

# **DISSERTATION**

von

**Gesa Münchhausen**

**Führung und Biografie. Ein Beitrag zur biografieorientierten  
Kompetenzentwicklung von Führungskräften in Organisationen**

Angefertigt im Rahmen der Promotionsordnung  
zur Erlangung des Doktorgrades

Eingereicht an der Fakultät für Pädagogik der Universität Bielefeld  
im September 2004

Gutachter: Prof. Dr. Wolfgang Wittwer  
Dr. habil. Christian Palentien

## Inhaltsverzeichnis:

	Seite
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	IV
<b>0. Einleitung</b> .....	1
<b>1. Veränderungsprozesse und ihre Auswirkungen</b> .....	7
1.1 Veränderungen von Technologien, Märkten und Werten .....	8
1.2 Veränderungen in den Organisationen .....	11
1.2.1 Vom Taylor-Prinzip zur Lean Production .....	11
1.2.2 Zunahme von Lernenden Organisationen .....	14
1.2.3 Bedeutungszunahme von Wissensmanagement .....	17
1.2.4 Entwicklung von virtuellen Unternehmen .....	20
1.3 Wandel der Arbeits- und Berufswelt .....	22
1.4 Bedeutungszunahme der Biografieorientierung .....	25
<b>2. Zum Wandel der Führung</b> .....	29
2.1 Definitionen von Führung .....	29
2.2 Klassische Eigenschafts- u. Situationstheoretische Ansätze .....	33
2.2.1 Orientierung an der Person .....	34
2.2.2 Orientierung an der Situation .....	37
2.3 Neue Anforderungen an die Führung in Veränderungsprozessen .....	40
2.3.1 Theorien der systemischen und der symbolischen Führung .....	41
2.3.2 Machttheoretische Ansätze .....	43
2.3.3 Rollenerwartungen und Spannungsfelder der Führung .....	45
2.4 Führung in virtuellen Unternehmen .....	52
2.5 Trends in der Führung .....	55
<b>3. Biografie und Biografieforschung</b> .....	59
3.1 Definitionen zur Biografie .....	59
3.2 Abgrenzung zum Lebenslauf .....	61
3.3 Historische Entwicklungen .....	63
3.4 Ziele der Biografieforschung .....	65
3.5 Grundannahmen und Ansätze .....	68
3.6 Bedeutung der Deutungsmuster .....	71
3.7 Einsatz von biografische Methoden .....	73

<b>4. Biografieorientierte Kompetenzentwicklung von Führungskräften ....</b>	<b>77</b>
4.1 Definitionen von Kompetenz .....	77
4.1.1 Abgrenzung zu Qualifikation .....	82
4.1.2 Abgrenzung zu Schlüsselqualifikation .....	84
4.2 Ziele der Kompetenzentwicklung von Führungskräften .....	87
4.3 Berücksichtigung konstruktivistischer Lerntheorien .....	96
4.4 Methoden der Kompetenzentwicklung .....	102
4.5 Biografieorientierte Kompetenzentwicklung .....	106
4.5.1 Grundlinien einer biografieorientierten Kompetenzentwicklung ....	106
4.5.2 Nutzung der biografischen Potenziale .....	108
4.5.3 Teilnehmerorientierung und Erfahrungslernen .....	109
4.5.4 Voraussetzungen für biografisches Lernen .....	110
<b>5. Empirischer Teil: Befragung von Führungskräften .....</b>	<b>113</b>
5.1 Qualitatives forschungsmethodisches Vorgehen .....	113
5.2 Durchführung von leitfadengestützten Interviews .....	119
5.3 Auswertung der Interviewergebnisse .....	124
5.4 Darstellung der Ergebnisse .....	131
5.4.1 Interview A: Biografisches Gespräch macht wesentliche Aspekte der Führung bewusst .....	131
5.4.2 Interview B: Führung leicht gemacht ist ab einer bestimmten Ebene nicht mehr möglich .....	136
5.4.3 Interview C: Hinter Standard-Programmen kann man sich verstecken .....	144
5.4.4 Interview D: Vorbilder sind sinnvoll als Coach .....	152
5.4.5 Interview E: Regelmäßiges Feedback zur Weiterentwicklung der Führung .....	159
5.5 Interpretation der Interviewergebnisse .....	166
5.6 Konsequenzen für die biografieorientierte Kompetenzentwicklung ...	175
<b>6. Resümee .....</b>	<b>181</b>
<b>7. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>183</b>
<b>8. Anhang .....</b>	<b>195</b>

## **Abbildungsverzeichnis:**

	Seite
1. Megatrends fundamentaler Veränderungen .....	7
2. Umfeldveränderungen als Auslöser für Veränderungsprozesse .....	10
3. Veränderung der Organisationsstrukturen .....	14
4. Formen des Lernens in einer Lernenden Organisation .....	15
5. Ziele von Wissensmanagement .....	18
6. Kernmerkmale von virtuellen Unternehmen .....	21
7. Kennzeichen des Wandels der Arbeits- und Berufswelt .....	23
8. Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen .....	46
9. Rollendilemmata der Führung .....	48
10. Veränderte Anforderungen an die Führung .....	56
11. Abgrenzung von Biografie und Lebenslauf .....	62
12. Wichtige Ziele der Biografieforschung .....	66
13. Teilprozesse der Anerkennung und Validierung von außerberuflich erworbenen Kompetenzen .....	95
14. Lerntheoretische Konzeptionen .....	97
15. Kennzeichen konstruktivistischen Erwachsenenlernens .....	100
16. Prinzipien konstruktivistisch gestalteter Lernumgebungen .....	101
17. Abgrenzung qualitativer und quantitativer Forschung .....	114
18. Leitfaden für die Interviews .....	123
19. Biografische Übung .....	123
20. Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse .....	127
21. Kategorien für das Interview A .....	132
22. Kategorien für das Interview B .....	137
23. Kategorien für das Interview C .....	144
24. Kategorien für das Interview D .....	152
25. Kategorien für das Interview E .....	159

## **0. Einleitung**

Der Kompetenzentwicklung von Führungskräften kommt in Zeiten gravierender und einschneidender Veränderungsprozesse in Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie eine entscheidende Bedeutung zu. Unternehmerisches Handeln in dezentralen Strukturen, globale Orientierung, ein permanenter Veränderungsdruck und die adäquate Mitarbeiterführung sind die Herausforderungen, die an Führungskräfte gestellt werden. Sie müssen in der Lage sein, flexibel auf die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen einzugehen und vorausschauend zu agieren. Die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte ist notwendig, um diesen sich durch den Strukturwandel ändernden Anforderungen gerecht zu werden und um somit die Sicherung der dauerhaften Unternehmensentwicklung zu unterstützen. Denn das Verständnis von Führung ist eng verbunden mit der Organisationsstruktur eines Unternehmens: Werden diese Strukturen modifiziert, ändern sich auch die Anforderungen an die Führungskräfte. Die Unternehmen müssen künftig zunehmend in der Lage sein, die Führungskräfte und die Mitarbeiter mit veränderten Kompetenzanforderungen und Verhaltensansprüchen vertraut zu machen und sie entsprechend zu qualifizieren. Denn Strukturveränderungen ziehen nicht "automatisch" Verhaltensänderungen nach sich. Vielmehr bilden strukturelle Maßnahmen den Rahmen für die erforderlichen Bewusstseins- und Verhaltensänderungen, die durch geeignete Qualifizierung und Kompetenzentwicklung erreicht werden können.

Bei der vorliegenden Arbeit spielen die Erkenntnisse der Biografieforschung eine wichtige Rolle. Typisch für die Biografieforschung ist die Frage nach den individuellen Sinn- und Bedeutungsgehalten, d.h. die Betroffenen werden selbst nach ihren konkreten Lebenserfahrungen gefragt. Die Entwicklung eines Menschen wird dabei als ein lebenslanger Erfahrungsprozess begriffen, ohne den Schwerpunkt auf einzelne Entwicklungsstadien - wie zum Beispiel die frühe Kindheit - oder einzelne Lebensbereiche - zum Beispiel die Berufswelt - zu legen. Vielmehr kennzeichnet sich die Biografieforschung durch einen ganzheitlichen Ansatz aus, der die komplette Biografie in den Forschungsprozess einbezieht.

Die Ergebnisse der Biografieforschung mit ihren verschiedenen wissenschaftstheoretischen Ausprägungen stellt eine bisher kaum genutzte Quelle in der Kompetenzentwicklung dar, um die einzelnen Führungskräfte bei diesen Entwicklungsprozessen zu unterstützen.

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel der vorliegenden Dissertation, einen Beitrag für die biografieorientierte Kompetenzentwicklung von Führungskräften zu leisten. Bisher existieren in Wissenschaft und Praxis lediglich einzelne, punktuelle Maßnahmen, um biografieorientiertes Lernen zu fördern, insbesondere für die Zielgruppe der Führungskräfte. Gerade für diese ist es aber sehr wichtig, den bisherigen Weg (beruflich und privat) reflektorisch in die gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen zu integrieren. Durch die Reflexion vergangener (Führungs-) Erfahrungen können gewinnbringende und aufschlussreiche Rückschlüsse für die gegenwärtige und zukünftige Situation und für das Lernen gezogen werden. Das Bewusstwerden der eigenen, individuellen Führungskompetenzen in Zeiten großflächiger und rasanter Umbrüche in allen Bereichen der Gesellschaft (Wirtschaft, Politik, Technologie, Organisationen, Familie, Freizeit etc.) stellt für jede Führungskraft eine große Ressource zur eigenen Standortbestimmung dar, zur Planung und Realisierung künftiger beruflicher (und privater) Ziele sowie zur Notwendigkeit einer Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen durch Lernen. Auf der anderen Seite bieten sich somit erfolgversprechende Anknüpfungspunkte für die Personalentwicklung in Unternehmen.

Die Brauchbarkeit und die Verwertungsmöglichkeiten von standardisierten, einheitlich zugeschnittenen Kompetenzentwicklungskonzepten, die nicht oder nur zu einem geringen Anteil auf den individuellen Erfahrungs- und Lernhintergrund der einzelnen Beteiligten eingehen, wird hiermit in Frage gestellt.

Die Biografien der Führungskräfte gilt es in die Kompetenzentwicklung in der Form zu integrieren, dass diese und deren soziale Einbettung im Vordergrund stehen, um somit lebensgeschichtliches Wissen über sich selbst zu erarbeiten und für die künftige Führungstätigkeit zu nutzen.

Das forschungsleitende Interesse der Dissertation ist es, die Besonderheiten einer biografieorientierten Kompetenzentwicklung herauszuarbeiten und Ansatzpunkte für das biografische Lernen der Führungskräfte aufzuzeigen.

Eine Grundannahme ist hierbei, dass die Kompetenzentwicklung von Führungskräften - insbesondere in Veränderungsprozessen - an der Biografie der Individuen anknüpfen bzw. sich auf den individuellen Erfahrungshintergrund des Einzelnen beziehen muss. Um diese These zu legitimieren, werden Hintergründe, Begründungszusammenhänge und Ansätze der Biografieforschung aufgeführt. Die Biografieorientierung dient dazu, das Verständnis und die Vorstellung von Führung bei den Individuen zu ermitteln und zu reflektieren. Dabei gewonnene Erkenntnisse tragen zur biografieorientierten Kompetenzentwicklung der Führungskräfte bei.

Den Ausgangspunkt der Arbeit bilden die gravierenden Veränderungsprozesse des Strukturwandels und die damit verbundenen geänderten Anforderungen an die Führungskräfte. Daher werden im ersten Kapitel die Veränderungen der Technologien, Märkte und Werte ausführlich dargestellt. Daran knüpfen die Veränderungen in den Organisationen an, beginnend mit der vor allem durch Arbeitsteilung und hierarchischen Abläufen gekennzeichneten traditionellen tayloristischen Organisationsstruktur, bis hin zu den „schlanken“, enthierarchisierten Strukturen und Abläufen der Lean Production. Danach folgt die Beschreibung der sogenannten Lernenden Organisationen, bei denen ein organisationaler Erfolg in entscheidendem Maße von der Lern- und Weiterentwicklungsfähigkeit einer Organisation abhängt. Gleiches gilt für das Wissensmanagement, welches Hilfestellung zum Umgang mit den, aufgrund unserer komplexen und dynamischen Welt, zunehmenden Daten und Informationen geben soll. Dem schließt sich die Beschreibung der Entwicklung von virtuellen Unternehmen an, die aufgrund der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zunehmend entstehen. Das erste Kapitel mündet in der Darstellung des Wandels der Arbeits- und Berufswelt und der damit verbundenen Bedeutungszunahme der Biografieorientierung. Hier wird beschrieben, warum es vor dem Hintergrund des Strukturwandels immer wichtiger wird die individuelle Biografie zu betrachten.

Das zweite Kapitel widmet sich dem Wandel der Führung in den Organisationen. Dabei wird zunächst darauf eingegangen, was unter Führung verstanden wird und welche verschiedenen Erklärungsansätze innerhalb der Führungsfor-

schung existieren. Die Auseinandersetzung mit den Vorstellungen von Führung ist für diese Arbeit wichtig, weil Elemente jedes Konzeptes die Führungskräfte in unterschiedlichem Ausmaß geprägt haben können. Es wird vor allem auf die traditionellen Führungsansätze der Eigenschafts- und der Situationstheorie eingegangen, deren Defizite und daran anknüpfend auf die Ansätze der Führung in Veränderungsprozessen. Das Führungsverständnis muss sich nämlich aufgrund einschneidender Veränderungen ändern. Außerdem nehmen die Rollenerwartungen und Spannungsfelder der Führung aufgrund einer steigenden Komplexität zu. Führungskräfte müssen mehr und mehr solche Spannungsfelder aushalten und lernen, damit in konstruktiver Weise umzugehen. Das zweite Kapitel endet mit der Beschreibung der Führung in virtuellen Unternehmen und den Trends in der Führung.

Im dritten Kapitel wird das Thema Biografie und die Biografieforschung stärker beleuchtet. Begonnen wird dabei mit verschiedenen Definitionen von Biografie und der Abgrenzung zum Begriff ‚Lebenslauf‘. Anschließend werden die historischen Entwicklungen der Biografieforschung aufgezeigt, angefangen von den frühen Entwicklungen pädagogischer Biografieforschung im 18. Jahrhundert bis hin zur Gegenwart. Die verschiedenen Ziele, Grundannahmen und Ansätze innerhalb der Biografieforschung schließen sich an. Danach folgt die Darstellung der sogenannten Deutungsmuster, die Sets von Deutungen und Sichtweisen der Realität darstellen, denen in der biografischen Forschung nachgegangen wird. D.h. letztlich auch, dass die Kompetenzentwicklung an den Deutungsmustern anknüpfen muss. Den Abschluss des dritten Kapitels bilden die exemplarisch beschriebenen biografischen Methoden.

Die biografieorientierte Kompetenzentwicklung von Führungskräften ist Gegenstand des vierten Kapitels, wobei zunächst mit der Darstellung zur Kompetenzentwicklung begonnen wird. Es werden Definitionen von Kompetenz sowie deren Abgrenzung zu Qualifikation und auch Schlüsselqualifikation aufgezeigt. Daran knüpfen Ziele und Inhalte von Kompetenzentwicklung an, wie die Förderung der beruflichen Handlungskompetenz, die Entwicklung der individuellen Kompetenzen und die Förderung der informell erworbenen Kompetenzen. Anschließend wird der Frage nachgegangen, warum die Berücksichtigung vor al-

lem konstruktivistischer Lerntheorien bei der Kompetenzentwicklung von entscheidender Bedeutung ist, insbesondere bei einer biografieorientierten Kompetenzentwicklung. Die Methoden der Kompetenzentwicklung werden dann in exemplarischer Form beschrieben. Dieses Kapitel mündet in einer Skizzierung der wesentlichen Anknüpfungspunkte einer biografieorientierten Kompetenzentwicklung, d.h. einer Ausgestaltung von Kompetenzentwicklung, die an den biografischen Erfahrungen der Individuen, hier der Führungskräfte, anknüpft. Hierbei wird es darum gehen, auf die Nutzung der biografischen Potenziale einzugehen, auf die Teilnehmerorientierung und das Erfahrungslernen und last but not least auf die Voraussetzungen für das biografische Lernen.

Das fünfte Kapitel beschreibt den empirischen Teil der Dissertation. Zurückgegriffen wird dabei - wie innerhalb der Biografieforschung üblich - auf qualitative Forschungsmethoden, da somit den „subjektiven Faktoren“ besser Rechnung getragen werden kann und zudem die Möglichkeit besteht, auf die individuellen Erfahrungen jeder einzelnen Führungskraft einzugehen. Es wurde eine qualitative Befragung in Form von leitfadengestützten, biografieorientierten Interviews mit Führungskräften aus einem Unternehmen der Technologiebranche durchgeführt. Ziel der empirischen Erhebung war es, die bisherigen theoretischen Aussagen und Thesen zu überprüfen und Erkenntnisse für eine biografieorientierte Kompetenzentwicklung zu erhalten. Auf diese Weise sollte die Relevanz der Erkenntnisse der Biografieforschung für die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte herausgestellt werden. Es wurde in jedem einzelnen "Fall" der Relevanz der Biografieorientierung nachgegangen, und zwar über Fragen, die sich auf die biografischen Erfahrungen mit Führung und der Kompetenzentwicklung beziehen. Bisher wurden die Erkenntnisse der Biografieforschung nicht explizit in einen Zusammenhang gebracht mit der Führung bzw. der Kompetenzentwicklung von Führungskräften in Unternehmen. Deshalb sollten im Rahmen dieser Arbeit empirische Daten zu den biografischen Erfahrungen und Erlebnissen von Führungskräften erhoben werden, um hierdurch die Ansatzpunkte für eine biografieorientierte Ausgestaltung der Kompetenzentwicklung zu untermauern.

## 1. Veränderungsprozesse und ihre Auswirkungen

Schon die alten Griechen sagten: „panta rei“ – alles ist im Fluss und bewerteten Veränderungsprozesse durchaus als positiv. Diese Auffassung zu Veränderungen und Wandel ist heute noch in vielen theoretischen Konzepten und Ansätzen zu finden. „Veränderung meint in einem normativen, qualitativen Sinne stets Entwicklung, als Höher- und Weiterentwicklung beispielsweise von Eigenschaften, Fähigkeiten, Interessen oder Beziehungen“ (Sonntag 1997, S. 163).

Bereits 1984 formulierte Naisbitt verschiedene Megatrends zu den künftigen Entwicklungen in der Weltwirtschaft (vgl. Abb. 1). Diese machten deutlich, dass die Zukunft einschneidende Veränderungen mit sich bringt, insbesondere auch für Unternehmen und die darin tätigen Menschen.

- Starke Wachstumsimpulse und rezessive Einflüsse lösen einander ab.
- Beachtliche Schwankungen von monetären Größen und wirtschaftlichen Werten.
- Fortschreitende Internationalisierung und Globalisierung.
- Rasanter technischer Fortschritt.
- Neue Informatik- und Kommunikationssysteme verändern Wirtschaftsprozesse.
- Bedeutende demografische Veränderungen.
- Neue Werthaltungen im sozialen Umfeld.
- Erhaltung der Umwelt wird zum zentralen Anliegen.
- Neue Ära der Ost-West-Beziehungen.
- Das pazifische Becken als zukünftiger Wirtschaftsraum.

Abb. 1: Megatrends fundamentaler Veränderung (Naisbitt 1984; zit. n. Geißler 1995, S. 362)

Diese Trends bestätigten sich in der Folge, denn die vergangenen Jahre waren gekennzeichnet durch einen einschneidenden Strukturwandel: Die technologischen Neuerungen zogen eine Vielzahl von Veränderungen nach sich wie zum Beispiel die Globalisierung von Märkten und Produkten. Die Auswirkungen dieser gravierenden Veränderungsprozesse richten sich auf das gesamte gesellschaftliche Leben und werden in der vorliegenden Arbeit insbesondere im Hinblick auf das in Organisationen stattfindende Arbeitsleben und die dort auszuführenden Aufgaben betrachtet. Im Folgenden werden die Veränderungsprozesse und ihre Auswirkungen weiter konkretisiert.

## 1.1 Veränderungen von Technologien, Märkten und Werten

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien, neue Produktionstechnologien und die Weiterentwicklung der Mikroelektronik verändern die Welt, und sie gelten als entscheidender Antrieb für den Strukturwandel. Die Unternehmen müssen sich, um wettbewerbsfähig zu bleiben, den technologischen Entwicklungen anpassen, Umstrukturierungen vornehmen oder die Produktangebote umstellen. "Die neuen Technologien erlauben tendenziell eine systemische, d.h. nicht notwendig geplante, aber auf alle Teilprozesse wirkende Rationalisierung des Gesamtbetriebes. (...) Ziel ist es, die Produktivität und die Rationalität des gesamten inner- und überbetrieblichen Produktionssystems zu steigern und gleichzeitig die Kapitalbindung im System zu reduzieren" (Altmann u.a. 1986, S. 194).

Besonders deutlich werden die technologischen Veränderungen bei der Flexibilisierung und gleichzeitigen Integration verschiedener computergestützter Planungs-, Fertigungs- und Kontrollfunktionen, bei denen ein ganzheitlicher Aufgabenzuschnitt im Vordergrund steht. Der Mensch rückt in den Mittelpunkt innerhalb der Produktionsstrukturen und wird als Bindeglied zwischen der Maschine und den zu be- bzw. verarbeitenden Werkstücken angesehen. Das Bild von der früher zum Teil befürchteten menschenleeren Fabrik (vgl. Brödner 1986) ist somit ins Abseits gerückt.

Durch den globalen Wettbewerb und der veränderten Marktdynamik dringen vermehrt ausländische Unternehmen in die Inlandsmärkte ein. Der Euro wurde eingeführt mit der Hoffnung, in einem währungseinheitlichen Europa Kosten einzusparen, neue Geschäftspotenziale zu erschließen sowie generell den Marktauftritt zu verbessern. Ziel jedes Unternehmens ist die Verbesserung der Wettbewerbs- und Konkurrenzfähigkeit und die Marktdurchdringung mit innovativen Produkten.

Die Situation auf dem Markt hat sich vom Verkäufer- zum Käufermarkt entwickelt, denn in Folge des schärferen Wettbewerbes und der Überkapazitäten in vielen Produktionsbereichen hat sich der Einfluss der Käufer erhöht und gleichzeitig der Einfluss der Verkäufer verringert. Das Qualitätsbewusstsein der Kunden ist gestiegen, und ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis wird zu-

nehmend erwartet. Das hat einen verstärkten ökonomischen Druck auf die Unternehmen zur Folge.

Flexible Formen der Arbeitsorganisation, welche die starren Vorgaben durchbrechen und die Erweiterung der Handlungsspielräume ermöglichen, werden den Anforderungen der Kunden nach individuellen, qualitativ hochwertigen und zugleich erschwinglichen Produkten eher gerecht. „Während eine produktionsorientierte Politik die Belange der Produktion in den Vordergrund stellt und die Produktionsprozesse möglichst vereinfacht, standardisiert und auf Dauer anlegt, fordert die Marktorientierung im Gegensatz dazu eine flexible Reaktion auf die Nachfrage“ (Wiendick 1994, S. 206).

Eine weitere bedeutsame Veränderung ist der Wandel der Wertorientierungen in der Gesellschaft. Werte sind Orientierungspunkte für das Handeln, d.h. die Werte haben einen entscheidenden Einfluss auf Verhalten, Kreativität und Leistungsbereitschaft.<sup>1</sup> Nach Wunderer (1997) sind „Werte ... Auffassungen oder Leitlinien für das Wünschbare, das Richtige oder das Gute. Sie erfüllen eine verhaltensbeeinflussende und verhaltensbegleitende Funktion bei der Wahl von Mitteln und Zielen des individuellen, gruppen- oder gesellschaftsspezifischen Handelns. Kognitive Absichten und tatsächliches Handeln sind allerdings zu unterscheiden“ (ebd., S. 108).

Werte besitzen eine sozialisierende Funktion für erwünschte Verhaltens-, Denk- oder Handlungsmuster in einer Gesellschaft, einer Organisation oder in der Familie. Nach Durkheim (1965) ist die Sozialisierung ein kontinuierlicher Prozess, in der die Menschen permanent in neue Gruppen integriert werden, deren Werte teilweise (oder ganz) übernommen werden (vgl. Wunderer 1997, S. 112f.). Gesellschaftliche Werte haben einen großen Einfluss auf Organisationen. Sie prägen die Mitarbeitererwartungen, das Führungssystem und das Verhalten aller Organisationsmitglieder. Die Kultur einer Organisation wird geprägt durch Werte, Verhaltens- und Wahrnehmungsmuster sowie Gebräuche und Umgangsformen. Die Werte und Kultur sind sozusagen die „unsichtbaren Führungskräfte“ in einer Organisation.<sup>2</sup> Der Wertewandel in den Organisationen ist

---

<sup>1</sup> Zur ausführlichen Definition des Begriffs "Wert" siehe Stengel 1995

<sup>2</sup> Es gibt unterschiedliche Größen zur Bestimmung einer Unternehmenskultur (vgl. Wunderer 1997, S. 117). Bei einer kommunikationsorientierten Unternehmenskultur sind u.a. die Art der Kommunikation entscheidend. Dominiert die Handlungsorientierung, spielen Verfahren, Methoden und Planungsabläufe eine herausragende Rolle. Bei einer verhaltensorientierten Unter-

insbesondere festzustellen in Bezug auf führungsrelevante Entwicklungstendenzen und der Einstellung zur Arbeit in der Gesellschaft: Waren früher vor allem Werte wie Fleiß, Ordnung und Disziplin bedeutsam, so gewinnen heute Werte wie Spaß an der Arbeit, persönliche Autonomie und Mitbestimmung und die Selbstverwirklichungsabsichten der Individuen zunehmend an Gewicht (vgl. Bihl 1995, S. 131f.). Ehemals geltende Werte der Bindung, Unterordnung und Verpflichtung verlieren an Bedeutung zugunsten der Betonung des eigenen hedonistischen Lebensgenusses.

Die Gleichheit und Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern findet eine kontinuierlich steigende Zustimmung<sup>3</sup>, genauso wie Faktoren der eigenen Gesundheit, der gesunden Natur und Umwelt (Nachhaltigkeit).<sup>4</sup>

Folgende Abbildung veranschaulicht die genannten Veränderungen:

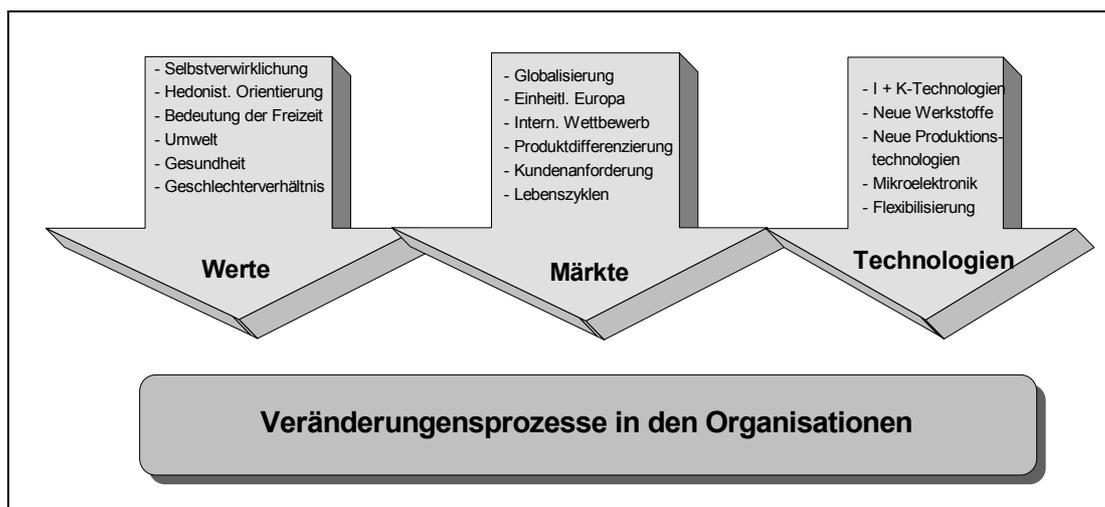


Abb. 2: Umfeldveränderungen als Auslöser für Veränderungsprozesse

---

nehmenskultur stehen Faktoren wie Personalstruktur der Führungskräfte im Vordergrund. Eine eher objektbezogene Unternehmenskultur ist durch Statussymbole, Führungsgrundsätze und die Organisationsform gekennzeichnet.

3 Die Gleichstellung von Frauen und Männern wurde zum durchgängigen Politikziel erklärt („Gender Mainstreaming“). Weitere Informationen hierzu finden sich im Berufsbildungsbericht 2002 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (S. 4f.).

4 Durch das Leitprinzip einer nachhaltigen Entwicklung werden die Bedürfnisse der heutigen Generation mit den Lebenschancen künftiger Generationen verknüpft, in dem eine langfristige Entwicklung wirtschaftlich leistungsfähig, sozial gerecht u. ökologisch verträglich gestaltet wird, unter Berücksichtigung beider Interessen bzw. Bedürfnisse. Nachhaltigkeit wird zur Querschnittsaufgabe (vgl. Berufsbildungsbericht 2003, S. 151).

## 1.2 Veränderung in den Organisationen

Eine Organisation kann sich diesen Entwicklungen nicht verschließen: „Diese Entwicklungstendenzen beeinflussen die strukturelle und interaktionelle Gestaltung von Führungsbeziehungen, -prozessen, -systemen und -instrumenten innerhalb einer Organisation sowie die gegenseitigen Erwartungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder“ (Wunderer 1997, S. 111). Ein gesellschaftlich verändertes Wertesystem macht Korrekturen in den Organisationen erforderlich. Die Unternehmen haben es mit anspruchsvollen und verantwortungsbewussten Mitarbeitern zu tun, die an Anerkennung und Einbindung interessiert sind. Deshalb muss eine Balance erreicht werden zwischen den Pflichtwerten wie Disziplin, hoher Arbeitseinsatz und den hedonistischen Wertorientierungen wie Wohlergehen, Partizipation und Selbstverwirklichung. „Nur die Einbeziehung des gesellschaftlichen Wandels in die Strategie der Unternehmensführung sichert die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens. Kein Unternehmen kann auf Dauer an den grundlegenden gesellschaftlichen Strömungen vorbei erfolgreich operieren“ (Bihl 1995, S. 131f.).

### 1.2.1 Vom Taylor-Prinzip zur Lean Production

In den Organisationen werden seit Jahren gravierende Veränderungen der Organisationsstrukturen vorgenommen (vgl. Abb. 3).

Noch in den **1980er Jahren** war ein funktional und hierarchisch aufgebauter Unternehmenstyp vorherrschend. Die mit den Veränderungsprozessen verbundene abnehmende Effizienz des Taylor-Prinzips, dessen Merkmale Arbeitsteilung, Fremdbestimmung sowie eine Trennung von dispositiver und ausführender Arbeit waren, ist – neben dem technologischen und wertbezogenen Wandel – ausschlaggebend für die Veränderung der Organisationsstrukturen.<sup>5</sup> „Wir sind gegenwärtig in weiten Bereichen Zeugen eines fast revolutionär zu bezeichnenden organisatorischen Umbruchs. Eine Reihe von zentralen Grundannahmen des zu Ende gehenden Jahrhunderts (etwa zur Bedeutung von Größe,

zur Relevanz von funktionaler Gliederung, von Arbeitsteiligkeit und Spezialisierung, zur Unverzichtbarkeit hierarchischer Spielregeln für die Steuerung und Konfliktbearbeitung sowie zur Effizienz tayloristischer Formen der Arbeitsorganisation) sind ins Wanken geraten" (Wimmer 1995, S. 25).

Diese Organisationsform mit fixierten, tayloristischen Abläufen ist jedoch nicht flexibel genug, um auf die gravierenden Veränderungsprozesse adäquat reagieren zu können. Gefragt sind reaktionsschnelle, flexible und dezentrale Strukturen, in denen durch die Delegation der Verantwortung schnelle Handlungen realisiert werden. Unternehmen reagierten auf diese Anforderungen mit einschneidenden Umstrukturierungen: Es wurden großflächige Veränderungsprozesse eingeleitet, um die Leistungsfähigkeit sicherzustellen. Die Produktionskonzepte änderten sich dahingehend, dass ganzheitliche Aufgaben verwirklicht und die Arbeitsteilung reduziert wurde. Vielfach wurde Gruppenarbeit eingeführt, die den einzelnen Mitarbeiter verstärkt in den Mittelpunkt rückte.<sup>6</sup> Ehemals getrennte Funktionen wurden integriert und der Umfang der Arbeitsaufgaben wurde größer bzw. komplexer durch Maßnahmen wie job enlargement, job rotation und job enrichment.<sup>7</sup> Die Potenziale und das Erfahrungswissen der Mitarbeiter wurden verstärkt einbezogen, um - durch eine breitere Nutzung des menschlichen Arbeitsvermögens sowie einer erwarteten höheren Leistungsbereitschaft - die Produktivität des Unternehmens zu erhöhen.

Seit den **1990er Jahren** verändern Formen und Praktiken der "Lean Production"<sup>8</sup> drastisch die Arbeitsorganisation. Kennzeichnend für dieses Konzept ist die Konzentration auf die Kerngeschäfte des Unternehmens sowie die Redukti-

---

<sup>5</sup> Kern/Schumann (1984) sprechen in diesem Zusammenhang von einer Ablösung des tayloristisch-fordistischen Paradigmas und einem neuen Paradigma der "systemischen Rationalisierung".

<sup>6</sup> Der Gedanke der Gruppenarbeit war in den 1990er Jahren nicht ganz neu. Bereits Anfang der 1970er Jahre wurde in Deutschland das "HdA-Programm" (Humanisierung des Arbeitslebens) ins Leben gerufen, um insbesondere durch Aufgabenerweiterung den Taylorismus zu überwinden und die kognitiven Kompetenzen der Beschäftigten zu fördern. Doch ganz massive Widerstände des mittleren Managements waren Hauptgrund für das Fallenlassen dieses Programms (vgl. Peter 1994).

<sup>7</sup> Damit ist eine Vergrößerung der Arbeitsumfänge gemeint, die Erhöhung der Rotationsmöglichkeiten im Sinne von Arbeitsplatzwechsel und eine Anreicherung der Inhalte der Tätigkeiten.

<sup>8</sup> Der Begriff "Lean Production" wurde geprägt von Mitarbeitern des Massachusetts Institute of Technology (MIT). Im Rahmen des MIT International Motor Vehicle Program wurde fünf Jahre lang die Automobilindustrie untersucht. Dabei wurde festgestellt, dass die japanische Form der Unternehmensorganisation und Produktionsweise von allem weniger einsetzt als die westliche Massenfertigung: 1/2 des Personals, 1/2 der Produktionsfläche, 1/2 der Investitionen in Werkzeuge,

on von Umwegen, Ausschuss und Lagerhaltung. Ziel ist es, alle "nicht wertschöpfenden Prozesse" möglichst abzubauen bzw. auf ein unverzichtbares Minimum zu reduzieren (vgl. Georg 1993, S. 196). "Als produktions- und arbeitspolitisches Modell verspricht 'lean production' oder 'schlanke Produktion' ein in sich geschlossenes Lösungskonzept für die neuen organisatorischen Herausforderungen, auf die bisher westliche Betriebe in einem mühsamen 'trial and error'-Prozeß Antworten gesucht haben" (Georg 1993, S. 196).

Erreicht werden soll dies mit der breitflächigen Einführung von Gruppenarbeit, denn diese wird spätestens seit der Veröffentlichung der Ergebnisse der MIT-Studie als ein entscheidender Faktor zur Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen angesehen (vgl. Antoni 1994, S. 19). Daher werden flächendeckend Organisationsformen mit kundennahen und kürzeren Entscheidungswegen eingeführt. "Um auf dem Weltmarkt zu bestehen, haben Wirtschaftsunternehmen in den letzten Jahren gravierende Veränderungsprozesse eingeleitet. In Summe bedeutet das, daß schlanke und damit effizientere Organisationsstrukturen unabdingbare Garanten für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit sind" (Götz/ Gairing 1997, S. 1350).

Diese Entwicklungen führten zur Infragestellung ganzer Hierarchieebenen. "Die fachlichen Aufgaben werden in schlanken Unternehmen anspruchsvoller und umfassender, die Zahl der Führungspositionen wird drastisch reduziert. Wir sind am Ende der Ära, in der Führen mehr wert war als Ausführen" (Uni 2/94, S. 20).<sup>9</sup>

Folgende Abbildung fasst die beschriebenen Veränderungen der Organisationsstrukturen noch mal zusammen:

---

<sup>9</sup> ½ der Zeit für die Produktentwicklung, ½ des Lagerbestandes - und trotzdem produzierte Japan eine größere und expandierende Vielfalt an Produkten.

<sup>9</sup> Die Umstrukturierungen der Organisationen werden allerdings auch sehr kritisch gesehen. Kritiker bemängeln, dass die Dezentralisierung die Organisationsstruktur verkompliziert hätte. Zentralisierte Funktionen hätten den Vorteil, dass sie zum Beispiel Synergieeffekte zwischen sonst auseinander driftenden Subeinheiten schaffen und unterstützen. "Wenn man unternehmerisch eigenverantwortliche Einheiten will, dann stimuliert man deren "Egoismus" und damit vielfältige Anstrengungen derselben, Kosten und Probleme nach Möglichkeit zu externalisieren. (...). Prozesse der Desintegration, der Optimierung des eigenen Bereichs zu Lasten anderer, des oft kleinlichen Hortens von Wissen und Ressourcen, eine systematische Vernachlässigung der Belange des Gesamtunternehmens sind daher wahrscheinlich" (Wimmer 1995, S.31).

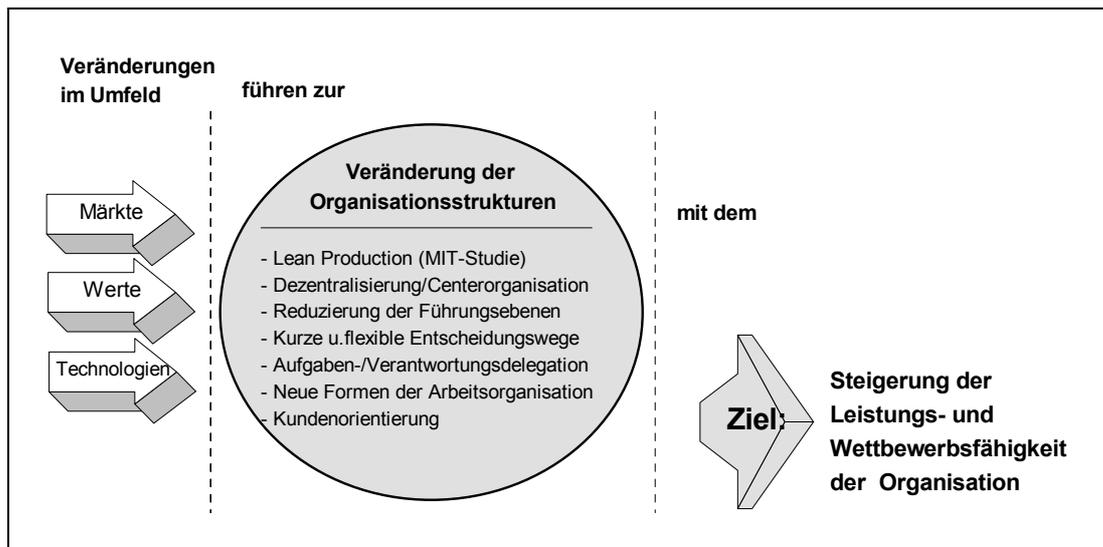


Abb. 3: Veränderung der Organisationsstrukturen

### 1.2.2 Zunahme von Lernenden Organisationen

Die Auseinandersetzungen mit den gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen können nur durch individuelle und kollektive Lernprozesse gelöst werden. Es muss ein entsprechender Lernkontext geschaffen werden, denn Organisationen müssen lernorientiert sein, um langfristig überleben zu können. Nur eine lernfähige Organisation kann ihre Innovationskraft und Produktivität und somit ihre Stellung auf dem Markt steigern und mit komplexen Problemen umgehen.

Die Unternehmen entwickeln sich mehr und mehr zu sogenannten Lernenden Organisationen: „Der Erfolg einer Lernenden Organisation wird an ihrer Fähigkeit gemessen, individuelles und kollektives Wissen in organisationales Wissen und letztendlich in wirtschaftlichen Nutzen zu transformieren. (...) Innerhalb einer Lernenden Organisation wird der organisationale Lernprozeß zu einer unabdingbaren Voraussetzung für die Prozesse der Wissensgenerierung, Wissensspeicherung, Wissensweitergabe und Wissensanwendung“ (Güldenbergs/Mayerhofer/ Steyrer 1999, S. 594f.).

In einer Lernenden Organisation wird Lernen als Erhöhung der Handlungseffizienz der Organisation verstanden (vgl. Schüppel 1995, S. 198). Ziel ist die Än-

derung des Systemverhaltens gegenüber der Umwelt, um leistungsfähiger und effizienter zu sein.<sup>10</sup>

Als Väter des Konzepts der Lernenden Organisation werden Argyris und Schön (1978) angesehen: "Organisationales Lernen erfolgt über Individuen und deren Interaktionen, die ein Ganzes mit eigenen Fähigkeiten und Eigenschaften schaffen. Das Lernen eines sozialen Systems ist also nicht mit der Summe der individuellen Lernprozesse und Ergebnisse gleichzusetzen, auch wenn diese Voraussetzung und wichtige Basis für ein institutionelles Lernen sind" (Probst 1995, S. 170).

Drei Formen des Organisationslernens werden allgemein unterschieden:

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Single loop learning</i>: Anpassungslernen (Fehler entdecken und korrigieren)</li><li>2. <i>Double loop learning</i>: Veränderungslernen (Re-Orientierung bzw. Anpassung an eine sich verändernde Umwelt)</li><li>3. <i>Deutero learning</i>: Prozesslernen (bewusste und selbstkritische Auseinandersetzung und Reflexion, auch mit Zielen, Werten etc.)</li></ol> |
|---|

Abb. 4: Formen des Lernens in einer Lernenden Organisation

Die Lernprozesse werden durch verschiedene Voraussetzungen innerhalb der Organisation beeinflusst. Zum einen durch die Autonomie: Die Strukturen müssen autonom sein, d.h. es muss ein Kontext geschaffen werden, indem sich Selbstlernprozesse und Selbstorganisation entwickeln können.<sup>11</sup> „Es geht ... um ein kontextuelles Management ..., das hilft, die Identität des Systems bewußt zu machen und aufrecht zu erhalten, Qualität der Beziehungen zur Umwelt und die Qualität der autonomen Prozesse zu verbessern" (Probst 1995, S. 177).

Eine weitere Voraussetzung ist die Heterarchie. Damit ist gemeint, dass die Hierarchien sich flexibel je nach Situation und Bedarf verändern lassen und sich gleichzeitig Kompetenz, Status und Ansehen ändern. Es gibt keine gleichbleibende zentrale Kontrolle mehr, sondern die Führung agiert situativ. Für den Erfolg des organisationalen Lernens ist wichtig, dass alle Beteiligten miteinander

---

<sup>10</sup> Zur Darstellung der System-Umwelt-Beziehungen: siehe Willke 1996, S. 53ff.

<sup>11</sup> Es gibt verschiedene Theorien zur Selbstorganisation: 1) Die Neurobiologen Maturana und Varela formulierten die Theorie der Autopoiese, die im „Radikalen Konstruktivismus“ weitergeführt wurde. 2) Die Selbstorganisationstheorie von Prigogine und Nicholis ist eher physikchemisch und thermodynamisch orientiert. 3) Der Physiker Haken entwickelte die sogenannte Synergetik.

hierarchieübergreifend kommunizieren können, dass ein Austausch der Wissensbasis stattfindet und dass die Problemlösefähigkeit reflektiert wird.<sup>12</sup>

Die dritte Voraussetzung, die mit den beiden ersten einher geht, ist die Flexibilität der Organisationsstruktur, die es dem System einer Organisation erlaubt, sich immer wieder neu zu positionieren. Flexibilität wird gefordert hinsichtlich Verhalten, Zielen, Werten und Normen. Ziel ist die Schaffung von Handlungsmöglichkeiten und Freiräumen und die Lockerung von Kopplungen, um Lernprozesse zu fördern.

Weitere Voraussetzung für das Lernen in Organisationen sind die individuellen und gruppenbezogenen Lernprozesse. Damit ist nicht nur die Summierung derselben gemeint. Das Lernen einer Organisation findet erst im Anschluss an das Lernen von einzelnen Personen statt. Erst wenn Menschen ihr Verhalten oder ihre Einstellungen geändert und somit dazu gelernt haben, können sich die Strukturen einer Organisation verändern: „Individuelle Erfahrungen und Gruppenprozesse bilden ... die kleinsten Einheiten, die in ihrer Gesamtheit als gemeinsame Wissens- und Handlungsbasis der Organisation zur Verfügung stehen, ebenso wie bereits vorhandene und tradierte Regelungen und Strukturen sowie Visionen, Philosophien, Ziele und Strategien zur Zielerreichung“ (Sonntag 1996, S. 67).<sup>13</sup>

Hemmnisse für Lernende Organisationen sind: 1) Bedarf an Sicherheit oder Angst vor Unbekanntem, 2) „Eingefahrene“ Denk- und Handlungsmuster, 3) Fehlendes Problembewusstsein, 4) Ignoranz von Abweichungen und Inkonsistenzen, 5) Isolation und Verschließung sowie 6) fehlende Kommunikationsmöglichkeiten bzw. -bereitschaft (vgl. Probst 1995, S. 174).

---

<sup>12</sup> Drei exemplarisch erwähnte theoretische Konzepte organisationalen Lernens sind (vgl. Sonntag 1996, S. 67ff.): *Organisationales Lernen durch Rückkopplung* nach Argyris und Schön (1978), *Erweiterter Ansatz der organisationalen Lernfähigkeit* nach Reinhardt (1993) und *Organisationales Lernen durch Veränderung der Wissensbasis* nach Pautzke (1989).

### 1.2.3 Bedeutungszunahme von Wissensmanagement

Eine weitere bedeutsame Entwicklung im Rahmen der Veränderung von Organisationen ist die Umsetzung von Wissensmanagement. Informationen, Wissen sowie die organisationale Lernfähigkeit werden immer wichtiger für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Wissen war von jeher ein kostbares Gut. In unserer komplexen und dynamischen Welt gibt es immer mehr Daten und Informationen und die so genannte Halbwertszeit des Wissens verkürzt sich kontinuierlich. Die "Wissensexplosion"<sup>14</sup> stellt hohe Anforderungen an die Lern- und Innovationspotenziale der Menschen. Denn: "Veränderungsprozesse sind in vielen Dimensionen ein Kampf des Alten (dessen, was sich bisher auch bewährt hat, erfolgreich war) gegen das noch unsichere Neue (über das man mehr "ahnt" als konkret unter Beweis stellen kann)" (Heintel 1997, S. 80 f.).

Bisher wurde dem Management der Ressource Wissen jedoch wenig Bedeutung beigemessen. Erst seit Kurzem findet im Rahmen von Ansätzen zu Lernenden Organisationen (s.o.) das Wissensmanagement mehr Aufmerksamkeit: „Das neue Unternehmensverständnis stellt ... nicht länger die Arbeit, sondern das Wissen in das Zentrum aller Überlegungen. Das Wissen in das Zentrum zu stellen bedeutet gleichzeitig den Menschen in der Organisation, für die Organisation und als Mittelpunkt der Organisation zu sehen“ (Güldenbergs 1997, S. 283).

Wissen wird heutzutage zunehmend als eigenständiges Produkt und nicht mehr nur als ein Produktionsfaktor angesehen. Dies bezieht sich vor allem auf das wertbeladende und implizite Wissen, welches schwierig empork zu bringen ist.<sup>15</sup> Es ist subjektrelativ, d.h. abhängig von der jeweiligen Perspektive des Indivi-

---

<sup>13</sup> Die traditionelle Begrenzung der Pädagogik auf das individuelle Lernen muss deshalb aufgehoben werden, denn dabei bleibt Lernen auf psychische Systeme beschränkt und übergeht das Lernen sozialer Systeme.

<sup>14</sup> Das Wissen der Menschen verdoppelt sich schätzungsweise alle fünf Jahre (vgl. Nefiodow 1996, S. 24; zit. n. Meier 1999).

<sup>15</sup> Krogh/Vrenzin (1996) differenzieren zwischen sechs Wissensarten: Verborgenes Wissen: Dieses kann nicht in Worte ausgedrückt werden; Verinnerlichtes Wissen: Das Wissen wird aufgrund von Erfahrungen verinnerlicht; Kodiertes Wissen: Wissen wird in Medien gespeichert; Konzeptionelles Wissen: Damit sind die kognitiven Fähigkeiten gemeint, übergeordnete Muster zu erkennen; Sozial konstituiertes Wissen: Dieses Wissen ist kontextgebunden und kann nicht objektiv vorgegeben werden; Prozesswissen: Diese Wissensart richtet sich auf Abläufe und Zusammenhänge (vgl. Bruch 1999, S. 104).

duums, und es ist zweckrelativ, d.h. abhängig vom jeweiligen Zweck oder Anlass. Und letztlich ist Wissen kontextgebunden (vgl. Bruch 1999, S. 103).

Das Ziel des Wissensmanagements ist die Steigerung der „organisationalen Intelligenz“: „[Diese] bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, neue Herausforderungen mit strukturellen Veränderungen zu meistern“ (Güldenbergl/ Mayerhofer/Steyrer 1999, S. 594).

Zusammengefasst lassen sich die Ziele von Wissensmanagement folgendermaßen auflisten:

- Steigerung der „organisationalen Intelligenz“
- Übertragung von individuellem Wissen in den organisationalen Wissensbestand
- Verbesserung der Kompetenzen von Mitarbeitern, Teams u. der gesamten Organisation
- Nutzung des vorhandenen, aber auch des brachliegenden Wissens
- Aufbau von langfristigen Lernbeziehungen innerhalb und außerhalb der Organisation
- Verbesserung des Führungssystems, der Entscheidungs- und Machtstrukturen

Abb. 5: Ziele von Wissensmanagement

Gemäß dem Ansatz von Willke ruht das Wissensmanagement auf zwei Pfeilern: erstens auf der Qualität der Mitarbeiter und zweitens auf dem kollektiven Wissen der Mitarbeiter (vgl. Güldenbergl 1997, S. 237). Die zentrale Frage ist, wie die individuellen Wissensbestände in den organisationalen Wissensbestand bzw. die Wissensbasis übertragen werden können. Dieser Bestand beinhaltet das von allen Wissensträgern in einer Organisation gespeicherte Wissen: „Die organisationale Wissensbasis enthält das gesamte individuelle und kollektive Wissen, auf das eine Organisation zur Lösung von Aufgaben und Problemen zurückgreifen kann. (...) Zu den Hauptwissensträgern in einer Unternehmung zählen die Mitarbeiter, Dokumentationen, Daten-, Methoden- und Modellbanken, Expertensysteme und die Unternehmenskultur“ (Bruch 1999, S. 105).

Nach Klimecki (1997) sind Konzepte des Wissensmanagement als Fortführung der Konzepte der Lernenden Organisation anzusehen (vgl. Becker/ Rother 1998, S. 14). Durch Wissensmanagement sollen die Kompetenzen von einzelnen Mitarbeitern, von Arbeitsgruppen, von ganzen Betriebsteilen und von einer gesamten Organisation gesteigert werden. „Ziel des Wissensmanagements ist eine Weiterentwicklung der Kompetenzen von Mitarbeitern, Teams, ganzen Or-

ganisationseinheiten und schließlich des gesamten Unternehmens“ (Bruch 1999, S. 98).

Wissensmanagement bedeutet nach Erpenbeck (2001) im Wesentlichen Kompetenzentwicklung, denn Wissen ist ein Bestandteil von Kompetenz: zum Beispiel liegt der sozial-kommunikativen Kompetenz ein Wissen von Gesellschaft und von Kommunikationsverfahren zugrunde; der fachlich-methodischen Kompetenz liegt ein Fach- und Methodenwissen zugrunde. Andererseits kann man auch Kompetenz als ein Bestandteil von Wissen fassen; das hängt davon ab, wie weit oder eng der Wissensbegriff definiert wird (vgl. Erpenbeck 2001, S. 109).

Wissensmanagement befasst sich mit der Nutzung des vorhandenen, aber brachliegenden Wissens in Organisationen. Langfristig sollen Lernbeziehungen innerhalb und außerhalb der Organisation aufgebaut werden. Darüber hinaus sollen das Führungssystem, die Entscheidungs- und Machtstrukturen sowie die Kultur eines Unternehmens verbessert werden. Die dabei zum Einsatz kommenden Maßnahmen und Instrumente werden aufeinander abgestimmt (vgl. Becker/Rother 1998, S. 14).

Häufig existiert in Organisationen jedoch keine ausreichende Bereitschaft, das Wissen zu teilen, zum Beispiel aus machtpolitischen Beweggründen oder aus Konkurrenzdenken. Daher sind die Möglichkeiten begrenzt, ein adäquates Wissensmanagement aufzubauen. Mitarbeiter müssen durch verschiedene Anreize dazu motiviert werden: extrinsisch durch eine gruppenbezogene Vergütung oder die Kopplung eines Gehaltanteils an den Unternehmenserfolg, oder intrinsisch in Bezug auf die Interaktionsmöglichkeiten innerhalb der Arbeit. Intrinsische Motivation kann u.a. auch erreicht werden durch ein Feedback (Lob und Kritik), durch die Ermöglichung von Selbständigkeit (flexible Arbeitszeiten, Mitspracherechte), durch Lernmöglichkeiten bei anspruchsvollen Tätigkeiten und durch Aufstiegsmöglichkeiten.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Es mangelt aber noch an fundierten und nachhaltigen Lehr- und Lernkonzepten hierzu (vgl. Reimann-Rothemeier/ Mandl 2001), welche gemäß pädagogisch-didaktischer Prinzipien gestaltet sind, d.h. ein fall- u. problembasiertes sowie ein eigenverantwortliches und kooperatives Lernen fördern.

## 1.2.4 Entwicklung von virtuellen Unternehmen

In den letzten Jahren haben sich vor allem aufgrund der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zunehmend virtuelle Unternehmen entwickelt. Den Anstoß dazu gab 1993 die Veröffentlichung von Davidow/ Malone, in der die Annahme formuliert wurde, dass durch die Nutzungsmöglichkeiten der neuen Technologien und die lose Kopplung der Unternehmenselemente den aktuellen Herausforderungen wie Globalisierung, Flexibilitätszwang und Kostenersparnis entsprochen werden kann. „Durch temporäre, netzwerkartige und dezentrale Zusammenarbeit von Unternehmen und durch Zusammenlegung ihrer Kernkompetenzen wird versucht, kurzfristige Marktchancen auszunutzen“ (Scherer/ Süß 1999, S. 1).

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien wie Email, Inter- und Intranet oder Videokonferenzen ermöglichen es, Aufgaben zu erledigen, ohne im persönlichen Kontakt zu stehen. Die Merkmale virtueller Organisationen, die auch bezeichnet werden als strategische Netzwerke, Kooperationen im Outsourceverbund, Partnerschaften und Allianzen (vgl. Sattelberger 1999), sind nicht einheitlich charakterisiert. Scherer/Süß (1999) definieren sie wie folgt: „Während interorganisational regelmäßig der Verzicht auf starre und eindeutig definierbare Grenzen der beteiligten Unternehmen als wesentliches Charakteristikum eines virtuellen Unternehmens ausgemacht wird ... sind für Unternehmen auf dem Weg zum (intraorganisationalen) virtuellen Unternehmen vor allem vier Dimensionen relevant: die ergebnisorientierten, flexiblen Teamstrukturen, die Delokalisierung von Arbeitsplätzen, die temporäre Beschäftigung der beteiligten Mitarbeiter und die Existenz von zwei Hierarchieebenen“ (Scherer/Süß 1999, S. 2f.).

Organisationsidentität und -zusammenhalt wird nicht mehr durch die Rechtsform eines Unternehmens geschaffen, sondern durch die jeweilige Aufgabe, nämlich das zu bewältigende, in der Regel zeitlich befristete Projekt. Die Form der Zusammenarbeit wird durch die anstehenden Problemsituationen, die durch konkrete Kundenaufträge vorgegeben, geschaffen und verändert werden. Virtuelle Organisationsstrukturen führen zur:

- Abnahme der Langzeitbeschäftigungen und Stammbeschaften
- Zunahme der Teilzeitbeschäftigten und neuen Selbständigen

- Bedeutungszunahme der „Portfolioworker“ und „Wissensarbeiter“ (vgl. Sattelberger 1996, S. 975; zit. n. Bruch 1999, S. 117).

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Kernmerkmale von virtuellen Unternehmen:

- Nutzung der neuen Technologien
- Lose Kopplung von organisationalen Elementen
- Temporäre, netzwerkartige und dezentrale Zusammenarbeit
- Verzicht auf starre und eindeutig definierte Unternehmensgrenzen
- Ergebnisorientierte, flexible Teamstrukturen
- Delokalisierung von Arbeitsplätzen
- Temporäre Beschäftigung der beteiligten Mitarbeiter

Abb. 6: Kernmerkmale von virtuellen Unternehmen

Vorteile virtueller Unternehmen werden darin gesehen, dass die Mitarbeiter flexibler sind hinsichtlich Arbeitszeit und -ort. Beispielsweise sind durch die oftmals entspanntere, ungestörtere Arbeit zu Hause Produktivitätssteigerungen möglich. Die Unternehmen sparen darüber hinaus Standort- und Raumkosten, und es ergeben sich Einsparmöglichkeiten bei den Lohn- und Lohnnebenkosten, wenn die Mitarbeiter bei der Tele- und Heimarbeit juristisch selbständige Arbeitskräfte sind (vgl. Scherm/Süß 1999, S. 3).

Diese Organisationsstruktur stellt jedoch auf der anderen Seite hohe Anforderungen an seine Mitglieder, denn das zugrunde liegende Menschenbild ist das eines hochqualifizierten Mitarbeiters, der zweckrational handelt und die Unternehmensziele kooperativ verfolgt. Diesem Menschenbild werden in der Realität wohl kaum alle Mitarbeiter gerecht. Den Führungskräften kommt daher in virtuellen Unternehmen eine entscheidende Bedeutung zu. Ihre wichtigste Aufgabe ist das pädagogische Handeln und das Führen der Mitarbeiter. Die dabei auftretenden Schwierigkeiten bzw. Anforderungen an die Führungskräfte werden im Kapitel 2.5 näher erläutert.

### 1.3 Wandel der Arbeits- und Berufswelt

Die gesamte Arbeits- und Berufswelt befindet sich in Folge des Strukturwandels im Umbruch. Die Erwerbstätigkeit ist heutzutage gekennzeichnet durch befristete Arbeitsverträge und flexible Arbeitseinsätze, durch einen Wechsel von Aufgaben und Arbeitsplätzen und durch einen Wechsel von Betrieben und Berufen. Nur noch 2/3 aller Erwerbstätigen sind „regulär“ beschäftigt (vgl. Willke 1998, S. 146). Bereits 35-40% stehen in so genannten „nicht-regulären“ Beschäftigungsverhältnissen wie Projektarbeit, Telearbeit, Zeitarbeit und neue Formen der Selbständigkeit. Diese werden zunehmend zur Normalität einer sich wandelnden Arbeitswelt, in der sich Arbeitsbedingungen, Berufe und Menschen verändern: „Dies wird durch die immense Anzahl der jährlich neu vereinbarten Beschäftigungsverhältnisse (32%) deutlich, durch die immer kürzere durchschnittliche Dauer der Arbeitsverhältnisse (vier Jahre) oder durch die hohe Stromgröße von Arbeitslosigkeit im Verhältnis zu ihrem Bestand (die Zahl der Arbeitslosen wird jährlich 1,7 mal umgeschlagen (vgl. Voss 1998; zit. n. Pongratz und Voss 1998)“ (Preisser 2001, S. 222f.).

Durch die Veränderungsprozesse werden die Mitarbeiter und Führungskräfte in den Organisationen mit veränderten Anforderungen konfrontiert. Sie müssen umdenken, sich weiterbilden, bereit sein für andere Aufgaben und neue Anforderungen. Es reicht nicht mehr aus, nur einen Beruf zu lernen. Denn die heutige Arbeits- und Berufswelt ist gekennzeichnet durch Umbruch- und Krisensituationen und durch Richtungsänderungen - zum Beispiel in Form von notwendigen Berufs- und Ortswechselln. Gefragt ist eine hohe soziale und psychische Mobilität sowie Lern- und Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft. „Der Zwang zu lebenslangem Lernen, zu ständiger Neuanpassung und mehrfachem Rollenwechsel kennzeichnet die Biografie der heutigen Menschen“ (Ernst 1997, S. 22).

Herkömmliche Karrieremuster<sup>17</sup> ändern sich durch den Wandel der Organisationsstrukturen (vgl. auch Abb. 7): „Der frühere „Aufstieg nach oben“ weicht eher

---

<sup>17</sup> Der Begriff Karriere taucht Mitte des 18. Jhd. das erste Mal auf: Zedlers Universallexikon von 1733 definiert „Carriere“ als Pferdelaufbahn bzw. Galopp. Danach verschwand der Begriff u. tauchte erst im 20 Jhd. wieder auf. Lt. Brockhaus kommt Karriere aus dem Französischen u. bedeutet ‚Laufbahn‘ und ‚schärfster Galopp‘ (vgl. Stempel 1997, S. 65 ff.).

dem Wechsel auf horizontaler Ebene in Team- oder Projektarbeiterposition, die auch wieder aufgegeben werden können. Ein neues Selbstverständnis von Karriere wird erforderlich“ (Meier 1999, S. 82).

Es entstehen neue Berufsbilder und herkömmliche Fertigkeiten, Kenntnisse und Berufe veralten. Der Wert beruflicher Abschlüsse und Qualifikationen ist nicht mehr mit Sicherheit einzuschätzen, sondern wird erst beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem ersichtlich. Künftige berufliche Laufbahnen werden zunehmend zu einem Set an Erfahrungen in unterschiedlichen Umgebungen, d.h. es gibt keine linearen Abfolgen mehr, sondern Unterbrechungen und Neuanfänge kennzeichnen die individuellen Berufswege. „Das Management der eigenen Laufbahn in den sich verändernden organisatorischen Strukturen und turbulenten Umwelten bedeutet: Zick-Zack-Karrieren, multi-optionale Laufbahnplanung, das Management von Unterbrechungen, Höhen und Tiefen sowie Übergängen“ (Sattelberger 1997, S. 7).

- Zunahme von temporären Beschäftigungsformen und damit von beruflichen Wechseln und Veränderungen
- Veränderung der beruflichen Anforderungen und Bedeutungszunahme des lebenslangen Lernen
- Entstehung neuer Berufsbildung und Veralterung herkömmlicher Fertigkeiten, Kenntnisse und Berufe
- Entwicklung von „Patchworkbiografien“ (keine lineare Berufsverläufe mehr)
- Zunahme von Unsicherheit und Orientierungslosigkeit durch Auflösung von Selbstverständlichkeiten und Bewährtem

Abb. 7: Kennzeichen des Wandels der Arbeits- und Berufswelt

Zunehmende Wechsel und Veränderungen sind in allen Lebens- und Berufsbe-  
reichen zu verzeichnen. Diese Wendepunkte stellen aus psychologischer Per-  
spektive kritische Situationen dar und erzeugen Stress und Unsicherheiten, da  
Altes und Gewohntes, und somit ein Teil der eigenen Identität verlassen wird.  
Gleichzeitig ist das Neue noch nicht (klar) erkennbar. Daher müssen bei Wech-  
seln drei Schritte bewältigt werden:

1. Mit dem Alten und Gewohnten muss abgeschlossen werden - auch psy-  
chisch.
2. Der Betroffene muss sich neu orientieren und sich über den künftigen Kurs  
klar werden.
3. Ein Neuanfang ist zu vollziehen.

Da diese Schritte jedoch nicht immer idealtypisch vonstatten gehen, führen Veränderungen mitunter zu Krisen: „Krise bezeichnet einen „belastende(n) temporäre(n) in seinem Verlauf und seinen Folgen offene(n) Veränderungsprozeß der Person, der gekennzeichnet ist durch eine Unterbrechung der Kontinuität des Erlebens und Handelns, durch eine partielle Desintegration der Handlungsorganisation und eine Destabilisierung im emotionalen Bereich“ (Ulrich/Faltermaier 1996, S. 66; zit. n. Schüßler 2000, S. 38).

Krisensituationen lösen Selbstverständlichkeiten und Bewährtes auf bzw. stellen es in Frage. Dies führt dazu, dass entweder dem Wissen neue Elemente hinzugefügt oder die kognitiven Strukturen verändert werden müssen, um den neuen Situationen gerecht zu werden.<sup>18</sup>

Die emotionale Verarbeitung von Veränderungen ist sehr wichtig, denn „werden Ängste und Konflikte im Zustand des Unbewußten und Unverarbeiteten gehalten, dann verhindert das die individuelle Lernfähigkeit in einer biographischen Perspektive“ (Preisser 2001, S. 236). Unbearbeitete Ängste und Konflikte binden und verzehren psychische Energien.

Die kognitive-handlungstheoretische Psychologie, speziell die Stressforschung, beschäftigt sich mit den kognitiven Verarbeitungsprozessen und Copingstrategien. In Stresssituationen reagiert der Mensch mit „Coping“, d.h. mit Strategien zur „Bewältigung“ dieser Situation, um wieder den Zustand von Stabilität zu erreichen. Bekannt ist in diesem Zusammenhang das „transaktionale Belastungs-Bewältigungsmodell“ von Lazarus (vgl. Preisser 2001, S. 229). Die Formen der Bewältigung reichen dabei von Abwehr bis hin zum rationalen Problemlösungsverhalten, und sie beinhalten entweder äußere Handlungen oder innere Sichtweisen.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Widerstände gegenüber Veränderungen sind primär emotionale Sperren, welche die Menschen aufbauen wegen der Angst, das Gewohnte und Vertraute zu verlassen und sich dabei zu verschlechtern.

<sup>19</sup> Kritisiert wurde allerdings am Lazarus' Modell, dass die biografische Perspektive der Problemwahrnehmung und -verarbeitung vernachlässigt wird: „Im Gegensatz dazu muß jedoch beachtet werden, daß die personalen Ressourcen durch die familiäre Sozialisation sowie die schulisch und die berufliche Ausbildung beeinflusst sind, die das Kompetenzniveau prägen“ (Preisser 2001, S. 231).

## 1.4 Bedeutungszunahme der Biografieorientierung

Mit dem Wandel der Arbeits- und Berufswelt geht die Bedeutungszunahme der Biografieorientierung einher. Nach Alheit (1996a und b) ist eine zunehmende Aktualität des Themas Biografie festzustellen, da die traditionellen Lebensformen und -entwürfe durcheinander geraten sind. Der „Bauplan der Normalbiographie“ ist in Unordnung geraten. Individuelle Risikolagen verdrängen tendenziell kollektive biografische Muster (vgl. Beck 1986). Die mit dieser „Individualisierung“ verbundene Bedeutungszunahme des Subjekts geht mit der Pluralisierung von Sinnhorizonten und Lebensstilen, mit der Auflösung traditioneller Bindungen, einer zunehmenden Orientierungslosigkeit und einem Bedarf nach „Identitätsangeboten“ einher.<sup>20</sup> Demzufolge steigt der Bedarf nach einem biografischen Sinn, d.h. nach der Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensgeschichte und subjektiven Zukunftsentwürfen. „Der Mensch ist heute in der Situation, dass er sein Leben selbst ergreifen muss. Es sind biografische Entscheidungen von ihm gefordert, wo früher Ereignisse sich „von selbst“ eingestellt haben. Der moderne Mensch sieht sich in Situationen gestellt, in denen es Möglichkeiten gibt, wo früher Zwang, moralischer Druck oder die schiere Selbstverständlichkeit den Ereignisablauf bestimmten“ (Wais 1992, S. 25). Aus diesen Gründen kann das Erwachsenenleben mit Modellen von Normalbiografien (s.u.) nicht mehr angemessen beschrieben werden (vgl. Kade/ Nittel 1997, S. 745ff.).

Individuelle Entscheidungen über Ausbildung, Beruf, Freizeit usw. können nicht nur, sondern müssen getroffen werden. Insbesondere Frauen stehen vor der schwierigen Anforderung, gleichzeitig die Familie- und Berufsrolle in ein Biografiekonzept zu integrieren, sich selbst zu verwirklichen und sich ebenso psychisch-emotional abzusichern.<sup>21</sup> Die vorgegebenen und bisher vorgelebten Muster der Lebensführung verlieren zunehmend an Bedeutung und eine Vielzahl neuer Lebensformen entsteht. Auch im Bereich der Familie existieren immer mehr Wahlmöglichkeiten, aber auch -zwänge. Traditionelle Gebundenheiten zerbrechen mehr und mehr. „In zunehmendem Maße können Biographien

---

<sup>20</sup> Die Belastungen der „Multioptionsgesellschaft“ (Gross, 1998) führen z.T. zur Überlastung der Individuen mit Entscheidungsproblemen und zur Orientierungskrise.

<sup>21</sup> Auf diese frauenspezifische Problematik soll hier jedoch nicht näher eingegangen werden, da sonst der Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt werden würde.

aus vorgegebenen Fixierungen herausgelöst und der jeweiligen individuellen Entscheidung überantwortet werden“ (Meier 1999, S. 18).

Die so genannten normalbiografischen Lebensverläufe lösen sich immer mehr auf: „Der Begriff „*Normalbiographie*“ meint, dass weibliche und männliche Biographien eine bestimmte Abfolge von Lebensereignissen unausweichlich mit bestimmten Konsequenzen durchlaufen“ (Gieseke/ Siebers 1995, S. 325; zit. n. Hoerning 1991, S. 82).<sup>22</sup>

Deshalb müssen die Menschen zunehmend Anpassungs- und Organisationsleistungen zur Berufs- und Lebensbewältigung erbringen. Ein neues Verhältnis zur eigenen Berufsbiografie wird nötig, genauso wie die Entwicklung von Mobilität und der Umgang mit Unsicherheit auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Kohli 1989, S. 250; zit. n. Preisser 2001, S. 224). Für die Menschen gibt es, bezogen auf die eigene Biografie, immer weniger fixe Orientierungspunkte, denn Übergänge müssen zunehmend selbst gestaltet werden, und die individuelle Identität ist möglicherweise erst ein Ergebnis von mühsamen und komplexen Lernprozessen. Es wird zunehmend notwendig, sich über individuelle Ziele, die im Leben angestrebt werden und bedeutsam sind, eigenverantwortlich klar zu werden (vgl. Rosenstiel 1997, S. 38f.). Zur Klärung der Ziele gehört, dass der Einzelne Prioritäten setzt und sich fragt, was langfristig der eigene Weg sein soll. „Die Einzelnen werden zu Akteuren, Konstrukteuren, Jongleuren, Inszenatoren ihrer Biographie, ihrer Identität, aber auch ihrer sozialen Bindungen und Netzwerke“ (Beck 1995, S. 22).

Menschen verändern sich und ihre Umwelten permanent. Die Anstöße dazu kommen aus der eigenen Biografie. Brüche und Veränderungen im beruflichen Bereich führen oft dazu, dass Menschen neue Wege einschlagen und sich neuen Herausforderungen stellen. Hoerning untersuchte, wie sich das Verhältnis von biografischen Verläufen und Lebensereignissen gestaltet, wie die Ereignisse im Leben eine Biografie beeinflussen.<sup>23</sup> Ein Ergebnis war, dass Veränderun-

---

<sup>22</sup> Die männliche Normalbiografie wird durch die Erwerbstätigkeit strukturiert und ist gekennzeichnet durch die Dreiteilung: Vorbereitungsphase auf die Erwerbstätigkeit - Aktivitätsphase - Ruhephase. Die weibliche durch die Familienphase bzw. Heirat strukturierte Normalbiografie unterteilt sich in die Phasen: Ausbildung - Familienphase - etwaiger Wiedereinstieg in den Beruf (vgl. ebd.).

<sup>23</sup> Dabei ist zwischen zwei Transformationsvorgängen zu differenzieren (Hoerning 1987, S. 238; vgl. Bude 1987, S. 88 - in Anlehnung an Piagets strukturtheoretischen Ansatz 1973): zum einen die Transformation, die das bestehende System reproduziert (konservativer Ansatz) und zum anderen die Transformation, die das alte System aufbricht und neue Dimensionen freilegt (evolutionärer Ansatz), wobei bisherige Erfahrungen erhalten bleiben.

gen auf Individuen unterschiedliche Auswirkungen haben. Das jeweilige Ausmaß hängt von der individuell zugeschriebenen Bedeutung ab. „Die Wirkung eines Lebensereignisses wird dadurch deutlich, dass bisherige Erfahrungsregeln ihre Anwendungskraft verlieren, einbüßen oder überflüssig werden, dass aber gleichzeitig die bereits gemachten biografischen Erfahrungen und auch Erfahrungen im Umgang mit ähnlichen oder anderen Lebensereignissen als Ablagerungen in der biografischen Erinnerung vorhanden sind bzw. sein können, die revitalisiert und aktualisiert als Handlungsmittel auftreten“ (Hoerning 1987, S. 240).

Die Lebensereignisse wirken sich auf die Biografien aus und beeinflussen sie, aber wie mit den verschiedenen Ereignissen umgegangen wird, ist bei jedem Menschen individuell und auch situativ unterschiedlich: „Vergleichen wir uns mit anderen so stellen wir fest, dass die Reaktionen auf identische Lebensereignisse nicht nur interindividuell sehr verschieden sind, sondern dass auch unsere eigenen Einschätzungen sich dazu im Verlauf des Lebens verändern“ (Hoerning 1987, S. 231). Es kann festgestellt werden, dass andere Personen, Bekannte oder die eigene Familie zu dem gleichen Sachverhalt eine völlig andere Sicht haben. Dies hängt u.a. zwar mit altersbedingten Unterschieden zusammen, aber auch mit den Veränderungen, die uns einen neuen Platz in der Gesellschaft zuweisen. Diese Neuplatzierungen machen es notwendig, bestimmte Gewohnheiten aufzugeben und uns neuen Bedingungen anzupassen. Die eigene Biografie und die interpersonalen Beziehungen werden folglich in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen umgedeutet.<sup>24</sup> Übergänge und soziale Mobilität erzwingen lebensgeschichtliche Umdeutungen: „Erscheint dem einen das Leben vor dem Aufstieg als planmäßige Aufbauphase, erscheint es einem anderen als Zeit, die er mit nutzlosen Aktivitäten verbracht hat. Und je nach situativen Zuschreibungen werden die Vergangenheiten bewertet, umgedeutet, wenn nicht gar der Versuch der Abschaffung der Vergangenheit unternommen wird“ (Hoerning 1987, S. 232).

Die Annahme, dass die Vergangenheit unveränderlich und starr ist, ist daher so nicht richtig, denn für unser eigenes Bewusstsein ist sie flexibel und permanent in Bewegung, je nachdem wie sie durch die Erinnerung gedeutet und neu ausgelegt wird (vgl. Berger 1977, S. 67; zit. n. Hoerning 1987, S. 232). Zur Verdeut-

---

<sup>24</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 3.6 zur Bedeutung der Deutungsmuster.

lichung seien hier berufliche Karrieren angeführt, die anfangs sehr engagiert und motiviert angegangen werden, die ihre Attraktivität aber verlieren können durch inkompetente Vorgesetzte oder durch Umstrukturierungen im Arbeitskontext.

Kohli (1989) konstatiert, dass Kontinuität nicht mehr durch stabile Zugehörigkeit gewonnen werden, sondern durch die immer neue Ausrichtung auf eigene, biografische Verläufe und Ziele. Die Orientierung an der Biografie von Individuen in Zeiten der Auflösung traditioneller Formen des Lebens und der Pluralisierung von Möglichkeiten in allen Bereichen stellt eine große und wichtige Herausforderung dar. Zwar wird sie begleitet von vielen Unsicherheiten und Schwierigkeiten, sie bietet aber zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten.

Der gestiegenen Relevanz von Individuallagen und Biografieverläufen muss Rechnung getragen werden, denn das individuelle Leben wird immer mehr zum Orientierungspunkt und zur Sinnressource. In einer retrospektiven Betrachtung müssen Zusammenhänge hergestellt, Ereignisse und Erlebnisse eingeordnet und dieselben in Beziehung zueinander gesetzt werden. Die biografische Diskontinuität ist paradoxerweise das stabile Kennzeichen einer instabilen Welt (vgl. Kade/Nittel 1997, S. 745). Der einzelne Mensch muss sich daher mit seiner Vergangenheit auseinandersetzen, um sich neue Lebensperspektiven eröffnen zu können. Jeder ist darin gefordert, eigene Entscheidungen zu treffen und eine individuelle Verantwortung zu übernehmen: „Mit dieser individuellen Verantwortlichkeit avanciert der Einzelne zur zentralen Vergesellschaftungsinstanz, der mit Blick auf die gesellschaftlich verfügbaren Formate der Lebensführung selbst über sein Leben entscheiden und über seine Entscheidungen auch Rechenschaft ablegen muss“ (Seitter 2001, S. 57). Dies gilt insbesondere auch für die Führungskräfte, deren Anforderungen sich in den vergangenen Jahren gravierend verändert haben. Dies wird im folgenden Kapitel näher beschrieben.

## 2. Zum Wandel der Führung in Organisationen

Die Führung in den Organisationen hat sich aufgrund der beschriebenen Veränderungsprozesse stark verändert. Nachfolgend wird darauf eingegangen, was unter Führung verstanden wird und wie sich die theoretischen Erklärungsansätze in den vergangenen Jahren entwickelt bzw. verändert haben. Insbesondere die Führung in Veränderungsprozessen und die damit verbundenen neuen Anforderungen an die Führungskräfte werden beschrieben.

Da es sich bei Führung um einen sehr komplexen Sachverhalt handelt, überrascht es nicht, dass so vielzählige Theorien und Hypothesen hierzu existieren.<sup>25</sup> Es werden die klassischen Ansätze der Eigenschafts- und der Situationstheorie erläutert und im Anschluss daran die neueren Führungsansätze in Veränderungsprozessen dargestellt, wie zum Beispiel die systemische und die symbolische Führung. Von Bedeutung sind weiterhin die rollentheoretischen Ansätze und die Spannungsfelder der Führung. Die Führung in den sich zunehmend entwickelnden virtuellen Unternehmen bedarf einer gesonderten Darstellung und schließt das zweite Kapitel ab.

### 2.1 Definitionen von Führung

Was wird eigentlich unter Führung verstanden? Zu dem Thema Führung in Organisationen liegen zahlreiche Publikationen aus Wissenschaft und Praxis vor. Führung wird dabei aus sehr unterschiedlicher, zum Teil auch widersprüchlicher Sicht beschrieben und kontrovers diskutiert.

Wunderer (1997a) differenziert grundsätzlich zwischen zwei Formen der Führung. Die erste Form ist die *direkte, interaktionelle Führung*: Damit ist die Interaktion zwischen den beteiligten Personen angesprochen, die durch persönlichen Kontakt, physische Nähe und eine direkte Kommunikation gekennzeichnet ist. Führung ist hierbei die zielorientierte Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in-

---

<sup>25</sup> Zu einer ausführlichen Darstellung weiterer Führungskonzeptionen siehe Neuberger, 1995a

nerhalb einer Arbeitssituation. Ihre Aufgabe ist es, die strukturellen Ziele der Unternehmensführung für den einzelnen Mitarbeiter sowie für die Organisationseinheit konstruktiv umzusetzen (vgl. Wunderer 1997a, S. 4f.). Die Beziehungspflege steht bei der interaktionellen Führung im Mittelpunkt: „Sie soll dabei vor allem inspirieren, kommunizieren, interpretieren, integrieren, evaluieren, abstimmen, Prioritäten setzen, Entscheide für die Gruppe oder für einzelne Treffen (insbesondere bei Ziel- und Handlungskonflikten), Konflikte lösen, anerkennen und belohnen oder konstruktiv kritisieren ...“ (ebd., S. 5).

Die zweite Form, die Wunderer anführt, ist die *indirekte, strukturelle Führung*: Diese vollzieht sich über die Regeln innerhalb der Organisation und richtet sich auf die Kultur-, Strategie- und Organisationsgestaltung.<sup>26</sup> Sie hat die Aufgabe, alle Ressourcen einer Organisation effizient und effektiv für die Unternehmensziele zu nutzen und schafft dabei vor allem fördernde Rahmenbedingungen (vgl. Wunderer 1997b, S. IX). Ohne die direkte Führung ist die indirekte, strukturelle Führung nicht umsetzbar. Aber strukturelle Führung ist insofern sehr wichtig, da sie den Rahmen und die Voraussetzungen für das Wirken der Führungskräfte und der Mitarbeiter schafft.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit steht die direkte, interaktionelle Mitarbeiterführung im Vordergrund. Weinert (1989, S. 555) führt drei Merkmale an, die mehrere Definitionen gemeinsam haben. Danach bedeutet Führung:

- die Interaktion zwischen mindestens zwei Personen
- die intentionale Einflussnahme
- die Kommunikation als Mittel zum Zweck

Rosenstiel (1995) definiert den Begriff folgendermaßen: „Führung ist eine zielbezogene Einflußnahme (...). Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen. Konkret kann ein derartiges Ziel beispielsweise in der Erhöhung des Umsatzes, in der Verbesserung des Betriebsklimas oder in der Unterstreichung bestimmter Qua-

---

<sup>26</sup> Die in Organisationen verabschiedeten Führungsgrundsätze sind z.B. ein strategisches Instrument struktureller Führung. Als „hartes“ Instrument sind sie schriftlich fixiert, und als sogenanntes „weiches“ Instrument sind sie bei den Interaktionen wirksam als „Hinterkopf-Strategie“.

litätsstandards bestehen" (Rosenstiel 1995, S. 4). Führung ist in diesem Sinne eine Tätigkeit, welche die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zum Gegenstand hat. Sie vollzieht sich in Teilprozessen, die Zielbildung, Planung, Entscheidung und Kontrolle betreffen. Somit ist Führung eine Situation, in der ein Mensch (der Führende) versucht, andere Menschen (die Geführten) zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe zu bewegen.

Um dieses zu erreichen, müssen die Entscheidungs- und Beziehungsebene gestaltet und eine günstige Arbeitssituation gefördert werden, zum Beispiel durch den konstruktiven Umgang mit auftretenden Konflikten. Weiterhin müssen die Führungskräfte für eine soziale Integration der Mitarbeiter in die Gruppe, die Abteilung und das Unternehmen sorgen, d.h. eine zielorientierte Koordination und Kontrolle der Tätigkeiten und letztlich die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter in fachlicher, methodischer und sozialer Hinsicht zu unterstützen.

Bei Führung geht es aber nicht nur um die Führung von anderen Personen, sondern auch um die Führung der eigenen Person (vgl. Linneweh/Hofmann 1995, S. 73f.). Diese ist notwendig aufgrund der vielfältigen Anforderungen an die Führungskräfte. Die Situation vieler Führungskräfte ist gekennzeichnet durch Stress, mangelnde Freizeit und häufig auch Überforderung. Es entstehen Rollenkonflikte aufgrund unterschiedlicher Erwartungen in Berufs- und Privatsphäre.<sup>27</sup> Karriere und beruflicher Erfolg haben für viele Führungskräfte einen hohen Preis, denn oft sind sie überfordert, sich selbst und die eigene Lebenssituation genauso effektiv zu managen wie die beruflichen Aufgaben. Aber: „Das erfolgreiche Management der eigenen Person, des eigenen Erlebens, Denkens und Handelns ist eine unverzichtbare Voraussetzung für alle übrigen Führungsfunktionen. Denn nur wer sich selbst führen kann, wird auch andere verantwortungsbewußt führen“ (Linneweh/Hofmann 1995, S. 75).

Die einzelnen Führungskräfte sind gefordert, durch eine bewusste Reflexion und die selbstbestimmte Planung und Steuerung die eigene Situation zu verbessern. „Die selbstbestimmte und reflektierte Führung der eigenen Person trägt damit im erheblichen Umfang dazu bei, daß sich innerbetriebliche und zwischenmenschliche

che Belastungen reduzieren und das berufliche Umfeld für alle Beteiligten entspannter und streßfreier wird“ (Linneweh/Hofmann 1995, S. 81). Diese bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen sowie den von außen heran getragenen Erwartungen ist Voraussetzung für die mittel- und langfristigen Lebensstrategien. Diese Strategien sollen dazu beitragen, die eigene Identität zu entwickeln, die individuellen Handlungspotenziale voll auszuschöpfen, Konfliktpotenziale zu reduzieren und eine Balance zwischen Beruf und Privatleben zu halten.

Wie entwickelt eine Führungskraft aber überhaupt eine Einstellung zur Führung, aus dem sich auch das Führungsverhalten ergibt? Frühe Sozialisationserfahrungen<sup>28</sup> haben einen nachhaltigen Einfluss auf die Persönlichkeit jedes Menschen (vgl. Mann 1994, S. 23). Die Gesellschaft beeinflusst die Einstellungen, Werte und Gewohnheiten, und durch die Kultur werden die Grenzen und Richtungen der individuellen Lernerfahrungen bestimmt. Frühe, tiefe Prägungen und Erfahrungen hinterlassen Motive für das spätere Handeln von Führungskräften und wirken sich auf die individuelle Einstellung zur Führung aus. „Jeder Mensch durchläuft in seinem Leben einen meist unsystematischen Lernprozeß mit einer Vielzahl von Erlebnissen und Erfahrungen von Führung und Autorität (durch Eltern, Lehrer, Gleichaltrige etc.). Im Laufe dieses Prozesses werden Vorstellungen von Führung gebildet, deren Hauptbestandteile emotionale Komponenten sind“ (Landshut/Beyer 1995, S. 61).

Psychoanalytischen Erkenntnissen zufolge sind beispielsweise für das Ausmaß der Kooperation zwischen formal Gleichgestellten in einer Organisation die erlebten Kindheitserfahrungen in der Familie ausschlaggebend, insbesondere die Erfahrungen innerhalb der Geschwisterbeziehungen (vgl. Wunderer 1997a, S. 258). Es handelt sich dabei um ein früh gelerntes Skript, welches im Leben auf unterschied-

---

<sup>27</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.3.3

<sup>28</sup> Definition von Sozialisation: „Im heute allgemein vorherrschenden Verständnis wird mit Sozialisation der Prozeß der Entstehung und Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit in Abhängigkeit von und in Auseinandersetzung mit den sozialen und den dinglich-materiellen Lebensbedingungen verstanden, die zu einem bestimmten Zeitpunkt der historischen Entwicklung einer Gesellschaft existieren. Sozialisation bezeichnet den Prozess, in dessen Verlauf sich der mit einer biologischen Ausstattung versehene menschliche Organismus zu einer sozial handlungsfähigen Persönlichkeit bildet, die sich über den Lebenslauf hinweg in Auseinandersetzung mit den Lebensbedingungen weiterentwickelt“ (Hurrelmann 1993, S. 14).

lichen Schauplätzen immer wieder gespielt wird (vgl. Berne 1975; zit. n. Wunderer 1997a, S. 258).

Nach Berger und Luckmann (1980) lassen sich jedoch die Erfahrungen der „primären Sozialisation“, die in der Regel innerhalb der Familie stattfindet, nicht so leicht transformieren bzw. verändern wie die Erfahrungen der sogenannten „sekundären Sozialisation“ in Erziehungs- und Bildungsinstitutionen oder der Berufswelt. Das Kind erlebt seine Welt in der Familie als die einzig vorhandene und fassbare, so dass die Identifikation mit seinen Interaktionspartnern unvermeidlich verläuft. Ein Kind sieht keine Wahlmöglichkeiten bzw. andere Facetten der Welt über die eigene erlebte Welt hinaus.

In psychologischen Persönlichkeitstheorien wird davon ausgegangen, dass die menschliche Persönlichkeit in ihrer individuellen Besonderheit weniger ein abgeschlossenes Produkt, als vielmehr ein ständig fortschreitender Prozess ist. Während des gesamten Lebens befindet sich ein Mensch in einem Prozess stetigen Lernens, Entwickelns und Veränderns. Dieser Prozess wird beeinflusst von den Dispositionen, Eigenschaften und der Bereitwilligkeit der Person und von dem sozialen Umfeld. Dies bestätigen die Erkenntnisse neuerer Theorien zu Stabilität und Veränderung (vgl. Löwe 1970), die zeigen, dass Erwachsene durchaus lernfähig sind (und nicht nur die Kinder).<sup>29</sup> Die Erkenntnisse der Sozialisationsforschung zeigen ebenso, dass die Entwicklung der Menschen nicht im Jugendalter abgeschlossen ist. Sie verdeutlichen die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens.

Dies macht den biografischen, nie abgeschlossenen Prozess der Entwicklung einer Führungseinstellung bzw. eines Führungsverhaltens deutlich.

Nachfolgend werden nun die klassischen Führungstheorien erläutert.

