre zurückblicken, wie hat sich Ihr Arbeitsalltag verändert?	Inwiefern hatten diese Veränderungen Auswirkung auf das Führungsverhalten Ihrer Führungskraft?
6.8. Wie haben sich Ihre Bedürfnisse und Erwartungen an Ihre Führungskraft dadurch verändert?	Wie geht Ihre Führungskraft mit den veränderten Erwartungen und Ihren persönlichen Bedürfnissen um?
6.9. Welche Fähigkeiten werden aus Ihrer Sicht für Führungskräfte in der Mitarbeiter:innenführung besonders wichtig sein, um den Herausforderungen der aktuellen und auch zukünftigen Arbeitswelt begegnen zu können?	Was braucht es aus Ihrer Sicht in Sachen Führung, um den Herausforderungen, die die aktuelle Arbeitswelt mit sich bringt, begegnen zu können?
<b>7. Bindung an Führungskraft</b>	
7.1. Wenn Sie die Führungskompetenzen Ihrer Führungskraft nach dem Schulnotensystem benoten müssten, welche Note würden Sie ihr geben? Begründen Sie bitte Ihre Benotung!	Was bräuchte Ihre Führungskraft oder wie müsste sie sich verhalten, damit sie um einen Grad besser benotet wird?
7.2. Wenn Sie Ihrer Führungskraft anonym eine Empfehlung für die Zukunft aussprechen könnten, welche wäre das? Warum?	
<b>8. Abschluss</b>	
8.1. Gibt es noch weitere Aspekte, auf die Sie hinweisen möchten oder die Ihnen in diesem Zusammenhang wichtig wären und bisher nicht zur Sprache gekommen sind?	
8.2. Soziodemografische Daten: - Geschlecht und Alter Interviewpartner:in - Geschlecht und geschätztes Alter der Führungskraft	

- Branche des Unternehmens
- Bereich, Rolle im Unternehmen
- Unternehmenszugehörigkeit in Jahren

**Danksagung für die Teilnahme**