### **2.2 Klassische Eigenschafts- und Situationstheoretische Ansätze**

Die Auswahl dieser Ansätze soll das klassische und traditionelle Verständnis von Führung und gleichzeitig die Kritikpunkte daran verdeutlichen.

### 2.2.1 Orientierung an der Person

Der an der Führungsperson orientierte eigenschaftstheoretische Ansatz, der auch unter "Great Man Theory" bekannt geworden ist, stellt wohl den historisch ältesten Erklärungsansatz von Führung dar. Danach ist Führung im Wesentlichen eine ererbte Qualität der Führerpersönlichkeit. Bereits Platon schrieb im 5. Jahrhundert v. Chr., ein Führer brauche Wissbegierde, Wahrheitsliebe, eine gerechte und humane Seele und ein gutes Gedächtnis. Für Machiavelli (15. Jhd.) waren die wesentlichen Eigenschaften eines Führers Kraft, Entschlossenheit, Menschlichkeit und Ehrlichkeit. Sir Francis Galton stellte im 19. Jahrhundert die These auf, dass Führungseigenschaften vererbbar sind.

In der Eigenschaftstheorie konzentriert man sich auf die angeborenen bzw. früh sozialisierten Eigenschaften von Führung. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass die Fähigkeit zur Führung aus konsistenten und relativ stabilen Charaktereigenschaften des Führenden besteht. Somit wird einer Führungskraft eine qualitativ besondere Persönlichkeitsstruktur zugesprochen, die eine bestimmte Führungsposition legitimiert (vgl. Wunderer 1997a, S. 54). In diesem Zusammenhang wurden "beinahe endlose Auflistungen von „Führer-Traits“ zu den Bereichen Fähigkeiten/Fertigkeiten (z.B. Intelligenz), Persönlichkeitscharakteristika (z.B. Selbstvertrauen, Dominanz) und soziale Charakteristika (z.B. Kooperationsbereitschaft) erstellt" (Weinert 1989, S. 557).

Kritisiert wurde jedoch hieran, dass Führung lange Zeit sehr einseitig aus dieser persönlichkeitsorientierten Sicht betrachtet und sozialpsychologische Aspekte außer Betracht gelassen wurden. Ein Führungserfolg wurde ausschließlich in Verbindung gebracht mit spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen einer Führungskraft. Aufgaben, Gruppe und situative Einflüsse wurden nicht einbezogen.

Verschiedene Untersuchungen zeigen durchaus eine Korrelation verschiedener Persönlichkeitseigenschaften mit Führung - wie zum Beispiel Selbstvertrauen,

---

<sup>29</sup> Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr kann daher nicht aufrecht erhalten werden.

Wortgewandtheit, Urteils- und Entscheidungsfähigkeit.<sup>30</sup> Die Korrelationen stimmen in diesen verschiedenen Untersuchungen jedoch nur im geringen Maße überein, so dass die Empirie somit den Ansatz kaum stützt (vgl. Neuberger 1995a, S. 61ff.). Lehnhoff (1997) kritisierte ferner, dass sich in der Eigenschaftstheorie eine „mechanistische Organisationsvorstellung“ und ein „deterministisches Menschenbild“ zeige: „Denn diese Annahmen spiegeln eine Illusion der Machbarkeit im Management wider, die in diesem Zusammenhang darin besteht, menschliches Verhalten und menschliche Leistung voraussagen zu können, sobald man bestimmte Eigenschaften einer Person diagnostiziert hat“ (ebd., S. 169).

Nach Rosenstiel (1995) ist der Ansatz der Eigenschaftstheorie weitgehend statisch festgelegt mit dem Ziel der Auslese bzw. Selektion.

Dennoch hat dieser Führungsansatz in der Praxis eine relativ starke Verbreitung erlangt. Neuberger (1995a) sieht den Grund hierfür vor allem in der Möglichkeit der Legitimation von Herrschaftspositionen und darin, dass der Eigenschaftsansatz dem Bedürfnis der Menschen nach Reduktion von Komplexität entspricht.

Zu den eigenschaftstheoretischen Ansätzen kann auch der **charismatische Ansatz** gezählt werden. Zurück geht dieser auf Max Weber (1976), der Charisma als die außerordentlich geltende Qualität einer Persönlichkeit definiert (vgl. Scherm/Süß 1999, S. 19) Die Führungskraft mit Charisma hat hiernach eine stark beeinflussende Ausstrahlung und nimmt vor allem Einfluss auf die Werte und Emotionen der Mitarbeiter im Unternehmen. „Charismatische Führer vermitteln Visionen und beeinflussen Werte und Verhalten in grundsätzlicher Weise. Sie bieten innovative Problemlösungen an, treten für fortschrittliche bis radikale Veränderungen ein. Sie blühen gerade in Streß- und Krisensituationen auf und können tiefgreifenden Wandel bewirken“ (Wunderer 1997a, S. 56).

Dieser Ansatz trifft jedoch - und das ist der wesentliche Kritikpunkt daran - nur auf wenige Auserwählte zu und hat somit Grenzen und Gefahren (vgl. ebd.).

**Tiefenpsychologische Theorien** nach S. Freud, A. Adler oder C.G. Jung stellen

---

<sup>30</sup> Z.B. Stogdell 1948 und 1974; Mann 1955; Korman 1968 (vgl. Neuberger 1995a).

keine originären Führungstheorien dar, aber sie erarbeiteten Kategorien, um Führungspersönlichkeiten zu klassifizieren. Ein bekanntes Beispiel hierfür sind die Arbeiten von M. Maccoby, der Tiefeninterviews mit Managern in amerikanischen Großunternehmen durchführte und dabei vier Managertypen identifizierte: den „nüchternen Fachmann“, den „machtorientierten Dschungelkämpfer“, den „unternehmerisch-orientierten Firmenmenschen“ und den „konkurrenzgetriebenen Spiellemacher“ (vgl. Maccoby 1977).

Die plakativen Typologisierungen von Tiefenpsychologen lassen sich zwar auf der einen Seite gut vermarkten, sie laufen aber gleichzeitig Gefahr, für negative Zwecke missbraucht und dilettantisch verwertet zu werden.

Ein weiterer personen-, allerdings geführtenorientierter Ansatz ist die **Attributionstheorie** der Führung. Diese erklärt, wie Personen sich Urteile über die Ursachen ihres eigenen Verhaltens oder über das von anderen Menschen bilden. Die Attribution ist dabei ein Interpretationsprozess, bei dem sozialen Ereignissen und Handlungen verschiedene Gründe bzw. Ursachen zugeschrieben werden. Die Attribution ist zwar wichtig bei der Informationssammlung und Bewertung, sie ist aber nicht so aussagekräftig in Bezug auf die Vorhersage von Führungsverhalten.

Die personen- und geführtenorientierte **Reifegradtheorie** von Hersey/ Blanchard wurde in der Praxis breit aufgenommen (vgl. Wunderer 1997a). Aufbauend auf den Ohio-Studien wird der aufgabenbezogene und soziale Reifegrad der Mitarbeiter für die Wahl eines geeigneten Führungsstils zugrunde gelegt. Indikatoren für Reife sind u.a. Ausbildung und Erfahrung, arbeitsrelevante Kenntnisse, Leistungswille und -fähigkeit sowie die psychologische Reife (z.B. Selbstsicherheit). Empirische Bestätigungen dieser Annahmen liegen jedoch kaum vor, die bisherigen Forschungsergebnisse sind eher unbefriedigend. Ein wesentlicher Kritikpunkt ist, dass die Führungskraft selbst über den Reifegrad der Mitarbeiter entscheidet, was aufgrund der subjektiven Beurteilung problematisch ist.

### 2.2.2 Orientierung an der Situation

Innerhalb der Führungsforschung konzentrierte man sich, nachdem die Grenzen von personenorientierten Theorien zur Beschreibung des Führungsphänomens deutlich wurden, auf die Analyse des Führungsverhaltens in Abhängigkeit von der Situation, den jeweiligen Umständen und dem Organisationsklima. Teilweise waren die Situationstheorien zwar bereits in den personenorientierten Ansätzen integriert, sie wurden nun aber explizit zur Grundlage gemacht.

Im Rahmen dieser Konzepte wird davon ausgegangen, dass die Menschen und Gruppen, die sich in spezifischen Situationen befinden, unterschiedliche Führungsstrategien benötigen. Nicht nur die direkten Interdependenzen zwischen dem Führungsverhalten und bestimmten Erfolgskriterien werden hierbei ermittelt, sondern vielmehr werden situative Variablen einbezogen wie die Einstellungen der Mitarbeiter zur Führungskraft, das Ausmaß der Strukturiertheit der Aufgaben und die Positionsmacht der Führungskraft innerhalb der Gruppe (vgl. Frey/Spielmann 1987, S. 167).<sup>31</sup>

Die Analyse des Führungsverhaltens führte zu einer Differenzierung von unterschiedlichen Führungsstilen, d.h. ein innerhalb von gewissen Bandbreiten konsistentes, typisiertes und wiederkehrendes Führungsverhalten (vgl. Wunderer 1997a, S. 175 ff.).<sup>32</sup>

Der Einfluss situativer Variablen auf das Führungsverhalten konnte durch zahlreiche empirische Studien nachgewiesen werden: "Danach gibt es gewisse Situationsvariablen, die es uns - wenn sie meßbar und erfaßbar sind - erlauben, eine Situationsdiagnose zu erstellen, um, in Abhängigkeit von diesen spezifischen Situationsfaktoren, präzise Empfehlungen und Aussagen über den geeigneten Führungsstil und Führungstyp, über Führungsverhalten u.a.m. machen zu können"

---

<sup>31</sup> Bales (1958) unterschied zwischen der sozial-emotionalen und der aufgabenorientierten Führungsfunktion. Die Ohio-Studie und davon unabhängig auch die Michigan-Studie differenzierten zwischen den Kategorien "consideration" (=Aufmerksamkeit und Rücksichtnahme) und "Initiation of Structure" (=Strukturierung) bzw. Personen- versus Produktions-Zentriertheit von Führungsverhalten (vgl. Wunderer 1997a).

<sup>32</sup> Lewin und seine Mitarbeiter, die in den 1930er Jahren die Auswirkungen verschiedener Erziehungsstile auf Kinder und das Führungsverhalten in Gruppen untersuchten, differenzierten den autoritären, den demokratischen und den laissez-faire Führungsstil. Sie kamen zu dem Schluss, dass ein demokratischer Stil immer positivere Auswirkungen auf die Gruppe hat als die anderen

(Weinert 1989, S. 556).

Allerdings wurde in bisherigen Forschungsergebnissen keine eindeutige Beziehung zwischen Führungsstil und Führungserfolg nachgewiesen, so dass geschlossen wird, dass je nach situativer Konstellation unterschiedliche Stile angebracht sind (vgl. Wunderer 1997a, S. 183f.).

Die Kategorien und Taxonomien der situationstheoretischen Ansätze sind häufig zu breit angelegt und zu allgemein gehalten, um ein brauchbares Bild des Führungsverhaltens abzugeben. Ferner ist auf erhebliche methodische Defizite hinzuweisen und darauf, dass Faktoren wie Komplexität und Widersprüche nicht berücksichtigt werden.

Die **Kontingenztheorie** von Fiedler (1967) gilt innerhalb der Führungsforschung als das erste empirisch überprüfte Führungsmodell (vgl. Wunderer 1997a). Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass eine erfolgreiche Führung im Wesentlichen von der motivationalen Orientierung des Führers und von den situativen Bedingungen und Konstellationen abhängig ist. Dem entweder aufgaben- bzw. mitarbeiterorientierten Führungsstil werden die situativen Variablen Aufgabenstruktur, Positionsmacht der Führungskraft und Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen gegenübergestellt. Der Führungsstil des Vorgesetzten wird hierbei durch den so genannten „Least Preferred Co-Worker-Score“ (LPC-Score) operationalisiert: Führungskräfte beurteilen mit Hilfe eines Polaritätenprofils denjenigen Mitarbeiter, mit dem sie am schlechtesten zusammenarbeiten konnten. „Eine durchgängig negative Bewertung des Least Preferred Co-Workers (niedriger LPC-Wert) steht für Aufgabenorientierung, eine wohlwollende (hoher LPC-Wert) für Mitarbeiterorientierung“ (Wunderer 1997a, S. 81).

„Wenn Vorgesetzte ihren LPC durchgängig abwerten, erreichen sie einen niedrigen LPC-Wert (und gelten als ‚aufgabenorientiert‘); finden sie auch noch einige positive Seiten am LPC, ist ihr Führungsstil-Wert höher und sie werden als ‚beziehungsorientierte‘ Vorgesetzte eingestuft“ (Neuberger 1995a, S. 180).

Kritisiert wurde an diesem Ansatz die unzureichende Validität und Reliabilität, denn

---

beiden (vgl. Neuberger 1995a).

es gab zahlreiche erfolglose Kontrollstudien. Außerdem wurden verschiedene Faktoren ausgeklammert wie zum Beispiel die Organisationskultur und die Marktstruktur. Trotzdem ist dieses Modell in der Praxis sehr erfolgreich, da es Prognosen darüber ermöglicht, mit welchem Führungsstil in verschiedenen Situationen am erfolgsversprechensten zu agieren ist.

Das **Weg-Ziel-Modell** der Führung als weiterer situationsorientierter Ansatz hat seinen Ursprung in den 1950er Jahren an der University of Michigan am Institute of Social Research (Georgopoulos/Mahoney/Jones, 1957) und geht im Wesentlichen auf allgemeine motivationspsychologische Überlegungen zurück (vgl. Wunderer 1997a, S. 63). Es befasst sich mit der Akzeptanz von Führungsautorität und -verhalten durch die Geführten, wobei der Untersuchungsschwerpunkt auf der motivationalen Funktion des Führenden liegt.<sup>33</sup>

Führung stellt hiernach hauptsächlich eine Beeinflussung der Motivation und der Befriedigung der Bedürfnisse der Geführten dar. Jede Person verfolgt bestimmte Ziele, deren Erfüllung eine gewisse Anziehungskraft hat. Zur Erreichung dieser Ziele werden bestimmte Wege beschritten und Tätigkeiten ausgeführt, die entweder aus Faktoren einer intrinsischen Motivation oder aus externen Einflüssen resultieren.

Führungskräfte müssen diese Faktoren erkennen, indem sie sich in die Lage ihrer Mitarbeiter versetzen. "Führungskräfte sind effektiv, wenn sie einen positiven Einfluß auf die Motivation, die Leistungsfähigkeit und die Zufriedenheit ihrer Untergebenen haben. (Es steht ...) die Frage im Mittelpunkt (...), wie Führungskräfte die Wahrnehmung bzw. die Einschätzung ihrer Geführten beeinflussen können, damit diese ihre Arbeitsziele, das Ziel ihrer Selbstentwicklung und mögliche Wege zum Erreichen dieser Ziele sehen und auch positiv bewerten" (Weinert 1989, S. 564).

Wesentliche Elemente der entscheidungstheoretischen Ansätze sind verhaltenswissenschaftliche Theorien zu Motivation und Identifikation, zu sozialen Austauschbeziehungen und zur politischen Koalitionsbildung (vgl. Wunderer 1997a, S. 29ff.). Dabei wird nach verschiedenen Entscheidungsphasen differenziert, die zum

---

<sup>33</sup> In früheren Jahren wurde nur die Beziehung Führender - Geführte untersucht; später wurden die Situationsvariablen wie Arbeitsaufgabe, Organisation, Charakteristika der Führung einbezogen.

Beispiel beim Umgang mit Problemen durchlaufen werden. Das Weg-Ziel-Modell der Führung basiert u.a. auf entscheidungstheoretischen Überlegungen (vgl. ebd., S. 61).

Ebenso das **normative Führungsstilmodell** von Vroom/ Yetton: „Das Modell basiert auf der Annahme, daß je nach Situation unterschiedliche Formen der Entscheidungsfindung Erfolg versprechen“ (Wunderer 1997, S. 61). Die Kritik an diesem Ansatz ist, dass zwar zahlreiche und breit angelegte Untersuchungen vorliegen, die angenommenen kausalen Beziehungen jedoch bisher nicht bestätigt wurden. Es werden extrem hohe, kaum erfüllbare Anforderungen an den Vorgesetzten gerichtet, und die Mitarbeiter werden lediglich als Mittel zum Zweck, sozusagen als Manipulationsobjekt durch den Vorgesetzten angesehen.

### 2.3 Neue Anforderungen an die Führung in Veränderungsprozessen

Aufgrund der beschriebenen Veränderungsprozesse und der damit verbundenen höheren Komplexität<sup>34</sup> der Arbeitsaufgaben, mit der sich Organisationen auseinandersetzen müssen, muss sich das Verständnis von Führung wandeln. Denn die Veränderungsprozesse haben große Auswirkungen auf eine Organisation und ihren Mitgliedern. Das Verständnis von Führung ist eng verbunden mit der jeweiligen Organisationsstruktur eines Unternehmens. Werden diese Strukturen modifiziert, ändern sich auch die Anforderungen an die Führungskräfte. Unternehmen müssen daher ihre Mitarbeiter und Führungskräfte mit den veränderten Anforderungen und Verhaltensansprüchen vertraut machen und sie entsprechend qualifizieren.

Gefordert sind somit neue Konzeptionen von Führung, die den veränderten Anforderungen und Verhaltensansprüchen Rechnung tragen. Die klassischen Führungsauffassungen reichen nicht aus, um mit den anstehenden Problemen umzugehen, denn sie sind nicht in der Lage, die mit den Veränderungen einher gehende

---

Das Konzept des „Management by Objectives“ (MbO) ist eng hiermit verbunden.

<sup>34</sup> Definition: „Komplexität ist ein zentraler Begriff der neueren Systemtheorie. Er verweist darauf, dass aufgrund bestimmter Entwicklungsbedingungen moderner Gesellschaften viele soziale Verhältnisse nicht mehr einfach und überschaubar, sondern vielschichtig und verwickelt geworden sind (...)“ (Willke 1996, S. 18).

höhere Komplexität zu erfassen. „Zusammenfassend kann gesagt werden, daß aufgrund der sich ändernden Umweltbedingungen (...) der Interaktion und Kooperation auf allen Unternehmensebenen größere Bedeutung zukommen. Das Leitbild der Führungskraft als allwissender und allein entscheidender Steuermann hat ausgedient“ (Regnet 1992, S. 70).

Klassische Führungsmodelle stellen die Führungssituation als leicht überschaubar und handhabbar dar und gehen mit ihren einfachen Empfehlungen oder Rückschlüssen am Kern des Problems vorbei. „Hierarchien sind nämlich - natürlich ‚idealtypisch‘ - auf Einzelentscheidung und -verantwortung beruhende Zwangs- und Exekutionssysteme, die eigentlich immer nach dem Prinzip der ‚Außensteuerung‘ gedacht wurden (Fremdbestimmung, Abhängigkeit, Gehorsamkeit)“ (Heintel 1997, S. 83).

### 2.3.1 Theorien der systemischen und der symbolischen Führung

Die Theorien der systemischen und der symbolischen Führung sowie die Auseinandersetzung mit den politischen Führungsaspekten werden den Veränderungsprozessen, wie aufgezeigt, eher gerecht. Sie sind geeigneter, um als Erklärungsansätze zur Führung im Rahmen von Veränderungsprozessen herangezogen zu werden, denn sie stehen im Gegensatz zu dem einseitigen „Heldenverständnis“ der bisherigen Führungskonzeptionen (vgl. Neuberger 1995a, S. 230).

Dem Ansatz der **systemischen Führung** liegt die Annahme zugrunde, dass die anstehenden Führungsprobleme nicht durch ein einfaches, lineares Ursache-Wirkungs-Denken zu handhaben sind. Vielmehr müssen Widersprüche, Mehrdeutigkeiten und Intransparenzen als normal angesehen werden.

Es ist zu differenzieren zwischen den naturwissenschaftlichen und den sozialwissenschaftlichen Systemtheorien: Die naturwissenschaftlichen Theorien beschäftigen sich mit der Steuerung von mechanistischen Systemen und mit komplexen biokybernetischen Prozessen. Die von Hermann Haken begründete Synergetik ist eine Theorie aus den Naturwissenschaften (speziell der Lasertechnik), die sich mit

der Selbstorganisation von komplexen Systemen befasst. "Mit Beispielen aus der Physik, aber auch aus anderen Feldern, stellt sie traditionelle Denkgewohnheiten in Frage und zeigt, daß sich komplexe Systeme aus chaotischen Zuständen in hoch organisierte Zustände selbst organisieren können" (Haken 1990, 1994; zit. n. Götz/Häfner 1997, S. 139).

Diese Erkenntnisse werden innerhalb der sozialwissenschaftlichen Systemtheorien auf die Führung in Organisationen übertragen. Die steigende Komplexität im Umfeld und in den Organisationen selbst machen es kaum mehr möglich, diese "von außen" zu gestalten.

Daher wird im Rahmen der systemischen Führung das Ermöglichen von **selbstorganisatorischen** Prozessen bedeutungsvoller, in denen Ordnung und Strukturen von selbst entstehen und nicht durch äußere Eingriffe. Selbstorganisation und Fortschrittsfähigkeit können jedoch nur durch permanente individuelle und kollektive Lernprozesse erreicht werden (vgl. Petersen 1997, S. 213). Daher ist bei der systemischen Führung die soziale Lerntheorie der Führung von Bedeutung: „Soziales Lernen bezeichnet das Lernen im sozialen Kontakt mit Vorbildern oder mit Verstärkungen durch Personen oder Gruppen“ (Dorsch 1994; zit. n. Wunderer 1997a, S. 67). Ihre besondere Bedeutung hat die soziale Lerntheorie bei der Erklärung und Gestaltung von Selbststeuerungsprozessen, insbesondere bei einer immer dynamischer und komplexer werdenden Umwelt. Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, autonom Anpassungsleistungen zu erbringen, die Aufgabe der Führungskräfte ist es dabei, situationsgerecht Rückmeldungen und soziale Verstärkungen zu geben.

Die **symbolische Führung** ist im engeren Sinne keine neue Führungstheorie, sondern sie betrachtet das Gebiet der Führung in einem größeren Rahmen, indem sie sich den verwandten Feldern der Motivations-, Gruppen-, Organisations- und Lerntheorien öffnet. Sie liefert keine Rezepte zur erfolgreichen Führungspraxis, sondern erweitert die Führungsperspektive. Die symbolische Führung beruft sich auf die Kategorie Sinn. "Die Bezeichnung symbolisch steht hier als (...) Kürzel für zwei Aspekte sinngesteuerter Führung, nämlich symbolisierte und symbolisierende (oder: sinnkonstituierte und sinnkonstituierende, sinnbindende und sinnbildende)

Führung" (Neuberger 1995a, S. 244).

Der Ansatz der symbolischen Führung steht im Gegensatz zur situativen Führung, die von einer objektiven Wirklichkeit ausgeht, welche nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten gestaltet werden kann. "Insofern ist situative Führung a-sozial und a-personal: sie exekutiert nur nach allgemeinen Gesetzmäßigkeiten, wenngleich auf einem (scheinbar) hohen Differenzierungsniveau" (ebd., S. 247).

### **2.3.2 Machttheoretische Ansätze**

Die Machttheoretischen Ansätze haben eine zentrale Bedeutung in der Führungsforschung erlangt. Sie zeigen den „Hinterhof des Führungsalltags“, denn aufgrund fehlender fixer Orientierungspunkte gibt es gerade in Veränderungsprozessen günstige Gelegenheiten, sich Vorteile auszuhandeln bzw. durch das Spiel mit Machtpotenzialen zu erkämpfen. Die organisationale Mikropolitik ist "das Insgesamt jener alltäglichen Einflußversuche einzelner Akteure, durch die sie ihren eigenen Handlungsspielraum erweitern und sich fremder Kontrolle entziehen wollen ..." (Neuberger 1995b, S. 38). Hiermit sind taktische Mittel gemeint, die zur Verwirklichung von Zielen und Techniken zur Stärkung der eigenen Position eingesetzt werden. Dazu gehören u.a. Informationskontrolle, Beziehungspflege, Selbstdarstellung und das Erzeugen von Handlungsdruck. Dieses Handeln wendet sich zwar nicht gegen eine bestehende Wertordnung, aber sie nutzt deren Freiräume aus. Ausschlaggebend für dieses Verhalten ist ein inneres Machtmotiv.

In Unternehmen gehört politisches Handeln zum Tagesgeschäft, denn die verschiedenen Abteilungen und Bereiche müssen zwar miteinander kooperieren, stehen aber auch in Konkurrenz zueinander (vgl. Neuberger 1995a, S. 275). "Die 'harmonische Betriebsfamilie' ist eine Utopie. Aufstiegsbestrebungen und der Kampf um Arbeitsplätze bringen Konkurrenzverhalten mit sich. Konflikte in Betrieben sind an der Tagesordnung. Die Arbeit in Gruppen kann mehr Probleme und Konflikte auslösen als gewünscht" (Seyfried 1995, S. 8).

Mikropolitik und Missmanagement wird immer mehr diskutiert. Oft dominiert in Theorie und Praxis die Darstellung einer heilen Welt, und die „Schattenseite“ der

Führung wie zum Beispiel Intrigen, Korruption, Machtmissbrauch wird gerne ausgeblendet, um positive Leitbilder erstrahlen zu lassen. In jüngster Zeit wird zunehmend versucht, diesen unterbelichteten Bereich aufzuhellen. In einer Organisation muss darauf geachtet werden, dass das mikropolitische Handeln von Einzelnen nicht zu Lasten des Wohlbefindens des Gesamtsystems oder einzelner Personen geht.

Eng verbunden mit Fragen des mikropolitischen Handelns ist die Frage nach der **Moral** von Führung. Moralische und ethische Fragen haben in der vergangenen Zeit in den Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Dies kann "als Versuch gewertet werden, vor dem Hintergrund eines zunehmenden moralischen Drucks auf die Wirtschaft außerökonomische, philosophisch-moralische Handlungsaspekte in das scheinbar unter streng rationalen Kriterien agierende Unternehmen einwirken zu lassen" (Petersen 1997, S. 298f.).<sup>35</sup>

Führung muss für Mitarbeiter „spürbar“ gelebt werden, d.h. Visionen, Begeisterungsfähigkeit und Vorbildfunktionen werden immer wichtiger. Die Mitarbeiter sind ihrerseits darin gefordert, die Aufgaben selbstmotiviert auszufüllen und auf die gelegentlich entlastende hierarchische Abhängigkeit zu verzichten.

Die Führungskraft tritt zunehmend als Moderator und Koordinator auf mit der Fähigkeit zur konstruktiven Auseinandersetzung und zur gemeinsamen Problemlösung. Um Konflikte in einem "gesunden" Rahmen zu halten, können Führungskräfte offen Informationen über ihre Intentionen und die Hintergründe der Veränderungen weitergeben und die Mitarbeiter frühzeitig in Überlegungen einbeziehen. Die künftige Führung kann durch sein vorbildliches Verhalten und seine kommunikative Kompetenz die eigenen Mitarbeiter koordinieren, ihnen Perspektiven aufzeigen und sie dadurch besser fördern und motivieren.

Von Bedeutung ist im Rahmen der neuen Führungs- und Organisationsstrukturen eine Sensibilität für soziale Eigendynamiken. "‘Laterale‘ Führung wird zunehmend

---

<sup>35</sup> Der Anspruch des moralischen Handelns in Unternehmen bzw. in der Führungspraxis steht aber im Widerspruch zu unternehmerischen Interessen der Gewinnmaximierung. Was bringt eine hohe Führungsmoral, wenn das Unternehmen keine Gewinne erwirtschaftet und somit langfristig gesehen nicht überlebensfähig ist? Sollte unter diesen Gesichtspunkten nicht die Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg Priorität haben (vgl. Petersen 1997, S. 300f.)? Besteht nicht ein Widerspruch darin, dass einerseits nach innen moralisches Verhalten gefragt ist, auf dem Markt im internationalen Wettbewerb jedoch "mit List und Tücke" (vgl. Neuberger 1995a, S. 299) agiert werden muss, um

als Alternative zur traditionellen hierarchischen Führung diskutiert. Sie beinhaltet im Wesentlichen horizontale Kooperationsbeziehungen zwischen abteilungsinternen oder -externen Kollegen. Die größten Kooperationsbelastungen treten dabei weniger aufgrund struktureller Konfliktquellen als vielmehr aufgrund personeller Ursachen auf" (Jochum 1995, S. 420).

### 2.3.3 Rollenerwartungen und Spannungsfelder der Führung

Jeder Mensch ist Inhaber verschiedener sozialer Positionen, an die jeweils bestimmte Verhaltensweisen seitens der Gesellschaft geknüpft sind.<sup>36</sup> Nach Dahrendorf sind soziale Rollen Bündel von Verhaltensvorschriften, die von der Gesellschaft gesetzt und verbindlich sind (vgl. Dahrendorf 1974; zit. n. Langosch 1993, S. 185). Das gilt auch für Führungskräfte, denn an sie werden unterschiedliche Erwartungen gerichtet. "Die Beziehungen, die eine Position zu den anderen Positionen (...) hat, sind auf zumindest zwei Dimensionen zu bestimmen: einmal auf der Dimension der Über-Unterordnung (Hierarchie, Herrschaft) und zum anderen auf einer funktionalen Dimension, bei der es um den Beitrag zur Lösung eines Systemproblems geht (in wirtschaftlichen Organisationen: Zielerreichung, Zusammenhangssicherung, Aufgabenerfüllung usw." (Neuberger 1995a, S. 83).

Kompromisse und das Abwägen zwischen verschiedenen Alternativen stehen daher bei Führungskräften an der Tagesordnung. Die Erwartungen richten sich dabei nicht an sie als Person, sondern als Inhaber der Führungsposition, d.h. die institutionellen Rahmenbedingungen der Führung stehen im Vordergrund. Es wird davon ausgegangen, dass die Führungsrolle im Wesentlichen durch die Erwartungen an eine Position bestimmt werden, beispielsweise die Erwartungen von anderen ‚sozialen Positionen‘ (z.B. Sacharbeiter) an einen Teamleiter. Hierbei können Rollenkonflikte auftreten. Die Erklärung eines Führungserfolgs hängt folglich nicht nur

---

Unternehmensvorteile auszubauen und zu sichern?

<sup>36</sup> „Im Zusammenhang mit dem erzieherischen Feld bezeichnet Gesellschaft den mittelbar und un-mittelbar wirkenden Bezugsrahmen des Individuums, innerhalb dessen sich die Prozesse der Sozialisation, Enkulturation und Personalisation des Einzelnen in Wechselwirkung mit den Gegebenheiten und Anforderungen der Gesellschaft ereignen“ (Köck/Ott 1994, S. 257).

## 2. Zum Wandel der Führung in Organisationen

von der Führungskraft selbst ab, sondern mindestens in gleichem Maße von strukturellen und personenunabhängigen Bedingungen.

Die Führungsrolle birgt ein Konfliktpotenzial in sich. Zu unterscheiden sind Intra-Sender-Konflikte, Inter-Sender-Konflikte, Inter-Rollen-Konflikte, Person-Rollen-Konflikte, Rollen-Ambiguität und Rollen-Überlastung (vgl. Wunderer 1997, S. 165 ff.).

Nachfolgendes Schaubild verdeutlicht die inner- und außerorganisatorischen Erwartungen, denen Personen ausgesetzt sind:

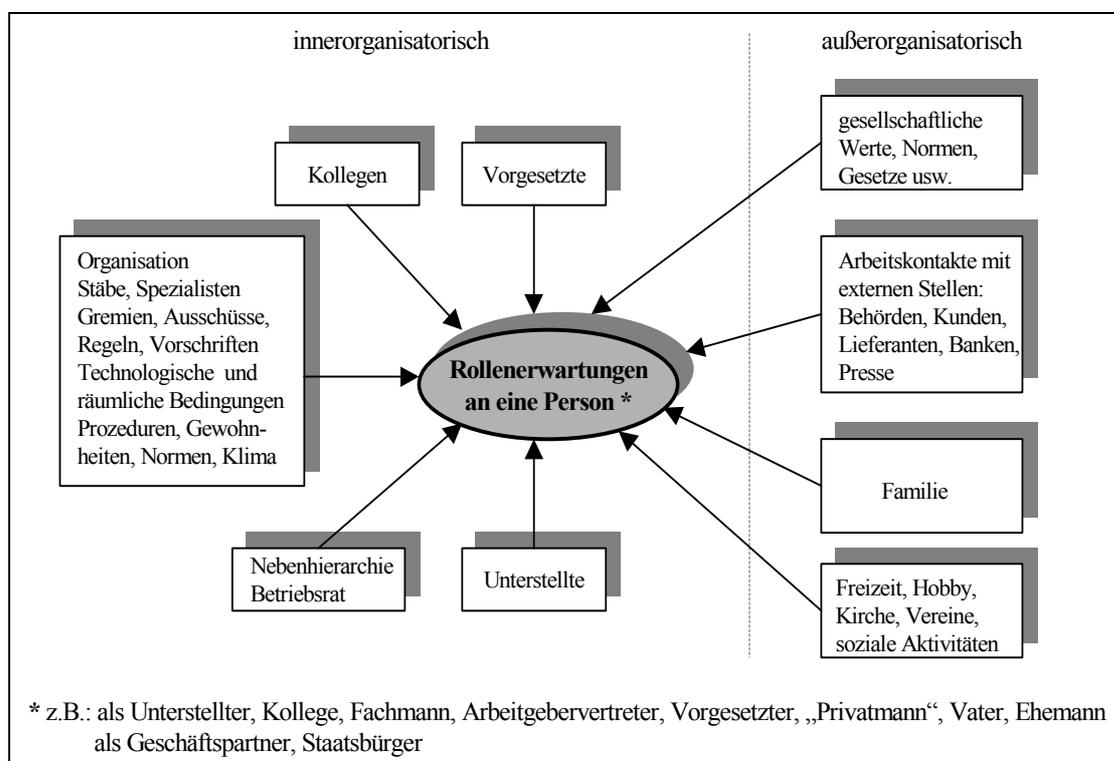


Abb. 8: Die Person im Zentrum von Rollenerwartungen (nach Neuberger 1995a, S. 84)

Mit dem Wechsel der Perspektive sind veränderte Erwartungen verbunden, d.h. andere Eigenschaften, Kenntnisse und Fähigkeiten werden bedeutsamer. Ein Mitarbeiter hat beispielsweise andere Erwartungen an seinen Vorgesetzten als die Unternehmensleitung.

Mintzberg (1979) differenziert die Rollen der Führungskräfte in interpersonale Rollen, informelle Rollen und Entscheidungsrollen (vgl. Wunderer 1997a, S. 168ff. o-

der Neuberger 1995a, S. 100ff.).<sup>37</sup>

Wunderer führt bestimmte Rollenerwartungen an eine Führungsposition an, die in verschiedenen theoretischen und empirischen Arbeiten immer wieder bestätigt wurden (vgl. Wunderer 1997a, S. 164). Dazu gehören beispielsweise: Initiative durch Einführung neuer Ideen und Praktiken, Leistungsfestsetzung und Motivation zur Leistungserbringung, Kommunikation eigener Informationen, Förderung des Informationsaustausches und Integration zwischen Gruppenmitgliedern. Eine Führungskraft gilt dann als erfolgreich, wenn sie diesen Erwartungen der jeweiligen Bezugspersonen gerecht werden kann.

In dieser Verallgemeinerung von erfolgreicher Führung liegt genau die Schwierigkeit: "(...) ‚Goldene Regeln‘, die unabhängig von der Führungssituation optimale Führung garantieren wollen sowie Maximen oder Rezepte für erfolgreiche Führung erweisen sich in der Führungspraxis selten als besonders wirksam" (Wunderer 1997a, S. 165).

Führungsrollen sind somit nicht eindeutig definierbar, sondern beinhalten ein Gros an Deutungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. "Man kann sogar allgemein formulieren, daß eine Vorgesetztenposition nur dann als solche zu bezeichnen ist, wenn deutliche Ermessens-, Interpretations- und Handlungsspielräume bestehen" (Neuberger 1995a, S. 90).<sup>38</sup>

Neuberger führt eine Reihe von **Dilemmata** an, denen Personen als Führungskräfte ausgesetzt sind und die aufgrund unterschiedlicher Anforderungen bzw. Erwartungen an die Rolle unvermeidbar auftreten (vgl. Abb. 9).<sup>39</sup>

Führungskräfte stehen zum Beispiel vor dem Problem, ihren Mitarbeitern das richtige Maß an **Fremd- und an Selbstbestimmung** zukommen zu lassen.

---

<sup>37</sup> Interpersonale Rollen sind z.B. die des Repräsentanten nach außen, des Führers der Mitarbeiter und die der Liaison mit externen Partnern. Informelle Rollen nimmt die Führungskraft ein als Beobachter der Umwelt, als Verteiler von Informationen und als Sprecher nach außen. Entscheidungsrollen sind: Unternehmer, Störungsregler, Ressourcen-Zuordner u. Verhandler.

<sup>38</sup> Die Folge können Rollenkonflikte sein. Widersprechen sich die Erwartungen innerhalb einer Rolle, existiert ein Intrarollenkonflikt. "Wenn mehrere Rollen, bezogen auf eine Person, sich widersprechen, spricht man vom Interrollenkonflikt" (Langosch 1993, S. 185).

<sup>39</sup> Die Dilemmata werden nur exemplarisch beschrieben, wobei die Auswahl der Punkte zufällig ist und nichts über ihre Gewichtung aussagt.

## 2. Zum Wandel der Führung in Organisationen

<b>1. Mittel</b> Betrachtung des einzelnen als "Kostenfaktor", "Einsatzgröße", "Instrument", "Parameter", "Leistungsträger"	⇔	<b>Zweck</b> Selbstverwirklichung und Bedürfnisbefriedigung des einzelnen als oberstes Ziel; "Mensch im Mittelpunkt"
<b>2. Gleichbehandlung aller</b> Fairneß, Gerechtigkeit, Anwendung allgemeiner Regeln, keine Bevorzugungen und Vorrechte	⇔	<b>Eingehen auf den Einzelfall</b> Rücksichtnahme auf die Besonderheiten des Einzelfalls, Aufbau persönlicher Beziehungen
<b>3. Distanz</b> Unnahbarkeit, hierarchische Überlegenheit, Unzugänglichkeit, Statusbetonung	⇔	<b>Nähe</b> Wärme, "Verbrüderung", Betonung der Gleichberechtigung, Freundschaft, Einfühlung
<b>4. Fremdbestimmung</b> Gängelung, Reglementierung, Lenkung, Unterordnung, Durchsetzung, Strukturierung, Zentralisierung, enge Kontrolle, Überwachung	⇔	<b>Selbstbestimmung</b> Autonomie, Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Entfaltungsmöglichkeiten, Dezentralisierung, Selbständigkeit
<b>5. Spezialisierung</b> "Fachmann" sein, um bei Sachproblemen kompetent entscheiden zu können	⇔	<b>Generalisierung</b> Einen allgemeinen Überblick und keine Detailkenntnisse haben, Zusammenhänge sehen
<b>6. Gesamtverantwortung</b> Wenig Verantwortung delegieren, die Zuständigkeit an sich ziehen, für alle Fehler einstehen	⇔	<b>Einzelverantwortung</b> Verantwortung und Aufgabengebiete aufteilen, bei Versagen Rechenschaft fordern
<b>7. Bewahrung</b> Stabilität, Tradition, Sicherheit, Vorsicht, Regeltreue, Konformität, Kalkulierbarkeit	⇔	<b>Veränderung</b> Flexibilität, Innovation, Experimentierfreude, Toleranz, Nonkonformität, Unberechenbarkeit
<b>8. Konkurrenz</b> Rivalität, Wettbewerb, Konfrontation, Aggressivität, Konflikt	⇔	<b>Kooperation</b> Harmonie, Hilfeleistung, Solidarität, Ausgleich
<b>9. Aktivierung</b> Antreiben, drängen, motivieren, begeistern	⇔	<b>Zurückhaltung</b> Sich nicht einmischen, Entwicklungen abwarten
<b>10. Innenorientierung</b> Sich auf interne Gruppenbeziehungen konzentrieren; Mittelpunkt, Identifikationszentrum sein	⇔	<b>Außenorientierung</b> Repräsentieren, Außenkontakte pflegen, Gruppeninteressen gegenüber Dritten durchsetzen
<b>11. Zielorientierung</b> Lediglich Ziele oder Ergebnisse vorgeben und kontrollieren	⇔	<b>Verfahrensorientierung</b> Die "Wege zum Ziel" vorgeben und kontrollieren
<b>12. Belohnungsorientierung</b> Tauschbeziehung etablieren, mit Belohnung/ Bestrafung operieren, Kurzzeitperspektive	⇔	<b>Wertorientierung</b> Auf die Verinnerlichung von Normen und Werten dringen, Belohnungsaufschub fordern, Langzeitperspektive
<b>13. Selbstorientierung</b> Die eigenen Interessen und Ziele verfolgen	⇔	<b>Gruppenorientierung</b> Kompromisse/übergeordnete Ziele anstreben

Abb. 9: Rollendilemmata der Führung (nach Neuberger 1995a, S. 90ff.)

Einerseits müssen sie den Mitarbeitern gewisse Handlungseinschränkungen auferlegen, andererseits ist aber, insbesondere bei den neuen Formen und Strukturen der Arbeitsorganisation, Selbständigkeit und ein selbstbewusstes, verantwortungs-

bewusstes Handeln der Mitarbeiter gefragt. Im Rahmen von dezentralen Organisationsstrukturen wird zwar die Delegation von Ergebnisverantwortung an den Mitarbeiter gefordert. Die Realität stellt sich allerdings eher so dar, dass Vorgesetzte weiterhin die Hauptverantwortung tragen und dies auch von ihnen erwartet wird. Führungskräfte befinden sich ferner in dem Dilemma, **Stabilität und Wandel** gleichzeitig managen zu müssen. Auf der einen Seite wird an sie die Erwartung gerichtet, gewisse handlungsleitende Regeln und Strukturen zu stabilisieren, auf der anderen Seite müssen sie, aufgrund der dynamischen Umfeldveränderungen, selbst Veränderungen für die Weiterentwicklung der Organisation initiieren und verfolgen.

Von Führungskräften wird ferner erwartet, dass sie sich einerseits durch ein entscheidungsfreudiges und kluges Handeln gegenüber den Konkurrenten durchsetzen. Andererseits wird aber davon ausgegangen, dass die Leistungsfähigkeit und das Wohlergehen einer Organisation gleichwohl von kooperativen Werten wie beispielsweise Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft abhängt: "Diese oft als 'weiblich' charakterisierten Werte ... sind für das Überleben und die Leistungsfähigkeit eines Systems genauso unentbehrlich wie die "männlichen" Werte der Aggressivität, Dynamik und Durchsetzung. Man sollte den Fehler vermeiden, nur die guten Seiten der Kooperation nur den schlechten Seiten der Konkurrenz (und umgekehrt) gegenüberzustellen (...)" (Neuberger 1995a, S. 94).

Ein weiteres Spannungsfeld ist, dass die Führungskräfte sich auf der einen Seite um das Wohlergehen ihrer Abteilung und ihrer Mitarbeiter kümmern müssen, auf der anderen Seite es aber wichtig ist, die Beziehungen nach außen zu pflegen und Entwicklungen "im Auge zu haben". Dies allerdings nur bis zu einem gewissen Grad: "Vorgesetzte symbolisieren und repräsentieren ihre Gruppe; widmen sie sich aber zu sehr dieser Außenvertretung, entfremden sie sich der eigenen Mannschaft und verlieren den notwendigen Rückhalt" (Neuberger 1995a, S. 94f.).

Die Führungskräfte in mittleren Hierarchieebenen müssen unterschiedliche Erwartungen in Einklang bringen. Die übergeordneten Vorgesetzten erwarten Aufgabenerfüllung, Entscheidungsfreude, Leistung sowie Erfolg; die Mitarbeiter wünschen sich ein gutes Arbeitsklima, persönliche Akzeptanz und die Anerkennung ihrer

Leistung. Sie befinden sich in einer gewissen "Sandwichposition". "Denn sie sind Erwartungen und Ansprüchen von ‚unten‘, von ihren Mitarbeitern, und gleichzeitig Vorgaben, Druck von ‚oben‘, ausgesetzt, die jedoch unklar, uneindeutig, widersprüchlich und nicht evident sind und deshalb ständige Such-, Interpretations- und Gestaltungsleistungen verlangen" (Neuberger 1983, S. 22; zit. n. Regnet 1992, S. 83).

Ein Rollenkonflikt ist damit strukturell angelegt, denn sie sind einerseits abhängig beschäftigt und andererseits mit Arbeitgeberbefugnissen ausgestattet. Ihre Hauptthemen sind häufig Zeitdruck, hohe Verantwortung, Mangel an Autonomie, Sorge um Aufstiegschancen und Schwierigkeiten im Umgang mit ihren Mitarbeitern. "Die Führungskraft der mittleren Ebene empfindet sich nicht selten als eine "Knautschzone" im Interessenausgleich zwischen Arbeitnehmerwünschen und Unternehmensanforderungen von Seiten der Geschäftsleitung" (Streich 1995, S. 87). Der Umgang mit menschlichen Problemen belastet sie am meisten, nimmt nach Cooper (1981) bei steigender Position innerhalb der Hierarchie aber ab (vgl. ebd.).

Diese Dilemmata sind Begleiterscheinungen einer nach Neuberger (1995) nicht notwendigen, sondern historisch spezifischen Form des organisierten Wirtschaftens.<sup>40</sup> Die Führung in Organisationen muss aber in der Lage sein, mit den beschriebenen Widersprüchen in kompetenter Weise umzugehen.<sup>41</sup> Die Arbeitsbedingungen und Ziele in Organisationen sind komplex, mehrdeutig und widersprüchlich. Kühl (1995) führt drei **übergeordnete Spannungs- bzw. Dilemmatafelder** an, mit denen sich die Führung in Unternehmen aufgrund der organisationsverändernden Strukturen auseinander zu setzen haben (vgl. Müller-Stewens/Fontin 1997, S. 6):

- Aufgrund der Flexibilisierung der Organisationsstrukturen und der damit einher

---

<sup>40</sup> Diese ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet, die nach wie vor Auswirkungen auf Organisationen haben: Priorität von wirtschaftlichen Zielen, Arbeitsteilige Organisationsformen, Formale und standardisierte Abläufe, Hierarchien bzw. hierarchisches Denken, Trennung von Arbeit und Freizeit, Feststellung und Honorierung von individuellen Leistungen (vgl. Neuberger 1995a, S. 102).

<sup>41</sup> Die sogenannte „Managementbildung“ wird in der Erziehungswissenschaft diskutiert als Ansatz, mit dem Führungskräfte in konstruktiver Art und Weise mit den veränderten Arbeits- und Organisationsformen umgehen können. Dabei werden die Begriffe Management und Bildung miteinander verknüpft, die bisher eher als unvereinbar galten. Managementbildung ist die vorhandene Fähigkeit zur reflexiven Auseinandersetzung mit sich und seinem Handeln als Führungskraft (vgl. Wag-

gehenden "Auflösung der Unternehmensgrenzen", weiß man nicht mehr, wo ein Unternehmen beginnt und wo es aufhört (*Flexibilisierungsdilemma*).

- Durch die Partizipation und die stärkere Einbindung der Mitarbeiter entstehen größere Konfliktpotenziale, da eine größere Anzahl von Interessen und Meinungen aufeinander abgestimmt werden müssen respektive sich in zunehmenden Machtkämpfen auswirken (*Politisierungsdilemma*).
- Die Unternehmen versuchen die zunehmende Komplexität durch eine Vereinfachung der Organisationsabläufe zu reduzieren, doch genau dadurch erhöhen sich die komplexen Prozesse (*Komplexitätisdilemma*).

Führungskräfte klagen häufig über hoch-komplexe Führungssituationen, bei denen keine widerspruchsfreie Entscheidung möglich ist. Sie müssen lernen, solche Dilemmata auszuhalten und mit ihnen in konstruktiver Art und Weise umzugehen. "Erst durch ein Akzeptieren der Komplexität mittels offener und flexibler Strukturen und einem geringen Grad an ‚Durchorganisiertheit‘ steigert man seine Fähigkeit zum Umgang mit der wachsenden Außenkomplexität" (Müller-Stewens/ Fontin 1997, S. 7).

Führung muss künftig die Komplexität mehr beachten und darf diese nicht mit Entweder-Oder-, sondern muss sie vielmehr mit Sowohl-als-auch-Ansätzen bearbeiten. "Anstelle analytischen, linearen Denkens, das eindeutig und determiniert ist, wird vernetztes Denken in komplexen Systemen gefordert, also eine ‚ganzheitliche‘ Betrachtungsweise des Systemzusammenhangs Unternehmen-Mensch-Umwelt" (Sonntag 1996, S. 13). Keiner der scheinbar gegensätzlichen Pole darf vernachlässigt werden, um das Funktionieren des Systems zu gewährleisten. Weiterhin ist es notwendig, die interne Komplexität durch das Einbeziehen noch weiterer Perspektiven zu erhöhen. Es müssen Prozessfähigkeiten entwickelt werden, die Fähigkeiten zum Umgang mit Dilemmata darstellen.

Führungskräfte asiatischer Kulturen haben anscheinend weniger Probleme im Umgang mit den Dilemmata: "Als man Anfang der 80er Jahre nach den Gründen des Erfolges japanischer Unternehmen forschte, fand man unter anderem die Fähigkeiten eines souveränen Umgangs mit Widersprüchen im Management vor.

Diese Fähigkeit ist schon gesellschaftlich durch den Zen-Buddhismus angelegt und in das Management hineingetragen worden" (Müller-Stewens/ Fontin 1997, S. 8). In dieser Kultur herrscht ein anderes Verständnis von Harmonie vor, die nicht gleichgesetzt wird mit Widerspruchsfreiheit, sondern die nur mit der Einbeziehung der jeweiligen Gegenpole erreicht werden kann. Westliche Kulturen können allem Anschein nach nicht so gut mit Widersprüchen umgehen.

In diesem Zusammenhang hat die *Reflexion der Führungsrollen* auch eine entscheidende Bedeutung. Reflektierte Führungsrollen sind erkennbar an veränderten Gegebenheiten der Führungsstruktur einer Organisation, welche operativ wirksam werden. Reflexives Management bedeutet, durch das Reflektieren die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstüberwachung zu verbessern. In manchen Situationen muss jedoch so schnell gehandelt werden, dass eine Reflexion nicht möglich ist. "Reflexivität ist notwendig, um Handeln zu ermöglichen, das Komplexität meistert, hat aber ein Optimum, ab dem dieser Sachverhalt nicht mehr gewährleistet ist. In manchen Situationen muß auf vorhergegangenes (evtl. nicht mehr aktuelles) Reflektieren zurückgegriffen werden" (Wagner/Nolte 1995, S. 257).

### **2.4 Führung in virtuellen Unternehmen**

Da in virtuellen Unternehmen eine deutlich andere Organisationsstruktur vorliegt als in herkömmlichen Unternehmen, ändern sich die Führungssituation und damit auch die Anforderungen. Zum einen müssen Motivations- und Identifikationsdefizite der Mitarbeiter reduziert werden, und die Mitarbeiter sind in ein Team zu integrieren, was aufgrund der verschiedenen Standorte und der geringen sozialen Kontakte schwierig ist.

Virtuelle Unternehmen unterliegen einem erhöhten Koordinationsbedarf, da die verschiedenen Arbeitsplätze sich nicht an einem Standort befinden, sondern an vielen Orten verstreut sind. Aus dem fehlenden sozialen Kontext, den fehlenden persönlichen und informellen Kontakten ergibt sich eine äußerst formale Arbeitsatmosphäre, in der soziale Bedürfnisse nur unzureichend befriedigt werden. „[Es] können mitarbeiterbezogene Führungsaufgaben wie Motivation, soziale Integration

und Identifikation durch Kommunikation nur dann erfüllt werden, wenn zwischen den Beteiligten eine starke soziale und damit notwendigerweise auch physische Nähe herrscht, da der Beziehungsaspekt der Kommunikation im wesentlichen durch nonverbale Kommunikation (Betonung, Erscheinungsbild, Mimik, Ausstrahlung) erfüllt wird“ (Scherer/Süß 1999, S. 9).

Es gibt zwei grundlegende Aspekte der Kommunikation: die Inhaltsebene, die bei der virtuellen Führung über die Telemedien vollzogen wird, und die schwierig zu gestaltende Beziehungsebene.<sup>42</sup> Die dafür notwendige Nähe kann auch nicht über Videokonferenzen in ausreichendem Maße ausgeglichen werden, denn dieser Kontext ist recht statisch, formal, wenig spontan und sehr aufwendig in der Vorbereitung und Durchführung.

Aus diesen aufgezeigten Ansätzen und Überlegungen kann geschlussfolgert werden: „Die Idee virtueller Unternehmen bezieht ihre Attraktivität aus der Annahme, den gegenwärtigen ökonomischen Herausforderungen durch standortverteilte, temporäre, prozeßorientierte Zusammenarbeit unter Ausnutzung moderner IuK-Technologie zu begegnen“ (Scherer/Süß 1999, S. 27). Dazu ist jedoch ein gezielter Vertrauensaufbau notwendig, um das hohe Ausmaß an Komplexität zu reduzieren und den Führungsbedarf auszugleichen. Diese hohe Anforderung macht in virtuellen Organisationen Mitarbeiter notwendig, die qualifiziert, motiviert und in der Lage sind, sich selbst zu kontrollieren.

Führung in virtuellen Strukturen birgt insofern einige spezielle Herausforderungen in sich: „Da in der hier skizzierten Führungssituation sowohl die interaktionelle als auch die strukturelle Führung in ihrem Wirkungsgrad eingeschränkt sind und die Teams selbst nur einen geringen Teil der Führungsaufgaben übernehmen können, entsteht im virtuellen Unternehmen ein Führungsvakuum, in dem notwendige Führungsaufgaben nicht wahrgenommen werden“ (Scherer/Süß 1999, S. 9).

Es werden verschiedene Führungsinstrumente und -substitute diskutiert, die dieses Vakuum schließen sollen. Ein Ansatz hierzu ist die **ergebnisorientierte Füh-**

---

<sup>42</sup> „Jede Kommunikation hat eine Inhalts- und eine Beziehungsebene, wobei letztere bestimmend für die Kommunikation ist. Die inhaltlich simple Aussage „Wo haben Sie denn die Krawatte gekauft?“ kann je nach Grundeinstellung des Sprechers gegenüber dem Angesprochenen, je nach Tonlage, Betonung und Mimik eine sehr verschiedene Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern signalisieren“ (Köck/Ott 1994, S. 371).

**rung**, die als Ersatz für die interaktionelle Führung diskutiert wird. Da die direkten, verhaltensorientierten Ansätze der Mitarbeiterführung aufgrund der dezentralen virtuellen Unternehmensstrukturen nicht greifen, wird die ergebnisorientierte Führung vorgezogen. Voraussetzung hierfür ist eine genaue und präzise Definition der Ziele. Die Führungskräfte müssen daher die Fähigkeit besitzen, eindeutige und realistische Ziele zu formulieren und die Zielerreichung zu kontrollieren.

Ein weiteres Instrument zur Führung in virtuellen Unternehmen wird im **Coaching** gesehen. Die Führungskraft soll als Coach die Mitarbeiter dabei unterstützen, die Arbeitsanforderungen künftig zielwirksamer und unabhängiger zu bewältigen im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe.

Coaching ist jedoch ein langfristig angelegter Beratungsprozess, und im virtuellen Unternehmen sind die Gruppen temporär angelegt, bis das Ziel erreicht ist. Daher ist anzuzweifeln, ob Coaching in diesem Zusammenhang ein wirksames Instrument sein kann. Außerdem fehlen persönliche Kontakte als Grundlage für eine psychische Unterstützung und Betreuung. Diese Nähe kann auch nicht durch die Informations- und Kommunikationstechnik hergestellt werden. „Die Eignung des Coaching als Führungsinstrument lässt sich demnach für das virtuelle Unternehmen nur als gering bewerten. Coaching scheitert vor allem an der durch die Dezentralisierung hervorgerufenen sozialen Distanz zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten“ (Scherer/Süß 1999, S. 16).

Die Theorie der **Substitution direkter Führung** thematisiert die Bedeutung der interaktionellen Mitarbeiterführung im Vergleich zu anderen Faktoren der Handlungssteuerung (z.B. Aufbau- und Ablauforganisation). Führungssubstitute scheinen insbesondere durch die Informations- und Kommunikationstechnologien an Bedeutung zu gewinnen. Aber Wunderer plädiert dafür, statt ‚entweder–oder-Ansätzen‘ sollten beide einander ergänzen. Denn: „Schließlich erfordert der Einsatz struktureller Regelungen Kommunikations-, Interpretations- und Motivationsleistungen sowie einen zusätzlichen Anpassungs- und Kontrollbedarf durch die Führungskräfte“ (Wunderer 1997a, S. 84).

## 2.5 Trends in der Führung

Wie aufgezeigt wurde hat sich das Verständnis von Führung in den vergangenen Jahren stark verändert, und die Führungsforschung hat ihren Fokus ausgedehnt. Diese Entwicklung ist zum einen daran zu erkennen, dass mehr Personen in den Führungskontext einbezogen werden. Früher bestand der zu untersuchende Kontext lediglich aus der Führungsperson und deren Einfluss auf ihre direkt unterstellten Mitarbeiter. Eine gute Beziehungsqualität erhöht dabei die Zufriedenheit des Mitarbeiters, und dessen Einbindung in die Organisation und steigert die Einsatzbereitschaft. Mit diesem Ansatz wird vor allem die Führungsstildiskussion personalisiert, aber situative Faktoren bleiben weitgehend unberücksichtigt. In jüngster Zeit wird darüber hinaus der nächsthöhere Vorgesetzte einbezogen. Die aktive Einflussnahme der Mitarbeiter wird diskutiert, da die Führungskräfte nicht mehr den fachlichen Einblick und die Kenntnisse über die Spezialgebiete der Mitarbeiter haben. Des Weiteren wird die Beeinflussung des einzelnen Mitarbeiters von und durch Kollegen untersucht und in den Führungskontext einbezogen.

Ein weiteres Indiz für die Erweiterung des Fokus in der Führungsforschung ist die Einbeziehung von Unternehmens- und Umwelteinflüssen. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei der Wertewandel, die technische und demografische Entwicklung, die Globalisierung der Märkte sowie wirtschaftliche Krisen und ihre Auswirkungen auf die Führungsanforderungen und -prozesse. Es ist festzustellen, dass zunehmend die Auswirkungen von Veränderungsprozessen untersucht werden. Hierbei wird Führung in Abhängigkeit von dynamischen Einflussfaktoren diskutiert, wobei meistens nach der Effizienz verschiedener Führungsstile in unterschiedlichen Entwicklungsphasen von Führungskräften, Mitarbeitern und Organisation gefragt wird.

Führung wird in komplexere Steuerungskonzepte eingebunden, d.h. die Mitarbeiterführung wird nicht mehr nur als Problem der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem verstanden, sondern auch als integrierter Teil der Unternehmensführung. Diese Sichtweise zeigt sich in der Formulierung von Leitbildern und Führungsgrundsätzen.

Selbststeuerung gewinnt an Bedeutung. Die Fremdsteuerung als Führungsansatz

ist zwar nach wie vor wirksam, dennoch gewinnt die Eigensteuerung der Mitarbeiter an Gewicht. Die Gründe hierfür sind die höheren Qualifikationen, der Wertewandel und der technologische Fortschritt. Diese ermöglichen es, dass eine bessere Anpassungsfähigkeit und größere Motivation der Mitarbeiter durch einen höheren Grad der Kompetenzübertragung erreicht wird.

In früheren Jahren war vorrangig die Annahme verbreitet, unternehmerisches Denken und Handeln sei die Aufgabe von den Unternehmenseigentümern und dem Management. Jetzt wird eher auch die (mit-)unternehmerische Qualifikation und Motivation der Belegschaft als erforderlich angesehen (vgl. Wunderer 1997a, S. 45). Die Motivation der Mitarbeiter durch die Beeinflussung von Werten und Zielen, durch sinnstiftende bzw. -vermittelnde Aufgaben oder durch die Unterstützung von Unternehmens- und Führungsleitbildern ist eine weitere zentrale Führungsaufgabe. Die klassischen Managementfunktionen wie Planen, Organisieren und Kontrollieren treten in den Hintergrund. Abbildung 10 verdeutlicht die veränderten Anforderungen an die Führung:

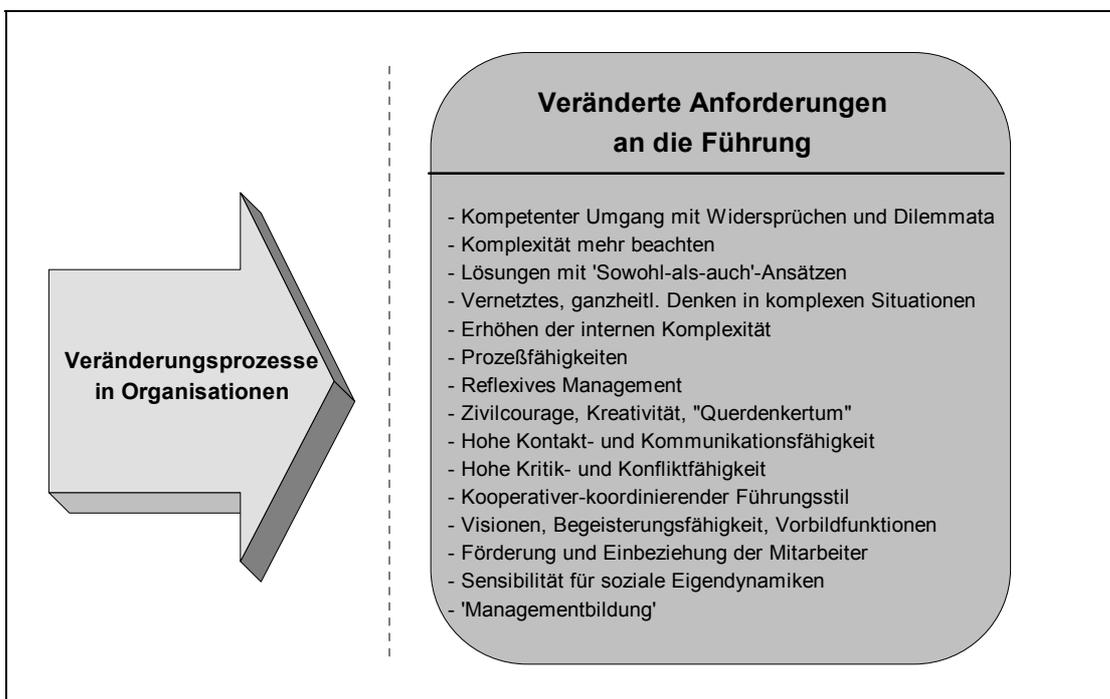


Abb. 10: Veränderte Anforderungen an die Führung

Insgesamt muss festgehalten werden, dass die Führungsforschung trotz ihrer zahlreichen und umfassenden Ansätze und Konzepte die hochkomplexe Führungswirklichkeit nicht umfassend abbilden kann.

Daher wird die individuelle Gestaltung der eigenen Biografie für die Führungskräfte immer bedeutsamer und auch zunehmend notwendiger. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungsprozesse gewinnt die Betrachtung der Biografie besondere Bedeutung für die (Wieder-)Herstellung eines biografischen Gesamtzusammenhangs, indem die Vergangenheit reflektiert wird und daraus Rückschlüsse für die Gegenwart und Zukunft gezogen werden. Der beschriebene Wandel der Führung in Organisationen stellt die Führungskräfte vor neue Anforderungen. Da zum Umgang mit diesen komplexen Anforderungen wie gezeigt wurde keine Standardrezepte geeignet sind, bedarf es einer stärkeren Einbeziehung von biografischen Erfahrungen der einzelnen Führungskraft. Im folgenden Kapitel wird daher das Thema Biografie und Biografieforschung näher beschrieben.

## 2. Zum Wandel der Führung in Organisationen

---

## 3. Biografie und Biografieforschung

### 3.1 Definitionen zur Biografie

Der Begriff „Bio-Graphie“ kommt aus dem Griechischen und bedeutet wörtlich übersetzt das „Leben selbst“. Der Brockhaus definiert den Begriff als „Lebensbeschreibung“ (vgl. Der Brockhaus 1992, S. 92). Im wissenschaftlichen Diskurs gibt es viele verschiedene Definitionen von Biografie, die nachfolgend exemplarisch dargestellt werden.

Die Biografie wird zum einen verstanden als Ausdruck eines individuellen Sozialisationsprozesses, bei dem ein Austausch zwischen der Innen- und Außenwelt stattfindet. „Wir verstehen die Biographie als eine in einem lebenslangen Prozeß erworbene Aufschichtung von Erfahrungen, die bewußt oder unbewußt geronnen in unser Handeln eingehen“ (Gudjons u.a. 1999, S. 16). Sie ist das Ergebnis eines Prozesses, der über einzelne Lebensphasen hinaus wirkt und diese gleichzeitig miteinander verbindet. Durch diesen prozesshaften Charakter ist eine Biografie folglich nie abgeschlossen.

Die individuelle Biografie liefert den Zugang zur Betrachtung des Selbstkonzepts. „Jeder Mensch bildet nach *Schein* aus der Summe seiner Selbsterfahrungen hinsichtlich seiner Motive, Fähigkeiten und Wertvorstellungen ein Selbstkonzept, das zentral für die Karriere ist und immer bei Entscheidungen als Wegweiser zum Tragen kommt“ (Sonntag 1996, S. 141). Grundlegende Werte sind bereits in der Schul- und Studienzeit existent und regulieren das eigene Verhalten.

Durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie und vor dem Hintergrund der persönlichen Lebensgeschichte verstehen Menschen ihre eigenen Handlungen und Verhaltensweisen besser. Sie erinnern sich an vergangene Erfahrungen, interpretieren diese gegebenenfalls neu und erkennen den Gesamtzusammenhang für das eigene Leben. Die eigenen, sich wiederholenden Verhaltens- und Beziehungsmuster werden dabei deutlich.

Diese Selbstreflexion steht bei einer Biografie im Vordergrund. Durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie wird der Versuch unternommen, die

Erfahrungen und Einflüsse, welche die Identität<sup>43</sup> und das gegenwärtige Handeln geprägt haben, transparent zu machen. In der Psychologie wird Identität als dynamisches Selbstkonzept angesehen, das lebenslang in einem Entwicklungsprozess begriffen ist, und im Wechselspiel mit dem sozialen Umfeld kontinuierlich Veränderungen ausgesetzt ist (vgl. E.H. Erikson 1975). D.h. die Identität konstituiert sich durch die Interaktion und Kommunikation mit anderen. Dies ist bedeutsam, da der Sinn damit nicht mehr vorgegeben, sondern durch gesellschaftliche Konstruktionen der Wirklichkeit beeinflusst wird.

Die Vergegenwärtigung und Infragestellung früherer Erfahrungen und Überzeugungen stellt die Basis für eine (Neu-)Orientierung in der Gegenwart und für Zukunftsvorstellungen dar.<sup>44</sup> Somit „neigen biographische Wissensbestände, die im Prinzip kontinuierlich benötigt werden, dazu, gleichsam „abzusinken“, zu latenten oder sogar „präskriptiven“ Wissensformen zu werden und mit den Hintergrundstrukturen unserer Erfahrung zu verschmelzen“ (Alheit 1996a, S. 296).

Die Lebensgeschichte eines Menschen wird durch die jeweils geltenden historischen, kulturellen und familiären Bedingungen beeinflusst. „Sie [die Biografie] repräsentiert das Leben für einen Menschen in einer besonderen, persönlichen Form; sie umfaßt die Deutungen der Motive und Ursachen einzelner Entscheidungen und die Bewertung des Lebenslaufs in Abschnitten oder Bereichen oder insgesamt (vgl. Hafo 1988, Nassehi 1994)“ (Meulemann 1999, S. 306).

Soziale Habitusformen (vgl. Bourdieu 1987) beeinflussen die Entwicklung einer Biografie: beispielsweise sind Körpersprache, Humor oder der bevorzugte Geschmack Ergebnisse von Verhaltensregeln, die in unterschiedlichen sozialen Zusammenhängen und Milieus<sup>45</sup> erworben werden (vgl. Alheit 1996a, S. 296).

---

<sup>43</sup> Der Begriff „Identität“ ist ein sozialwissenschaftlicher und psychologischer Begriff. In der Sozialisationstheorie und der Pädagogik ist der Begriff seit den 1970er Jahren eine wesentliche Kategorie. Bei der Identität geht es darum, wie sich ein Mensch trotz verschiedener und wechselhafter Phasen der Entwicklung in verschiedenen Bereichen des Lebens und verschiedener Rollenanforderungen als ein und dieselbe Person erfährt (vgl. Preisser 2001, S. 236). Identitätslernen ist immer ein reflexives Lernen, d.h. ein Nachdenken über die eigene Biographie, über Schlüsselerlebnisse sowie über Stärken und Schwächen (vgl. Siebert 1993, S. 63). Identitätsbildung ist aber nicht lehr- und lernbar und kann nicht direkt gelernt und erst recht nicht intentional gelehrt werden (vgl. Siebert 1993, S. 71).

<sup>44</sup> „Das Leben muss vorwärts gelebt werden, aber es kann nur rückwärts verstanden werden“ (Kierkegaard; zit. n. Meulemann 1999, S. 306).

<sup>45</sup> „Als Milieu gilt der Teil der Umwelt eines Individuums, der auf dessen Entwicklung, Verhalten, Lebensführung unmittelbar und mittelbar Einfluß nimmt. Die Milieutheorie vertritt im Gegensatz zur Vererbungstheorie den Standpunkt, daß die Umweltgegebenheiten ausschließlich oder

Diese stellen den Rahmen für die Entfaltung der individuellen Biografie dar. Die Biografie ist somit aufgrund der gesellschaftlichen Einflüsse ein soziales Konstrukt, aber zugleich ein individuelles Konstrukt. Auf der individuellen Ebene geht es um die vielen Formen des Zugangs des Menschen zu sich selbst und zu der äußeren gesellschaftlichen Umwelt. Eine Biografie macht die Komplexität und Vielschichtigkeit des sozialen Erlebens und Handelns deutlich und „warnt“ vor Vorurteilen und Stereotypen.

Eine Biografie kann man fassen, wenn man die „inneren Zusammenhänge aller Ereignisse“ betrachtet. „Biographie ist nicht eine Addition von Ereignissen und schon gar nicht die Summe dessen, was war“ (Wais 1992, S. 28), denn dies würde eine Weiterentwicklung ausschließen. Allerdings ist nach Baacke (1985) die Biografie eines Menschen etwas Einzigartiges - darüber zu schreiben oder zu erzählen reduziert zwangsläufig einen Teil bzw. interpretiert zuviel hinein.

## 3.2 Abgrenzung zum Lebenslauf

Die Begriffe Biografie und Lebenslauf<sup>46</sup> werden häufig synonym gebraucht, sie sind aber zu unterscheiden. Der Lebenslauf<sup>47</sup> ist die Aneinanderreihung von objektiven Daten, die anhand einer chronologischen Darstellung festgehalten werden können. Er bezieht sich auf das „tatsächliche“ Geschehen. „In ihm kehrt normalerweise bei jedem Menschen zwischen Geburt und Tod, kulturspezifisch modifiziert, eine Reihe von typischen Ereignissen, Stadien und Stationen wieder“ (Loch 1986, S. 71).

Nach Beck (1995) bezieht sich der Lebenslauf auf die „Verkettung tatsächlicher Ereignisse“ und die Biografie auf die „Erzählform der Ereignisse“. Der Lebenslauf ergibt sich aus den interdependenten Entscheidungen im Laufe des Lebens. Eine Biografie entsteht aus der Reflexion über die getroffenen Entscheidungen und vollzogenen Handlungen (vgl. Meulemann 1999, S. 305).

---

zumindest überwiegend als Lernprozesse die Entwicklung des Menschen bestimmen“ (Köck/Ott 1994, S. 477).

<sup>46</sup> Lebenslauf = lat.: „Curriculum vitae“

<sup>47</sup> In der industriellen Gesellschaft wurde der Lebenslauf aufgrund der zunehmenden sozialen Mobilität, Leistungsmotivation und Konkurrenzmentalität zu einem selektiven Instrument – beispielsweise bei Bewerbungen oder Beförderungen (vgl. Loch 1986, S. 72).

Die Biografie ist die subjektive Beschreibung des gelebten Lebens, d.h. das Resultat einer individuellen Bedeutungs- und Sinnverleihung. Der Lebenslauf ist demgegenüber ein „institutionelles Programm“ - die Biografie ist eine „subjektive Konstruktion“ (vgl. Kohli 1985, S. 302ff.; zit. n. Meulemann 1999, S. 309).

Ein Individuum hat nur einen Lebenslauf, jedoch evtl. mehrere Biografien. Falsche oder richtige Biografien gibt es dabei nicht, sondern nur aktuelle, über die sich der Einzelne häufig nicht ganz klar ist.

Der Lebenslauf setzt sich kontinuierlich fort, doch die Biografie kann jederzeit umgedeutet und damit verändert werden. Die Tatsache der Institutionalisierung, die im Lebenslauf zum Ausdruck kommt, macht beim Einzelnen eine Reflexion notwendig, indem die vergangenen Erfahrungen einbezogen werden in aktuelle Entscheidungsprozesse. Reflexionen unterliegen jedoch keinen institutionellen Regeln, sondern beziehen sich nur auf das eigene Leben. „Biographien arbeiten die kollektivbildenden Strukturen ab, die der Lebenslauf enthält, wie umgekehrt auch die kollektivbildenden Strukturen durch Biographien laufend hervorgebracht und auf ihre Integrationsfähigkeit geprüft werden“ (Harney/ Ebbert 1986, S. 392).

In der folgenden Abbildung 11 sind die Unterschiede der beiden Begriffe zusammengefasst gegenübergestellt:

Biografie	Lebenslauf
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjektive Beschreibung des gelebten Lebens</li> <li>• Resultat individueller Bedeutungs- u. Sinnverleihung</li> <li>• Erzählform der Ereignisse</li> <li>• Entsteht aus der (revidierbaren) Reflexion über Entscheidungen u. Handlungen</li> <li>• Ein Individuum hat mehrere Biografien.</li> <li>• Arbeiten kollektivbildende Strukturen ab, die der Lebenslauf enthält.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aneinanderreihungen von objektiven Daten</li> <li>• Bezug zum „tatsächlichen“ Geschehen</li> <li>• Institutionalisierung</li> <li>• Verkettung tatsächlicher Ereignisse</li> <li>• Ergibt sich aus interdependenten Entscheidungen im Laufes des Lebens</li> <li>• Ein Individuum hat nur einen Lebenslauf.</li> <li>• Enthält kollektivbildende Strukturen, die auch durch Biografien hervorgebracht und integriert werden.</li> </ul>

Abb. 11: Abgrenzung von Biografie und Lebenslauf

Lebenslauf und Biografie sind somit nicht identisch: „(Sie) sind ... kein symmetrisches Begriffspaar; vielmehr wird im Lebenslauf der Gegenstand der Biographie hervorgebracht“ (Meulemann 1999, S. 305). Es bleibt ein erheblicher Definitions- und Nuancierungsraum, da keine klaren systematischen Bemühungen um eine Unterscheidung existieren. Biografie ist insofern der umfassendere Begriff, zum einen weil er auf das tatsächliche Geschehen und die dar-

in enthaltenen subjektiven Elemente Bezug nimmt, die in der Beschreibung des Lebens jeweils rekonstruierbar werden, zum anderen weil er die Form und Abfolge des Geschehens, mitsamt der darin enthaltenen subjektiven Momente, nicht definitorisch festlegt.

### 3.3 Historische Entwicklungen

Die Beschäftigung mit Biografien und deren Erforschung taucht in der pädagogischen Tradition früh auf. Bereits im 18. Jahrhundert war die Pädagogik maßgeblich an den Anfängen einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Biografien beteiligt.<sup>48</sup> Durch Wilhelm Dilthey hat die Biografieforschung einen systematischen Stellenwert zugewiesen bekommen (vgl. Son 1997).<sup>49</sup>

Eine Blütezeit war in den 1920er Jahren speziell in der pädagogischen Psychologie und der Jugendforschung zu verzeichnen. Dabei wurden biografische Methoden eingesetzt, um Untersuchungen zum Jugendalter und zum Lebenslauf zu machen. Ungefähr zur gleichen Zeit (1918-1920) untersuchten die beiden polnischen Wissenschaftler Thomas und Znaniecki polnische Bauern, die in die USA ausgewandert waren. Sie gingen der Frage nach, wie die Bauern den Wechsel von einer Gesellschaftsordnung in die andere erlebten und verarbeiteten. Die biografische Methode der Datengewinnung bestand darin, dass die Forscher persönliche Aufzeichnungen, insbesondere Briefe und selbstverfasste Lebensgeschichten der Bauern, verwandten. Erstmalig wurden die Menschen selbst und ihre subjektiven Lebensäußerungen bei der Erforschung von gesellschaftlichen Wandlungsprozessen in diesem Maße berücksichtigt.<sup>50</sup>

Eine erneute Renaissance hatte die Biografieforschung in den 1970er Jahren. Dabei dominierten programmatische und methodologische Überlegungen zur

---

<sup>48</sup> Wesentliche Impulse für die Biografieforschung in Deutschland sind auch aus der Industrie- und Arbeitssoziologie hervorgegangen (vgl. Brose 1986, S. 3). Weitere Einflüsse auf die Biografieforschung sind aus bestimmten Ausformungen der Gesellschaftstheorie entstanden, die „reale Menschen nur noch als abgeleitete Erscheinungen kategorial wesentlicher Verhältnisse“ betrachtete (Brose 1986, S. 3).

<sup>49</sup> Dilthey gilt als „Vater“ der modernen Geisteswissenschaften Dilthey: „Was der Mensch ist, sagt ihm nur seine Geschichte“ (Dilthey 1957; zit. n. Son 1997). „Das methodologische Grundmuster der Geisteswissenschaften ist nicht das *Erklären* (...), sondern das *Verstehen* des Sinnes und der Bedeutung des menschlichen Handelns“ (Gudjons 1993, S. 29).

<sup>50</sup> Ihre Ergebnisse schrieben Thomas und Znaniecki in dem Klassiker „The polish peasant in Europe and America“ nieder.

Ausarbeitung einer biografischen und narrativen Orientierung in der Pädagogik. Die in der Sozialwissenschaft bis dato verwandten Begriffe, wie z.B. die Jugendlichen oder die Mittelschicht, pauschalisierten sehr stark. Hervorgehoben wurde nun eine an den Individuen orientierte biografische Differenzierung.

Nach Baacke (1985) ist ein weiterer Grund für die Entstehung und Weiterentwicklung der Biografieforschung die Kritik an der „Rollentheorie“. Diese schreibt Handlungen nicht Personen zu, sondern betrachtet sie als notwendige, funktionalistische Lösungsnotwendigkeiten. Diese einseitige Sichtweise wurde kritisiert. „Heilung wird gesucht in einer Auffassung vom Menschen, der sich nicht durch Funktionserfordernisse definiert weiß, sondern durch Eigenverantwortung, Selbstbetroffenheit und Aktivität“ (Baacke 1985, S. 6).

In der erziehungswissenschaftlichen Biografieforschung treffen zwei Traditionen aufeinander: die *geisteswissenschaftlich-hermeneutische/ phänomenologische Tradition* sowie die sozialwissenschaftliche Entwicklungslinie des *Interpretativen Paradigmas* (vgl. Marotzki 1999, S. 325):

Der geisteswissenschaftlich-hermeneutische Ansatz (Wilhelm Dilthey) gab der Biografieforschung einen systematischen Stellenwert in der Pädagogik. Die Herstellung eines Sinns ist für Dilthey die Grundlage, um Erfahrungen zu verarbeiten. „Individuelle Erfahrungsverarbeitung im Sinne der Herstellung individuellen Sinns wird dadurch ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Das ist der wesentliche methodologische Impuls, der von Dilthey im Hinblick auf die Biographieforschung ausging“ (Marotzki 1999, S. 327).

Der phänomenologische Ansatz (Alfred Schütz) geht der Frage nach, wie Menschen Sinn in ihre Lebenswelt bringen und aufrechterhalten. Eine Sinnkonstitution ist für Schütz in hohem Maße an die „Sozialität“ gebunden, „so daß man mit einer gewissen Berechtigung auch in seinem Werk von der Genese sozialer Identität sprechen kann. In diesem Sinne bildet eine phänomenologische Analyse der Sinnkonstitution gesellschaftlicher Erfahrungsverarbeitung den Kern seines Ansatzes“ (Marotzki 1999, S. 326).

In den interpretativen sozialwissenschaftlichen Traditionslinien werden die gesellschaftlichen Phänomene durch die Analyse jener Bedeutungen erschlossen, die Menschen ihnen zuschreiben. Der Forschungsgegenstand ist hierbei das geteilte Alltagswissen. Werner Lochs „Lebenslauf und Erziehung (1979) bot erste programmatische Ausführungen dazu, dass Erziehung und Bildung

grundsätzlich im Kontext von individuellen, alltäglichen Lebensläufen stattfinden.

In den vergangenen 20 Jahren ist ein enormer Aufschwung der erwachsenenpädagogischen Biografieforschung zu verzeichnen. In den 1980er Jahren wurden zahlreiche biografische Studien in der historischen Bildungs- und Sozialforschung und in der pädagogisch orientierten Kindheits- und Jugend-, Schul- und Hochschulsozialisationsforschung durchgeführt. Gleichzeitig entstanden Versuche, die Forschungsaktivitäten stärker institutionell zu vernetzen.

In den 1990er Jahren hat die biografische Forschung weiter zugenommen. Der Trend zur Rückbesinnung auf den „subjektiven Faktor“ wird in der zeitgenössischen biografischen Literatur deutlich, in der ein neues Verständnis von gesellschaftlicher Wirklichkeit zum Ausdruck kommt. Es wird nicht mehr davon ausgegangen, dass der Mensch in eine objektiv vorgegebene Welt geboren wird, die ihn prägt, sondern die Sichtweise einer wechselseitigen Beeinflussung und Interdependenz („doppelgründige Wirklichkeit“), bei der der Einzelne einen entscheidenden Einfluss auf die Gesellschaft hat, gewinnt an Bedeutung. Es wird zunehmend der Versuch unternommen, zu rekonstruieren, wie sich Individuen mit Umfeldveränderungen auseinandersetzen und diese aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen deuten. „Das heißt, gesellschaftliche Wirklichkeit wird als durch das Alltagshandeln des einzelnen Menschen und deren Deutungen hergestellte begriffen“ (Gudjons u.a. 1999, S. 18).

#### **3.4 Ziele der Biografieforschung**

Die Biografieforschung zielt darauf, die Deutungen der Welt, die das Handeln der Individuen leiten, heraus zu arbeiten und auf dieser Grundlage bestimmte gesellschaftliche Verarbeitungsmuster heraus zu kristallisieren. Die Biografieforschung<sup>51</sup> bezieht sich auf die individuellen Lebens-, Bildungs- und Lernprozesse „und versucht, den verschlungenen Pfaden biographischer Ordnungsbildung unter den Bedingungen einer sich rasant entwickelnden Moderne (bzw.

---

<sup>51</sup> Zum Teil wird in der Literatur zwischen den Fachrichtungen im Rahmen der Biografieforschung unterschieden. Aus Vereinfachungsgründen wird hier von der Biografieforschung gesprochen, wobei v.a. die erziehungswissenschaftlichen Erkenntnisse gemeint sind.

Postmoderne) zu folgen“ (Marotzki 1996, S. 59). Somit ist die Frage nach den persönlichen Sinn- und Bedeutungsgehalten der Menschen typisch für die Biografieforschung. Sie kann Wissen über verschiedene individuelle Sinnwelten, Lebens- und Problemlösungsstile, Lern- und Orientierungsmuster verschaffen (vgl. Krüger 1996).

Durch die Biografieforschung (und auch durch die Lebenslaufforschung) haben sich die Sozialwissenschaften in hohem Maße verändert: „Von der Fragestellung her wird die Aufmerksamkeit zunehmend auf den *Ablauf* des Lebens und die *gesamte bisherige Lebensspanne* des Individuums gerichtet und weniger auf die jeweils aktuelle Situation“ (Blossfeld/ Meyer 1999, S. 301). Dadurch wird der Versuch unternommen, das gegenwärtige Handeln durch Ereignisse und Deutungen des vergangenen Lebensverlaufs zu erklären.

In der Abbildung 12 sind die wichtigsten Ziele der Biografieforschung zusammen gefasst:

- Erklärung des gegenwärtigen Handelns durch Deutung und Einbeziehung des vergangenen Lebens
- Untersuchung einer Lebensspanne (und nicht einer punktuellen Situation)
- Direkte Einbeziehung der Menschen in den Forschungsprozess
- Herausarbeitung der Deutungen der Welt, die das Handeln der Individuen leiten als Grundlage zur Bestimmung gesellschaftlicher Verarbeitungsmuster
- Untersuchung der persönlichen Sinn- und Bedeutungsgehalte der Menschen
- Lieferung von Informationen zu individuellen Sinnwelten, Lebens- und Problemlösungsstilen, Lern- und Orientierungsmuster

Abb. 12: Wichtige Ziele der Biografieforschung

Biografische Forschung setzt generell voraus, dass der Forschende sich intensiv durch Selbstreflexion mit sich selbst beschäftigt hat, denn er nimmt direkt am Forschungsprozess teil, spricht mit bzw. beeinflusst - bewusst oder unbewusst - den Prozess der Gewinnung der biografischen Daten. Nach Gudjons (1999) ist das Ziel der biografischen Reflexion der Aufbau eines „authentischen Ichs“. Biografische Reflexion ist ein stetiger Prozess der Auseinandersetzung mit der individuellen Biografie und Lebensgeschichte, um die „verbliebene Kindlichkeit“ aufzuarbeiten. „Die nicht bearbeiteten eigenen Kindheitserfahrungen, die sich als Vernarbungen, als das Unerwachsene, Unerzogene, Affektive, Chaotische, aber auch als das Kreative, Ungehemmte, Undisziplinierte, das Liebende und Hassende gleichsam querstellen zur geforderten „Erwachsenheit“ ..., sind Quellen unbewusster Ängste“ (Gudjons u.a. 1999, S. 54). Es existiert

eine enge Verbindung mit der Handlungsforschung, denn es findet keine Trennung von Subjekten (Forscher) und Objekten (Untersuchten) statt, sondern die zu Untersuchenden nehmen vielmehr ihren Forschungsprozess selbst in die Hand. Die Biografieforschung bezieht die Menschen direkt in den Forschungsprozess ein, indem sie nach individuellen Erfahrungen fragt. Dabei hilft sie, die Gründe für menschliches Verhalten heraus zu finden und zu erklären. „Die moderne Biographieforschung bietet die Möglichkeit, gesellschaftliche Wandlungsprozesse unter Einbeziehung derjenigen, die davon betroffen sind bzw. die sie mitbestimmen und mittragen, näher in den Blick zu bekommen“ (Gieseke/ Siebers 1995, S. 323).

Im Rahmen der Biografieforschung kommt der sogenannte hermeneutische Zirkel<sup>52</sup> zur Anwendung. Dabei wird davon ausgegangen, dass das Allgemeine nur aus dem Besonderen zu erschließen ist, und dass, um über das Besondere etwas sagen zu können, ein Vorgriff auf das Allgemeine gemacht werden muss. „Niemand geht „voraussetzungslos“ an das Verstehen eines Textes oder einer Szene heran, jeder bringt immer schon ein Vorverständnis mit ein. (...) In dem wir von diesem Vorverständnis her einen Text (oder eine Szene) nachvollziehen, erweitert sich unsere (Er-)Kenntnis, mit dieser gehen wir an einen anderen Text heran (oder an denselben), wir bewegen uns im Grunde in einer Art Kreis oder Spirale: dem *hermeneutischen Zirkel*“ (Gudjons 1993, S. 55).

Marotzki (1996) fasst folgende Ziele der Biografieforschung zusammen:

- Sie leistet einen Beitrag zur Erhellung der Veränderungsprozesse mit ihren verschiedenen Auswirkungen.
- Sie zeigt Konsequenzen auf für die Prozesse der Identitätsbildung, des Lernens und der Bildung. Dies ist wichtig für alle pädagogischen Handlungsfelder.
- Die Analyse von Biografien dient der Untersuchung der individuellen Verarbeitung von gesellschaftlichen Problemlagen und der dabei stattfindenden Lern- und Bildungsprozesse.

Um die Ziele zu erreichen, wird innerhalb der Biografieforschung auf verschiedene Methoden zurückgegriffen, die unter 3.7 näher beschreiben werden.

---

<sup>52</sup> „Als hermeneutischer Zirkel wird die Gebundenheit jedes Verstehens von Ganzheiten und ihrer Teile an Voraussetzungen verstanden, von denen jedes Verstehen seinen Ausgang nimmt und wieder zu ihm zurückkehrt. Man muß immer schon in der Sprache leben und die anderen

Nachfolgend werden aber zunächst die Grundannahmen und Ansätze innerhalb der Biografieforschung erläutert.

## **3.5 Grundannahmen und Ansätze**

Die Biografieforschung hat verschiedene Grundannahmen. Zum einen geht sie davon aus, dass eine Biografie immer durch Komplexität gekennzeichnet ist. Außerdem rücken subjektive Formen der Verarbeitung von Lebensereignissen in den Mittelpunkt eines Forschungsvorgehens. Dabei wird immer der zeitliche Aspekt berücksichtigt, d.h. das Gestern, Heute und Morgen sind von Bedeutung. Zum anderen spielt der Identitätsaspekt des einzelnen Individuums eine zentrale Rolle, d.h. Identität wird über die Auseinandersetzung mit der eigenen Biografie erworben: „Ich erkenne mich als jemand, der ich war, bin und sein werde (als kontinuierlich) in Bezug auf andere, die an sich und mit mir ebenso handeln“ (Baacke 1985, S. 11).

Eine weitere grundlegende Annahme ist, dass Biografien nicht unmittelbar zugänglich sind, sondern über verschiedene Hilfsmittel wie zum Beispiel Texte indirekt erschlossen werden (siehe Kapitel 3.7). Weiterhin ist Biografieforschung immer eine kritische Forschung, die auch die vermeintliche „Allwissenheit“ von Forschern in Frage stellt: „Biographien erlauben, Handlungsentwürfe über Vorstellungsweisen zu deuten, und sie zu fungieren als ein hermeneutisches Instrument im Auffinden von Themen und Relevanzen, die der Besserwisserei eines sich vorab als aufgeklärt erachtenden wissenschaftlichen Subjekts allzu schnell verloren gehen“ (Baacke 1985, S. 9).

Die Biografieforschung und ihre Ansätze haben nicht nur die Vergangenheit im Blick, sondern auch die Steuerung und bewusste Orientierung von künftigen Lebensentwürfen. Das verstehende Reflektieren der individuellen Erfahrungen sowie die Entwicklung von biografischen Veränderungsmöglichkeiten, die in konkreten Handlungsperspektiven münden, vollzieht sich immer im und durch die Auseinandersetzung mit den biografischen Erfahrungen. Diese Ausein-

---

Menschen verstehen, bevor man über die Sprache nachdenkt“ (Tschamler 1978, S. 32; zit. n. Gudjons 1993, S. 55).

dersetzung kann auch bzw. vor allem im Austausch mit anderen Menschen geschehen.

Es gibt verschiedene **Ansätze innerhalb der Biografieforschung**, die dadurch zu unterscheiden sind, dass sie entweder andere methodische Zugänge zu einer Biografie anwenden, oder dass sie verschiedene Aspekte einer Biografie untersuchen.

Krüger (1996) differenziert drei Ansätze bzw. Forschungsrichtungen innerhalb der Biografieforschung:

1. Historische Erziehungs- und Sozialisationsforschung: Diese umfasst historisch orientierte Arbeiten, die auf die Vergegenwärtigung und Rekonstruktion der vergangenen Sozialisationsbedingungen, Erziehungs- und Bildungserfahrungen zielen. Als Quellen hierfür dienen autobiografische Materialien und mündliche Interviews („Oral-history“).
2. Studien zu Kinder-, Jugend- und Studierendenbiografien: Dies sind Untersuchungen aus der sozialwissenschaftlich orientierten pädagogischen Kindheits-, Jugend- und Hochschulsozialisationsforschung.
3. Biografische Studien in erziehungswissenschaftlichen Teildisziplinen: Beispielsweise in Schulpädagogik, Erwachsenenbildung und Sozialpädagogik. Insgesamt sind hier allerdings wenig Forschungsaktivitäten zu verzeichnen.

Schulze (1996) unterscheidet sechs wissenschaftstheoretische Ansätze innerhalb der Biografieforschung:

1. *Soziologische Ansätze* beschäftigen sich mit den institutionellen und gesellschaftlichen Bedingungen und Freiräumen für die Entfaltung der Biografie.<sup>53</sup> Biografien werden hier primär als Produkt von sozialen Regelungen gesehen.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Zu dieser Richtung gehört auch Hoerning (1987), die grundsätzlich zwei Zugänge zur Betrachtung von Lebensereignissen in einer Biografie sieht: zum einen den *Stellenwert* von Lebensereignissen und zum anderen die *Ursachen*, ihre Bewältigung und Folgen. Bei der Betrachtung des Stellenwerts sind die gesellschaftlichen Rollen, die sich beispielsweise am Lebensalter orientieren, bedeutsam. Die Strukturierung von Biografien durch Rollenabfolgen ermöglicht die sozialisatorische Vorbereitung auf künftige Rollen (vgl. Hoerning 1987, S. 241). Im Mittelpunkt steht die soziale Strukturierung bzw. die durch kulturspezifische Bedingungen geprägte Institutionalisierung des Lebenslaufs (vgl. Kohli 1985; zit. n. Hoerning 1987, S. 242).

<sup>54</sup> Der Begriff der Normalbiografie wurde durch diese Ansätze geprägt: „Normalbiographien enthalten – im Unterschied zu anderen Normen – Vorstellungen über den Zeitpunkt, die richtige Lebensphase, der Aufnahme und der Aufgabe von Partizipation in bestimmten Bereichen und über die Sequenz, in der Ereignisse auftreten, Rollen übernommen werden und Verhaltensweisen gezeigt werden sollten“ (Borkowsky 1981, S. 2; zit. n. Baacke 1985, S. 14). Baacke kritisiert

2. *Entwicklungspsychologischer Ansatz*: Hierbei geht es um die Bearbeitung und Bewältigung von kritischen Lebensereignissen, Wachstumskrisen und Entwicklungsaufgaben.
3. Beim *phänomenologischen und anthropologischen Ansatz* gibt es Parallelen zum entwicklungspsychologischen Ansatz; er ist aber mehr ins Pädagogische gerichtet. Es geht um die Formen der Erziehung und um die Analyse von lebensgeschichtlich relevanten Lebenssituationen.
4. *Erziehungstheoretischer Ansatz*: Die Rückführung von Erziehungstheorien oder Einstellungen in der pädagogischen Praxis auf die eigenen Lern-, Kindheits- und Jugenderfahrungen stehen hier im Mittelpunkt der Betrachtung.
5. Der *bildungs- und lerntheoretische Ansatz* fragt nach der Beschaffenheit von lebensgeschichtlichen Erfahrungen, d.h. es wird danach gefragt, wie der lernende Mensch im biografischen Prozess sein Leben gestaltet.
6. Und schließlich der *hermeneutisch- und kommunikationstheoretische Ansatz*, bei dem es darum geht, wie ein Individuum seine persönlichen Erfahrungen und Lebenserinnerungen äußert, deutet und bearbeitet.<sup>55</sup>

Bei den Untersuchungen der Biografieforschung werden häufig mehrere Ansätze miteinander kombiniert. Das gilt auch für die vorliegende Arbeit. Hier werden insbesondere der bildungs- und lerntheoretische sowie der entwicklungspsychologische Ansatz berücksichtigt, bei dem es um lebensgeschichtliche Erfahrungen geht und darum, wie der lernende Mensch im biografischen Bildungsprozess sein Leben gestaltet.

Dadurch werden Erkenntnisse für die biografieorientierte Kompetenzentwicklung der Führungskräfte gewonnen, denn es bieten sich Möglichkeiten, den

---

allerdings hieran, dass wenig dazu gesagt wird, wie der Einzelne auf die sozialen Regelungen reagiert und sie verarbeitet.

<sup>55</sup> Kritisiert wird an der Biografieforschung, dass sich ein erheblicher Teil ihrer Untersuchungen, insbesondere der soziologisch orientierte, gar nicht mit den Biografien selbst befasst, sondern stattdessen mit ihrer gesellschaftlichen Rahmung, in denen sie sich realisieren kann, z.B. in Laufbahnen, Karrieren oder Curricula (vgl. Schulze 1996). Weiterhin wird kritisiert, dass der Einfluss der Individuen an der Entwicklung der Gesellschaft immer noch unterschätzt wird, weil die Veränderungen in einer Biografie noch immer als abhängig von den Veränderungen in der Gesellschaft angesehen werden. Aber: „Nicht nur Konferenzen, Gesetze und Erlasse verändern die gesellschaftliche Wirklichkeit, auch Umwertungen und Neuorientierungen. Die Individuen lernen mehr, als zur Bewältigung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben notwendig ist, und aus diesen Lernüberschüssen bilden sich Potenziale, die in bestimmten historischen Situationen wirksam werden können und auch wirksam werden“ (Schulze 1996, S. 29). Gleichzeitig darf jedoch auch die Sozialstruktur – beispielsweise die Einbindung in die Gesellschaft – nicht unberück-

biografischen Erfahrungen und Erlebnissen zur Führung nachzugehen. Berücksichtigt werden ferner die soziologischen Ansätze, da die Berücksichtigung der gesellschaftlichen, vor allem der organisationalen Rahmenbedingungen der Führungskräfte, in die Arbeit einbezogen werden.

## 3.6 Bedeutung der Deutungsmuster

Im Rahmen der Biografieforschung spielen Deutungsmuster eine wesentliche Rolle, denn biografische Untersuchungen gehen einem Set von Deutungen der Realität nach, auf dem die Handlungsweisen der Menschen basieren. Deutungen bilden somit den Fokus der Erhebungen und Auswertungen. Die Deutungsmuster sind daher auch relevant für die biografieorientierte Kompetenzentwicklung wie nachfolgend aufgezeigt wird.

Ende der 1970er Jahre wurde in der erwachsenen-pädagogischen Diskussion eine „Alltagswende“ propagiert, die durch das „interpretative Paradigma“ des Symbolischen Interaktionismus angestoßen wurde (vgl. Schüßler 2000, S. 63).<sup>56</sup> Dies bedeutete, dass die Erwachsenenbildung an den Deutungen der Wirklichkeit von den Menschen anknüpfen sollte. „Erst wenn die impliziten Strukturen, sprich die eigenen Deutungsmuster als handlungsorientierende Strukturen den Lernenden zugänglich werden, können sie selbst entscheiden, welche Veränderungen bzw. Differenzierungen notwendig sind, um das eigene Verhaltensspektrum zu erweitern“ (Schüßler 2000, S. 392). Somit wurde dem Einzelnen und seiner Selbsterkenntnis auch mehr Gewicht und Eigenverantwortung zugesprochen.

Der Begriff der Deutungsmuster ist vor allem eine sozialpsychologische Kategorie, die kollektive Verbindlichkeiten des Handelns und Interpretierens beschreibt. „Deutungs- und Handlungsmuster werden ... in vielen Veröffentlichungen synonym gebraucht, weil alltägliches Handeln grundsätzlich auf Deutungsmustern basiert“ (ebd., S. 65). Deutungsmuster sind kognitive Strukturen, die

---

sichtigt bleiben. Für biografieorientierte Lernprozesse bedarf es vielmehr eines bildungssoziologischen Rahmenkonzeptes.

durch alltägliches Handeln erworben, verändert und gefestigt werden und selbst wieder handeln anleiten. „Sie sind lebensgeschichtlich verankert und eng mit der eigenen Identität verwoben und insofern affektiv besetzt. Durch ihre handlungsorientierende und identitätsstabilisierende Funktion bieten sie dem einzelnen Sicherheit, Sinnhaftigkeit und Kontinuität in seinem Verhalten“ (ebd., S. 121).

Die Art, wie die Ereignisse im Leben wahrgenommen werden, ist abhängig davon, welche sozialen Deutungsmuster jeweils aktiviert werden. Somit sind Lebensereignisse als Prozesse und eben nicht als punktuelle Daten zu beschreiben, denn sie haben immer eine Vorgeschichte bzw. eine gewisse Vorbereitungszeit. Deutungsmuster beziehen sich nicht nur auf einzelne Situationen, sondern bilden ein übergreifendes Muster, nach dem individuelle Erfahrungen immer wieder eingeordnet werden. Dies ist „ein konsistentes Gefüge von Interpretationsregeln, die ihrer eigenen Logik gemäß die Erfahrungen der Subjekte zu einer für die Subjekte sinnvollen ihre Relevanzbereiche bestimmenden Wirklichkeit ordnen“ (Neuendorff/Gabel 1984; zit. n. Baacke 1984, S. 222).

Zwei Deutungsmuster sind zu unterscheiden: zum einen die sozial-kollektiven Deutungsmuster (s.o.) und zum anderen biografische Deutungsmuster, die durch individuelle Lebenserfahrungen erworben werden (vgl. Anderson 1981; Meyer/ Schulze, 1984; zit. n. Hoerning 1987, S. 234). Beide enthalten die Spuren der Vergangenheit und wirken in die zukünftige Entwicklung der Biografie hinein.

Deutungsmuster erzeugen allgemein eine abwartende Haltung gegenüber neuen Lernangeboten, denn sie sind „Prüfsteine“ für Neues (vgl. Gieseke/ Siebers 1995, S. 336). Das Ausmaß, wie sich eine Biografie aufgrund von eingetretenen Lebensereignissen verändert, ist unterschiedlich. Die ausgelösten Handlungen werden jedoch aufgrund der sozialen Deutungsmuster mit einer kollektiven Anbindung vollzogen.

Die Deutungen von Erwachsenen sind stark mit der persönlichen Identität verwoben, da diese über einen langen biografischen Zeitraum hin geprüft wurden und sich zu Deutungsschemata verdichtet haben (mehr als bei jungen Men-

---

<sup>56</sup> Definition: „Symbolischer Interaktionismus heißt die von G. H. Mead gegründete Richtung pragmatischer Sozialwissenschaft, welche die menschliche Interaktion vor dem Hintergrund von Zeichen- und Rollentheorie zu sehen versucht“ (Köck/Ott 1994, S. 707).

schen, denn Jüngere verfügen hinsichtlich der Deutungen über mehr Flexibilität als Ältere). Für die Erwachsenenbildung heißt das, dass ältere Lernende eher rigide und weniger offen für Lehrangebote sind. Denn die biografischen Erfahrungen und damit verbundenen Erinnerungen und Emotionsschemata sind bereits stabiler und verfestigter, d.h. ein Anschlusslernen muss stattfinden. Erwachsene müssen sich in biografischen Umbruchphasen neu orientieren. Die Erwachsenenbildung muss sich daher bereits in der Planung die Frage stellen, wie sie an die Deutungsmuster der Teilnehmenden anknüpfen kann:<sup>57</sup> „Für TIETGENS scheint deshalb der Deutungsmusteransatz geeignet, weil durch ihn analysiert werden könne „welches die lernrelevanten, aber auch die lernbehindernden Elemente des Erfahrungshintergrundes“ (ebd., S. 107) bei den Teilnehmern sind und er insofern eine Basis für ein erwachsenenspezifisches Anschlusslernen biete“ (Schüßler 2000, S. 13).<sup>58</sup>

### **3.7 Einsatz von biografischen Methoden**

Innerhalb der Biografieforschung wird unterschieden zwischen reaktiven Methoden (zum Beispiel narrative Interviews, Gruppendiskussionen und teilnehmende Beobachtung) und nicht-reaktiven Methoden, bei denen der Forscher mit dem vorliegenden Datenmaterial arbeitet (Dokumenten in Form von Tagebüchern, Autobiografien etc.). Eine Kombination aus reaktiven und nicht-reaktiven Methoden stellt zum Beispiel das methodische Vorgehen bei der biografischen Selbstreflexion nach Gudjons u.a. (1999) dar, welches eine breite Palette zur Gewinnung von biografischen Daten anbietet, wie Übungen zum Schreiben, Fotoarbeit, Phantasiereise oder Körperarbeit. Diese Übungen zielen nicht auf die gewöhnlichen Stationen der Normalbiografie, sondern vielmehr auf die kritischen Ereignisse und Wendepunkte im Leben eines Menschen - negativer wie positiver Art.

---

<sup>57</sup> In der Erwachsenenbildung sind die Vermittlungs- und Aneignungsprozesse zwei getrennte, selbstreferentielle Systeme, die jeweils einer Eigenlogik folgen. „Lehrende und Lernende verarbeiten das Lehr-/Lerngeschehen auf ihre je subjektive Art und Weise (Deutungsprozess I) und bringen ihre Wirklichkeitskonstruktionen wieder in den Lernprozess ein, wo ihre Anschlussfähigkeit geprüft wird (Deutungsprozess II)“ (Schüßler 2000, S. 391).

Eine bedeutsame biografische Methode ist die *erzählte Lebensgeschichte*. In ihr lassen sich, im Gegensatz zu standardisierten Befragungen, besonders gut die individuellen Bewältigungsweisen erkennen, die in Krisen- und Umbruchsituationen eingesetzt werden. Biografische Erzählungen haben verschiedene Funktionen, wie beispielsweise die der Aufarbeitung oder der Orientierung. Sie helfen bei der Vergegenwärtigung der eigenen Identität, bei der individuellen Selbstreflexion, und sie machen die persönliche Besonderheit im Vergleich zu anderen Menschen deutlich. Dies hilft beispielsweise bei der Rekonstruktion der eigenen Bildungsgeschichte, die als Ausgangspunkt für weitere Bildungsprozesse dienlich ist (vgl. Hof 1995, S. 133 ff.; zit. n. Seitter 2001, S. 56).

Erzählte Biografien sind die wichtigsten Bezugspunkte „bei der Erforschung subjektiver Ausdeutungen von gesellschaftlichen Wandlungsprozessen“ (vgl. Gieseke/ Siebers 1995, S. 328). Denn insbesondere in diesen Situationen entsteht ein erhöhter Bedarf an Orientierung und Handlung. Es „stellt sich nicht nur die Frage, welche alten oder neuen Wege eine Person beschreitet, wie sie oder er sich dem gesellschaftlichen Wandlungsprozess anpasst oder diesen aktiv betreibt“ (Gieseke/Siebers 1995, S. 328), sondern vor allem sind Umbruchsituationen Ausdruck und Folge von individuellen Gegenwartsproblemen. Dabei müssen frühere Erfahrungsmuster gegebenenfalls umstrukturiert und neue Erfahrungen integriert werden, damit ein Handeln wieder möglich werden kann.

Drei didaktisch-methodische biografische Zugänge haben bereits eine größere Praxisverbreitung erfahren:<sup>59</sup> Das ist die ‚guided autobiography‘ aus dem angelsächsischen bzw. kanadischen Raum, die eine methodisch angeleitete biografische Selbstreflexion bzw. Rekonstruktion der Biografie darstellt. Sie wurde durch Mader in Deutschland bekannt und stellt eine Art themenbezogenes Interview dar (vgl. Mader 1989): „[Die] Teilnehmer ... befragen sich gegenseitig, wie ihre Deutungen zu diesem Thema biographisch entstanden sind, durch welche Personen und Ereignisse sie geprägt wurden, wie und wodurch sie sich im Verlauf des Lebens verändert haben“ (Siebert 1993, S. 172). Sofern es der

---

<sup>58</sup> Aber bis heute sind die Erwartungen an den Deutungsmusteransatz nach Romberg (1992) nicht bestätigt.

<sup>59</sup> Weitere biografische Methoden, die hier kurz genannt werden sollen, sind narrationsstrukturelle Verfahren (Schütze 1983 und Riemann 1987), das Konzept der objektiven Hermeneutik (Oevermann 1979/1988), Verfahren der strukturellen Rekonstruktion von Lebenskonstruktionen (Bude 1987) und Oral-history-Interviews.

situative Kontext erlaubt, kann dieser Lernprozess durch einen sogenannten „tropical approach“, der mit dem Critical-life-event identisch ist, ergänzt werden. Dann ist weiterhin die Methode des ‚strukturierten Erinnerns‘ zu nennen (vgl. Behrens-Cobet 1995). Dabei handelt es sich um eine thematisch fokussierte Bezugnahme auf subjektive Erfahrungen.

Die dritte, stärker verbreitete Methode ist das angeleitete biografische Gespräch (vgl. Nittel/ Völzke, 2002). Dieses stellt eine verstehende Annäherung an fremde Lebenswelten dar und geht von alltäglichen Phänomenen biografischer Kommunikation aus.

Eine weitere, nicht so stark verbreitete, aber durchaus valide Methode ist der biografische Fragebogen. Die Individuen beschreiben sich dabei selbst mittels demografischer, erfahrungsbezogener und einstellungsbedingter Variablen. In der Regel werden biografische Fragebögen als eine standardisierte Selbstbeschreibung formuliert, bei der Items zur Arbeits- und Berufserfahrung, Aus- und Weiterbildung, Familie, Schule und sonstigen Interessen nachgefragt werden.

Die sogenannten „Lebenslinien“ sind eine beliebte biografische Methode, bei der die individuellen „Höhen“ und „Tiefen“ mit allen Brüchen und Kontinuitäten aufgezeichnet werden. Auch in der beruflichen Weiterbildung wird diese Methode, bei der die Teilnehmenden ihre beruflichen Karrieren grafisch darstellen, eingesetzt: Erfolge und Misserfolge, Beförderungen und Entlassungen, lernintensive Phasen und Unterforderungsphasen. Durch wechselseitiges Fragen können die Teilnehmenden die jeweiligen Gründe und Ursachen dafür feststellen und als Konsequenz daraus die Zukunftspläne ableiten.

In der biografischen Bildungsarbeit werden häufig kreative Methoden angewendet wie Fotos, Erinnerungsstücke, Ton- und Filmdokumente, Expertengespräche, Theaterinszenierungen oder Schreibwerkstätten.

Das sogenannte „Oral-history-Interview“ wird eingesetzt, wenn die Verarbeitung von zeitgeschichtlichen Ereignissen im Vordergrund steht. Dabei wird anhand von persönlichen Dokumenten „aus erster Hand“ ausgewertet; zum Beispiel durch Briefe, Tagebücher, selbstüberlieferte Autobiografien und Erzählungen wird die Lebensgeschichte analysiert. Oder es werden persönliche Dokumente „aus zweiter Hand“, zum Beispiel Akten, Protokolle und von anderen Personen verfasste Biografien, ausgewertet (vgl. Kade/ Seitter 1996a).

Im Rahmen dieser Arbeit sollen bei der Durchführung der Befragung die Führungskräfte biografisch angeleitet werden, um sich ihre individuellen biografischen Erfahrungen zunächst bewusst zu machen. Im nächsten Schritt sollen diese Erfahrungen genutzt werden, um die individuellen Führungskompetenzen weiterzuentwickeln. Die im Kapitel fünf beschriebene Befragung von fünf Führungskräften liefert hierfür exemplarische Ansatzpunkte. Zunächst folgt jedoch die Auseinandersetzung mit dem Thema Kompetenzentwicklung von Führungskräften.

## 4. Biografieorientierte Kompetenzentwicklung von Führungskräften

Innerhalb der Biografieforschung, deren Bezugspunkte, wie gezeigt wurde, umfangreiche Bereiche der individuellen Entwicklung und ihrer sozialen Bezüge tangieren, ist die Kompetenzentwicklung bisher kaum ein Thema gewesen. „[Es] ist uns keine Arbeit bekannt, die das Instrumentarium der Biografieforschung unmittelbar für die Analyse von Kompetenzerwerb und Kompetenzentwicklung nutzte“ (Erpenbeck/Heyse 1999, S. 210). Im Folgenden soll genau dies unternommen werden.

Es wird zunächst auf die Begriffsbestimmung eingegangen, auf die Ziele und Inhalte von Kompetenzentwicklung für Führungskräfte, auf die Berücksichtigung konstruktivistischer Lerntheorien bei der Gestaltung von Kompetenzentwicklung und schließlich konkret auf die Methoden der Entwicklung der Kompetenzen. Dabei steht in einem ersten Schritt die Auseinandersetzung mit dem Kompetenzbegriff im Vordergrund, speziell um im zweiten Schritt auf den Zusammenhang mit Führung bzw. der Entwicklung der Führungskompetenzen einzugehen.

### 4.1 Definitionen von Kompetenz

Der Begriff der Kompetenz hat seinen Ursprung im Lateinischen *petere* (Partizip: *petius* = haben wollen, begehren, erstreben, erbitten) und aus dem daraus abgeleiteten *competere* (= zusammenstreben, zusammentreffen, zutreffen).

Der Kompetenzbegriff wird gegenwärtig in vielen Fachdisziplinen verwendet und dabei ganz unterschiedlich definiert. Im wissenschaftlichen Diskurs hat Noam Chomsky den Begriff ursprünglich in der **Linguistik** mit der Intention eingeführt, „die subjektiven grammatischen Voraussetzungen für komplexes und variantenreiches Sprachhandeln zu beschreiben“ (Heydrich 1996, S. 224; zit. n. Arnold/Schüßler 2001, S. 57). Dabei stand die kommunikative Komponente im Vordergrund. Chomsky unterscheidet dabei zwischen Kompetenz und Performanz: „Während Kompetenz die Sprachkenntnisse einer Person in einem Sprachraum - d.h. das (Sprach-) Potenzial umfasst - bezieht sich Performanz auf den aktuellen Gebrauch der Sprache, d.h. auf die praktizierte Kompetenz

einer Person in einer konkreten Situation (vgl. Heydrich 1995)“ (Arnold/Schüßler 2001, S. 62).

Ant (1998) beschreibt dies so: „In diesem Sinn ist zu unterscheiden zwischen linguistischer Kompetenz und linguistischer Performanz, d.h. zwischen dem abstrakten Wissen einer Person und der konkreten Anwendung dieses Wissens beim Sprechen oder Zuhören. Es geht um die Kompetenz, was die Fähigkeit an sich ist, und um die Performanz, was die Realisierung der Fähigkeit in einem gewissen Kontext darstellt, und zwar als Resultat einer Handlung“ (Ant 1998, S. 224).

In der **Soziologie** hat der Begriff eine lange Tradition: Weber (1972) definierte Kompetenz als eine rational abgegrenzte sachliche Zuständigkeit mit den Merkmalen:

- „a) einen kraft Leistungsverteilung sachlich abgegrenzten Bereich von Leistungspflichten
- b) mit Zuordnung der etwa dafür erforderlichen Befehlsgewalten und
- c) mit fester Abgrenzung der eventuell zulässigen Zwangsmittel und der Voraussetzungen ihrer Anwendung“ (Weber 1972, S. 125; zit. n. Becker/Rother 1998, S. 11).

Somit kommt der soziologische Ansatz der **juristischen** Konnotation teilweise nah, die Kompetenz im Sinne von Zuständigkeit bzw. Ermächtigung betrachtet. In den 1960er und 70er Jahren wurde in den **Sozialwissenschaften** unter anderem von Habermas im Zusammenhang mit Sozialisationsfragen die sogenannte „kommunikative Kompetenz“ beschrieben: „Eine über die Soziologie hinauswirkende Relevanz hat die Theorie der kommunikativen Kompetenz von Jürgen Habermas (1983, 1988) erhalten, der bereits seit den 1960er-Jahren die Rezeption der identitätstheoretischen Implikationen des Symbolischen Interaktionismus initiierte und daraus eine Ablösung soziologischer Rollentheorien eingeleitet hat“ (Arnold/Schüßler 2001, S. 61). Habermas setzte die „kommunikative Kompetenz“ weitestgehend mit dem Begriff der „Ich-Identität“ gleich (vgl. ebd., S. 57).

Das Verständnis in der **Arbeitswissenschaft** ist einerseits angelehnt an die „Zuständigkeitsauffassung“ der Soziologie. Darüber hinaus wird das „Dürfen“ in Bezug auf fachliches Wissen einbezogen. Unter Kompetenz wird hier das Können im Sinne von Fähigkeit verstanden, d.h. Kompetenz ist die Fähigkeit und

das Wissen, mit schwierigen Situationen effizient umgehen zu können (vgl. Zapf/Frese 1992, Sp. 1957; zit. n. Becker/Rother 1998, S. 11).

In der **Betriebswirtschaft** werden zwei Stränge verfolgt: die individualistische Perspektive, bei dem das subjektive Verhalten betrachtet wird, und das strategische Management von Organisationen, wobei neben den individuellen, auch die sogenannten organisationalen Kompetenzen untersucht werden: „Hiermit sind die „Kernkompetenzen“ eines Unternehmens gemeint, die dieses als Ressourcenbündel von Fähigkeiten und Technologien zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen ausgebildet hat ...“ (Arnold/ Schüßler 2001, S. 62).

Die Auffassung der **Tätigkeitspsychologie** nach Leontjew beinhaltet die Grundannahme, dass jede äußerlich sichtbare Tätigkeit eine innere, also psychische Steuerung voraussetzt. Die Qualität dieser psychischen Steuerung ist die Kompetenz.

Innerhalb der **Pädagogik** wird der Kompetenzbegriff seit Anfang der 1970er Jahre zunehmend diskutiert. Obwohl hierbei auf soziologische und psychologische Erkenntnisse zurückgegriffen wird, gibt es eigene Spezifizierungen des Kompetenzbegriffs, deren Schwerpunkt auf disziplinären Fragestellungen hinsichtlich der Bildung und Erziehung des Subjekts liegt. Nachfolgend sollen diese nun näher aufgeführt werden, da sie von besonderem Interesse für die vorliegende Arbeit sind.

Im Zentrum des pädagogischen Verständnisses<sup>60</sup> der Kompetenz steht das Individuum mit all seinen Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnissen, d.h. kognitive und wertende, emotional-motivational verankerte Aspekte des Handelns werden zusammen gebunden (vgl. Erpenbeck/Heyse 1996, S. 35).

Nach Bruch beschreibt der Kompetenzbegriff grundsätzlich eine Relation, die sich aus dem Verhältnis zwischen den Anforderungen an eine Person und ihren individuellen Fähigkeiten bzw. Potenzialen ergibt (vgl. Bruch 1999, S. 120).

Kompetenzen sind zwar Eigenschaften von Personen, sie sind in ihrer Entfaltung aber kontextabhängig, d.h. je nach Umfeld kommt eine Kompetenz stärker zum Ausdruck oder eben auch nicht. „Kompetenzen bezeichnen ... Dispositionsbestimmungen, die sowohl die Verfügbarkeit von Wissen, dessen selektive Bewertung und Einordnung in umfassendere Wertbezüge, die wertgesteuerte

Interpolarationsfähigkeit und die Folgenabschätzung einschließen ...“ (Kirchhöfer 1998, S. 16). Diesem Sachverhalt liegt die Annahme zugrunde, dass ein Individuum nicht nur alleine dafür verantwortlich ist, inwieweit es seine Kompetenzen entwickeln und einbringen kann. Beispielsweise kommt die Kommunikationsfähigkeit eines Individuums innerhalb der Familie und bei der Arbeit häufig in unterschiedlichem Maße zum Ausdruck.

Frei et al. (1984) definieren Kompetenz als Verknüpfung von verschiedenen Faktoren, welche die Handlungen beeinflussen. Damit sind Fähigkeitspotenziale, Antriebskonstellation, das Selbstkonzept sowie persönliche Erfahrungen bei den Tätigkeiten in der Arbeitswelt gemeint (vgl. Jutzi u.a. 1998, S. 7). „Kompetenz bezeichnet die innere *Steuerung* von Tätigkeiten bzw. Handlungen; entscheidend ist die *Qualität* des Verlaufs der Steuerung der dazu notwendigen Prozesse; die Qualität wird beeinflusst durch die *Verknüpfung* der steuerungsrelevanten Elemente“ (Jutzi u.a. 1998, S. 8). Der Begriff der Kompetenz darf daher nicht isoliert betrachtet werden. Für Frei et al. „bedeutet Kompetenz nicht einfach ein bestimmtes Wissen oder Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein Mensch hat oder eben nicht hat. Andere Aspekte wie Ziele, Bedürfnisse, Werte und Einstellungen beeinflussen die Art und Weise, wie ein Mensch seine persönlichen Ressourcen zur Lösung von Problemen und im Umgang mit Herausforderungen des Lebens einsetzt. Kompetenzen charakterisieren somit, wie Handlungsspielräume erkannt und genutzt werden“ (Frei u.a. 1993, S. 14; zit. n. Cuvry/Janßen 1998, S. 202).

Kompetenzen sind nicht direkt beobachtbar, da sie individuellen kognitiven und emotionalen Verarbeitungsprozessen unterliegen. Sie lassen sich aber über die in einer Organisation eingebundenen Handlungen und Tätigkeiten, also über den sozialen Zusammenhang, interpretieren.

Weinberg (1996) versteht Kompetenzen als „alle Fähigkeiten, Wissensbestände und Denkmethode ..., die ein Mensch in seinem Leben erwirbt und betätigt“ (ebd., S. 3; zit. n. Kauffeld 2002, S. 131).

Viele Autoren haben die Sichtweise aufgegriffen, dass Kompetenzen Dispositionen zur Selbstorganisation des Individuums sind (vgl. Erpenbeck 1998, S. 19). Der Unterschied zu Können, Fertigkeit, Fähigkeit, Qualifikation liegt genau in

---

<sup>60</sup> Wobei es innerhalb der Fachrichtung unterschiedliche, auch gegensätzliche Ansätze gibt.

dieser Disposition des Individuums zur Selbstorganisation (vgl. Erpenbeck/Heyse 1999, S. 155ff.).

Auch für Schneider/Schnabel beinhaltet der Begriff diese Ausrichtung: „Kompetenz kann nur auf dem Weg der *Selbstqualifizierung* erworben werden und das heißt, das eigene Lernen

- selbständig zu planen, durchzuführen und zu kontrollieren
- nicht nur grundlegend zu veranlassen, sondern ständig zu erneuern
- in Wechselbezug mit der Praxis durchzuführen
- aus eigener Initiative herbeizuführen und zugleich als Gruppenprozeß im Rahmen einer konkreten Gruppe“ (Schneider/Sabel 1998, S. 131).

Die Fähigkeit zur Selbstorganisation, als herausragendes Element von Kompetenz, ist danach vor allem wegen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels und der damit verbundenen zunehmenden Komplexität von Bedeutung.

Nach Wittwer (2004) ist im Kontext der Kompetenzdiskussion insbesondere die Subjektbezogenheit, d.h. die vorrangige Orientierung am Individuum bei der Bestimmung von Kompetenzen, von Bedeutung. Es soll um die Interessen des Einzelnen gehen. „Die individuelle Kompetenzentwicklung kann nach zwei Seiten hin erfolgen, in Richtung Subjekt und in Richtung Arbeitsmarkt. Je nach welcher Seite hin sie sich vorrangig orientiert, sind unterschiedliche Instrumente der Dokumentation zu entwickeln. Beide Perspektiven sind unter der Zielsetzung Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, wichtig. Allerdings spielt die Subjektseite mit der zunehmenden Entgrenzung von Beruf und Biografie heute eine immer größere Rolle (vgl. Wittwer 2003).“ (vgl. Wittwer 2004).

Für die Bestimmung der Führung bzw. der Führungskompetenzen bedeutet das auch, in einer Organisation zu fragen, woraus sich die von einer Führungskraft zu erbringenden Anforderungen ergeben. Welches die konkreten Anforderungen an eine Führungskraft sind, lässt sich nicht pauschal beantworten, da Führung wie in Kapitel 2 aufgezeigt wurde so vielfältig ist. Es gibt kein allgemeingültiges Anforderungsprofil für Führungskräfte, aber es gibt nach Doppler/Lauterburg (2002) eine Art Orientierungsrahmen, der diejenigen Qualifikationen benennt, die im „Change Management“ bedeutsam sind. „Der eine hat sei-

ne besonderen Stärken mehr hier, der andere mehr dort. Beide können sehr erfolgreich sein. Wenn aber gewisse wichtige Fähigkeiten völlig fehlen, ist der Misserfolg vorprogrammiert. Und wenn es solche Defizite gibt, muss man scharf hingucken, ob es sich um Dinge handelt, die man lernen kann – oder um solche, die man nicht lernen kann“ (Doppler/Lauterburg 2002, S. 513).

### 4.1.1 Abgrenzung zu Qualifikation

Wie wird der Kompetenzbegriff vom Qualifikationsbegriff abgegrenzt? In den 1970er Jahren wurde nach Baethge (1974) eine stärkere Bedeutung des Qualifikationsbegriffs konstatiert. Diese ging einher mit der sogenannten „realistischen Wende“, die für eine stärkere Orientierung auf den konkreten ökonomischen und gesellschaftlichen Bedarf stand. Somit kann dem Qualifikationsbegriff nicht pauschal die Bezogenheit auf einen konkreten Bedarf abgesprochen werden, wie dies zum Teil getan wird. Im Gegenteil, so Baethge, steht bei der Qualifikation der Bezug zur Arbeit im Vordergrund. Folgende Definition verwendet Baethge in seinen Ausführungen: „Qualifikation kann definiert werden als Arbeitsvermögen, als die Gesamtheit der je subjektiv-individuellen Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten, die es dem einzelnen erlauben, eine bestimmte Arbeitsfunktion zu erfüllen“ (Baethge 1974, S. 479).

Somit dient eine Qualifikation nicht in erster Linie dem Individuum, sondern den Organisationen zur Erfüllung des „Produktionsinteresses“.

Dadurch unterscheidet sich die Qualifikation von der Kompetenz, da bei letzterer der Ausgangspunkt das Individuum selbst ist.

Die Definitionen und die Verwendung der Begriffe Kompetenz und Qualifikation sind insgesamt nicht einheitlich. „Es gibt viele Arten von Kompetenzen (technische, berufsorientierte, soziale, horizontale, vertikale, Schlüsselkompetenzen) und Qualifikationen (formelle und informelle), sowie viele andere Begrifflichkeiten, wie Performanz, Fähigkeiten, Kenntnisse, Wissen, die irgendwie damit zusammenhängen.“<sup>61</sup>

Teilweise werden Kompetenz und Qualifikation synonym verwandt. „Bei der Durchsicht der Literatur lautet die erste Diagnose, nichts Neues: alter Wein in

---

<sup>61</sup> Editorial: Qualifikation und Kompetenz, Grundlagen der Weiterbildung, Nr. 5, 1998, S. III

neuen Schläuchen. Was bisher Qualifikation genannt wurde, wird nun Kompetenz genannt“ (Becker/Rother 1998, S. 10). Aber, so die Autoren weiter, mit dem Kompetenzbegriff erweitert sich der Fokus der Betrachtung erheblich, denn die Verwertbarkeit der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten bezogen auf konkrete Anforderungen für eine Berufs- und Lebensbewältigung rückt in den Vordergrund. Wobei hier kritisch angemerkt werden muss, dass diese Anforderungsbezogenheit nach Baethges Definition bereits in den 1970er Jahren gesehen wurde.

Nach Conradi werden Qualifikationen folgendermaßen definiert: „Qualifikationen stellen „Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten“ einer Person dar“ (Conradi 1983, S. 8; zit. n. Mayerhofer 1999, S. 492). Diese Definition weist einen engen Bezug auf zum Können einer Person.

Die Summe der Qualifikationen ist nach Mayerhofer der Ausdruck der individuellen Handlungskompetenz, beruflich wie privat (vgl. Mayerhofer 1999, S. 493). Sowohl der Ansatz von Conradi als auch von Mayerhofer ähnelt sehr den Definitionen von Kompetenz, so dass ein Unterschied zur Qualifikation hier nicht festgemacht werden kann.

Andere Ansätze unterscheiden beide Begriffe in hohem Maße. Kaiser (1998) differenziert dabei durch die Situationen. Situationen sind Handlungskontexte, in denen ein Mensch unmittelbar mit Handlungserfordernissen konfrontiert ist. Diese Anforderungen ermöglichen Angaben darüber, welches Wissen und welche Fähigkeiten, d.h. welche Qualifikationen objektiv zur Bewältigung einer Situation erforderlich sind. Das erforderliche Qualifikationsprofil lässt sich bei beruflichen Situationen (zum Beispiel in Form einer Stellenbeschreibung) angeben. Der Begriff Qualifikation steht nach diesem Verständnis für die notwendige Anpassungsfunktion des Bildungswesens. „Qualifikationen sind Sets von Kompetenzen, die durch eine externe Autorität anerkannt werden. (...) Kompetenzen sind Kombinationen von Ressourcen (Kenntnisse, Fähigkeiten, Haltungen usw.), die eingesetzt werden, um in einem bestimmten Kontext ein spezifisches Ziel zu erreichen“ (Kadishi 1998, S. 217). Qualifikationen werden ferner als Zugangsvoraussetzung für weiterführende Bildungsabschlüsse angesehen. Demgegenüber steht die individuelle Seite in Form der Kompetenzen des Einzelnen. „Kompetenzen können ... verstanden werden als Bestand an Wissen, Fähigkei-

ten und Fertigkeiten eines Individuums, über den es zur Bewältigung von Situationen verfügt“ (Kaiser 1998, S. 199).

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Kompetenz und Qualifikation wird vielfach darin gesehen, dass Qualifikation stärker am gesellschaftlichen Bedarf als an der individuellen Persönlichkeitsentwicklung orientiert ist. Kompetenz bezieht sich mehr auf das Individuum (vgl. Erpenbeck/Heyse 1996; zit. n. Arnold/Schüßler 2001, S. 55). Allerdings ist nach Geißler/Orthey (1993) die Qualifikation ebenso spezifisch individuell wie aufgabenorientiert zu bestimmen.<sup>62</sup>

Hier setzt auch der subjektorientierte Ansatz von Wittwer an, bei dem die Bestimmung der Kompetenzen vor allem im Hinblick auf das Individuum betrachtet werden soll (vgl. Wittwer 2001, 2004).

In Bezug auf die Anforderungen an Führungskräfte wird in der Regel von Führungskompetenz gesprochen und weniger von Führungsqualifikationen. Eine Erklärung hierfür ist, dass es wie in Kapitel 2 beschrieben wurde keine konkreten Führungsaufgaben gibt, sondern dies wird festgemacht an den individuellen Kompetenzen des Einzelnen.

### 4.1.2 Abgrenzung zu Schlüsselqualifikation

Neben Kompetenz und Qualifikation ist ein weiterer wichtiger Begriff die Schlüsselqualifikation. Die Berufsbildungsdebatte hat sich nach Arnold (2001) in den letzten Jahren mehr und mehr zu einer Kompetenzdebatte entwickelt, deren Ausgangspunkt das Konzept der Schlüsselqualifikationen war. Das Anlie-

---

<sup>62</sup> Auf internationaler Ebene wird in der Regel nicht zwischen Qualifikation und Kompetenz differenziert (vgl. Arnold/Schüßler 2001, S. 63). Die Begriffe werden aber ganz unterschiedlich verwendet, was seine Ursache in verschiedenen kulturellen Hintergründen hat. „Trotz der unterschiedlichen kulturellen Hintergründe haben sich die Teilnehmenden der 10. Internationalen Berufsausbildungskonferenz des CNPF in Deauville auf folgende Definition geeinigt: „Die berufliche Qualifikation garantiert die dem Arbeitgeber vom Arbeitnehmer zur Verfügung gestellten potenziellen Fähigkeiten. Sie stellt einen Grundbestand von Wissen, Fertigkeiten und beruflichen Verhaltensweisen dar, die auf Berufsebene als zweckdienlich erkannt und auf der Basis von typisierten Situationen eingestuft werden. Sie wird a priori zum Zeitpunkt des Abschlusses des Arbeitsvertrags angegeben. Die berufliche Kompetenz ist eine Kombination von Kenntnissen, Fertigkeiten, Erfahrungen und Verhaltensweisen, die in einem konkreten Kontext eingesetzt werden. Sie ist bei ihrer Anwendung in der konkreten beruflichen Arbeit feststellbar, auf deren Grundlage sie bewertet werden kann. Es ist daher Aufgabe des Unternehmens, sie festzustellen, zu bewerten, zu bestätigen und weiterzuentwickeln“ (Lichtenberg 1999, S. 294)“ (zit. n. Arnold/Schüßler 2001, S. 64).

gen war dabei, die Entwicklung umfassender „Handlungskompetenzen“ (s.u.) stärker zu fokussieren. Gemeint war damit vor allem der Aufbau und die Förderung von Kompetenzen zur erfolgreichen Berufs- und Lebensbewältigung (vgl. Arnold 2001, S. 2).

Ausgangspunkt des Konzepts der Schlüsselqualifikationen waren die von Mertens im Jahre 1974 ausgeführten „Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft“ (vgl. ebd.). Demnach sind Schlüsselqualifikationen übergeordnete Bildungsziele und -elemente, und sie stellen einen *Schlüssel* dar, um sich in modernen, dynamischen Gesellschaften und in Zeiten der schnellen Veralterung von Bildungsinhalten, wechselndes *Spezialwissen* zu erschließen: „Schlüsselqualifikationen sind demnach solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten disparaten praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr

- a) die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt und
- b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens“ (Mertens 1974, S. 40).

Schlüsselqualifikationen sind Fähigkeiten, die nicht nur für eine bestimmte Tätigkeit benötigt werden, sondern darüber hinaus für momentane und zukünftige Aufgaben- und Tätigkeitsfelder relevant sind. Sie stellen somit eine Ergänzung zum fachlichen Wissen dar, sind aber kein Ersatz desselben. Es handelt sich bei Schlüsselqualifikationen sozusagen um ein Metawissen, welches den Umgang mit Faktenwissen unterstützt und ermöglicht.

Mertens (1974) differenziert Qualifikationen in Fach- und Schlüsselqualifikationen: „Der Begriff Schlüsselqualifikationen soll symbolisieren, daß diese Art von Qualifikationen einen „Schlüssel“ für die Ausübung von verschiedenen Berufen bzw. Bewältigung von verschiedene Arbeitsaufgaben darstellt“ (vgl. Mayerhofer 1999, S. 494). Der Begriff ist letztlich entstanden aufgrund eines stärkeren Interesses der Abstimmung zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem.

In der Folge, so konstatierte Mertens (1988) selber, ist aus den Anstößen der 1970er Jahre wenig „Handfestes“ geworden. Trotz breiter Zustimmung wurde nur wenig tatsächlich umgesetzt. Wichtig ist Mertens die Richtigstellung des Missverständnisses, dass Schlüsselqualifikationen nicht lediglich als Anpas-

sungsinstrument verstanden werden, sondern „vor allem [als] die qualifikatorische Grundvoraussetzung für die aktive Gestaltung unserer Welt“ (Mertens 1988, S. 16).

Es gibt allerdings kritische Stimmen, die Defizite u.a. darin sehen, dass unklar bleibt, was ganz konkret unter Schlüsselqualifikationen verstanden wird, wie diese operationalisiert werden können, ob diese empirisch aufzeigbar sind und schließlich, wie sie vermittelt werden können (vgl. Süß 2001, S. 249). Letztlich, so die Kritik weiter- ginge es um Themen, die seit Langem in der Grundlagenforschung der differenziellen Psychologie erforscht werden, wie generelle Fähigkeiten zur Problemlösung, deren Lern- und Trainierbarkeit und die Bedeutung bereichsspezifischen Wissens.

Auch Geißler/Orthey (1993) äußern sich kritisch und konstatieren eine regelrechte „Schlüsselqualifikationseuphorie“, die typisches Produkt einer Modernisierung ist, bei der postmoderne Phänomene der Unklarheit und Unsicherheit zum Tragen kommen. Sie bewerten die zahlreichen Publikationen durchaus kritisch: „Die Nachfrage nach der Beschäftigung mit Schlüsselqualifikationen erzeugt Produkte, die wiederum Nachfragen produzieren, dies aber nicht über ihren Klärungsgehalt, sondern über die von ihnen produzierte Unklarheit“ (Geißler/Orthey 1993, S. 39). Der Begriff suggeriert, so die Autoren weiter, dass es tatsächlich einen universellen Lernschlüssel für sich beschleunigt verändernde Wirklichkeiten gibt, aber die Einlösung dieser Funktion stößt ihres Erachtens an Grenzen. Das liegt nicht zuletzt auch an der Diffusität und Uneindeutigkeit dieses Begriffes. „Es gibt eine Fülle von Versuchen, Schlüsselqualifikationen inhaltlich zu bestimmen und/oder sie zu klassifizieren. Jede Publikation, die aufs Konkrete hinzielt, produziert eine weitere, die zu anderen Konkretisierungen kommt“ (Geißler/Orthey 1993, S. 40).

Das Konzept geht darüber hinaus zu Lasten des Subjektes, da die konkreten Qualifikationsanforderungen in der Regel von den Unternehmen und nicht vom Individuum definiert werden.

Der besondere Verdienst der Debatte um die Schlüsselqualifikationen ist allerdings, dass die grundlegende Erkenntnis von Mertens, wonach sich berufliches Handeln nicht alleine aus fachlichen Kompetenzen nährt, auf breite Anerkennung gestoßen ist. Die große Euphorie rund um das Konzept der Schlüsselqua-

lifikationen scheint jedoch etwas abgeebbt zu sein, und vielmehr ist in den letzten Jahren eine Aufwertung des Kompetenzbegriffs und der Kompetenzentwicklung zu konstatieren.

Für die Führungskräfte scheinen, sofern die fachlichen Anforderungen in den Hintergrund treten, zunehmend „weichere“ Faktoren wichtig zu sein, die zum Teil sicherlich als Schlüsselqualifikationen bezeichnet werden. Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit wird dies jedoch nicht weiter aufgegriffen, sondern vielmehr steht weiterhin der Kompetenzbegriff im Vordergrund.

### **4.2 Ziele der Kompetenzentwicklung von Führungskräften**

Ziel der Kompetenzentwicklung ist es, die sogenannte berufliche Handlungskompetenz (Fach-, Sozial-, Methoden- und Personalkompetenz) der Führungskräfte (wobei dies auch für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter gilt) dahin gehend zu fördern, dass sie mit den komplexen Umfeldveränderungen und den daraus resultierenden, sich ändernden Anforderungen umgehen können. Die Maßnahmen der Kompetenzentwicklung lassen sich dabei unterteilen in formalisierte Formen wie Seminare, Job-Rotation und Kompetenzerfassung, und in nicht-formalisierte Formen, bei denen das Lernen im Prozess der Arbeit im Vordergrund steht, wie beispielsweise begleitende Coaching- und Reflexionsgespräche, selbstgesteuertes Lernen oder Qualitätszirkel in der Gruppe.<sup>63</sup> Kompetenzentwicklung wird verstanden als die (Weiter-) Entwicklung der individuellen Handlungsvoraussetzungen. Die Kompetenzentwicklung hat zum einen organisationale Ziele, die zur Sicherung der organisationalen Wettbewerbsfähigkeit beitragen sollen, wie zum Beispiel das Realisieren von Innovationen und die Erhöhung ihrer Produktivität. Die Kompetenzentwicklung kann dazu einen wichtigen Beitrag leisten.

Zum anderen gibt es individuelle Ziele der Kompetenzentwicklung, die der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit dienen.<sup>64</sup> Um diese zu erreichen, müssen die Veränderungsprozesse und der Wandel der Berufs- und Arbeitswelt in die

---

<sup>63</sup> Dabei wird in jüngster Zeit insbesondere das Lernen am Arbeitsplatz - zum Beispiel durch den Aufbau von speziellen Lerninfrastrukturen, durch die Kombination der Lernorte, durch den Einbau von Lernzeiten am Arbeitsplatz - immer bedeutsamer (vgl. Baethge/ Baethge-Kinsky 2002).

<sup>64</sup> Näheres zum Begriff Beschäftigungsfähigkeit: siehe Berufsbildungsbericht 2002, S. 3f.

Kompetenzentwicklung einbezogen werden. Denn: „Das Prinzip der Beruflichkeit auf der Grundlage fachlicher Kompetenzzuweisungen gerät deshalb zunehmend unter Anpassungsdruck“ (Weiß 1999, S. 11). Dies gilt insbesondere für die Anforderungen an die Führungskräfte.

Die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte für die sich permanent wandelnden Anforderungen ist die Aufgabe der Unternehmen und der Mitarbeiter gleichermaßen. Für die einzelne Führungskraft ist es zur Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit wichtig, zu wissen, über welche Kompetenzen sie verfügt. Für die Unternehmen ist die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte wichtig, da diese maßgeblich dazu beitragen, dem künftigen Wettbewerbsdruck standzuhalten. Die Herausforderungen an die Unternehmen aufgrund der beschriebenen Veränderungsprozesse sind in Zukunft nur durch kompetente (und veränderungsbereite) Führungskräfte (und Mitarbeiter) zu bewältigen.

Die Führungskräfteentwicklung hat eine enorme Bedeutung, da die Führungskräfte „die wesentlichen Träger und Multiplikatoren von strategisch, kulturell bzw. strukturell bedingten Lern- und Veränderungsprozessen“ sind (Sattelberger 1996, S. 21).

Um die Entwicklung der Führungskompetenzen innerhalb einer Organisation sicherzustellen, ist eine bestimmte Lernkultur<sup>65</sup> notwendig, die verschiedene Anforderungen erfüllen sollte (vgl. Bruch 1999, S. 124 ff.):

- Zum Beispiel sollte beim Lernen bestimmter Fähigkeiten ein möglichst enger Zusammenhang mit dem Anwendungskontext bestehen.
- Die Lern- und (Arbeits-)Handlungsprozesse sollten möglichst stark integriert werden durch authentische Lern-Arrangements, die einen starken Bezug zu den realen Anforderungen in der Arbeit haben. Die Lernprozesse sollten handlungsorientiert angelegt sein, d.h. Raum bieten für Aktivitäten und Aktionen wie zum Beispiel Projektarbeit.
- Durch die Reflexion der eigenen Lern- und Denkprozesse sollten die Führungskräfte angeleitet werden, sich die erworbenen Kompetenzen bewusst zu machen. Die Anwendung der Kompetenzen ist in neuen Situationen zu

---

<sup>65</sup> Sonntag (1997, S. 186 ff.) formuliert die Voraussetzungen an eine Lernkultur so: Entwicklungs- und lernorientierte Leitbilder, Lernen als integraler Bestandteil der Unternehmensplanung, Partizipation aller am Lernprozess, Einbindung in die betriebliche Karriereplanung (Laufbahnmodelle), Lern- und Entwicklungspotenziale in der Arbeit.

üben, beispielsweise in kooperativen Lernsituationen.

- Ein umfassendes Feedback ist entweder strukturell durch die Aufgabengestaltung (ganzheitlich) oder über arbeitsbegleitende Maßnahmen (Mentoring, Feedback in Teamsitzungen) einzurichten.
- Last but not least ist prozessbegleitend ein Coaching durchzuführen.

Die Maßnahmen der Kompetenzentwicklung für die Führungskräfte müssen künftig zunehmend im Prozess der Arbeit integriert werden, denn dort werden die neu erworbenen bzw. entwickelten Kompetenzen gebraucht (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 2002). In der betrieblichen Führungskräfteentwicklung muss das "klassische" Lernen im Seminar ergänzt werden durch Lernen im Arbeitsprozess. Die verschiedenen Lernorte müssen gezielt miteinander kombiniert werden, so dass zum Beispiel das Lernen von spezifischem Wissen im Seminar durch transferorientierte Maßnahmen am Arbeitsplatz ergänzt wird.

Im folgenden Abschnitt werden wesentliche Ziele der Kompetenzentwicklung näher erläutert, nämlich die Förderung der beruflichen Handlungskompetenz, die Entwicklung der individuellen Kompetenzen und die Förderung der informell erworbenen Kompetenzen.

#### **Förderung der beruflichen Handlungskompetenz:**

Bei der Kompetenzentwicklung geht es nicht lediglich um ein Mehr an Wissen und Fähigkeiten, sondern es geht um die Förderung der so genannten beruflichen Handlungskompetenz (vgl. Weiß 1999, S. 1ff), damit die Führungskräfte mit den komplexen Veränderungen und den daraus resultierenden Anforderungen besser umgehen können und in der Lage sind, die gewandelten Arbeitssituationen "... durch ziel- und selbstbewußtes, reflektiertes und verantwortliches Handeln zu gestalten" (Sonntag 1996, S. 56).

Nahezu alle existierenden Theorien unterteilen die Handlungskompetenz in personale, sozial-kommunikative, fachliche und methodische Kompetenzen (vgl. Erpenbeck/Heyse 1999, S. 93).<sup>66</sup> Scheitler (1997) allerdings definiert die

---

<sup>66</sup> Sonntag (1996, S. 56ff.) differenziert bei der Definition von Handlungskompetenz zwischen vier Kompetenzfeldern, die bei der Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen zu berücksichtigen sind: Fach-, Sozial-, Methoden- und Persönlichkeitskompetenz.

Handlungskompetenz folgendermaßen: Fach- und Methodenkenntnisse und soziale Kompetenz bilden in ihrer Interdependenz die Handlungskompetenz. Die personale Kompetenz gehört für ihn nicht dazu (vgl. ebd., S. 31).<sup>67</sup>

Gleichzeitig ist mit der Förderung der Handlungskompetenz nach Erpenbeck/Heyse (1999) das Ermöglichen von Selbstorganisation bedeutsam, denn Kompetenzentwicklung hat nach diesem Ansatz immer etwas mit selbstorganisationalem Lernen und Handeln zu tun. Durch die Förderung der Kompetenzen soll eine Weiterentwicklung der Dispositionen zur Selbstorganisation erreicht werden, was allerdings mehr bedeutet als nur eine Zunahme von Kenntnissen und Fähigkeiten. „Da Kompetenzen im Unterschied zu anderen Konstrukten wie Können, Fertigkeit, Fähigkeit, Qualifikation usw. die *Selbstorganisationsdispositionen* des konkreten Individuums auf den Begriff bringen, bedeutet Kompetenzentwicklung eine Neu- und Weiterentwicklung solcher Dispositionen und ihres Bezugs zu Wissen, Willen und Werten – so das Fazit der bisherigen Zusammenschau von *Selbstorganisation, selbstorganisiertes Lernen, Kompetenzentwicklung und Biographie*“ (Erpenbeck/Heyse 1999, S. 155).

### **Entwicklung der individuellen Kompetenzen:**

Für Wittwer (2001) beschränkt sich die Zielsetzung der Kompetenzentwicklung nicht nur auf die Qualifizierung für eine bestimmte Berufstätigkeit, sondern vielmehr richtet sie sich auf das Eröffnen und das Offenhalten von Optionen für die Individuen. Neben der Wissensvermittlung muss der Fokus der Kompetenzentwicklung erweitert werden um die Begleitung von Biografien. Es handelt sich dabei um einen stark subjektorientierten Ansatz. Biografieorientierung bedeutet hiernach die Entdeckung und Förderung der „individuellen Kompetenzen“, die

---

<sup>67</sup> Die soziale Kompetenz ist nach Scheitler (1997) am schwierigsten zu vermitteln, da sie auf die eigene Person und den Umgang mit anderen abzielt. Dennoch sollte sie durch gezielte Maßnahmen entwickelt und gefördert werden. Häufig wird zu wenig beachtet, dass soziale Kompetenzen stark abhängig sind von dem jeweiligen Selbstkonzept des Individuums. Es ist sehr wichtig, für eine verständnisvolle, anerkennende Zuwendung zu sorgen und Möglichkeiten zu schaffen, um neue Verhaltensweisen in einer geschützten Laborsituation üben und ausprobieren zu können. Dabei sollte ein Ansatz umgesetzt werden, der nicht nur die Vermittlung von Kommunikations- und Managementtechniken vorsieht, sondern vielmehr ganzheitlich konzipiert ist: „Dieser Ansatz fokussiert die Aktivitäten vor allem auf die Selbstreflexion in bezug beispielsweise auf die Rolle als Führungskraft, die Sensibilisierung für die Belange der Mitarbeiter, die Stabilisierung und den Ausbau der individuellen sozialen Kompetenz, die Schulung in Managementaufgaben und die persönliche Weiterentwicklung“ (Scheitler 1997, S. 33).

sich zusammensetzen aus den Kernkompetenzen und den Veränderungskompetenzen. „Der Begriff Veränderungskompetenz bezeichnet die Fähigkeit eines Individuums, auf die unterschiedlichen und wechselnden Anforderungen der Arbeits- und Lebenssituation einzugehen und die jeweiligen Anforderungen im Hinblick auf die individuelle berufliche Entwicklung produktiv zu verarbeiten“ (Wittwer/Witthaus 2001, S. 6). Sie kann auf drei Ebenen angewendet werden:

1. auf der *sozialen Ebene*: Hiermit ist der Bereich der Interaktionen gemeint, in dem die Fähigkeit relevant ist, in neuen Situationen mit fremden Personen in Kontakt zu treten und zu kommunizieren.

2. auf der *institutionell-organisatorischen Ebene*: Damit ist gemeint, sich in neuen Organisationen selbstbewusst zu bewegen, d.h. auch die jeweilige Kultur und tradierte Verhaltensmuster wahrzunehmen.

3. auf der *fachlichen Ebene*, das bisher erworbene Wissen und Können in wechselnden (Arbeits-) Situationen anwenden zu können.

Die Veränderungskompetenz lässt sich danach nicht über bestimmte Inhalte vermitteln, sondern muss in „Veränderungsräumen“ in den Arbeits- und Bildungsprozessen selbst erlebt und entwickelt werden durch:

- Möglichkeiten, den individuellen Kompetenzentwicklungsbedarf herauszufinden und zu befriedigen,
- selbstverantwortliches Suchen nach Problemlösungen,
- die Bereitschaft, neue Wege des Zusammenarbeitens auszuprobieren,
- die Möglichkeit, erworbene Fähigkeiten und Erfahrungen vor dem Hintergrund der eigenen Bildungsbiografie zu bewerten und entsprechend zu integrieren.

Voraussetzung hierfür ist ein entsprechendes didaktisch-methodisches Design beim Lernen in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen bzw. beim Lernen im Prozess der Arbeit.

Komplementär zur Veränderungskompetenz ist die „Kernkompetenz“: Sie stellt die individuellen Stärken des Einzelnen dar, auf die man sich in verunsichernden Situationen rückbesinnen kann. Darunter werden Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden, die vom Einzelnen in besonderem Maße beherrscht und in unverwechselbarer Weise angewendet werden (vgl. Pawlik/ Münchhausen/ Wittwer 2003).

Nach Heyse/Erpenbeck (1997) muss die Handlungs- und Veränderungskompetenz des Einzelnen, die bei ihrem Ansatz zusammen gefasst werden, in den Unternehmen ausgebaut werden, um die Führungskräfte (und Mitarbeiter) auf die Auswirkungen künftiger Entwicklungen vorzubereiten, denn die fachlichen Qualifikationen reichen nicht mehr aus, um den Veränderungsprozessen gerecht zu werden.

Die Fähigkeit, ob jemand Altes und Gewohntes los lassen und sich auf Neues einlassen kann, hat nach Arnold (2001) mehr etwas mit seinen emotionalen Mustern zu tun als mit seinen kognitiven Wissensbeständen oder Kompetenzen: „Veränderungskompetenz als die Fähigkeit, Wandel zu gestalten und Krisen zu überwinden, setzt somit grundlegende emotionale Fähigkeiten zum Umgang mit Angst vor Neuem voraus. Damit bezieht sich die Entwicklung dieser Kompetenz notwendig auf die in der Entwicklung des Menschen früh angebahnten Erfahrungen von Selbstwirksamkeit versus Ausgeliefertsein bzw. von Geborgenheit oder Gefährdetsein“ (Arnold 2001, S. 2).

Dabei spielt der Umgang mit Angst und mit Unbekannten eine große Rolle. Menschen mit Angst vor Veränderungen sind sozusagen von „emotionaler Blindheit“<sup>68</sup> geschlagen, denn sie sehen die Welt durch die Brille ihrer früheren bedrohlich erlebten Erfahrungen. Diese Emotionsmuster erfordern tiefgreifende transformative Lernprozesse und sind nicht lediglich durch kurzfristige Maßnahmen zu verändern. Dies gilt für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen.

### **Förderung der informell erworbenen Kompetenzen:**

Die Erfassung und Anerkennung der so genannten informell erworbenen Kompetenzen wird zunehmend als Ziel von Kompetenzentwicklung diskutiert. Der Beschäftigung mit diesen Kompetenzen liegt die Annahme zugrunde, dass die Konstruktion von Kompetenzen und Wissen vielfältig ist und sich nicht auf formale Kompetenzen und Qualifikationen beschränken lässt.<sup>69</sup>

In zahlreichen Publikationen wird beschrieben, dass das informelle Lernen den wesentlichen Lernprozess des Menschen darstellt: „Lange bevor es Bildungsin-

---

<sup>68</sup> Vgl. Alice Miller: „Das Drama des begabten Kindes“, Frankfurt 1996

<sup>69</sup> Vgl. hierzu die Definitionen zu Kompetenz und die Abgrenzung zu anderen Begriffen in diesem Kapitel.

stitutionen gab, lernten die Menschen, indem sie beobachteten, nachahmten, probierten, Erfahrungen austauschten, miteinander über ihre Tätigkeiten sprachen und Rituale und Belehrungen konstituierten und weitergaben“ (Kirchhöfer 2001, S. 112). Daher kommt insbesondere den informellen, also den außerhalb von formalen Bildungsveranstaltungen erworbenen Kompetenzen eine immer größere Bedeutung zu. „Wer im Zusammenhang mit einer Tätigkeit mit bestimmten Anforderungen und Belastungen konfrontiert ist, wird sich in der Regel auch die entsprechenden Kompetenzen zu deren Bewältigung erwerben (...), sei dies im beruflichen oder außerberuflichen Bereich“ (Kadishi 1998, S. 217).

Die traditionelle Aus- und Weiterbildung beschränkte sich zu sehr auf den institutionellen Erwerb von Qualifikationen (vgl. Erpenbeck/Heyse 1996, S. 38). Die Frage ist nun, welche Instrumente und Methoden es gibt, um die nicht formell erworbenen Kompetenzen - in diesem Fall der Führungskräfte - zu erfassen und zu entwickeln. Auf der individuellen Ebene ist es hierfür notwendig, dass sich bei dem Einzelnen das Bewusstsein entwickelt, dass sie außerhalb von formalen Bildungsveranstaltungen lernen, zum Beispiel im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit im Prozess der Arbeit.

Grundsätzlich bedarf es auf der anderen Seite einer Bereitschaft von Organisationen, dieses informelle Lernen anzuerkennen. „Die eigentliche Herausforderung liegt darin, die Rahmenbedingungen zu schaffen, die im Sinne der Gleichberechtigung allen Individuen die Gelegenheit geben, ihre (außer-) beruflich erworbenen Kompetenzen anerkennen zu lassen. Dies verlangt von der Gesellschaft (von Verbänden, Firmen, Bildungsinstitutionen usw.), daß sie diese validierten Kompetenzen gleich behandelt, wie solche, die mittels Diplom oder Fähigkeitsausweisen nachgewiesen werden können“ (Kadishi 1998, S. 220).

Auf europäischer Ebene hat in den 1990er Jahren auch die Diskussion über die Erfassung und Anerkennung von informell erworbenen Kompetenzen zugenommen.<sup>70</sup> Die Europäische Kommission formulierte das Ziel, die Entwicklung eines persönlichen Kompetenzausweises voranzutreiben, der alle Kompeten-

---

<sup>70</sup> Die Kommission der Europäischen Gemeinschaft startete ein europaweites Projekt zur Validierung und Akkreditation von Kompetenzen und zwar aufgrund des Weißbuchs „Enseigner et apprendre: vers la société cognitive“. Ziel dieses Projekts war die Motivation der Individuen zum lebenslangen Lernen. Dieses sollte erreicht werden, indem jeder Interessierte seine Kompetenzen beurteilen und validieren lassen konnte, und zwar unabhängig von der Art und Weise, wie diese erworben wurden (vgl. Kadishi 1998, S. 220).

zen erfasst, die in verschiedenen Lebensphasen und in verschiedenen Organisationsformen - auch informell – erworben wurden.

Ein Beispiel hierfür ist die in **Frankreich** entwickelte „bilans de compétences“. <sup>71</sup> Bei diesem bereits in den 1980er Jahren entwickelten Lösungsvorschlag wird die Annahme zugrunde gelegt, dass die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit selbst bereits Wissen und Kompetenzen generiert. „Das Modell zielt somit auf eine Akkreditierung oder Validierung oder Anerkennung der beruflichen Erfahrungen (im beruflichen Umfeld erworbene Kenntnisse und Kompetenzen) durch eine offizielle Zertifizierung ab. Die Akkreditierung ist somit eine formale und legale Anerkennung der informell erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen“ (Ant 2001, S. 72).

Das **Schweizerische** Qualifikationshandbuch (CH-Q), welches seit mehreren Jahren entwickelt wird, hat zum Ziel, formelle und informelle, lebenslang erworbene Lernleistungen prozessorientiert zu erfassen und anzuerkennen. Damit sollen Grundlagen gegeben werden für die individuelle Weiterentwicklung in Bildung und Beruf sowie für die Förderung der beruflichen Flexibilität und Mobilität (vgl. Marty 2001, S. 78). Die Formulare im Handbuch, die von jedem selber ausgefüllt werden müssen, enthalten Angaben zu persönlichen Daten, zur Aus- und Weiterbildung, zur Erwerbs- und Nichterwerbstätigkeit sowie zu besonderen Berufs- und Lebenssituationen. Erfasst werden dabei vor allem detaillierte Beschreibungen der erworbenen Kompetenzen auf fachlicher, sozialer und methodischer Ebene. Es wird auf diese Weise ein individuelles Profil zu den persönlichen Kompetenzen und formalen Qualifikationen erstellt, und gleichzeitig werden die bisherigen Lernerfahrungen reflektiert. Dabei gewonnene Ergebnisse fließen in die künftige Laufbahnplanung ein.

Aus **Deutschland** kommt ein Beispiel für die Erfassung von informell erworbenen Kompetenzen aus dem Bereich der Familien- und Hausarbeit: „Das Projekt Sonnhalde Worb nahm eine wissenschaftliche Untersuchung zum Qualifikationspotential der Familien- und Hausarbeit vor, um Voraussetzungen für deren

---

<sup>71</sup> In den USA sind die Anfänge der Anerkennung von außerberuflich erworbenen Kompetenzen bereits nach dem 2. Weltkrieg zu verzeichnen. Der Grund war damals, dass die heimkehrenden Soldaten keine formalen Abschlüsse und somit Probleme hatten, eine Anstellung zu finden. Deshalb wurden alternative Wege gesucht zur Feststellung der außerschulisch erworbenen Kompetenzen.

Anerkennung auf dem Arbeitsmarkt zu schaffen“ (Koeltzsch 1997; zit. n. Kadishi 1998, S. 218). Dabei wurde die Annahme zugrunde gelegt, dass Lernen zwar grundsätzlich überall möglich ist, dass das konkret Gelernte aber nachgewiesen werden muss.

Teilprozesse:	Zielsetzung Zentraler Fragestellungen	Grundlage	Instrumente, Methoden: (Beispiele)	Instanz	Resultat
<b>Erfassen</b>	Inventar vorhandener Ressourcen aufnehmen  Vorhandene Ressourcen bewusst machen	Humanistische Psychologie  Laufbahntwicklung  Psychologische Diagnostik  Pragmatische Konzepte	Autobiografische Methoden  Portofolio  Psychologische Tests	Kursanbieter  Laufbahnberatung	Realistische Einschätzung persönlicher Ressourcen  Bilanz der Ressourcen  Persönliche (Neu-) Orientierung
<b>Beurteilen</b>	Vorhandene Ressourcen in Beziehung zu Anforderungen setzen, die sich aus einem bestimmten beruflichen/persönlichen Ziel, aus Zulassungsbedingungen zu einer Ausbildung, aus einer Stellenbeschreibung u.a. ergeben	Diagnostik  Arbeitspsychologie  Erziehungswissenschaften	Prüfungen  Eignungstests  Praktika  Referenzwerke wie Dictionary of occupational titles, Répertoire opérationnel des métiers pour l'emploi	Laufbahnberatung Personalvermittlungsstellen Betriebe  Personalfachleute	Bilanz der Kompetenzen Vergleich der vorhandenen und der notwendigen Kompetenzen
<b>Validieren</b>	Vorhandene Kompetenzen durch Behörden, Firmen, Verbände usw. anerkennen  Zulassung zu Aus-, Weiter- und Fortbildungen oder Erlassung spezifischer Inhalte einer Ausbildung  Arbeitsstelle bekommen oder Promotion erhalten	Politik (Verhandlungen)  Recht (Gesetze, Verträge, Reglemente)	Beurteilungsraster	Aufnahmeinstanzen  Unabhängige Instanzen wie z.B. Centres de bilan  Kommissionen  Jury  Personaldirektion	Qualifikationen  Ausweise

Abb. 13: Teilprozesse der Anerkennung und Validierung von außerberuflich erworbenen Kompetenzen (vgl. Kadishi, 1998, S. 218)

Im Rahmen von Interviews wurden Elemente erarbeitet, wie ein Kompetenzprofil zur Übersicht über die erforderlichen Kompetenzen der Arbeitsstelle und der

vorhandenen Kompetenzen beim Individuum, ein Interviewleitfaden zur Ermittlung der Kompetenzen sowie strukturierte Auswertungskriterien der Interviews (vgl. Kadishi 1998, S. 220). Die Anforderungen an den Familien- und Hausarbeitsplätzen wurden mit Hilfe von arbeitspsychologischen Instrumenten analysiert. Aus den Ergebnissen lassen sich die in der Familien- und Hausarbeit erworbenen Kompetenzen ableiten.<sup>72</sup>

In Tabelle 13 werden die Teilprozesse der Förderung der informell erworbenen Kompetenzen aufgeführt, nämlich das Erfassen, Beurteilen und Validieren. Diese Teilprozesse haben unterschiedliche Zielsetzungen, theoretische Grundlagen, Instrumente und Methoden, verschiedene Instanzen und Resultate.

Auch für den Bereich der Führungskräfteentwicklung müssen diese Erkenntnisse zunehmend genutzt und Wege gefunden werden, wie die informell erworbenen Kompetenzen der Führungskräfte erfasst und anerkannt werden.

### **4.3 Berücksichtigung konstruktivistischer Lerntheorien**

Um eine Aussage zur Kompetenzentwicklung von Individuen zu machen, ist die Beschäftigung mit Lernprozessen notwendig, denn diese bewirken die Entwicklung der Kompetenzen. Der Lernerfolg innerhalb der Kompetenzentwicklung ist größer, wenn Lerntheorien bei der Konzeption und Durchführung berücksichtigt werden (vgl. Holling/Liepmann 1993, S. 293).

Es sind drei Formen des Lernens zu differenzieren, die in Organisationen von Bedeutung sind: das individuelle Lernen, das kollektive Lernen und das bereits erwähnte Lernen in Organisationen.

Im folgenden Abschnitt werden zunächst ausgewählte klassische Ansätze des Lernens beschrieben, welche Erklärungen für das individuelle und das kollektive Lernen liefern. Dabei werden behavioristische, kognitive und sozial-kognitive

---

<sup>72</sup> Die Untersuchung ergab z.B., die Anforderungen und Belastungen in intellektueller, psychosozialer und physischer Sicht sowie die der Verantwortung sind höher als zum Beispiel bei einer Krankenschwester, einer Kindergärtnerin, einem Polizist oder einem Handwerker.

Lerntheorien in aller Kürze dargestellt, denn eine ausführliche Abhandlung derselben würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.<sup>73</sup>

Die im nächsten Schritt aufgeführten konstruktivistischen Ansätze thematisieren ein aktives, selbstkonstruierendes Lernen von Individuen und Gruppen. Es wird aufgezeigt, dass die Bedeutung dieser Ansätze insbesondere aufgrund der beschriebenen Veränderungsprozesse und der sich wandelnden Führungskonzepte zunehmen wird.

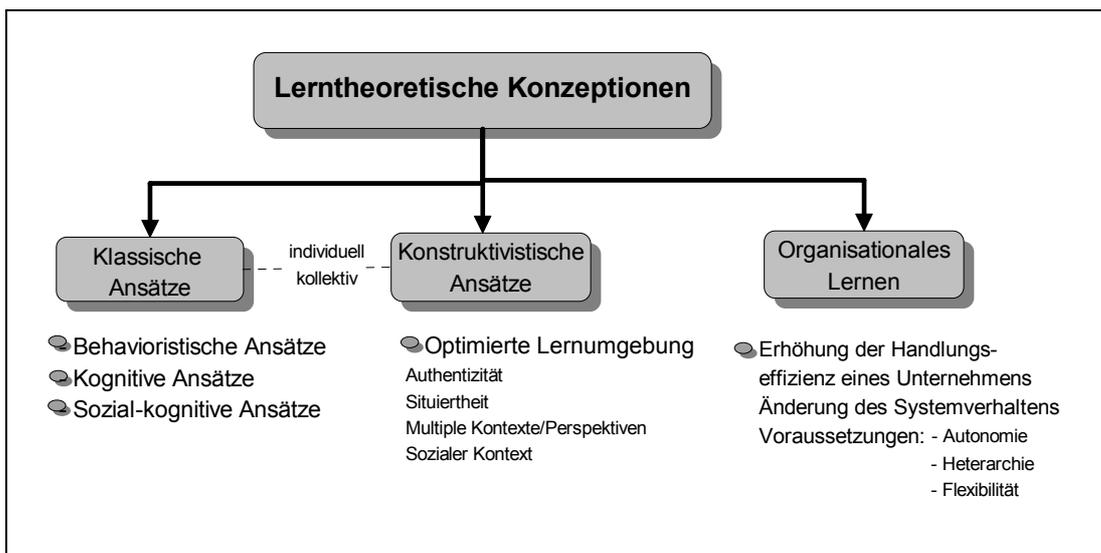


Abb. 14: Lerntheoretische Konzeptionen

Bei den klassischen Lerntheorien sind zunächst die **behavioristischen Ansätze** anzuführen. Ihr Bezugspunkt ist das beobachtbare Verhalten, das bei den konzeptionellen Überlegungen von oder in Lernprozessen zugrunde gelegt wird. Dabei wird gemäß der klassischen Konditionierung<sup>74</sup> davon ausgegangen, dass sich das Verhalten in Abhängigkeit von wiederholt auftretenden Reizen, die in Verbindung mit einer Verstärkung oder Bestrafung stehen, verändert (vgl. Schüppel 1995, S. 191). Der Lernerfolg ist dabei eng an die gemachten Erfahrungen geknüpft, denn gemäß dieser Theorie ergeben sich daraus die Verhaltensänderungen. Für die am Behaviorismus orientierten Lerntheoretiker („Reiz-Reaktions-Theoretiker“) haben nur solche Aussagen über Lernvorgänge eine Geltung, die aufgrund objektivierter Beobachtungen gewonnen sind und die deshalb überprüfbar und messbar sind. Intrasubjektive Lernprozesse treten in

<sup>73</sup> Zur ausführlichen Darstellung klassischer Ansätze: siehe Gudjons 1993, S. 197ff.

<sup>74</sup> Zur klassischen Konditionierung nach Pawlow: siehe Schüppel 1995, S. 198f.

der Forschung zugunsten umweltbedingter Lernprozesse als nicht eindeutig fassbar zurück. Die behavioristischen Lerntheorien werden aber den heutigen komplexen Anforderungen nicht mehr gerecht (vgl. Sonntag 1996, S. 60).

Diesbezüglich scheinen **kognitive Lerntheorien**, die ebenso zu den klassischen Ansätzen gezählt werden, geeigneter zu sein, da sie das handlungsorientierte Lernen zum Ziel haben. "Die theoretischen Überlegungen gehen von der Annahme aus, dass das Individuum die angestrebten Ergebnisse seines Handelns vorwegnimmt (antizipiert), um auf der Grundlage dieser Zielvorstellungen die Handlungsausführung zu steuern und zu kontrollieren" (Sonntag 1996, S. 60). Hierbei wird nicht die Erfahrung in den Vordergrund gestellt, sondern das Denken: "Es geht um das "Einsichtslernen", also um den Erwerb von bestimmten kognitiven Strukturen, die "vernünftiges" Handeln der Individuen ermöglichen" (Schüppel 1995, S. 196). Lernen wird in diesem Sinne verstanden als zielgerichtetes Handeln.

Beim kollektiven oder sozialpsychologischen Lernen wird häufig auf Banduras Theorie des **sozial-kognitiven Lernens** als Erklärungsansatz zurückgegriffen. Damit ist das Lernen am Modell gemeint, d.h. durch die Beobachtung und die Imitation anderer Personen wird gelernt. Darüber hinaus kann durch die Verknüpfung unterschiedlichen Verhaltens mehrerer Personen gelernt werden. Dieser Ansatz geht über die oben angeführten Theorien hinaus, da kognitive, motivationale und motorische Aspekte berücksichtigt werden. „Das Modellverhalten ist zum Erlernen eines Kommunikationsstils weit wichtiger als die Führungsleitlinien einer Organisation" (Langosch 1993, S. 11).

In jüngster Zeit werden zunehmend **konstruktivistische Lerntheorien** bedeutsam. Stand bei früheren Maßnahmen eher die Förderung von passiv-rezeptivem Lernen im Vordergrund, wird jetzt die Befähigung der Teilnehmenden zum aktiven, selbst-konstruierenden Lernen diskutiert. „Während der oben beschriebene handlungsorientierte Ansatz Aufbau, Struktur, Mechanismen und Ausbildung zielgerichteter Handlungen zu erklären versucht, befassen sich die konstruktivistischen Ansätze mit den Prozessen des Lernens, des Wissenserwerbs und der Optimierung förderlicher Lernbedingungen und -umgebungen" (Sonntag 1996, S. 63).

Die konstruktivistischen Ansätze gehen einher mit einer Veränderung der Auffassung von Lernen: „Während traditionelles Lernen als „lineare Transformation“ von einem bekannten Defizitzustand A zu einem vorgebbaren Wissenszustand B durchaus klassisch als Steuerungs- und Regelungsprozess modelliert werden kann, erfordern Zielfindungsprozesse oder selbstreflexive Orientierungsprozesse wie kreatives Problemlösen und Entwickeln im Sinne „zieloffener“ oder gar „reflexiver Transformationen“ eine neue selbst organisativ geprägte Betrachtungsweise“ (vgl. Schäffter 1998, S. 8ff.; zit. n. Erpenbeck 2001, S. 105).

Hintergrund dieser Konzepte ist die Annahme, die traditionelle Unterrichtsgestaltung produziere beim Lernenden ein „träges Wissens“, welches nicht zur Anwendung kommt. Darüber hinaus werde in traditionellen Ansätzen lediglich ein mangelnder Transfer auf die Anwendungssituation erreicht.

Die traditionelle Didaktik ging von homogenen Zielgruppen aus, von ähnlichen Lernvoraussetzungen und gemeinsamen Lernergebnissen und war somit an einer Vereinheitlichung interessiert. Der Konstruktivismus betont dagegen mehr die Individualität und Eigenwilligkeit der Erwachsenen, denn Ausgangspunkt ist eine „Ermöglichungsdidaktik“, deren Aufgabe es ist, den Erwerb von Wissen zu ermöglichen (vgl. Siebert 1996). Neues Wissen soll dabei an die bisherigen Erfahrungen der Lernenden anknüpfen, um eine vom Individuum selbst gesteuerte, neue Deutung der Wirklichkeit zu erlauben. Wissen lässt sich aus einer konstruktivistischen Sichtweise heraus nicht vermitteln, sondern ist in konkreten Situationen aus der eigenen Erfahrung heraus aufzubauen („zu konstruieren“), denn nur selbst aufgebautes und in die eigenen Strukturen integriertes Wissen ist richtig verstandenes Wissen (vgl. Arnold/Siebert 1997, S. 146).

Im Mittelpunkt des Konstruktivismus steht die Betonung der Deutungsabhängigkeit von Erkenntnis und Wissen: „Der Mensch erkennt die Welt nicht wie sie wirklich“ ist, sondern wie sie ihm erscheint und wie er sie auf der Grundlage seiner Erfahrung deutet“ (Schüßler 2000, S. 127). Dabei kann zwischen sozialkonstruktivistischen und radikal-konstruktivistischen Ansätzen unterschieden werden. Beim *sozial-konstruktivistischen* Ansatz wird die interpsychische Ebene zur Erklärung der Erkenntnisgewinnung herangezogen, z.B. phänomenologische und handlungstheoretische Arbeiten. Dem Ansatz liegt die Annahme

zugrunde, dass Konstruktionen, Orientierungen und Vorstellungen über die Welt in der sozialen Auseinandersetzung passieren. Beim *radikal-konstruktivistischen* Ansatz konzentriert man sich auf die intrapsychische Ebene der Wahrnehmungsverarbeitung.

„Obwohl in beiden Konstruktivismusmodellen die Deutungsabhängigkeit der Erfahrungsverarbeitung betont wird, liegt im zweiten Modell die Radikalität gerade darin, daß davon ausgegangen wird, daß die Wirklichkeit „nur in den Köpfen von Menschen existiert“ (v. Glasersfeld 1996, S. 22) und Erkenntnis „nicht mehr eine ‚objektive‘, ontologische Wirklichkeit betrifft, sondern ausschließlich die Ordnung und Organisation von Erfahrungen in der Welt unseres Erlebens“ (v. Glasersfeld 1995b, S. 23)“ (Schüßler 2000, S. 128).

Beide Richtungen müssen berücksichtigt werden, denn auf sozialer Ebene wird die Realität im Austausch mit anderen konstruiert, um Begriffe und Deutungen zur gegenseitigen Verständigung zu schaffen. Auf personaler Ebene gibt es subjektive Unterschiede, welche die Individuen trotz ähnlicher biografischer Erfahrungen ausbilden. Das bedeutet, sie bauen andere Deutungsmuster auf: Der Mensch konstruiert auf Grundlage seiner kognitiven Struktur die Realität so, dass sie ihm sinnvoll erscheint und er handlungsfähig bleibt.

<b>Konstruktivistisches Erwachsenenlernen</b>	
Kennzeichen/ Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenaktivität</li> <li>• Selbststeuerung</li> <li>• Konstruktivität</li> <li>• Situiertheit</li> <li>• Soziale Rahmung</li> </ul>
Didaktische Prinzipien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situations- und Handlungsorientierung</li> <li>• Selbstorganisation</li> <li>• Kooperation</li> </ul>
Methodische Prinzipien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilfestellung beim Aufdecken von eigenen Lernproblematiken und ihrer Bearbeitung durch Erfahrungsorientierung und Dezentrierung</li> <li>• Förderung/Unterstützung selbstgesteuerten Wissenserwerbs durch Aufbau reflexiven Wissens und Gestaltung einer lernförderlichen Umgebung</li> <li>• Aufbau eines Lehr-Lern-Vertrages und Gestaltung/Begleitung dialogischer Lernprozesse, um das Aushandeln von Bedeutungen zu fördern</li> </ul>

Abb. 15: Kennzeichen konstruktivistischen Erwachsenenlernens (vgl. Schüßler 2000, S. 175)

Die konstruktivistisch-orientierten Ansätze haben das Ziel, eine Lernumgebung so zu gestalten, dass sie ein möglichst eigenaktives, selbstgesteuertes Lernen bewirken, welches die Lernenden motiviert und ihre Behaltensprozesse unterstützt.

Konstruktivistische Lerntheorien zielen somit auf das fall- und problembezogene Lernen in realen Situationen. Der Lerntransfer soll durch die *Optimierung der Lernumgebungen* erhöht und träges Wissen vermieden werden.

Die Lernumgebungen werden dabei in der Weise optimiert, dass sie sich auf konkrete Situationen aus dem Arbeitsleben beziehen (Authentizität), die im Rahmen der Qualifizierungsmaßnahmen simuliert werden (Situiertheit). Die Inhalte und Methoden sollten möglichst viele Kontexte und Perspektiven einbeziehen, zum Beispiel divergente Vorerfahrungen in Bildungsmaßnahmen (positive wie negative), unterschiedliches Vorwissen bezüglich der Themen oder unterschiedliche Lerntypen<sup>75</sup> (Multiple Kontexte/Perspektiven). Die Lernumgebungen müssen eine problemorientierte Kooperation zwischen den Lernenden ermöglichen (Sozialer Kontext).

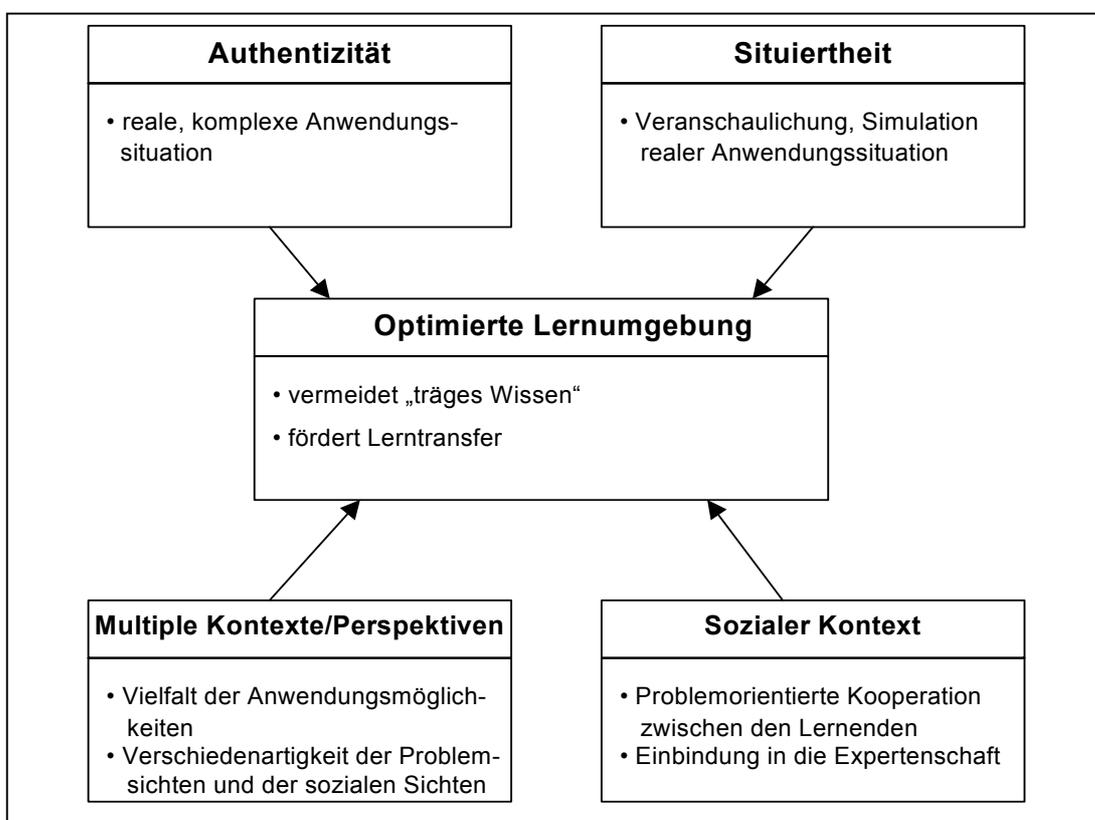


Abb. 16: Prinzipien konstruktivistisch gestalteter Lernumgebung (nach Sonntag 1996, S. 64)

Daher ändern sich die Lehr- und Lernmethoden. Dialogorientierte, lernintensive und selbststimulierende Trainingsmethoden gewinnen zunehmend an Bedeutung, und der Methodeneinsatz knüpft stärker an den konkreten Aufgaben im Arbeitsprozess an. Die Rolle von Lehrenden und Lernenden ändern sich grundlegend, denn der Lehrende schafft die Bedingungen für die Selbstorganisation der Lernenden: "Die gesamte pädagogische Situation sollte so vielfältig und anregend sein, daß die Teilnehmer je nach der individuellen Lage wichtige und aufschlußreiche Lernerfahrungen machen können" (Arnold/Siebert 1997, S. 128).

Eine konstruktivistische Gestaltung von Kompetenzentwicklung ist geeignet, wenn es darum geht, handlungsrelevantes Wissen zu erwerben und dieses flexibel anzuwenden. Dafür ist eine entsprechende Lernkultur notwendig und ausreichende zeitliche und personelle Ressourcen müssen zur Verfügung stehen (vgl. Sonntag 1996, S. 67). Nach Probst (1995) ist hierfür eine Prozessorientierung wichtig. „Wir müssen Kontexte schaffen, die (Selbst-) Prozesse auslösen, deren Verwirklichung erlauben und nutzen, sie kanalisieren und unterstützen“ (Probst 1995, S. 182). Dies ist besonders relevant für die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte. Wie diese Kompetenzentwicklung methodisch umgesetzt werden kann, ist Inhalt des folgenden Abschnitts.

### **4.4 Methoden der Kompetenzentwicklung**

Für die Kompetenzentwicklung gibt es in Theorie und Praxis zahlreiche Methoden, auf die hier nur exemplarisch eingegangen wird. Kompetenzentwicklung in Organisationen beginnt idealtypisch mit der Analyse der vorhandenen Kompetenzen, welches in das Tätigkeitsprofil der Führungskräfte (und Mitarbeiter) einfließt. Bei der Ermittlung der Kompetenzen geht man von der jeweiligen Situation bzw. dem Situationsbündel aus und fragt nach den Kompetenzen, die nötig sind, um Erfolg in einem bestimmten Bereich zu haben.<sup>76</sup> Dabei gibt es ver-

---

<sup>75</sup> Zur ausführlichen Darstellung der unterschiedlichen Typen und Formen des Lernens siehe Birkenbihl 1990, S. 101ff.

<sup>76</sup> Die Ermittlung von Kompetenzen bedeutet eine enorme Mühe und Detailarbeit. Versucht wurde dies zum Beispiel auch in dem Leonardo-Projekt „Carte de compétence“.

schiedene mögliche Bezugsmaßstäbe: Der *objektive* Bezugsmaßstab ist auf die erforderlichen Qualifikationen gerichtet; beim *sozialen* Bezugsmaßstab werden die Handlungsrealisierungen mehrerer Personen miteinander verglichen; bei dem *personenbezogenen* Bezugsmaßstab wird die Bewältigung einer Situation durch eine Person zu zwei Zeitpunkten verglichen, um die individuellen Leistungsfortschritte feststellen zu können.<sup>77</sup>

Bei dem sogenannten **Kasseler-Kompetenz-Raster** (KKR), welches ein Verfahren zur Kompetenzfeststellung darstellt, stehen zwei Leitfragen im Mittelpunkt. Zum einen soll der Frage nachgegangen werden, wie sich berufliche Handlungskompetenz<sup>78</sup> von Mitarbeitern messen lässt. Zum anderen soll beantwortet werden, wie vorhandene Kompetenzdefizite behoben werden können. Das KKR ist orientiert an vier Kompetenzfacetten, nämlich an der Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Es kommen objektive Kriterien zur Kompetenzmessung zum Einsatz und keine - wie sonst häufig üblich - Selbstbeschreibungen der Teilnehmenden. Im Rahmen von themenzentrierten Gruppendiskussionen werden die Personen beobachtet und analysiert.

Es werden allgemein neben seminaristischen Formen auch Maßnahmen abgeleitet, die im Arbeitsprozess stattfinden. Beispielsweise können im Rahmen von Workshops die Arbeitsabläufe gemeinsam mit den Mitarbeitern erhoben werden, wodurch sich neue Ansatzpunkte für Verbesserungen ergeben. Eine andere Möglichkeit ist die systematische Jobrotation, d.h. ein gezielter Arbeitsplatzwechsel. Auf diese Weise wird der Informationsfluss verbessert, und die Vorstellungen der Mitarbeiter über die anderen Bereiche werden erweitert und ggf. korrigiert.

Ein weiteres Verfahren ist die so genannte **Quali-Box**, deren Ziel die Analyse des individuellen Kompetenzprofils ist.<sup>79</sup> Dabei handelt es sich um ein Instrument, welches zu einer individuellen Standortbestimmung in Bezug auf die persönlichen Kompetenzen führt und gleichzeitig Schlussfolgerungen für die weite-

---

<sup>77</sup> Fallorientierte Tests stellen eine Form der Kompetenzermittlung dar, die den Situationsbegriff entschiedener ins Spiel bringt (Greeno 1989; vgl. Kaiser 1998, S. 200). Ein Fall ist dabei die realitätsnahe Darstellung eines Geschehens einer Situation.

<sup>78</sup> Die berufliche Handlungskompetenz wird dabei definiert als die „... Fähigkeit, aufgabengemäß, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst betriebliche Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen – oft in Kooperation mit anderen“ (Münch 1995, S. 11; zit. n. Kaufeld/Grote 2000, S. 30).

<sup>79</sup> Die Quali-Box wurde von BIFO Berufs- und Bildungsinformation Vorarlberg ([www.bifo.at](http://www.bifo.at)) entwickelt.

ren beruflichen Entwicklungsschritte ermöglicht (vgl. Mathis 2001, S. 32). Unterschiedliche Materialien und Übungen helfen dabei, die eigenen Kompetenzen zu erkennen und Entwicklungsmöglichkeiten zu identifizieren. Sechs aneinander anknüpfende Module werden in einer „Box“, die ein Selbstarbeitsmittel darstellt, zusammengefasst.<sup>80</sup> Dabei geht es u.a. um das Reflektieren der eigenen Berufs- und Lernbiografie, um Qualifikationen abseits vom Job wie Ehrenamt, Familie und Freizeit und um den „Blick nach vorn“, d.h. um Ansatzpunkte zur Bildungs- und Laufbahnplanung. Danach werden gegenwärtige und zukünftige Tätigkeiten und die daraus folgenden, zum Teil noch unbekanntenen Anforderungen bestimmt. Es werden die Instrumente der Kompetenzentwicklung ausgewählt und durchgeführt, die didaktisch-methodisch und aus ökonomischer Sicht geeignet sind. Bei der Entwicklung von Kompetenzen ist wichtig zu beachten, in welcher Form und in welchem Ausmaß Kompetenzen an Situationen angebunden sind, d.h. Kompetenzen sollten nicht in Katalogform „ex ante“ festgelegt werden, da Situationen nicht vorhersehbar sind.

Nachfolgend werden einige exemplarische **Praxisbeispiele** ausgewählter Unternehmen vorgestellt, die sich speziell mit der Kompetenzentwicklung von Führungskräften beschäftigen, um einen Einblick in die Fülle von Methoden zur Kompetenzentwicklung zu geben. Im Vordergrund der Kompetenzentwicklung in Unternehmen stehen die Verhaltensdispositionen der Führungsnachwuchskräfte, die durch situative Verfahren der Eignungsdiagnostik, z.B. Assessment Center<sup>81</sup>, verhaltensorientiert analysiert werden.

Die *Jungheinrich AG* hat ein Programm zur Kompetenzentwicklung eingeführt.<sup>82</sup>

Das Programm sieht drei aufeinander aufbauende Stufen vor:

1. Potenzialnennung durch die Managementebene.
2. Potenzialbeschreibung: In einem zweitägigen Entwicklungsseminar werden die vorhandenen individuellen Kompetenzen festgestellt und beschrieben.

---

<sup>80</sup> Der Anspruch der Selbstarbeit ist dabei als Herausforderung, aber auch als Stärke zu sehen: „Einerseits erfordert dies ein gewisses Maß an Motivation und Zeiteinsatz. Andererseits unterstreicht dieser Anspruch die eigene Verantwortung für sich selbst. Dies bringt eine große Identifikation mit den Ergebnissen der Selbstreflexion und hilft, diese Ergebnisse nach außen zu argumentieren“ (Mathis 2001, S. 34).

<sup>81</sup> Das Assessment Center ist das klassische Instrument der Kompetenzermittlung bzw. -bestimmung im Bereich der Managementauswahl und -entwicklung in Großbritannien, in den USA und in Deutschland seit rund 40 Jahren.

<sup>82</sup> Ziel ist es, die fachliche und persönliche Personalentwicklung der Führungskräfte zu fördern. Im Unternehmen wurden Kriterien festgelegt, die hinterlegt sind mit operationalisierten Beschreibungen. Diese ermöglichen es, Kompetenzen anhand von beobachtbarem Verhalten zu erkennen und zu bewerten (vgl. Cuvry/Janßen 1998, S. 203).

### 3. Potenzialentwicklung durch individuelle Förderprogramme

Es handelt sich dabei nicht nur um klassische Fach- und Methodenseminare, sondern um selbstorganisiert erarbeitete Arbeitsaufgaben, in denen es vor allem um Interaktion geht, wie z.B. Projektaufgaben und internationale Planspiele. Im Förderprogramm werden die Ergebnisse des Entwicklungsseminars und die individuell auf den jeweiligen Teilnehmer ausgerichteten Maßnahmen zusammengestellt.<sup>83</sup>

Die *Mettler-Toledo GmbH* setzt ein Diagnose- und Förderinstrument für (Nachwuchs-)Führungskräfte ein. Ziel ist es, die Führungskräfte konstruktiv und zukunftsorientiert zu fördern und die individuelle Weiterentwicklung zu unterstützen. Es handelt sich dabei nicht um standardisierte Trainingseinheiten, sondern um an den individuellen Stärken und Schwächen der Führungskräfte und den Bedürfnissen des Unternehmens orientierte Instrumente. „Das Programm bietet somit allen Führungskräften die Chance frühzeitig die Notwendigkeit der eigenen Weiterentwicklung zu erkennen, um in ihrer Rolle weiter zu wachsen und sowohl die aktuellen als auch die zukünftigen Anforderungen erfolgreich zu bewältigen“ (Hägele 2000, S. 20).

Um dies zu erreichen, erfasst das Instrument unterschiedliche Kriterien aus dem Persönlichkeitsbereich wie das Ausmaß der Fähigkeiten zur Selbstorganisation, Autonomie, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Veränderungsfähigkeit, die Fähigkeit des Einstellens auf komplexe Situationen und die Ambiguitätstoleranz (vgl. ebd., S. 21). Bei der Durchführung kommen vier verschiedene Instrumente zum Einsatz:

1. *Teilstrukturierte Gruppenübung* mit einer anschließenden Kleingruppenarbeit zur Reflexion und zum Austausch von Feedback. Es soll ein gewisses Maß an Stress-Stabilität, an Unsicherheitstoleranz und an Kontaktfähigkeit erlangt sowie der Umgang mit (eigenen und fremden) Widerständen erlebt werden.
2. *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung*: Hier werden durch Selbsteinschätzung die individuellen Persönlichkeitsmerkmale erhoben, die sich Führungskräfte selbst zuschreiben.
3. Die *Präsentation* beinhaltet das Vorstellen eines unternehmensrelevanten Themas. Dafür werden zwei Kleingruppen gebildet. Anschließend findet eine

Wettbewerbs- und Entscheidungssituation mit Feedback statt.

4. Bei der *Übung zur führungsorientierten Gruppendynamik* werden die Teilnehmenden speziell mit ihren Erwartungen und ihrem Erleben in ihrer Rolle als Führungskraft konfrontiert, die unmittelbar in den zukünftigen Arbeitsalltag und in die sozialen Kontakte einmünden.

Bei diesen beschriebenen Methoden zur Kompetenzentwicklung der Führungskräfte handelt es sich um Ansätze, bei denen gewisse Elemente einer Biografieorientierung bereits erkennbar sind. Daher wurden sie hier kurz skizziert. Wie nun allerdings eine biografieorientierte Kompetenzentwicklung konkret zu konzipieren ist und was dabei entsprechend berücksichtigt werden muss, wird im folgenden Abschnitt näher ausgeführt.

## **4.5 Biografieorientierte Kompetenzentwicklung**

### **4.5.1 Grundlinien einer biografieorientierten Kompetenzentwicklung**

Es kann unterschieden werden zwischen der biografischen Forschung (vgl. Kapitel 3.) und der Erzeugung biografischen Wissens in Bildungsveranstaltungen (vgl. Kade/ Nittel 1997). Biografieforschung hat zur Erkenntnisgewinnung das Ziel Lebensgeschichten zu analysieren.

Im Rahmen von Bildungsveranstaltungen wird der didaktisch-methodische Umgang mit Biografien, damit eine biografieorientierte Kompetenzentwicklung erreicht werden kann, thematisiert. Dabei wird von der grundlegenden Annahme ausgegangen, dass Kompetenzentwicklung und Lernen eines Menschen in komplexen Verknüpfungen mit seinen biografischen Erfahrungen geschieht. Lernen ist dabei immer in Biografisierungsprozesse eingebettet, und die erzählten Lebensgeschichten sind gleichzeitig als Lerngeschichten zu betrachten (vgl. Gieseke/Siebers 1995, S. 329): „Faßt man Lernen als Inbegriff der Wandelbar-

---

<sup>83</sup> Maßnahmen können z.B. sein: Job-Rotation, ein befristeter Auslandsaufenthalt, Fremdsprachentrainings, Moderationstraining oder die Übernahme einer Projektleitung.

keit oder Veränderbarkeit des Menschen, dann ist Lebensgeschichte zuallererst *Lerngeschichte*“ (Maurer 1981, S. 109; zit. n. Gieseke/ Siebers 1995, S. 329).

Bisher liegen nur wenige Erfahrungen in der Umsetzung eines biografieorientierten Ansatzes vor. „Erkennbar sind didaktische Konzepte und Erfahrungen,

- bei denen es darum geht, den roten Faden im eigenen Lebenslauf zu finden (vgl. Kade/Nittel 1997, Siebert 1985);
- bei denen es um die rekonstruktive Bearbeitung eigener Ergebnisse geht;
- bei denen die Verbindung von Biographischem und Historischem zur politisch historischen Bewusstseinsbildung beitragen kann (Eirnbter 1991)“ (Erpenbeck/Heyse 1999, S. 85).

Trotz der zunehmenden Beschäftigung mit dem biografischen Lernen in der Kompetenzentwicklung existieren wenig Erkenntnisse über das „Wie“ der Kommunikation, über die entstehenden „Texte“ und die Stadien der Lernprozesse.

Die Beschäftigung mit dem biografische Lernen in der Kompetenzentwicklung wird nach Behrens vor allem von zwei theoretischen Strömungen geprägt (vgl. Behrens 2001, S. 58 f.): Das ist zum einen der soziologische Ansatz von Ulrich Beck, der in den „Implikationen der Zweiten Moderne“ und in den biografischen Diskontinuitäten die Legitimation der Erwachsenenbildung zur Auseinandersetzung mit dem individuellen Erfahrungswissen sieht. Die zweite Theorie ist der pädagogische Konstruktivismus: Hierbei wird „die subjektive Passung, die Viabilität, mit der sich Erwachsene Wissensbestände auf dem Hintergrund ihrer Erfahrungen aneignen, als Bedingung jeglichen Weiterlernens anerkannt ...“ (Siebert 1999; zit. n. Behrens 2001, S. 58).

In der Kompetenzentwicklung muss berücksichtigt werden, dass die Teilnehmenden bereits über biografische Vorerfahrungen, individuelle Vorstellungen und Interpretationen der Wirklichkeit verfügen. Die Berücksichtigung der Biografie in der Kompetenzentwicklung bedeutet: „aus-dem-eigenen-Leben-lernen“, „sein-Leben-gestalten“ und „das-eigene-bisherige-Leben-erinnernd-reflektieren“. Dabei entwickeln die Teilnehmenden ihre so genannte „biografische Kompetenz“ (vgl. Schulze 1996).

Kompetenzentwicklung besteht zu einem wesentlichen Teil aus dem Aufbau von pragmatischen Denkschemata für die Steuerung und Kontrolle des eigenen

Handelns, wobei die Selbstreflexion über die dazu gewonnenen Kompetenzen eine entscheidende Rolle spielt. Diese Selbstreflexion gilt es in die Kompetenzentwicklung in Form einer „Biografisierung“ der Maßnahmen zu integrieren: „Unter Biographisierung ... im eigentlichen Sinne werden ... diejenigen erwachsenen-didaktischen Theorien und Konzepte verstanden, bei denen die Biographien der Lernenden im Mittelpunkt stehen“ (Erpenbeck/Heyse 1999, S. 83).

Die Kompetenzentwicklung muss sich an der Biografie der Teilnehmenden orientieren, denn diese müssen zunehmend selbst die Balance herstellen zwischen den objektiven Anforderungen und ihren subjektiven Kompetenzprofilen. Die Führungskräfte (und Mitarbeiter) erhalten Orientierung durch die Erweiterung ihrer Kompetenzen, die zeitlich im Hinblick auf die eigene berufliche Karriere eingeordnet werden, um ihren individuellen Standort zu bestimmen. Orientierungen sind die Voraussetzung, um reflektorisch die eigene Biografie zu (re-)konstruieren und daraufhin die weitere Karriere zu planen.

Die Leistungen der biografieorientierten Kompetenzentwicklung sind somit Orientierungsleistungen und haben eine selektive Wirkungsweise.

In der Kompetenzentwicklung sind stärker Problemsituationen der Führungsbioografie zu thematisieren, in dem auf biografische Wendepunkte und Krisen (so genannte „Critical-life-events“) eingegangen wird. Das Entscheidende ist hier nicht das Ereignis selbst, sondern vielmehr die betroffene Biografie. „Lernprozesse, die neue Handlungsorientierungen ermöglichen sollen, können ... nur dann erfolgreich sein, wenn sie einen Anschluß an die individuelle biografische Situation finden, die das Lerninteresse begründet und vorstrukturiert“ (Gieseke/Siebers 1995, S. 321).

### **4.5.2 Nutzung der biografischen Potenziale**

Nach Alheit (1996) ist das biografische (Hintergrund-)Wissen ein intuitives Wissen, welches auf dem reflexiven Wege zwar nicht einfach zugänglich ist, aber eine große Ressource für Kompetenzentwicklungsprozesse darstellt. Es bietet die Chance, die „Sinnüberschüsse“ unserer Lebenserfahrung zu erkennen und für eine bewusste Veränderung zu nutzen, und die Möglichkeit, Strukturen zu verändern. Denn „Strukturen sind ja zu beträchtlichen Teilen die unbefragt funk-

tionierenden Hintergrundgewissheiten, auf die sich soziale Individuen intuitiv beziehen. Sobald solche Präskriptive ... ins Bewußtsein treten und verfügbar werden, ändern sich Strukturen“ (Alheit 1996a, S. 299).

Wenn es in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen künftig in höherem Maße gelingen soll, das Lernpotenzial der Führungskräfte anzuregen und zu stärken, dann sind vor allem das individuelle Lernverhalten und -bewusstsein zu berücksichtigen. Die Maßnahmen müssen sich auf die in der Biografie und deren sozialen Kontext eingelagerten Kompetenzen der Lebensbewältigung einlassen (vgl. Erpenbeck/Heyse 1999, S. 75). Es geht um eine Bewusstseinsbildung der Lernenden in der Form, dass ein Individuum das lebensgeschichtliche Wissen über sich selbst erarbeitet, beispielsweise durch die Erarbeitung so genannter Lebenskurven oder durch „Geschichten aus dem eigenen Leben“, bei denen die gesamte Führungsbiografie angesprochen wird. Hierdurch wird die Wiederaneignung eines Stücks der persönlichen Führungsgeschichte ermöglicht (vgl. Meueler 1982, S. 88; zit. n. Erpenbeck/Heyse 1999, S. 83).

### **4.5.3 Teilnehmerorientierung und Erfahrungslernen**

Die radikale Teilnehmerorientierung bedeutet, dass die teilnehmende Führungskraft als Experte der eigenen Lebensgeschichte angesehen wird. „Im Zentrum steht nicht die Vermittlung von ‚objektivem‘, ‚wahrem‘ Wissen ... (Priorität der Vermittlung, der Popularisierung, des Unterrichts, der Instruktion, etc.), sondern die Selbstthematizierung der Subjekte, der Eigensinn ihrer selbständigen Aneignung von Erfahrung, die diskursive Auseinandersetzung über ihre in Erzählungen kondensierten Biografien“ (Seitter 2001, S. 55).

Auch für Erpenbeck/Heyse (1999) ist das Leitprinzip der Teilnehmerorientierung von grundlegender Bedeutung, wodurch die Perspektive der Lernenden aufgewertet wird. Die lernenden Führungskräfte müssen didaktisch-methodisch dabei unterstützt werden, gemäß ihren biografisch bedingten Bildungsansprüche zu lernen. Notwendig ist hierfür eine Änderung der erwachsenen-didaktischen Theoriebildung - weg von einer stark fachlich-didaktischen Orientierung, hin zur Orientierung an der jeweiligen Situation und den Teilnehmenden (vgl. Kaiser

1985; zit. n. Erpenbeck/Heyse 1999, S. 73). Diese Forderung geht einher mit den konstruktivistischen lerntheoretischen Ansätzen (vgl. 4.3). Dies kommt auch in folgendem Zitat zum Ausdruck: „Biografisch orientierte Bildungsarbeit zielt ... darauf ab, dem Einzelnen in der Diskussion mit anderen beim verstehenden Zugang zu seinem eigenen Leben zu helfen, ihn zu unterstützen im Bemühen, es als Zusammenhang zu begreifen, der von bestimmten Einflüssen, Zwecken, Wünschen, Krisen geprägt ist“ (Editorial, Grundlagen der Weiterbildung, Nr.2, April 2001, S.III).

Neben der Teilnehmerorientierung ist das Erfahrungslernen ein wesentliches Kriterium für das biografische Lernen. Beim Erfahrungslernen ist die Intention, an den Erfahrungen anzuknüpfen, sich der Erfahrung zu vergewissern, Erfahrungen zu revidieren, Erfahrungen zu bearbeiten oder einen Erfahrungsaustausch zu ermöglichen (vgl. Gieseke 1985, S. 74; zit. n. Gieseke/ Siebers 1995, S. 332). Die Erfahrungen und ihre Deutungen beeinflussen entscheidend den Lernverlauf und das -ergebnis, selbst wenn sie nicht konkret geäußert werden, und das Lernen im Erwachsenenalter muss immer integriert werden in bereits existierende Erfahrungen. Das muss entsprechend in der Führungskräfteentwicklung berücksichtigt werden. Neue Inhalte müssen einen Anschluss finden, und in der Regel werden Beziehungen zwischen bereits Gelerntem und den Erfahrungen hergestellt. „Erwachsenenbildung und Weiterbildung, die in der Regel von der freiwilligen Teilnahme leben, dürfen, wenn sie die Motivation der Teilnehmenden nicht ignorieren wollen, deren Erfahrungen und deren Biografie nicht unbeachtet lassen“ (Gieseke/ Siebers 1995, S. 330). Aber Erfahrungen sind nicht immer nur förderlich für das Lernen, sondern sie können auch behindernd wirken und die Bereitschaft blockieren, sich auf neue Situationen einzulassen. Diese Blockaden müssen daher entsprechend offen gelegt und thematisiert werden.

#### **4.5.4 Voraussetzungen für biografisches Lernen**

Der biografische Ansatz betont die Besonderheit des lernenden Individuums, denn es wird danach gefragt, welche Bildungselemente explizit oder implizit der

Biografie eingewoben sind und welche konkreten Lernstrategien der Lernende präsentiert (vgl. Seitter 2001, S. 56). In biografischen Lernprozessen werden verschiedene beeinflussende Außen- und Innenaspekte beim Individuum in Beziehung gesetzt. Diese Interdependenz spielt gerade in Bildungsprozessen eine entscheidende Rolle. „Das Lernen als biographische Suchbewegung ist ein kurvenreicher, komplexer, vielschichtiger und widersprüchlicher Prozeß – ein Probedenken und Probehandeln auf Widerruf“ (Siebert 1991, S. 12; zit. n. Erpenbeck/Heyse 1999).

Alheit (1996a, S. 290f.) beschreibt drei Voraussetzungen, um das biografische Lernen bei Individuen, in diesem Fall der Führungskräfte, zu fördern:

1. Es müssen in der beruflichen Bildungsarbeit die Veränderungsprozesse und ihre Auswirkungen in das biografische Wissen in der Weise integriert werden, dass deren Stellenwert in Bezug auf die individuelle Biografie reflektiert wird.
2. Das biografische Wissen muss aktualisiert werden, da sich die gewachsenen Bindungen, Werte und Normen sowie bisherige Selbstverständlichkeiten zunehmend auflösen.
3. Die Schlüsselqualifikation „Biographizität“ ist zu fördern. Dies ist die Fähigkeit, moderne Wissensbestände an biografischen Sinnressourcen anzuschließen und sich mit diesem Wissen neu zu assoziieren (vgl. Alheit 1996a, S. 292). Im Rahmen der biografischen Orientierung in der Kompetenzentwicklung werden Räume und Arrangements angeboten, um Biografizität herzustellen, zu prozessieren und zu kontinuierieren (vgl. Alheit 1990; zit. n. Seitter 2001, S. 57).

Es gibt zwar Methoden, die eine Reflexion beim Einzelnen anregen oder eine Verknüpfung von Lerninhalten mit biografischen Erfahrungen erleichtern, die biografische Synthetisierung des neuen Wissens ist jedoch eine individuelle Leistung. So werden beispielsweise in Anfangssituationen von Bildungsmaßnahmen die Weichen für den weiteren Kursverlauf (Kennen lernen, Ängste abbauen etc.) gestellt. Nach Siebert (1993) ist in diesem Zusammenhang zum Beispiel das Einsetzen von Karikaturen nützlich, da diese amüsant sind und anregend bzw. auflockernd wirken. Eine weitere Möglichkeit ist der Einsatz von „kognitiven Landkarten“. Dies kann zum Beispiel durch „Mind maps“ erreicht werden, die jeder Teilnehmende zu einem zentralen Schlüsselbegriff des Semi-

nars anfertigt. Auf diese Weise sind die Lehrenden in der Lage, die Vorkenntnisse und Erfahrungen festzustellen.

Die Lehrenden haben innerhalb der biografieorientierten Bildungsarbeit eine veränderte Rolle. Sie sind nicht mehr die fachlichen Experten, sondern vielmehr ModeratorInnen mit einer möglichst ausgeprägten Deutungskompetenz. Ihre Aufgabe ist es, für eine Erweiterung von Sichtweisen zu sorgen, für die Aushandlung von Perspektiven, für den Transfer zwischen (objektiven) Wissensbeständen und (subjektiven) Deutungsmustern. Ihre Aufgabe ist es *nicht*, richtige Antworten und Deutungen zu liefern, sondern vielmehr den Interpretationshorizont der Beteiligten zu erweitern. Lehrende unterstützen diese Prozesse und schaffen günstige biografieorientierte Lernsituationen.

Dabei ist eine große didaktische Offenheit wichtig, aufgrund der Unberechenbarkeit der Teilnehmenden, dem möglichen Aufbrechen unerwarteter Themen oder einem abrupten diskursiven Wechsel. Beim biografieorientierten Lernen können unterschiedliche Probleme auftreten. Z.B. ist es möglich, dass vereinzelt durch das Erzählen verdrängte Konflikte „hochkommen“, was die Teilnehmenden oder die Dozenten eventuell überfordert. Ein Seminar könnte Gefahr laufen, eine (ungewollte) Nähe zu therapeutischen Verfahren zu erlangen. Ein weiteres Problem kann die Ausgrenzung von Einzelnen sein, die aufgrund des Erzählens ihrer persönlichen „unliebsamen“ Biografien den Gruppenkonsens aus Sicht anderer Teilnehmenden stören. In diesem Fall ist eine „schützende“ Intervention durch den Pädagogen notwendig (vgl. Behrens-Cobet/Reichling 1997, S. 87ff.; zit. n. Seitter 2001, S. 57).

Im folgenden Kapitel wird im Rahmen der empirischen Erhebung den Ansatzpunkten einer biografieorientierten Ausgestaltung der Kompetenzentwicklung von Führungskräften nachgegangen. Somit werden die gerade beschriebenen theoretischen Ausführungen zur biografieorientierten Kompetenzentwicklung überprüft und hinsichtlich ihrer Gültigkeit kontrolliert.

## **5. Empirischer Teil: Befragung von Führungskräften**

Der Relevanz der Biografieorientierung bei der Kompetenzentwicklung von Führungskräften wurde in der vorliegenden Arbeit nachgegangen, indem empirische Daten erhoben wurden in Bezug auf die biografischen Erfahrungen der Führungskräfte. Die dabei erzielten Ergebnisse sollten als Ansatzpunkte dafür dienen, dass Führung in der Kompetenzentwicklung biografisch betrachtet werden muss. Es wurde daher eine qualitative Befragung von Führungskräften durchgeführt, um den im theoretischen Teil angeführten Aussagen durch eigene empirische Erhebungen auf ihre Gültigkeit hin nachzugehen.

### **5.1 Qualitatives forschungsmethodisches Vorgehen**

Nachfolgend werden zunächst allgemein die wesentlichen Merkmale qualitativer Forschung - auch in Abgrenzung zur quantitativen Forschung - beschrieben. Im nächsten Schritt folgt dann die konkrete Darstellung der Befragung der Führungskräfte.

Die Bezeichnung „qualitativ“ ist kennzeichnend für ein bestimmtes Vorgehen bei empirischen Erhebungen: „Qualitative Sozialforschung benutzt nichtstandardisierte Methoden der Datenerhebung und interpretative Methoden der Datenauswertung, wobei sich die Interpretationen nicht nur, wie (meist) bei den quantitativen Methoden, auf Generalisierungen und Schlussfolgerungen beziehen, sondern auch auf die Einzelfälle“ (Oswald 1997, S. 75).

Bei qualitativen Interviewformen ist es möglich, den Fragestellungen einer Untersuchung intensiv nachzugehen und somit den komplexen Antwortmöglichkeiten eines Individuums gerecht zu werden. Qualitative Verfahren können flexibel auf den Untersuchungsgegenstand eingehen und durch eine zielgerichtete und problemorientierte Reaktion auf die Aussagen und ein gezieltes Nachfragen zu einer besseren Zuverlässigkeit der Ergebnisse führen.

In der qualitativen Forschung wird davon ausgegangen, dass es, entgegen der in der quantitativen Forschung weit verbreiteten Auffassung, keine objektiven Messungen gibt, und dass jede Messung einen Eingriff in den Gegenstandsbe- reich und damit eine Veränderung des Gegenstands bedeutet. Auch bei der

qualitativen Forschung wird allerdings die Auffassung von der Generalisierbarkeit der Ergebnisse vertreten. Von den Ergebnissen des Einzelfalls soll auf das Allgemeine geschlossen werden, sofern es die Auswertung und die Interpretation des Materials zulässt.

Die nachstehende Abbildung zeigt die wesentlichen Unterscheidungsdimensionen zwischen qualitativer und quantitativer Forschung:

Qualitative Forschung	Quantitative Forschung
• will komplexe soziale Sachverhalte <i>verstehen</i>	• will soziale Sachverhalten <i>erklären</i>
• rekonstruiert subjektive Deutungen	• gibt „objektive“ Definitionen vor
• versteht Deutungen und subjektive Sichtweisen	• misst Häufigkeiten und Zusammenhänge
• gestaltet sich nach dem Prinzip der Offenheit	• gestaltet sich nach dem Prinzip der Standardisierung
• offene Fragen, die Antworten sind Texte	• standardisierte, geschlossene Fragen, die Antworten bilden Datensätze
• kleine Stichproben	• große Stichproben

Abb. 17: Abgrenzung qualitativer und quantitativer Forschung

Qualitative und quantitative Forschungsmethoden stehen aber nicht grundsätzlich im Gegensatz zueinander. Qualitative Forschung zielt auch wie quantitative Forschung auf Verallgemeinerung, auf Erklärung und auf Theorie. Allerdings treten die Subjekte beim qualitativen Ansatz in den Vordergrund und bei quantitativer sozialwissenschaftlicher Forschung eher zu sehr in den Hintergrund.

Qualitative Forschung hat jedoch hinsichtlich der Verallgemeinerung der Ergebnisse bestimmte Probleme, weil in der Regel nur kleine Stichproben untersucht werden. Und da in der qualitativen Forschung die für die Forschungsfrage notwendigen Daten nichtstandardisiert erhoben werden, sind die Ergebnisse der einzelnen Interviews nicht ohne weiteres miteinander vergleichbar. „Sie müssen interpretiert werden, und auf diesen Einzelinterpretationen beruhend werden ... induktiv Typen (Kategorisierungen) gebildet und Zuordnungen vorgenommen“ (Oswald 1997, S. 73).

Es muss deutlich begründet sein, warum und wofür die Resultate Gültigkeit besitzen. „Qualitatives Forschen darf nicht verschwommen sein; die Vorgehensweisen müssen offengelegt und systematisiert werden wie quantitative Techniken auch. Nur so lassen sie sich vernünftig, gegenstandsangemessen einsetzen.“

zen, ... sich auch untereinander kombinieren und mit quantitativen Analyse-schritten dort, wo es notwendig ist, verbinden“ (Mayring 1999, S. 48).

Die Forschung muss methodisch kontrolliert ablaufen, einzelne Verfahren müs-sen explizit dokumentiert werden und nach begründeten Regeln ablaufen. „In-sofern ist es bei der Planung einer qualitativen Studie sehr wichtig, die Ent-scheidung über Zahl, Variationsbreite und Auswahl der Fälle gut begründbar zu fällen, damit man angeben und glaubhaft machen kann, auf welche anderen Fälle die Ergebnisse übertragbar sein sollen, wofür sie exemplarisch und in die-sem Sinne generalisierbar sind“ (Oswald 1997, S. 73).

Innerhalb der qualitativen Forschung wird an Einzelfallanalysen die Adäquatheit von Verfahrensweisen und Ergebnisinterpretation dadurch überprüft, dass für jeden einzelnen Fall begründet wird, warum die Verallgemeinerung zulässig ist: „Es muß dabei genau bestimmt werden, welche Elemente verallgemeinerbar sind und woraufhin (auf welche Situationen, für welche Zeiten) sie verallgemei-nerbar sind (...)“ (Mayring 1999, S. 23). Eine wichtige Funktion der qualitativen Forschung ist es, sinnvolle Quantifizierungen zu ermöglichen, indem im For-schungsprozess Punkte aufgezeigt werden, an denen dann quantitative Analy-seschritte anknüpfen können.

Der kreative Umgang des qualitativen Forschers mit seinem Material muss durch gewisse formale Schritte und Kriterien nachvollziehbar gemacht werden. Die für qualitative Forschung „methodenangemessene“ Gütekriterien sollen entwickelt und angewendet werden.<sup>84</sup> Die Ergebnisse qualitativer Forschung lassen sich allerdings - und darin liegt eine Schwierigkeit - häufig nicht prägnant präsentieren, ohne die dort angepeilte Komplexität zu unterlaufen (vgl. Flick u.a. 1995, 169).

Die Auswahl der „Fälle“, d.h. zum Beispiel der Interviewpartner, kann entweder nach typologischen Varianzmerkmalen erfolgen (zum Beispiel standarddemo-graphisch nach Alter, Geschlecht oder Bildungsniveau), oder die Fälle werden gemäß forschungsthematisch spezifischer Aspekte festgelegt.

---

<sup>84</sup> Nach Mayring gibt es für qualitative Forschung sechs Gütekriterien, die möglichst berücksich-tigt werden sollen. Diese sind: 1) eine detaillierte „Verfahrensdokumentation“ 2) eine „argumen-tative Interpretationsabsicherung“ 3) eine „Regelgeleitetheit“, die zwar Raum lässt für modifizier-te Analyseschritte, aber eine systematische Datenverarbeitung darstellt 4) die „Nähe zum Ge-genstand“ durch Feldforschung 5) die „kommunikative Validierung“ und 6) das Verfahren der

Je weniger Versuchspersonen in eine Untersuchung einbezogen werden, desto mehr kann man auf die Besonderheit des Falles eingehen, desto genauer kann die Analyse sein. Es ist aber wichtig, dass die gesamte Fallanalyse - so verschieden ihr Datenmaterial auch sein mag - sich an einen gewissen Vorgehensplan hält, der ihre wissenschaftliche Verwertbarkeit sicherstellt.

### **Auswahl der Interviewpartner:**

In der vorliegenden Arbeit wurden die Interviewpartner/-innen aufgrund der speziellen Fragestellung und des Erkenntnisinteresses der Untersuchung festgelegt. Es wurden fünf Führungskräfte aus einem Unternehmen der Technologiebranche in die Untersuchung einbezogen, um von ähnlichen Ausgangsbedingungen hinsichtlich der aktuellen Führungssituation des Einzelnen ausgehen zu können. Von besonderer Bedeutung bei der Auswahl war ferner, dass es sich um ein Unternehmen handelte, welches in den vergangenen Jahren bis in die Gegenwart hinein von den in Kapitel 1 beschriebenen immensen Veränderungsprozessen betroffen war - innerhalb der Organisation und im Umfeld des Unternehmens.

In der Befragung der Führungskräfte wurde angestrebt, die weiter oben beschriebenen Qualitätskriterien eines qualitativen Forschungsvorhabens entsprechend zu berücksichtigen bzw. zu integrieren.

Es wurde gezielt ein Unternehmen der Technologiebranche ins Auge gefasst, da dieses von einschneidenden externen und internen Veränderungsprozessen betroffen war und nach wie vor ist. Insbesondere die mit der Globalisierung des Marktes verbundene Internationalisierung des Konzerns war mit einschneidenden Auswirkungen für die Mitglieder der Organisation verbunden. Dabei spielte auch und insbesondere der Einzug der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien eine entscheidende Rolle. Mit diesen gingen erhebliche Rationalisierungsmaßnahmen einher, die u.a. zu Personalabbau und personellen Umsetzungen führten. Das Unternehmen führte eine neue Organisationsstruktur und damit verbunden neue bzw. geänderte Abteilungen und Arbeitsbereiche ein. Für die Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens bedeutete dies,

---

„Triangulation“ durch die Verbindung mehrerer Analysegänge und -daten (vgl. Mayring 1990, S. 103ff.; zit. n. Schüßler 2000, S. 206).

dass sie in großem Anteil neue Funktionen, Aufgaben und Tätigkeiten erfüllen mussten.

Hintergrund der Umstrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen war, dass ein verbesserter Marktauftritt, eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit und ein höheres Maß an unternehmensspezifischen Innovationen erreicht werden sollte. Gleichzeitig wurde ein neues Wertesystem eingeführt, in dem zum einen die stärkere Einbindung der und ein höheres Maß der Orientierung an den Mitarbeitern anvisiert wurde (durch Partizipation oder mehr Übernahme von Verantwortung), und auf der anderen Seite viel Arbeitsengagement und die Bereitschaft, sich in die Arbeit innerhalb der Organisation einzubringen, gefordert wurde.

Die ausgewählten Interviewpartner sollten in ihrem Leben bereits über einige Jahre Berufserfahrung in der Rolle als Führungskraft besitzen. Eine Intention der Untersuchung war es, möglichst vielfältige biografische Erfahrungen bei den Führungskräften zu explorieren. Denn es sollte heraus gefunden werden, ob trotz verschiedenartiger außerberuflicher und beruflicher biografischer Erfahrungen mit Führung und mit Kompetenzentwicklung ähnliche (Be-)Deutungsschwerpunkte gegeben sind, und wenn ja, wo Ähnlichkeiten und Abweichungen liegen.

Die ausgewählten Führungskräfte sollten ferner über divergierende berufliche Abschlüsse und Karrierewege verfügen. So stellte sich die Bandbreite an Hochschulabschlüssen der ausgewählten Interviewpartner wie folgt dar: Diplom-Kaufmann (promoviert), Architekt, Lehrerin (Sekundarstufe II), Diplom-Pädagogin und Diplom-Betriebswirtin.

Kriterien für die Auswahl der Interviewpartner waren weiterhin, dass diese entweder Mitarbeiter führen oder über Erfahrungen im Umgang mit Mitarbeiterführung verfügen. Wichtiges Kriterium für die Auswahl der Interviewpartner war darüber hinaus die Bereitschaft, ihre biografischen Erfahrungen mit Führung offen zu schildern.

Um divergierende biografische Erfahrungen der Führungskräfte zu gewährleisten, wurde bei der Auswahl der Interviewpartner auf Unterschiedlichkeit geachtet, z.B. hinsichtlich des Geschlechts, der Altersgruppe und der beruflichen Tätigkeit. Schließlich wurden fünf Gesprächspartner im Alter zwischen 37 und 52

Jahren, davon drei Frauen und zwei Männer. Zwei der Führungskräfte waren in Niederlassungen des Unternehmens und drei in der Zentrale tätig. Die Tätigkeitsbereiche, denen die Einzelnen nachgegangen sind, werden im Kapitel 3.4 näher beschrieben. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte nach dem Prinzip der Kontrastierung. Es wurde insbesondere auf eine Streuung nach den Merkmalen Alter, Geschlecht und Führungsposition im Unternehmen geachtet.

Bei qualitativen Interviews ist nicht eine große Anzahl durchgeführter Gespräche entscheidend. Wichtiger ist, einige typische Fälle systematisch auszuwählen, welche die theoretischen Konzepte des Forschers bestätigen (theoretical sampling). Die Anzahl von fünf zu befragenden Führungskräften wurde festgelegt, da hiermit davon ausgegangen werden konnte, dass für das forschungsleitende Interesse und die Zielsetzung der Forschungsarbeit eine ausreichende Vielzahl an unterschiedlichen Aussagen und auswertbaren Ergebnissen vorliegen wird.

Der erste Kontakt wurde telefonisch hergestellt. Bei diesen Telefonaten wurde das übergeordnete Ziel der Dissertation sowie der Ablauf der Interviews erläutert. Die Gespräche selber fanden dann in den Büroräumen der Führungskräfte statt und dauerten zwischen 60 und 120 Minuten.

In Einzelgesprächen sollte anhand relevanter Themen und dem daraus entwickelten Leitfaden die biografischen Erfahrungen erfragt werden. Einzelfallstudien sind sinnvoll, wenn neuartige, historisch einzigartige, exemplarische Phänomene oder Entwicklungsprozesse erforscht werden sollen. In der vorliegenden Arbeit bestand diese „Neuartigkeit“ wie bereits erwähnt darin, Ansatzpunkte für die biografieorientierte Kompetenzentwicklung der Führungskräfte aufzuzeigen. Unter einem "Fall" wird eine soziale Einheit verstanden, die eine Geschichte hat. Ein Fall kann also eine Person sein, aber auch eine Familie, ein Arbeitsteam, eine Organisation oder eine ganze Nation. Die fünf ausgewählten Führungskräfte aus dem Unternehmen der Technologiebranche stellten somit hierbei die Fälle dar, die zunächst jeder für sich und im Anschluss daran in der Gesamtheit ausgewertet wurden.

Im nachfolgenden Kapitel wird detailliert die Befragung beschrieben, die in Form von sogenannten leitfadengestützten Interviews durchgeführt wurde. Zu-

nächst wird aber darauf eingegangen, welche unterschiedlichen Befragungsformen es im Allgemeinen gibt.

## 5.2 Durchführung von leitfadengestützten Interviews

In empirischen Forschungsarbeiten können verschiedene Erhebungsinstrumente zum Einsatz kommen, wie zum Beispiel das Experiment, die Beobachtung, der Test oder die Befragung (vgl. Gudjons 1993, S. 59ff.). Bei der Befragung lassen sich je nach Durchführungsweise verschiedene Formen unterscheiden:

- offene und geschlossene (normierte) Befragungen
- mündliche und schriftliche Befragungen
- persönliche Befragung, Telefoninterview und postalische Befragung
- Einzel- und Gruppenbefragung.

„Alle diese Formen haben im Hinblick auf Gültigkeit, Zuverlässigkeit, Repräsentativität sowie zeitliche und ökonomische Aspekte unterschiedliche Vor- und Nachteile“ (Kromrey 1998, S. 103).<sup>85</sup> Die Wahl der konkreten Interviewtechnik ergibt sich aus dem gesamten Forschungsdesign, d.h. dem Forschungs- und Erkenntnisinteresse, der jeweilig zu befragenden Zielgruppe und der gesamten methodischen Anlage der Studie. Je nach Vorstrukturierungsgrad der Untersuchung durch die Forschenden lassen sich unterschiedliche Formen von Interviews differenzieren. Atteslander (1984) unterscheidet „wenig strukturierte“, „teilstrukturierte“ und „stark strukturierte“ Formen (vgl. Schnell u.a. 1995, S. 300). Bei den „wenig strukturierten“ Interviews passt sich der Forschende den Aussagen der Befragten an und stellt seine Fragen entsprechend darauf ein. Es werden keine Kategorien in Vorbereitung des Interviews festgelegt, sondern vielmehr werden diese durch den Befragten bestimmt. „Teilstrukturierten Interviews“ wird durch vorher formulierte Kategorien und Fragen eine Struktur gegeben, die in einem sogenannten Interviewleitfaden festgehalten werden. „Hierbei hat der Interviewer zwar die Möglichkeit, die Abfolge der Fragen je nach Verlauf des Gesprächs selbst festzulegen, ist jedoch gehalten, vorgegebene Frageformulierungen zu benutzen und den gesamten Fragenkatalog innerhalb der Befragung „abzuarbeiten“ (Schnell u.a. 1995, S. 300). Die „stark strukturierten“

Interviews kennzeichnen sich dadurch, dass sich der Forschende bei der Durchführung genau an die vorher entwickelten Kategorien und Fragen hält. Das bedeutet auch, dass alle Befragten sich exakt mit den gleichen Formulierungen in der gleichen Reihenfolge auseinandersetzen müssen.

Als Instrument qualitativer Sozialforschung werden häufig **leitfadengestützte Interviews** eingesetzt.<sup>86</sup> „Ziel und Vorteil von Leitfadengesprächen werden im allgemeinen darin gesehen, dass durch die offene Gesprächsführung und die Erweiterung von Antwortspielräumen der jeweilige Bezugsrahmen des Befragten bei der Fragenbeantwortung miterfasst werden kann, um so einen Einblick in die Relevanzstruktur und die Erfahrungshintergründe des Befragten zu erlangen“ (Schnell u.a. 1995, S. 353).

Die Entwicklung und der Einsatz eines Leitfadens setzt beim Forschenden ein gewisses Vorwissen über den Untersuchungsgegenstand voraus, welches als fundierte, theoretische Grundlage für die Formulierung der Fragen dient. „Erst auf der Basis fundierter, theoretischer oder empirischer Kenntnisse lassen sich Leitfaden-Fragen formulieren“ (Friebertshäuser 1997, S. 375). Der vor der Durchführung entwickelte Leitfaden soll gewährleisten, dass alle für das Forschungsinteresse wichtigen Fragen tatsächlich angesprochen werden, und dass eine gewisse Vergleichbarkeit der verschiedenen Interviewergebnisse erreicht wird. Um dies zu erreichen, sind neben den in jedem Fall zu stellende „Schlüssel Fragen“ „Eventualfragen“ zu formulieren, denen bei Bedarf nachgegangen wird. Diese Vorbereitung und Formulierung von Fragen und Themenblöcken, die den jeweiligen Problembereich näher eingrenzen, sind wesentliche Merkmale von Leitfadeninterviews. Der Grad der Ausformulierung der Fragen kann ganz unterschiedlich sein. „Es kann sich als hilfreich erweisen, den Leitfaden detailliert auszuformulieren und Nachfrage-Themen bereits zuvor festzulegen. Das dient zum einen einer gewissen Standardisierung der verschiedenen Interviews und erleichtert später die Vergleichbarkeit der Interviews untereinander ...“ (Friebertshäuser 1997, S. 376).

Es gibt allerdings verschiedene Probleme und Risiken, die mit dem Einsatz von Leitfäden verbunden sein können. Beispielsweise,

---

<sup>86</sup> Diese können ausführlich an der angegebenen Stelle nachgelesen werden.

- dass den Befragten nicht genügend Zeit für die Antworten gelassen wird,
- dass beim Forschenden Unsicherheiten vorhanden sind aufgrund der offenen Gesprächssituation,
- dass zu lange Leitfäden entwickelt werden oder
- dass die Antworten durch voreilige Interpretationen beeinflusst werden.

Der Einsatz von Interviews muss daher gründlich vorbereitet werden, da es auch nach Atteslander (1995) folgende Grenzen und Problemfelder gibt: „der Einfluss des Interviewenden durch nonverbale und verbale Reaktionen auf die Äußerungen des Befragten, Missverständnisse, die unter anderem auch durch die Fragenformulierung auftreten können, der Einfluss der sozialen Erwünschtheit auf die Antworten, bis hin zur möglichen Differenz zwischen den verbalen Äußerungen und dem tatsächlichen Verhalten der Befragten, das sich in verschiedenen Untersuchungen gezeigt hat und insbesondere durch teilnehmende Beobachtung offenkundig wird“ (ebd., S. 132 ff.; zit. n. Friebertshäuser 1997, S. 371).

Die Durchführung von leitfadengestützten Interviews richtet deshalb insgesamt hohe Anforderungen an die Forschenden: Diese brauchen ein hohes Maß an Flexibilität, an Sensibilität für den Verlauf des Gesprächs sowie die Fähigkeit, an der richtigen Stelle und zum richtigen Zeitpunkt nachzufragen, um weitere wichtige Detailinformationen zu bekommen. Weiterhin gilt: „Nachfragen und Zurückspiegelungen des Gesagten, auch durch Verständnisfragen, Interpretationen oder Konfrontationen mit Widersprüchen und Ungereimtheiten sind bei dieser Interviewtechnik erlaubt, allerdings sind eine gute Gedächtnisatmosphäre, die prinzipielle Anerkennung des Befragten, sowie das deutlich inhaltliche Interesse des Forschenden/Interviewenden dabei fundamentale Voraussetzungen“ (Friebertshäuser 1997, S. 380).

Der Verlauf und die Antworten im Rahmen von Interviews werden daher immer beeinflusst von den jeweiligen situativen Gegebenheiten. „Die Antwort ist daher nicht allein die Konsequenz kognitiver Prozesse, sondern auch die Reaktion auf die allgemeine soziale Situation und die spezifische im Interview“ (Kromrey 1998, S. 155). Weitere Einflüsse auf die Ergebnisse stellen das Alter, das Ge-

---

<sup>86</sup> Weitere Interviewverfahren sind beispielsweise bei Friebertshäuser (1997) beschrieben.

schlecht oder nicht sichtbare Merkmale wie beispielsweise Bildung, Einstellung zum Thema oder Schichtzugehörigkeit dar.

In der vorliegenden Arbeit wurden teilstrukturierte mündliche Interviews mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt, um einen direkten Zugriff auf das Forschungsfeld und auf die subjektiven Aussagen zur Führung zu erhalten, d.h. die Interviewten sollten dabei über ihre persönlichen Erfahrungen, ihre Biografie und ihre Einstellungen berichten. So ermöglichten sie einen direkten Zugang zum relevanten Datenmaterial, der in hohem Maße einem biografieorientierten Ansatz entspricht, da dabei insbesondere an die subjektive Welt der Führungskräfte angeknüpft wird.

In der Befragung der Führungskräfte kamen teilstrukturierte Interviews zum Einsatz, da ein Leitfaden bei der Durchführung zur Hilfestellung genutzt wurde (siehe Seite 123). Der ausformulierte Leitfaden wurde jedoch flexibel an den jeweiligen Gesprächsverlauf bzw. die Aussagen der Führungskräfte angepasst. Zur Vorbereitung der Befragung und um den oben genannten hohen Anforderungen gerecht zu werden, wurde an einem Seminar teilgenommen, in dem ein möglichst reflektiertes qualitatives Forschungsverhalten entsprechend geübt wurde.

Ziel der empirischen Forschung war es, Ansatzpunkte für die Verknüpfung der biografischen Erfahrungen der Führungskräfte und der biografieorientierten Ausgestaltung der Kompetenzentwicklung zu entwickeln. Zu Beginn der Interviews wurde eine so genannte erzählgenerierende Frage gestellt, die ihren Ursprung hat im narrativen Interview. „Der Befragte wird aufgefordert, sich an einen bestimmten Zeitpunkt seiner Biographie oder an eine spezifische Lebens-thematik zu erinnern und dann anhand eines selbstgewählten Erzählstrangs diese Thematik zu entfalten“ (Friebertshäuser 1997, S. 387).<sup>87</sup> Während der Erzählphase wird der Interviewpartner nicht unterbrochen, sondern Nachfragen zu bestimmten Teilaspekten erst in der anschließenden Rückgriffsphase ge-

---

<sup>87</sup> Dies wurde von Fritz Schütze entwickelt. Genutzt wird dabei die menschliche Fähigkeit zum freien Erzählen, um biografischen Daten zu gewinnen. Narrativen Interviews zielen nicht darauf, verschiedene Ergebnisse vergleichbar oder Hypothesen überprüfbar zu machen, sondern Ziel ist „das Verstehen von Sichtweisen und Handlungsweisen von Personen und deren Erklärung aus sozialen Bedingungen (Hermanns 1981:16) durch Anregung einer sukzessiv retrospektiven Erfahrungsaufbereitung durch den Befragten. Ein narratives Interview ist die „Erzählung eigen-

stellt. Anschließend wurden im Interviewverlauf entsprechend die Fragen des Leitfadens eingebracht. Folgender Leitfaden kam dabei zur Anwendung:<sup>88</sup>

1. Bitte erzählen Sie mir von Ihren Erlebnissen und persönlichen Erfahrungen, die Sie im Laufe Ihres Lebens außerhalb des Berufslebens (in der Familie, Schulzeit oder Freizeit) in Bezug auf Führung gemacht haben.
2. Bitte erzählen Sie mir von Ihren persönlichen Erfahrungen, die Sie im Berufs- und Arbeitsleben mit Führung gemacht haben.
3. Bitte erzählen Sie mir darüber, wie in Ihrem Unternehmen geführt wird – insbesondere auch vor dem Hintergrund der Veränderungsprozesse.
4. Bitte erzählen Sie mir, an welchen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung Sie teilgenommen haben.
5. Welchen Bedarf an Kompetenzentwicklung haben Sie noch?
6. Biografische Übung „Ihre Erfahrungen zur Führung“ (s.u.)
7. Möchten Sie zum Abschluss noch etwas Wichtiges zum Thema sagen, was bisher nicht zur Sprache kam?

Abb. 18: Leitfaden für die Interviews

Zusätzlich zum Leitfaden wurde eine **biografische Übung** eingesetzt:

**Ihre Erfahrungen zur ‚Führung‘:**

Ziel dieser Übung ist es, durch die Betrachtung von ‚Führung‘ im Lebensüberblick nachzuvollziehen, wie die verschiedenen Erfahrungen aufeinander aufbauen und sich zu einer einheitlichen Einstellung verdichten.

- Bitte markieren Sie in der ersten Spalte zu dem Thema ‚Führung‘ spontan lebensgeschichtlich **drei wichtige Ereignisse** und eventuell das genaue Alter.
- Tragen Sie in der zweiten Spalte ein Stichwort dazu ein, was an dem jeweiligen Ereignis das Besondere, das Hervorstechende war.
- In der letzten Spalte bitte ich Sie für jedes Ereignis die Frage zu beantworten: „Was habe ich daraus gelernt (positiv und negativ)? Welche äußeren und/oder inneren Konsequenzen habe ich daraus gezogen?“

Abb. 19: Biografische Übung<sup>89</sup>

Diese Übung wurde in Anlehnung an eine Übung aus Gudjons u.a. (1999, S. 324f.) entwickelt, bei der es um die „Aufsichtung von Erfahrungen“ zu einem bestimmten Thema geht. In der biografischen Übung ging es um wichtige Ereignisse in Bezug auf Führung, die aufgrund ihrer Besonderheit den/die Einzel-

---

erlebter Geschichten“ (Schütze 1976:163)“ (Schnell u.a. 1995, S. 354).

<sup>88</sup> Zu Beginn der Interviews wurden Hintergrund und Zielsetzung der Dissertation erläutert.

<sup>89</sup> Die detaillierten Antworten der Befragten befinden sich im Anhang.

ne/n nachhaltig beeinflusst hat. Ziel war es, die Konsequenzen aus diesen wichtigen biografischen Erfahrungen für die künftige Führung herauszuarbeiten.

Bevor die konkreten Antworten der befragten Führungskräfte detailliert dargestellt werden, wird nachfolgend darauf eingegangen, was generell bei der Auswertung von Interviewergebnissen zu beachten ist.

### **5.3 Auswertung der Interviewergebnisse**

Um eine Auswertung von Interviews vorzunehmen, müssen diese zunächst in dokumentierter Form vorliegen. Die Dokumentation von Interviews erfolgt entweder durch Notizen des Forschenden während des Gesprächs, durch das Schreiben von Gedächtnisprotokollen oder durch transkribierte Tonbandaufzeichnungen. „Wenn gesprochene Sprache, beispielsweise aus Interviews oder Gruppendiskussionen, in eine schriftliche Fassung gebracht wird, so nennt man das Transkription“ (Mayring 1999, S. 68).

Die Transkription ist ein notwendiger Zwischenschritt zwischen der Aufzeichnung der Daten und ihrer Interpretation, wobei es keinen allgemeingültigen Standard über die Form der Transkription gibt. Ein Höchstmaß an Genauigkeit ist möglicherweise eher ein Zeichen dafür, dass sich Ideale naturwissenschaftlicher Messgenauigkeit wieder einschleichen. Wichtig ist das Verhältnis der Fragestellung und des Ertrags der Forschung. „Von daher häufen sich in letzter Zeit Ratschläge, nur so viel und so genau zu transkribieren, wie von der Fragestellung tatsächlich notwendig erscheint (z.B. Strauss 1987)“ (Flick u.a. 1995, S. 162).

Der Text bzw. das transkribierte Datenmaterial ist die Basis für die Auswertung der Ergebnisse. Es gibt eine große Bandbreite von unterschiedlichen Auswertungsverfahren in der qualitativen Forschung. Die Auswertung von Interviews ist generell jedoch sehr zeitaufwendig.<sup>90</sup> Bei der Festlegung des Auswertungsde-

---

<sup>90</sup> Um Leitfadengestützte Interviews auszuwerten wird immer häufiger auch auf computergestützte Analyseverfahren zurückgegriffen, mit Hilfe derer auch eine größere Anzahl strukturiert und analysiert werden kann (vgl. Friebertshäuser 1997, S. 375). Bei dieser Arbeit wurde jedoch darauf verzichtet, da die Datenmenge gut handhabbar war.

signs müssen die einzelnen Kategorien zur Auswertung benannt und begründet werden. „D.h. hier steht die Entwicklung des Kategorienschemas im Mittelpunkt, mit dessen Hilfe dann das Interview-Datenmaterial ausgewertet und analysiert werden soll“ (König/ Bentler 1997, S. 94).

Das Zuordnen - das sogenannte Kodieren - und Sortieren des zugrunde liegenden Datenmaterials ist ein wesentliches Element bei der Auswertung qualitativer Forschungsergebnisse. „Sie [die Kodierung] sollte ... in der Lage sein, ein authentisches Bild des Falles bzw. der Daten zu zeichnen. Andererseits sollte sie dem Forscher ermöglichen, seiner Fragestellung entsprechende Strukturen in den Fällen zu entdecken und darzustellen“ (Flick u.a. 1995, S. 166).

Bei der Auswertung muss darauf geachtet werden, dass die einzelnen Textstellen oder Aussagen nicht aus ihrem Gesamtkontext heraus gerissen, sondern immer im Zusammenhang betrachtet werden. „Eine Auswertung und Interpretation dieser Kategorie darf also nur unter Berücksichtigung aller für sie relevanten Aussagen geschehen“ (Macha/ Klinkhammer 1997, S. 576).

Die Kodierung kann entweder als subsumptorische Routinetätigkeit oder als kreativer Prozess mit dem Ziel der Reduktion der inhaltlichen Aussagen oder der Kontextualisierung aufgefasst bzw. umgesetzt werden (vgl. Flick u.a. 1995, S. 165). Bei der Reduktion der Inhalts- und Bedeutungsvielfalt werden gleiche und ähnliche Aussagen zusammengefasst, ein Deutungsmuster und eine Kernvariable heraus gearbeitet, wie dies beim Ansatz von Mayring (s.u.) der Fall ist.<sup>91</sup>

Ziel der Auswertung ist die Interpretation eines Textes mit Hilfe der Entwicklung eines Kategoriensystems. Eine Kategorie beinhaltet einen Themenbereich, zu dem ein oder mehrere Textstellen der Interviews inhaltlich zusammengehören. Diese Kategorisierung ist eine wichtige und äußerst anspruchsvolle Aufgabe: „Die Kunst der Kategorisierung besteht also darin, den Text auseinander zu schneiden, ohne die zusammenhängende Erzählung zu zerstückeln. Den Regeln zur Kategorisierung zufolge werden grundsätzlich alle Textpassagen kategorisiert, aber jeder Textstelle wird nur eine Kategorie zugeordnet, denn ansonsten würde für die Gesamtauswertung der Text der Interviews vervielfacht. Da aber viele Textstellen mehreren Kategorien zugeordnet werden könnten,

---

<sup>91</sup> Bei der Kontextualisierung wird die Bedeutungsvielfalt systematisch aufgedeckt, und möglichst viele Interpretationen werden zusammen getragen und miteinander in Konkurrenz gelassen, bis sich die „richtige“ durchgesetzt hat (vgl. Flick u.a. 1995, S. 166).

und damit wichtige Aussagen zu den anderen Bereichen nicht verloren gehen, wird die Möglichkeit des Querverweises geschaffen. Dies sind Zuordnungen zu Kategorien mit zweiter Präferenz, die bei der späteren Interpretation hinzugezogen werden können, wenn dies erforderlich sein sollte“ (Macha/Klinkhammer 1997, S. 577f.).

Bei dem Auswertungsverfahren der **qualitativen Inhaltsanalyse** nach Mayring (1999) wird das Datenmaterial streng methodisch kontrolliert und schrittweise analysiert:<sup>92</sup> „Ihr größter Vorteil ist die *Systematik*, d.h. das regelgeleitete, schrittweise Vorgehen nach vorher explizierten Techniken (...). Die Kernpunkte sind dabei das Arbeiten mit einem Kategoriensystem als Analyseinstrument und das Zerlegen des Materials in Bearbeitungseinheiten“ (Flick u.a. 1995, S. 213).

Nachdem ein gewisser Teil des Datenmaterials durchgegangen wurde und so gut wie keine neuen Kategorien mehr gebildet werden können, wird das gesammelte Kategoriensystem überarbeitet und geprüft, ob die Logik klar ist, ob der Abstraktionsgrad zu Gegenstand und Fragestellung passt. Bei Veränderungen des Kategoriensystems wird das Material von Anfang an nochmals bearbeitet. Die Kategoriendimension wird vorab definiert: „Dies ist ein deduktives Element und muß mit theoretischen Erwägungen über Gegenstand und Ziel der Analyse begründet werden. Mit dieser Deduktion im Hinterkopf wird das Material Zeile für Zeile durchgearbeitet“ (Mayring 1999, S. 92).

Die Techniken der qualitativen Inhaltsanalyse sind sinnvoll bei einer eher theoriegeleiteten Textanalyse.

Das nachfolgende Schaubild zeigt den Verlauf einer Auswertung gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse:

---

<sup>92</sup> Weitere Verfahren: siehe Oswald 1997

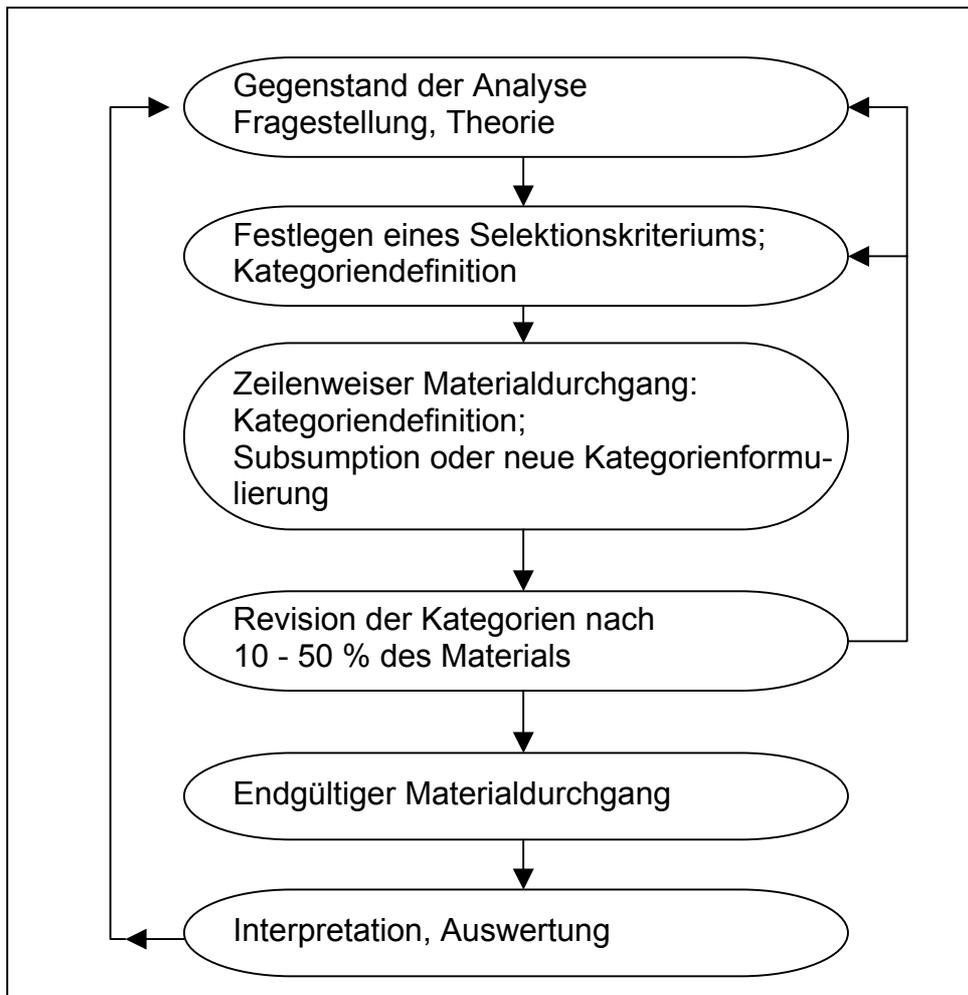


Abb. 20: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 1999)

Unterstützend zur Auswertung können so genannte Memos erstellt. Memos dienen dazu, die bei der Durchführung der Interviews zum Tragen kommenden verschiedenen Rahmenfaktoren einzubeziehen. Damit sind beispielsweise gemeint: die Persönlichkeit der Befragten, die private und berufliche Situation und die Rahmenbedingungen des Interviews (Ort, Zeit, Störungen etc.). Diese Faktoren sollten mit Hilfe der Memos in den Auswertungsprozess einbezogen werden, um somit die Qualität der Datenerhebung und -auswertung zu erhöhen.

Bei der Interpretation der Interviewergebnisse (vgl. Kapitel 5.5.) wird die Kreativität des Forschenden im Umgang mit dem Text zur zentralen Erkenntnisquelle. Die Interpretation in der qualitativen Forschung ist eine der wichtigsten und schwierigsten Aufgaben, denn durch sie werden die vorhandenen Materialien letztlich erschlossen. Es handelt sich bei der Interpretation um einen kreativen und schöpferischen Prozess und zugleich um einen komplizierten Balanceakt. Die Ausführungen und Erkenntnisse der vorhergehenden theoretischen Kapitel

werden in die Interpretation einbezogen. Das Datenmaterial ist mit Hilfe der relevanten Literatur theoretisch fundiert zu interpretieren. Eine geeignete Möglichkeit ist es hierbei, zunächst Einzelergebnisse und dann die Gesamtergebnisse darzustellen.

Für die Befragung der Führungskräfte wurde eine „einfache Variante“ der Transkription gewählt, d.h. im Anschluss an das Interview wurde das vorhandene Datenmaterial transkribiert, wobei Füllworte (wie „also“) und Äußerungen wie ‚äh‘ oder ‚hm‘ weg gelassen wurden, weil sie unbedeutsam für die Auswertung waren. Im Vordergrund der empirischen Erhebung standen die inhaltlichen Äußerungen der Interviewten.

Das aufgrund der Befragung der Führungskräfte vorliegende Textmaterial wurde in Einheiten zerlegt und nacheinander theoriegeleitet am Kategoriensystem bearbeitet.

Sinnvoll erschien die **Qualitative Inhaltsanalyse**, da die vorher aufgestellten theoretischen Überlegungen einer Überprüfung unterzogen werden sollten. Das bedeutet, dass die Ausführungen zu den Veränderungsprozessen, zur Biografie und Biografieforschung, zum Wandel der Führung in Organisationen und zur Kompetenzentwicklung der Interpretation im Rahmen der biografieorientierten empirischen Forschungsarbeit dienen. Die so gewonnenen Ergebnisse konnten in das Aufzeigen der Schlussfolgerungen und Konsequenzen einfließen.

### **Herleitung der Analysekriterien:**

Die durchgeführten Interviews sollten die jeweiligen individuellen und subjektiven Erfahrungen mit Führung und Kompetenzentwicklung explorieren, um auf dieser Basis empirische Belege für den im Theorieteil beschriebenen Ansatz der biografieorientierten Kompetenzentwicklung für Führungskräfte zu erheben. Bei der Erarbeitung des Leitfadens wurden die im Theorieteil beschriebenen zentralen Bereiche von Führung, Biografie und Kompetenzentwicklung entsprechend berücksichtigt. Der thematische Interviewleitfaden diente während des Interviews als Gliederungshilfe und Orientierungsrahmen. Durch seine Aufgliederung in thematische Felder war intendiert, einen vom Interviewpartner angesprochenen Themenkomplex zu vertiefen und Zusammenhänge zu erkennen.

Ferner kann der Leitfaden, bei der Vielfalt der thematischen Bereiche, als Gedächtnisstütze für das Interview betrachtet werden.

### **Vorgehensweise bei der Auswertung:**

Das Vorgehen bei der Datenauswertung orientierte sich an dem Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Abb. 20). Danach wurde gemäß des forschungsleitendes Interesses der Dissertation mit Hilfe des Leitfadens der Versuch unternommen, die Fragestellung und den im ersten Teil dargestellten Theorieteil der Arbeit in der Entwicklung eines Kategoriensystems münden zu lassen. Konkret bedeutete dies, die übergeordneten Kategorien der Auswertung in grob strukturierter Form zu Beginn des Kategorisierungsprozesses bereits bei der Sichtung des transkribierten Datenmaterials zugrunde zu legen. Gemeint sind damit die Kategorisierungsbereiche (vgl. Abb. 18):

- außerberufliche Erfahrungen mit Führung,
- berufliche Erfahrungen mit Führung,
- Führung im Unternehmen aufgrund von Veränderungsprozessen,
- erlebte Maßnahmen an Kompetenzentwicklung,
- weiterer Bedarf an Kompetenzentwicklung und
- die Ergebnisse der biografischen Übung.

Beim Auswertungsprozess war es Absicht, das vorliegende Material der Daten sinnvoll gemäß der Zielsetzung der Dissertation zu kategorisieren und daraus Erkenntnisse ziehen zu können. Es lag nicht im Forschungsinteresse, eine komplette, vollständig ausgearbeitete Theorie für ein biografieorientiertes Kompetenzentwicklungsmodell zu schreiben. Im Folgenden wird, auch im Sinne der Nachvollziehbarkeit des Handelns, der Auswertungsprozess in seinen einzelnen Schritten umrissen.

### **Der Kodierungsprozess:**

Im Rahmen des Kodierungsprozesses wurden die Daten in Sinneinheiten wie Sätze oder Abschnitte zergliedert und mit Benennungen, den Codes, versehen. Bei den Codes handelt es sich um Überschriften bzw. begriffliche Bezeichnungen, die diese Sinneinheit des Interviews treffend wiedergeben oder den Worten der interviewten Führungskräfte selbst entspringen. Im Rahmen dieses ana-

lytischen Prozesses entstehen erste Konzepte, die einzelnen Ereignissen und Bedeutungen im Bezug auf ein Phänomen zugeordnet werden.

Im nächsten Schritt wurden die Kodierungen in Form eines Themenkataloges geordnet und gegliedert, indem sie um relevante, bedeutsame, sich in den Daten zeigende Phänomene oder Themen gruppiert wurden. Solche Setzungen sind insofern ein anspruchsvolles Unterfangen, da viele Codes auf verschiedene Themen bezogen werden konnten. Das lag an der Natur des Forschungsgegenstandes und der Fragestellung, die auf die Bedeutungen der biografischen Erfahrungen der Führungskräfte abzielten.

Um zu einer klaren Abgrenzung und Ausdifferenzierung der Kategorien und ihrer Zusammenhänge zu kommen, wurde im Sinne der Zirkularität einen Schritt zurück gegangen und erneut die Daten gesichtet, wobei einige Schwerpunkte bereits durch die oben genannten Kategorisierungsbereiche gesetzt waren. Mit dieser kategorialen Vorstrukturierung im Hinterkopf wurden die Interviews auf von den Interviewpartnern verstärkt angesprochene Themen hin untersucht.

Im Verlauf dieser Analyse, die bereits interpretative Leistungen erforderte, konnten die Kategorisierungsbereiche weiterentwickelt und präzisiert werden. Die zentralen Kategorien kristallisierten sich aus dem Befragen und Hinterfragen der Daten in einem langsamen Prozeß heraus. Das jeweilige Interview wurde dabei nach Äußerungen, Sinngehalten und Ausführungen zu einem Kategorisierungsbereich durchforstet, um eine differenzierte, vollständige und den Daten entspringende bzw. an ihnen bestätigte Kategorie zu erlangen.

So weisen die Benennungen der Kategorien ein recht breites Phänomenspektrum unter sich zusammen. Die zentralen, aber in den einzelnen Interviews individuell ausgestalteten Kategorien wurden sodann hinsichtlich ihrer Beziehungen und Zusammenhänge untereinander untersucht.

Validität bezeichnet eines der Hauptgütekriterien quantitativer Sozialforschung, anhand dessen die Gültigkeit der Messung, also ob das gemessen wurde, was zu messen beabsichtigt war, festgestellt wird. Qualitativer Forschung wird von quantitativer Seite in der Regel aufgrund der Einbeziehung von Subjektivität in die Forschung und der Anwendung nicht-standardisierter Verfahren von Haus

aus die Validität im Sinne quantitativer Gütekriterien aberkannt. Selbstverständlich besitzen die Ergebnisse qualitativer Untersuchungen aber ebenfalls Gültigkeit, jedoch beruhen klassische Gütekriterien auf einem anderen "Wirklichkeitsverständnis", daher setzt auch die Validierung an anderen Punkten an (s.o.). Relevant ist die Erfassung der sozialen Wirklichkeit, also inwieweit die Konzeptualisierungen der Forschenden, bei denen Interpretationen eine entscheidende Rolle spielen, mit den Wirklichkeitskonzeptionen der Subjekte übereinstimmen (Flick, 1995). Um das beurteilen zu können, müssen Forschungsprozess und Interpretationsleistungen der Forscher nachvollziehbar sein.

Um dies zu gewährleisten, wurden Vorgehen und Verfahren des Forschungsprozesses genau dokumentiert, mit der Absicht, ihn in seiner Gesamtheit transparent, sowie auch die interpretativen Schritte und theoriegenerierenden Gedanken nachvollziehbar und somit valide zu machen.

## **5.4 Darstellung der Ergebnisse**

Nachfolgend sind die Ergebnisse der mit fünf Führungskräften aus einem Technologieunternehmen geführten Interviews aufgeführt.

### **5.4.1 Interview A: Biografisches Gespräch macht wesentliche Aspekte der Führungsbiografie bewusst**

Der erste Interviewpartner war Herr K.<sup>93</sup>, 45 Jahre, von Beruf Architekt und Master of Environmental planning (Umweltplanung). Seine erste berufliche Führungsaufgabe übernahm er direkt nach dem Referendariat als Architekt für die Dauer von zwei Jahren. Später hatte er mit dem Aufbau der Abteilung ‚Internationale Führungskräfteentwicklung‘ eine strategische Führungsaufgabe zu erfüllen. Es folgten verschiedene personelle Führungsfunktionen, und zum Zeitpunkt des Interviews war er seit zwei Jahren Leiter ‚Public and Human Relation‘.

---

<sup>93</sup> Die Namen aller Interviewten werden aus Gründen der Anonymisierung nicht genannt.

Gemäß der beschriebenen Vorgehensweise der Qualitativen Inhaltsanalyse wurden für das Interview für die Zielsetzung der Dissertation, nämlich Ansatzpunkte für die biografieorientierte Kompetenzentwicklung der Führungskräfte zu entwickeln, folgende Kategorisierungen vorgenommen:

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Führung in einem relativ spannungsfreien Raum</li><li>2) Führung aufgrund der Position</li><li>3) Erwartungen der Mitarbeiter</li><li>4) Führen in Zeiten der Umorganisation</li><li>5) Nutzen der Führungskräfteentwicklung</li><li>6) Bedarf an Reflexion der Führung</li><li>7) Ergebnisse der biografischen Übung</li></ol> |
|--|

Abb. 21: Kategorien für das Interview A

### **1) Führung in einem relativ spannungsfreien Raum**

Herr K. unterscheidet in seinem Verständnis von Führung zwischen formaler Führung aufgrund einer Position, die jemand inne hat, und informaler Führung aufgrund einer Situation (vgl. Zeile 11ff.). Weiterhin unterscheidet er zwischen der Führung von Mitarbeitern („*personelle Führung*“) und der Führung einer Aufgabe („*strategische Führung*“). Im Verlauf des Interviews geht er hauptsächlich auf die personelle Führung ein, die für ihn bedeutet: die Mitarbeiter ernst zu nehmen, eine „*riesige Verantwortung zu tragen*“ und sich bis zu einem gewissen Grad mit dem Mitarbeiter und seinen Problemen zu identifizieren.

Gerade aufgrund der Veränderungsprozesse bezieht sich Führung von Teams seiner Erfahrung nach immer auf eine begrenzte Zeit, da sich die Zusammensetzung der Teams aufgrund von Umstrukturierungen ändert. Der Aufbau von persönlichen Bindungen erschwert sich damit. Führung bedeutet für ihn nicht, dass man mit seinen Mitarbeitern befreundet ist, sondern vielmehr, dass die fachlichen Anforderungen „*in einem relativ spannungsfreien Raum*“ umgesetzt werden (Z. 195f.). Allerdings heißt Führung für ihn auch, eine Aufgabe gemeinsam im Team zu bewältigen (vgl. Z. 190ff.).

Ein wichtiger und mehrmals genannter Punkt für ihn ist, dass man sich nicht als Führungskraft über die Größe einer zu führenden Gruppe definiert. Für ihn per-

sönlich ist nicht die Zahl der Mitarbeiter wichtig, sondern vielmehr, ob ihm eine Aufgabe Spaß macht und ob er sich einbringen kann (vgl. Z. 327ff.).

Führung wird sich aus seiner Sicht künftig immer mehr dahin entwickeln, dass man Mitarbeiter als selbständig agierende, denkende und handelnde Menschen ernster nimmt. Es ist wichtig für die „*Beweglichkeit*“ eines Unternehmens, dass die Führungsvorstellung sich weg entwickelt von der traditionellen Aufgaben- und deren Bewältigungsvorgabe („*ich geb' dir eine Aufgabe und sage dir auch die Schritte dorthin*“). Führung muss stattdessen mehr Freiräume und individuelle Lösungswegen ermöglichen (vgl. Z. 227ff.).

Kompetenz in Bezug auf Führung bedeutet für ihn, eine gewisse Fachkompetenz, jedoch vor allem die Führungskompetenz zu haben, d.h. die Mitarbeiter bei ihren Aufgaben zu unterstützen, zu entwickeln und ihnen positives Feedback zu geben (vgl. Z. 353ff.): „*Das Eingehen auf Mitarbeiter und das Motivieren von ihnen ist ein kontinuierlicher Lernprozess. Dabei stelle ich mir häufig die Frage, ob ich in bestimmten Situationen richtig gehandelt habe. Natürlich gibt es Situationen, von denen ich im Nachhinein sage, dass ich hier anders hätte reagieren sollen*“ (Z. 356ff.).

## **2) Führung aufgrund der Position**

Außerberufliche Erfahrungen mit Führung sammelte Herr K. in seiner Jugend als Reiseleitung in Amerika (vgl. Z. 13ff.). Er hatte damals die Aufgabe, eine Gruppe Jugendlicher zusammenzuhalten in einer unbekanntem Umgebung. Geführt hat er damals durch den Versuch, den Teilnehmenden Orientierung zu geben (vgl. Z. 113ff.).

Eine weitere Führungserfahrung machte er nach dem Studium während des Referendariats, als er zum Referendarsprecher gewählt wurde.

Da er bei seinen ersten Führungserfahrungen altersmäßig der Jüngste war, war die Aufgabe der Führung für ihn anfangs mit gewissen Schwierigkeiten verbunden. Dies war auch bei der Bundeswehr der Fall, bei der er eine Führungsaufgabe hatte. Allerdings hat er sich dort durch seine Position als Führungskraft legitimiert, und die Rekruten mussten ihm folgen, da sie sonst sanktioniert worden wären aufgrund von Befehlsverweigerung (Z. 148ff.).

In seinen ersten beruflichen Führungspositionen war das Thema ‚Jugend‘ ebenso von entscheidender Bedeutung: „*Die Aufgabe war spannend, da ich mit*

*vielen gestandenen Mitarbeitern zu tun hatte und eine große Anzahl von Bauvorhaben betreute“ (Z. 42-44).*

Nach zwei Jahren personeller Führung wechselte er den Einsatzort und hatte eine *„strategische Führungsaufgabe“*, d.h. er sollte einen bestimmten Unternehmensbereich aufbauen.

Im Berufs- und Arbeitsleben ist für ihn auch das Führen aufgrund der Position bedeutsam, denn er sagt: *„Durch Anrufe meinerseits konnte die Situation umgehend geklärt werden – und dieses zum Wesentlichen aufgrund meiner Position als Führungskraft.“* (vgl. Z. 205 ff.).

### **3) Erwartungen der Mitarbeiter**

Eine für ihn sehr interessante Führungserfahrung, die er in seinem Berufsleben gemacht hat, ist, dass Mitarbeiter sehr exakte Ziele haben möchten und gar nicht so gerne einen großen Freiraum. Sie wollen klare Entscheidungen haben und sehr genau wissen, wo es lang geht (vgl. Z. 188ff.). Eine weitere Erfahrung ist, dass Mitarbeiter teilweise viel mehr positives Feedback erwarten als die Führungskräfte ihnen geben. Und es kommt vor, dass das von der Führungskraft eigentlich positiv gemeinte Feedback gar nicht als positiv angesehen wird.

### **4) Führen in Zeiten der Umorganisation**

Die Veränderungsprozesse und die vielen Erfahrungen, die jemand macht, verändern aus seiner Sicht das eigene Führungsverhalten (vgl. Z. 306ff.). Für den Interviewten hat Führung insbesondere *„in Zeiten der Umorganisation“* eine entscheidende Bedeutung, denn die Mitarbeiter brauchen Orientierung und ein Leitbild: *„Je mehr Veränderungsprozesse in einem Unternehmen stattfinden, desto größer ist die Aufgabe einer Führungskraft, den Mitarbeitern eine Richtung zu geben“* (Z. 254-256).

Der Führung kommt für ihn dabei die Aufgabe der *„Veränderungskompetenz“* zu: *„Dieses bedeutet, dass Führungskräfte die Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess einbinden und Veränderungsmaßnahmen so früh wie möglich kommunizieren bis hin zu der sehr schwierigen Aufgabe des Personalabbaus“* (Z. 270ff.).

Aus seiner Sicht ist eine Führungskultur im Unternehmen wichtig, d.h. gewisse Führungsprinzipien, die für alle gelten müssen. Und insgesamt ist der Umgang im Unternehmen, d.h. die Unternehmenskultur bedeutsam (vgl. Z. 224).

### **5) Nutzen der Führungskräfteentwicklung**

Herr K. hat selber bereits Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung konzeptionell gestaltet. Teilgenommen hat er an Seminaren zur Gesprächsführung oder speziell das Gestalten von Mitarbeitergesprächen (vgl. Z. 373ff.). Die entsprechenden Inhalte wurden dabei zunächst in theoretischer Form kommuniziert und dann mit praktischen Beispielen durch Rollenspiele und verhaltensorientierten Übungen geübt, um den Umgang mit gewissen Situationen zu erlernen, wie Abmahnungsgespräch, Lobgespräch oder Zielgespräch.

Er bewertet derartige Maßnahmen als sinnvoll: *„Diese Inhalte sind insofern wichtig, als man dabei aus der täglichen Routine herauskommt, Gedankengänge werden aufgebrochen und kritisch hinterfragt“* (Z. 377f.).

Die individuelle Führung wird trotz der Befürwortung von formal organisierten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung aus seiner Sicht aber vor allem durch die individuellen Erfahrungen beeinflusst. Bis zu 95 % macht *„das Leben“* aus und die anderen 5 %, so seine Einschätzung, durch die Teilnahme an Führungsseminaren: *„Der Schwerpunkt des Lernens besteht im täglichen Miteinander, im täglichen Umgang“* (Z. 398f.).

### **6) Bedarf an Reflexion der Führung**

Weiteren Bedarf sieht er in einer regelmäßigen Reflexion der eigenen Führungstätigkeit: *„Es ist immer wichtig von Zeit zu Zeit an Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung teilzunehmen, auch um aus der täglichen Routine herauszukommen und sich selbst zu betrachten. Die Umwelt verändert sich ständig, Entwicklungen sind nicht aufzuhalten. Gerade weil ich mit Menschen zu tun habe, halte ich es für wichtig, nicht starr zu sein und zu verharren, sondern auch hier Situationen zu analysieren und synthetisch zu handeln“* (Z. 404ff.).

### **7) Ergebnisse der biografischen Übung**

Die beiden ersten für ihn in Bezug auf Führung wichtigen Ereignisse liegen zeitlich betrachtet eng beieinander: Mit 16 Jahren übernimmt er die Aufgabe der

Gruppenleitung einer Jugendreisegruppe in die USA. Bei dieser ersten Führungserfahrung ist es für ihn positiv, sich *„als Benjamin in einem fremden Land (USA) zu behaupten“*. Das Stichwort, das für ihn das Besondere bzw. das Herausragende an dieser Erfahrung beschreibt, ist: *„Erste Führungserfahrung“*.

Die zweite wichtige Führungserfahrung war mit 19/20 Jahren die Führungsaufgabe in der Bundeswehr. Das Stichwort für das Besondere hieran ist *„Führen einer großen Einheit in jungen Jahren“*. Beim Führen einer sehr großen Einheit war für ihn positiv, zu erleben, dass es möglich ist *„eine große Anzahl von Personen über einen längeren Zeitraum zu führen“*. Gelernt hat er dabei als positive Konsequenz *„Verantwortung tragen“*.

Mit 32 Jahren wurde er Referatsleiter, was für ihn eine *„sehr verantwortliche Tätigkeit gleich am Berufsbeginn“* bedeutete. Besonders positiv war daran, *„dass mir zum Berufsstart eines der größten Hochbaureferate übertragen wurde“* (Z. 436/437).

#### **5.4.2 Interview B: „Führung leicht gemacht“ ist ab einer bestimmten Ebene nicht mehr möglich**

Der zweite Interviewpartner im Rahmen dieser Untersuchung war Herr S., 52 Jahre, Diplom-Kaufmann, promoviert, Leiter des Bereiches ‚Kommunikation‘ im Unternehmen. Sein Lebenslauf stellt sich in groben Zügen folgendermaßen dar: Nach Studium und Assistenzstelle an der Universität war er fünf Jahre lang in Hamburg bei einem Unternehmen im Bereich Marketing und als Produktleiter tätig. Später war er zwei Jahre in einem amerikanischen Unternehmen aus der Nahrungsmittelindustrie beschäftigt. Danach arbeitete er für zehn Jahre in einem Unternehmen der Automobilindustrie in verschiedenen Funktionen, u.a. im Bereich der Kommunikationsstrategie und ein Jahr lang in Japan als Leiter des Marketings. Ende 1996 wechselte er in das jetzige Unternehmen und hatte verschiedene Führungsfunktionen.

Folgende Kategorisierungen wurden bei der Auswertung der Aussagen dieses Interviews vorgenommen:

- 1) Personalführung im klassischen Sinne
- 2) Führung durch Selbstedukation
- 3) Führung im Produktmanagement
- 4) Führung durch Aufrichtigkeit und klares Feedback
- 5) Besondere Rolle als Führungskraft
- 6) Komplett andere Führung in Japan
- 7) Führung im Change Prozess
- 8) Einfluss der Erfahrungen auf Führung
- 9) Seminarzyklus zur Führungskräfteentwicklung
- 10) Bedarf an Selbstreflexion und Dialog
- 11) Ergebnisse der biografischen Übung

Abb. 22: Kategorien für das Interview B

### **1) Personalführung im klassischen Sinne**

Führung bedeutet für den Interviewten, die Mitarbeiter dahingehend zu führen und zu motivieren, dass sie einer einheitlichen Strategie folgen. Personalführung im klassischen Sinne ist für ihn zum Beispiel die Delegation an weitere Hierarchiestufen, und weitere Aspekte, die mit dem Fachlichen weniger zu tun haben: Mitarbeiter entwickeln, Mitarbeitergespräche, Akquisition von neuen Mitarbeitern, Förderung von neuen Mitarbeitern im Sinne von Weiterentwicklung, aber auch die Anforderung, mitzuteilen, wenn ein Mitarbeiter im Unternehmen keine Zukunft mehr hat. Ein erfolgreiches Team zu führen erfordert aus seiner Sicht immer mehr *soziale Kompetenz* (vgl. Z. 847ff.).

Führung bedeutet für ihn ferner, dass eigene Führungsentscheidungen immer zu rechtfertigen sind gegenüber der nächst höheren Ebene (vgl. Z. 478ff.). Man muss sich in beide Richtungen absichern und sich fragen, ob das, was nach unten ankommt, wirklich der Intention entspricht. Allerdings sollte man bei Führung die Einbindung der höheren Hierarchie möglichst vermeiden. *„Eine Führungskraft, die immer eine übergeordnete Führungskraft als Druckmittel nutzt, um etwas durchzusetzen, ist bedenklich. Dann wird die Durchsetzungskraft und Autorität nämlich in Frage gestellt“* (Z. 486ff.).

Wenn keine disziplinarische Führungsbeziehung vorliegt, muss eine Führungskraft sicherstellen, dass die Sachen trotzdem umgesetzt werden, z.B. durch einen Zwischenbericht, in dem niedergeschrieben wird, dass es nicht weiter geht. „Projektarbeit“ erfordert ein hohes Maß an Integrität, man muss den Men-

schen trauen können, Offenheit im Umgang pflegen, klare Ziele setzen / haben (vgl. Z. 83ff.).

## **2) Führung durch Selbstedukation**

Außerberufliche Erlebnisse und persönliche Erfahrungen in Bezug auf Führung sammelte Herr S. bereits in der Universität, wo er als Assistent promovierte und in der Lehre tätig war, was für ihn eine Form der Führung ist. Diese Tätigkeit hatte er vorher nicht gelernt, sondern sich selbst in „*Selbstedukation*“ beigebracht (vgl. Z. 69ff.).

## **3) Führung im Produktmanagement**

Beruflich hatte er zunächst die Aufgabe der Leitung im Management eines Produktes. Geführt wurde in diesem Bereich seiner Ansicht nach dadurch, dass man die Marke organisiert: *„Es ist also keine personalwirtschaftliche Führung im klassischen Sinne, sondern mehr eine Führung, bei der man die Marke führt bzw. das Produkt, das Projekt. Also man führt über einen Projektleitungsprozess, hat aber keine disziplinarische Weisungsbefugnis“* (Z. 83ff.).

## **4) Führung durch Aufrichtigkeit und klares Feedback**

Er hat die Erfahrung gemacht, dass man mit einer gewissen Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit und auch mit klarem Feedback weiter kommt (vgl. Z. 519ff.). Er hatte z.B. einen Konflikt mit einem Mitarbeiter, der sich berechnete Hoffnungen auf dieselbe Leitungsstelle gemacht hatte. Sie kannten sich bereits aus früherem Kontext und haben versucht, das Problem zu lösen, in dem sie sich privat zu einem klärenden Gespräch getroffen haben. Mit dem Kollegen hatte er ganz offen gesprochen auf einer sehr persönlichen Ebene. Dies war für den Interviewpartner nach eigenen Angaben nicht ganz einfach, weil die Führungsposition für ihn neu war (vgl. Z. 555ff.).

## **5) Besondere Rolle als Führungskraft**

In einem frühen Unternehmen genoss man als Führungskraft einen gewissen Schutz, da bestimmte Hierarchien dort nicht mehr angreifbar waren. Es war eine Art Familie, wenn man nicht gerade *„goldene Löffel klaute“*. In seinem jetzi-

gen Unternehmen ist das ganz anders, da geht es „*hoppla die hopp*“ (vgl. Z. 569ff.), d.h. der Schutz ist dort nicht so gewährleistet.

## **6) Komplett andere Führung in Japan**

Die Führungssituation in Japan war eine ganz andere im Vergleich zu seinen bis dahin gemachten Führungserfahrungen (vgl. Z. 151 ff.). Er ist zwar im Vorfeld seines Aufenthalts darauf vorbereitet worden, aber die Kulturdifferenz war sehr groß, u.a. durch Sprachprobleme. Seine bisherigen Führungserfahrungen und -kompetenzen konnte er dort vielfach nicht anwenden, denn in Japan war z.B. keine klare Führung möglich, sondern die Situationen waren oft gekennzeichnet durch Umwege gehen und Stillschweigen: *„Es war sehr häufig der Fall, dass gerade japanische Mitarbeiter etwas aufnehmen, ihnen kein Feedback, auch kein Negatives geben, aber im Nachhinein schon in der Sekunde des Aufnehmens wussten, „das mache ich jetzt nicht“. Also ein Konterkarrieren durch Aussitzen. Und es gab Seilschaften“* (Z. 305ff.). Man hatte versucht, ihm Steine in den Weg zu legen, und er hat sich dann beraten lassen. Er hat das Gespräch durchaus gesucht, aber die japanischen Kollegen hätten sich hinter dem Thema Missverständnis und sprachlicher Mangel „versteckt.“

Viele seiner Führungskompetenzen, die er hatte, waren dort völlig unbrauchbar: *„Das ist eine ganz andere Form, und da war Führung für mich etwas, also viele der Mitarbeiterführungs-Skills, die ich auch gelernt hatte, waren dort völlig unbrauchbar. Das präzise, nicht böse gemeinte, aber klare Wort, „das und das stell ich mir bei Ihnen vor“, ist ein Affront“* (Z. 236ff.).

Ein weiterer Unterschied zu seinen bisherigen Erfahrungen war, dass in Japan das Privatleben stark einbezogen wird (vgl. 197ff.).

## **7) Führung im Change Prozess**

Das Unternehmen, in dem er jetzt tätig ist, befindet sich momentan in einem großen Veränderungsprozess, an dem er selbst aus seiner Position heraus beteiligt ist (vgl. Z. 578ff.). *„Change Management“* und *„Change Kompetenz“* sind momentan relevant. Die Organisationsstrukturen und das Arbeitsprofil haben eine völlig andere Ausrichtung als zuvor. Für die Mitarbeiter war das mit erheblichen Veränderungen verbunden, denn sie mussten nun vielfach andere Tätigkeiten ausführen. Darüber hinaus wurden personelle Abbaumaßnahmen durch-

geführt, die notwendig geworden sind, da das Unternehmen personell falsch aufgestellt war und ist.

Führen heißt in diesen Prozessen, neben dem Fachlichen organisieren, mit diesen Strukturen umgehen lernen, diesen Veränderungsprozess zu begleiten und Veränderung als etwas permanent Notwendiges zu sehen, zu verstehen und glaubhaft zu vertreten (vgl. Z. 617ff.). Führung heißt weiterhin, die Verunsicherung der Mitarbeiter aufzufangen. Dazu braucht man als Führungskraft Selbstmotivation, weil man auch von den Veränderungsprozessen betroffen sein kann.

Führungskräfte sind immer mehr als Begleiter gefordert und immer weniger als Fachmann. Da letzteres jedoch in der Vergangenheit die wesentliche Anforderung war, sind Umlernprozesse notwendig: *„Und jetzt zu sagen, „ich nehme mich mal zurück und sage, ich kann das fachlich gar nicht so gut beurteilen wie Sie, obwohl Sie an mich berichten“ - das ist ja durchaus denkbar. Das muss auch dieses Unternehmen erst noch lernen“* (Z. 632ff.).

Um diese Prozesse zu unterstützen, hat der Vorstand des Unternehmens eine „Roadshow“ durch die verschiedenen Standorte gemacht und *„Rede und Antwort gestanden“* zu den Veränderungsprozessen: *„Man konnte vorher die Fragen per Internet stellen und kriegte sie dann beantwortet. Das haben wir bewusst gemacht, um diese Nähe zu haben. In diesem Jahr folgen wir dem Thema und sagen, jetzt ist das Change Management eins weiter. Jetzt sind die Mitarbeiter zwar auch gefordert, aber nicht mehr in Toto, sondern jetzt kommt der Vorstand vor Ort und trifft nur noch das Führungsteam der regionalen Umstrukturierung und fragt, „Ihr als Führung, Ihr müsst ja diesen Change Prozess managen, was habt Ihr da für Erfahrungen?“* (Z. 673ff.).

## **8) Einfluss der Erfahrungen auf Führung**

Die Prägung der Persönlichkeit hat für ihn einen dominanten Einfluss auf die Führungseinstellung, die jemand entwickelt (vgl. Z. 832ff.). Obwohl er glaubt, dass dies von der Art des zu führenden Bereiches variiert.

Der Einfluss der Erfahrung auf die einzelne Führungskraft ist für ihn unersetzbar, *„das Learning by doing ist der entscheidende Vorteil“* (vgl. 856ff.). Wenn innerhalb des Unternehmens dafür unterstützende Maßnahmen vorhanden sind, ist das von Vorteil. Ein Beispiel hierfür ist ein „Mentorchip“, in dem man in

einen Dialog tritt, *„wo ein Verhältnis außerhalb des normalen disziplinarischen Umgangs, es auch ermöglicht, näher an eine Person ran zu kommen und dem auch Dinge zu sagen, die in einem direkten Führungsverhältnis vielleicht fast schon zur Beschädigung der persönlichen Beziehungen führen könnte. Das ist sicherlich etwas, was ganz wichtig ist in Unternehmen. Ein Unternehmen sollte großen Wert darauf legen, diese Kompetenz zu entwickeln“* (Z. 862ff.)

Es ist ganz wichtig, das individuelle Führungsverhalten theoretisch zu hinterfragen. Es reicht aber nicht aus, mit theoretischem Wissen einfach *„loszuziehen“*, sondern man muss es wirklich in der Praxis anwenden. Man lernt dabei über das Feedback, was man bekommt oder über den Erfolg. *„So gesehen ist Führung immer ein bisschen etwas Individuelles“* (Z. 874f.).

Aus seiner Sicht wirkt sich das private Umfeld auf Führung aus, d.h. die außerberuflichen Erfahrungen, denn *„Führung findet ja praktisch permanent im ganzen Leben statt“* (Z. 882).

### **9) Seminarzyklus zur Führungskräfteentwicklung**

Die Unterstützung der Führung durch verschiedene Maßnahmen in einem früheren Unternehmen hat ihm sehr geholfen (vgl. Z. 115ff.). Die Teilnahme daran war verpflichtend, um eine Führungsfunktion übernehmen zu können, d.h. er musste an einem Seminarzyklus teilnehmen mit internen und externen Personaltrainern zu Mitarbeitergesprächen, Gesprächsführung, ‚Missliebige Themen ansprechen‘, ‚Führung analog Reifegrad der zu Führenden‘. Dadurch hat er das erste Mal gemerkt, wie heterogen Führung sein kann.

Es gab auch Assessment Center, in denen die Teilnehmenden bewertet wurden und Feedback bekamen mit Empfehlungen, an welchen Seminarmodulen verstärkt weiter gearbeitet werden sollte, um die individuellen Fähigkeiten zu verbessern.

Er ist der Auffassung, dass man Durchsetzungskraft und Autorität in Trainingsmaßnahmen durchaus lernen kann (vgl. Z. 494ff.). Im jetzigen Unternehmen wird das zwar angeboten, aber das setzt Eigeninitiative voraus, denn es ist nicht verpflichtend (vgl. Z. 139ff.).

Der so genannte ‚Dialog im Team‘ ist eine Maßnahme, die sein Arbeitsbereich der ‚Kommunikation‘ im Unternehmen eingeführt hat und dient dazu, den Informationsfluss und die Kommunikation zu erhöhen, indem *„die Führungskraft un-*

*ter Einbezug der direkten Führungsebene da drunter, wiederum die Führungsebene da drunter direkt adressiert. Ganz banal, der Abteilungsleiter hat seine Gruppenleiter oder Teamleiter bei sich, spricht aber an die Mitarbeiter. Und muss dieses Change Management für seinen konkreten Bereich umsetzen. Das haben wir gesagt, das ist ein Projekt, das haben wir im vorigen Jahr durchgezogen, d.h. 160.000 Mitarbeiter sind auf diese Weise in Kontakt getreten“ (Z. 657ff.). Die Führungskräfte können sich dabei Module aus dem internen Netz runter laden kann, und sich z.B. eine Präsentation zusammenstellen mit Sprachtext und mit Modulen der Anrede. Es ist eine Art Selbstlernmedium.*

Als weitere Maßnahme zur Kompetenzentwicklung, die der Interviewte selbst bereits erlebt hat, nennt er die Aufwärtsbeurteilung, die man als Führungskraft veranlassen kann, oder das „360 Grad Feedback“, bei dem die Führungskraft von Mitarbeitern und Vorgesetzten, also dem fachlichen Umfeld bewertet wird. Die dabei erzielten Ergebnisse bestätigten seine Selbsteinschätzung über seine Stärken und seine Schwächen: *„Wenn ich da Ergebnisse gefunden hätte, mit denen ich überhaupt nicht hätte leben können, dann hätte mich das gewundert. Es hat sich im Wesentlichen bestätigt, was ich vermutet habe, was gut ist und wo ich vermutet habe, wo ich mich entwickeln muss“ (Z. 707ff.).* Allerdings ist es aus seiner Sicht trotz der Erkenntnis schwer, etwas zu verändern, weil man ab einer bestimmten „Stufe“ ein gewisses Persönlichkeitsprofil und eine gewisse „Abwehrstufe“ hat, und sich zu verändern, ist dann sehr schwer.

### **10) Bedarf an Selbstreflexion und Dialog**

Der Interviewpartner sieht Bedarf darin, dass man sich selbst permanent hinterfragt durch Selbstreflexion, und im Dialog mit anderen Führungskräften und den Mitarbeitern immer wieder *„die Dinge auffrischt“* (vgl. 778ff.). Die Teilnahme an einem Führungsseminar kann er sich nicht vorstellen, da im Unternehmen vorausgesetzt wird, dass dies *ab einer bestimmten Ebene nicht mehr nötig ist.*

Eine individuelle Selbstreflexion kann beispielsweise dadurch erfolgen, dass man im individuellen Führungsumfeld permanent einen so genannten „Roundtable“ einrichtet, bei dem ein Teamdialog stattfindet, der mit kritischem Feedback versehen ist.

Weiterhin besteht aus Sicht des Interviewten ein Bedarf an Instrumenten wie Mitarbeitergespräche, Vereinbarung von Zielen, Monitoring von Zielen und

Feedback über die Zielerreichung. *„Und das ist dann eine individuelle Sache. Und in diesem Gespräch ist immer eine Zweiseitigkeit, da kriegen Sie auch zurück gespiegelt und gesagt, „na ja klar, Ziel nicht erreicht, aber da haben Sie ja das und das auch nicht gemacht“ (Z. 813ff.).*

### **11) Ergebnisse der biografischen Übung**

Das erste für ihn wichtige Ereignis in Bezug auf Führung fand im Alter von 20 Jahren statt, als er Schulsprecher geworden ist. Das Besondere war für ihn daran, im *„Mittelpunkt“* zu stehen. Gelernt hat er daraus *„Konfliktmanagement“*, d.h. er hat *„zum ersten Mal Druck gekriegt und Druck ausüben müssen“* (vgl. Z. 933ff.).

Das zweite Ereignis war mit 32 Jahren als er Abteilungsleiter wurde und damit seine *erste Führungsaufgabe* bekam. Das Stichwort dazu ist: *„Bestätigung.“* Dies war für ihn eine positive Erfahrung.

Als drittes Ereignis nennt er seinen Aufstieg zur *„oberen Führungskraft“*, was er als *„zweiten Schritt“* bezeichnet. Die Erfahrung dazu war, dass es ihm *Spaß macht, aber gleichzeitig auch „hart“* ist. Und dann hat er als Alternative bewusst in das jetzige Unternehmen gewechselt, weil im vorherigen Unternehmen *„Schluss von der Karriereleiter her war“*. Er wollte noch mal was ganz Neues machen.

Diese Aufstiegsthematik ist nach seinen Angaben wichtig für ihn: *„Aber es ist schon so, dass kann man hieraus erkennen, dass dieses Erklimmen irgendwo für mich zum Job dazu gehörte. Es war nicht nur die fachliche Thematik. Sondern, das kann man vielleicht noch dazu schreiben, das ist vielleicht nicht schlecht: Bewegen. Und Verändern. Das ist etwas, wo ich sage, das ist so ein bisschen ein Punkt“* (Z.943ff).

### 5.4.3 Interview C : Hinter Standard-Programmen kann man sich verstecken

Das dritte Interview wurde mit Frau M. geführt, 37 Jahre, Diplom-Betriebswirtin, im Unternehmen zuständig für Controlling und Werbebudgets.

Die Auswertung der Aussagen hat zu folgenden Kategorien geführt:

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Führung als gruppendynamischer Prozess</li><li>2) Sprecherin der Gruppe</li><li>3) Klare Führungsrolle schaffen</li><li>4) Besondere Eigenschaften einer Führungskraft</li><li>5) Vielfältige Führungsformen im Unternehmen</li><li>6) Auswirkungen der Veränderungen</li><li>7) Instrumente für Führungskräfte</li><li>8) Erfahrungen mit Führung geben mehr Selbstsicherheit</li><li>9) Management-Training für Frauen</li><li>10) Bedarf an Entwicklung der Kommunikation und der Strategie</li><li>11) Ergebnisse der biografischen Übung</li></ol> |
|--|

Abb. 23: Kategorien für das Interview C

#### 1) Führung als gruppendynamischer Prozess

Führung ist für Frau M. immer weniger an fachlichen Inhalten orientiert, sondern man erarbeitet eher im Team eine strategische Ausrichtung. Das Führen einer Gruppe wird zunehmend wichtiger, d.h. in Kontakt zu gehen und die Prozesse zu gestalten (vgl. Z. 307ff.).

Für sie bedeutet Führung, dass sie ihre Gruppe einzuschätzen weiß, jeden Mitarbeiter in seiner Leistungsfähigkeit, intellektuell als auch von der Ausdauer. *„Ein Stückweit wirklich wie ein Fußballtrainer, der genau weiß, wie setze ich mein Team ein, ohne selber Fußball zu spielen, um dann den Sieg nach Hause zu fahren“* (Z. 326ff.).

Führung heißt für sie ferner, den Mitarbeitern klar zu machen, dass sie etwas können, wenn sie nur wollen. Die Führungskraft gibt die dafür notwendige Hilfestellung, zum Beispiel in Form von Orientierung.

Ihre derzeitige Führungssituation ist dadurch gekennzeichnet, dass sie direkt mit dem Vorstand zusammen arbeitet. Ihre Mitarbeiter sind insofern Spezialisten, die sie als Führungskraft zusammen bringen muss (vgl. Z. 332ff.).

Führung hat sich durch die Veränderung der Halbwertszeiten von Wissen verändert, d.h. Führung außerhalb von Fachkompetenz wird immer bedeutsamer (vgl. Z. 801ff.). Zwar hat sie selbst noch keine sehr lange Erfahrung mit Führung, aber in dieser Zeit hat sich vieles von dem, was von einer Führungskraft gefordert wird, verändert. Führung heißt immer mehr, sich schnell in unbekannte Themen einzuarbeiten. *„Je schneller ich Dinge verstehe und analysieren kann, umso besser kann ich sicherlich meinen Job auch machen, aber ich muss ihn nicht selber tun können. Ich muss ihn nur noch - was heißt nur noch - ich muss ihn verstehen“* (Z. 810ff.).

In Bezug auf die persönlichen Erfahrungen und Erlebnisse zur Führung außerhalb des Berufs- und Arbeitslebens, ist für Frau M. wichtig, dass sie Führung immer als einen gruppenspezifischen Prozess erlebt hat (vgl. Z. 15ff.). Sie hat viele Geschwister, ist zum Teil im Kinderheim groß geworden und war insofern immer viel mit Gruppen zusammen. Führung hat sie immer entweder als Teil einer Gruppe, als Gruppenführerin oder durch Erzieher, Sozialpädagogen und Psychologen erlebt, die versucht haben, in den gruppenspezifischen Prozess einzugreifen.

## **2) Sprecherin der Gruppe**

Zu ihren außerberuflichen Führungserfahrungen: Frau M. und ihre Geschwister waren früher immer etwas Besonderes, weil sie auf eine höhere Schule gingen, und weil sie am Wochenende Zuhause beim Vater waren, d.h. sie lebten unter ganz anderen sozialen Bedingungen als im Kinderheim. Im Heim war Frau M. zwar Außenseiterin oder -stehende, aber trotzdem war sie häufig „Sprecherin“ der Gruppe. Sie hatte das Vertrauen der Gruppe, diese vertreten zu können, was sie mit einer gewissen verbalen Überlegenheit erklärt und einer Ausstrahlung, die besagte, *„ich vertrete euch“*, und *„ich setze mich für euch ein“* (vgl. Z. 69ff.). Weiterhin war sie immer argumentationsstark und *„phantasievoll“* im Umgang mit den Interessen von anderen, d.h. diese zu verbinden und Gemeinsamkeiten zu finden. Vorbilder hatte sie nicht. Sie war immer eine Meinungsbildnerin, ohne vor der Gruppe zu stehen. Sie hielt an ihren Überzeugungen

fest, und in kritischen Situationen kamen die Probleme immer *„irgendwie in ihre Hände“*.

Die Interviewte spricht von einer *„gelernten Führung“* (vgl. Z. 463ff.). Das heißt für sie persönlich, dass sie Führung gelernt hat in dem Sinne, immer auf gruppendynamische Prozesse zu gucken. Diese haben sie interessiert, und diese fand sie spannend.

### **3) Klare Führungsrolle schaffen**

Beruflich ist ihr eine Situation nachhaltig in Erinnerung geblieben, in der eine ihrer früheren Vorgesetzten sich beruflich verändern wollte und die Abteilung verlassen hatte, *„und die gesamte Abteilung in so ein Loch gefallen ist. Das war für mich ein ganz einschneidendes Erlebnis, wie sehr Führung unselbständig machen kann oder auch fast entmündigen kann. Diese Gruppe oder diese Abteilung war in so eine emotionale Irritation geraten, dass der ganze Laden nicht mehr arbeitsfähig war“* (Z. 187ff.).

Diese ehemalige Vorgesetzte hatte ihre Leute sehr emotional an sich gebunden, und als sie weg war, suchten die Mitarbeiter nach Orientierung, *„wer übernimmt hier welche Rolle“* usw. Die Interviewte hat diesen Prozess beobachtet und sich selber nicht so verhalten, und sie ist dadurch aufgefallen und wurde zum Teil deshalb angegriffen.

Zu ihrer ersten eigenen Führungsposition wurde sie ernannt (vgl. Z. 226). Es hatte keine geregelte Übergabe gegeben, und das Team war ein halbes Jahr ohne Führung gewesen und hatte erhebliche Arbeitsrückstände. Sie selbst war noch relativ jung, und sie wurde vom Team nicht unbedingt mit offenen Armen empfangen: *„Ich habe deutlich gemacht, was meine Funktion dort sein soll und dass man diesen Prozess dort gemeinsam gehen muss. Und habe ein Stückweit meine Person in den Vordergrund gestellt im Sinne von „ich gebe euch Information, wo ich herkomme, und was ich bisher gemacht habe, und wo ich die neuen Ziele hier sehe, und wie wir gemeinsam miteinander arbeiten“. Und dann habe ich es dabei erst mal belassen. Mich nicht jetzt persönlich damit auseinandergesetzt, dass ich da vielleicht benutzt wurde, um irgendwelche Dinge zu projektieren. Das war sicherlich ein einschneidendes Erlebnis zum Thema Führung“* (Z. 250ff.).

#### **4) Besondere Eigenschaften einer Führungskraft**

Frau M. hat während des Interviews viel darüber reflektiert, was sie als Führungskraft auszeichnet oder welche persönlichen Eigenschaften sie für die Führungsaufgabe mitbringt. Wichtig ist für sie, ihre Kreativität zu leben. Dazu gehört viel Freiraum, viele eigene Entscheidungsmöglichkeiten, viel „Mitbekommen“ und viele Inputs (vgl. Z. 98ff.).

Sie ist immer jemand gewesen, der an den eigenen Prinzipien im Sinne von Verlässlichkeit festgehalten hat. Auch in kritischen oder stressigen Situationen, die für sie selber zum Teil emotional belastend waren, hat dies nicht zu einer Verhaltens- oder Meinungsänderung geführt (vgl. Z. 121ff.). Die emotionale Belastbarkeit ist bei ihr stark ausgeprägt. Nach außen hin ist Gelassenheit, Ruhe sowie eine Beharrlichkeit da.

Ein Kollege gab ihr einmal die Rückmeldung, sie habe einfach einen gewissen „Auftritt“ (vgl. Z. 506ff.). Gemäß ihrer Selbsteinschätzung würde sie sagen, das kommt daher, dass sie keine Angst vor Menschen und dass sie eine Wertschätzung für Menschen hat. Sie behandelt zum Beispiel ihren Neffen genauso wie einen Erwachsenen, und Menschen spüren das. Sie macht keine Unterschiede und fragt nach den Interessen und nach dem Befinden.

#### **5) Vielfältige Führungsformen im Konzern**

Pauschal heißt Führung in ihrem Unternehmen „*der Unternehmer im Unternehmen*“ (vgl. Z. 295ff.). Insgesamt ist die Führung aber so vielfältig wie der Konzern vielfältig ist, d.h. es kann nicht davon gesprochen werden, dass es nur eine Form der Führung gibt. Die Aufgaben sind auch ganz unterschiedlich in den dezentralen Stellen und in der Zentrale; zum Teil arbeitet man sehr operativ und zum Teil sehr strategisch. Man muss sehr unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Bildungsabschlüssen führen.

Sie nimmt im Unternehmen allerdings eine gewisse Führungsschwäche wahr (vgl. Z. 458ff.). Das wird für sie u.a. daran deutlich, dass es keine verpflichtende Führungskräfteentwicklung gibt. Viele Leute führen nur über Fachkompetenz, über Knowhow-Vorsprung, über Informationsvorsprung oder über ihre hierarchische Funktion. Und dann gibt es welche, die ein Stückweit ausgebildete Führungskräfte sind. Diese haben Führung „*gelernt*“, was die Interviewpartnerin

aber nicht an einem ganz bestimmten Abschluss fest macht, sondern was für sie durch verschiedene Wege zu erreichen ist.

Obwohl sie die Führungskultur im Unternehmen durchaus kritisiert, ist ihre persönliche Führungsvorstellung mit der Führung im Unternehmen vereinbar: *„da ist genug Platz - vielleicht auch zu viel Platz“* (Z. 587ff.).

## **6) Auswirkungen der Veränderungen**

Durch die gegenwärtigen Veränderungsprozesse hat sie als Führungskraft mit der Tatsache zu tun, dass die Schwächsten immer darunter leiden müssen, wenn am schnellsten „der Druck abgelassen“ wird (vgl. Z. 173ff.). Durch den Wandel hat es ihr eigenes Team schwer, die eigene Position im Veränderungsprozess wahrzunehmen, und auch sie als Führende hat erhebliche Probleme damit, ihr Expertenteam in den Prozess einzuordnen (vgl. Z. 340ff.). Führung in Veränderungsprozessen heißt auch bei den Mitarbeitern *„immer mitzubekommen, wo steht jemand gerade. Ist er in der Phase der totalen Ablehnung, hat er vielleicht schon verstanden, wo die Reise hingeh“* (Z. 343ff.). Sie muss als Führungskraft ferner mitbekommen, ob es bei Konflikten einen privaten Grund oder eine Störung im Team gibt. Die Veränderungsprozesse belasten die Gruppe – die Mitarbeiter und sie selbst als Führungskraft.

## **7) Instrumente für Führungskräfte**

Zum Umgang mit den Veränderungsprozessen bekommt sie als Führungskraft verschiedene Instrumente vom Personalbereich „an die Hand“, die unter dem Stichwort „Toolbox Change Management“ laufen (vgl. Z. 403ff.). Darin enthalten sind Informationen zu Veränderungsprozessen, z.B. was passiert in Gruppen oder wie gehen Menschen mit Veränderungen in verschiedenen Phasen um. Ferner gibt es ein Portfolio wie Leitfäden zu Fragestellungen, Vorschläge zur Gesprächskultur oder zu Informationsgesprächen. Aber: die Interviewte sieht dieses Portfolio eher kritisch: *„Mir scheint das manchmal zu sehr lehrbuchhaft, auch wenn das sicherlich sehr konkret schon auf unsere Arbeitssituation zugeschnitten ist. Und die eigentliche Frage, die ich mir eben nämlich zum Beispiel auch stelle, meine aktuelle Frage in Führungssituationen, wie nah und wie weit weg, und wie viel gebe ich von mir, wird dadurch nicht beantwortet. Die wird aus meiner Sicht instrumentalisiert. Aber das ist meine ganz persönliche Wahr-*

nehmung dazu, dass man Führung damit nicht besser macht“ (Z. 409ff.). Diese „Toolboxen“ und Werkzeuge fördern die Führungsprozesse nicht wirklich, weil man sich hinter diesen „verstecken“ kann. Eine Evaluation dieser Situationen findet nicht statt; es gibt keinen Coach oder Supervisor, mit dem man sich darüber auseinander setzen kann. Das kann man zwar alleine machen, und sie macht das für sich, aber die Führungskräfte, die sich nicht wirklich auseinander setzen wollen, können sich dahinter „verstecken“.

Aus ihrer Sicht müsste Führungskräfteentwicklung durch Instrumente wie Coaching, Supervision etc. verpflichtend im Unternehmen gestaltet werden, damit sich im Unternehmen mehr eine Unternehmens- und Führungskultur vereinigt. Ab einer gewissen Funktion sind Führungskräfte selbst verantwortlich dafür, sich weiterzuentwickeln (vgl. Z. 436). Bei einem verpflichtenden Programm ist sie skeptisch, denn auch dann könnten sich Führungskräfte dahinter verstecken.

## **8) Erfahrungen mit Führung geben mehr Selbstsicherheit**

Erfahrungen sind ein wichtiger Aspekt für die Führung, denn mit jeder neuen Erfahrung wird sie gelassener, und mehr innere Ruhe kehrt ein (vgl. Z. 598ff.). Sie bekommt positive Rückmeldungen und Bestätigungen, und sie merkt, dass so wie sie Führung handhabt, es gut und erfolgreich ist. Die Erfahrungen mit Führung geben ihr mehr Selbstsicherheit: *„Es ist vielleicht ein anderer Adrenalinpiegel in stressigen Situationen. Da muss einfach immer mehr kommen, dass das wirklich Stress auslöst. Zu einer Führungssituation gehört ja auch, dass irgendwas kommt, was jetzt völlig einem quer schießt und eigentlich Stress auslösen kann, und mit den Jahren löst das bei mir nicht mehr unbedingt Stress aus. Das hat sich verändert. Gelassenheit ist das falsche Wort. (...) Gelassenheit hat mir zuviel von, dass man sich es bequem macht. Ja, es ist immer wieder, dass ich mir das erarbeiten muss, dass es mir so damit geht. Aber das ist halt schon von der Lernkurve her einfach. Die Situation ist bekannt, man hat Handlungsalternativen, man weiß, wie was wirkt, ich lerne mich selber immer besser kennen, klar“*. (Z. 602ff.).

Früher hatte sie einen gewissen Druck, „anzukommen“, so dass sie die Leute „platt“ geredet hat, aber heute kann sie sich da eher zurücklehnen (vgl. Z. 646ff.). Sie hatte früher ein Problem damit, nicht konkret genug zu werden oder

einfach ruhig zu sagen, was sie von einem Mitarbeiter fordert. Manchmal ist sie vielleicht noch ein wenig zu liberal, und sie muss deutlicher ihre Ziele setzen.

### **9) Managementtraining für Frauen**

Sie hat an einem Managementtraining-Programm für Frauen teilgenommen. Diese Maßnahme ging über ein Jahr - zehn Wochenenden mit unterschiedlichen Themen und begleitenden Coaching-Gesprächen (vgl. Z. 475ff.). Bei diesem Programm kristallisierte sich heraus, dass sie diejenige war, die in der Trainingsgruppe Orientierung gab. Und es kam dazu, dass eine Konkurrenzsituation zwischen ihr und einer anderen Teilnehmerin entstand. Frau M. hat damals „zum ersten Mal im Leben“ entschieden, dass sie nicht diejenige ist, „die andere retten muss“, und damit hatte sie es sehr schwer, aber es war für sie ein Gewinn, das durchzuhalten (vgl. Z. 560).

Sie hat ferner an einem Mentoring-Programm teilgenommen (vgl. Z. 623ff.). Das hatte einen großen Einfluss, nicht unbedingt auf ihre Führungskompetenzen, aber auf die Einschätzung von Erfahrungen. Sie hat dabei die Feststellung gemacht, dass sich durch die Erfahrungen die Sichtweisen auf Prozesse und Sachverhalte verändern, dass sich der persönliche Blick darauf weiterentwickelt: „Oder ganz andere Dinge hören konnte, die ich vielleicht, wenn ich es auch zweimal vorher schon gehört habe, gar nicht hören konnte“ (Z. 638ff.).

Bei Seminaren, in denen Gesprächsführung geübt wurde, bekam sie häufig die Rückmeldung, dass sie das wohl schon mal gemacht hätte, obwohl das nie der Fall war. Sie hat die Gespräche immer so geführt, wie sie es für richtig hielt, und das war nicht antrainiert (vgl. Z. 664ff.). Die Interviewte hat sich dann selber gefragt, wie geeignet ein Instrument überhaupt ist, wenn sie das so wahrnimmt. Für sie hat das etwas damit zu tun, wie sehr man sich grundsätzlich selber reflektiert: „Und andere Teilnehmer und Teilnehmerinnen in solchen Gesprächssituationen, die reflektieren überhaupt nicht, wie es ihnen geht. (...) Einfach aufmerksam zu sein mit sich, mit der Situation und mit dem Gegenüber auch, Signale wahrzunehmen. Und ich denke, dass da viele Leute in Gesprächssituationen einfach überhaupt nicht sensibel sind. Mit sich nicht sensibel sind, mitzukriegen „mir geht's überhaupt schlecht jetzt, weil ich so ein Gespräch hab“, oder

*mit dem anderen auch. Und dass das sicherlich ausschlaggebend für solche Seminare ist, vielleicht so eine Sensibilität auch zu erzeugen, wenn die noch gar nicht da ist“ (Z. 683ff.).*

### **10) Bedarf an Entwicklung der Kommunikation und der Strategie**

Sie sieht einen weiteren Bedarf an der Auseinandersetzung mit dem Thema Kommunikation, da sich wie bereits beschrieben wurde durch die Erfahrungen der „Blick“ verändert und ganz neue Erkenntnisse gewonnen werden. Aus ihrer Sicht lohnt es sich immer wieder, das Thema Kommunikation zu behandeln (vgl. Z. 651ff.).

Darüber hinaus sieht sie Bedarf in strategischen Themen (vgl. Z. 702ff.). Eine Überzeugung von ihr ist, dass sich die Führungsqualitäten steigern, wenn man besser in strategischen Themen ausgebildet wird: *„Und ich denke, dass ich noch eher Leuten ein Bild von etwas geben kann, wo ich vielleicht selbst manchmal noch gar nicht so richtig weiß, wo geht die Reise hin, wenn ich mich in strategische Richtungen bewege. Dort lerne Strategien zu entwickeln, nicht jetzt einfach auf einer konzeptionellen Ebene, sondern wirklich in Richtung Vision zum Beispiel“ (Z. 715ff.).*

### **11) Ergebnisse der biografischen Übung**

Ein für sie wichtiges Ereignis in Bezug auf Führung war mit 14 Jahren beim *„Zelten mit der Heimgruppe im Ausland“*. Es gab eine Situation, in der es konkret um Wasserskilaufen ging. Das Besondere daran war für sie: *„ich bin anders und mache meins“*, d.h. sie hat nicht übernommen, was die Gruppe vorgab. Und zu ihrer eigenen Überraschung stellte sie fest, dass das in Ordnung war (*„Akzeptanz für mich“*). Sie hatte vorher gedacht, dass dies das eigentliche Problem war, warum sie nicht Teil der Gruppe war, aber die Akzeptanz war da. Es war einfach eine Entscheidung von ihr, entsprechend ihrer eigenen Bedürfnisse zu handeln.

Das zweite wichtige Ereignis war im Alter von 23 Jahren. Damals hatte sie als eine Leistungsträgerin in der Abteilung *„Stress mit dem direkten Vorgesetzten“*, der in ihr wohl eine Bedrohung sah, weil sie in Arbeitsabläufe unterstützend eingriff und im Team half. Der Vorgesetzte ist für sie das beste Beispiel dafür,

wie man nicht führt. Gelernt hat sie dabei Erfahrungen *im Umgang mit Organisation und Belastbarkeit*.

Mit 33 Jahren hatte sie das erste Mal als Führungskraft mit einem Alkoholkranken in ihrer Abteilung zu tun und mit dem Problem, wie geht man mit Menschen um, die Suchtprobleme haben. Sie hat ganz klar erfahren, dass man „*persönliche Grenzen ziehen*“ muss. Bis dahin war ihr Anspruch noch eher, sich nicht nur auf den eigentlichen beruflichen Kontext beziehen, sondern einem Menschen zu helfen („*Helfersyndrom*“). Mittlerweile hat sich ihre Einstellung dazu geändert, und sie kann sich besser abgrenzen.

#### **5.4.4 Interview D: Vorbilder sind sinnvoll als Coach**

Das vierte Interview wurde mit Frau W. geführt, 42 Jahre alt. Zu ihrem Lebenslauf: Sie hat nach dem Abitur zunächst Erzieherin gelernt und danach Diplom-Pädagogik mit den Schwerpunkten Erwachsenenbildung und Heilpädagogik studiert. Später absolvierte sie ein verwaltungswirtschaftliches Zusatzstudium und eine betriebliche Trainer-Ausbildung. Ihre Führungsfunktion zum Zeitpunkt des Interviews war sie Leitung der Vertriebssteuerung in einer dezentralen Organisationseinheit.

Folgende Kategorien wurden bei der Auswertung entwickelt:

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) Führung heißt Loslassen von operativen Aufgaben</li><li>2) Intuitive Führung</li><li>3) Führungsrealität ist anders als Vorstellung</li><li>4) Einfluss des Vorbildes</li><li>5) Führung im Unternehmen geht drunter und drüber</li><li>6) Frauen führen anders als Männer</li><li>7) Coaching für Führungskräfte</li><li>8) Ergebnisse der biografischen Übung</li></ol> |
|--|

Abb. 24: Kategorien für das Interview D

##### **1) Führung heißt Loslassen von operativen Aufgaben**

Führung wird von Frau W. zum einen beschrieben als das Loslassen von operativen Aufgaben: „*Solange man sich dann auch noch in operativen Themen*

*verstrickt, kann man keine Führung machen. Zu wissen wie es geht, ist super hilfreich und hilft einem auch sehr bei der Bewertung der Tätigkeiten, die die Kollegen machen“* (Z. 202ff.), aber die Delegation von Aufgaben an die Mitarbeiter ist wichtig, damit Führungskräfte ihrer eigentlichen Aufgabe, nämlich dem Führen gerecht werden. Führung bedeutet also, dass eine Aufgabenverteilung und Delegation umgesetzt wird.

Die Mitarbeiter müssen von der Führungskraft darin unterstützt werden, die Aufgaben bewältigen und Entscheidungen treffen zu können (vgl. Z. 484ff.).

Zum Führungsverständnis der Interviewten gehört ferner, dass man eine Distanz zum Mitarbeiter wahren muss: *„Ich mache hier einen Job für die Firma, habe hier das Management und die Managementmeinungen zu vertreten, und der Spagat ist, meine Überzeugung im Sinne von Wertschätzung in Richtung Mitarbeiter trotzdem hinzukriegen. Und das war das erste halbe Jahr ziemlich hart* (Z. 106ff.).

Ein weiterer Aspekt von Führung ist für Frau W. der Umgang mit Konflikten mit Mitarbeitern. Sie ist der Ansicht, dass man die Mitarbeiter nicht *„platt“* machen darf, sondern sich als Führungskraft auch mal zurücknehmen muss (vgl. Z. 365ff.). Weiterhin gehört zu ihrem Verständnis, dass man als Führungskraft nicht *„einer unter vielen“* ist, sondern dass man selbst außen steht. Und man hat dafür zu sorgen, dass das Team arbeitsfähig ist. Diese Erkenntnis hat sie für sich erst lernen müssen (vgl. Z. 176ff.).

Die Führung der Mitarbeiter hat für sie erste Priorität, denn sie ist der Meinung, *„wenn ich mit einem vernünftigen Ziel da stehe, und die Leute fühlen sich ernst genommen, und da kommt eine Wertschätzung rüber, dann liefern die mir auch eine super, wirklich eine super Arbeit ab* (Z. 480ff.). Viele Mitarbeiter sind diesen Führungsstil nicht gewöhnt. Sie sind es gewohnt, dass man sich entweder gar nicht um sie kümmert, oder dass sie Druck kriegen.

Führung bedeutet für die Interviewte auch, dass sie regelmäßig die Außenstandorte besucht und die Mitarbeiter trifft, und zwar alle Mitarbeiter und nicht nur die Führungskräfte, damit ein Kennen lernen untereinander möglich ist. Dieses ist notwendig, um eine gemeinsame Arbeitsbasis zu entwickeln und relevante Informationen weitergeben zu können (vgl. Z. 767ff.).

## 2) Intuitive Führung

Ihre persönlichen Erfahrungen in Bezug auf Führung außerhalb des Berufslebens beziehen sich insbesondere auf die Zeit im Jugendferienlager, in das sie zunächst als Teilnehmerin und später als Gruppenleiterin mitfuhr (vgl. Z. 19ff.). Sie hat über einen längeren Zeitraum Jugendarbeit in der Christlichen Arbeitnehmerjugend gemacht, und dort wurde das Thema Führung für sie relevant. Führung gestaltete sie damals so, dass sie viele verschiedene Sachen mit den Kindern gemacht und „*mit denen verrückte Dinge gemacht*“ hat (vgl. Z. 256ff.). Aus ihrer Sicht waren die Kinder damals ohne Probleme zu führen, und die Gruppenleiter waren untereinander gleichberechtigt. Ein „*Schlüsselerlebnis*“ war, dass sie gemerkt hat, man muss den Kindern einerseits ihren Raum lassen, aber andererseits muss man ihnen zeigen, dass man auch anders kann (vgl. Z. 321ff.).

Geführt hat sie damals „*intuitiv*“, d.h. sie meint nicht, dass das jemand mal vorher so bei ihr gemacht hat als sie Kind und Teilnehmerin war, sondern das war einfach in der Situation da. Sie hat immer versucht, begleitend in diesen Situationen zu sein, anstatt ein Kontra zu produzieren (vgl. Z. 330ff.).

## 3) Führungsrealität ist anders als Vorstellung

Die erste Führungsaufgabe dieser Interviewten war die Leitungsstelle in der Vertriebssteuerung, bei der sie circa 20 Mitarbeiter zu führen hatte (vgl. Z. 57ff.). Gelernt hat sie dort, dass Führung bedeutet, sich im ersten halben Jahr „*einen Satz blaue Augen zu holen. Man geht da mit einer Euphorie, mit einem Selbstverständnis und mit einer Erwartungshaltung ran*“ (Z. 101ff.). Sie hat die Erfahrung gemacht, dass die Führungsrealität von diesen Vorstellungen abweicht, und daher wirkten die ersten Erfahrungen sehr „*ernüchternd*“.

Für diese Interviewpartnerin war die wichtigste Erfahrung, dass „*man sich als Person da raus nehmen muss*“, d.h. um erfolgreich zu führen, besteht die Notwendigkeit sich persönlich von der beruflichen Anforderungssituation abzugrenzen und eine gewisse Distanziertheit einzunehmen. Im ersten halben Jahr waren diese Erfahrungen für sie schwierig (vgl. Z. 104ff.).

#### **4) Einfluss des Vorbildes**

Das Führungsverhalten von Frau W. wurde in hohem Maße beeinflusst durch einen Vorgesetzten, der in positiver wie negativer Hinsicht ein Vorbild für sie war (vgl. Z. 63ff.). Er war für sie ein kritischer Feedbackgeber, ein persönlicher Coach. Er hat ihr sehr geholfen und *„hat sie ihren Qualifikationen entsprechend auf die Bahn geschubst.“* Als sie über alternative Karrierewege außerhalb des Unternehmens nachdachte, hat er ihr *„gründlich den Kopf gewaschen“* und ihr letztlich den Rat gegeben, im Unternehmen zu bleiben und ihrer Karriere dort nachzugehen.

Trotz früherer Zweifel (*„das habe ich ihm erst nicht geglaubt“*) weiß sie heute in der *„Nachbetrachtung“*, dass er ihr die richtigen Tipps gegeben hat (vgl. Z. 81ff.). Das Wichtigste damals war, das Feedback von ihm annehmen zu können. Er hat ihr klar gesagt, dass sie dieses oder jenes lernen müsste: *„Er hatte so Schlagworte wie, was weiß ich, irgendwie so „kannst du nichts dran machen, musst du an dir vorbei schwimmen lassen“* (Z. 112ff.). Damals fand sie das schwierig.

Es gab Situationen, in denen sie eine andere Meinung zum Umgang mit den Mitarbeitern hatte, und in denen sie Konfliktgespräche mit ihm hatte. Als sie später selber in diesen Situationen stand, merkte sie, dass er recht gehabt hatte und dass Mitarbeiter, wenn sie Fehler machen, eine klare Rückmeldung brauchen. Das war ihr eigener Lernprozess (vgl. Z. 170ff.).

Ein halbes Jahr bevor er in den Ruhestand ging, hat sie sich alle seine Tipps aufgeschrieben und eine *„Tippliste“* erstellt. Diese hat sie heute noch, und die Tipps stimmen. Das ist für sie faszinierend, dass er dies aufgrund seiner Erfahrung, seiner Menschenkenntnis alles wusste (vgl. Z. 120ff.).

#### **5) Führung im Unternehmen geht „drunter und drüber“**

Die Interviewte beschreibt die derzeitige Führungssituation im Unternehmen in der Form, dass es momentan *„drunter und drüber“* ginge, durch die vielen Veränderungen (vgl. Z. 42ff.). Führung wird derzeit durch einen so genannten *„mitarbeiterorientierten Prozess“* gestaltet, der verschiedene Instrumente beinhaltet wie Mitarbeiter-Jahresgespräch, Beurteilungsgespräch, Krankenpräventionsgespräch, Krankenrückkehrgespräch etc. Darüber hinaus wurde das Instrument *„Dialog im Team“* entwickelt, in dem feste Themen im Monat mit den Mitarbei-

tern zu besprechen sind (vgl. Z. 413ff.). Aus ihrer Sicht wird dieser Prozess von ganz schlecht bis „*saugut*“ gelebt, weil es Führungskräfte gibt, die das sehr ernst nehmen und andere weniger (vgl. Z. 429ff.).

Viele Führungskräfte führen die Instrumente des mitarbeiterorientierten Prozesses gar nicht durch, das hat sie selber als Mitarbeiter erlebt. Aber weil es ihr wichtig war, hat sie das auch eingefordert, trotz psychologischem Druck, denn „*damit macht man sich bei den Chefs nicht gerade beliebt*“ (vgl. Z. 563f.).

Im Unternehmen werden Druck und Angst immer größer für Mitarbeiter wie auch für Führungskräfte, denn es gibt immer weniger gute Führungsjobs. Daher steigen die Anforderungen, welche die Einzelnen zu erfüllen haben (vgl. Z. 475ff.). Früher saßen alle „*in einem Boot*“, wie eine Familie. Nur wenigen Führungskräfte aus der damaligen Zeit ist es gelungen, die aufgrund der neuen Organisationsstruktur veränderte Führungskultur zu leben (vgl. Z. 572ff.). Diese „alten“ Führungskräfte schaffen nicht genug Transparenz über ihre Entscheidungen, z.B. über die Vergabe von Leistungszulagen, und sie haben momentan die größten Probleme mit der Umgestaltung des Unternehmens. Aber sie sind auch nicht vernünftig gecoacht worden, und es fehlt an Selbstreflexion (vgl. Z. 612ff.).

## **6) Frauen führen anders als Männern**

Für sie ist die Feststellung wichtig, dass Frauen anders führen als Männer, denn für sie gibt es da einen großen Unterschied: Frauen sind eher zur Selbstkritik bereit, weil für Frauen der Weg nach oben „*viel steiniger*“ ist, und sie daher eher auf Hilfsmittel und -angebote zurückgreifen (vgl. Z. 673ff.). Männer sagen selbstherrlich: „*Kein Problem, mach ich, kann ich*“. Aber da fehlt es oft an Selbstreflexion (vgl. 683ff.). Männer „*flitschen ihre Hosenträger*“ und zeigen so, wer der Stärkere ist. Frauen verlassen eher wieder eine Führungslaufbahn, da sie sich nicht auf das „*Spiel der Männer*“ einlassen wollen.

Frauen fehlt es an Vorbildern, da kaum Frauen in Führungspositionen sind (vgl. Z. 625ff.). Frauen sind mehr an der Sache orientiert, stellen das Unternehmen und die Fachaufgabe in den Vordergrund. Männer sind an ihrem Bild, das sie nach außen abgeben am meisten interessiert (vgl. Z. 740ff.).

Die männlichen Führungskräfte haben zwar in der Theorie erkannt, dass es wichtig ist mit den Mitarbeitern zu reden, und dass man über Mitarbeiter-

Zufriedenheit die Kunden-Zufriedenheit erreicht, *„aber dass dieser Prozess bedeutet, sich an die eigene Nase zu fassen und auch im Management diesen Prozess zu leben, in dem man seinen Führungskräften das vorlebt, die ja dann am Mitarbeiter sind“* (Z. 886ff.), haben sie in der Praxis noch nicht umgesetzt.

Viele Firmen haben erkannt, dass die weibliche soziale Kompetenz sehr wichtig ist (vgl. Z. 989ff.); aber: *„Bei uns ist dem nicht so, auf dem Papier ja, nominal nicht“* (Z. 991).

## **7) Coaching für Führungskräfte**

Die Interviewte bewertet ihre verschiedenen Fortbildungen als positiv, bei denen es um Mentoring, persönliches Coaching usw. ging (vgl. Z. 617ff.). Sie hat insbesondere an Seminaren für Frauen teilgenommen. Didaktisch waren diese so gestaltet, wie Frauen lernen: *„spielerisch, locker, ganzheitlich und nicht über Wettkämpfe“* (vgl. Z. 637ff.).

In ihrem Arbeitsbereich lässt sie derzeit ein Coaching der Teamleiter durchführen, bei dem ein Trainer daneben sitzt, wenn Personalgespräche geführt werden (vgl. Z. 660ff.). Am Anfang haben die Teamleiter sich gewehrt. Jetzt sagen sie, dass der Mehrwert toll ist: *„Einfach mal jemanden daneben zu haben, der von außen drauf guckt und sagt, „warum hast du in der Situation nicht so und so reagiert“, oder fragt „hätten Sie nicht noch eine andere Möglichkeit, eine andere Option gehabt“. Und das wird jetzt im Moment richtig gut angenommen (Z. 667ff.).*

Weiteren Bedarf an Kompetenzentwicklung sieht Frau W. im Coaching (vgl. Z. 795ff.). Sie hat Coaching schätzen gelernt durch ihre frühere Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten, der ein Vorbild für sie war. Mit einem Teamleiter, der in ihrer Abteilung „unter ihr“ tätig war, hatte sie auch eine solche Coachingsituation, indem sie sich Feedback gaben, Transparenz schufen und Probleme aufzeigten. Sie ist der Meinung, dass jeder Kollege ein Coach sein kann, vorausgesetzt, es existiert ein gewisses Vertrauensverhältnis.

Aus ihrer Sicht fehlt dringend Supervision für die Führungskräfte (vgl. Z. 867ff.). Es gibt zwar ein Mentoringprogramm, aber da es ein Programm für Frauen ist, hat es wieder den Deckel *„für die Mädels“*. Die Männer haben das auch, aber da läuft es inoffiziell und heißt *„Seilschaft“*. Es gibt einen Unternehmensförder-

kreis: *„Da kommt man immer dann nur rein, wenn einer einen da reinzieht, und da muss man ihn schon wiederum sehr gut kennen, der da am Ball sitzt, um zu ziehen. Und dementsprechend sind da kaum Frauen zu finden, oder sie steigen relativ schnell da wieder aus, weil sie sagen „das ist nicht meins hier. Das muss ich nicht haben, immer nur dieses auf die Schenkel klopfen, und oh, bin ich hier super“ (Z. 873ff.).*

Kompetenzentwicklung ist aus ihrer Sicht aber schwierig, sofern kein Budget im Unternehmen dafür vorhanden ist, denn dann geht es nur über persönlichen Einsatz, z.B. über individuelles Coaching. *„Das macht im Unternehmen aber keiner, doch das würde sie sich wünschen“ (Z. 829ff.).*

Die Standardseminare, die noch durchgeführt werden, sind eher schlecht, denn es werden kaum gute, externe Trainer eingekauft, und daher geht die Nachfrage zurück (vgl. Z. 847ff.). Früher hatte das Unternehmen eines der besten Personalentwicklungsprogramme, und solche Sachen wären nach Frau W. nach wie vor sehr wertvoll.

## **8) Ergebnisse der biografischen Übung**

Das erste wichtige Ereignis in Bezug auf Führung war für sie mit 16 Jahren eine Situation als Gruppenleiterin auf einer Ferienfreizeit für Jugendliche. Das Stichwort, welches das Besondere an diesem Ereignis zum Ausdruck bringt, war *„etwas zu bewegen, zu verändern“*. Gelernt hat sie daraus: *„Umgang mit Menschen in verschiedenen Beziehungen und Beziehungsstrukturen“* - Kinder, Eltern, Behörden etc.

Mit 35 hatte sie die *„erste Führungsaufgabe als Leiterin mit eigenem Personal und Budget“*. Dort hatte sie einen für sie wichtigen Vorgesetzten als Vorbild. Für sie war das *„hart und herausfordernd, aber zu schaffen“*. Gelernt hat sie, *„sich nicht persönlich betroffen zu fühlen“* und eine *„Eigenmotivation herzustellen“*.

Das dritte Ereignis war die Erkenntnis in ihrer Assistententätigkeit, *„Mitarbeiterführung steht vor Operationalisierung“*. Gelernt hat sie dabei, *„sich selbst treu bleiben und dem Chef „nein“ zu sagen“*.

### 5.4.5 Interview E: Regelmäßiges Feedback zur Weiterentwicklung der Führung

Die fünfte Interviewpartnerin war Frau P., 42 Jahre, Leiterin der Personalentwicklung und Bildung in einer dezentralen Organisationseinheit des Unternehmens. Sie hat ein Lehramtsstudium absolviert mit den Fachrichtungen Sport und Biologie auf Sekundarstufe II.

Die Auswertung des Interviews mit Frau P. ergab folgende Kategorisierungen:

- 1) Führung bedeutet Förderung von Menschen
- 2) Gruppenleitung im Sport
- 3) Negatives Feedback geben fällt schwer
- 4) Offener und harmonischer Umgang ist wichtig
- 5) Einfluss des Vorbildes
- 6) Diskrepanz zwischen Führungsgrundsätzen und Realität
- 7) Weiterentwicklung der Führung aufgrund Erfahrungen
- 8) Zwischenmenschliche und emotionale Dinge begreifbar gemacht
- 9) Bedarf an Coaching und Reflexion
- 10) Ergebnisse der biografischen Übung

Abb. 25: Kategorien für das Interview E

#### 1) Führung bedeutet Förderung von Menschen

Sie definiert Führung folgendermaßen: den Weg ebnen, die Richtung anzeigen - allerdings nicht bis ins Detail, sondern nur die grobe Richtung, um es den Mitarbeitern zu ermöglichen, den Weg selbst zu bestimmen - es sei denn, der Weg ist „von oben“ vorgeschrieben (vgl. Z. 152ff.).

Weiterhin bedeutet Führung für sie die Förderung von Menschen. *„Es war mir schon immer wichtig, zu gucken, dass Menschen ihre versteckten Potenziale oder die Potenziale, die unterdrückt worden sind, dass sie die auch tatsächlich ausleben können. Also das sind Sachen, auf die ich auch im Laufe meiner Karriere ein Stück Stolz bin, dass ich da einfach Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatte und habe, die ich in ihrer Entwicklung gefördert habe und die dann ihren Weg gegangen sind“* (Z. 156ff.).

Führung heißt ferner für sie: Menschen motivieren, aktiv zu werden, Dinge zu tun, sich nicht vor Konflikten zu scheuen. Sie führt regelmäßig Mitarbeitergespräche, die für alle sehr wichtig sind und positiv bewertet werden.

Ganz wichtig in Bezug auf Führung ist ihr das Thema Wertschätzung (vgl. Z. 841ff.). Gerade bei Mitarbeitern, die ihr unsympathisch sind: *„Weil ich da gemerkt habe, dass wenn jemand bei mir unten durch war früher, dann war er auch unten durch, und dann hat der auch keine Wertschätzung mehr erfahren. Und das war etwas, wo ich mit mir selber nicht zufrieden war, wo ich gesagt habe, das ist nicht ok“* (vgl. Z. 846ff.). Darin hat sie in den letzten drei Jahren einen sehr großen Schritt nach vorne getan.

## **2) Gruppenleitung im Sport**

Führungserfahrungen außerhalb des Berufslebens hat sie im Sportverein und im Rahmen einer Jugendleiterausbildung gemacht (vgl. Z. 21ff.). Sie hat über 20 Jahre lang Sportgruppen geleitet, d.h. Kindergruppen, Jugendliche und Erwachsene, auch speziell Frauengymnastik. Da hatte sie das erste Mal aktiv mit Führung zu tun.

Später hatte sie in ihrem Beruf als Lehrerin einen Führungsauftrag und eine Führungsrolle (vgl. Z. 35ff.). Das hat ihr gefallen, und sie ist damit gut zu Recht gekommen.

## **3) Negatives Feedback geben fällt schwer**

Sie hat beruflich relativ schnell eine Führungsposition übernommen, weil sie Führung mag und weil ihr das liegt (vgl. Z. 211ff.). Es war immer ihr Ziel, eine Führungsposition zu bekommen. Allerdings hat sie sich am Anfang gescheut vor Konflikten mit so genannten „grauen Eminenzen“, d.h. älteren Kollegen, die eine gewisse inoffizielle Führerrolle im Team hatten. Denen negatives Feedback zu geben, ist ihr am Anfang sehr schwer gefallen (vgl. Z. 222ff.).

Eine weitere berufliche Führungserfahrung hatte sie mit ihrem Vorgesetzten gemacht. Sie machte dabei die Feststellung, dass er positive Dinge den Mitarbeitern selber mitteilen wollte und bei negativen sollte sie das machen: *„Aber das habe ich mir eine Weile angeguckt, und dann ist mir das doch ziemlich auf den Wecker gegangen. Und dann bin ich auch mal bei ihm aufgeschlagen, und ich habe jetzt nicht wörtlich gesagt „ich fühl mich wie ein Mülleimer“, aber ich habe es dann entsprechend doch so ähnlich rüber gebracht“* (Z. 230ff.). Ihr Vorgesetzter war da wiedererwarten sehr offen und hat das wirklich von einem auf den anderen Tag geändert.

Sie hat später den Bereich Qualifizierung geleitet. Dazu gehörten rund 25 TrainerInnen, die in Deutschland verteilt waren, und die Vertriebsstrainings und Coaching gemacht haben (vgl. Z. 278ff.). Diese Führung war eine ganz neue Erfahrung, weil die Trainer an vielen dezentralen Standorten „*verstreut*“ und unterwegs waren. Sie hat eine Teamleiterstruktur aufgebaut, um die Trainer besser führen zu können. Dieser Prozess war spannend, weil sie Führungskräfte geführt hat, die selber wiederum andere Mitarbeiter geführt haben.

Eine weitere Erfahrung war die Führung nach der Fusion zweier bisher getrennter Bereiche, bei der zwei völlig unterschiedliche Kulturen aufeinander geprallt sind (vgl. Z. 331ff.). Sie hatte plötzlich Führungskräfte unter sich aus einem anderen Bereich, die eine ganz andere Führung gewöhnt waren. Viele Dinge, die in ihrem Bereich selbstverständlich waren, stießen dort auf Ablehnung und Unverständnis. Für die Interviewte war das eine belastende Phase, da es teilweise sogar Intrigen gegen sie gab, und sie „*war kurz davor alles hinzuschmeißen*“. Ihr Vorgesetzter hat sich dann „eingeklinkt“ und externe Unterstützung durch einen Coach geholt, um den Konflikt zu klären (vgl. Z. 350ff.).

#### **4) Offener und harmonischer Umgang ist wichtig**

Wichtig war der Interviewpartnerin immer, Außenseiter zu integrieren - entweder Leute, die anders waren oder die sich durch ein bestimmtes Verhalten zu Außenseitern machten (vgl. Z. 40ff.). Dieses Bemühen zu integrieren war immer da, selbst wenn es ihr nicht immer gelungen ist.

Wichtig für sie ist weiterhin eine offene und harmonische Umgangsweise: „*Es darf auch ruhig mal krachen, und das ist nicht so, dass es gar keine Konflikte geben darf, aber für mich ist es wichtig, dass sich alle wohl fühlen und dass man miteinander Spaß hat*“ (Z. 47ff.). Sie hatte die Angewohnheit zu gucken, dass alle ihr Recht bekamen, und sie hat sich immer für andere eingesetzt. Mittlerweile hat sie diese Verhaltensweisen jedoch abgelegt und die Einstellung eingenommen, dass jeder eigenverantwortlich für sich sorgen muss.

Die Interviewte hat keinen ausgeprägten Sinn für Strategie (vgl. Z. 509ff.). Sie packt die Dinge gerne an, und sie bringt die Dinge gerne zur Umsetzung, aber das strategisch „*einzustielen*“ liegt ihr nicht.

Regelmäßiges Feedback zu bekommen ist für sie sehr wichtig, und sie braucht Anerkennung von den Vorgesetzten und den Mitarbeitern (vgl. Z. 406ff.). Auf

der anderen Seite braucht sie aber viel „*Freiraum*“, um die Aufgaben nach ihren eigenen Vorstellungen zu gestalten (vgl. Z. 428ff.).

### **5) Einfluss des Vorbildes**

Im außerberuflichen Kontext hatte sie bei der Sportjugend jahrelang Freizeiten begleitet und Seminare mitgemacht. Dort gab es „Teamer“, die Vorbilder für sie waren, weil sie dort mit Arbeitsweisen in Kontakt kam, die sie nicht kannte (vgl. Z. 101ff.). Da hat sie sehr viel mitgenommen. Ein „*Schlüsselerlebnis*“ dabei war folgendes: Sie hatte früher ein Problem damit, dass im Seminar eine Frage in die Gruppe gegeben wurde und niemand sofort geantwortet hat. Das konnte sie schlecht aushalten, und da war sie oft die erste, die was gesagt hat. Ein Teamer hat ihr dazu gesagt, dass sie ruhig den anderen mehr Zeit lassen soll, um zu antworten, denn manche bräuchten einfach mehr Zeit. Und das war eine neue Erkenntnis, ein Schlüsselerlebnis für Frau P. (vgl. 114ff.).

Weitere Vorbilder hatte sie während des Referendariats im Lehramtsstudium durch die Begleitung der Tutoren. Das hat sie als sehr konstruktiv, unterstützend und hilfreich empfunden (vgl. Z. 190ff.).

Im beruflichen Kontext war ein Vorgesetzter eine Art Vorbild, denn sie hat viel von ihr gelernt, z.B. den Mitarbeitern besser Orientierung zu geben und Bilanz zu ziehen (vgl. Z. 509ff.). Ihre Mitarbeiter, die als Trainer arbeiten, waren das früher gar nicht gewohnt, und die müssen jetzt mehr mit ihr abstimmen.

Ein weiterer früherer Vorgesetzter hatte einen ganz anderen Führungsstil als Frau P., und sie konnte sich auf Dinge, die sie ihres Erachtens mit ihm abgestimmt hatte, nicht verlassen (vgl. Z. 369ff.). Wenn eine Person mit entsprechenden Argumenten kam, wurde er umgestimmt. Damit konnte sie nur sehr schwer umgehen. Auf der anderen Seite war er jedoch ein großer Förderer, und sie wäre ohne ihn nicht in der heutigen Position. Sie haben ein sehr gutes Verhältnis und einen sehr offenen und fairen Umgang miteinander.

Sie hat seit zwei Jahren eine neue Vorgesetzte, das erste Mal eine Frau, die anfangs sehr verschlossen und sehr distanziert war (vgl. Z. 410ff.). Sie hat sehr hohe Ansprüche und Maßstäbe und ist ungefällig gegenüber anderen Arbeitsweisen. Diese Vorgesetzte legt großen Wert darauf, dass man sie vorher informiert oder in Arbeitsabläufe einbezieht. Daran musste sich Frau P. erst gewöh-

nen, inzwischen hat sich das Verhältnis zwischen ihr und der Vorgesetzten aber stark verbessert.

### **6) Diskrepanz zwischen Führungsgrundsätzen und Realität**

Die Führungs- und Handlungsgrundsätze im Unternehmen sind ihrer Meinung nach recht fortschrittlich und entsprechen in vielem dem, was Frau P. sich vorstellt (vgl. Z. 536ff.). Aber es gibt aus ihrer Sicht eine Diskrepanz zwischen der Theorie und der Wirklichkeit. Führung definiert sich im Unternehmen in Unterkompetenzen wie Orientierung geben, Loslassen, Bilanz ziehen. Aus ihrer Sicht werden diese Dinge ganz gut gelebt, auch wenn es bei manchen Führungskräften noch mit dem Loslassen hapert. Und manchmal wird vielleicht zu wenig Orientierung gegeben - da wird los gelassen und Bilanz gezogen, ohne dass eine Orientierung da war, „*und dann wundern sich manche, wenn die Bilanz nicht stimmt*“ (vgl. Z. 550ff.).

Insgesamt ist Frau P. der Meinung, dass sie ihre eigene Vorstellung von Führung durchaus ausleben kann (vgl. Z. 588ff.). Sie lehnt es aber ab, wenn politisch agiert wird und es nicht um die Sache geht, sondern um persönliche Interessen oder um Machtinteressen. Aus diesen Gründen reicht ihr die Ebene, die sie erreicht hat, und sie möchte nicht „*die Leiter noch höher aufsteigen*“. Das Arbeitsumfeld dort schreckt sie ab. Sie selbst war zwar noch nicht davon betroffen, aber bei Kollegen hat sie mitbekommen wie diese „*gnadenlos verheizt*“ worden sind (vgl. Z. 576ff.).

### **7) Weiterentwicklung der Führung aufgrund Erfahrungen**

Sie hat in den letzten Jahren gelernt, dass sie als Führungskraft nicht immer alle Sachen oder Konflikte zuerst ansprechen muss, sondern dass das Team auch eigenverantwortlich ist (vgl. Z. 615ff.). Sie hat gelernt, Raum zu lassen für die Mitarbeiter in ihrem Team, die sich dann durchaus zu Wort melden.

Ihr eigenes Führungsverhalten hat sich in den letzten Jahren weiterentwickelt - durch die Erfahrung und durch die Feedbacks, die sie bekommen hat (vgl. Z. 635ff.). Auch ihre Wahrnehmung hat sich insofern verändert, dass sie heute früher Dinge erkennt und nicht überbewertet, und sie wartet erst mal ab bevor sie ein Urteil fällt. Darüber hinaus erläutert sie den Mitarbeitern mehr die Hintergründe, warum sie etwas auf bestimmte Weise tut. Sie bekommt von den Mitar-

beitern, die sie schon länger kennen, das Feedback, dass sie sich positiv verändert hat.

### **8) Zwischenmenschliche und emotionale Dinge begreifbar gemacht**

Sie hat teilgenommen an Seminaren wie „Grundlagen Führung“ oder „Führen im Betrieb“, in denen Grundlagenwissen vermittelt und durch Rollenspiele ausprobiert wurde (vgl. Z. 662ff.).

Ein sehr wichtiges Seminar für sie war „Erfolg hat nur der Aktive“. Diese Maßnahme hat viele Potenziale bei ihr geweckt und sie aktiviert, denn danach hat sie wirklich Dinge umgesetzt. Das Entscheidende war, dass die Trainerin Dinge aus dem emotionalen oder zwischenmenschlichen Bereich begreifbar gemacht hat. Ein „*Schlüsselerlebnis*“ im Seminar war, dass sie einen Konflikt mit ihrer damaligen Vorgesetzten im Seminar thematisiert hat. Und die Trainerin hat verdeutlicht, dass es wichtig ist, sich trotzdem auseinander zusetzen: *„die hatte so ein Gummiseil, und dann hat sie gesagt „ok, greifen Sie das jetzt mal auf der einen Seite an“. Und sie hat das dann auf der anderen Seite gegriffen, und dann hat sie da so ein bisschen dran gezogen, und ich dann auch, (...). Und dann haben wir uns auch beide mal so ganz nach außen gelehnt, und dann hat sie gesagt „so, und jetzt lassen Sie los“. Und dann habe ich das Seil losgelassen, und das war aber irgendwie blöd. „Wie geht’s Ihnen jetzt?“ Da habe ich gesagt „das ist nicht so, also das gefällt mir eigentlich jetzt nicht“. Und da sagt sie „ja, Sie müssen sich jetzt überlegen, was Sie mit Ihrer Chefin da machen wollen. Im Moment sind Sie so, beide lehnen sich nach außen. Sie müssen sich jetzt entscheiden, wollen Sie das Seil wirklich los lassen“. Und das hat einfach etwas ausgelöst“* (Z. 707ff.).

Eine weitere Maßnahme war eine Frauenfördermaßnahme, die in Bezug auf Führung wichtig war, aber auch für das Thema Umgang miteinander, Kommunikation und Konflikte (vgl. Z. 718ff.).

*„In die Zeit fiel damals der Konflikt mit dem Kollegen, und da hat auch diese Maßnahme dazu beigetragen, dass ich erstens nicht das Handtuch geschmissen habe, und zweitens, dass ich damit wiederum auch noch ein Stück anders umgehen konnte, aber mir zum Teil eine andere Sichtweise einfach so vermittelt wurde zu diesem Konflikt, und das war gut“* (Z. 723ff.).

### **9) Bedarf an Coaching und Reflexion**

Bedarf hinsichtlich Kompetenzentwicklung sieht sie darin, aktuelle Praxisbeispiele aufzuarbeiten zum Thema Konfliktgespräche (z.B. durch Coaching), da sie entweder dazu neigt, zu moderat aufzutreten oder knallhart zu sagen, „so geht das nicht“ (vgl. Z. 735ff.). Es sollte jemand bei Gesprächen dabei sein, der mit ihr im Anschluss das Gespräch noch mal analysiert: *„Das heißt auch mit jemandem, der dabei ist und der mir dann hinterher auch ein direktes Feedback geben kann, und sagt „ok, da würde ich eher so und so einsteigen“ (Z. 745ff.)*. Ansonsten sagt sie, dass sie das „Grundhandwerkzeug“ in Bezug auf Führung beherrscht.

Weiteren Bedarf hat sie im Bereich ‚Strategie‘, sie konkretisiert dies jedoch nicht näher (vgl. Z. 752ff.).

### **10) Ergebnisse der biografischen Übung**

Das erste biografische Ereignis in Bezug auf Führung hat sie in hohem Maße beeinflusst. Sie war 17 Jahre alt und hat eine *Übungsleiterausbildung zur Betreuung von Jugendfreizeiten absolviert*. Sie tendierte von ihren persönlichen Eigenschaften her ohnehin in diese Richtung, sonst wäre sie sicherlich nicht aktiv gewesen in der Sportjugend oder im Verein. Gelernt hat sie dabei *„Zusammenarbeit in Gruppen / Kooperation / Miteinander“* Diese Tätigkeit war ausschlaggebend für das Lehramtsstudium nach dem Abitur. Sie hat gemerkt, dass sie gut mit Jugendlichen umgehen kann.

Das zweite wichtige Ereignis waren ihre Erfahrungen mit 30 Jahren als Leiterin ‚*Verkaufsbezirk*‘. Dort ist ihr bewusst geworden, dass sie als Führungskraft immer im besonderen Fokus der Mitarbeiter steht. Früher war ihr das nie so bewusst.

Das berufsbegleitende Coaching war für sie der dritte wichtige Schritt, weil das wirklich ein *Lernen im Prozess* war. Die Blöcke für die Themen waren vorgegeben, aber die Vorgehensweise hat die Gruppe bestimmt. Und das hat zur *Verbesserung der Wahrnehmung* geführt, aber auch zum *besseren Umgang mit Konflikten*.

## 5.5 Interpretation der Interviewergebnisse

Nachdem die Aussagen der interviewten Führungskräfte dargestellt wurden, geht es im Folgenden darum, diese im Rahmen des Gesamtzusammenhanges der Dissertation entsprechend zu interpretieren.

### **I) Interview A:**

Das von Herrn K. beschriebene Führungsverständnis geht zum Teil auf den traditionellen motivationspsychologischen Ansatz innerhalb der Führungsforschung zurück (vgl. Kapitel 2.2). Weiterhin beschreibt er einen wesentlichen Aspekt hinsichtlich der Führung in Veränderungsprozessen (vgl. Kapitel 2.3), indem er sagt, dass es nicht ausreicht, von einer dauerhaften linearen Führungssituation auszugehen. Gleichzeitig hebt er auch das bestehende Dilemma der Nähe und Distanz zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften hervor.

Seine ersten außerberuflichen Führungserfahrungen waren für ihn sehr bedeutsam, dies betont er an mehreren Stellen, und das bestätigt auch die biografische Übung. Das Thema ‚Jugend‘ ist für ihn im Zusammenhang mit Führung von Bedeutung, denn er erwähnt das an mehreren Stellen.

In seinen beruflichen Führungserfahrungen schildert er, dass Mitarbeiter gar nicht so viele Freiräume haben möchten. Dies widerspricht allerdings den partizipativen Ansätzen, die er selbst beschrieben hat und bei denen es darum geht, den Mitarbeitern in hohem Maße Eigenverantwortung und Gestaltungsfreiraum zu übertragen. Andererseits ist in Unternehmen, die von Umstrukturierungen und Veränderungen betroffen sind, häufig festzustellen, dass die Mitarbeiter nicht (genauso wenig wie die Führungskräfte) auf die neuen Anforderungen vorbereitet werden. Zu den Gründen oder Ursachen hierzu wird im Interview nichts Näheres gesagt. Es handelt sich dabei um ein von Neuberger beschriebenes Dilemmatafeld von Führung und zwar das Spannungsfeld zwischen der ‚Aktivierung und Zurückhaltung‘ (vgl. Kapitel 2.3.3).

Der Interviewpartner beschreibt ausführlich, was Führung in Veränderungsprozessen bedeutet und welche Anforderungen für die Führungskräfte selber damit verbunden sind. Sein Führungsverständnis entspricht in hohem Maße den im

Theorierteil beschriebenen Ansätzen der Führung in Veränderungsprozessen. Es kommt zum Ausdruck, dass sich der fachliche Anteil der Führung reduziert hat zugunsten einer höheren Bedeutung von nicht-fachlichen Führungsbestandteilen, bei denen es mehr um die Förderung der Mitarbeiter geht. Der Interviewte schildert weiterhin, dass die Führung sich aufgrund der sich ständig vollziehenden Veränderungen permanent weiterentwickeln, und es zum Tagesgeschäft einer Führungskraft gehören muss, die eigenen Führungskompetenzen zu reflektieren. Es bleibt allerdings unklar, wie das „Sich-Hinterfragen“ aussehen könnte.

Hier setzt der Ansatz einer biografieorientierten Kompetenzentwicklung an, d.h. mit entsprechenden didaktischen Mitteln sollte - biografisch betrachtet unter Einbeziehung der individuellen Vergangenheit - der Lernprozess und das Reflektieren der Führungskräfte angeleitet werden.

In den Aussagen des Interviewten kommt klar zum Ausdruck, wie entscheidend für die Führungskompetenz die biografischen Erfahrungen sind, d.h. seine Erlebnisse - positive wie negative - beeinflussen sein künftiges Handeln als Führungskraft. Das, was in Seminaren, fernab vom eigentlichen Führungsalltag gelernt wird für das individuelle Führen, wird kaum diese Bedeutung für den Einzelnen erlangen. Das wird ebenso deutlich in seinen Schilderungen von seinen Erfahrungen mit Kompetenzentwicklungsmaßnahmen.

In Bezug auf seinen Bedarf an Kompetenzentwicklung spricht er so genannte „blinde Flecken“ an, d.h. die Eigenschaften oder situativen Gegebenheiten, die dem Individuum nicht bewusst oder in denen gewisse verzerrte Wahrnehmungen möglich sind. Mit dem Bedarf an Reflexion spricht er ein konstitutives Element der Biografieforschung an, was in Kapitel 3 ausführlich beschrieben wurde.

Der Interviewte beschreibt die Bedeutung und Notwendigkeit von kontinuierlicher Kompetenzentwicklung, insbesondere das Reflektieren der eigenen Arbeit, denn dort sieht er seinen eigenen weiteren Entwicklungsbedarf, nämlich aus dem täglichen „*Doing*“ raus kommen. Aber: den biografischen Blick zurück auf die eigene Biografie, die vergangenen Erfahrungen und die damit verbundenen Chancen für die gegenwärtige und künftige Führungsarbeit beachtet er nicht.

„*Mir werden im Übrigen bei diesem Gespräch gerade diese Punkte als wesentliche bewusst*“ (Z. 427/428). Dieser Satz, den er im Rahmen der biografischen

Übung äußert, ist bezeichnend für dieses Interview. Der Interviewpartner sagt, dass es für ihn selber interessant ist, beim Gespräch mit jemandem festzustellen, welches die wesentlichen Punkte sind, die seine Führung nachhaltig beeinflusst haben. Seine ersten biografischen Erfahrungen waren sehr bedeutend für ihn, dies bestätigt auch die biografische Übung. Gerade seine Jugend war sehr wichtig für ihn in Bezug auf Führung. Dadurch wird die Annahme bestätigt, dass die Biografieorientierung ein wesentlicher Aspekt bei der Kompetenzentwicklung von Führungskräften ist bzw. sein muss. Individuelle biografische Erfahrungen müssen entsprechend didaktisch-methodisch aufgegriffen werden.

## **II) Interview B:**

Nach dem Verständnis von Herrn S. bedeutet Führung immer weniger Fachliches, sondern wegen der Veränderungen immer mehr Beraten, Begleiten etc. Die Ausführungen des Interviewten decken sich mit den im Theorieteil beschriebenen Auswirkungen und veränderten Anforderungen für Führung aufgrund der Veränderungsprozesse (vgl. Kapitel 2.3).

Er hat darüber hinaus ein Führungsverständnis, welches u.a. auf die Reifegradtheorie zurückgreift, denn er sagt, dass der Reifegrad seiner Mitarbeiter gering war und daher ein anderes Führungsprofil notwendig war als bei einer Führungskraft, die mit karrierebewussten Mitarbeitern zu tun hat. Er ist der Meinung, dass man, je geringer der Reifegrad der Mitarbeiter ist, mit Instrumenten weiter kommt wie z.B. einem Rapportsystem oder mit einem klaren Plan über den Tagesablauf. Wie im Theorieteil aufgeführt wurde (vgl. Kapitel 2.2), ist dieser personenorientierte Führungsansatz jedoch erheblich kritisiert worden, da die Führungskraft allein über den Reifegrad der Mitarbeiter entscheidet (Gefahr der subjektiven Färbung).

Er beschreibt weiterhin typische Spannungsfelder und Rollendilemmata, in denen sich Führungskräfte befinden (vgl. Kapitel 2.4). Dabei gibt es keine eindeutige Lösung, sondern die Führungskräfte müssen auf den Umgang damit vorbereitet werden, in dem deutlich gemacht wird, dass diese Konfliktfelder in der Führungssituation „normal“ sind und sich nicht vermeiden lassen.

Führungskompetenzen hat er sich im außerberuflichen Kontext an der Universität selber beigebracht durch „Trial and Error“. Hier wäre es interessant, zu hin-

terfragen, welche Voraussetzungen er bereits mitbrachte, um dieser von ihm beschriebenen Führungsaufgabe als Dozent in der Universität gerecht zu werden. Darüber hinaus würden sich Verbindungs- und Anknüpfungspunkte ergeben für seine berufliche Entwicklung als Führungskraft. Über weitere außerberufliche Erfahrungen mit Führung erfährt man nichts, erst am Ende des Interviews bei der biografischen Übung erwähnt er seine Wahl zum Schulsprecher, die für ihn ein wichtiges Ereignis für Führung darstellte. Der Interviewpartner konzentrierte sich eher auf den beruflichen Bereich der Führungserfahrungen. Diese waren für ihn sehr bedeutsam.

Die Führungserfahrungen, die er in den verschiedenen Unternehmen gemacht hat, haben seine eigene Einstellung zur Führung und sein Verhalten entscheidend beeinflusst. Für ihn ist Führung immer auch etwas Individuelles, allerdings bezieht er nicht explizit den biografischen Blick in die Vergangenheit mit ein.

Die Führungserfahrungen in Japan haben ihn stark beeinflusst und auch sein Führungsverhalten zurück in Deutschland geprägt. Das wurde im Interview durch die intensive und detaillierte Art und Weise seiner Erzählungen deutlich. Mit Hilfe von biografischen Übungen könnten diese für ihn bedeutsamen Erfahrungen entsprechend aufgegriffen werden. Es wäre denkbar, die vergangenen Erfahrungen in Japan zu betrachten, die ihn sehr beeinflusst haben, weil Führung dort ganz anders ist.

Der Interviewte beschreibt die veränderte Führungssituation und ein gewisses Führungsvakuum, wie es in Kapitel 2.4 zur Führung in virtuellen Unternehmen beschrieben wurde. Da eine besondere Form der Führung notwendig ist, bedarf es einer intensiven Förderung der Kompetenzentwicklung, sei es in seminaristischer Form oder im Prozess der Arbeit.

Es handelt sich bei dem im Unternehmen eingesetzten Instrument ‚Dialog im Team‘ um standardisierte Bausteine, die den Führungskräften bei der Bewältigung ihrer geänderten Anforderungen helfen sollen. Eine individuelle Auseinandersetzung mit den neuen, durchaus konflikthaften Führungssituationen wird hierdurch allerdings nicht gefördert.

Seine Erfahrungen in Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung haben ihm bei der Bewältigung seiner Führungsaufgaben geholfen, insbesondere im Rahmen eines verpflichtenden Führungskräfteprogramms. Er hat dabei gemerkt, wie heterogen Führung sein kann.

Die Einschätzungen des Interviewten sprechen dafür, dass seminaristische Formen der Kompetenzentwicklung durchaus einen hohen Stellenwert für die Kompetenzentwicklung von Führungskräften haben. Allerdings wird nicht deutlich, wie er diese im Verhältnis zu den Erfahrungen im Berufsleben einschätzt. Kompetenzentwicklungsbedarf sieht er im „*sich Hinterfragen*“ und Dinge „*auffrischen*“. Das Reflektieren und sich Hinterfragen ist für ihn durchaus bedeutsam; damit hat er bereits positive eigene Erfahrungen gemacht. Aber der biografische Blick zurück und gezielt die persönliche Vergangenheit in die Kompetenzentwicklung einzubeziehen, das findet nicht statt. Er befürwortet Qualifizierungsangebote wie Mentoring, die eine gewisse Nähe herstellen, um sich Feedback zu geben und sich „*ungewöhnliche Dinge*“ sagen zu können. Angebote wie „*Führung leicht gemacht*“ sind auf einer höheren Führungsebene nicht mehr möglich, denn es wird erwartet, dass dann alles bereits gekonnt wird.

Durch einen biografieorientierten Ansatz könnte die vom Interviewten beschriebene „Abwehrstufe“ thematisiert werden, d.h. durch die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeitsgeschichte könnte herausgefunden werden, was die Ursachen für dieses abwehrende Verhalten sind. Dadurch würden sich positive Ansätze für eine Veränderung des individuellen Verhaltens ergeben.

Der von dem Interviewten beschriebene Bedarf an einer individuellen Ausgestaltung der Kompetenzentwicklung, die sich mit den speziellen Führungssituationen beschäftigt, sollte noch erweitert werden um den grundlegenden Aspekt der vorliegenden Arbeit, nämlich biografieorientiert vorzugehen. Das heißt auch, die außerberuflichen und vergangenen Führungserfahrungen einzubeziehen.

### **III) Interview C:**

Das von Frau M. beschriebene Verständnis von Führung deckt sich mit den Ausführungen im Theorieteil, welchen Anforderungen Führungskräfte gegenwärtig und künftig gerecht werden müssen (vgl. Kapitel 2.3). Die Anforderungen an die Führungskräfte steigen in bzw. aufgrund von Veränderungsprozessen erheblich. Dabei sind nicht neue fachliche Anforderungen gemeint, sondern insbesondere die zwischenmenschlichen Anforderungen an die Führung steigt, das Gestalten der Beziehungen mit und zu den Mitarbeitern. Gerade innerhalb

von Veränderungsprozessen ist es wichtig, dass Führungskräfteentwicklung nicht nur in der Eigenverantwortung des Einzelnen liegt, sondern es sollte ein obligatorisches Programm geben, welches diese Aspekte entsprechend aufgreift.

In Bezug auf die außerberuflichen Erfahrungen mit Führung wurde im Verlauf des Interviews deutlich, dass Frau M. sich vorher nicht gefragt hatte, warum sie bereits als Jugendliche im Heim Gruppen führen konnte oder durfte. Die Gründe dafür waren ihr nicht klar. Während des Interviews hat sie verschiedene Ideen entwickelt in Bezug auf ihre persönlichen Eigenschaften, die früher und heute für ihre Führung bedeutsam sind. Bei den Rückblicken während des Interviews wurde deutlich, wie sehr sie diese Erfahrungen geprägt und beeinflusst haben.

Im Verlauf des Gesprächs hat die Interviewte viel darüber reflektiert, welche persönlichen Eigenschaften sie hat, und in welchem Zusammenhang diese stehen mit ihrer eigenen Führungsbiografie. Für sie schien dieser Zugang zunächst ungewohnt zu sein, doch während des Gesprächs wurden mögliche Zusammenhänge zunehmend klarer.

Sie schilderte sehr deutlich, wie stark der Einfluss der eigenen Erfahrungen mit Führung sich auswirkt auf das weitere Verhalten oder die Einstellungen zur Führung.

In ihren Ausführungen zu der Führung im Unternehmen wurde klar, wie vielfältig Führung gesehen und „gelebt“ wird. Zum einen ist immer noch eine personenorientierte Auffassung des Fachexperten als Führungskraft im Unternehmen vorzufinden, oder die Legitimation als Führungskraft aufgrund der hierarchischen Position sowie auch die machtpolitischen Ansätze der Führung, die in Kapitel 2.3 ausführlich beschrieben wurden.

Frau M. nimmt im Unternehmen eine gewisse Führungsschwäche wahr, denn es gibt kein verpflichtendes Entwicklungsprogramm für Führungskräfte. Es gibt zwar ein Portfolio, d.h. verschiedene Instrumente und Angebote, auf die Führungskräfte zur Gestaltung der Veränderungsprozesse zurückgreifen können, aber diese Instrumente bewertet sie wie aufgezeigt wurde durchaus kritisch.

Die eigene Reflexion ist für Führung sehr wichtig, denn ansonsten hilft auch nicht die Teilnahme an Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Führung. Doch

aus Sicht von Frau M. reflektieren viele Führungskräfte gar nicht, wie es ihnen geht.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Interviews war, dass der „*Blick auf Dinge*“ sich durch die Erfahrung verändert und man ganz andere Sachen „hört“ (Beispiel: Kommunikation). Darüber hinaus wird Frau M. mit jeder Erfahrung gelassener und entwickelt Handlungsalternativen. Da sich der Blick verändert, sollten aus ihrer Sicht manche Seminare noch mal gemacht werden.

Bei den Instrumenten für die Führungskräfte geht es nach Frau M. darum, das Reflexionsverhalten von Einzelnen zu sensibilisieren und zu fördern. „Lehrbuchhafte“ und somit standardisierte Anleitungen zum Umgang mit Veränderungen oder zum Führungsverhalten in diesen Prozessen greifen langfristig nicht wirklich. Vorhandene Führungsdefizite in einem Unternehmen werden auf diese Weise nicht gelöst. Es muss darum gehen, ein konstruktives Bewusstsein zu schaffen für das Lösen der mit den Veränderungsprozessen einhergehenden Problemen und Herausforderungen.

„*Hinter Standard-Programmen kann man sich verstecken.*“ Diese Aussage ist ein sehr entscheidender und prägnanter Satz für dieses Interview, denn es bestätigt nachdrücklich die Grundannahme der vorliegenden Arbeit, dass Kompetenzentwicklung nicht durch standardisierte didaktisch-methodische Konzepte erfolgreich umgesetzt werden kann. Vielmehr muss es darum gehen, die Führungskräfte zu erreichen, in dem eine Kompetenzentwicklung mit Orientierung an der individuellen Biografie gestaltet wird.

#### **IV) Interview D:**

Beim Verständnis von Führung benennt auch sie ein von Neuberger (vgl. Kapitel 2.3.3) beschriebenes typisches Spannungsfeld bzw. Dilemmata in Bezug auf Nähe und Distanz zum Mitarbeiter und der „Sandwichposition“ der mittleren Führungsebene zwischen Anforderungen der übergeordneten Vorgesetzten und den Belangen der Mitarbeiter. Das Verständnis von Führung durch „Raum lassen“ und „Grenzen ziehen“ hat die Interviewte bereits im außerberuflichen Kontext entwickelt, und in den späteren beruflichen Führungssituationen war dieses Verständnis nach wie vor die Grundlage ihres Führungshandelns. Das

Verständnis kann zusammenfassend beschrieben werden als kooperative Führung.

Diese Interviewpartnerin hat ihre ersten außerberuflichen Führungserfahrungen als Jugendliche gemacht. Allerdings hatte sie bereits damals das Wissen und die Kompetenzen, um zu führen. Über die Ursachen dafür sagt sie nichts Näheres, sondern sie führt es auf Intuition zurück.

Bei den beruflichen Führungserfahrungen wird erneut das Dilemma der Nähe versus Distanz angesprochen, in dem sich Führungskräfte befinden.

In den Ausführungen wird ferner deutlich, welchen starken Einfluss Vorbilder auf die Entwicklung der individuellen Führungsbiografie besitzen können. Sich damit auseinander zusetzen ist für die persönliche Kompetenzentwicklung einer Führungskraft bedeutsam, denn das so genannte „Lernen am Modell“ ist ein wichtiger Aspekt, der Individuen in konstruktiver (sicherlich auch in destruktiver Art und Weise) beeinflussen kann. Durch biografiebezogene Methoden können Führungskräfte sich mit den eigenen Vorbildern auseinandersetzen und positive wie negative Einflüsse hinterfragen. Diese von Frau W. bezeichnete „Nachbetrachtung“ von früheren Erfahrungen sollte verstärkt unterstützt werden.

Die Situation im Unternehmen ist bezeichnend für die Auswirkungen der Veränderungsprozesse von Technologien, Märkten und der Gesellschaft (vgl. Kapitel 1). Den Führungskräften kommt in diesen Unternehmensprozessen eine ganz entscheidende Bedeutung zu, der sie aber nur zum Teil gerecht werden, so bestätigen es die Aussagen der Interviewten.

Die Reflexion und die neuen Anforderungen der Führungskräfte müssen Thema von Kompetenzentwicklung sein und zwar im Führungsalltag selber durch entsprechend gelagerte Maßnahmen und in seminaristischen Formen der Kompetenzentwicklung.

Die Interviewpartnerin hat das Thema Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Führungspositionen angesprochen und ist immer wieder darauf zurückgekommen. Diese geschlechtsspezifischen Aspekte der biografieorientierten Kompetenzentwicklung von Führungskräften, weiblichen wie männlichen, wurden in dieser Arbeit nicht näher aufgegriffen, da es den Rahmen gesprengt hätte.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Allerdings wäre dies sicherlich ein weiteres wichtiges Forschungsfeld, dem in anderen Unter-

### **V) Interview E:**

Die beschriebenen persönlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen und das Verständnis von Führung der Frau P. decken sich mit den im Theorieteil beschriebenen Anforderungen an Führungskräfte hinsichtlich der Gestaltung der Beziehungen zu den Mitarbeitern.

Die biografischen Erlebnisse im Vereinsleben mit den Vorbildern verdeutlichen, wie bedeutsam es ist, sich mit den außerberuflichen Erfahrungen der Führungskräfte auseinander zusetzen, denn durch sie wird das Berufsleben wesentlich mitbestimmt. Es hatte bereits im außerberuflichen Kontext Vorbilder gegeben, die sie angeregt haben, ihr eigenes Handeln zu reflektieren, teilweise in Frage zu stellen und weiterzuentwickeln.

Die Erfahrungen, die im Rahmen von Konfliktsituationen innerhalb der Familie gemacht wurden, hat sie „übertragen“ auf Situationen im Unternehmen, und sie erwartet auch dort Eigeninitiative von ihren Mitarbeitern. Hier wird deutlich, dass Frau P. ihre außerberuflichen Führungserfahrungen bis zum gewissen Grad reflektiert.

Bei ihren beruflichen Führungserfahrungen fällt auf, dass ihre Erzählungen vielfach von Vorgesetzten und Kollegen auf gleicher Ebene handeln. Sie kommt immer wieder auf Situationen zu sprechen, in denen es um das Verhältnis zu übergeordneten Führungskräften geht. Zwischenmenschliche Beziehungen sind insgesamt sehr wichtig für sie. Die Interviewpartnerin beschreibt in hohem Maße, welche Eigenschaften sie hat und was für sie bedeutsam ist. Der Einfluss der biografischen Erfahrungen auf die Führung wird bei der Interviewpartnerin sehr deutlich.

Bei ihr ist ein Bewusstsein dafür vorhanden, sich mit vergangenen Erfahrungen auseinander zusetzen. Beispielsweise könnte ihr eigenes Spannungsfeld „Freiraum versus Anerkennung“ in einer biografieorientierten Kompetenzentwicklung zum Thema gemacht werden.

Im Rahmen eines Seminars, an dem sie teilgenommen hat, wurde biografisch gearbeitet. Die vergangenen, schmerzhaften Erfahrungen der Interviewpartnerin wurden aufgegriffen und zum Gegenstand der Kompetenzentwicklung gemacht.

Ihr weiterer Bedarf an Kompetenzentwicklung - an Coaching und in der Aufarbeitung von Praxisgesprächen - bietet günstige Anknüpfungspunkte für eine biografieorientierte Kompetenzentwicklung, denn dort können ihre vergangenen Erfahrungen in die gegenwärtige Situation einbezogen bzw. Rückschlüsse gezogen werden für künftige Anforderungssituationen.

## **5.6 Konsequenzen für die biografieorientierte Kompetenzentwicklung**

Die biografieorientierte Kompetenzentwicklung von Führungskräften bedeutet das Überschreiten von gewissen bestehenden Grenzen: „Man verläßt die Ebene unreflektierten Alltagsdenkens, geht (theoriegeleitet) einen Schritt von sich weg, blickt aus diesem selbstreflexiven Abstand auf sich und kommt sich damit zugleich auch wieder einen Schritt näher, indem man die eigene Geschichte besser versteht, begreift, sich aneignet“ (Gudjons u.a. 1999, S. 25).

Es bieten sich erfolgversprechende Anknüpfungspunkte für die biografieorientierte Kompetenzentwicklung in einem Unternehmen. Biografische Lernprozesse benötigen einen experimentellen Spielraum: „Umher- und Abschweifen, Trampelpfade, nicht Lernschnellwege suchen, Phantasien, Einfälle, Assoziationen fördern, dies sind Aspekte eines Lehr-/ Lernprozesses, in dem die Besonderheiten der konkreten Subjekte nicht dem abstrakten Prinzip der Zweck-Mittel-Rationalität geopfert werden“ (Geißler 1982, S. 124f.; zit. n. Gieseke/Siebers 1995, S. 337). Die hierbei empfohlene Vermittlungsform ist das Erzählen, denn hierdurch wird das Subjektive und das Individuelle gezeigt, wie der Einzelne das, was inhaltlich vermittelt wird, angeeignet und verarbeitet hat. Die Erwachsenenbildung soll neue Erfahrungen anleiten, damit Verletzungen aus der Schulzeit nicht wiederholt werden.

Zwei Punkte sind bei der Gestaltung der biografieorientierten Kompetenzentwicklung zu berücksichtigen: Zum einen sind den Führungskräften die theoretischen Grundlagen zu vermitteln für die Reflexion ihrer Rolle als Führungsperson. Daran anknüpfend sind sie mit den Techniken und Elementen dieser Trainingseinheit in Form von praktischen Übungen vertraut zu machen; zum Bei-

spiel in Form der Auseinandersetzung mit Menschenbildern, Führungsstilen, Kommunikations- und Gesprächsführungskonzepten, Konfliktmanagement und Moderation.

Zum zweiten muss es Ziel der biografieorientierten Kompetenzentwicklung sein, eine Förderung der sozialen Sensibilität und eine bessere Selbsteinschätzung der Führungskräfte zu erreichen.

Nachfolgend werden die durch die leitfadengestützten Interviews erzielten Kernergebnisse noch mal zusammengefasst und die Konsequenzen für eine biografieorientierte Kompetenzentwicklung aufgezeigt.

### **A) Führung in Veränderungsprozessen:**

Die Veränderungsprozesse, von denen dieses Unternehmen betroffen war und nach wie vor betroffen ist, sind gravierend. Dies ist in allen fünf Interviews sehr deutlich zum Ausdruck gekommen. Das beschriebene Führungsverständnis deckt sich in allen Interviews mit den im Theorieteil aufgezeigten Anforderungen an die Führung in Veränderungsprozessen. Die Dilemmata und Spannungsfelder der Führung wurden an mehreren Stellen in den Interviews benannt. Die Zunahme von nicht-fachlichen Tätigkeiten und die gleichzeitige Reduktion des fachlichen Anteils an Führung hat sich durch die Interviews bestätigt. Zum Teil wurden aber ganz individuelle Führungsthematiken angesprochen, beispielsweise die Thematik ‚Frauen und Führung‘, ‚Führung in Japan‘ oder der ‚Einfluss der Vorgesetzten‘. Diese wurden entsprechend kategorisiert. Ferner setzten sich zwei der Führungskräfte intensiv mit ihren persönlichen Eigenschaften auseinander. Biografisch betrachtet waren diese jeweils besonders prägnanten Erfahrungen der Einzelnen, die einen nachhaltigen Einfluss auf ihre weitere Führungsbiografie hatten.

Insgesamt wird beim Führen in Veränderungsprozessen das Orientieren am Menschen wichtiger, das in den Kontakt treten mit den Mitarbeitern und die Arbeitsprozesse zu gestalten. Die Führungskräfte benötigen hierfür verschiedene Instrumente, die sie vom Unternehmen durchaus an die Hand bekommen, die

jedoch zum Teil kritisiert werden, da es sich um standardisierte Tools handelt, hinter denen sich Führungskräfte „verstecken“ können.

### **B) Bedeutung der Erfahrungen für die Führung:**

Es wurde gezeigt, dass die Führungserfahrungen außerhalb des Berufslebens einen entscheidenden Einfluss auf das Führungsverhalten im Beruf haben. Bei allen Interviewten wurden bereits frühzeitig einschlägige Erfahrungen mit Führung gesammelt und das dabei Gelernte wurde in den späteren beruflichen Kontext „mitgenommen“. Allerdings war es den einzelnen Führungskräften nicht immer explizit klar, welches die Gründe dafür waren, dass sie bereits in jungen Jahren zum Beispiel eine gewisse Führungsrolle eingenommen haben.

Durch den Einfluss von Vorbildern und durch andere Schlüsselerlebnisse wurde bei den einzelnen Führungskräften das individuelle Führungsverhalten und die Einstellung zur Führung entscheidend beeinflusst.

Ebenso sind im beruflichen Kontext vor allem die frühen Erfahrungen mit Führung von nachhaltigem Einfluss auf die Entwicklung der Führungskompetenzen. Gerade aufgrund der Veränderungsprozesse und der vielen Erfahrungen, die dabei gemacht werden, verändert sich das Führungsverhalten des Einzelnen. Der Einfluss der Erfahrung ist für das Individuum unersetzbar. Mit jeder Erfahrung wird die Führungskraft gelassener und selbstsicherer, da die Situation vertrauter wird.

### **C) Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung:**

Es wurde deutlich, dass die einzelnen Führungskräfte an verschiedenen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung teilgenommen haben. Dies wird von den Führungskräften selber durchaus als sinnvoll und unterstützend bewertet. Allerdings haben diese Maßnahmen nicht annähernd die Bedeutung wie die individuellen Erfahrungen im Führungsalltag „on the job“.

Durch die gravierenden Veränderungsprozesse, die verbunden sind mit Rationalisierungs- und Einsparmaßnahmen, fehlt im Unternehmen ein breiteres En-

agement für die Führungskräfteentwicklung. Aber gerade in Zeiten einschneidender Veränderungen ist Kompetenzentwicklung enorm wichtig für die Führungskräfte. Insbesondere die Reflexion über das eigene Tun ist ein wichtiger Bestandteil erfolgreichen Führungshandelns in Veränderungsprozessen.

Insgesamt werden diejenigen Seminare sehr positiv bewertet, bei denen zur Reflexion anregende Methoden eingesetzt wurden, wie beispielsweise der Abgleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung.

„Lehrbuchhafte“ und standardisierte Konzepte zur Kompetenzentwicklung sind nicht in der Lage, Führungskräfte adäquat für das Führen in Veränderungsprozessen auszubilden, da sie die hochkomplexe Führungssituation nicht fassen können. Daher müssen die selbstorganisationalen Fähigkeiten der Führungskräfte gestärkt werden.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, eine geschlechtsspezifische Didaktik bei der Ausgestaltung der Kompetenzentwicklung zu berücksichtigen, bei der auf unterschiedliches Lernverhalten von Männern und Frauen eingegangen wird.

#### **D) Bedarf an Kompetenzentwicklung:**

Ein Bedarf wird vor allem in der regelmäßigen Reflexion des eigenen Handelns gesehen, insbesondere deshalb, weil sich die Umwelt permanent weiterentwickelt und verändert. Diese Selbstreflexion kann auch im eigenen Team stattfinden. Die Teilnahme an grundlegenden Führungsseminaren wird eher abgelehnt, da dafür entweder das nötige „Handwerkszeug“ vorhanden ist bzw. ab einer höheren Führungsebene vorausgesetzt wird, dass die entsprechende Kompetenz beim Einzelnen vorhanden ist.

Weiterer Bedarf besteht darin, sich mit dem Thema Kommunikation auseinanderzusetzen, da es ein wichtiger Bestandteil der Führungstätigkeit ist und da - aufgrund stetiger Erfahrung- sich der „Blick“ darauf verändert.

Die Ausbildung in strategischen Themen stellt, insbesondere in Zeiten gravierender Veränderungsprozesse, einen wichtigen Bedarf dar.

Der größte Bedarf an Kompetenzentwicklung der Führungskräfte besteht im Coaching und in der Aufarbeitung konkreter Situationen aus dem Führungsall-

tag in Form von Supervision. Darüber hinaus ist ein Bedarf darin zu verzeichnen, das Thema Konfliktgespräche zu bearbeiten und weiterzuentwickeln.

### **E) Biografieorientierung in der Kompetenzentwicklung:**

Insgesamt ist bei der Befragung festzustellen, dass alle Interviewpartner/-innen bis zum Zeitpunkt der Interviews keine biografieorientierten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung erlebt haben, sondern sie alle haben eher an standardisierten Verfahren teilgenommen. Zum Teil waren diese durchaus an den individuellen Teilnehmern orientiert, aber der biografische Blick auf die vergangenen Erfahrungen war bis dato kein didaktischer Ansatzpunkt innerhalb der Kompetenzentwicklung. Der Grad der Selbstreflexion ist bei allen Führungskräften sehr unterschiedlich stark ausgeprägt, aber der „Blick zurück“ im Rahmen der Biografieorientierung war für alle neu und unbekannt. Reflexion, Feedback und Coaching, alles Instrumente oder Ansätze, die dem biografischen Ansatz sehr nahe kommen, werden von allen als wichtig angesehen, wobei sich dies jedoch beschränkt auf aktuelle Führungssituationen. Die Vergangenheit wurde bisher weniger einbezogen.

Die Erkenntnisse der Biografieforschung bieten viele verschiedene Ansätze, um sich mit der eigenen Persönlichkeit, mit möglicherweise verborgenen Verletzungen, die bereits lange zurückliegen, auseinander zusetzen. Dadurch würde die Sensibilität gegenüber den individuellen Befindlichkeiten gestärkt. Die hier erzielten Ergebnisse liefern viele Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten, in die auch eine quantitativ größere Anzahl von Führungskräften einbezogen werden könnten.

Die Notwendigkeit der biografieorientierten Ausgestaltung der Kompetenzentwicklung wird ferner in dieser Befragung dadurch untermauert, dass die Erfahrungen, die jemand im Laufe seiner Biografie macht, zum Gegenstand der biografischen Reflexion gemacht werden - wie beispielsweise das Thema Kommunikation bei dem dritten Interview: Kommunikation ist für die Interviewte von großer Bedeutung, denn sie hat die Erfahrung gemacht, im Studium oder in

Seminaren zum Führen von Mitarbeitergesprächen, dass sich der „Blick“ dazu verändert.

Das Reflektieren und das Sich-Hinterfragen, welche die Führungskräfte teilweise angesprochen haben, sollte jedoch im Rahmen von Kompetenzentwicklung, und das ist ein entscheidender Aspekt, unter Einbeziehung der gesamten Biografie, d.h. der außerberuflichen und der beruflichen Erfahrungen stattfinden, denn wie im Theorieteil beschrieben wurde, bieten sich den Führungskräften dadurch erhebliche Verbesserungs- und Entwicklungspotenziale ihres eigenen Führungsverhaltens. Der Umgang mit diesen Konflikten sollte in biografieorientierten Konzepten der Kompetenzentwicklung aufgegriffen werden. Beispielsweise könnte der biografische Umgang mit früheren Konflikten zum Thema gemacht werden, um dadurch Hinweise zu erhalten für aktuelle Konfliktsituationen.

Durch die biografieorientierte Befragung zur Führung haben die Interviewten bereits Erkenntnisse gewonnen, die ihnen vorher nicht bewusst waren; insbesondere war dies beim ersten und dritten Interview der Fall. Es sollten die biografischen Erfahrungen aufgegriffen und explizit zum Thema gemacht werden, denn dadurch bieten sich erhebliche Potenziale für die gegenwärtigen und künftigen Anforderungssituationen, mit denen sich Führungskräfte auseinandersetzen müssen.

## 6. Resümee

Es wurde gezeigt, dass die Kompetenzentwicklung von Führungskräften insbesondere in Zeiten einschneidender Veränderungsprozesse eine enorme Bedeutung hat. Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Kompetenzentwicklung, sei es in formal organisierter, seminaristischer oder in den Prozess des Arbeitens integrierter Form, an den biografischen Führungserfahrungen der Individuen anknüpft.

Bei standardisierten, einheitlichen und eben nicht-biografieorientierten Konzepten zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften besteht die Gefahr, dass sie den Einzelnen nicht wirklich erreichen und internalisiert werden. Bisherige Kompetenzentwicklung für Führungskräfte war bis dato nicht in der Lage, das intuitive Wissen der Biografie, welches eine große Ressource für die Kompetenzentwicklung darstellt, entsprechend aufzugreifen und zu nutzen.

Der Erwerb von neuen Führungskompetenzen ist biografisch geprägt und hängt in der Weiterentwicklung von den individuellen Erfahrungen des Einzelnen ab. Vorher muss sich der Einzelne aber durch Selbstreflexion die eigene Erfahrung und Einstellung bewusst machen. Ziel muss daher im Zusammenhang mit der eigenen Führungseinstellung sein, die eigenen Vorannahmen und Vermutungen immer wieder zu überprüfen.<sup>95</sup>

Bei der biografieorientierten Kompetenzentwicklung steht die Erzeugung biografischen Wissens - sei es im Rahmen von Bildungsveranstaltungen oder beim Lernen im Arbeitsprozess - im Vordergrund. Es ist Ziel, einen didaktischen Umgang mit der Biografie einer Führungskraft in die Konzeption von Kompetenzentwicklung zu integrieren. Bei der Umsetzung einer biografieorientierten Kompetenzentwicklung wird von der grundlegenden Annahme ausgegangen, dass Kompetenzentwicklung und Lernen in einer komplexen Verknüpfung mit den eigenen biografischen Erfahrungen geschieht. Der einzelnen Führungskraft soll dabei beim Zugang zum eigenen Leben geholfen und unterstützt werden.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde erläutert, warum das Reflektieren und das sich Vergegenwärtigen der eigenen Führungsbiografie für den Umgang mit aktuellen

---

<sup>95</sup> Eine im Auftrag des Harvard Business Review durchgeführte weltweite Studie bei 11678 Managern zeigt, dass die Erziehung und Bildung von einzelnen Mitarbeitern und Führungskräften einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg einer Organisation haben (vgl. Sonntag 1996, S. 5).

Führungsaufgaben, insbesondere aufgrund umfassender Veränderungsprozesse, eine herausragende Bedeutung hat. Es wurde gezeigt, dass eine Führungskraft hierdurch sehr gewinnbringende Hilfestellung und Orientierung erhält in Bezug auf die individuellen Kompetenzen.

Gerade die vor- oder außerberuflichen biografischen Erfahrungen der Führungskräfte wirken sich entscheidend auf das Verständnis von Führung und das Führungsverhalten aus. Daher sind diese in der Kompetenzentwicklung entsprechend aufzugreifen und gezielt zu nutzen für die Weiterentwicklung der individuellen Führungskompetenzen.

Es wurde ein Beitrag geleistet für die biografieorientierte Kompetenzentwicklung von Führungskräften und damit die existierende „Lücke“ in diesem Forschungsfeld geschlossen. Die Notwendigkeit einer biografischen Reflexion der individuellen Führungserfahrungen für die gegenwärtige berufliche Führungssituation und die individuelle Kompetenzentwicklung wurde verdeutlicht.

Es wurden ausgewählte Ansätze aufgezeigt wie eine biografieorientierte Kompetenzentwicklung beim Individuum angeregt und umgesetzt werden kann. Dabei stand vor allem das biografische Erzählen im Mittelpunkt, durch welches die Führungskraft angeregt wird, „einzutauchen“ in die vergangenen Erfahrungen und dadurch Rückschlüsse zu ziehen für die Gegenwart.

Diese Erkenntnisse sollten, neben weiterer Forschungsarbeit daran, auch seitens der Unternehmen aufgegriffen werden und in die konzeptionelle Entwicklung und Ausgestaltung der Kompetenzentwicklung für Führungskräfte als fundamentales Element integriert werden.

## 7. Literaturverzeichnis

- Abell, D. F.: Leadership – Herausforderungen (im neuen Jahrtausend). In: IO Management, Nr. 6, 2000, S. 68-75
- Alheit, P.: Biographizität als Projekt. Der „biographische Ansatz“ in der Erwachsenenbildung. Herausgeber: Universität Bremen, Forschungsschwerpunkt Arbeit und Bildung, Bremen, 1990
- Alheit, P.: „Biographizität“ als Lernpotential: Konzeptionelle Überlegungen zum biographischen Ansatz in der Erwachsenenbildung. 1996a, S. 276-307
- Alheit, P.: Biographisches Lernen als gesellschaftliches Veränderungspotential. In: Ahlheim, K./Bender, W. (Hg.): Lernziel Konkurrenz? Opladen, 1996b, S. 179-197
- Alheit, P./Dausien, B.: Bildung als „biographisches Konstrukt“? In: Faulstich-Wieland, H./Nuissl, E./Siebert, H./Weinberg, J. (Hg.): Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. H.37, Juni 1996, S. 33-45
- Alheit, P./Hoerning, E.M.: Biographisches Wissen. Frankfurt/M., 1989
- Altmann, N./Deiß, M./Döhl, V./Sauder, D.: Ein neuer Rationalisierungstyp – neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, H. 2/3, 1986, S. 191-207
- Ant, M.: War Leonardo da Vinci qualifiziert? In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ) Nr. 9, 1998, 5, S. 224 – 226
- Ant, M.: Anerkennung informell erworbener Kenntnisse und Kompetenzen – das französische Modell: La validation des acquis professionnels. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ), Nr. 2, April 2001, S. 70-73
- Antoni, C. H.: Gruppenarbeit – mehr als ein Konzept; Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit. In: ders. (Hg.): Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim, 1994, S. 19-48
- Arbeitsgemeinschaft QUEM: Kompetenzentwicklung '98 - Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Münster, New York, München, Berlin, 1998
- Arnold, R.: Pädagogische Professionalisierung betrieblicher Bildungsarbeit. Explorative Studie zur Ermittlung weiterbildungsrelevanter Deutungsmuster des betrieblichen Bildungspersonals. Frankfurt/M., 1983
- Arnold, R.: Betriebliche Weiterbildung. Bad Heilbrunn/Obb., 1991 (Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung)
- Arnold, R.: Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Neue Denkmotive und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld. In: Kompetenzentwicklung '97. Strukturwandel und Trends in der beruflichen Weiterbildung. Münster, New York, München, Berlin, 1997
- Arnold, R.: Veränderungskompetenz – Wandel gestalten und Krisen überwinden. In: berufsbildung, 72, Dez. 2001, S. 2
- Arnold, R./Schüßler, I.: Entwicklung des Kompetenzbegriffs und seine Bedeutung für die Berufsbildung und für die Berufsbildungsforschung. In: Franke, G.: Komplexität und Kompetenz: Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.), Bielefeld, 2001, S. 52-74
- Arnold, R./Siebert, H.: Konstruktivistische Erwachsenenbildung: von der Deutung zur Konstruktion von Wirklichkeit. 2. Aufl., Baltmannsweiler, 1997 (Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung; Bd. 4)
- Baacke, D.: Ausschnitt und Ganzes - Theoretische und methodologische Probleme bei der Erschließung von Geschichten. In: Baacke, D./Schulze, Th.

- (Hg.): Aus Geschichten lernen: Zur Einübung pädagogischen Verstehens. 2. Aufl., München, 1984, S. 11-50
- Baacke, D.: Biographie: soziale Handlung, Textstruktur und Geschichten über Identität. Zur Diskussion in der sozialwissenschaftlichen und pädagogischen Biographieforschung sowie einen Beitrag zu ihrer Weiterführung. In: Baacke, D./Schulze, Th. (Hg.): Pädagogische Biographieforschung: Orientierungen, Probleme, Beispiele. Weinheim, Basel, 1985, S. 3-28
- Baethge, M.: Qualifikation und Qualifikationsstruktur. In: Wulf, C. (Hrsg.): Wörterbuch der Erziehung. München, 1974, S. 478-484
- Baethge, M./Baethge-Kinsky, V.: Arbeit - die zweite Chance - Zum Verhältnis von Arbeitserfahrungen und lebenslangem Lernen. In: Kompetenzentwicklung 2002. Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur. hrsg. von QUEM Berlin, 2002, S. 69-140
- Beck, U.: Die Risikogesellschaft, Frankfurt/M., 1986
- Beck, U.: Eigenes Leben. Skizzen zu einer biographischen Gesellschaftsanalyse. In: Beck, U./Vossenkuhl, W./Ziegler, U.: Eigenes Leben. Ausflüge in die unbekannte Gesellschaft, in der wir leben. München, 1995
- Becker, M./Rother, G.: Pendelschlag von der Qualifikation zur Kompetenz. In: QUEM-Bulletin, 2/3 1998, S. 10-15
- Behrens, H.: Nach zwei Jahrzehnten Praxis und Reflexion: Verfahren biographischen Lernens. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ) Nr. 2, April 2001, S. 58-61
- Behrens-Cobet, H.: Biographische Kommunikation : Lebensgeschichten im Repertoire der Erwachsenenbildung. Neuwied, 1997
- Behrens-Cobet, H.: Gemeinsame thematische Rückblicke: Strukturiertes Erinnern. In: Buschmeyer, H. (s.u.), 1995, S. 14-22
- Berger, P. /Luckmann, T.: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt am Main, 1980
- Bergmann, B./Erpenbeck, J./Heyse, V./Staudt, E./Meier, A.: Kompetenzentwicklung 96 - Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Münster, New York, München, Berlin, 1996
- Berufsbildungsbericht 2003, herausgegeben vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn
- Bihl, G.: Werteorientierte Personalarbeit: Strategie und Umsetzung in einem neuen Automobilwerk. Reihe „Innovatives Personalmanagement“, Bd. 4, München, 1995
- Birkenbihl, M.: Train the Trainer: Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten. 8. überarb. und erw. Aufl., Landsberg/Lech, 1990
- Blossfeld, H.-P./Meyer, M. A.: Editorial. Schwerpunkt: Lebenslauf, Biographie und Bildung. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Heft 3, Opladen, 1999, S. 301-303
- Bourdieu, P.: Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main, 1987
- Bourdieu, P.: Die biographische Illusion. In: Bios. Zeitschrift für Biographieforschung und Oral History. Heft 1, 1990, S. 75-82
- Braun, S.: Biographisches Lernen als Methode in der Erwachsenenbildung. In: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung 37, Juni 1996, S. 109-115
- Brödner, P.: Fabrik 2000: Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik. Berlin, 1986
- Brose, H.-G. (Hg.): Berufsbiographien im Wandel. Opladen, 1986

- Bruch, H.: Wissens- und kompetenzorientiertes Management in virtuellen Strukturen: Konzepte – Spannungsfelder – neue Wege. In: Sattelberger, Th.: Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden, 1999, S. 97-148
- Bude, H.: Deutsche Karrieren. Lebenskonstruktionen sozialer Aufsteiger der Flakhelfer-Generation. Frankfurt/M., 1987
- Buschmeyer, H.: Einleitung. In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (ed.): Biographisches Lernen. Erfahrungen und Reflexionen. Soest, 1990, S. 7-13
- Buschmeyer, H.: Der Begriff des biographischen Lernens. In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (ed.): Biographisches Lernen. Erfahrungen und Reflexionen. Soest, 1990, S. 15-20
- Buschmeyer, H.: Lebensgeschichte und Politik. Erinnern – Erzählen – Verstehen. Methodische Zugänge zum biographischen Lernen. Soest, 1995
- Cuvry, de, A.: Kompetenzentwicklung im Spiegel aktueller Literatur. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ) Nr. 9, 1998, 5, S. 221 – 223
- Cuvry, de, A./ Janssen, C.: Kompetenzentwicklung im Unternehmen. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ) Nr. 5, 1998, S. 202-204
- Davidow, W./ Malone, M.: Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt-New York, 1993
- Der Brockhaus in einem Band. Brockhaus GmbH, 4. aktualisierte Aufl., Mannheim, 1992
- Dettbarn-Reggentin, J.: Das Kompetenzmodell des Alterns. In: Erwachsenenbildung in Österreich. 3, 1995
- Doppler, K./Lauterburg, C.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 10. Auflage, Frankfurt/M., 2002
- Editorial, Grundlagen der Weiterbildung, Nr.2, April 2001, S.III
- Elderhorst, M./v. d. Burg, L.: Menschliche Qualitäten werden in Organisationen wirksam. Referenzstruktur. 1998
- Erikson, E.: Dimensionen einer neuen Identität. Frankfurt am Main, 1975
- Erpenbeck, J.: Kompetenzentwicklung als Forschungsfrage. In: QUEM-Bulletin 2/3, 1998, S. 18-23
- Erpenbeck, J.: Wissensmanagement als Kompetenzmanagement. In: Franke, G.: Komplexität und Kompetenz: Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.), Bielefeld, 2001, S. 102-120
- Erpenbeck, J./Heyse, V.: Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Bielefeld, 1996
- Erpenbeck, J./Heyse, V.: Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster, New York, München, Berlin, 1999
- Faulstich-Wieland, H.: Kommentierte Bibliographie zur erziehungswissenschaftlichen, erwachsenenpädagogischen Biographieforschung. In: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung 37, 1996, S. 116-122
- Flick, U.: Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, U. u.a. (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl., Weinheim, 1995, S. 148-159
- Franke, G.: Komplexität und Kompetenz: Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.), Bielefeld, 2001
- Frey, D./Spielmann, U.: Führung – Konzepte und Theorien. In: Frey, D. / Greif, S.: Sozialpsychologie: Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. 2. erw. Auflage, München, Weinheim, 1987

- Friebertshäuser, B.: Interviewtechniken – ein Überblick. In: Friebertshäuser, B. /Prenzel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München, 1997, S. 371-395
- Geißler, H.: Managementbildung und Organisationslernen für die Risikogesellschaft. In: ders. (Hg.): Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft, Neuwied, Kriftel, Berlin, 1995, S. 362-384
- Geißler, K./Orthey, F.: Schlüsselqualifikationen: Der Fortschritt schreitet voran - was soll er auch sonst tun? In: BWP, 22, 1993, S. 38-41
- Georg, W.: Berufliche Bildung des Auslands. Japan. Zum Zusammenhang von Qualifikation und Beschäftigung in Japan im Vergleich zur Bundesrepublik Deutschland. Baden-Baden, 1993
- Gieseke, W./Siebers, R.: Lerneinheit „Biographie, Erfahrung und Lernen“. In: Brokmann-Nooren, C./Grieb, I./Raapke, H.-D. (Hg.): NQ-Materialien: Handbuch der Erwachsenenbildung. Weinheim, Basel, 1995, S. 311-358 (Beltz Weiterbildung)
- Gildemeister, R. / Robert, G.: Identität als Gegenstand und Ziel psychosozialer Arbeit. Erlangen (Ms.), 1986
- Götz, K./Gairing, F.: Vom Trainer zum Berater. In: Zink, K. J. (Hg.): Handbuch Organisation und Personalführung – Human Resource Management. Neuwied, 1997, S. 1333-1356
- Götz, K./Häfner, M.: „Selbstorganisation“ in der Weiterbildung von Führungskräften. In: REPORT 39, Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, Thema: Lebenslanges Lernen – Selbstorganisiert? 06/1997
- Gudjons, H.: Pädagogisches Grundwissen: Überblick – Kompendium - Studienbuch. Bad Heilbrunn, 1993
- Gudjons, H./Pieper, M./Wagener, B.: Auf meinen Spuren: das Entdecken der eigenen Lebensgeschichte; Vorschläge und Übungen für pädagogische Arbeit und Selbsterfahrung. 5. Aufl., Hamburg, 1999
- Güldenbergs, S.: Konzepte des Wissensmanagements. In: Eckardstein, D. v./Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hg.): Management. Theorien – Führung - Veränderung. Stuttgart, 1999, S. 521-547
- Güldenbergs, S./Mayerhofer, H./Steyrer, J.: Zur Bedeutung von Wissen. In: Eckardstein, D. v./Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hg.): Management. Theorien – Führung - Veränderung. Stuttgart, 1999, S. 589 - 598
- Gross, P.: Dissonanz der Lebenszyklen. Zwischen Produktlebenszyklen und Lebens-Portfolio. In: gdi impuls, 1 / 1993, S. 39-47
- Gross, P.: Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt am Main, 1998
- Habermas, J.: Erkenntnis und Interesse. Frankfurt am Main, 1968
- Hägele, P.: Kompetenztest für Führungskräfte. In: management & training. Magazin für Human Resources Development, 12 / 2000, S. 20 - 23
- Hänggi, G.: Macht der Kompetenz. Ausschöpfung der Leistungspotentiale durch zukunftsgerichtete Kompetenzentwicklung. Frechen-Königsdorf, 1998
- Harney, K./Kade, J.: Von der konventionellen Berufsbiographie zur Weiterbildung als biographischem Programm – Generationslage und Betriebserfahrung am Beispiel von Industriemeistern. In: Krüger, H. H. (Hg.): Abschied von der Aufklärung? Perspektiven der Erziehungswissenschaft. Opladen, 1990, S. 211-223
- Harney, K./Ebbert, A.: Biographieforschung in der Berufspädagogik. In: Brose, H.-G. (Hg.): Berufsbiographien im Wandel. Opladen, 1986, S. 391-406

- Harney, K./Nittel, D.: Pädagogische Berufsbiographie und moderne Personalwirtschaft. In: Krüger/Marotzki (Hg.) Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. 2. Aufl., Opladen, 1996, S. 332-358
- Heintel, P.: Gutachten zu den Ergebnissen. In: Götz, K.: Kunden- und unternehmensorientierte Führung und Führungskräfteförderung in der Mercedes-Benz AG. Mering, 1997, S. 75-106
- Heitmeyer, W./Olk, T. (Hg.): Individualisierung von Jugend. Weinheim, München, 1990
- Heyse, V./ Erpenbeck, J.: Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Bielefeld, 1997
- Hirsch, G.: Biographie und Identität des Lehrers. Weinheim, München, 1990
- Hoerning, E. M.: Lebensereignisse: Übergänge im Lebenslauf. In: Voges, W. (Hg.): Methoden der Biographie- und Lebenslaufforschung, Opladen, 1987, S. 231-258
- Hoerning, E. M. u.a.: Biographieforschung und Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn / Obb., 1991 (Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung)
- Holling, H./Lipmann, D.: Personalentwicklung. In: Schuler, H. (Hg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern 1993, S. 285-316
- Hurrelmann, K.: Einführung in die Sozialisationstheorie: über den Zusammenhang von Sozialstruktur und Persönlichkeit. 4., überarb. und erg. Aufl., Weinheim, Basel, 1993
- Jochum, E.: „Laterale“ Führung und Zusammenarbeit – Der Umgang mit Kollegen. In: L. v. Rosenstiel u.a. (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3. Aufl., Stuttgart, 1995, S. 411-421
- Jutzi, K./Delbrouck, I./Baitsch, C.: Dreimal Kompetenz: Individuum, Gruppe, Organisation. Ein mehrdimensionales Konzept. In: QUEM-Bulletin 2/3, 1998, S. 7-10
- Kade, J.: Gestörte Bildungsprozesse. Empirische Untersuchungen zum pädagogischen Handeln und zur Selbstorganisation in der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn, 1985
- Kade, J.: Erwachsenenbildung und Identität. Weinheim, 1989
- Kade, J./Nittel, D.: Biographieforschung – Mittel zur Erschließung von Bildungswelten Erwachsener. In: Friebertshäuser, B./Prenzel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München, 1997, S. 745-757
- Kade, J./Seitter, W.: Fortschritt und Fortsetzung. Biographische Spuren lebenslangen Lernens. In: Krüger/Marotzki (Hg.), 1996a, S. 308-331
- Kade, J./Seitter, W.: Lebenslanges Lernen – mögliche Bildungswelten. Erwachsenenbildung, Biographie und Alltag, Opladen, 1996b
- Kadishi, B.: Anerkennung und Validierung (außer-) beruflich erworbener Kompetenzen am Beispiel der Familien- und Hausarbeit. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ) 9, 1998, S. 217-220
- Kaiser, A.: carte de competence: Wie lassen sich Kompetenzen feststellen? In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ), Nr. 5, 1998, S. 199-201
- Kauffeld, S./Grote, S.: Kompetenzdiagnose mit dem Kasseler-Kompetenz-Raster. In: Personalführung 1/2000; S. 30-37
- Kauffeld, S.: Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) - ein Beitrag zur Kompetenzmessung. In: Clement, U./Arnold, R. (Hg.): Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung (Schriften der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft, Opladen, 2002, S. 131-152

- Kern, H./Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München, 2000
- Kirchhöfer, D.: Kompetenz und Zuständigkeit. In: QUEM-Bulletin 2/3 1998, S. 16-18
- Kirchhöfer, D.: Perspektiven des Lernens im sozialen Umfeld. In: Kompetenzentwicklung 2001, S. 95 - 145
- Köck, P./Ott, H.: Wörterbuch für Erziehung und Unterricht. 5., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Donauwörth, 1994
- König, E./Bentler, A.: Arbeitsschritte im qualitativen Forschungsprozeß – ein Leitfaden. In: Friebertshäuser, B./Prengel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München, 1997, S. 88-96
- Kohli, M.: Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie. Aktuelle Veränderungstendenzen und ihre Folgen. In: Brock, D./Leu, H./Preiß, C./Vetter, H.-R. (Hg.): Subjektivität im gesellschaftlichen Wandel. Umbrüche im beruflichen Sozialisationsprozeß. München, 1989, S. 249-278
- Kromrey, H.: Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 8., durchgreifend überarb. und erw. Aufl., Opladen, 1998
- Krüger, H.-H.: Geschichte und Perspektiven der Jugendforschung. In: Krüger, H.-H. (Hg.): Handbuch der Jugendforschung. Opladen, 2, 1993, S. 17-30
- Krüger, H.-H.: Bilanz und Zukunft der erziehungswissenschaftlichen Biographieforschung. In: Krüger, H.-H./Marotzki, W. (Hg.): Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. 2. Aufl., Opladen, 1996, S. 32-53
- Krüger, H.-H.: Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. In: Friebertshäuser, B./Prengel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München, 1997, S. 43-55
- Krüger, H.-H./Marotzki, W. (Hg.): Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. 2. Aufl., Opladen, 1996
- Langosch, I.: Weiterbildung: Planen, Gestalten, Kontrollieren. Stuttgart, 1993
- Landshut, G./Beyer, Th.: Die Fähigkeit zu führen – Vom Zufallsprodukt zur persönlichen Entwicklungsaufgabe. In: Voß, B. (Hg.): Kommunikations- und Verhaltenstraining. Göttingen, 1995, S. 57-69
- Lehnhoff, A.: Vom Management Development zur Managementbildung. Frankfurt /M., 1997 (Bildung und Organisation, Bd. 5; Hg. H. Geißler)
- Liepmann, D.: Qualifizierungsmaßnahmen als Konzepte der Personalentwicklung. Frankfurt / M. 1993 (Sozialwissenschaften, Bd. 2)
- Linneweh, K./Hofmann, L.: Persönlichkeitsmanagement. In: Rosenstiel, L. v. u.a. (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3. Aufl., Stuttgart, 1995, S. 73-82
- Loch, W.: Lebenslauf und Erziehung. Essen, 1979
- Loch, W.: Der Lebenslauf als anthropologischer Grundbegriff einer biographischen Ereignistheorie. In: Brose, H.-G. (Hg.): Berufsbiographien im Wandel. Opladen, 1986, S. 69-88
- Löwe, H.: Einführung in die Lernpsychologie des Erwachsenenalters. 1. Aufl., Berlin, 1970
- Maccoby, M.: Gewinner um jeden Preis : der neue Führungstyp in den Großunternehmen der Zukunftstechnologie. Reinbek bei Hamburg, 1977
- Macha, H./Klinkhammer, M.: Auswertungsstrategien methodenkombinierter biographischer Forschung. In: Friebertshäuser, B./Prengel, A. (Hg.): Hand-

- buch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München, 1997, S. 569-583
- Mader, W.: Autobiographie und Bildung – Zur Theorie und Praxis der „Guided Autobiography“. In: Hoerning, E.M./Tietgens, H. (Hg.): Erwachsenenbildung: Interaktion mit der Wirklichkeit. Bad Heilbrunn, 1989, S. 145-154
- Mann, L.: Sozialpsychologie. 10. Aufl., Weinheim, 1994
- Marotzki, W.: Aspekte einer bildungstheoretisch orientierten Biographieforschung. In: Hoffmann, D./ Heid, H. (Hg.): Bilanzierungen erziehungswissenschaftlicher Theorieentwicklung. Weinheim, 1991, S. 119 - 134
- Marotzki, W.: Forschungsmethoden der erziehungswissenschaftlichen Biographieforschung. In: Krüger, H.-H./Marotzki, W. (Hg.): Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. 2. Aufl., Opladen, 1996, 55-89
- Marotzki, W.: Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung: Methodologie – Tradition – Programmatik. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Heft 3, Opladen, 1999, S. 325-341
- Marty, R.: Das Schweizerische Qualifikationshandbuch CH-Q: Konzept, Stand und Perspektiven. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ) Nr. 2, April 2001, S. 78-81
- Mathis, K.: Die Quali-Box. Ein Instrument zur Einschätzung der individuellen Qualifikationen. In: berufsbildung, Heft 72, Dez. 2001, S. 32 – 34
- Mayerhofer, H.: Qualifikationsmanagement. In: Eckardstein, D. v./Kasper, H. / Mayerhofer, W. (Hg.): Management. Theorien – Führung – Veränderung. Stuttgart, 1999, S. 489-520
- Mayring, P.: Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 4. Aufl., Weinheim, 1999
- Meier, B.: Mobile Wirtschaft – immobile Gesellschaft. Gesellschaftspolitische Konsequenzen der Globalisierung. Köln, 1999
- Meise, S.: Rückendeckung für die Karriere. In: TAZ, 9./10.1.1999
- Meueler, E.: Erwachsene lernen: Beschreibung, Anstöße, Erfahrungen. Stuttgart, 1982
- Meulemann, H.: Stichwort: Lebenslauf, Biographie und Bildung. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 3, Opladen, 1999, S. 305-324
- Mertens, D.: Schlüsselqualifikationen: Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 7, 1974, S. 36-43
- Mertens, D.: Das Konzept der Schlüsselqualifikationen als Flexibilisierungsinstrument: Ursprung und Entwicklung einer Idee sowie neuerliche Reflexion. Referat im Forum I Schlüsselqualifikationen des Abschlusskongresses der Initiative Gymnasium/Wirtschaft des Instituts der Deutschen Wirtschaft, Köln, 1988
- Müller-Stewens, G./Fontin, M.: Management unternehmerischer Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale. Stuttgart, 1997 (Entwicklungstendenzen im Management)
- Neuberger, O.: Führen und geführt werden. Stuttgart, 5. Auflage 1995a (Basis-texte Personalwesen. Bd. 3)
- Neuberger, O.: Mikropolitik. In: Rosenstiel u.a. (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3. Aufl., Stuttgart, 1995b, S. 35-42
- Nittel, D.: Report: Biographieforschung. Frankfurt/M.: Pädagogische Arbeitsstelle Deutscher Volkshochschulverband, 1991

- Nittel, D.: Die Pädagogisierung der Privatwirtschaft und die Ökonomisierung der öffentlich verantworteten Erwachsenenbildung – Versuch einer Perspektivenverschränkung mit biographieanalytischen Mitteln. In: Zeitschrift für Pädagogik, H. 5, 1996
- Nittel, D.: Berufsbiographie und Weiterbildungsverhalten. Einige Befunde und ein methodischer Zwischenruf. In: REPORT. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, H.37, 1996, S. 10-21
- Nittel, D./Marotzki, W. (Hg.): Lernstrategien und Subjektkonstitution. Lebensläufe von in der Wirtschaft tätigen Erwachsenenpädagogen. Weinheim, 1996
- Nittel, D./Völzke, R. (Hrsg.): Jongleure der Wissensgesellschaft - Das Berufsfeld der Erwachsenenbildung. Neuwied/Kriftel (Grundlagen der Weiterbildung), 2002
- North, K./Varlese, N.: Motivieren für die Wissensteilung und die Wissensentwicklung. In: Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte. 2001 (S. 43-46)
- Oevermann, U.: Eine exemplarische Fallkonstruktion zum Typus versozialwissenschaftlicher Identitätsformation. In: Brose, H.-G. /Hildenbrand, B. (Hg.): Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende. Opladen, 1988, S. 243-286
- Oevermann, U./Allert, T./Konau, E./Krambeck, J.: Die Methodologie einer objektiven Hermeneutik und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: Soeffner, H. G. (Hg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart, 1979, S. 352-433
- Olbrich, E.: Kompetenz im Alter. In: Zeitschrift für Gerontologie. 20, 1987, 6, S. 319-330
- Oswald, H.: Was heißt qualitativ forschen? Eine Einführung in Zugänge und Verfahren. In: Friebertshäuser, B./Prengel, A. (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim, München, 1997, S. 71-87
- Pawlik, A./Münchhausen, G./Wittwer, W.: Kompetenzentwicklung zur Bewältigung von Veränderungsprozessen - Modellversuche erproben neue Lernkonzepte in KMU. In: BWP - Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, BIBB, 1/2003, S. 14-18
- Peter, G.: Das Humanisierungsprogramm zwischen Industriepolitik und Sozialpolitik. In: Krahn, K./Peter, G./Skrotzki, R. (Hg.): Immer auf den Punkt. Beiträge zur Arbeitsforschung, -gestaltung, -politik. Willi Pöhler zum 60. Geburtstag. Dortmund, 1994, S. 59-74
- Peters, S.: Arbeitslose und ihr Selbstbild in einer betrieblichen Umschulung. Lern- und Leistungsfähigkeit in Bilanzierung und Antizipation in einer Metallfacharbeiterausbildung. Weinheim, 1991
- Petersen, J.: Die gebildete Unternehmung. Frankfurt /M., 1997 (Bildung und Organisation, Bd. 4; Hg.: Geißler, H.)
- Petersen, J./Reinert, G.-B. (Hg.): Pädagogische Konzeptionen. Eine Orientierungshilfe für Studium und Beruf. Donauwörth, 1992
- Pfau-Effinger, B.: Erwerbsverlauf und Risiko: berufliche Stabilität und Instabilität im Generationenvergleich. Weinheim, 1990
- Preisser, R.: Dimensionen der Kompetenz zur berufsbiographischen Selbstorganisation und Flexibilität. In: Franke, G.: Komplexität und Kompetenz: Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.), Bielefeld, 2001, S. 221-246

- Probst, G.: Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel. In: Geißler, H. (Hg.): Organisationslernen und Weiterbildung. Neuwied u.a., 1995, S. 163-184
- Regnet, E.: Konflikte in Organisationen. Formen, Funktion und Bewältigung. Beiträge zur Organisationspsychologie; Bd. 12, Göttingen, Stuttgart, 1992
- Reischmann, J.: Andragogisch – didaktische Überlegungen zwischen Wissen und Können. In: GdWZ 09 / 1998, S. 267-271
- Reimann-Rothemeier, G./Mandl, H.: Mit E-Learning zum Wissensmanagement: Erste Erfahrungen. In: Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte. 2001, S. 33-38
- Rosenstiel, L. v.: Entwicklung und Training von Führungskräften. In: Rosenstiel, L. v. u.a. (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 3. Aufl., Stuttgart, 1995, S. 55-70
- Rosenstiel, L. v.: Die Karriere – ihr Licht und ihr Schatten. In: Rosenstiel, L. v. / Lang-von Wilms, T./Sigl, E. (Hg.): Perspektiven der Karriere. Stuttgart, 1997, S. 13-42
- Rosenstiel, L. v./Lang-von Wilms, T./Sigl, E. (Hg.): Perspektiven der Karriere. Stuttgart, 1997
- Rosenthal, G.: Erlebte und erzählte Lebensgeschichte. Gestalt und Struktur biographischer Selbstbeschreibungen. Campus, 1995
- Sattelberger, T.: Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. In: ders. (Hg.): Innovative Personalentwicklung. Wiesbaden, 1989, S. 287-305
- Sattelberger, T. (Hg.): Human Resources Management im Umbruch: Positionierung, Potentiale, Perspektiven. Wiesbaden, 1996
- Sattelberger, T.: Führungskräfteentwicklung: Eine grundsätzliche Positionierung im Rahmen der Unternehmensentwicklung. In: ders.: Human Resources Management im Umbruch: Positionierung, Potentiale, Perspektiven. Wiesbaden, 1996 S. 21-42
- Sattelberger, T.: Optimierung innerbetrieblicher Weiterbildung. Neuwied, 1997
- Sattelberger, T.: Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden, 1999
- Schäffter, O.: Die Temporalität von Erwachsenenbildung. Überlegungen zur zeittheoretischen Rekonstruktion des Weiterbildungssystems. In: Zeitschrift für Pädagogik 39, 1993, S. 443-462
- Schäffter, O.: Pädagogische Konsequenzen der Transformationsgesellschaft. Didaktische Modelle in zielbestimmten und zieloffenen Veränderungsprozessen. In: QUEM-Bulletin H.3, 1999, S. 8-11
- Scheitler, C.: Schlüsselqualifikation Soziale Kompetenz – ein strategischer Erfolgsfaktor. In: Refa - Nachrichten 6/1997, S. 31-34
- Scherm, E./Süß, S.: Personalführung in virtuellen Unternehmen: Eine Analyse diskutierter Instrumente und Substitute der Führung. Diskussionsbeitrag Nr. 269 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Fernuniversität in Hagen, 1999
- Scherm, E./Süß, S.: Die Virtualisierung von Unternehmen – ein konfliktärer Prozeß. Diskussionsbeitrag Nr. 284 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Fernuniversität in Hagen, 2000
- Schnell, R./Hill, P./Esser, E.: Methoden empirischer Sozialforschung. 5. völlig überarb. und erw. Aufl., München, Oldenburg, 1995
- Schneider, P./Sabel, M.: Eine neue Qualität des Lernens: Von der Qualifikation zur Kompetenz. In: diess.: Lernen und Arbeiten im Team. Bielefeld, 1998, S. 129-134

- Schöning, H.: Neue partizipative Momente und Strukturen bei Methoden und Verfahren der Kompetenzbestimmung. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ) Nr. 5, 1998, S. 205-207
- Schuchardt, E.: Soziale Integration Behinderter. Band 1: Biographische Erfahrung und wissenschaftliche Theorie. Band 2: Weiterbildung als Krisenverarbeitung. Braunschweig, 1980
- Schuchardt, E.: Krise als Lernchance. Eine Analyse von Lebensgeschichten. Düsseldorf, 1985
- Schüppel, J.: Organisationslernen und Wissensmanagement. In: Geißler, H. (Hg.): Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Neuwied, Kriftel, Berlin, 1995, S. 185-219
- Schüßler, I.: Deutungslernen: Erwachsenenbildung im Modus der Deutung; eine explorative Studie zum Deutungslernen in der Erwachsenenbildung. (Grundlagen der Erwachsenenbildung; Bd. 21) Hohengehren, 2000
- Schütze, F.: Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis, 1983, S. 283-293
- Schuler, H./Stehle, W. (Hg.): Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl. 2. unveränd. Aufl., Stuttgart, 1990 (Beiträge zur Organisationspsychologie 2)
- Schulze, G.: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt, New York, 1992
- Schulze, T.: Biographisch orientierte Pädagogik. In: Baacke, D./Schulze, T. (Hg.): Aus Geschichten lernen. Weinheim, München, 2, 1993, S. 13-40
- Schulze, T.: Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. Anfänge – Fortschritte – Ausblicke. In: Krüger, H.-H./Marotzki, W. (Hg.), 2. Aufl., 1996, S. 10-31
- Seitter, W.: Der biografische Ansatz in der Erwachsenenbildung / Weiterbildung: Zu einer festen Größe avanciert. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ) Nr. 2, April 2001, S. 55-58
- Seyfried, B.: Stolperstein Sozialkompetenz: was macht es so schwierig, sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Bundesinstitut für Berufsbildung, Bielefeld, 1995
- Siebert, H.: Lernen im Lebenslauf. Zur biographischen Orientierung der Erwachsenenbildung. Pädagogische Arbeitsstelle Deutscher Volkshochschulverband, Frankfurt/M., 1985
- Siebert, H.: Theorien für die Bildungspraxis. Bad Heilbrunn, 1993
- Siebert, H.: Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung, Neuwied, 1997
- Son, S.-N.: Wilhelm Dilthey und die pädagogische Biographieforschung. Opladen, 1997 (Studien zur Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung; 12)
- Sonntag, K.: Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur. München, 1996 (Innovatives Personalmanagement, Bd. 7)
- Sonntag, K.: Lernen für die Karriere: Lernquellen erfolgreichen Fach- und Führungsnachwuchses. In: Rosenstiel, L. v./Lang-von Wilms, T./Sigl, E. (Hg.): Perspektiven der Karriere. Stuttgart, 1997, S. 163-190
- Stempel, M.: Karriere aus der Sicht des Individuums und der Organisation. In: Rosenstiel, L. v./Lang-von Wilms, T./Sigl, E. (Hg.): Perspektiven der Karriere. Stuttgart, 1997, S. 65-84
- Stengel, M.: Wertewandel. In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, 1995, S. 785-805

- Straka, G.: Lernkompetenz - Dimensionen, Bedingungen und Möglichkeiten ihrer Förderung. In: Franke, G.: Komplexität und Kompetenz: Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.), Bielefeld, 2001, S. 179-199
- Strasmann, J./Schüttler, A.: Kernkompetenzen – Was Unternehmen wirklich erfolgreich macht. Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, 1996
- Süss, H.-M.: Die Rolle von Intelligenz und Wissen für erfolgreiches Handeln in komplexen Problemsituationen. In: Franke, G.: Komplexität und Kompetenz: Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.) Bonn, Bielefeld, 2001
- Uni 2/94: Special Lean Management. In: Perspektiven für Berufs- und Arbeitsmarkt. 1994, S. 19-29
- Völzke, R.: Die Methode des biographischen Gesprächs in der Sozialpädagogik. Diplomarbeit, Bochum, 1990
- Völzke, R.: Das biographische Gespräch in der Bildungsarbeit. Zum professionellen Umgang mit alltagssprachlichem Erzählen. In: Buschmeyer (Hg.), 1995, S. 23-60
- Wagner, D./Nolte, H.: Reflexives Management und Managementbildung – Möglichkeiten und Grenzen. In: Geißler, H. (Hg.): Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Neuwied, Kriftel, Berlin, 1995, S. 250-268
- Wais, M.: Biographie-Arbeit, Lebensberatung. Stuttgart, 1992
- Weinert, A.: Führung und soziale Steuerung. In: Enzyklopädie der Psychologie. Göttingen, 1989, S. 552-580
- Weiß, R.: Kompetenzentwicklung als strategische Herausforderung – aus Wirtschaftssicht. Diskussionspapier für den internationalen Fachkongreß „Kompetenzen für Europa: Wandel durch Lernen – Lernen im Wandel.“ Ort, 1999, S. 1-39
- Weth, R. von der: Über das Vorfertigen der Strategien beim Handeln“. In Franke, G. Komplexität und Kompetenz, Bielefeld, 2001, S. 123-140
- Wiendick, G.: Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin, München, 1994
- Willke, H.: Systemtheorie I – Grundlagen: eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. 5. überarb. Aufl., Stuttgart, 1996
- Willke, H.: Zusammenfassung des Gutachtens. In: Götz, K.: Kunden- und unternehmensorientierte Führung und Führungskräfteförderung in der Mercedes-Benz AG. Mering, 1997, S. 107-126
- Willke, G.: Die Zukunft unserer Arbeit. Frankfurt am Main, 1998
- Wimmer, R.: Die permanente Revolution. Aktuelle Trends in der Gestaltung von Organisationen. In: Grossmann, R. u.a. (Hg.): Veränderung in Organisationen: Management und Beratung. Wiesbaden, 1995, S. 21-41
- Wittwer, W.: Als Wanderarbeiter im Cyberspace. Berufliche Bildung auf der Suche nach einer neuen Identität. In: Wittwer, W. (Hg.): Von der Meisterschaft zur Bildungswanderschaft. Berufliche Bildung auf dem Weg 2000. Bielefeld, 1996, S. 11-39
- Wittwer, W. : Biografieorientierte Kompetenzentwicklung in der betrieblichen Weiterbildung. In: REPORT 48 – Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung 2001, S. 109-127
- Wittwer, W.: Übergreifende Aspekte im Kontext der individuellen Dokumentation von Kompetenzen. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.) 2004 (wird demnächst veröffentlicht)

- Wittwer, W./Witthaus, U.: Veränderungskompetenz – Navigator in einer zunehmend vernetzten Arbeitswelt. In: berufsbildung, Heft 72, Dez. 2001, S. 3-9
- Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre. 2. vollst. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart, 1997a
- Wunderer, R.: Strukturelle Personalentwicklung – Wie kann man Mitarbeiter über eine fördernde Entwicklungssituation zu Mitunternehmern entwickeln? In: Rosenstiel, L. v./Lang-von Wilms, T./Sigl, E. (Hg.): Perspektiven der Karriere. Stuttgart, 1997b, S. 191-214

## **8. Anhang**

<b>I. Transkriptionen</b>	<b>Seite</b>
<b>I.A) Interview A</b> .....	195
<b>I.B) Interview B</b> .....	205
<b>I.C) Interview C</b> .....	224
<b>I.D) Interview D</b> .....	241
<b>I.E) Interview E</b> .....	261
<b>II. Biografische Übungen: Ihre Erfahrungen zur Führung</b>	
<b>II.A) Interview A</b> .....	279
<b>II.B) Interview B</b> .....	280
<b>II.C) Interview C</b> .....	281
<b>II.D) Interview D</b> .....	283
<b>II.E) Interview E</b> .....	284

## Transkription Interview A

I: Meine erste Frage ist offen gehalten. Ich mache mir nebenbei ein paar Notizen, die Sie aber nicht weiter irritieren sollen. Die sind für mich eine Hilfestellung, wenn ich dann gezielt bei einem Aspekt, den Sie erwähnen, nachfragen möchte. Das andere wird auf dem Gerät festgehalten. Meine erste Frage ist: Bitte erzählen Sie mir doch mal über Ihre Erlebnisse und persönlichen Erfahrungen, die Sie im Laufe Ihres Lebens in Bezug auf Führung gemacht haben – von der Zeit an als Sie das erste Mal mit Führung zu tun hatten bis heute. Lassen Sie sich ruhig ein bisschen Zeit, um zu überlegen und fangen ganz spontan dann mit dem an, was Ihnen dazu einfällt.

IP: Führung hat – wie bereits zu Anfang des Gesprächs erwähnt– einerseits einen formellen Charakter, der durch eine Position bedingt ist, und andererseits einen informellen Charakter, der situations- und personenbezogen ist.- Meine erste bewusste Führungserfahrungen habe ich 1972 im Alter von 16 Jahren gemacht - als Leiter einer Reisegruppe des CVJM nach Amerika. Damals war Amerika ein sehr selten besuchtes Reise- und Urlaubsland. Somit war es auch für viele ein noch unbekanntes Terrain. Bei dieser Reise habe ich das erste Mal „Führung“ erlebt. Dieses war umso herausfordernder, da ich der Jüngste der Gruppe war.- Die nächste große Führungsaufgabe habe ich bei der Bundeswehr wahrgenommen. Hier wurde ich Führer einer Abteilung – eines „Zuges“ - und hatte die Verantwortung für mehr als 100 Soldaten zu tragen. Ich musste sie ausbilden und führen. Auch hier war ich der Jüngste, was natürlich mit Vor- und Nachteilen verbunden war. Es galt, eine Autorität zu aufzubauen - durch einen entsprechenden Führungsstil und durch ein kritisches Hinterfragen des eigenen Handelns.

Gehen wir biografisch betrachtet ein Stück weiter. Während des Studiums spielte das Thema Führung bis auf einige Führungstätigkeiten, wie beispielsweise die Leitung von Exkursionen, keine wesentliche Rolle. Nach dem Studium war das Thema Führung das nächste Mal im Rahmen meines Referendariats relevant. Ich wurde zum Referendarsprecher gewählt.

I: Das war bei den Architekten im Studiengang? (Anm.: hatten vor Aufnahme drüber gesprochen)

IP: Nein, es war während des Referendariats. Ich habe in Deutschland das Architekturstudium und außerdem in Amerika das Studium zum Master of Environmental Planning, d.h. Umweltplanung abgeschlossen. Nach meinem Studium war ich in einem Architekturbüro in Göttingen tätig. Aufbauend auf diese Erfahrungen absolvierte ich mein Referendariat, direkt im Anschluss daran wurde mir die Aufgabe eines Hochbau-Referatsleiters übertragen. Dabei hatte ich die Führungsverantwortung für 27 Mitarbeiter in meinem Referat und mittelbar für eine ähnlich große Zahl außerhalb des Referats. Die Aufgabe war spannend, da ich mit vielen gestandenen Mitarbeitern zu tun hatte und eine große Anzahl von Bauvorhaben betreute. Zwei Jahre lang habe ich diese Funktion als Führungskraft positiv erlebt, die Zeit war insgesamt sehr lehrreich. Aufgrund meiner internationalen Erfahrungen wurde mir die Position als Referent Internationale Führungskräfteentwicklung angeboten. Anfangs hatte ich hier keine Führungsaufgabe in personeller, sondern in strategischer Hinsicht übernommen - und zwar beim Aufbau des Bereichs Internationale Führungskräfteentwicklung. Dabei ging es weniger um die Führung von Personen als um die Ausrichtung des Unternehmens in der internationalen Personalentwicklung.

## Transkription Interview A

I: Unter strategischen Gesichtspunkten?

55 IP: Ja, es handelte sich im Wesentlichen um strategische Gesichtspunkte. Allerdings wurden auch operative Dinge bearbeitet, z.B. die Fragestellung „wohin sollen sich unsere Führungskräfte entwickeln“, „welche Führungskräfte wollen wir auswählen“, „welche Maßnahmen benötigen wir, um sie auf internationale Einsätze vorzubereiten“. Das gesamte Spektrum vom strategischen Konzept bis hin zur  
60 operativen Umsetzung wurde behandelt. Aus dieser Aufgabe heraus entwickelte sich die personelle Führungsverantwortung als Leiter des Fachbereichs Internationales Informationsmanagements und danach des Fachbereichs Internationales Kommunikationsmanagement. Im Rahmen dieser Aufgabe war ich verantwortlich für den Aufbau der internen internationalen Kommunikation, der Koordination und  
65 Unterstützung der externen Kommunikation, sowie der Vorbereitung von internationalen Geschäftskontakten der Vorstände. Diese Tätigkeit habe ich viereinhalb Jahre ausgeübt. Danach wurde mir die Funktion des Leiters International Business Communication im Bereich Internationaler Geschäftsaufbau übertragen. Dabei war es meine Aufgabe, internationale Beteiligungen unter anderem Global One  
70 oder auch Siris in Frankreich, mit aufzubauen, Synergiepotenziale zu identifizieren und somit das Zusammenwachsen der Unternehmen durch kommunikative Maßnahmen zu unterstützen. Um näher am Markt und den Kunden zu sein, habe ich anschließend für eineinhalb Jahre im Geschäftsbereich Mehrwertdienste gearbeitet. Dort war ich als Leiter Marketing und Vertrieb für die Marketing- und Vertriebssteuerung verantwortlich. Seit zwei Jahren leite ich den Bereich Public und Human  
75 Relation in dieser Division. Dabei bin ich einerseits verantwortlich für die Definition der Anforderung an die Öffentlichkeitsarbeit, d.h. welche Inhalte wollen wir extern kommunizieren und andererseits für die Steuerung der internen Kommunikation. Dieses ist im Schnelldurchlauf ein Abriss meiner Erfahrungen zum Thema Führung.  
80

I: Ja, das war ja schon eine Menge. Ich würde gern nachfragen, über einzelne Beispiele, die Sie schon angedeutet haben, würde ich gern mehr drüber erfahren. Ich gehe jetzt chronologisch einfach auch noch mal darauf zurück, wo Sie begonnen haben. Und zwar war das 1972 als Sie die Reiseleitung hatten. Ich würde  
85 gerne mehr drüber erfahren, wenn Sie mir das noch ein bisschen mehr schildern würden, wie Sie dort geführt haben? Ich hatte den Eindruck, das war eine für Sie positiv besetzte Erfahrung.

90 IP: Ja, damit haben Sie recht. Wir waren eine Gruppe von zwölf Deutschen, die nach Amerika flogen und zwar von Luxemburg aus nach New York. Von dort aus mussten wir mit dem Bus nach Cincinnati fahren. Die Aufgabe bestand darin, die Gruppe während der Reise zusammenzuhalten und sicher in Cincinnati „abzuliefern“.  
95

I: Verstehe. Und wer war da der Auftraggeber?

100 IP: Die Reise wurde von der Kirche organisiert und zwar vom CVJM, dem Christlichen Verein für Jungen und Mädchen. Ein interessantes Erlebnis während dieser Reise war, als wir in New York den Greyhound-Bus nach Cincinnati nicht mehr erreichten und dadurch einen Umweg über Columbus, Ohio machen mussten. Ich organisierte daraufhin, dass wir Cincinnati dennoch mit über zwölf stündiger Ver-

## Transkription Interview A

105 spätung erreichten. Da es 1972 noch kein Handy gab, konnten wir unsere Gastel-  
tern nicht verständigen. Folglich konnte ich erst am Zielort Cincinatti die Gasteltern  
informieren, dass wir sicher eingetroffen waren. Natürlich hatten sie nicht solange  
auf uns gewartet.

110 I: Und wie war dieses direkte Führen dieser zwölf Personen? Zum einen mussten  
sie viel organisieren und zum anderen auch abstimmen, absprechen. Aber sie  
mussten ja irgendwie die Gruppe auch zusammenhalten in dieser leichten na ja...  
Chaossituation vielleicht nicht, aber in dieser leichten unsicheren Situation.

115 IP: An alle Details kann ich mich nicht mehr erinnern. Ich habe versucht, die Grup-  
pe zusammenzuhalten, indem sie sich an bestimmten Punkten einzufinden hatten.  
Dieses war beispielsweise sehr wichtig, als ich mich nach der richtigen Busverbin-  
dung von Columbus, Ohio nach Cincinnati, Ohio erkundigen musste. Problema-  
tisch war dabei, dass ich anfangs die amerikanische Aussprache nicht richtig  
120 verstand. Der Mann, der mir die Auskunft gab, sprach einen harten Südstaaten-  
slang, so dass ich mehrmals nachfragte, um die Antwort zu erhalten. Ich sehe  
mich noch vor dem Counter stehen und fragen: „Can you please tell me when the  
next bus leaves for Cincinnati?“ Der Mann antwortete mir und ich sagte nur „sorry I  
didn't understand a word. Could you please tell it again“. Er wiederholte die Ant-  
wort.

125 I: Ich glaube, da haben die Amerikaner sogar selber zum Teil Probleme mit, das  
zu verstehen.

130 IP: Na, ja, insofern positiv sicherlich besetzt. Ansonsten war ich in der Schule im-  
mer der Jüngste, da ich bereits sehr früh eingeschult wurde.

I: Genau, das sagten Sie ja.

IP: Ich habe mit 17 Abi gemacht.

135 I: Oh, ja, das ist sehr früh, durchschnittlich ist das ja eher 18 bzw. 19.

IP: Somit war ich der jüngste Abiturient in Göttingen.

140 I: Ah ja. Und dann sagten Sie, Benjamin waren Sie auch bei der Bundeswehr als  
Zugführer.

IP: Ja, ich musste mich natürlich erst mit der neuen Rolle identifizieren.

145 I: Weil Sie auf einmal 100 Leute führen mussten und der Jüngste waren. Und wie  
haben Sie das gemacht, wie haben Sie die Leute dann dennoch führen können?

150 IP: Im Grunde genommen ist es bei der Bundeswehr relativ einfach, Leute zu füh-  
ren, wenn man rein nach dem Prinzip Befehl und Gehorsam agiert. Ein Befehl  
muss ausgeführt bzw. befolgt werden.

I: Und gab es bei der Bundeswehr auch eine Situation, die vielleicht ein bisschen  
schwierig war, in der Sie sich das Führen vielleicht doch eher erarbeiten mussten?

## Transkription Interview A

155 IP: Ja, klar, zum Beispiel bei der Formalausbildung – dem Marschieren. Wenn wir abends die Formalausbildung – nach Feierabend – hatten, waren die Rekruten verständlicher Weise nicht sehr motiviert und äußerten Ihren Unmut. In solchen Situationen musste ich mir die Autorität „erarbeiten“.

160 I: Und wie haben Sie das gemacht?

IP: In dem ich die Befehle sprachlich mit entsprechendem Nachdruck gab und die Konsequenzen des Nichtbefolgens eines Befehls darlegte.

165 I: Dann wissen die Rekruten, es gibt dann keine Konfliktsituation?

IP: Für mich gab es schon Konfliktsituationen.- Ein Erlebnis war für mich besonders prägend. An einem Sonntagabend war ich als Unteroffizier vom Dienst verantwortlich für Ordnung und Sicherheit der Soldaten in der Kaserne. Gegen 20  
170 Uhr kam ein Rekrut total frustriert aus dem Wochenendurlaub zurück. Er wollte Selbstmord begehen und aus einem Fenster im Obergeschoss springen. Ich konnte ihn gerade noch am Herunterspringen hindern. Er musste auf meine Anordnung hin die ganze Nacht in der Wache verbringen. Diese Maßnahme wurde von einigen Soldaten kritisch gesehen. Für mich stand der Schutz der Person im Vorder-  
175 grund.

I: Ich würde jetzt gerne noch mal den Schwenker weg machen von diesem, Sie nannten es selber, informellem Teil der Führung, ein bisschen mehr Richtung Berufs- und Arbeitsleben eingehen, auf Ihre biografischen Erfahrungen, die Sie mit  
180 Führung gemacht haben. Können Sie mir darüber noch ein bisschen erzählen?

IP: Was meinen Sie mit biografischen Erfahrungen?

I: Biografisch, damit meine ich eigentlich die Erfahrungen, die Sie in Ihrem persönlichen Berufs- und Arbeitsleben gemacht haben. Können Sie mir da noch mal so  
185 wichtige Führungssituationen erzählen, die Ihnen jetzt einfallen?

IP: Eine sehr interessante Erfahrung ist, dass viele Mitarbeiter exakt vorgegebene Ziele haben möchten. Sie wollen klare Entscheidungen haben.  
190 Eine weitere wichtige Erfahrung ist die, dass ein Team erst mit der Zeit geschmiedet werden kann, indem der Teamgedanke täglich gelebt wird. Allerdings kann ein Team durch Umstrukturierungen auch schnell wieder auseinander brechen. Teams werden dadurch immer wieder neu zusammengesetzt. Dieses ist vom Grundsatz her nichts Negatives, die Führung muss natürlich situationsbedingt an-  
195 passt werden. Führung bedeutet, entsprechende Wege mit den Mitarbeitern zu beschreiten, um die festgelegten Ziele zu erreichen. Und das natürlich in einem relativ spannungsfreien Umfeld.

I: Gibt es da auch eine konkrete Situation, die Sie mir als Beispiel erzählen könnten, die vielleicht ein bisschen bezeichnend dafür ist oder einfach auch nur eine  
200 Erfahrung?

IP: Es gab eine Situation, in der einige Mitarbeiter eine Aufgabe erledigen sollten, aber deren Umsetzung nicht erreichte. Sie baten mich daraufhin, dass ich mich

## Transkription Interview A

205 um das Thema kümmern solle. Durch Anrufe meinerseits konnte die Situation um-  
gehend geklärt werden – und dieses zum Wesentlichen aufgrund meiner Position  
als Führungskraft. Dieses ist für Mitarbeiter einerseits ein positives Erlebnis, sie  
merken, der Vorgesetzte kümmert sich um die Aufgabe und deren Erledigung. Auf  
210 der anderen Seite wirkt es wiederum problematisch, da sie selber das Resultat  
nicht herbeiführen konnten. Aufgabe einer Führungskraft ist es, Ziele zu setzen  
und diese gemeinsam im Team zu erreichen. Dabei trägt jeder Mitarbeiter ent-  
sprechend seiner Qualifikation und Funktion bei.

I: Ich glaube, Sie sind jetzt schon ein bisschen in dieser Richtung, auf die meine  
215 nächste Frage zielt, da geht es nämlich um die Führung konkret jetzt in Ihrem auf  
Ihrem Arbeitsplatz oder in Ihrem Unternehmen. Und da frage ich jetzt einfach noch  
mal gezielter auf diese Unternehmenssituation. Das was Sie gerade beschrieben  
haben, würden Sie sagen, dass das auch so die Führungskultur ist, die zumindest  
220 als Leitbild oder wie auch immer hier in Ihrem Unternehmen, in dieser Organisati-  
on sich wieder findet? In der Realsituation oder als Idealzustand?

IP: Wir befinden uns hier in einem Unternehmen, das sehr groß ist. Allein diese  
Division hatte Ende 2002 über 110.000 Mitarbeiter in Deutschland und in ganz  
225 Europa knapp 150.000. Bei 150.000 Mitarbeitern ist es wichtig ein gleiches Füh-  
rungsverständnis zu haben mit einheitlichen Führungsprinzipien. Diese Prinzipien  
können und müssen in einem Unternehmen dieser Größenordnung gelebt werden.  
Dieses bezieht sich darauf, wie wir miteinander umgehen, wie wir andere Men-  
schen sehen und diese behandeln. Mitarbeiter müssen ernst genommen werden  
und zwar nicht als bloße Auftragsempfänger, sondern als selbständig agierende,  
230 denkende und handelnde Menschen. Nur so lässt sich die notwendige Beweglich-  
keit in einem Unternehmen erreichen - eine Beweglichkeit in den Köpfen. Damit  
können wir uns auch von der Auffassung lösen, dass man den Mitarbeitern bei der  
Übertragung einer Aufgabe auch gleich alle Schritte erläutert, die zur Erledigung  
dieser Aufgabe unternommen werden müssen. Richtiger ist es, den Mitarbeitern  
235 das Ziel zu nennen und den Weg dahin von Ihnen selbst bestimmen zu lassen.  
Nicht alle Mitarbeiter können selbstverständlich in gleicher Weise geführt werden.  
Wenn beispielsweise ein Kabel-Bautruppführt wird, ist dieser anders zu leiten,  
als ein Strategiebereich. Im Strategiebereich kann zu Beginn der Aufgabe vielfach  
nicht genau sagen, wie das Ergebnis am Ende aussehen wird. Anders ist es bei  
240 einem Bautruppführt. Hier kann – und muss - genau festgelegt werden, wann welches  
Kabel oder welche Anschlüsse verlegt werden. Ich weiß genau, was am Ende des  
Tages das Resultat sein wird.

I: Es gibt eine klare Zielvorstellung.  
245

IP: Ja.

I: Sie haben angedeutet, dass sich Ihr Unternehmen in den letzten Jahren massiv  
verändert hat. Inwieweit hat sich dieser ganze Umstrukturierungsprozess, in dem  
250 Sie ja immer noch stecken, auf das Führen von Mitarbeitern ausgewirkt?

IP: Das Führen ist in Zeiten von Umorganisations-Maßnahmen enorm wichtig. Die  
Mitarbeiter brauchen klare Leitlinien zur Orientierung. Sie benötigen eindeutige  
Aufgaben oder klare hierarchische Zuordnungen. Je mehr Veränderungsprozesse  
255 in einem Unternehmen stattfinden, desto größer ist die Aufgabe einer Führungs-

## Transkription Interview A

260 kraft, den Mitarbeitern eine Richtung zu geben. Eine offene, ehrliche Kommunikation ist für den Erfolg des Prozesses von entscheidender Bedeutung. Die Aufgabe einer Führungskraft hat sich insofern im Laufe der Zeit verändert. Als ich hier anfang, gab es zwar auch Organisationsveränderungen, diese waren aber nicht so umfassend wie die, die wir zurzeit durchleben. In dieser Phase ist die Verantwortung der einzelnen Führungskraft umso wichtiger, gerade dann, wenn mit den Veränderungen auch noch personelle Abbaumaßnahmen verbunden sind.

265 I: Inwiefern wird das dann noch wichtiger? Was ändert sich dann?

IP: Während der Umorganisation wächst die Unsicherheit und mit der Unsicherheit die Unzufriedenheit. Fragen wie „was geschieht mit mir, wo gehe ich hin, wie entwickelt sich das Umfeld“ bleiben lange offen. Die Führungskraft muss in diesen Situationen mit anderen Kompetenzen reagieren, der Veränderungskompetenz.  
270 Dieses bedeutet, dass Führungskräfte die Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess einbinden und Veränderungsmaßnahmen so früh wie möglich kommunizieren bis hin zu der sehr schwierigen Aufgabe des Personalabbaus.

275 I: Ich frage immer wieder nach beispielhaften Situationen, nach so einem Trichterprinzip vom Offenen zum Konkreten. Und deshalb frage ich da auch wieder nach einer Situation, in der sie konkret als Führungskraft gefordert waren.

IP: Diese Situation habe ich momentan täglich. Unsere Division wird zurzeit umorganisiert. Vor diesem Hintergrund fragen Mitarbeiter, „wo bleibe ich zukünftig, wird  
280 mein Arbeitsplatz eventuell abgebaut?“ In solchen Situationen ist es wichtig, intensive persönliche Gespräche zu führen und zu versuchen den Mitarbeitern soweit wie möglich die Angst vor der Zukunft zu nehmen. Dabei gebe ich die Informationen zum derzeitigen Sachstand der Umorganisation weiter. Dieses stellt verständlicher Weise nicht alle Mitarbeiter zufrieden. Eine absolute Sicherheit kann ihnen  
285 natürlich nicht geboten werden, die persönlichen Gespräche geben den Mitarbeitern aber eine Hilfestellung, eine Orientierung.

I: Fällt Ihnen da ein persönliches Gespräch ein, was jetzt heute oder gestern war?

290 IP: Ja, in der letzten Woche habe ich verschiedene Gespräche mit Mitarbeitern geführt, die ganz konkret wissen wollten, was mit ihnen passiert. Hierbei konnte ich ihnen erläutern, dass ihre jetzige Aufgabe auch zukünftig weiter bestehen bleiben wird und dass sie - wenn Sie die Aufgabe weiter machen wollen - diese auch weiter machen können. Ich kann allerdings heute nicht sagen, wie genau die Führungsbeziehung aussehen wird.  
295

I: Ja, aber Sie machen es für Sie schon relativ offen.

300 IP: Die Informationen, die ich habe, gebe ich soweit wie möglich weiter.

I: Glauben Sie, dass Ihre persönliche Vorstellung von Führung oder Ihr persönliches Führungsverhalten sich verändert hat aufgrund dieser Veränderungsprozesse?

305 IP: Mit Sicherheit. Veränderungsprozesse und die vielen Erfahrungen, die ich in diesem Zusammenhang gemacht habe, bedeuten natürlich auch, dass sich das

## Transkription Interview A

310 eigene Verhalten verändert. Ich habe im Schnitt alle zwei Jahre eine neue Aufgabe übernommen und mein Team neu zusammengesetzt. Ein Team ist wie eine Familie auf Zeit. In einem Team arbeiten eine gewisse Zeit die jeweiligen Personen zusammen. Die Führungskraft hat die Aufgabe die Mitarbeiter im Team zu führen. Der Begriff Mitarbeiterführung ist im Übrigen unklar.

I: Das Führen von Mitarbeitern?

315 IP: Das Entscheidende an der Mitarbeiterführung ist der persönliche Umgang mit den Mitarbeitern und der Aufgabe. Die Frage ist, wie definiere ich mich, wie definiere ich meinen Wert. Definiere ich meinen Wert über die Anzahl der zu führenden Personen oder über die Wichtigkeit der Aufgabe oder den Wert, den ich in mir habe, der ich bin. Bei Letzterem definiere ich mich aus mir heraus und erkenne  
320 auch die zu führenden Personen mit deren eigenen Werten an.

I: Verstehe, ja. Und das wäre dann so Ihr persönlicher, also Sie würden sich auch tatsächlich dem letzteren, was Sie gerade beschrieben haben zuordnen, von Ihrer eigenen Führungseinstellung?

325 IP: Es geht darum, dass die Aufgabe Spaß macht, dass es eine Aufgabe ist, in die ich mich einbringen kann. Führung hat eben nicht nur mit Personalführung zu tun, sondern hat auch mit strategischer Führung, wie ich es am Anfang genannt habe.

330 I: Ist denn aus Ihrer Sicht Ihre persönliche Führungseinstellung, was Sie unter Führung verstehen, deckungsgleich, oder wenn nicht deckungsgleich, zumindest vereinbar mit den Leitlinien Ihres Unternehmens?

335 IP: Ja.

I: Das ist, also da gibt es keine Spanne ...

340 IP: Nein, da sehe ich keine Probleme. Ich sage nicht, dass das andere keine Bedeutung hat. Um erfolgreich und motiviert arbeiten zu können, ist es wichtig, die eigenen Fähigkeiten und seinen eigenen Wert zu erkennen und zu leben.

Nehmen Sie den Schriftsteller Coelho, er hat im engeren Sinne keine Menschen, die er direkt führt. Aber durch seine Werke haftet er weltweit in den Köpfen vieler Menschen. Dieses hat er über eine Führung erreicht, die ich als geistige, philosophische Führung bezeichnen möchte.

345 I: Ja. Jetzt würde ich als ein größeren Block noch zum Thema Kompetenz oder Kompetenzentwicklung kommen oder Führungskräfteentwicklung. In der letzten Zeit wird ja immer mehr von Kompetenzentwicklung gesprochen, das ist ein Modewort. Deshalb würde ich zunächst noch mal Sie persönlich fragen, was Sie  
350 unter Kompetenz in diesem Kontext verstehen.

355 IP: Führungskräfte benötigen einerseits eine hohe Fachkompetenz und andererseits eine große Führungskompetenz. Dazu zählt die Fähigkeit, Mitarbeiter bei ihren Aufgaben zu unterstützen, sie weiter zu entwickeln und ihnen Feedback zu ihren Leistungen zu geben. Das Eingehen auf Mitarbeiter und das Motivieren von ihnen ist ein kontinuierlicher Lernprozess. Dabei stelle ich mir häufig die Frage, ob

## Transkription Interview A

ich in bestimmten Situationen richtig gehandelt habe. Natürlich gibt es Situationen, von denen ich im Nachhinein sage, dass ich hier anders hätte reagieren sollen.

360 I: Können Sie da auch eine schildern?

IP: In manchen Situationen agiert man vielleicht emotionaler als man im Nachhinein reagieren würde. Emotionale Reaktionen zeigen aber auch, dass man als Führungskraft ein einführender Mensch und keine „kalte“ Maschine ist.

365

I: Ja. Jetzt würde ich gerne auf die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung zu sprechen kommen, die Sie kennen gelernt und an denen Sie teilgenommen haben. Können Sie mir schildern, an welchen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung Sie teilgenommen haben? Sei es jetzt in Ihrem Unternehmen oder auch vorher.

370

IP: In meiner früheren Funktion habe ich – wie bereits angesprochen - die Führungskräfteentwicklung selber mitgestaltet und entsprechende Maßnahmen definiert. Dazu gehörte auch die Organisation und Durchführung von diversen Seminaren. Selber teilgenommen habe ich beispielsweise an Führungskräftetrainings zum Thema „Gesprächsführung“. Diese Inhalte sind insofern wichtig, als man dabei aus der täglichen Routine herauskommt, Gedankengänge werden aufgebrochen und kritisch hinterfragt.

375

380 I: Können Sie das auch kurz erläutern? Sie sagten ein Seminar war, Gespräche besser zu führen – was war das für eine Maßnahme? Wie haben Sie gelernt, die Gespräche besser zu führen?

IP: Im Rahmen eines Seminars oder besser gesagt eines Workshops haben wir – eine Gruppe von Führungskräften - dieses Thema gemeinsam behandelt.

385

I: Haben Sie praktisch die Inhalte referiert bekommen oder haben Sie auch selber mit Rollenspielen oder verhaltensorientierten Übungen auch selbst gearbeitet?

IP: Inhalte, die uns zu Beginn des Seminars in theoretischer Form mitgeteilt wurden, haben wir anschließend an praktischen Beispielen in Form von Rollenspielen geübt, beispielsweise Abmahnungs-, Lob- oder Zielgespräche.

390

I: Was hat Sie denn mehr geprägt in Ihrem jetzigen Führungsverhalten, waren es die Seminare oder die direkte Führungserfahrung?

395

IP: 90 zu 10. 10 % Seminare und 90 % Führungserfahrung. Der Schwerpunkt des Lernens besteht im täglichen Miteinander, im täglichen Umgang.

I: Würden Sie denn sagen, dass Sie noch weiteren Bedarf haben an Kompetenzentwicklung hinsichtlich Führung?

400

IP: Ja. Es ist immer wichtig von Zeit zu Zeit an Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung teilzunehmen, auch um aus der täglichen Routine herauszukommen und sich selbst zu betrachten. Die Umwelt verändert sich ständig, Entwicklungen sind nicht aufzuhalten. Gerade weil ich mit Menschen zu tun habe, halte ich es für

405

## Transkription Interview A

wichtig, nicht starr zu sein und zu verharren, sondern auch hier Situationen zu analysieren und synthetisch zu handeln.

410 I: Jetzt habe ich noch eine kleine Übung. Ich habe einen Zettel vorbereitet. Es geht darum, wichtige Ereignisse in Bezug auf Ihre Führung spontan aufzuschreiben, Was haben Sie daraus gelernt, was waren die positiven oder auch negativen Konsequenzen für Sie?

415 IP: Die drei wichtigsten Ereignisse habe ich am Anfang des Gesprächs bereits erwähnt. Mit 16 war das wichtige Ereignis die Gruppen- oder Reiseleitung USA, mit 19 Jahren die Führungsaufgabe bei der Bundeswehr und mit 32 Jahren die Tätigkeit als Referatsleiter.

420 I: Was daran das Besondere, das Hervorstechende war? Ich weiß nicht, ob man das in einem Stichwort festmachen kann. Also, ein Stichwort, ein Schlagwort, was bezeichnet, um das es da ging.

425 IP: Bei der Gruppenleitung in die USA war es die erste Führungserfahrung, bei der Bundeswehr das Führen einer großen Einheit in jungen Jahren und im beruflichen Kontext die verantwortungsvolle Führungsaufgabe als Referatsleiter gleich zu Berufsbeginn. Mir werden im Übrigen bei diesem Gespräch gerade diese Punkte als wesentliche bewusst.

430 Die positive Konsequenz der ersten Führungserfahrung war, dass ich mich als „Benjamin“, als Jüngster, in einem fremden Land als Gruppenleiter behaupten musste. Was war die positive Konsequenz beim Führen einer großen Einheit bei der Bundeswehr? Selbst zu erleben, dass es möglich ist, auch eine große Anzahl von Personen über einen längeren Zeitraum zu führen. Stichworte: Große Personenzahl, Längerer Zeitraum, Tragen von Verantwortung. In der Zeit als Referatsleiter, war die positive Konsequenz, dass mir zum Berufsstart die Leitung eines der größten Hochbaureferate übertragen wurde.

440 I: Was war denn das Auswahlkriterium in dem Fall? Hatten Sie sich da einfach beworben?

IP: Ich hatte das Referendariat gemacht, und wurde aufgrund meiner Qualifikation für die Position ausgewählt.

445 I: Ich würde Ihnen gerne noch die Möglichkeit geben, etwas Abschließendes zu sagen, was vielleicht bisher in meinen Fragen zum Thema Führung nicht aufgetaucht ist.

450 IP: Wir haben recht umfassend das Thema Führung erörtert. Was Führung jedoch ausmacht, haben wir nicht genau besprochen. Führung heißt personelle Führung, Führung heißt auch, Führung durch Ziele. Führung bedeutet, Menschen ernst zu nehmen als Individuen und nicht als „Ware“. Als Führungskraft muss ich mir dieser Verantwortung bewusst sein, Mitarbeiter zu achten und als Wert mit ihnen umzugehen. Führung bedeutet, sich gewissenhaft für die Mitarbeiter und das Unternehmen einzusetzen.

455

## Transkription Interview B

I: Zunächst möchte ich nach ein paar statistischen Sachen fragen, die ich dann einbeziehe als Kontextwissen. Wenn Sie mir kurz was zu Ihrer Person sagen, was Ihre derzeitige Aufgabe ist und kurz Ihr beruflicher Werdegang.

5 IP: Meine derzeitige Funktion hier im Unternehmen ist die Leitung der Kommunikation in einer Geschäftssparte. Wir haben vier Divisionen unter einer strategischen Managementholding. Die Kommunikationsfunktion beinhaltet derzeit noch die Koordination aller Kommunikationsaktivitäten, allerdings sind wir gerade in einem großen Umbau. Zurzeit ist es so, dass wir hier einen großen, gravierenden  
10 Umbau vornehmen, an dem ich beteiligt bin. Aber wie gesagt der derzeitige Status ist, diese Kommunikationsabteilung zu leiten und beinhaltet im Wesentlichen Marketing, Kommunikation, interne Kommunikation, die Vorbereitung der Pressearbeit, Pressesprecherfunktion der Zentrale, Messen, Ausstellungen und eben auch die Koordinationsfunktion, Budget und Werbewirkungskontrolle.

15

I: Ja. Und Sie sind von Haus aus?

IP: Ich bin von Haus aus Diplom-Kaufmann, habe nach dem Abitur nach einem betriebswirtschaftlichen Praktikum, was wir damals noch brauchten, ausschließlich  
20 in Köln studiert. Ich habe im Hauptstudium Marketing belegt und habe nach dem Studium drei Jahre lang als Assistent in Köln gearbeitet. Und habe während der Assistenzzeit promoviert zu einem Marketingthema und bin dann fünf Jahre lang bei einem Unternehmen in Hamburg gewesen. Ich habe wirklich von der Pike auf Juniorproduktleiter, Marketing, Marketingjobs gemacht. Und bin dann nach zwei  
25 Jahren zum Projektleiter für ein neues Projekt, ein neues Produkt geworden. Bin danach zwei Jahre lang bei einem amerikanischen Unternehmen gewesen in Verden an der Aller. Und bin dann nach diesen zwei Jahren zehn Jahre bei einem Unternehmen in München gewesen, hatte dort verschiedene Funktionen, z.B. Kommunikationsstrategie und war unter anderem über ein Jahr im Ausland, in Japan als Leiter Marketing und ganz zuletzt als Leiter Internationale Strategie. Bin  
30 seit Ende 1996 hier in diesem Unternehmen. Ich habe angefangen als Marketingleiter für einen bestimmten Kundenkreis. Und dann habe ich zwei Jahre lang das Büro des damaligen Vorstandes geleitet. Portfoliomanagement, Projektmanagement. Das war es zunächst in recht dürren Worten.

35

I: Ja, ich habe dazu ein paar Fragen, um noch ein bisschen in die Tiefe zu gehen.

IP: Klar.

40 I: Zu Ihrer Biografie, Ihren Lebenserfahrungen in Bezug auf Führung: Bitte erzählen Sie mir über Ihre Erlebnisse und persönlichen Erfahrungen, die Sie im Laufe Ihres Lebens in Bezug auf Führung gemacht haben, von der Zeit an als Sie das erste Mal mit Führung zu tun hatten bis heute. Das ist zeitlich oder vom Kontext her, sei es Freizeit, Familie, beruflich, von mir bewusst sehr offen gehalten worden, weil ich davon ausgehe, dass jede Biografie sehr unterschiedlich ist. Und ich  
45 möchte Ihnen die Möglichkeit geben, einfach anzuknüpfen, wo Sie möchten, wo für Sie das Thema Führung wichtig wurde. Wenn Sie mir darüber ein bisschen erzählen können?

50 IP: Natürlich ist es so, dass in der Zeit, wo ich an der Universität war, sich auch schon so was wie Führung ergeben hatte. Einfach dadurch, dass man als Assis-

## Transkription Interview B

55 tent Seminare gemacht hat, pro Seminar Diplomanden geführt hat und begleitet hat bei ihrer Diplomarbeit. Ich habe meinen finanziellen Dienstanteil in Köln geleistet, indem ich in einem begleitenden Hauptseminar an der Fachhochschule in Köln als Dozent für Marketing tätig geworden war. Das war eine Verpflichtung der Universität, das dort zu machen. Das war sehr kompakt, weil man den Montag und den Dienstag dort hatte und danach erst frei war für seine eigene Arbeit. Und ...

60 I: Für die Doktorarbeit?

60 IP: Für die Doktorarbeit, und die war natürlich Auftragsforschung für den Herrn Professur, weil seine Buchreihe größer werden musste. Vor dem Hintergrund war das, eine Anzahl von nahezu gleich alten Menschen, die in der Regel alle das Ingenieurstudium aufgenommen hatten, in Marketing zu unterrichten. Das war in der  
65 Fachhochschule, wo, das wissen Sie sicherlich, der Aufbau sehr schulisch ist inklusive Vergeben und Kontrollieren von Hausaufgaben. Da müssen die auch Scheine nachweisen. Das war richtig eine, wenn Sie so wollen, von mir nicht gelernte Lehrerarbeitsweise, die ich mir in Selbstedukation beibringen musste. Und ich habe dadurch das Thema ‚trial and error‘, mit diesen Dingen umgehen gelernt.  
70 War natürlich eine Erfahrung. Mit zunehmender Semesteranzahl, die ich dort verbracht habe, wurde das natürlich zunehmend leichter.

In meiner ersten beruflichen Funktion war das Thema Führung insofern relevant, dass ich nach zwei Jahren dort offiziell Abteilungsleiter im Produktmanagement geworden bin. Das ist eine andere Führung, weil Führung im Produktmanagement  
75 und Marketing gerade bei diesen klassischen Markenartikeln dadurch ausgeführt wird, dass man quasi als Unternehmer seine Marke organisiert, damit für diese Marke eine Entwicklung stattfindet, sei es eine Neuentwicklung oder Weiterentwicklung. Ich muss mich als Produktmanager mit fachlich anders ausgerichteten Forschern, Einkäufern, Controllern und Personalern unterhalten, wie denn diese  
80 Dinge zu geschehen haben. Man führt auch einen externen Dienstleister, in der Regel eine Agentur, die kreative Dienstleistungen erbringt. Es ist also keine personalwirtschaftliche Führung im klassischen Sinne, sondern mehr eine Führung, bei der man die Marke führt bzw. das Produkt, das Projekt. Also man führt über einen Projektleitungsprozess, hat aber keine disziplinarische Weisungsbefugnis  
85 und muss im Zweifelsfall, wenn es nicht so läuft, wie es laufen müsste, einen geeigneten Eskalationsweg finden, um seine Ressourcen zu erhalten, die man braucht. Das ist dort auch immer so geblieben, also das war nie eine Personalverantwortung. Und das gleiche war auch im nächsten Unternehmen. Dort habe ich ein umfangreicheres Projekt geführt für ein bestimmtes Produkt. Das war eine  
90 sehr viel größere Marke, deshalb war auch die finanzielle Verantwortung eine erheblich größere. Aber auch hier war es keine direkte Mitarbeiterführung, sondern auch hier war es das gleiche Thema klassisches Produktmanagement. Man ist Unternehmer seiner Marke und organisiert diese. Ich hatte dort allerdings zum ersten Mal eine andere Aufgabe für ein bestimmtes Produkt in Europa. Und da  
95 war es schon, dass man in den anderen Märkten seine Produktmanager dahingehend führen musste, dass sie einer einheitlichen Strategie folgten. Man bekam einen Auftrag in diese Richtung und den hatte man dann zu erfüllen. Die waren zwar disziplinarisch eigenständig, aber auch abhängige Leute, die von mir motiviert werden mussten, was zu tun. Das war schon eine klassischere Projektleitung.  
100 Gut und der nächste Ruf war zu einem Unternehmen nach Süddeutschland. Das war dann zum ersten Mal Personalverantwortung wie man sie klassisch kennt. Ich

## Transkription Interview B

habe dort als Abteilungsleiter angefangen und als Hauptabteilungsleiter aufgehört. Da waren dann bis zu 80, 100 Personen.

105 Unterschiedliche Organisationseinheiten waren da drin, wo wirklich Personalführung im klassischen Sinne passierte, wo auch Delegation an weitere Hierarchiestufen, sprich Gesprächsgruppenleiter oder andere Abteilungsleiter nötig waren. Klassisches Personalmanagement, also auch die Dinge, die mit dem Fachlichen weniger zu tun haben, sondern mehr Mitarbeiter entwickeln, Mitarbeitergespräche, Akquisition von neuen Mitarbeitern, Fortentwicklung von Mitarbeitern im Sinne von  
110 Weiterentwicklung. Aber man musste auch mitteilen, wenn ein Mitarbeiter dort keine Zukunft hatte und etwas was anderes machen musste. Also klassische Personalverantwortung.

Das wurde dort in dem Unternehmen recht professionell unterstützt, was mir auch sehr geholfen hat. Dort war es nämlich, anders als in vielen anderen Unternehmen, verpflichtend, dass jemand, der eine solche Funktion bekleidete, ab Abteilungsleiter, musste man automatisch an einem Führungsseminar teilnehmen, besser gesagt ein Seminarzyklus durchlaufen. Und diese Führungsseminare wurden durch interne und externe Personalexperten hinsichtlich Sozialkompetenz angeboten. Rollenspiele, Trainings, also Mitarbeitergespräche, Gesprächsführung, miss-  
120 liebliche Themen ansprechen, Führung analog Reifegrad der zu Führenden. Wir hatten ein sehr heterogenes Team. Da habe ich das erste Mal gemerkt wie different Führung sein kann.

Und ich kam da an, war damals Kommunikationsstrategie in spe und hatte da meine gut 35, 40 graduierte Menschen. Der Kleinste unter ihnen hatte Fachhochschulabschluss, diplomierte Menschen, sehr seriös, die sich auskannten und oft auch gerade von der Uni.

Und ein Kollege, der dann meinem Team zugehörig war, der führte 1500 Menschen, und der war zuständig für das Logistiklager in einem der Werke. Das damals schon bekannte System 'Just in time' forderte, dass man die Teile in adäquate Verpackungen unterbrachte. Der Kollege war Oberschichtleiter, und auf die  
130 Frage, welche Skills er brauche, sagte er, er muss jugoslawisch, türkisch und noch ein paar andere Ostblocksprachen kennen, und muss körperlich robust sein. Der Reifegrad seiner Mitarbeiter war recht gering, und er hat ein ganz anderes Führungsprofil als jemand, der mit den Problemchen vertraut ist, die Menschen haben,  
135 die an ihre Karriere denken.

Der Seminarzyklus für Führungskräfte war eine Sache, die durchaus hilfreich war und eine Sache, die nicht durchgängig ist. Und hier in diesem Unternehmen ist das auch nicht verpflichtend. Man kann so etwas begleitend machen, aber das setzt Eigeninitiative voraus und Ressourcen und Zeit. Aber das ist dort wirklich  
140 auch im Rahmen eines Assessment Centers gemacht worden, in dem man auch bewertet wurde. Man bekam dort ein Feedback, an welchen Seminarmodulen man weiterhin verstärkt arbeiten sollte, wo man seine Skills noch verbessern kann. Und dies war wie gesagt verpflichtend für die Übernahme einer solchen Funktion. Als dann damals der formale Status Leitender Angestellter kam, da wurde das auch  
145 noch mal geprüft und zwar vor einem Gremium von Personalwirtschaftlern, die also speziell die Sozialkompetenz sich nicht nur erzählen ließen, sondern auch nachfragten und recherchierten, wie ist der bis jetzt umgegangen mit Menschen. Das war ein Duktus, der verpflichtend war.

Gut, ich habe Ihnen gesagt, ich war auch mal im Ausland. Das ist natürlich eine besondere Führungsthematik. Da war auch im Vorfeld natürlich eine Art wie soll  
150 ich sagen Cultural Change Programm vorgesehen. Ich war in Japan, also einem Land, bei dem die Kulturdifferenz zu unserem Europäischen doch sehr groß ist.

## Transkription Interview B

155 Und in dem man, wenn man sich nicht genug vorbereitet, noch leichter in Fallen  
hineinschlüpft, als man es sowieso schon tut. Dort genau ist das Problem, dass  
man bei allem guten Willen der Sprache nicht so mächtig ist wie man es möchte,  
das geht gar nicht. Das bleibt fragmentarisch. Selbst Leute, die schon zehn Jahre  
160 in Japan leben, sind nicht in der Lage sich im öffentlichen Umfeld so auszudrücken,  
dass das nicht lächerlich wirkt. Es gibt dort zwei Sprachmodule, eine eher  
umgangssprachliche, Frauen- und Kindersprache genannte Thematik. Und eine  
Gebildetensprache, die mit Modulen arbeitet für die Zeichen, d.h. der Bildungsgrad  
drückt sich aus über den Wortschatz, den sie haben. Und es ist auch heute noch  
üblich in Japan, dass jemand, der dort zehn Jahre ist, eine öffentliche Ansprache  
165 grundsätzlich entweder in seiner zu übersetzenden Heimatsprache oder in Englisch  
hält. Sonst wirkt es im Zuhörerkreis lächerlich, wenn einer in einer Hierarchieposition  
versucht, in der er gegebenenfalls ist, sich mehr oder weniger behelfsmäßig  
auszudrücken. Das konnte ich natürlich auch machen, abends, wenn man ein Bier bestellt.

I: Die Basics.

170 IP: Die Basics, aber man war nicht zu mehr in der Lage. Das wurde einem auch  
nachgesehen. Also ich konnte auf dem Bahnhof meinen Zug finden. Man fängt  
dann an mit meine Damen und Herren, und dann entschuldigt man sich dafür,  
dass man die Sprache nicht so gut kennt. Dann gab Übersetzer. Da war also eine  
175 Dame bei mir, die lief mir immer einen halben Meter hinterher, in offizieller Mission  
natürlich. So, diese Führung war eine ganz andere, weil hier natürlich ein kulturelles  
Thema da war. Ich war dort als Fremder mit dem völligen Neuaufbau des Marketings  
betraut. Man hatte mich da persönlich eingesetzt und das bedeutete zunächst einmal  
die Struktur, die dort nur fragmentarisch vorhanden war, völlig zu  
180 entkernen, neue Agenturbeziehungen aufzubauen und ein neues Management. Und das  
ist natürlich ein Kulturschockprogramm, weil das kann man nur von außen machen.  
Kommen, drehen, wieder gehen. Beides, also einfach von der Problematik her, die  
Japaner waren das 1995 nicht gewöhnt und auch nicht gewillt. Das war noch so  
dieser Duktus, man sagt nicht offiziell „da ist jetzt Schluss“ oder  
185 „das darfst du jetzt nicht mehr“, sondern nur Stillschweigen. Völlig andere Form  
von Führung. Das war ein Thema, obwohl mit in Anführungsstrichen wirklich  
disziplinarischer Macht ausgestattet, Projektleiter oder auch mit direktem Mandat,  
musste man sich doch wieder ganz neu einfühlen und diese Umwege gehen. Ein  
Projekt vergeben, dessen Inhalt und Ergebnis man praktisch schon kannte oder  
190 sogar beeinflusst hat, um sozusagen das Gefühl zu geben, die haben sich selbst  
diese neue Struktur mit gegeben. Wir hatten den Mann natürlich schon, den wir  
ausgesehen hatten. Das war ein Japaner, der in Amerika studiert hatte und bei  
Coca Cola war und den haben wir dann natürlich gewählt. Und wir haben sie erst  
mal sozusagen gebeten ein Profil zu ermitteln, und dann kam sozusagen, welches  
195 Wunder, ein ähnliches Profil raus. Da haben wir gesagt, „da haben wir einen“. Das  
war auch ein Thema, wo eine besondere Situation für mich persönlich aufgetreten  
ist, weil in Japan das Thema Führen beruflich und in einem zwangsweise auch  
privaten Umfeld sehr eng verwoben war. Japan ist ein ganz anderes Umfeld als  
bei uns hier. Der Arbeitstag beginnt etwas später, aber dann beginnt er und geht  
200 fließend in den Abend über. Es gibt dort nicht dieses, „ich geh aus dem Büro und  
bin weg“, sondern man ist üblicherweise noch irgendwo zusammen. Entweder man  
bleibt noch im Büro oder in der Kantine. Anders als bei uns. Man kann sich  
auch gar nicht raus nehmen, denn wenn man das tut, ist man völlig weg.

## Transkription Interview B

205 I: Wäre auch unhöflich.

IP: Wäre auch unhöflich, würde auch einen Affront bedeuten und vor dem Hintergrund war es verpflichtend, da auch sein persönliches Umfeld einzubringen.

210 I: Aha, also Ihre Familie?

IP: Nein, das war von vorneherein schon klar. Mein Sohn war damals zehn Jahre alt, und es bot sich nicht an, da kurz rüber zu wechseln, zumal meine Frau auch als Lehrerin tätig war. Und da haben wir gesagt, „wir lassen das“. So bitter das klingt, ist eine lange Zeit. Japan ist ein für Familien sehr unfreundliches Land. Es gibt nur zwei Familientypen, die sie dort vorfinden. Das sind entweder ganz junge Familien, wo die Ehefrau gerade schwanger ist oder das Kind gerade zur Welt gebracht hat und sich um dieses Thema voll kümmert und in einer ich sage mal Schattenwelt lebt. Oder wirklich die Dame, die dann in Anführungsstrichen kinderlos ihren Topmanager auf einem bestimmten Level begleitet. Deswegen war von vorneherein klar, diese Führungsaufgabe sehr konsequent an meiner eigenen Person fest zu machen, mit dem Argument natürlich auch, in Japan findet durch die beschränkten Räumlichkeiten praktisch alles in der Öffentlichkeit statt. Eine Hochzeit wird niemals Zuhause gefeiert, sondern immer im Hotel. Gut, meine privilegierte Situation sah nun so aus, ich hatte ein für japanische Verhältnisse exorbitant großes Appartement: zwei Zimmer, 50 qm, in einem möblierten Appartementshotel. Und dann habe ich das erste Mal eine Projektleiterin oder Sekretärin gehabt. Und einen Stellplatz in der Tiefgarage. Der Japaner wohnt bis zu seinem 30. Lebensjahr bei seinen Eltern, weil es günstiger ist. In Vorstädten ist 30 qm Futon ausgerollt, da leben vier Leute drauf. Nichts Negatives. Und für Experten-Familien gab es auch schon mal Häuser. Dieses integrierende Thema, also sich als Persönlichkeit einzubringen und trotzdem diesen Geschäftszweck nicht aus dem Auge verlieren, hat im weiteren Sinne auch was mit Führen zu tun. Das ist eine ganz andere Form, und da war Führung für mich etwas, also viele der Mitarbeiterführungs-Skills, die ich auch gelernt hatte, waren dort völlig unbrauchbar. Das präzise, nicht böse gemeinte, aber klare Wort, „das und das stell ich mir bei Ihnen vor“, ist ein Affront.

I: Mich interessieren auch ganz konkrete Situationen, an denen Sie das zum Beispiel festgestellt haben, dass Sie da möglicherweise ins Fettnäpfchen getreten sind oder gerade noch rechtzeitig die Kurve bekommen haben. Können Sie sich an eine Situation erinnern, wo Sie Ihre eigene Führungsvorstellung so gar nicht an den Mann oder an die Frau bringen konnten aufgrund der anderen Kultur in dem Land?

245

IP: Zwei ganz gegensätzliche Sachen. Eine Sache war ganz eigentümlich. Ich hatte dort zu Anfang eine, natürlich wie das so ist im Leben, eine artverwandte Abteilung. Ich hatte meine Vorstellung rüber gebracht, was wir jetzt tun wollen. Ich musste das Projekt vorstellen, und ich habe das im Kreis von acht Führungskräften gemacht in einem Seminarraum. Ich habe mich hingestellt, habe mein Ding erklärt, natürlich in dem Fall ohne Übersetzung, sondern in Englisch. Habe wissendes Nicken gekriegt. Eine Stunde Vortrag, Fragen kamen nicht. Ich dachte wunderbar. Bis mir hinterher beim Herausgehen einer der dortigen Assistenten, also ein Manager hatte drei Assistenten, mir diskret steckte, er wusste nicht, wie es bei

250

## Transkription Interview B

255 den anderen ist, aber bei seinem Chef wäre es so, der würde kein Englisch verstehen.

I: Ach.

260 IP: So. Das war auch ein Thema, wo ich erwartet hätte, dass man mir ein Feedback gibt. Mein Punkt war gewesen, dass ich die Unhöflichkeit besessen habe, das überhaupt zu erwarten, und hier ohne Übersetzer rein zu kommen. Die würden mir das aber niemals zurückspiegeln oder vorwerfen. Zumindest nicht offiziell. Und er hat seinem Heini heimlich gesteckt, „hey, was ist denn das“.

265

I: Inoffiziell.

IP: Inoffiziell.

270 I: Mit Konsequenzen?

IP: Man hat schon versucht mir kleine Steine in den Weg zu legen. Sie müssen sich vorstellen, es ist alles sehr beschränkt. Das Ganze ist räumlich sehr beschränkt. Es gab wenig Parkraum. Ich hatte dort einen bestimmten Parkplatz, der  
275 war dann reserviert, der musste frei geräumt werden. Dort hatte vorher, das war genau ausgezählt, jemand parkt, der schon im vorgezogenen Ruhestand war, aber doch hin und wieder kam. Ich habe diesen Parkplatz bekommen, und es gab immer wieder die Situation, dass man hinging und sagte, „könnte er kommen? Was machen wir denn dann?“. Und dann habe ich mich beraten lassen. Ich habe  
280 dann gesagt: „Sorry, dann müsst Ihr gucken. Wenn ich mal nicht da bin, sage ich Euch Bescheid. Dann könnt Ihr verfügen. Vielleicht kann er sich ja dann daran halten, wenn ich nicht da bin.“ Ich habe es dann so gedreht, weil ich dachte, wenn ich jetzt nachgebe, dann habe ich ein Problem. Die haben versucht, mich ein bisschen zu entbeinen. Ich war natürlich der Ausländer oder Fremde aus Europa. Die  
285 Karte war in Japan auch ganz wichtig.

I: Visitenkarte?

IP: Visitenkarte. Die Visitenkarte hatte die englische und die japanische Seite. Und  
290 auf der englischen Seite stand bewusst meine Heimatfunktion, mein Hauptberuf. Ich war Leiter der Internationalen Marketingstrategie, und das stand da drin. Auch meine Heimatadresse. Und auf der anderen Seite stand in japanisch übersetzt ‚Beauftragter des Präsidenten der japanischen Niederlassung in Japan zum Aufbau des Marketings‘. Also von oben, ganz oben. Um das bewusst zu machen, gab  
295 es diese Beidseitigkeit. Für einen Job, den man dort länger in einem integrierten Bereichen hätte tun müssen, wäre es sicherlich besser gewesen, das Ganze viel softer zu machen. Ich hatte allerdings ein extrem kleines Zeitfenster.

I: Fallen Ihnen da auch noch andere Situationen ein? Sie sagten, Sie hatten auch  
300 eine gewisse Anzahl von Mitarbeitern unter sich in Japan. Fallen Ihnen da auch konkrete, vielleicht auch Konfliktsituationen, konflikthafte Führungssituationen ein?

IP: Ja. Es war sehr häufig der Fall, dass gerade japanische Mitarbeiter etwas aufnehmen, ihnen kein Feedback, auch kein Negatives geben, aber im Nachhinein  
305 schon in der Sekunde des Aufnehmens wussten, „das mache ich jetzt nicht“. Also

## Transkription Interview B

ein Konterkarrieren durch Aussitzen. Und es gab Seilschaften, das war ganz klar, es gab Seilschaften. Logischerweise war die Führungskraft, die wir dann auf der Hälfte der Spur, dieser neue Mann, der aus den USA zurück kam, der natürlich ein Japaner war, der war dort integriert. Der war auch schon mal nebenbei in dem Unternehmen in Japan gewesen, aber in einer hierarchisch weitaus tieferen Position, der jetzt praktisch eine Schleife gedreht hat und zurück gekommen ist. Was auch ungewöhnlich ist. Er war bewusst gewählt, um zu sagen, man macht hier Karriere nach Leistung. Der hatte dann natürlich auch ein Team, von dem er glaubte, dass es für ihn das richtige ist. Und die an diesem Rande befindlichen Leute, die haben natürlich versucht, sich ein bisschen verstärkt bei mir zu orientieren. Weil sie sagen, „vielleicht hilft das noch; vielleicht kann der mich da noch rein bringen“. Aber anders als bei der im kulturellen Bereich Europa erwarteten Führung, bekommt man relativ schnell auch negatives Feedback. Oft. Ab einer bestimmten Führungsebene, wenn sie hier in Europa im Umfeld am Tische sitzen mit den Leitern, dann gibt es ganz klar das Feedback, dass etwas anders gemacht werden soll. Das ist normal. Und das fand ich in Japan eben nicht vor, sondern ich hatte das mühsam hintenrum zu drehen, und dann ging es über die Agentur. Wir haben eine englische Agentur dort, die zwar eine japanische Dependance war, aber von einem Engländer geführt worden ist.

I: Wenn Ihnen dann aufgefallen ist, dass etwas unterwandert wurde und doch nicht so gemacht wurde, gab es dann konkrete so Vis-a-vis- Situationen, wo Sie dann diese Person persönlich darauf angesprochen haben, warum etwas nicht erledigt wurde?

IP: Ja, klar. Natürlich. Wir haben ganz normal wie hier dann auch Gespräche gesucht. Das Schwierige war, dass es die Möglichkeit gab, sich hinter dem Thema Missverständnis, sprachlicher Mangel und ‚habe-ich-anders-gemeint‘ zurückzuziehen. Es ist so, in Japan ist es kaum möglich laut zu werden. Wenn Sie laut werden, haben Sie genau das Gegenteil. Das war auch mir klar. Sie können nur Leute einbinden über Überzeugung oder, und das ist der zweite Weg, über klares Dokumentieren eines Umgehens. Es gab ja durchaus hierarchische Konterparts. Mein Konterpart, ich war ja kommissarisch der Marketingleiter, war der Vertriebschef. Ein Mann, der von einem anderen Unternehmen kam, der dort seine Probleme hatte. Von dem ich persönlich nicht überzeugt war. Wir hatten durchaus Konflikte. In der Hierarchie ein sehr hoch stehender japanischer Manager. Da sind wir mehrere Male, auch unter Einbindung der Hierarchie aus Deutschland, abends Essen gewesen. Das äußerte sich zum Teil in euphorischen Trinkgelagen, in denen man sich committete. Aber es ist durchaus so gewesen, dass nach drei Tagen irgendwo Feedbacks kamen, die dann, dass er da hintenrum noch mal dieses oder jenes versucht hat. Und das können Sie nur dadurch lösen, in dem Sie dann alle Register ziehen, dass hier eine Ablösung geschehen muss. Das hat man nicht verstanden. Wir haben uns dann gemeinsam geeinigt, dass für ihn in diesem Unternehmen, mit den Skills, die er da anwenden wollte, mit den Methoden, keine Heimat war. Wir haben ihm das einfach zurück gespiegelt über die Händlerschaft. Wir haben die Händlerschaft sozusagen aufgefordert, ihm das Misstrauen auszusprechen, und das war der Geschäftsgrund. Das zweite war eine Sache, die ein ganz eigenartiges Thema war. Ich hatte Ihnen angedeutet, ich musste dort die Agentur wechseln. In Japan ist es so, dass die Agenturbeziehungen sehr langfristig sind. Anders als bei uns hier in Europa oder Amerika, wird die Kreation nicht in dem Maße vom Management begleitet. Es ist hier in Deutschland durchaus üblich,

## Transkription Interview B

dass sogar der Vorstandsvorsitzende sich die Endkampagne anguckt. In Japan wäre das undenkbar. Dort sind Agenturen eigentlich mehr Makler von Sendezeit, Fernsehen, Rundfunk oder von Anzeigezeit. Sie sind auch eng an den Verlagen.  
360 Sie sind auch von der ganzen Übersetzung her eigentlich Agent für dieses. Und die bieten Ihnen Mediamix. Ich sage mal, die Kreation wird ein bisschen mitgemacht. Und gerade bei einer Marke wie unserer damals, die dort eine Aufbauleistung zu erbringen hatte, musste natürlich ganz anders geführt werden. Und die Agentur, die dort für uns arbeitete, war die Zweitgrößte. Die Größte war schon  
365 vergeben für die Konkurrenz. Arbeitete auch für die gleich Thematik und war nicht dazu in der Lage, obwohl wir mehrere Male versucht haben, eine Kreation hinzukriegen, die wir für strategisch richtig wichtig hielten. Es gab immer wieder Auseinandersetzungen. Dann haben wir denen das weggenommen. Dann haben wir ein Konzept gemacht, das ist vorgestellt worden mit der Agentur, mit dem neuen Präsidenten und einem Marketingvorstand aus Deutschland in der Repräsentanz der  
370 Agentur. Ich hatte da die Präsentation gehalten. Das japanische Management der Agentur war da, und der unter anderem für die Selektion verantwortliche Direktor. Und dann kam der Part, wie wir miteinander umgingen, dass wir jetzt sagen müssen, der Media-Part bleibt, aber der andere Teil wird zugesteuert. Und es gibt  
375 auch kein, und das war wichtig, kein Mitspracherecht, sondern nur eine Information. Wir waren ja alle Wege vorher gegangen, und wir haben einfach einen Zeitverlust gehabt. Und mir hat der Vorstand gesagt, „einen Monat hast du noch, sonst geht es dir an den Kragen“. So, da war für mich phänomenal. Und ich habe dann mitbekommen, wie man präsentiert. Man redet, ich sah was ankommt. Das ist ja  
380 zeitversetzt. Und wir sind dann raus, der Präsident, der Vorstand und ich. Wir haben dann gesagt „in Ordnung“, und sind dann in ein kleines Restaurant gegangen. Und wir gingen dann raus, es war alles beendet, haben auch einen kleinen Imbiss gehabt in schweigender Atmosphäre. Aber der neue Marketingleiter kam nicht hinterher. Wir standen draußen, wir standen oben. Der kam nicht. Ich bin nach zehn  
385 Minuten runter. Da stand der immer noch in 90 ° Grad gekreuzter Haltung und entschuldigte sich für uns und für diesen Affront bei der Agentur. Und der nun jemand, der in den USA studiert hatte. Und er hat uns später gesagt, er hat das tun müssen, weil er muss auch weiter mit denen zusammen arbeiten. Das war auch für mich ein Phänomen, ein weiterer Kulturschock. Da können Sie mit der Direktheit, mit der das hier gehandhabt wird, gar nichts anfangen. Wir hatten alle  
390 Register gezogen, um auch im Vorfeld schon anzudeuten, was kommt. Es ist vom Management, weil die sagten, sie wären enttäuscht worden, auch von unseren eigenen Leuten nicht in dem Maße vorbereitet worden. Die haben sich nicht getraut über die Hierarchie das überhaupt in dieses Topmanagement zu bringen. Der  
395 dachte nun, da kommt der große Vorstand aus Deutschland, und merkte plötzlich während des Meetings erst, beim Präsentieren, hier geht es nicht um eine Ausweitung der Geschäftstätigkeit, sondern um eine Einschränkung. So, jetzt haben wir viel über Japan geredet. In Bezug auf Führungskultur ist das dort ein großer Unterschied.

400

I: Ja. Sie haben schon eine Menge von den Sachen, die ich ansprechen möchte, erwähnt. Ich würde jetzt einfach bei manchen Sachen, die Sie mir auch angeboten haben, direkt nachfragen.

405

IP: Klar.

## Transkription Interview B

I: Ich frage immer nach Beispielen oder ganz konkreten Situationen, wo Sie mit anderen Menschen, mit Mitarbeitern in einer Führungssituation sich befanden. Sie haben vor dem Japanteil erwähnt, dass Sie auch ein Projektarbeit geleitetet oder  
410 geführt hatten. Und da hatten Sie erwähnt, dass Sie keine disziplinäre Verantwortung hatten im eigentlichen Sinne. Sie sprachen davon, dass man sich dann einen anderen Eskalationsweg suchen müsste. Was meinen Sie damit, „einen geeigneten Eskalationsweg suchen“?

415 IP: Das ist das klassische Projektmanagement. Dass sie also eine Gruppe zugeordnet bekommen oder sie haben eine Aufgabe zu erfüllen. Und über die meisten Menschen, mit denen sie arbeiten, haben sie keine disziplinarische Führungsbeziehung. Sie haben aber trotzdem die Notwendigkeit, von diesen Menschen etwas zu fordern. Ich sage bewusst fordern, sie müssen in eine Leistungsbeziehung gehen, eine Dienstleistungsvereinbarung schließen. Und es kann passieren, dass  
420 die entweder quantitativ oder qualitativ nicht zu den Ergebnissen kommen, die Sie brauchen, um ihre eigene Arbeit machen zu können. Und dann haben Sie eben nur die Möglichkeit erst mal mit dieser Person selber umzugehen, zu versuchen, sicherzustellen, dass das doch noch geschieht. Oder sie müssen sozusagen Ihr Projektmandat nutzen, um das öffentlich zu machen. Das können Sie, indem Sie den Zwischenbericht an den Hierarchen geben, der Ihnen diesen Projektauftrag gegeben hat, mit dem Hinweis, dass das nun nicht weitergeht. Das ist natürlich gut zu überlegen, denn wenn Sie das oft machen, dann dokumentieren Sie auch selber, dass Sie scheinbar nicht in der Lage sind, die Dinge in dem Maße zu kriegen,  
425 wie Sie das brauchen. Wenn ich mir vorstelle, ich würde ein Projekt delegieren, und der würde alle zwei Minuten vor meinem Tisch stehen und sagen, „Ich kann mit dem nicht reden. Rufen Sie den mal für mich an“ - geht auch schlecht. Es erfordert andere Skills. Aber natürlich ist es so, Projektarbeit erfordert ein hohes Maß an Integrität von der Person. Man muss diesen Menschen trauen können, Offenheit im Umgang, klare Ziele. Aber man muss auf der anderen Seite natürlich in irgendeiner Form in letzter Stufe, weil man als Projektverantwortlicher in der Verantwortung über Ergebnisse steht, schon einen solchen Eskalationsweg sehen, wenn es sonst gar nicht geht. Also als Ausnahmefall. Eskalation kann für mich nur ultimo ratio sein, dass es weiter geht. Und mit so einem Projekt geht ja in  
430 der Regel ein Auftrag einher. Bei dem Thema, was ich da beschrieben hab, ging es darum, die Positionierung der Marke europäisch zu harmonisieren. Also das gleich zu schalten, wofür diese Marke steht.

I: Um jetzt noch mal auf diesen Eskalationsweg zurückzukommen - können Sie sich da auch an eine ganz konkrete Situation erinnern, wo es einen ganz starken Konflikt gab und Sie als Führungskraft gefordert waren, damit das Projekt nicht  
445 „baden“ gehen würde?

IP: Gut, dann nehme ich das Thema Japan wieder. Dieses Vertriebsthema dort. Die Entfernung, die Beendigung des Arbeitsverhältnisses dieser Führungskraft aus diesem Umfeld. Es war mir nicht daran gelegen, dass er das Unternehmen verließ, aber das hat sich ergeben, weil es keine adäquate Beschäftigung für ihn dort gab. Aber das war sicherlich ein entscheidender Punkt, der war nicht zu umgehen. Das stellte sich im Laufe der Durchsetzung fest. Weil er hat den Weg und die Verantwortung für die Kommunikation zu der Händlerorganisation, und die war  
450 mir dadurch durch den direkten Zugang versperrt. Andererseits brauchen Sie natürlich in einem Markt, wo Sie ein solches Portfolio wie Automobile vertreiben, da

## Transkription Interview B

brauchen Sie natürlich die Händlerschaft als Transport. Das ist ja der Mittler der Marke vor Ort. Wenn Sie da jemanden haben, der Ihnen diese Unterstützung, diese  
460 Zweiseitigkeit, Vertrieb und Marketing gemeinsam, nicht sicherstellt, sondern im Gegenteil dort mit selektiven Dingen Ihnen Steine in den Weg legt, dann haben Sie keine Chance. Und das war etwas, wo ich auch nicht alleine weiter kam. Das war ja so mein Vorschlag, und das hat dann dazu geführt, dass wir diverse Male nach Deutschland geflogen sind zum Austausch von Argumenten, und danach  
465 eben den Vorschlag hatten, es anders zu versuchen. Dahinter war im Endeffekt der deutsche Marketing-Vertriebs- Vorstand, der sich davon hat überzeugen lassen und sagte, „ist in Ordnung, wenn Sie das nicht anders können, machen Sie es so“. Das war natürlich schon etwas „bad-will“. Und das andere Thema, diese Agentursache, das habe ich nun selbst gelöst ohne Eskalation. Trotzdem, als ich  
470 mich dann aus Japan verabschiedete, gab es eine kleine Feier, und da bekam ich unter anderem von der Agentur ein kleines Geschenk. Das war so ein Wink mit dem Zaunpfahl. Wobei ich dann sagte, „ich bin ja jetzt weg, also überlegt es euch anders, macht ein guten Job, dann braucht ihr das andere hintenrum nicht“.

Ansonsten ist es natürlich so, dass einem in seinem Umfeld viele Dinge als Führungskraft begleiten. In der Regel sind Führungskräfte immer in der Hierarchie  
475 gesehen, d.h. die eigenen Führungsentscheidungen sind auch immer zu rechtfertigen gegenüber der nächst höheren Ebene. Und wenn Sie da wichtige Entscheidungen haben, die Sie verpflichten, sich in beiden Richtungen abzusichern, einmal zu sagen, „ist das, was da unten angekommen ist, wirklich so? Kann man da nichts erst mehr ändern?“ Ich sehe Führung so, dass man eigentlich die Eskalation, wenn Sie das so ansprechen, immer als absolute Ausnahme sehen sollte. Das eigene Regeln ist hilfreicher, weil sie im Endeffekt langfristiger auch im Team weiter arbeiten. Eine Führungskraft, die immer eine ihr übergeordnete Führungskraft als Druckmittel nutzt, um etwas durchzusetzen, ist für mich zwangsweise bedenklich.  
480 Weil sie ihre eigene Durchsetzungsfähigkeit und Autorität in Frage stellt. Ich halte es sogar für gefährlich, Gespräche damit zu beginnen, „ich würde Ihnen ja gern eine bessere Bewertung geben, aber mein Chef hat ja gesagt, Sie sind nicht gut genug“. Das halte ich für absolut falsch. Das ist ein klassisches Feld.

Und Mitarbeiterbezahlung oder Mitarbeiterjahresgespräch, man sollte sich als  
490 Führungskraft auf keinen Fall darauf zurücklehnen. Das ist übrigens auch etwas, was man im Rahmen von Trainingsmaßnahmen lernen kann. Das kann man wirklich Menschen auch nahe bringen, auch wenn man als Persönlichkeit vielleicht erst mal sagt, „ich bin da eher weicher eingestellt“. Das kann man sich antrainieren, indem man so ein Gespräch vorbereitet und sich auf die Eventualitäten einstellt und auch sagt, da muss ich jetzt durch“. Oder ich sage, „ich bin mir nicht sicher, dann ist die Bewertung aber eine andere“. Ich muss der Person in die Augen schauen können und ihm sagen, „so sehe ich das“.

I: Würden Sie sagen, dass das für Sie ein persönlicher Lernprozess war? Dass  
500 Sie vielleicht vor diesen Seminaren eher dazu geneigt haben, dass, Sie sagten gerade zu sanft oder so ähnlich damit umzugehen?

IP: Konfliktscheu, ich glaube ja, kann man sagen. Ich hatte ja früher das Privileg, sozusagen direkt mit meiner Aufgabe relativ zeitnah rein zu kommen. Ich hatte  
505 eine sehr heterogene Truppe dort, wo viele Konfliktgespräche notwendigerweise da waren. Ich hatte die Situation dort vorgefunden, dass ich von außen eingekauft worden bin, und dass ein Kollege, der schon seit einem Jahr dort war, sich auf diese Funktion, auf die ich dann kam, sich berechnete Hoffnungen gemacht hat.

## Transkription Interview B

- 510 Wie es die Peinlichkeit wollte, wir vier Jahre vorher in dem anderen Unternehmen  
gemeinsam gearbeitet hatten. Wir kannten uns persönlich. Und es hat eine ganze  
Zeit lang gedauert bis wir beide in dieser neuen Struktur zusammen arbeiten  
konnten, dass ich sein formaler Chef war, er aber geglaubt hat, dort diesen Schritt  
auch noch gehen zu können. Es war in doppelter Hinsicht ein Problem, und es war  
515 konfliktreich. Da hatte ich auch zu tun mit einem jungen Grafen. Der arbeitete aus  
Hobby, finanziell war das alles weniger wichtig. Ich hatte da eine sehr illustre  
Truppe und habe relativ schnell gelernt, dass man mit einer Aufrichtigkeit und ei-  
ner Ehrlichkeit und mit klarem Feedback weiter kommt. Es hilft nichts, ich habe  
selbst erlernt, man kommt nicht durch, wenn man nicht sagt, was man will.
- 520 I: Ich frage noch mal nach konkreten Situationen mit dieser Person aus dem frühe-  
ren Unternehmen, der sich auch berechnete Hoffnungen gemacht hatte. Können  
Sie sich an ein Konfliktgespräch oder vielleicht an eine schwierige Führungssitua-  
tion erinnern, die für Sie unangenehm war oder für Ihn?
- 525 IP: Was heißt für mich unangenehm, es war einfach schwer. Weil er hatte schon  
ein kleines Netzwerk, logischerweise, weil er schon ein Jahr da war. Als ich merk-  
te, welche Vorstellungen er von seinem Fortgang hatte, haben wir uns recht  
schnell zusammengesetzt. Lief daraus hinaus, dass er kurzfristig einen Band-  
scheibenvorfall bekommen hat. Da habe ich das erste Mal in meinem Leben ge-  
530 hört, dass Bandscheibenvorfälle einen psychosomatischen Hintergrund haben.  
Und wir haben uns, weil wir uns wie gesagt schon aus den früheren beruflichen  
Thema kannten und uns auch duzten, haben wir uns im persönlichen Umfeld hin-  
gestellt und haben unsere Probleme versucht aufzubrechen. Und sind auch zu  
einem sehr guten Weg gekommen, der dazu geführt hat, dass er recht schnell ei-  
535 ne Parallelentwicklung gemacht hat in einem anderen Bereich, die es ihm ermög-  
lichte, sich ich sage mal ein bisschen freier zu gestalten. Er hat da schnell seine  
Chance genommen, die ich auch unterstützt habe.
- I: Sie haben also Gespräche mit ihm geführt, um dieses Problem zu lösen?
- 540 IP: Ja, wir haben es ganz offen angesprochen, das war ganz klar. Und auf einer  
sehr persönlichen Ebene. Wobei sich hinterher herausstellte, dass er wirklich be-  
rechtigte Hoffnungen gehabt hatte, dass man ihm Avancen gemacht hatte. Es war  
nicht so, dass er sich völlig unberechtigt Hoffnungen gemacht hatte. Das war un-  
545 ser damals gemeinsamer Oberchef, der das Thema etwas wage gelassen hatte.  
Und mit dem haben wir dann hinterher noch mal diskutiert und da stellte sich her-  
aus, dass da ein großes Spannungsfeld war, weil da diese Brücke nicht rüber  
sprang. Es kann durchaus sein, das entzieht sich jetzt meiner klaren Kenntnis,  
dass er damals durchaus der Kronprinz war. Und dann hat man gesagt, „bevor ich  
550 ihm jetzt sage, nein, holen wir uns einen von außen. Stellen den hintenrum einfach  
dazwischen. Soll der mal lösen. War für mich, weil ich auch relativ neu war in dem  
ganzen Thema, sicherlich nicht einfach. Und das Unternehmen ist von außen her  
wirklich ein sehr, sehr attraktiver Arbeitgeber, aber es gab sehr eingefahrene Füh-  
rungsstrukturen.
- 555 Er kam aus dem preußischen Junkerthema, war sehr auf diese, diese Führungskultur  
bedacht. Und die hat natürlich den Vorteil, dass sie diese Dinge instrumenta-  
lisiert. Als Nachteil hat sie natürlich, dass bestimmte Dinge eben, bestimmte Hie-  
rarchien nicht mehr angegriffen werden. Es ist so, dass das Unternehmen eine Art  
Schutzmantel hat. Die Führungshierarchie, die man erklommen hat nach dem

## Transkription Interview B

560 Peter-Prinzip, die behält man nach außen. Da wird im Zweifelsfalle nicht die Führungskraft nach oben geköpft. Das kam mir jetzt zu passe für meinen Fall, aber in der Stufe drüber war nichts zu reißen, dass ich da mit dem Mann was anders hätte machen können. Wenn man nicht unbedingt goldene Löffel klaute. Man musste schon so eine Art Vergehen erbringen, um dann aus dieser Führungsfahne heraus  
565 zu fallen. Was in dem jetzigen Unternehmen völlig anders ist; hier geht es recht hopplahopp.

I: Ja, da würde ich gern als nächstes mit Ihnen drauf zu sprechen kommen. Und zwar wäre meine nächste Frage, vielleicht erzählen Sie mir darüber, was Führung  
570 in Ihrem jetzigen Unternehmen für Sie bedeutet. Auch vor dem Hintergrund der Veränderungsprozesse, in denen Ihr Unternehmen sich befindet, befand und nach wie vor befindet. Was bedeutet Führung in diesem Kontext aus Ihrer Sicht?

IP: Sie haben den Begriff ja schon genannt, der wird hier auch so benannt, das  
575 Thema Changemanagement, Change Kompetenz. Das ist natürlich wie Sie schon sagen ein riesen Hub, weil die Strukturen, sowohl die Organisationsstrukturen als auch das Arbeitsprofil eine völlig andere Ausrichtung bekamen. Sie können davon ausgehen, dass in der Zeit im Wandel, schon eine ganz schön lange Zeit, Menschen ihren Berufswunsch und ihren Berufsweg anders geplant haben als er sich  
580 dann hinterher für sie dargestellt hat. Ich habe es selbst erlebt hier in der ersten Zeit als der Wandel noch kleiner war. Damals war eine Führungsvakanz in meiner allerersten Funktion, die ich hier hatte. Das war in der Marktforschung, und die Führungsvakanz war in der Jobbörse ausgeschrieben. Wie das so ist, ein toller Job, und da meldet man sich sofort. Und da haben sich Leute gemeldet, da waren  
585 immerhin Führungskräfte, damals schon leitende Angestellte und die sagten, ja also nicht einmal, sondern mehrfach, „wie sieht das denn mit Arbeitszeiten aus bei Ihnen da?“. Und dann stellte sich in einem ganz konkreten Fall heraus, „ich muss immer um 15.30 Schluss machen, weil ich habe einen Weinberg in Ahrweiler, und das ist sozusagen mein ein und alles und den muss ich pflegen. Und wenn ich das  
590 nicht kann bei dem Job, dann kann ich den nicht machen“. Und ich habe erst mal darüber geschockt reagiert. Und dann ist mir ein zweites Thema aufgefallen. Da waren wir in einer Niederlassung, zusammen mit dem dortigen Leiter. Und wir hatten einen Termin mit dem Leiter, und der war noch nicht da, und einer der Mitarbeiter kam, es gab ein Kundengespräch, es gab ein ziemlich unangenehmes Kundengespräch, es gab eine Eskalation und ich habe mich erst zurück gehalten. Und dann kurz danach habe ich ihn doch angesprochen, „sagen Sie mal, ich habe das gerade mitbekommen. Wie sie vielleicht merken, bin ich auch von dem Laden hier“. Und er hat extrem unwirsch reagiert auf den Kunden, wirklich unhöflich. Und er sagte, „der Idiot hat keine Ahnung gehabt“. Und dann sagte ich, „warum das ihn  
600 so stresst. Mich hat auch keiner gefragt, warum ich hier überhaupt stehe“. Und dann stellte sich heraus, der war eigentlich ein Techniker, der war in die Filiale abkommandiert worden. Und so ein Mensch, der fühlte sich da einfach unwohl, und er war auch nicht gewohnt mit dem Thema umzugehen. Und mein Beispiel nur als Hinweis. Es gab sicherlich Leute, die haben eine andere Lebensplanung gehabt und haben gesagt, „ich gehe bewusst dort hin, damit ich meinen sicheren Arbeitsplatz hab, damit ich meine sichere Zeitplanung habe“. Und diesen Change, diesen Wechsel zu begleiten war auch Aufgabe von ein paar Leuten, die man auch von draußen geholt hat. Wir haben für viele Funktionen Menschen geholt, wir haben jetzt ein Mixtum. Aber wir haben immer noch viele Kolleginnen und Kollegen,  
605 610 bei denen der Wandel in Anführungsstrichen auch irgendwo stattgefunden

## Transkription Interview B

haben muss, zwangsweise natürlich oft. Das wird auch weiter gehen. Wir sind auch falsch aufgestellt von der Menge, weil Ressourcen halten für Dinge, die wir nicht mehr brauchen. So, langer Rede kurzer Sinn, dieses Führen hier heißt eben auch, neben dem Fachlichen organisieren, in der Regel das Ausrichten, mit diesen  
615 Strukturen umgehen lernen und diesen Veränderungsprozess zu begleiten. Veränderung als etwas permanent Notwendiges zu sehen, zu verstehen und auch glaubhaft zu vertreten. Und diese Unsicherheit, die bei Mitarbeitern ankommt, dass die Veränderung einen auch mal treffen könnte, ein Stückweit aufzufangen. Das erfordert eine massive Selbstmotivation, weil man von diesem Veränderungs-  
620 prozess selbst betroffen ist. Jetzt gerade wir hier auch wieder. Trotzdem muss man immer vorn in dieser Richtung gehen meines Erachtens und sagen, „gut, ich nehme das auf mich“. Führen heißt hier aus meiner Sicht, sich mehr mit diesen Dingen zu beschäftigen, diese Dinge auf den Weg zu bringen in vielen Bereichen, und nicht nur die fachlichen. Die Führungskraft als Spielmacher, und sie ist als  
625 Begleiter dieses Prozesses deutlich stärker gefordert als die Führungskraft als Fachmann. Aber genau letzteres war in der Vergangenheit das ausgeprägte - das fachliche. Der eine zeichnet rot ab, der andere grün, der dritte blau, und jeder versteht mehr. Und weil er hierarchisch oben ist, hat er auch mehr zu sagen. Und jetzt zu sagen, „ich nehme mich mal zurück und sage, ich kann das fachlich gar  
630 nicht so gut beurteilen wie Sie, obwohl Sie an mich berichten“ - das ist ja durchaus denkbar. Das muss auch dieses Unternehmen erst noch lernen. Und wir in unserem Bereich sind nun zur Mitarbeiterfunktion dazu da, wir sind einerseits als eigene Führungsmannschaft unsere eigene Maschine. Aber wir verantworten über unseren Bereich die interne Kommunikation dieses Change Managements. Wir stellen  
635 die Plattform da über unsere Medien, versuchen Menschen zusammen mit den Personalern zu begleiten, d.h. Führungskräften Skills an die Hand geben, damit sie genau das können. Wenn wir sagen ‚Dialog im Team‘, ein Thema das wir hier entwickelt habe und aus dem Netz heraus ladbar ist, dann kann eine Führungskraft sich eine Präsentation entwickeln mit Sprachtext, sogar mit Modulen der Anrede. Einfach um ein bisschen die, ich sage mal in Anführungsstrichen, die ein  
640 bisschen weniger fachlich Involvierten sicherer zu machen. Da kann ich hingehen, und im schlimmsten Fall kann ich nach Hause gehen und es auswendig lernen. Wir haben es extra so gemacht.

645 I: Als Selbstlernmedium?

IP: Als Selbstlernmedium. Diskret verpackt. Aber es gibt ja Menschen, die auch als Führungskraft nicht so viel Erfahrung haben - vom Thema Führen und diese Veränderungsprozesse begleiten. Durch das Führen der eigenen Mitarbeiter, die  
650 dann auch führen müssen. Das sehe ich als die wichtigste Aufgabe an. Wir haben ferner dieses System ‚Dialog im Team‘ entwickelt, das haben wir auch für uns selbst durchgeführt und gesagt, dieser Dialog im Team findet immer statt. Dass die Führungskraft unter Einbezug der direkten Führungsebene da drunter, wiederum die Führungsebene da drunter direkt adressiert. Ganz banal, der Abteilungsleiter hat seine Gruppenleiter oder Teamleiter bei sich, spricht aber an die  
655 Mitarbeiter. Und muss dieses Change Management für seinen konkreten Bereich umsetzen. Das haben wir gesagt, das ist ein Projekt, das haben wir im vorigen Jahr durchgezogen, d.h. 160.000 Mitarbeiter sind auf diese Weise in Kontakt getreten. Und ich habe das hier auch gemacht. Wir haben uns hingesetzt und haben  
660 dann über die Hierarchie zusammen mit unseren Mitarbeitern kommuniziert. Was darüber hinaus natürlich hinzu kommt, dass wir in unserem relativ kleinen Team

## Transkription Interview B

die Facilitator für andere sind. Insofern ist für uns Führung Programm. Wir haben auf die Beine gestellt, dass der Vorstand im vorigen Jahr vor Ort war, richtig mit einer Roadshow, wo er sozusagen in Kreisen von 800 bis 1000 Leuten vor Ort  
665 eine Rede gehalten hat, und dann eben auch die Möglichkeit hatte, trotz der großen Anzahl von Mitarbeitern ein Feedback zu kriegen, in dem die Leute ihm über Mikro fragen konnten. In ganz Deutschland. In allen 16 Regionen. Immer ganz nah am Ort, von Magdeburg, über München, Hamburg etc. war der Vorstand vor Ort mit seiner Führungsmannschaft. Immer natürlich vorbereitet. Man konnte vorher  
670 die Fragen per Internet stellen und kriegte sie dann beantwortet. Das haben wir bewusst gemacht, um diese Nähe zu haben. In diesem Jahr folgen wir dem Thema und sagen, jetzt ist das Change Management eins weiter. Jetzt sind die Mitarbeiter zwar auch gefordert, aber nicht mehr in Toto, sondern jetzt kommt der Vorstand vor Ort und trifft nur noch das Führungsteam der regionalen Umstrukturierung und fragt, „Ihr als Führung, Ihr müsst ja diesen Change Prozess managen, was habt Ihr da für Erfahrungen?“ Der Vorstand trifft Abteilungsleiter draußen aus der Fläche und fragt wie es geht. Da sind welche von uns dabei, die natürlich wenn es klemmt Hilfestellung geben. Und danach, um das Ganze ein bisschen „anzuhübschen“ und auch um das Gefühl zu geben, „auch ich als Vorstand spreche ganz normal“, geht er zu irgendeinem interessanten Platz oder in einen Baubezirk und sagt, „Mensch, was macht Ihr denn da, wie sieht das aus?“ Diese Nähe versuchen wir über das Programm darzustellen, aber der Kern der Diskussion ist dann Führungssache. Die Nähe ist schon da. Und das nächste Thema ist, was wir auch tun können, ist, also es gibt zwei Dinge: Einmal ist es so, dass wir eine Mitarbeiterbefragung haben in Total. Diese Mitarbeiterbefragung ist verpflichtend, die Ergebnisse sind in ihren Führungskreisen dann zu berichten und dann dort auch Verbesserungsmaßnahmen aufzeigen.  
680 Und sie können als Führungskraft an jemanden einmal eine Aufwärtsbeurteilung veranlassen, das habe ich schon mal getan. Oder sie können ein sogenanntes 360 Grad Feedback organisieren, d.h. sie werden nicht nur von ihren Mitarbeitern, sondern auch von ihren Vorgesetzten und von ihrem fachlichen Umfeld bewertet in ihrem Unternehmen. Habe ich auch mal gemacht, kann ich auch aus eigener Erfahrung sagen. Das ist in der vorherigen Funktion gewesen, wo Sie einfach zur Personalabteilung gehen, sich da anmelden. Und dann wird gesagt, „ok, wer ist Ihr Umfeld?“, und dann werden die Interviewpartner ausgesucht. Zum Teil im offenen, zum Teil im verdeckten Feedback, damit das natürlich auch relativ valide ist. Es wird gefragt, und dann kriegen Sie ein Profil zurückgespielt.  
685  
690  
695

I: Bezogen auf diese zwei Maßnahmen - konkret bei dem 360 Grad Feedback - wie war da persönlich Ihr Erkenntnis- oder Lernprozess, den Sie daraus gewonnen haben?  
700

IP: Wenn ich da Ergebnisse gefunden hätte, mit denen ich überhaupt nicht hätte mit leben können, dann hätte mich das gewundert. Es hat sich im Wesentlichen bestätigt, was ich vermutet habe, was gut ist und wo ich vermutet habe, wo ich mich entwickeln muss.  
705

I: Und was war das?

IP: Das letztere ist das berühmte Thema der Ungeduld, das schnelle, das relativ zügige Fordern. Zum Teil auch logischerweise das, was man im täglichen Leben immer wieder erlebt, dass sich eine Welt ändert und man diese Änderung für sich  
710

## Transkription Interview B

715 zwar schnell nimmt, aber nicht alles tut, um die Änderung auch den Nachgeordneten transparent zu machen. Im Umfeld der externen Dienstleister oder auch der Mitarbeiter im Team, die man dann so hat, die anderen Vorstandsbereiche und so. Die man durchaus auch positiv für sich findet, so Teamorientierung und Fairness. Es war eigentlich ein Profil, wo ich sage, das war etwas, wo ich erst mal nicht überrascht war. Aber es ist natürlich schwer, trotz der Erkenntnis, das zu ändern. Weil von der Stufe ist es so, das hat auch der Personalverantwortliche, der dafür  
720 Experte war, erläutert, es ist natürlich so, dass ab einer bestimmten Stufe haben Sie ein Persönlichkeitsprofil, da können Sie dann sozusagen die bewusste Veränderungswilligkeit eingehen. Aber wenn es an menschliche Dinge geht, also wenn jetzt jemand mit einer Schrittgeschwindigkeit von einem Meter pro Stunde über einen Gang geht, dann Dinge zu sagen wie „du musst hier zügiger arbeiten“, das  
725 ist genauso schwer wie umgekehrt. Das sind dann so Profilprobleme, aber da kann man dann sagen, „was kann man denn tun, wenn man es schon nicht ändern kann?“. Dass man daran denkt und vielleicht sich vorher ein paar Bremsen einbaut. Und nachher wenn das dann so ist, „wir haben jetzt so ein paar Dinge, was kann ich denn dazu tun?“ In meinem Fall würde ich sagen, da ändert sich  
730 was, „wie kriege ich das hin, dass ich nicht meine eigene in Führungsstrichen vermeintlich schnelle Auffassungsgabe unterstelle?“

I: „Ich muss erstmal gucken ...“

735 IP: „Strukturiere dir das mal, und auch wenn du glaubst, dass das nicht nötig ist, mach erst mal einen anderen Weg.“ Ansonsten ist es so, dass ein 360 Grad Feedback auf jeden Fall einen Vorteil hat, dass es eben einen Weg bestätigt, wo man sagt, „gut, den hab ich bisher experimentell versucht.“ Das war damals im Wesentlichen das Thema, welchen Mitarbeiterkreis organisiert man um sich herum. In dem Bereich, in dem ich davor tätig war, in dem Portfolio-  
740 management im Vorstandsbereich war das eine andere Welt. Dort waren sechs eigenständige Geschäftsbereiche. Es waren alle riesige, dem Vorstand direkt zugeordnete Bereiche. Das zu koordinieren erforderte eine Struktur, wo Sie um sich herum nur noch das Expertenteam hatten. Es war keine tiefe Hierarchie mehr,  
745 sondern Sie hatten 16 Top-Leute, alles im Hause direkt angestellte. Und da war die Frage, wie kommt man an die, welche Skills braucht man da, um die Menschen zu führen. Ein ganz kleines Team, das diesem Vorstand persönlich unterstellt war. Das war ein kleiner Stab, den hatte ich auch zu führen. Dieser gute Mensch, der Vorstandsreden vorbereitet oder Vorstandssitzungen vorbereitet, der  
750 muss andere Skills haben als jemand, der für diese Geschäftsfelder koordinierend tätig ist. Ich sage mal, obwohl in der Hierarchie tiefer, aber trotzdem in Augenhöhe mit einem Geschäftsbereich. Und das war ein ganz spannender Prozess, die Richtigen dafür auszuwählen, und es ist mir zurück gespiegelt worden, dass mir das scheinbar gelungen ist. Dass die selber sich auch in ihren Mischungen wieder ge-  
755 funden haben und gesagt haben, „wir waren ja zu Anfang ein illustrier Haufen, aber dadurch, dass wir uns in unseren Teammeetings ausgetauscht haben, dass wir so unterschiedliche Skills hatten, daher konnte auch jeder vom anderen ein bisschen was mitnehmen.“ Ja? Das war erstmal ein Experiment für mich. Ich habe nicht  
760

I: Ja, mit Erfolg, nicht?

## Transkription Interview B

765 IP: Das war positiv. Es ist jetzt natürlich Vergangenheit, weil es heute ein anderes Feld ist, aber es war eine Besonderheit, es war über dieses Büro hinaus eine ganz andere Form. Witzig ist, dass heute noch aus diesen Dingen - die Menschen sind ja noch irgendwo in der Organisation - dass durchaus noch das Feedback kommt, „das war eine gute Sache.“

770 I: Jetzt hatten wir schon über die Kompetenzentwicklung und über das 360 Grad Feedback gesprochen. Wie würden Sie das selber einschätzen, welchen weiteren Bedarf an Kompetenzentwicklung haben Sie als Führungskraft noch? Gibt es da was?

775 IP: Ich glaube, der Bedarf ist der, dass man sich, dass man sich permanent hinterfragt und im Dialog mit den Mitarbeitern und Führungskräften, mit den anderen Führungskräften, einfach die Dinge wieder auffrischt. So klassische Dinge wie bestimmte Medientrainings und solche Sachen, das hat man einmal gemacht und das ist ok. Dann ist ein Haken drunter. Der fachliche Bereich des Unternehmens ist mittlerweile eher sehr ressourcenorientiert aufgebaut. Wenn ich in meinem fortgeschrittenen Alter und in meiner Position zum Vorstand gehen würde und zu ihm sagen würde, „wissen Sie, ich würde gern auf ein Seminar ‚Führung leicht gemacht‘, dann würde der sagen, „wissen Sie, Herr R., wunderbar, reichen Sie Urlaub ein, gehen Sie in Ihrem Urlaub wohin Sie wollen, behelligen Sie mich nicht mit der Rechnung“. Er würde wohl kein Verständnis für mein Anliegen sehen bzw. 780 keine Notwendigkeit. 785

I: Wie würden Sie das machen, sich permanent zu hinterfragen? Glauben Sie, dass das ein Prozess ist, der ab einer bestimmten Funktion jede Person mit sich selber aushandeln sollte? 790

IP: Nein, ich glaube, es gibt zwei Dinge, wo es permanent zur Diskussion kommt. Also einmal ist es so, Sie haben in Ihrem eigenen Führungsumfeld permanent ein Roundtable, also einen Jour-fixe. Und es ist die Frage, wie sie den ausgestalten. Sie können den so ausgestalten, dass es ein permanenter Teamdialog ist, der 795 auch mit kritischen Feedbacks versehen ist, wo die Kolleginnen und Kollegen auch ihren Input geben. Und wir haben das bei uns zum Beispiel hier so organisiert, dass wir uns wöchentlich hingesetzt haben und in diesem Kreise eigentlich - da war auch keine Vertretung, also wenn Urlaub ist, ist Urlaub - in diesem Kreise eigentlich eher die politische Dimension angesprochen haben. Und dann im erweiterten Kreis mit den Teamleitern, da haben wir das dann fachlich gesehen. Ich sage mal, eine Vorbereitung einer Cebit in den Details macht man im größeren 800 Kreis. Da geht es um die Fachthematik, „Ist die Säule groß oder klein? Und darf sie fünf oder sechs Mark oder Euro kosten?“. Aber in diesem Kreise war es dann die Frage, „wie geht man mit denen um, die uns hier strategische Vorgaben für das und das machen? Wie kann man den und den beeinflussen, das zu tun?“ Das ist dann Führen wirklich im Team. Und das zweite ist eine Sache, wir sind ja über 805 unseren ganz normalen Personal-Skills - das Mitarbeitergespräch, die Vereinbarung von Zielen, das Monitoring von Zielen und das Feedback, das eine bestimmte Zielerreichung da ist - automatisch im Dialog. Und das ist dann eine individuelle Sache. Und in diesem Gespräch ist immer eine Zweiseitigkeit, da kriegen Sie auch 810 zurück gespiegelt und gesagt, „na ja klar, Ziel nicht erreicht, aber da haben Sie ja das und das auch nicht gemacht.“ Und da ist schon klar, dass Sie dann sagen, „na ja, da ist was dran.“ Das ist ein Thema, wo ich glaube, das ist das, was ich mit

## Transkription Interview B

815 Weiterentwicklung meine, ja? Ich würde jetzt persönlich für mich keinen unmittelbaren ich sage mal Fachbedarf sehen, den ich jetzt im Sinne von Führung weiterbringen würde. Ich würde vielleicht eher sagen, wie bediene ich Windows 2000 richtig?“ Aber das ist eine andere Sache. Ein Führungsthema sehe ich jetzt nicht.

820 I: Es geht mir darum zu erfahren, was entscheidend ist für die Führungskompetenz oder bzw. für die Ausprägung der Führungseinstellung, die eine Person hat. Und meine Frage ist, wie schätzen Sie das ein: Sind Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung wie Führungskräfte Trainings das Entscheidende oder sind die Erfahrungen, die ich im Laufe meines ganzen Lebens mit Führung gemacht habe in Führungssituationen - informell, formell, privat, beruflich - ist das entscheidender.  
825 Wie schätzen Sie das ein? Was hat da einen höheren Stellenwert?

830 IP: Ich persönlich sehe es so, das ist aber eine ganz persönliche Einschätzung, die ich persönlich in meinem Umfeld auch sehe, hat die Prägung der Persönlichkeit sicherlich einen dominanten Einfluss. Und ich glaube, dass das variiert, dass der Anteil variiert von der Art des zu führenden Bereichs. Was ich vorher schon sagte mit dem Reifegradthema. Ich glaube, dass man, je geringer der Reifegrad derer ist, die man zu führen hat, mit Skills weiter kommt. Die banalsten Dinge. Ich sage mal Rapportsystem oder so was. Oder man muss eine Liste ausfüllen, wer morgen gehen will. Oder ich mache einen Tagesablauf, und dann müssen sich die  
835 Leute melden. Ich glaube, das hat auch was mit vielleicht der persönlichen Konsequenz zu tun, mit der Härte, die ich dann brauche, um das auch durchzusetzen. Machen wir es mal ganz abstrakt: Auf der Ebene eines Gesamtvorstandes eines Unternehmens, das ist sicherlich auch heute noch so, dass es noch Vorstandsvorsitzende gibt, die sagen, „ich bin der Vorstandsvorsitzende, und die anderen machen, was ich sage.“ Das sind in der Regel Unternehmen, die nur für einen ganz kurzen Zweck auf Truck sind. Das berühmte Thema Sanierungsmanagement. Aber ein erfolgreiches Team zu führen, fordert aus meiner Sicht immer mehr menschliche Kompetenz, soziale Kompetenz mit den entsprechenden Skills.  
840 Ich glaube, es ohne die entsprechenden Skills zu tun, ist schlecht. Und ich meine,  
845 heute gibt es schon in jeder Schule oder im Studium genügend Möglichkeiten, um sich da auch theoretisch das Rüstzeug zu holen.

I: Fachlich meinen Sie jetzt?

850 IP: Fachlich. Die Erfahrung ist meines Erachtens unersetzbar. Das Learning by doing mit allen diesen Punkten ist sicherlich der entscheidende Vorteil. Da kann man nur froh sein, wenn es in dem Unternehmen gelingt über, wie wir es hier auch machen, Mentorchip. Ich bin auch Mentor von einer Führungskraft, die im Management Excellence Programm ist. Wo man tritt in den Dialog tritt. Ich hab auch so  
855 einen Mentor gehabt in meiner allerersten Funktion in einem früheren Unternehmen, wo ein Verhältnis außerhalb des normalen disziplinarischen Umgangs, es auch ermöglicht, näher an eine Person ran zu kommen und dem auch Dinge zu sagen, die in einem direkten Führungsverhältnis vielleicht fast schon zur Beschädigung der persönlichen Beziehung führen könnte. Das ist sicherlich etwas, was  
860 ganz wichtig ist in Unternehmen. Ein Unternehmen sollte großen Wert darauf legen, diese Kompetenz zu entwickeln. Auch solche Führungskräfte Seminare sind ja nichts anderes, wenn Sie da Rollenspiele machen, dann sagt Ihnen der Personaltrainer hinterher auch dazu, wie Sie sich vorgestellt haben. Und das ist etwas, was

## Transkription Interview B

865 wichtig ist, wenn man es mal theoretisch hinterfragt hat. Trotzdem reicht es nicht aus, um mit dem Wissen loszuziehen. Man muss es halt wirklich in der Praxis anwenden und dann über das Feedback, was sie kriegen, lernen und über den Erfolg, „aha, klappt, klappt nicht. Passt vielleicht nicht ganz zu mir, muss ich ein bisschen abändern.“ So gesehen ist für mich Führung auch immer ein bisschen was individuelles.

870 I: Ja. Inwieweit wirkt sich da das private Umfeld aus? Inwieweit wirken sich Erlebnisse aus, die man vielleicht schon früher hatte? Wie würden Sie das einschätzen? In der Jugend, in der Familie, in der Schulzeit – glauben Sie, dass sich das auch auswirkt auf das spätere Führungsverhalten?

875 IP: Ich glaube schon. Führung findet ja praktisch permanent im Leben statt. Und dieses Leadership-Thema: Leute, die auch eine Führungsfunktion wollen, die das auch eigentlich machen und Menschen, die auch ganz anders mit Dingen umgehen. Der berühmte Informatikberater als Mann, den sie nur als Egghead zuordnen können, der das auch nicht will. Und ein Unternehmen ist gut beraten, Menschen nach ihrer Kompetenz einzuordnen, was jemand kann. In der Regel finden Sie charismatische Leute eher in Vertriebsorganisationen wieder, wo sie eine Herde hinter sich herziehen.

880 Und ein Unternehmen ist gut beraten, es zum Beispiel auch im Rahmen des Karriereaufstiegs zu ermöglichen, dass jemand gut Geld verdient, in adäquate persönliche Umfelde kommt, ohne jetzt immer Mengen führen zu müssen.

885 Ganz konkretes Beispiel: Gerade in kreativen Berufen ist es oft so, dass in Werbeagenturen - bei meinem alten Unternehmen war das so - dass in der Designentwicklung waren Menschen, die Motoren entwickelten, also die Konstrukteure.

890 Denen tun Sie ein riesen Tort an, wenn Sie einem von denen sagen, „Sie müssen jetzt 50 Mann führen“. Führen ist gar nicht sein Thema. Das ist in sehr vielen Werbeagenturen ein Riesencrash, wenn der gute Texter dann plötzlich der CD-Texter, der Created Director ist. Der hat dann eine soziale Kompetenz wie ein Wildschwein, motzt nur seine Leute an und sagt zu jedem Textvorschlag: „Das ist scheiße; hätte ich früher besser gekonnt.“ Riesen Frust rund herum und hinterher

895 stellt sich heraus, dass der in einer internationalen Agentur, wenn der befördert wird, muss der 3,5 Millionen Euro verdienen und das kann er nur auf dem Job. Statt zu sagen, und das ist heute in vielen Agenturen völlig anders, also die Bezahlungssysteme sind abgekoppelt. Zum Teil ist es so, dass ein in der Niederlasung angestellter Verkäufer, wenn er gut ist und wenn er sein flexibles Ziel hat,

900 mehr verdient als der Geschäftsführer. Weil das Ziel ist nach oben offen. Und das ist auch gut so. Aber das muss man zulassen. Und das ist eine Sache, die fängt jetzt bei uns auch ganz langsam an. Wir haben ja einen sehr hoch gezogenen Tarifbereich. Und wir haben aber auch einen Bereich, wo man sagt, wir müssen diese Bänder groß halten, damit man auch jemanden wie so einen Egghead, so ein Typ, der Rechtsberater beim Vorstand ist; der braucht keine fünf Mann, der ist alleine. Dem muss ich einen Job anbieten, dass er genau nach seinem Fachwissen bezahlt wird. Aber die Führungskompetenz braucht der gar nicht.

905

910 I: Ja, da sind wir weitestgehend durch mit dem, was für mich wichtig war. Ich habe jetzt noch eine biografische Übung, die nicht weiter tragisch ist und auch nicht lange dauert. Ich habe einen Zettel vorbereitet, da würde ich Sie bitten mal drei wichtige Ereignisse, die in Ihrer Lebensgeschichte von Bedeutung waren in Bezug auf Führung, aufzuschreiben mit dem entsprechenden Alter in der ersten Spalte. Und

## Transkription Interview B

915 dann pro Ereignis ein Stichwort, ein Schlagwort, was das Besondere, das Herausragende an diesem Ereignis war. Und dann in der dritten Spalte: Was haben Sie daraus gelernt oder was waren die positiven oder negativen Konsequenzen? Lassen Sie sich ruhig ein bisschen Zeit, um zu überlegen oder machen Sie spontan, wie Sie möchten.

920

IP: Ja gut. Das Ereignis war, Schulsprecher bin ich geworden. Stichwort war, ja, das ist natürlich toll. „Mittelpunkt“. Vor allen Dingen mitten im Abitur.

925

I: Was haben Sie daraus gelernt, dass Sie Schulsprecher geworden sind für Ihr späteres Führungsverhalten? Oder Ihr heutiges auch noch möglicherweise.

930

IP: Konfliktmanagement. Zum ersten Mal Druck gekriegt und Druck ausüben müssen. Gut, das nächste Ereignis war mit 32 glaube ich. Das war dann das formale Thema Abteilungsleiter. Bestätigung als Stichwort. War also sicherlich ein positives Ding. Dann als obere Führungskraft, zweiter Schritt. Macht Spaß, ist aber auch hart. Und dann als Alternative das neue Unternehmen, bewusst. Ich habe ja aus dem Marketingbereich eines Unternehmens nach zehn Jahren gewechselt. Ich bin dem Unternehmen noch immer sehr verbunden. Ich habe einfach gemerkt, da ist irgendwo im Marketing Schluss. Ich möchte noch mal was ganz Neues machen. Diese Aufstiegsthematik, das ist sicherlich was, was positiv ist und begleitet. Was ich auch nicht bereue. Das ist also so im Wesentlichen der Punkt. Aber es ist schon so, dass kann man hieraus erkennen, dass dieses Erklimmen irgendwo für mich zum Job dazu gehörte. Es war nicht nur die fachliche Thematik. Sondern, das kann man vielleicht noch dazu schreiben, das ist vielleicht nicht schlecht: Bewegen. Und Verändern. Das ist etwas, wo ich sage, das ist so ein bisschen ein Punkt.

935

940

945

I: Prima. Ich bin soweit durch mit meinen Fragen, die mich interessiert haben. Wenn jetzt aus Ihrer Sicht was vergessen habe, was wichtig ist in Bezug auf Führung, dann haben Sie jetzt die Möglichkeit das noch zu sagen.

950

IP: Ich habe mich vorher gefragt, wie machen Sie das. Und es ist ein völlig anderes Feld gewesen. Gut, ich glaube, Sie kommen aus einer anderen Ecke. Was mich sicherlich interessiert ist, wenn Sie dann mal zu Ergebnissen kommen.

I: Ja gerne.

## Transkription Interview C

- I: Zu meiner Person: ich bin Diplom-Pädagogin, habe in Bielefeld Pädagogik und Psychologie studiert und promoviere in Pädagogik zum Thema Kompetenzentwicklung von Führungskräften. Mein Ansatz ist, dass man mehr danach gucken muss, was die Personen für Erfahrungen selber im Laufe ihres Lebens gemacht haben mit Führung und was sie selber auch für eine Führungsvorstellung in sich tragen. Und dazu habe ich einen Leitfaden vorbereitet, in dem ich verschiedene Stationen ansprechen möchte. Ich fange dann einfach mit der ersten Frage an. Bitte erzähl mir von Deinen Erlebnissen und persönlichen Erfahrungen, die Du im Laufe Deines Lebens außerhalb Deines Berufslebens gemacht hast, also das kann sein Familie, Schulzeit oder auch in der Freizeit, in Bezug auf Führung gemacht hast in irgendeiner Form - sei es selber als Führende oder vielleicht auch als eine, die geführt wurde.
- 5
- 10
- 15 IP: Jetzt mal grundsätzlich zusammen gefasst ohne eine konkrete Situation, habe ich Führung immer als gruppendynamischen Prozess erlebt. Das hat mit meiner konkreten Vergangenheit zu tun. Ich bin im Kinderheim aufgewachsen und war immer, mein Leben lang, mit Gruppen zusammen. Ich habe auch viele Geschwister. Ich kenne das eigentlich überhaupt nicht, so wie ich heute
- 20 privat lebe in einer engen Beziehung zu sein und nicht mit vielen Menschen um mich rum zusammen zu leben. Und von daher ist sicherlich Führung, egal jetzt in der Rolle, ich vielleicht in der Rolle als Gruppenführerin oder als Teil dieser Gruppe. So habe ich Führung immer erlebt. Zum einen sicherlich aus der Gruppe heraus die Dynamik innerhalb. Und dann natürlich auch aus der Position gerade auf
- 25 Kindheit bezogen, auch von außen Erzieher, Sozialpädagogen, Psychologen, was auch immer. Die dann versucht haben in diesen gruppendynamischen Prozess einzugreifen. Ganz klar gab es dann auch diese Klassensprechersituationen. Oder wir hatten in diesem Heim auch Gruppensprecher. Ich war zum Beispiel in diese Gruppe nie so als Mainstream integriert, sondern ich war Außenseiter. Ich würde
- 30 mich selber eher als Außenstehende bezeichnen, war aber selber immer Sprecherin dieser Gruppe. Das hatte dann wieder was mit Akzeptanz zu tun. Ich denke, dass ich trotzdem diese Gruppe vertreten oder das Vertrauen dieser Gruppe hatte, sie zu vertreten. Auch wenn ich nicht ausgebildet oder das mit gelebt habe, was diese Gruppe im hauptsächlichen miteinander verbunden hat. Das hatte sicherlich
- 35 auch etwas mit äußerlichen Dingen zu tun, ich habe halt in dieser Heimsituation eine höhere Schule besucht als der Durchschnitt. Und auf meine Familie bezogen, ich habe neun Geschwister, und wir haben selbst in dieser Gruppe, mit der ich ja immer zusammen gelebt oder den meisten Teil meiner Kindheit zusammen verbracht habe, waren wir mit den drei kleinsten Geschwistern aus meiner großen
- 40 Familie immer zusammen. Und wir waren immer was Besonderes, auch in dieser Heimsituation. Das hat sicherlich so ein bisschen dazu beigetragen, dass wir anders waren als andere Heimkinder. Dann sicherlich auch noch die Situation, wir haben immer zwischen Kinderheim und meinem Vater gewechselt. Am Wochenende waren wir Zuhause, und dort haben wir unter ganz anderen sozialen Bedingungen gelebt als im Kinderheim. Und auch da habe ich natürlich immer wieder
- 45 gruppendynamische Prozesse in den sozial schwachen Gebieten erlebt. Mal so grob zum Thema Führung.
- I: Ja. Da würde ich direkt auch mal nachfragen, deshalb habe ich mir auch Notizen gemacht. Und zwar habe ich mir jetzt mitgeschrieben, dass Du vielleicht als eher
- 50 Außenstehende von dieser Gruppe, die Gruppe trotzdem vertreten hast, aufgrund

## Transkription Interview C

Deiner besonderen Position, dass Du eine höhere Schule besucht hast. Meine Frage ist, kannst Du mir das vielleicht noch ein bisschen genauer schildern, wie Du da als Führungskraft Dich vielleicht auch legitimiert hast?

55

IP: Also ich war nicht die Gruppensprecherin, weil ich eine höhere Schule besucht habe. Ich war nicht so in dieser Gruppe integriert wie andere, wie auch meine Geschwister vielleicht.

60

I: Dann ist es ja eher ungewöhnlich, dass man dann führt, nicht?

IP: Genau. Ja. Also das, über den Hintergrund habe ich mir jetzt nicht so viel Gedanken gemacht. Ich weiß nur, dass es natürlich nicht war, weil ich eine höhere Schule besucht habe, sondern ...

65

I: Und warum? Das wäre ja dann die Frage. So natürliche Autorität oder Sympathie einfach? Dass Du Dich ausdrücken konntest?

70

IP: Ich denke sicherlich, das eine ist so eine verbale Überlegenheit, wo man sich schon dann fragen kann, hat das was mit Bildung zu tun. Das andere glaube ich, dass ich vielleicht schon eine Ausstrahlung hatte von „ich vertrete euch“, „ich setz mich für euch ein“, „ich mach mich für euch stark“.

75

I: Und fällt Dir da eine ganz konkrete Situation ein, wo Du die Gruppe geführt hast oder vor vielleicht den Erziehern oder vor Eltern oder vor anderen Menschen, Dich praktisch vor die Gruppe gestellt hast und sie da vertreten hast? Fällt Dir das noch ein und um was es da zum Beispiel gegangen ist?

80

IP: Mir fällt jetzt im Moment eher eine Situation aus der Schule ein, wo ich aber mich gar nicht erinnern kann, habe ich da das offizielle Mandat gehabt oder nicht. Sondern da gab es eine Situation, dass wir Stress bekommen haben. Wir haben in den Klassenräumen Wasserbomben auf die Straße geschmissen, und dann gab es halt Stress. Klar, Passanten getroffen. Dass das so eine Situation war, wo ich praktisch für diese Teile der Klasse, die da mit an Bord waren und das mit ausgeheckt hatten, mich vor die Klasse gestellt habe und dann der Lehrerin versucht habe, eine plausible Begründung zu finden, warum das so gelaufen ist. Um damit natürlich das Strafmaß entsprechend zu mildern.

85

Ich glaube, für mich selber nach innen kann ich sagen, ich war einfach immer gut in irgendwelche Ideen haben, wie man was verargumentieren kann, einfach phantasievoll im Umgang mit den Interessen anderer Leute, zu verbinden, Gemeinsamkeiten zu finden. Ich glaube, ein Stellrad ist sicherlich meine Phantasie dabei gewesen. Ohne dass ich mich selber jetzt in der Phase als Kind oder Jugendliche als phantasievoll eingeordnet hätte. Das eigene Handeln jetzt nicht unbedingt als phantasievoll, sondern das war einfach so.

90

I: Aber im Nachhinein?

100

IP: Heute würde ich ganz klar sagen, was macht für mich überhaupt dieser Job aus. Und da ist das ausschließlich meine Kreativität zu leben. Also entgegen dem, was man vielleicht als Führungskraft oft als persönliches Ziel hat, ich will hierhin oder dahin, ist meine Motivation, ich muss eine Position haben, wo ich das leben

## Transkription Interview C

kann. Und dazu gehört halt viel Freiraum, viel eigene Entscheidungsmöglichkeit und viel Mitbekommen und viele Inputs.

105 I: Jetzt zu diesem Führungsverhalten, was Du damals als Du diese Gruppe vertre-  
ten hast oder auch in der Schule als Du so ein Führungsverhalten an den Tag ge-  
legt hast – woher kam das Deiner Meinung nach, dass Du das eben konntest,  
dass Du die Gruppe führen konntest? Hattest Du zum Beispiel aus der jetzigen  
110 Sicht, wenn Du darüber reflektierst, Vorbilder, die Dich da beeinflusst haben mit  
einem bestimmten Verhalten?

IP: Ich glaube, das ist viel von außen. Vorbilder würde ich erstmal nicht unbedingt  
finden können. Wenn ich mich heute aus der Position als Kind oder Jugendliche  
115 sehe in diesen Situationen, dann würde ich immer sagen, ich war immer Mei-  
nungsbildnerin, ohne aber vor irgendwas zu stehen. Sondern ich war immer Teil  
dieser Gruppe ohne aufzufallen, und in kritischen Situationen war es dann immer  
so, dass irgendwie die Situation in meine Hände kam.

I: Wodurch?  
120

IP: Ich glaube, ich bin einfach immer jemand gewesen, der an seinen Prinzipien  
festgehalten hat. Nicht im Sinne von Prinzipienreiterei, aber wenn ich gesagt habe  
„das ist rot“, dann habe ich nicht in der nächsten Situation gesagt „das ist grün“,  
sondern immer noch rot. Auch wenn es kritisch wurde oder auch wenn es stressig  
125 wurde, so eine Verlässlichkeit. Also da ist jemand, der sich nicht dreht wie ein  
Fähnchen, sondern dass auch auf diese Heimsituation bezogen, dass ich mich  
auch durch die stressigen Situationen, die ja auch mich emotional belastet haben,  
dass das nicht zu einer Verhaltensveränderung geführt hat oder auch nicht zu ei-  
ner Meinungsänderung. Sondern dass das immer noch so war wie es war, und  
130 auch wenn es nicht unbedingt eine schöne Situation war. Es hat glaube ich dann  
eher was mit einer emotionalen Belastbarkeit zu tun.

I: Die bei Dir ausgeprägt ist?

135 IP: Ja, genau. Ganz klar ausgeprägt. Dass in stressigen Situationen ich mich nicht  
anders verhalte als in weniger stressigen Situationen. Dass nach außen die glei-  
che Gelassenheit oder Ruhe da ist und so eine Beharrlichkeit.

I: Hast Du?  
140

IP: So würde ich mich von heute aus zurückblickend so sehen. Ich versuche gera-  
de den Unterschied festzumachen, wie soll ich das beurteilen, was das war. Und  
ich kann nur sagen, wie waren die anderen und wie war ich, und da würde ich das  
einfach darauf zurückführen.

145 Es gibt ja in solchen Gruppen, gerade in der Heimsituation war das nicht immer so  
witzig, da gab es halt oft extrem kritische Situationen, Alkohol, Drogen und Ähnli-  
ches. Und es gibt ja auch so Missleader, die auch eine wichtige Rolle in der Grup-  
pe haben, aber im negativen Sinne, die Stress erzeugen.

150 Und wenn ich mir dann so angucke, was habe ich mit denen gemeinsam, dann ist  
das sicherlich genau das. Dass die wiederum an ihren Mustern oder an ihren Ü-  
berzeugungen festgehalten haben, und dass so eine Gruppe dann auch Phasen

## Transkription Interview C

hat, wo sie hin und her tendiert. Und dann irgendwann kommt vielleicht eine Entscheidung oder man lebt eben mit so einer Dynamik.

155 I: Da würde ich auch noch mal gern nachfragen, was diese so genannten Missleader für Dich ausmachen. Das sind ja irgendwie praktisch eine negative Führungseigenschaft oder Führungseigenschaften?

160 IP: In der Situation war es halt konkret Alkohol, Drogenkonsum, Schule schwänzen. Also übertragen oder was ist da passiert gegen das eigene System? Ich habe das jetzt nicht so auf mich bezogen, ich konnte die Leute, ich konnte gut damit umgehen. Ich habe auch heute noch im Job damit zu tun, dass ich sage, es gibt Leute, die arbeiten gegen das System. Ich denke, das würde ich eher nicht nur auf mein Grundverständnis oder auf mein Verständnis was Leuten gut tut oder nicht,  
165 sondern dass man grundsätzlich sagt, es gibt eine Struktur, in der man lebt, dort gibt es Regeln. Und es gibt immer wieder Leute, die sich gerne umringen mit Leuten, die ihnen dann folgen sollen.

170 I: Und das nicht immer zum Wohle des Einzelnen, nicht?

IP: Genau. Und auf deren Kosten, ganz klar. Es sind oft die Schwächsten, die dann zuerst dort einsteigen.  
Das kriege ich heute in unserem Change Prozess mit, dass die Schwächsten immer dann, wenn am schnellsten der Druck abgelassen werden kann, auch in solche Richtungen pendeln.  
175

I: Ja, vielleicht machen wir jetzt mal diesen Schwenker von diesem Privaten weg, mehr so in das Berufs- und Arbeitsleben. Da würde ich Dir gern die gleiche Frage stellen. Welche persönlichen Erfahrungen hast Du während Deines Berufs- und Arbeitslebens mit Führung gemacht? Das muss jetzt nicht in dem jetzigen Unternehmen sein, das kann auch in anderen Stationen zuvor gewesen sein. Also besondere Situationen, die Dich in irgendeiner Weise beeinflusst haben.  
180

IP: Beeinflusst hat mich eigentlich ganz wesentlich eine Situation, dass ich mit einer Führungskraft, nicht direkt, sondern indirekt, also dazwischen gab es noch einen unmittelbaren Vorgesetzten, zu tun hatte, die in dieser Abteilung verkünden musste, dass sie sich verändert beruflich, und die gesamte Abteilung in so ein Loch gefallen ist. Das war für mich ein ganz einschneidendes Erlebnis, wie sehr Führung unselbständig machen kann oder auch fast entmündigen kann. Diese Gruppe oder diese Abteilung war in so eine emotionale Irritation geraten, dass der ganze Laden nicht mehr arbeitsfähig war.  
185  
190

I: Und das war auch so mit den ganzen Konsequenzen und Auswirkungen?

195 IP: Ja. Ich war Mitarbeiterin dort. Und ich wusste immer, dass diese Führungskraft die Leute mehr emotional an sich bindet als vielleicht andere Führungskräfte das tun. Und habe auch immer gewusst, wenn das mal so kommt, dann wird das hier einige Leute schon treffen. Aber dass das so eine Reaktion auslösen würde, das fand ich doch dann sehr überraschend.

200

I: Und was hast Du gemacht dann? Wie hast Du Dich dann verhalten?

## Transkription Interview C

IP: Ach, ich fand das irgendwie schon witzig, dass so zu erleben, wie die einzelnen Leute dann nach Orientierung suchen und dann erst mal so runterfallen und sich langsam wieder berappen. Was dann in der Gruppe so los war. Wer übernimmt hier jetzt vielleicht als nächstes diese Funktion, Orientierung zu geben. Und ich weiß, dass ich dadurch, dass ich mich nicht so verhalten habe, direkt aufgefallen bin. Dass einige dann natürlich direkt unterstellt haben, ich hätte was davon gewusst, dass diese Nachricht kommt. Und dass ich dadurch angreifbar geworden bin, so nach dem Motto, warum reagierst du nicht genauso, und warum bist du so cool, und warum kannst du da so drüber stehen. Und dann gibt es da vielleicht jemand, der als Spion oder da kamen die wildesten Spekulationen auf, warum ich mich da jetzt so distanziert verhalten kann.

215 I: Und wie hast Du es Dir selber erklärt?

IP: Ich habe mit dieser Frau - das war meine Chefin und nicht mehr und nicht weniger - alles andere wäre an der Stelle. Also das Thema Eigenverantwortung, das kann mir keiner nehmen, egal wo ich bin und wo ich arbeite. Und dieses Täter-Opfer-Retter-, dieses dramatische Dreieck war da live mitzuerleben.

I: Ja. Fällt Dir vielleicht noch eine andere Führungssituation ein, die wichtig für Dich war? Entweder als Führungskraft selber oder auch als zu Führende?

IP: Ich kann mich noch gut daran erinnern, wie ich das erste Mal als Führungskraft selber vor meine neue Abteilung treten musste. In der Situation Führungskraft per Ernennung war und diese Erstantrittsrede zu halten hatte, mich meiner neuen Abteilung vorstellen musste in der Situation, dass die alte Führungskraft, die verantwortliche sich aus dem Staub gemacht hatte. Da gab es keine geregelte Übergabe, sondern ich wurde so als Notnagel aus dem Hut gezaubert, und das war für mich sowieso eine schwere Situation. Das Team oder diese Abteilung war ein halbes Jahr nicht geführt worden. Das waren 54 Leute, und es waren ganz erhebliche Arbeitsrückstände. Und ich, halt relativ jung und das war eine Situation, das zu erleben, dass man allein mit der Ernennung, ist man gar nichts. Und genauso bin ich dort empfangen worden.

I: Also gar nicht oder nicht freundlich?

IP: Ja, höflich sicherlich und die Mutigste hat dann auch mal gesagt, so nach dem Motto, „wieso die jetzt? Das kann doch auch einer von uns machen?“

I: Klar. Wäre vielleicht eine Alternative gewesen.

IP: Genau.

I: Und wie bist Du umgegangen mit diesem Empfang? Was hast Du da gemacht in der Situation?

IP: Ich habe deutlich gemacht, was meine Funktion dort sein soll und dass man diesen Prozess dort gemeinsam gehen muss. Und habe ein Stückweit meine Person in den Vordergrund gestellt im Sinne von „ich gebe euch Information wo ich herkomme, und was ich bisher gemacht habe, und wo ich die neuen Ziele hier

## Transkription Interview C

255 sehe und wie wir gemeinsam miteinander arbeiten“. Und dann habe ich es dabei  
erstmal belassen. Mich nicht jetzt persönlich damit auseinandergesetzt, dass ich  
da vielleicht benutzt wurde, um irgendwelche Dinge zu projektieren. Das war si-  
cherlich ein einschneidendes Erlebnis zum Thema Führung.

260 I: Und wie ist das dann weiter gegangen?

IP: Die Abteilung hatte ein erhebliches Problem durch diese Arbeitsrückstände.  
Das kann man sich gar nicht wirklich vorstellen.

265 I: Na ja, wenn da über ein halbes Jahr keine Führung ist bei über 50 Leuten.

IP: Ja. 130.000 Aufträge waren unbearbeitet und die konnte man auch körperlich  
sehen, weil das waren stapelweise Endlospapier. Und da hatte diese Gruppe zum  
einen kein Selbstbewusstsein, keinen Glaube mehr an die eigene Leistungsfähig-  
keit. Also „das schaffen wir nie“ war so eine Aussage. Das habe ich natürlich an-  
270 ders gesehen.

I: „Das müssen wir schaffen“ oder „das schaffen wir“?

IP: Nein, „das schaffen wir“, das war für mich überhaupt keine Frage. Und das war  
275 das Wesentliche, den Leuten klar zu machen, „ihr könnt wenn ihr wollt, wenn ihr  
mitmachen wollt“. Und dass ich Hilfestellung gegeben habe, das zu tun. Sprich ich  
habe die Türe abgeschlossen zu dem Raum, wo dieses Papier stand, weil das ist  
einfach eine Katastrophe sage ich mal jeden Morgen diese Berge zu sehen. Und  
was konnte man am Tag schaffen? Auf jeden Fall nichts was sich irgendwie auf  
280 diese Menge ausgewirkt hätte. Solche Sachen. Einfach ein paar organisatorische  
Änderungen und Arbeitspakete geschnürt und so weiter, und dann ging das auch.  
Und Orientierung einfach gegeben, „hier geht's lang. Da steh ich. Ihr braucht euch  
um viele Dinge gar nicht zu kümmern, das ist mein Job, und da fängt euer Job an.  
Und wenn ihr wollt könnt ihr da mitmachen, und wer nicht will, der muss halt eine  
285 Entscheidung treffen.“ Das war so. Und nach drei Monaten war das Ding dann  
wieder klar Schiff.

I: Schön. Jetzt würde ich gerne den Schwenker machen zu Deiner jetzigen Tätig-  
keit als Führungskraft in diesem Unternehmen. Vielleicht kannst Du mir aus Deiner  
290 Sicht erzählen, wie in diesem Unternehmen geführt wird oder was Führung in die-  
sem Unternehmen bedeutet? Ich weiß ja, dass es erhebliche Veränderungen gab,  
und damit verbunden, könnte ich mir vorstellen, gibt es möglicherweise veränderte  
Anforderungen an Führungskräfte?

IP: Pauschal kann man sicherlich sagen, dass der Unternehmer im Unternehmen  
ein Stückweit ein Bild von Führung ist, vom Führungsanspruch. Aber so vielfältig  
wie dieser Konzern ist, empfinde ich auch die Führung, die dann stattfindet. Von  
daher ist so eine Frage zu beantworten wirklich schwierig. Wir haben auch ganz  
allein durch diese Struktur von einer kleinen Niederlassung vor Ort irgendwo in der  
300 Republik bis hin zu der Leitung einer strategischen Einheit. Und man hat es mit  
Leuten zu tun, die einen mittleren Bildungsabschluss haben und die ganz andere  
Dinge brauchen als jemand, der mit einem Hochschulabschluss ein Spezialist auf  
seinem Gebiet ist. Mit dem ich mich, entgegen dem was ich bei operativer Füh-  
rung war, fachlich meistens gar nicht messen, wenn es um fachliche Themen

## Transkription Interview C

305 geht, sondern da habe ich Führung eher aus der Situation, dass ich an mich den  
Anspruch stelle. So erlebe ich das auch bei vielen Kollegen, man erarbeitet eine  
Richtung gemeinsam mit dem Team, eine strategische Ausrichtung. Und aus den  
fachlichen Inhalten, so schnelllebig wie Wissen heute ist, da kann man sich über-  
haupt nicht mit auseinandersetzen. Oder weniger, es spielt auf jeden Fall nicht so  
310 eine deutliche Rolle. Das andere ist, dass viele Leute immer noch an diesen fach-  
lichen Führungen festhalten und sich gar nicht auf das Führen von einer Gruppe,  
einer Abteilung einlassen. Also wirklich in Kontakt zu gehen mit den Menschen  
und genau diese Prozesse zu gestalten. Das ist völlig unterschiedlich, und da  
würde ich jetzt wirklich Führungsarbeit schon bewerten müssen, wenn ich das jetzt  
315 so differenziert ...

I: ... für das ganze Unternehmen sagen würdest?

IP. Ja.

320 I: Und wie würdest Du es in Deiner Abteilung beschreiben. Was bedeutet hier Füh-  
rung? Oder was macht hier die Führung aus?

IP: Dass ich im Schwerpunkt die Gruppe einzuschätzen weiß, jeden Einzelnen in  
325 seiner Leistungsfähigkeit sowohl jetzt auf das Intellektuelle ausgerichtet als auch  
auf die Ausdauer. Ein Stückweit wirklich wie ein Fußballtrainer, der genau weiß,  
wie setze ich mein Team ein, ohne selber Fußball zu spielen, um dann den Sieg  
nach Hause zu fahren. Das ist ein bisschen so das. Gerade bei meiner Abteilung,  
wir sind acht Leute, wir haben eher ein übergeordnetes Thema, d.h. wir arbeiten  
330 eng mit den Bereichsvorständen zusammen und mit den Stäben und mit dem Vor-  
stand selber. Und das ist anders, als wenn ich jetzt noch mal eine eigene Hierar-  
chie abbilde unter mir. Meine Leute haben immer direkt mit mir zu tun, und da gibt  
es eigentlich nur Spezialisten, die alle für ein Thema stehen und die ich zusam-  
men bringe.

335 I: Und fällt Dir da spontan auch eine konkrete Führungssituation ein, aus den letz-  
ten Tagen, wo eine sehr positive oder vielleicht auch eine eher negative Füh-  
rungssituation passierte?

340 IP: Im Moment ist es durch diesen Wandel für das Team schwer, die Position in  
diesem Veränderungsprozess für sich überhaupt wahrzunehmen. Und ich habe  
damit natürlich auch erhebliche Probleme, diese wenn auch kleine Gruppe in die-  
sen Prozess einzuordnen, und immer mitzubekommen wo steht jemand gerade,  
ist er in der Phase der totalen Ablehnung, hat er vielleicht schon verstanden, wo  
345 die Reise hingeht. Das schlägt aus meiner Sicht in einem kleinen Team viel  
schneller und unmittelbarer durch, und das ist im Moment meine Führungssituati-  
on. Das heißt, wenn wir hier im Moment Abteilungsrunden haben, dass ich auch  
schon die Situation hatte, dass eine Kollegin aus meiner Sicht erst mal ohne  
Grund in Tränen ausgebrochen ist und ich erst mal gar nicht einordnen konnte,  
350 gibt es einen privaten Hintergrund dazu, gibt es eine Störung innerhalb des  
Teams, die ich nicht mitbekommen habe. Und das belastet die ganze Gruppe, und  
das belastet auch mich.

I: Und wie bist Du dann auf diese Kollegin oder wie bist Du damit umgegangen?  
355

## Transkription Interview C

IP: Ich habe in dem Moment das Meeting abgebrochen bzw. unterbrochen, habe mich mit der Kollegin zurückgezogen, habe mit ihr versucht in der wenigen Zeit, die da war, einzuordnen was passiert, wie geht es ihr, gibt es einen Hintergrund. Dann stellte sich heraus, es ging konkret um die Zusammenarbeit mit einem Kollegen aus ihrer Wahrnehmung. Meine Wahrnehmung ist, dass sie die drohende oder eine mögliche drohende Nichtbeschäftigung, nicht im Sinne von Arbeitslosigkeit, bei uns gibt es ja im ersten Schritt keine Kündigungen, aber halt Rationalisierung gibt es schon. Ich glaube, das waren Existenzängste, die sie auf den Kollegen projiziert. Und in der Situation war für mich erst mal erste Hilfe angesagt, sie so weit zu beruhigen und auch wieder in dieses Meeting zu integrieren. Dann habe ich erklärt, dass es nicht in diese Runde gehört und habe mit meinen Leuten versucht, da weiterzumachen. Habe im Anschluss an diese Abteilungsrunde die beiden Kollegen zurückgehalten und mit denen noch mal in der Kleingruppe den konkreten Anlass aufgegriffen. Und danach sind die ins Wochenende gefahren. Und das Feedback von beiden war erst mal positiv. Das Problem ist aber nicht gelöst, das ist ein Prozess jetzt, und der kostet im Moment viel Kraft. Nicht nur meine, auch vom Team.

I: Ja, das kann ich mir vorstellen in so einem, gut kann ich mir vielleicht auch nicht wirklich vorstellen, aber ich glaube es mir vorstellen zu können, dass man immer wenn große Veränderungen anstehen, da sind einfach auch manche Personen sehr empfänglich für solche Ängste und Unsicherheiten, die damit verbunden sind. Und wenn man dann einen Sündenbock findet, oder Du sagtest, sie projiziert möglicherweise was auf diesen Kollegen, dann ist das einfach eine Strategie, um mit dieser Unsicherheit umgehen zu können für manche Personen.

IP: Ja. Und es ist so, dass wir sicherlich von unserem Personalbereich Instrumente an die Hand bekommen, um diesen Change Management Prozess zu gestalten. Für mich ist das aber auch immer wieder die Frage aktuell für Führung, wie weit gehe ich dar. Wie weit definiere ich meine Rolle als Coach, und wie nah komme ich dieser Person, und wo ziehe ich da meine Grenzen. Nicht weil ich ein Problem habe mit zu nah ran zu kommen, sondern weil ich sage, was ist denn hier jetzt noch mein Job, und wo geht es jetzt zu nah an die Frau ran oder an den Kollegen ran. Wo ich einfach sage, das geht jetzt einfach nicht. Und das ist schwer, weil für mich natürlich im Hinterkopf immer auch noch die Frage ist, ich möchte produktiv sein mit meinen Leuten, ich will ein Ziel erreichen, das ist ganz klar auch immer da für mich. Und ich glaube, das ist bei mir der Punkt, warum das so viel Kraft kostet, weil ich kann glaube ich nicht so eine Entscheidung treffen, jetzt ist zehn erreicht, und dann biegest du nach rechts oder links ab, sondern das ist ein Thema, mit dem man nicht immer unbedingt so in einer Eins-zu-eins Situation umgeht.

I: Ja. Du sagtest eben gerade, dass Ihr insgesamt Instrumente an die Hand bekommt von der Personalabteilung oder -entwicklung, wie auch immer das hier heißt. Was wäre das zum Beispiel, wo Du meinst, das ist ein Instrument, das Dir in dieser Situation jetzt hilft?

IP: Konkret auf diesen Prozess der Veränderung gibt es zum einen, also das läuft unter dem Stichwort „Tool-Box Change Management“. Dort werden erstmal Informationen zu Veränderungsprozessen, was läuft ab in Gruppen, wie gehen Menschen mit Veränderungen um, diese verschiedenen Phasen. Dann gibt es Leitfä-

## Transkription Interview C

den zu Fragestellungen, es gibt Vorschläge zur Gesprächsstruktur, zu Informationsgesprächen. Also ein gesamtes Portfolio, was man sich alles so vorstellen kann. Mir scheint das manchmal zu sehr lehrbuchhaft, auch wenn das sicherlich sehr konkret schon auf unsere Arbeitssituation zugeschnitten ist. Und die eigentliche Frage, die ich mir eben nämlich zum Beispiel auch, meine aktuelle Frage in Führungssituationen, wie nah und wie weit weg, und wie viel gebe ich von mir, wird dadurch nicht beantwortet. Die wird aus meiner Sicht instrumentalisiert. Aber das ist meine ganz persönliche Wahrnehmung dazu, dass man Führung damit nicht besser macht. Dieser Prozess, der ja für mich als Führungskraft jetzt ansteht, ist ein Prozess, den ich glaube ich irgendwann immer mal gehabt hätte. Ob das jetzt aufgrund dieser Situation oder irgendwann in drei Jahren, irgendwann wäre dieser Schritt gekommen. Und solche, ich nenne sie mal Tool-Boxen oder Werkzeuge, die man bekommt, fördern solche Prozesse nicht wirklich, weil ich mich immer hinter so einem Instrument verstecken kann. Zum Beispiel ich ziehe das jetzt durch und wundere mich, dass nichts passiert. Ich weiß nicht, ob ich wirklich psychologisch verstehe, wenn ich eine Tool-Box anwende, was dort passiert, mit den Menschen passiert. Man kann versuchen, mir das zu erklären, aber es findet ja keine Evaluation dieser Situation statt. Ich habe ja keinen Coach oder keinen Supervisor oder was weiß ich, der noch mal fragt „wie haben Sie sich denn erlebt. Wie haben Sie die Leute erlebt?“. Das kann ich dann auch mit mir alleine machen, klar, mache ich auch. Aber ich glaube, dass die Leute, die nicht so richtig ran wollen, können sich hinter solchen Dingen einfach gut verstecken.

I: Jetzt kenne ich ja im Einzelnen nicht diese Tool-Box, aber es wäre ja durchaus möglich, also es gibt ja Maßnahmen, die gehen in so eine Richtung Coaching. Also jetzt nicht Coaching der Führungskraft für die Mitarbeiter, sondern Coaching von Personalentwicklung für die Führungskräfte. Das gibt es dann aber hier so nicht, wenn ich Dich richtig verstehe?

IP: Ich habe das schon mal gemacht. Das wirkt jetzt nicht so flächendeckend. Das ist ja auch was, Führungskräfte sind aufgrund ihrer Funktion ab einer gewissen Ebene schon selbst verantwortlich, sich weiterzuentwickeln, das ist ja so der persönliche Anspruch, den man dann hat. Von daher, ich kenne es, ich habe es auch genutzt. Ich weiß, dass es viele Leute nicht nutzen, denn es ist kein Standardinstrument.

I: Es ist jetzt nicht verpflichtend.

IP: Nein überhaupt nicht. Das gibt es bei uns so nicht. Ich habe auch nicht den Eindruck, dass das wirklich kommen könnte als Entwicklung.

I: Und woran liegt das? Was verhindert das? Also wer oder was hindert das, diese Einführung eines verpflichtenden Programms?

IP: Ich weiß nicht, wie andere Unternehmen gewachsen sind. Ich würde es am Wachstum fest machen. Früher waren wir breit und hoch aufgestellt. Und jetzt mit diesen kritischen Situationen, die früher eigentlich nicht so dolle am Horizont auf einen zugerast sind, ist der Anlass erst mal nicht da. Und ich glaube wir befinden uns führungstechnisch immer noch in diesem Prozess, in diesem Veränderungsprozess, auch von den Führungskräften her. Und wenn wir das als Standardtool einführen würden, hätten wir auch da wieder die Situation, dass man sich teilweise

## Transkription Interview C

460 hinter einem standardisierten Coaching-Prozess verstecken kann. Das andere ist  
aber, dass wir natürlich damit auch unserer Führungsschwäche, die ich einfach  
wahrnehme in diesem Unternehmen, verdammt nahe kommen. Also was ich eben  
gesagt habe, viele Leute führen nur über Fachkompetenz, über Knowhow Vor-  
sprung, über Informationsvorsprung, über ihre hierarchische Funktion, „ich bin jetzt  
dein Chef, Punkt“. Und dann gibt es halt Leute, die ein Stückweit ausgebildete  
465 Führungskräfte sind, warum auch immer, das würde ich jetzt auch gar nicht fest-  
machen wollen an „ich hab den Abschluss in“ oder „ich habe das Zertifikat von“,  
sondern gelernte Führung wie auch immer.

I: Was heißt das dann?

470 IP: Ja, ob ich an der persönlichen Entwicklung oder an einer individuellen Erfah-  
rung ... die Antwort kann ich auch gar nicht geben, ich kann es nur auf mich be-  
ziehen. Ich sage, ich habe Führung gelernt im Sinne von, ich habe immer auf  
gruppendynamische Prozesse geguckt, mich hat das immer interessiert, ich fand  
das immer spannend.

475 Ich hab ein Management-Trainingsprogramm mitgemacht für Frauen. Das war  
eine Gruppe von zwölf Frauen. Ich hatte damals keine Führungsposition, das war  
keine Voraussetzung für die Teilnahme, aber ich musste schon viel Überzeu-  
gungsarbeit leisten, dass die Firma bereit ist, damals waren es glaube ich 25.000  
480 Mark auszugeben, um mich an diesem Programm für ein Jahr teilnehmen zu las-  
sen. Ich kam in diese Gruppe rein, fühlte mich nicht besonders ausgebildet oder  
ausgewählt im Sinne von „ich bring jetzt hier unheimlich viel, einen guten Studien-  
abschluss oder irgendwelche Voraussetzungen erfülle ich, um dort teilzunehmen“,  
sondern das war ein persönliches, ehrgeizig gestecktes Ziel, „da willst du hin“. Und  
in der Gruppe waren viele Leute, die besonders ausgewählt waren. Die  
485 Gruppe hatte sich schon einmal ohne mich getroffen. Und irgendwie kristallisierte  
sich auch dort wieder heraus, ich bin diejenige, die da die Orientierung gibt. Und  
ich war dazu gekommen. Und dass in der Gruppe bis dahin eine andere Frau  
wahrscheinlich eher so geführt hat. Und die ist sofort mit mir in Konkurrenz ge-  
gangen, und ich wusste überhaupt nicht, was die von mir wollte. Weil für mich war  
490 das noch gar nicht relevant, oder ich war einfach vielleicht nicht so weit. Und ich  
habe bis zum Schluss mit dieser Frau richtig Stress gehabt. Ich wollte diese Funk-  
tion in dieser Gruppe nicht, ich wollte das ganz klar nicht, ich wollte eine von allen  
sein. Ich wurde aber von dieser Frau immer wieder auf die Bühne gezogen, mich  
mit ihr auseinander zusetzen, wer hat denn hier den Lead, und irgendwie gab es  
495 sofort auch Lager. Also andere, die mich auch in diese Rolle gedrängt haben. Und  
das war ja keine Gruppe, wo jetzt, ja wir waren alle in dieser Gruppe gleichberech-  
tigt. Das war keine Führungssituation, sondern das war einfach: zwölf Frauen zu-  
sammen und gucken was passiert.

500 I: Ist ja auch interessant. Habt Ihr darüber mal gesprochen oder reflektiert, warum  
das so war? Macht man ja vielleicht im Rahmen einer solchen Veranstaltung.

IP: Ja, genau. Es war natürlich so, wir hatten Coaching-Gespräche.  
Für mich lief in dieser Zeit auch viel ab, zu wissen, dass das so ist: ich komme in  
505 Räume rein, Leute gucken mich an, ordnen mich ein oder fragen mich nach ihrer  
Meinung. Ich weiß ein Kollege hier, als ich in diesen Bereich wechselte sagte di-  
rekt zu mir „Sie kommen in einen Raum rein und haben was zu sagen, jeder hört  
ihnen zu“.

## Transkription Interview C

510 I: Und warum? Hat er das auch begründet?

IP: Ja, er sagt, ich habe einfach einen Auftritt. Aber woher der Auftritt kommt ... ?

515 I: Ja, das ist ja gerade der interessante Punkt. Aber gut, manche haben den vielleicht einfach oder vielleicht hast Du ihn einfach, diese sogenannte natürliche Autorität.

IP: Ja. Ich würde sagen, ich habe keine Angst vor Menschen, und ich habe glaube ich auch eine Wertschätzung für Menschen.

520 I: Das spüren die natürlich.

IP: Ja. Ich weiß, dass auch schon mal meine Freundin zu mir gesagt hat, „hör mal, wenn dein Neffe anruft, du telefonierst mit dem wie mit einem Erwachsenen.“ „Ja“,  
525 sage ich, „wie soll ich den denn sonst behandeln?“ Ja? Also so, dass ich auch da keinen Unterschied mache, ob ich mit einem Kind rede und nach seinen Interessen oder nach seinem Befinden frage oder einen Erwachsenen. Könnte vielleicht sein. Das ist sicherlich ein Vorteil, ja oder was heißt ein Vorteil, dass ich sicherlich mich auszudrücken weiß, über Gefühle auch mich auszudrücken weiß, und dass  
530 das auch glaube ich was ist, was nicht nur so eine sachliche Sprache ist, sondern auch Emotionen. Dass ich irgendwo schon ganzheitlich bin.

I: Ich würde noch mal kurz zurückgehen auf dieses Managementtraining, auf diese Situation, Sie hat Dich auf eine Bühne gezogen und hat da mit Dir um die Leadership gekämpft, und Du wolltest die gar nicht, also Du wolltest kein Leader oder  
535 keine Leaderin sein. War es denn in irgendeiner Situation möglich, zu sagen „hey, ich will das jetzt hier gar nicht oder lass mich einfach in Ruh“ oder so?

IP: Sie war so dominant in der Entscheidung, „du bist diejenige, die mit mir in der Konkurrenz steht in dieser Gruppe“. Und diese Entscheidung, die konnte ich ihr auch nicht klar machen, dass es diese Situation nicht gibt. Es hat dann sogar ein durch die Trainerin damals begleitetes Gespräch stattgefunden, und selbst das war dann schon, das ging nicht. Und dann habe ich eine Entscheidung getroffen, da habe ich gesagt „die Frau ist mir sowieso so was von unsympathisch und wieder so konkurrierend“, nicht im Sinne von, wer macht den nächsten Schritt, sondern wenn ich rot sagte, sagte die gelb, das war so unterschiedlich.

540 I: Als Strategie?

IP: Nein, nicht als Strategie. In der Überzeugung, wirklich in der Überzeugung. Ihr Führungsstil war ganz klar, Ziele um jeden Preis erreichen, letztendlich sich sogar vom Menschen zu verabschieden, um ein Ziel zu erreichen. Leistung über alles. Ihre persönlichen Ziele auch über alles. Und das ist überhaupt nicht mein Verständnis, und ich denke, da waren wir so unterschiedlich.

555 Die Trainerin hat mich damals noch zur Seite genommen und hat versucht, mir irgend etwas mit auf den Weg zu geben, dass ich mit diesem Konflikt vielleicht auch umgehen kann, oder dass für mich auch verarbeitet kriege. Und die Trainerin hat das so beschrieben „nimm sie doch jetzt mit“, ja? „du hast hier einen Auftrag und nimm sie mit“.

## Transkription Interview C

560 Und ich habe gesagt, also das war die erste Entscheidung in meinem ganzen Le-  
ben bis in meine Kindheit zurück, dass ich gesagt habe „ich bin hier nicht diejeni-  
ge, die andere Leute retten muss“. Bis dahin habe ich jeden gerettet, der gerettet  
565 werden sollte oder wollte, und dann habe ich mich ganz klar aufgrund dieser Per-  
sönlichkeit, dieser Wertestruktur gegen sie entschieden. Habe gesagt „das ist  
nicht mein Job. Das ist hier Firma und hier ist Ende“. Und ich weiß, da hatte ich es  
verdammt schwer mit.

I: Für Dich persönlich?

570 IP: Ja. Jemanden stehen zu lassen, das konnte ich nicht gut. Dass war für mich  
ein echter Gewinn, das auch durchhalten zu können. Wirklich zu sagen, „das geht  
an meine persönliche Grenze, und das will ich jetzt auch nicht. Also ich habe hier  
keinerlei Verpflichtung, das zu tun“.

575 I: Dieses Training ging ja wahrscheinlich über einen längeren Zeitraum.

IP: Ein Jahr. Zehn Wochenenden über ein Jahr. Und dann begleitet halt durch Co-  
achingGespräche. Das waren glaube ich auch sechs oder zehn. Und dann inner-  
halb dieser Trainings unterschiedliche Themen.

580

I: So, jetzt sind wir ein bisschen von meinem Leitfaden abgekommen, aber das  
macht nichts, das ist ja irgendwie auch gewollt. Wie würdest Du das einschätzen:  
Ist Deine persönliche Führungseinstellung, das was für Dich Führung bedeutet,  
vereinbar mit dem, was Deine Organisation Dir vorgibt als Leitbild, als Führungs-  
585 grundsätze, als Kultur?

IP: Da ist genug Platz, würde ich sagen, ja. Vielleicht auch zu viel Platz. Nicht von  
mir bis zu dem, sondern dass ich mir in einem Unternehmen wünsche, dass man  
genau über solche Instrumente wie Coaching, Supervision oder anderen Instru-  
590 menten das vielleicht manchmal sogar enger gestaltet. Dass sich ein Unterneh-  
men oder hier bei uns sich mehr eine Unternehmenskultur und damit auch ein  
Führung, nicht Stil, aber ein Bild von Führung vereinigt.

I: Und würdest Du sagen, dass sich Dein Führungsverhalten in den letzten Jahren  
595 verändert hat? Stellst Du bei Dir selber vielleicht noch einen Prozess der Verände-  
rung Deines eigenen Führungsverhaltens fest?

IP: Ich denke, Erfahrung ist sicherlich ein wichtiger Aspekt, dass ich mit jeder neu-  
en Erfahrung auch eine neue Gelassenheit erleben kann. Dass mehr innere Ruhe  
600 für mich einkehrt, so wie ich es mache ist es gut oder erfolgreich, tut es mir gut, tut  
es anderen gut. Von dem, was mich in dieser Führungssituation motiviert oder  
dass es mir gut geht, würde ich sagen, hat sich nicht wirklich was verändert. Es ist  
vielleicht ein anderer Adrenalinpiegel in stressigen Situationen. Da muss einfach  
immer mehr kommen, dass das wirklich Stress auslöst. Zu einer Führungssituation  
605 gehört ja auch, dass irgendwas kommt, was jetzt völlig einem quer schießt und  
eigentlich Stress auslösen kann, und mit den Jahren löst das bei nicht mehr unbe-  
dingt Stress aus. Das hat sich verändert. Gelassenheit ist das falsche Wort. Aber  
so in diese Richtung geht es schon. Gelassenheit hat mir zuviel von, dass man  
sich es bequem macht. Ja, es ist immer wieder, dass ich mir das erarbeiten muss,  
610 dass es mir so damit geht. Aber das ist halt schon von der Lernkurve her einfach.

## Transkription Interview C

Die Situation ist bekannt, man hat Handlungsalternativen, man weiß, wie was wirkt, ich lerne mich selber immer besser kennen, klar. Also dieses ausprobieren wahrscheinlich sogar, dass man mit einem anderen Risiko sich ausprobiert.

615 I: Mit mehr oder weniger Risiko?

IP: Weniger, klar. Das macht dadurch auch immer mehr Spaß.

620 I: Jetzt würde ich gerne noch mal zu dem Thema Kompetenzentwicklung kommen. Fallen Dir jetzt Maßnahmen ein, an denen Du schon teilgenommen hast bis auf dieses Managementtraining für Frauen?

625 IP: Ich habe ein Mentoringprogramm mitgemacht. Das Mentoringprogramm ist sicherlich kein klassisches Instrument für Führung, aber da habe ich für mich schon so wahrgenommen, dass das bei mir den größten Einfluss nicht auf mein Führungsverhalten, aber auf meine Einschätzung zu Erfahrungen noch mal eine Wirkung hatte. Das andere ist, dass ich immer wieder das Thema Kommunikation stressen würde. Dass ich selbst die Erfahrung gemacht habe, ich habe über Kommunikation, sei es im Studium, sei es in das ‚Führen von Mitarbeitergesprächen‘ gibt es hier irgendwo ein Seminar, gab es dann so Standardschulungen, die musste man machen, damit man Beurteilungsgespräche führen darf oder so was. 630 Jetzt über Kommunikation, dass ich jetzt im Januar die Erfahrung gemacht habe auf einem Fachseminar für Controlling, dass dort ein Professor von der Universität noch mal das Thema Kommunikation gestresst hat, und dass ich gemerkt habe, 635 obwohl ich das eigentlich in und auswendig meine zu kennen, ich mich durch das Wiederholen dann schon mal gefragt habe „hey, wie stehst du da eigentlich heute zu“.

Oder ganz andere Dinge hören konnte, die ich vielleicht, wenn ich es auch zweimal vorher schon gehört habe, gar nicht hören konnte. Aufgrund der neuen Erfahrung, aufgrund auch einer Weiterentwicklung, dass ich in Situationen auch in Gesprächssituationen ein Stückweit, ich sage mal die erste Hausaufgabe bei mir war zum Beispiel „red deine Leute nicht platt“. So einen Druck ...

645 I: Hast Du früher gemacht?

IP: Ja, so einen Druck hatte, irgendwo anzukommen, dass ich die platt gemacht hab. Heute kann ich mich da zurück nehmen. Dann habe ich gemerkt, ja gut, was läuft denn dann heute noch anders? Und dann, „manchmal bist du vielleicht noch viel zu liberal. Du musst schon deutlicher sagen, was deine Ziele sind“. Dass ich dann ein Problem hatte, damit nicht konkret genug zu werden oder ruhig ganz konkret zu sagen „das fordere ich von dir“ oder „das ist das Ziel“. Das war für mich wirklich so ein Aha-Erlebnis, wo ich gedacht habe, es lohnt sich immer wieder das Thema Kommunikation zu stressen. Ich bin jetzt in einer Führungssituation als ernannte Führungskraft seit 1998, 97/98, und dass ich immer über diesen Zeitraum mit Kommunikation mich auseinandergesetzt habe, und jetzt noch mal gedacht habe, „wow“, da war noch mal ein Kick. 655

Und eigentlich würde mich ja jetzt keiner mehr auf ein Kommunikationsseminar schicken. Dass ich das aber schon für sehr geeignet halte. Und nicht, dass man sagt, ja man hat da gewisse Techniken und das war es jetzt. 660

## Transkription Interview C

I: Diese Maßnahmen, die Du durchlaufen hast, also Mentoring hast Du schon gesagt, Kommunikation, Mitarbeitergespräche - hat Dir das denn auch viel gebracht?

665 IP: Gerade was so Gespräche anging, das war irgendwie nie das, was ich erwartet hatte. Ich weiß, dass ich in jedem dieser Seminare mit Gesprächen, sei es Mitarbeiter, sei es sonst irgendwas für Gesprächsarten, dass ich immer das Feedback bekam beim ersten Rollenspiel „ah ja, du hast ja schon ganz viel dazu gemacht“. Und ich hatte nie was dazu gemacht, das war immer das erste Erleben und immer wurde mir gesagt, „ah ja, du bist da ja geübt“.

670

I: Aber hast Du dem dann widersprochen? Hast Du dann gesagt, „nee hab ich gar nicht“?

675 IP: „Nein, habe ich nie“. Und ich habe die Gespräche immer so geführt, wie ich meine, dass ich Gespräche zu führen ab. Das war jetzt nichts was irgendwie antrainiert war.

Ich habe dann natürlich gesagt, wie geeignet ist dann so ein Instrument überhaupt, wenn ich das so wahrnehme?

680 I: Für Dich zumindest nicht so sehr, für Dich persönlich jetzt. Vielleicht ist es ja bei anderen Personen hilfreicher, nicht.

685 IP: Ja, ich denke, das hat einfach auch damit zu tun, wie sehr reflektiere ich mich grundsätzlich in Situationen. Und andere Teilnehmer und Teilnehmerinnen in solchen Gesprächssituationen, die reflektieren überhaupt nicht, wie es ihnen geht. Ich denke auch oft, wenn ich selber spüre, was meine Intuition mir ja mitgibt, wenn ich merke, es wird stressig in einem Gespräch, dann sagt mir dieses Gefühl ja was. Und das kann ich ignorieren und kann sagen „ah ja du hast hier ein Gespräch zu führen“ oder ich kann da drauf eingehen und sagen „ja was löst denn hier  
690 Stress aus? Löst das Stress aus, dass der dir jetzt komisch kommt oder gibt es ein Thema was unterm Tisch irgendwie wühlt und das löst Stress aus“. Einfach aufmerksam zu sein mit sich, mit der Situation und mit dem Gegenüber auch, Signale wahrzunehmen. Und ich denke, dass da viele Leute in Gesprächssituationen einfach überhaupt nicht sensibel sind. Mit sich nicht sensibel sind, mitzukriegen „mir  
695 geht's überhaupt schlecht jetzt, weil ich so ein Gespräch hab“, oder mit dem anderen auch. Und dass das sicherlich ausschlaggebend für solche Seminare ist, vielleicht so eine Sensibilität auch zu erzeugen, wenn die noch gar nicht da ist.

700 I: Hast Du denn noch weiteren Bedarf an Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung, die Dein Unternehmen Dir hier anbieten sollte?

IP: Meine eigene Überzeugung ist, dass ich, je besser ich in strategischen Themen ausgebildet werde, dass das auch meine Führungsqualitäten steigert.

705 I: Inwiefern?

IP: Das ist eine Idee.

710 I: Ja, es hörte sich so, Du hättest konkrete Erfahrungen, dass Du eine Maßnahme gehabt hast, da ging es um strategische Planung ...

## Transkription Interview C

IP: Nein, das ist für mich so was, was ich von dem Verständnis, wenn ich sage, was zeichnet mich aus. Ich denke, ich kann gut, ich kann Kontakt zu Menschen aufnehmen, ich bin jemand der sich ausdrücken kann, der über Gefühle sprechen  
715 kann. Ich habe was zu sagen. Und ich denke, dass ich noch eher Leuten ein Bild von etwas geben kann, wo ich vielleicht selbst manchmal noch gar nicht so richtig weiß, wo geht die Reise hin, wenn ich mich in strategische Richtungen bewege. Dort lerne, Strategien zu entwickeln, nicht jetzt einfach auf einer konzeptionellen Ebene, sondern wirklich in Richtung Vision zum Beispiel.

720

I: Das hat ja was mit Deiner Kreativität auch zu tun, nicht, die Dir wichtig ist?

IP: Ich habe einmal auch innerhalb dieses Unternehmens die Situation gehabt, dass ich mit einem Menschen zusammen getroffen bin innerhalb eines Projektes,  
725 der die Aufgabe hatte, wirklich losgelöst von allen Rahmenbedingungen sich über ein Thema neue Gedanken zu machen. Und habe da bei mir festgestellt, wie schwer das ist, sich auf so was einzulassen. Und da kann ich nur sagen, das ist wie das Samenkörnchen, da ist diese für mich diese Vorstellung draus erwachsen, ohne dass ich das irgendwo mal mit jemand besprochen hätte oder mal abgeglichen hätte.

730

Einfach so eine Idee, wo ich sage, wie bringe ich eigentlich meine Kreativität, die ich ja in Führungssituationen ausleben möchte und eine Sache, eine Idee eine Vision, wie bringe ich das zusammen? Das ist vielleicht so ein bisschen das Verständnis von Führung was ich habe. Den Menschen zu Dingen zu bringen, nicht  
735 im Sinne von ihn zu verbiegen, sondern das zu transportieren. Ohne dem Menschen zu schaden, aber trotzdem ein Ziel zu erreichen, ohne zu beschädigen.

I: Verstehe. Ja, wir sind schon ziemlich weit. Ich habe jetzt noch einen Zettel mitgebracht, eine kleine Übung, die nicht lange dauert und auch nicht schwer ist. Da  
740 steht eigentlich alles drauf auf dem Zettel. Es geht darum, dass Du mir drei Ereignisse, die wichtig waren für Dein eigenes Führungsverhalten, für Deine Einstellung zur Führung, in die erste Spalte hier aufschreibst. Und hier das entsprechende Alter angibst. Hier das Ereignis. Dann ein Stichwort, was das Besondere das Hervorragende an diesem Ereignis war in Bezug auf Führung. Und dann in der  
745 dritten Spalte was hast Du daraus gelernt, was waren die positiven oder negativen Konsequenzen daraus.

IP: Aha.

I: Da gibt es eigentlich von der Zeit oder auch vom Kontext her, ist alles ganz offen gehalten bewusst. Sei es im privaten Kontext ...

IP: Da geht es ja auch gar nicht darum, die Dinge wieder aufzugreifen, die wir eben schon mal besprochen haben?

755

I: Kannst Du auch, wenn das so ist. Es geht einfach um drei wichtige Ereignisse. Du kannst darauf zurückgreifen, worüber wir eben gesprochen haben, aber wenn Dir jetzt während des Gesprächs noch was anderes einfallen würde, ist das auch willkommen. Es ist beides möglich. Es geht auch darum spontan, was Dir jetzt in  
760 den Kopf kommt.

(Sie füllt den Zettel aus und erläutert diesen danach.)

## Transkription Interview C

765 IP: Zum Beispiel hier war eine Situation, wir waren im Ausland, und es wurde dort  
gezeltet. Und da war eine Situation, dass ich eigentlich immer so auf dem Trip  
war, „du willst dazu gehören und du willst da mitmachen“, und in einer konkreten  
Situation, da ging es um Wasserskilaufen oder sonst irgendwas. Ja, da habe ich  
halt meins gemacht. Ich habe auch dieses, was die Gruppe vorgelebt hat, nicht  
770 übernommen, und das war ok. Ich habe immer gedacht, das wäre das eigentliche  
Problem, warum ich nicht Teil dieser Gruppe sein kann. Aber die Akzeptanz war  
trotzdem da, sondern dass das einfach eine Entscheidung von mir war, ich muss  
es einfach nur tun.

775 I: Aha.

IP: Ja mit 23, da fiel mir die Situation ein, das war das erste Mal, dass ich als Lei-  
stungsträgerin in einer Abteilung, Stress, wirklich richtig Stress mit einem Vorge-  
setzten hatte. Und letztendlich, ich habe es hier hinten unter Konsequenz, der hat  
mich als Bedrohung gesehen. Der war sicherlich um einiges älter, aber mit meinen  
780 23 habe ich halt über das, wie ich meinen Job gemacht habe, ihn da irgendwie  
bedroht. Er fühlte sich irgendwie bedroht, weil ich in Arbeitsabläufe unterstützend  
eingegriffen habe und habe in einem Team geholfen. Und das war schon eine  
sehr intensive Erfahrung. Und dieser Mann ist sicherlich für mich das beste Bei-  
spiel, wie man nicht führt.

785 I: Habt Ihr heute noch miteinander zu tun oder war das woanders?

IP: Nein, das war ganz woanders. Ja, und dann mit 33 hatte ich das erste Mal als  
Führungskraft damit zu tun, dass ein Kollege aus meiner Abteilung ein Alkohol-  
790 problem hat. Und wie geht man mit Menschen um, die genau solche Suchtpro-  
bleme haben? Und da habe ich ganz klar erfahren, dass man persönliche Grenzen  
ziehen muss. Mein Anspruch war bis zu dem Zeitpunkt, sich nicht nur auf den ei-  
gentlichen beruflichen Kontext zu beziehen, sondern vielleicht einem Menschen zu  
helfen, und dass das mit meinem Job nicht wirklich was zu tun hat.

795 I: Ja. Ok. Dann würde ich das einfach so stehen lassen. Und dann sind wir auch  
schon durch. Meine letzte Frage ist, ob am Abschluss noch etwas Wichtiges zu  
erzählen wäre aus Deiner Sicht, was ich bisher mit meinen Fragen nicht ange-  
sprochen habe, was aber wichtig ist für Dich in Bezug auf Führung?

800 IP: Ich glaube, dass Führung in der Zeit, wo ich Führung erlebe, ja mit 37, dass  
sich sicherlich Führung durch die Veränderung von Halbwertszeiten in Bezug auf  
Wissen auch verändert hat. Dass es immer mehr eine Bedeutung bekommt, mich  
auf Führung außerhalb von Fachkompetenz zu beziehen. Selbst in meiner Positi-  
805 on, wo ich gar nicht so, ich würde jetzt nicht sagen, dass ich eine so wahnsinnig  
lange Erfahrung in Führung habe, jetzt aktiv selber zu führen. Aber auch in diesen  
Jahren sich das schon verändert hat, was von mir als Führungskraft an Fachkom-  
petenz gefordert wird. Sondern dass das zurückgeht, dass es sicherlich ein Vorteil  
ist, wenn man sich schnell in unbekannte Themen einarbeiten kann, dass das ein-  
810 fach ein Wettbewerbsvorteil ist. Je schneller ich Dinge verstehe und analysieren  
kann, umso besser kann ich sicherlich meinen Job auch machen, aber ich muss  
ihn nicht selber tun können. Ich muss ihn nur noch, was heißt nur noch, ich muss  
ihn verstehen. Das kann sein, das weiß ich noch nicht zu unterscheiden, dass das

## Transkription Interview C

815 vielleicht auch was mit der Hierarchie zu tun hat. Aber da ich im Moment eher  
wieder kleinere Abteilungen habe und früher eigentlich eher mit viel mehr Men-  
schen zu tun hatte, die ich direkt oder indirekt geführt habe, und dass auch in die-  
ser kleinen Runde so erzähle, dass es nicht um eine konkrete Fachkompetenz  
geht, sondern eher um das Menschen führen.

820 (Ende)

## Transkription Interview D

I: Zu meiner Person: Ich bin Pädagogin. Ich habe in Bielefeld Diplom-Pädagogik studiert, im Hauptfach und im Nebenfach Psychologie. Und in meiner Doktorarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema Führung: was hat jemand für Erfahrungen gemacht im Laufe seines Lebens im Beruf natürlich und auch außerhalb des Berufs im privaten Umfeld, bei der Familie, in der Schule, in der Freizeit.

Jetzt würde ich Dir gerne die erste Frage stellen, und zwar würde ich Dich bitten, dass Du mir Deine Erlebnisse und persönlichen Erfahrungen schilderst, die Du im Laufe Deines Lebens außerhalb des Berufslebens mit Führung gemacht hast, in der Familie, in der Schule, in der Freizeit etc.

IP: Ja gut. Fangen wir mal bei der Familie, weil da ja jeder erst mal startet. Da würde ich sagen, ist nichts irgendwie groß Auffälliges. Ich habe einen jüngeren Bruder, der natürlich immer gleichgestellt sein wollte mit seiner älteren Schwester. Ich fand immer, der ist besser dran als ich. Von Zuhause her in der Familie ist gar nichts Wichtiges für die Führung gewesen. Ich bin eher ganz früh von der Familie her weg orientiert und wollte auf eigenen Füßen stehen, im Sinne von - wie war das damals - ich will eine Wrangler Jeans und dafür muss ich dann selber arbeiten gehen. Und dann habe ich mit elf, zwölf angefangen in einer Gärtnerei zu arbeiten und dann mein eigenes Geld verdient. Und ich bin immer mitgefahren in Jugendferienlager, eigentlich von neun an, und ab 14 als sogenannte Gruppenleiterin. Habe die ganze Zeit über Jugendarbeit gemacht in diesen typischen Organisationen. Bei uns auf dem Dorf war es halt die CAJ, christliche Arbeitnehmerjugend, ja genau so hieß die. Dann gab es noch Kolping und die Landjugend, und das war dann eben die dritte große Instanz. Von daher war das Thema Führung an der Stelle schon da, wenn ich mir das angucke. Weil einmal die Woche hatte man dann mit seinen Pänz (= Kinder) die sogenannte Gruppenstunde, wo man sich im Jugendheim traf und irgendwelche Spielchen oder Sonstiges unternahm. Im Sommer fuhr man halt zwei oder drei Wochen ins Ferienlager. Und das habe ich gemacht, mitgefahren als Kind von 9 bis 13 und von 14 bis 18 immer in der Funktion Gruppenleitung und eigentlich immer zweimal, weil erst mit der einen Gruppe zwei oder drei Wochen und dann mit einer anderen Gruppe noch mal zwei Wochen hinterher. So war ich die ganzen sechs Wochen immer ganz ausgebucht zum Ärger meiner Eltern, weil diese ganze Vorbereitung, Nachbereitung, Gelder beantragen beim Land, bei der Gemeinde, beim Kreis, das hängt ja alles so mit dran, und da war ich also auch die ganze Zeit über dabei und bin so in einer Vereinsmeierei in auch so in diesen Strukturen groß geworden.

Und habe dann auch entsprechend den Schwerpunkt vom Job her erst ganz woanders gehabt, habe nämlich dann nach dem Abitur Diplompädagogik studiert im Schwerpunkt Erwachsenenbildung und Heilpädagogik. Und ja die Leute, die das hören im Job, sagen „ja das kannst du ja heute besonders gut gebrauchen“, wo ich dann sage „ihr meint die Erwachsenenbildung?“ „nein, die Heilpädagogik“. Das ist so ein Scherz, weil es bei uns momentan etwas drunter und drüber geht. Aber ist nicht falsch. Ich habe für meinen Teil damals gemerkt, das ist es eigentlich, und wenn die Situation zu der Zeit nicht so beschissen gewesen wäre auf deutsch gesagt, dann hätte ich sicherlich auch in dem Bereich weiter gemacht. Aber es war so, dass ich während des Studiums immer gejobbt habe. Ich hatte so einen Job, wo man halb neun die Tür aufmacht, raus geht, und dann ist man sein eigener Chef, und da wurschtelt einem keiner rein. Und als die dann keine Studenten mehr eingestellt haben, bin ich dann woanders gelandet und habe dann da gejobbt, und bin über diesen Job da hängen geblieben. Weil ich dann fertig nach dem Studium war und es einfach keinen, ja gut Erzieher gab hätte ich machen können, aber

## Transkription Interview D

dafür brauchte ich mir das Studium aber nicht antun. Da habe ich gesagt „nee da bleib ich jetzt erst mal hier und gucke“. Und dann hat sich da so ganz schnell heraus gestellt, dass ich da gar nicht so ganz falsch war, weil da gab es ein ganz breites Spektrum was ich machen konnte, man konnte praktisch jedes Jahr was anderes machen. Dann habe ich da noch mal ein Verwaltungswirtschaftliches Studium drauf gesetzt. Und bin dann eigentlich immer nur in Führungspositionen gewesen, d.h. mit Ausnahme von einer Unterbrechung habe ich nach dem Studium angefangen als Leiterin. Nach dem Studium war ich in den Personalbereich gegangen, habe da ganz normal Sachbearbeiter Personal gemacht. Danach bin ich in den Vertrieb, weil ich gesagt habe „mir reicht es, jetzt habe ich Verwaltung und Betrieb gemacht, jetzt will ich in den Vertrieb“.

Und da war ich dann also auch ganz richtig und habe dort eine Führungskraft getroffen, der mir nur gut getan hat. Das war so eine Art Vorbild, positiv wie negativ. Er war einfach ein sehr kritischer Feedbackgeber, das war ein persönlicher Coach, würde ich heute mal so nennen. Und der hat mir sehr geholfen und hat mich auch meinen Qualifikationen entsprechend auf die Bahn geschubst. Ich war zu der Zeit drauf und dran zu sagen, „ich geh jetzt wieder zurück und versuche irgendwie doch noch mal in den pädagogischen Bereich zu kommen. Vielleicht doch in die Erwachsenenbildung zu gehen“. Ich hatte in der Zwischenzeit meinen betrieblichen Trainer gemacht, habe dann immer mal für die ein oder andere Agentur, die ich so privat kannte, gejobbt. Und habe gesagt „ja, betrieblicher Trainer so in diese Kiste wieder geht, vielleicht im Schwerpunkt Wirtschaftspädagogik dran hängen“. Hatte verschiedene spinnerte Ideen, die mir aber gut gefallen haben. Und dann hat mir jener besagte Kollege, mein damaliger Chef ziemlich die Rübe gewaschen und gesagt „also Mädels, entweder oder. Also das und das sind deine Qualifikationen. Entweder gehst du jetzt hier raus und dann mit allen Konsequenzen ins kalte Wasser durch und machst noch mal fünf Jahre und da bist du da wo du jetzt von redest. Oder du hast alles für jetzt und hier, startest du und hast es innerhalb von sechs bis acht Monaten“. Dem habe ich nicht so alles geglaubt im ersten Schritt. Aber ich weiß heute in der Nachbetrachtung war das jemand, der mir die richtigen Tipps mitgegeben hat. Und das war das, was er so meinte, was ich als Anlagen mitbringe dafür. Das wichtigste war, dieses Feedback von ihm annehmen zu können. Auch nach Feierabend um halb sieben, halb acht abends da mal zu sitzen bei einem Gläschen Wasser, und dann von dem ziemlich platt gebügelt zu werden. Auf der anderen Seite hat sich das dann aber entwickelt. Das war eine Beziehung über fast zwei Jahre Zusammenarbeit, wo ich anfang als sein Stab, als persönliche Assistentin für ein halbes Jahr.

Und dann wurde der Posten der Vertriebssteuerung, die Leitung wurde dort frei, und das war dann mein erster Kontakt mit Führung. Insgesamt 20 Kolleginnen und Kollegen. Da waren Controllingaufgaben genauso wie heute würde man sagen Marketingaufgaben, damals war das noch ein bisschen kleiner. Aber so in dieser Art ging das schon, dass man auch ein paar Events für bessere Geschäftskunden ansetzte und und und.

95 I: Und da bist Du als Leiterin hingegangen?

IP: Als Leiterin in diesem Job Vertriebssteuerung.  
Und ich habe ihn da im ersten Jahr immer noch als Chef gehabt, was sehr, sehr hilfreich war.

100 Weil ich da gelernt habe, Führung bedeutet, wenn man das zum ersten Mal macht, die ersten sechs Monate war meine Erfahrung, sich wirklich ein Satz blaue

## Transkription Interview D

- 105 Augen zu holen. Man geht da mit einer bestimmten Euphorie da ran, mit einem bestimmten Selbstverständnis, mit einer Erwartungshaltung. Und das, was ganz wichtig war für mich, dass ich gelernt habe, ich muss mich als Person da raus nehmen, ansonsten geht es nicht. Ich mache hier einen Job für die Firma, habe hier das Management und die Managementmeinungen zu vertreten, und der Spagat ist, meine Überzeugung im Sinne von Wertschätzung in Richtung Mitarbeiter trotzdem hinzukriegen. Und das war das erste halbe Jahr ziemlich hart.
- 110 Aber wie gesagt ich habe eben bei dem Chef damals ganz viel, wie soll ich das sagen, ganz viel positive Themen zurückbekommen. Er hat ganz klar gesagt, „du musst lernen, dieses oder jenes einfach mal ...“. Er hatte so Schlagworte wie, was weiß ich, irgendwie so „kannst du nichts dran machen, musst du an dir vorbei schwimmen lassen.“ „Ja, du hast gut reden.“ Das war dann für mich so uah, da hätte ich Bluthochdruck von kriegen können. Und da habe ich mich gewundert wie
- 115 der so ruhig bleibt. Wenn ich heute junge Kollegen sehe, und soviel älter bin ich dann manchmal gar nicht, denke ich, „hm, hat er damals schon recht gehabt“. Und ich habe als sich im letzten halben Jahr in der Zusammenarbeit herausstellte, er wird vielleicht noch ein Jahr oder so bleiben, dann geht er in den Vorruhestand und tschüß. Und dann habe ich in diesem letzten halben Jahr, in dem wir zusammen gearbeitet haben, mir seine ganzen Tipps immer mal aufgeschrieben. Und das ist so eine Tippliste, die habe ich heute noch, witzigerweise, und die stimmen einfach. Das ist faszinierend, einfach aufgrund seiner Menschenkenntnis, seiner Erfahrung. Das war ein Mann, der ist mit 16 einmal ins Unternehmen gegangen
- 120 und hat sich da vom Handwerker hochgearbeitet bis hin zum Abteilungsleiter der Linientechnik. Und dann ist er in den Vertrieb für Geschäftskunden, und von da aus ist er dann in den Vorruhestand mit 62. Der hatte einfach Menschenerfahrung ohne Ende, bei dem sind Leute durch gegangen, das war enorm. Und solche Unikate, die gibt es heute nicht mehr in den Unternehmen, das ist einfach so.
- 130 I: Kannst Du Dich da an eine konkrete Situation erinnern, wo Ihr Euch gegenüber gesessen habt, Du und Dein Vorgesetzter, und in der er ganz konkret auf etwas eingegangen ist.
- 135 IP: Ja. Es gab zwei Themen, die mir ganz klar hängen geblieben sind, die sind mir so hängen geblieben, weil ich sie damals nicht verstanden habe. Heute sehr wohl, damals nein. Es war eine Situation, da hat er jemanden zu sich bestellt aus einem Vertriebsteam und der hatte ziemlich Mist gebaut. Und er hat dem dafür dermaßen die Rübe gewaschen und hat den also ziemlich parat gemacht, dass der also fast, ein gestandener Mann, fast den Tränen nah war und da wieder raus ging. Und ich
- 140 habe nicht verstanden, warum er den so rund gemacht hat, weil, klar hatte der Mist gebaut, hätte nicht passieren dürfen, ist ein riesen Auftrag durch die Lappen gegangen und alles, was da so an schrecklichen Sachen hinterher hängt, darf einem Verkäufer im Vertrieb so nicht passieren. War richtig, war ein riesen Knaller, der hätte mit einem Vorgesetzten Rücksprache nehmen müssen, der hätte sich irgendwie absichern müssen oder sonst was machen. Der hat so richtig Geld in den Teich gesetzt. Und dafür hat der sich dermaßen einen einkassiert. Ich hatte versucht mit ihm darüber zu sprechen, warum ist er mit dem umgegangen. Und ich habe ihm eigentlich Vorwürfe gemacht, „wie kannst du nur und überhaupt, und
- 145 die Sache ist das eine und wie es dem geht ist das andere“. Da hat er gesagt „verdammst noch mal, da musst du endlich lernen dich von zu lösen. Wie es dem geht, ist sein Problem. Das ist sein Verschulden und er hat alle Möglichkeiten vorher gehabt und wenn er jetzt einen Chef hätte“, also er sprach jetzt von sich,
- 150

## Transkription Interview D

155 „wenn er jetzt nen Chef hätte, mit dem er nicht hätte reden können und der ihm nicht im Vorfeld gesagt hat, wenn es irgendwo hakt, melde dich. Also er hat alle Chancen gehabt, und die hat er nicht genutzt, dann ist Feierabend im Karton. Wenn ich jetzt einer gewesen wäre, der gesagt hätte, sieh zu wie du fertig wirst, ich will nur ein Ergebnis und dann ein Haken dran, hätte ich nie im Leben das Recht gehabt, den so rund zu machen“. Das habe ich damals nicht so ganz ver-

160 standen im ersten Moment, weil ich nur gedacht habe, weil wir uns ja persönlich seit Jahr und Tag kannten. Und irgendwie stand ich da zwischen mit Kopfschütteln und habe gedacht „nee, kann nicht wahr sein“. Nicht viel später habe ich selber in solchen Situationen gehangen, wo ich einfach in der Lage war, Leuten ganz klar sagen zu müssen, „hör mal, so ist es nicht gelaufen wie es hätte laufen müssen.

165 Es war dein Fehler und ...“, da eine klare Ansage machen musste. Und in diesen Situationen habe ich mich immer sehr gerne an dieses Gespräch mit ihm erinnert, der mir deutlich gemacht hat, „welche Optionen hast du dem denn im Vorfeld überhaupt gelassen, und bist du überhaupt in dem Recht, da den Mund aufzurei-

170 ßen“. Das war alles mein Lernprozess. Das war dieses erste halbe Jahr, da bin ich da hin gegangen und habe gesagt, „wie kannst du nur“. Weil ich ja auf der anderen Seite in meinem Team die Erfahrung gemacht habe, die Leute brauchen Führung und es geht eben nicht ohne. Es geht nicht mit der verständnisvollen Nummer, zu sagen, „ich bin immer für euch da, ich erledige das für euch“, und sich so ein Pulk von unmündigen Leuten heran zu ziehen, die dann nicht in der Lage sind, eine

175 Entscheidung selber zu treffen. Und das habe ich einfach in diesem halben Jahr lernen müssen, dass man diese Rolle des, ich sag mal Kapitäns unter den Spielern, das man die eben nicht spielen kann. Und dass das einfach nicht geht, das geht nach hinten los. Sondern das ist nicht einer unter vielen, nur so eine kleine abgehobene Position, sondern wirklich das ist einer, der steht nicht in diesem Team. Der gehört zwar klar dazu, muss auch dafür Sorge tragen, dass dieses Team eine Runde Sache wird, aber er steht immer außen. Wenn ich mich da in die Mitte reinstelle, dann will entweder hochgehoben werden, oder ich werde platt gemacht. Beide, das ist ein sehr schönes Bild, was er mir auch mal mitgegeben

185 hat, beide gehen nicht. Wenn ich dieses Bedürfnis habe mich in die Mitte zu stellen, um hochgehoben zu werden, dann habe ich ein Problem mit meiner Rolle als Führungskraft, weil dann ist das Grundverständnis nicht dar. Ich kann mich da weder profilieren, jedenfalls nicht bei den Leuten, bei meinem Chef vielleicht noch, aber nicht bei den Leuten, weil dafür bin ich auch nicht da. Und auf der anderen

190 Seite, wenn ich mich rein stelle und habe immer Angst davor, dass die anderen über mich zusammen brechen, also alle wollen jetzt den Ball haben, den ich gerade habe, geht genauso wenig, weil dann habe ich nicht mehr die Möglichkeit irgendwie stop oder so zu sein. Und ich habe für mich da ein paar Dinge einfach wirklich lernen müssen. Weil ich kam aus dieser anderen Welt, die Zeit im Betrieb

195 als Gruppenleiterin, wo ich ja eigentlich nur der Kapitän der Mannschaft war. D.h. wir waren auf uns gestellt, wir hatten Spätdienst, da war kein Vorgesetzter, kein Chef, da hatte ich halt nur, musste dafür Sorge tragen, dass die Zahlen, Daten, Fakten geliefert wurden, die Leute pünktlich kamen und gingen, der ganze Datentransfer lief und die Gespräche durchgeschleust wurden und und und. Es war eine

200 rein administrative Zusatzaufgabe. Ansonsten saßen wir in einem Boot, und ich musste genauso gut mitarbeiten wie die anderen auch. Und das war das Erste, was ich dann gelernt habe, Loslassen von operativen Aufgaben. Solange man sich dann auch noch in operativen Themen verstrickt, kann man keine Führung

## Transkription Interview D

205 machen. Zu wissen wie es geht, ist super hilfreich und hilft einem auch sehr bei der Bewertung der Tätigkeiten, die die Kollegen machen, aber ...

IP: ... man kann nicht alles an sich heran ziehen ...

210 I: ... nein, wenn man anfängt, alles selber zu machen und die Leute, es ist immer das Beispiel, wenn man selbst lange im Büro ist, ist das in Ordnung, wenn man sich in Gesprächen befindet und muss Abgleiche machen und kann also bestimmte Sachen noch zusammen tragen. Wenn man aber selbst lange im Büro ist und arbeitet an irgendwelchen Charts oder Übersichten, und der Pulk oder die Masse der Mannschaft ist schon seit vier Uhr auf dem Weg nach Hause, dann stimmt da  
215 was nicht. Das ist ganz klar, dann ist die Aufgabenverteilung nicht da, dann ist die Delegation nicht da. Und das sind so Indikatoren eigentlich immer gewesen, wie steuere ich mein Team, wie erziehe ich die wirklich alle zu selbständigen, eigenständigen, kritischen Leuten, die aber wissen, wo sie mit einem dran sind, was sie zu tun haben und ihre Aufgaben dann super ganz allein durchziehen können,  
220 wenn man selber einfach mal nicht da ist.

Weil das ist auch eine Überzeugung von mir, da habe ich mich übrigens damals, genauso das ist ein Beispiel, da habe ich mich durchgesetzt. Weil ich hatte immer gesagt, er war so jemand, der fand das toll in seinen Führungskreisen, wenn die anderen Führungskräfte zusammen saßen, diesen laber schwart, stundenlange  
225 Runden. Zeitmanagement hatte man da zu der Zeit überhaupt nicht, wofür auch. Da haben die sich ausgelebt, so „sind wir toll“, so untereinander. Und da hat er sich Charts und Übersichten und Folien basteln lassen und die immer selber vorgestellt.

Und ich habe immer gesagt, „das werde ich nicht tun. Wenn bei mir einer ein  
230 Thema bearbeitet hat von A bis Z, ist der tief drin und den nehme ich mir mit und der kann das bitteschön vorstellen“. Die Entscheidungen, die da dran hängen und das was abgestimmt werden muss, da schalte ich mich dann ein. Aber das in so einem Kreis vorzustellen, da kann also jeder meiner Chefs merken, dass meine Leute auch was drauf haben. Und die üben einfach mal in so eine Situation zu  
235 gehen, wenn ich nicht da bin. Ich kann jeden Tag morgen umfallen, krank werden oder sonst wie. Und das geht hier nicht um mich, sondern es geht um die Aufgabe.

Und dann hat der mir irgendwann kurz bevor er ging mal gesagt, so an dem Thema, da hätte er sehr dran rum geknabbert, dass ich mich da immer so mit Händen und Füßen gegen gewehrt hätte, weil die Charts in der Zeit, die ich ihm gemacht habe, da habe ich gesagt „ich geh mit“ oder „ich stell die vor“. Damals war ich ja so eine Art Assistentin für ihn und wenn er sagte „nee, gib mal her, mach ich“, dann habe ich gesagt „nein, ich guck mir das an bei euch“, und habe einfach auch da gemerkt, es ist unheimlich wichtig in diese nächste Etage zu gucken, von der  
240 anderen Seite einfach mal was mitzukriegen. Und da hat er mir ganz zum Schluss, kurz bevor er ging noch mal gesteckt, dass er, wenn er ganz ehrlich wäre, dann stimmte das, da hätte er seine Bühne für sich gesucht. Und das wäre schon so der sicherere Weg für Leute auch.

250 I: Jetzt würde ich gerne noch mal einen Schritt zurückgehen. Du hast ja jetzt viele Bereiche angesprochen, ich würde gerne noch mal in Deine Jugend zurückgehen, in Deine Gruppenleiterinnentätigkeit. Da würde ich Dich gerne bitten, dass Du mir erzählst wie Du da geführt hast. Wie hast Du das gemacht, wovon hast Du Dich leiten lassen?

## Transkription Interview D

255

IP: Das ist so als wenn man gerade den Führerschein gemacht hat, man kann ja sofort alles mit dem Auto. Wenn man den Führerschein mit 18 macht, dann ist das kein Problem, dann setzt man sich ins Auto und fährt los. Wenn man das mit 30

260

gruppenleiterin mit 14 da rein, überhaupt kein Problem. Ich mache das gleiche mit 19 und denke „oh Gott, die Eltern und dies und der sagt das“, daran denkt man aber mit 14 nicht. Man hat einen gewissen Mut zur Lücke, Lockerheit, Spaß an der Sache, man will ja auch erstens nicht immer Zuhause hänge, zweitens ist es cool mit

265

den anderen die ganzen Vorbereitungen zu machen, drittens ist man stickend stolz, wenn man dann losfährt. Und die Gruppe, mit der man dann unter dem Jahr irgendwelche Aktionen macht, man kennt ja nun auch seine Pappenheimerchen. Und ich weiß noch meine erste Gruppe, das waren dann eben die 9jährigen, die Kleinen. Mit denen hatten wir Samstagnachmittag immer diese Gruppenstunde,

270

und das war einfach so, dass die Dinge, die da gemacht wurden, die habe ich da von den Pänz kommen lassen. Die Mädels haben dann eben erzählt, was sie machen wollten, manchmal war es Hausaufgabenhilfe, dann war ich auch mal so Mäthenotstand, weil die teilweise in der gleichen Klasse waren. Ein anderes Mal wollten die unbedingt irgendwie durch den Fluss warten und irgendwelche Fischlinge fangen im Sommer, dann haben wir das auch gemacht. Ich habe ziemlich viel so

275

verrückte Sachen mit denen gemacht und habe so querbeet, habe mir immer auch was anderes einfallen lassen, so basteln mit irgendwelchen Alltagsgegenständen, und das war saisonmäßig Ostereier färben bis halt Weihnachtsdeko basteln. Wir haben alles Mögliche mit denen gemacht. Und die waren auch problemlos zu führen, mit denen war man im Ferienlager, man hatte seinen Küchendienst, man hatte seinen Frühstücksdienst morgens oder wenn die Wanderungen gemacht wurden,

280

dann kriegte man sein Lunchpaket und war den ganzen Tag mit denen unterwegs. Das war ziemlich einfach. Und zwischen drin war das so gleichberechtigt, wir waren ja so ein Pulk von Gruppenleitern, die miteinander sich irgendwie die Aufgaben teilen, und der Rest war halt am Wochenende von Kinderdisco bis Jugenddisco so Angebote zu machen, das war normal. Interessant wurde es als ich

285

dann die Mädels hatte, da war ich dann 17 und die Mädels waren 13. Das war dann, da wurde das eigentlich zum ersten Mal spannend. Weil mein letzter Gang war dann immer nachts um halb eins, eins zu gucken, wie viel Schlafsäcke sind denn belegt. Und da ist es mir auch mal passiert, dass dann von meiner Truppe

290

nur ein Mädel, das war so unser, ja war so ein Unikatskind halt, die machte immer alles anders als alle anderen, die lag in ihrem Schlafsack und der Rest war leer. Und da habe ich gesagt, ups eine Gruppe 13- und 14jähriger Mädels und ich wusste, ein Platz weiter ist ein Jungen-Zeltlager, und da bin ich da mal rüber, und da saßen die auch alle schön ums Lagerfeuer rum, Fläschchen Bier, und da habe

295

ich gesagt, aha. Eigentlich hätte ich ja jetzt eine riesen Welle machen können, weil es war halb eins und die hatten in der Pofe zu sein. Da habe ich zu mir gesagt, dass machst du jetzt ganz anders, warum denn jetzt Stress, da habe ich zu den Jungens gesagt, „habt Ihr noch Bier?“, „ja, müssen wir dann holen“, „ja, dann hol mal, ich geb einen aus“. Und die Mädels haben langsam wieder ihre Flaschen hinter

300

Rücken hergeholt, waren völlig irritiert und dann habe ich halt mit denen ein Fläschchen Bier getrunken, habe dann da eine Kiste Bier ausgegeben, die Jungens fanden das super cool, also sie hätten ja eine super Gruppenleiterin dort. Meine traute dem noch nicht ganz, war auch richtig, hätten sie auch nicht machen sollen, weil nachdem wir dann noch ein Fläschchen Bier getrunken haben, und es war

305

dann also fast halb drei als die in den Poftüten waren, dann

## Transkription Interview D

- auch müde, ich habe sie also auch müde gekriegt, habe ich am nächsten Morgen gesagt, wir tauschen hier, meine Gruppe macht Frühstücksdienst und ich hätte gerne Lunchpakete. Und dann sind die um halb sieben von mir alle höchstpersönlich mit Wasser geweckt worden, hatten Frühstücksdienst. Na ja, Frühstücksdienst  
310 war immer unbeliebt, weil es ja früh anfing. Die haben ziemlich gemurrt, aber was sollten sie machen, weil ich habe gesagt „Leute, so nicht. Wer saufen kann, kann auch arbeiten, nach Spaß kommt Ernst. Und außerdem sind wir heute Mittag nicht da. Ihr könnt Euch gleich jeder ein Lunchpaket abholen, wir machen heute einen Ausflug und werden um 17h da und da vom Bus abgeholt“. Und die „wo bitte?“  
315 „wir waren ins Sauerland, wir gehen jetzt hier so und so“. Und da hatte ich mit denen, ich war selber grotten kaputt, ich habe echt um drei gedacht, du blöde Kuh, noch zwei Stunden. Ja, aber das war egal. Das war einfach gut, und danach hatte ich mit denen überhaupt kein Thema mehr. Die haben echt gesagt, „bo super, die macht alles mit, man muss es ihr nur sagen“. Weil ich hatte keinen Bock, die immer einzusammeln, nicht zu wissen, wo die sind. Und über diese Tour haben die das einfach festgestellt. Und das war so ein Schlüsselerlebnis für mich, dass ich einfach gemerkt habe, man muss denen ihres lassen, man muss denen aber auch zeigen, wir können auch anders.
- 325 I: Und wenn Du jetzt so im Nachhinein darüber reflektierst und daran denkst, würdest Du sagen, es gab ein Vorbild oder jemand, der Dich da auch irgendwie geleitet hat oder Dir praktisch diesen Impuls dafür gegeben hat? Oder hast Du einfach die richtige Intuition gehabt?
- 330 IP: Also es war intuitiv, es war nicht so, dass ich sagen würde so hat das mal bei mir jemand im Ferienlager mit 10 oder 11 gemacht. Nein, das war einfach in der Situation. Das waren immer so Ferienlager auf Ameland, wo man auf einem Bauernhof war für sich so abgeschnitten, und das waren dann andere Randbedingungen, andere Strukturen. Und ich habe einfach in dem Moment gedacht „ja super,  
335 entweder kannst du jetzt hier die Welle machen, dann bist du sauer, dann sind die Leute sauer, dann sind die nächsten drei Tage platt. Oder du gehst jetzt voll da rein und machst mit“. Und dann habe ich mich für mitmachen entschieden, und das war genau richtig. Genauso ist mir mal mit den Kleinen eine Situation passiert. Die hatten dann ihren Kakao und irgendwie hin und her, und dann haben sie mich  
340 hops genommen, und dann sagte irgend jemand, ich weiß nicht mehr worum es ging, dann sagte irgend jemand von den Kurzen dann so „wenn, dann, und dann schütten wir dir den Kakao ins Gesicht“, und ich „traut ihr euch sowieso nicht“, und die sagten „doch“, und dann habe ich gedacht, gut da musst du jetzt durch und dann habe ich gesagt „nee, traut ihr euch nicht“, „doch“ und dann habe ich gesagt  
345 „na, dann wollen wir doch mal sehen, hier steh ich“, und dann habe ich voll die Ladung abgekriegt. Ich wusste auch, dass die sich trauen. Aber das war auch so ein Ding, dass ich einfach da gemerkt habe, das war so eine Situation, wo es drum geht, wer gewinnt jetzt hier. Und wenn ich das bis zur Spitze, weil ich saß sowieso am längeren Hebel, das hätte ich bis zur Spitze treiben können und habe  
350 das dann mit dem Spaß gemacht, die haben sich natürlich kaputt gelacht, und ich habe gelacht und habe gesagt „der ist viel zu süß. Wer hat denn den gemacht“, und habe das dann völlig locker genommen. Habe dann wohl anschließend gesagt, „so und drei von euch kümmern sich jetzt bitte um meine Klamotten. Einmal durchwaschen bitte“. Fanden die ganz normal, sind die mit meinen Klamotten abgedackelt, hatten sogar noch Spaß, weil ich musste ja jetzt ohne Klamotten hinten  
355 rüber mich umziehen gehen und so, das habe ich natürlich dann direkt, hier T-

## Transkription Interview D

Shirt aus und gesagt „hier bitte schön“, und das fanden sie dann irgendwie auch wieder gut, und das war dann kein Problem.

360 Also ich habe immer versucht, mit diesen Situationen so mitzugehen anstatt da so ein Contra zu produzieren, was nichts bringt. Wie gesagt, ich habe, sicherlich ist das auch so ein Thema, Konflikte, wie weit will ich da rein gehen oder wie weit will ich die auch wirklich auf die Spitze treiben. Das war mit Sicherheit später ein Thema mit meinem Chef dann, der mich da so gecoacht hat, weil er hat irgendwie meiner Meinung nach auch Spaß an Konflikten gehabt, er fand diese Reibung  
365 immer sehr gut. Und ich habe immer gesagt „es geht auch anders“. Man muss die Leute nicht platt machen dafür, und nur dafür muss man sich selber auch mal ein Stück zurücknehmen, das ist dann halt oft die Begleiterscheinung. Und da muss man halt gut überlegen wie weit man das kann ohne sich selber zu beschädigen in der Rolle, im Außenbild und so.

370

I: Ich würde jetzt ganz gern einen Schwenker machen auf die Situation in Deinem Unternehmen als Führungskraft. Und jetzt würde mich interessieren, wie Du in Deinem jetzigen Arbeitsumfeld führst.

375 (Unterbrechung durch klingelndes Telefon. Sie geht ran, ich mache so lange Gerät aus.)

I: Meine letzte Frage war ...

380 IP: Ach so, ich habe noch eine Ergänzung zu dem von vorhin.

I: Ja.

385 IP: Mir ist nämlich was Wichtiges eingefallen, von wegen Schulzeit. Ich habe mich immer davor gedrückt, ich sollte immer, wurde immer aufgestellt hier so Schülersprecher und so ein Driß. Wollte ich nie machen, aber wenn ich zurück blicke, ich war immer diejenige, die den ganzen Organisationskrepel gemacht hat. Immer dieses Thema Organisation war ein Schlüssel, d.h. man war immer irgendwie in der ersten Reihe, wurde von allen, ob Lehrer, Eltern oder sonst was angesprochen. Ich hatte dann auch immer die jeksten Ideen für irgendwelche Schulfeste,  
390 Aufführungen, die wir gemacht haben. Ob das dann zum Schulfest war oder ob das unser Abi-Abschluss war, da hing ich immer ganz vorne mit drin, habe mich aber immer gegen diese Rolle des Schülersprechers gewehrt. Da hatte ich keinen Bock drauf. Das war mir dann zuviel administratives Zeug, und so hatte ich immer  
395 so den Spaßfaktor mehr.

I: Aber nicht so dieses, hat das auch was mit auf-der-Bühne- stehen zu tun?

400 IP: Nein, im Gegenteil, das macht mir gar nichts. Damit bin ich eigentlich groß geworden, das ist durchgängig, ob im Studium oder Schule, Organisation hieß auch immer Moderation von Veranstaltungen. Da habe ich auch früher, große Tagungen oder so was - kein Problem. Mich kann man auch vor Riesengruppen stellen, das ist kein Problem mehr. Das war eben so ein Thema, Organisation gerne ja, aber so das Thema direkt in diese administrative Rolle eher nein, weil das hätte  
405 mich ja zu der Zeit einfach eingeschränkt. Weil ich hatte mehr den Fokus auf was mehr Spaß macht, und ich musste ja noch meinen Nebenjob machen, weil in der

## Transkription Interview D

Gärtnerei die ganze Zeit durchgängig bis ich 19 war, und das musste ich ja auch noch irgendwie alles terminieren.

410 I: Ja, jetzt zur Führung in Deinem Unternehmen, in dem Du arbeitest. Wie wird in Deinem Unternehmen geführt? Wenn es da nur eine Führung gibt?

IP: Kann man ganz konkret machen: Wir haben einen mitarbeiterorientierten Prozess, ich weiß nicht, das haben die Kollegen Dir bestimmt schon erzählt, in unserem Unternehmen fest etabliert. Der besteht aus verschiedenen Komponenten, die da heißen Mitarbeiterjahresgespräch, einmal im Jahr, einmal im Jahr das Beurteilungsgespräch und die Mitarbeiterbeurteilungen, dann gibt es sogenannte Krankenpräventionsgespräche, Krankenrückkehrgespräche. Es sind verschiedene Sachen, die wir als Führungskraft genau getaktet übers Jahr machen müssen. Wir haben auch alle großen Themen zu machen, d.h. wir haben solche so genannten Mittel wie ‚Dialog im Team‘ nennt sich das. Das heißt, es gibt feste Themen pro Monat, die wir dann mit den Mitarbeitern besprechen sollen. Es gibt feste Themen, also da gibt es zwei Hierarchiestufen, einmal zentral vorgegeben und einmal innerhalb der eigenen Niederlassung regional, die wir beide immer abfrühstücken müssen. Manchmal sind die deckungsgleich, manchmal laufen die ein bisschen auseinander, d.h. man hat dann manchmal auch zwei Themen im Monat zu erledigen. Und das andere ist eben die übliche Fleißaufgabe, sprich Mitarbeiterjahresgespräche, Beurteilungen, Beurteilungsgespräche, alles was da so dran hängt. Dieser Prozess ist so eng getaktet, wird sehr eng gemonitort, und er wird ich würde mal sagen von ganz schlecht bis saugut gelebt. Weil wir haben Führungskräfte, die ihren Job da sehr ernst nehmen und da einfach das so in den Vordergrund setzen. Und wir haben halt welche, die sagen „nee, interessiert mich nicht“.

430 Ich habe vor zwei Jahren kommissarisch einen Bereich geleitet, und der Chef den ich da vorgefunden habe, mit dem war ich binnen drei Wochen überworfen. Weil ich habe den Fehler gemacht, ich war nach einer Woche da und kam mit dem Betriebsrat sehr gut aus. Der zweite Fehler war, ich hatte bei der Mitarbeiterbefragung, das kam dann später auch noch dazu, eine Rücklaufquote von 90 %, üblich sind so 65 bis 70. Dann hatte ich auch noch das Problem, dass ich den Chaosstandort dazu gebracht habe, sich endlich mal nicht über die nicht funktionierende Toilettenspülung aufzuregen, weil wenn mir Leute sagen „das ist Mist hier“, dann meinen die ganz was anderes. Wenn mir einer sagt „mein Bleistiftanspitzer funktioniert nicht“, dann redet der bildlich, dann sind da andere Themen, und ich habe einfach damals mir die Zeit genommen, dahinter zu gucken was da ist und habe dann auch da gesagt, der Kontakt mit den Mitarbeitern, das Thema Führung ist jetzt Priorität eins. Weil wenn das funktioniert, funktionieren die Leute wie von alleine. Das sind Fachleute, die verkaufen dann auch gut, ist überhaupt kein Thema. Und habe mich dann getraut, meinem damaligen Chef zu sagen, „nein, ich komme am Mittwoch nicht zu Ihrer Führungsrunde, weil ich bin angemeldet bei den Kollegen, und ich sage denen nicht ab“. So.

445 Und ab dem Moment hatte ich die rote Karte bei dem, und konnte tun und lassen was ich wollte. Der hat sogar versucht mir wirklich so ein Ding anzuhängen, so nach dem Motto ich habe da irgendwo meine Arbeit nicht vernünftig gemacht. Und das hat mir deutlich gezeigt wie Führung in diesem Unternehmen gelebt wird. Also er einer, der in der Mitte steht, um nach oben getragen zu werden, und so scharf er halt seine Leute um sich, und wer gegen ihn etwas sagt, kriegt direkt die Rübe ab. Und ich habe es halt gewagt und dann kam die berühmte Betriebsversammlung, wo der Betriebsrat sagte, „im Team Mittelstandsvertrieb sieht man ja, dass

450

455

## Transkription Interview D

es anders geht“ und da war ich, weiß ich nicht, fünf Wochen an Bord oder so was. Und da dachte ich „danke schön. Danke. Nett, dass du das sagst“, aber da wusste  
460 ich, es hätten alle sein können, aber bloß mich nicht dort lobend erwähnen, weil das war so für ihn der nächste Paff. Na ja, und ich bin hinterher dahinter gekommen, das war seine verletzte Eitelkeit und das war dann halt so, dass ich gesagt habe, „hier kann ich nicht bleiben“, weil mit dem krieg ich kein Bein an die Erde, das geht nicht.

465

I: Hast Du das denn versucht? Gab es da so Gespräche?

IP: Es gab ein Gespräch. Ich wollte unbedingt da bleiben, und die Leute wollten auch, dass ich da bleibe, dieses Signal kam auch aus der Mannschaft ganz deutlich. War nicht zu machen. Wie gesagt, um mich loszuwerden, hat der dann hinterher so ein Dingen inszeniert, und ich bin dann zurückgegangen nach Köln, natürlich zur Freude meines damaligen Chefs. Sollte halt nicht sein, und das ist eben, wenn ich Führung heute so beschreibe, ich bin heute immer noch so, dass ich sage, Prio eins ist mein Team, und Prio zwei ist das, was da dran hängt, auch  
470 an Aufgaben. Und ich merke, dass die Mehrzahl der Kollegen auch aus Angst, Unsicherheit wie auch immer, dieser Druck wird ja auch immer größer, und es gibt immer weniger gute Führungsjobs bei uns im Unternehmen. Und wenn man mal so einen Level hat und will ihn halten, dann muss man da schon ziemlich was für tun.

480

Meine Überzeugung ist aber einfach, wenn ich mit einem vernünftigen Ziel da stehe, und die Leute fühlen sich ernst genommen, und da kommt eine Wertschätzung rüber, dann liefern die mir auch eine super, wirklich eine super Arbeit ab. Und ich bin nur so gut wie die Leute gut sind. Oder ich mache allen operativen Kram selber, dann kann ich aber nicht mehr führen. So, und ich habe einfach die Überzeugung 80 % Führung, 20 % ist operativ und dazu gehören dann eben Entscheidungen durchzuboxen, da zu unterstützen dass es auch dazu kommt, zu dem, was wir wollen. Und eine andere Überzeugung ist, das ist gerade so interessant, ich bin jetzt in einer neuen Organisationsstruktur und habe jetzt eben diese Kollegen von den Außenstandorten dazu. Und ich habe jetzt fünf verschiedene, mit meinem  
485 eigenen, vier andere Leute, Gruppen zusammen zu einer, die jetzt fünf - nehmen wir meine mal raus - vier verschiedene Führungsstile genossen haben, und jetzt mit meinem so völlig so „hm“, abwarten, skeptisch, sie sind es nicht gewohnt. Die sind es gewohnt entweder „man kümmert sich überhaupt nicht um uns“ oder sie sind es gewohnt „wir kriegen hier nur Druck und Lack“. Und diese goldene Mitte der Eigenverantwortlichkeit und einfach mal zu sagen, mir ist es lieber, wir haben in vier Wochen 80 % als morgen 95, aber übermorgen sind wir wieder bei 30, sorry. Dann lieber in drei, vier Wochen bei 80 ankommen und die dann halten.

490

495

I: Und diese anderen Führungskräfte, deren Job Du jetzt mitmachst, wo sind die? Sind die nicht mehr da oder sind die jetzt auch Mitarbeiter?  
500

IP: Die sind in Teilen unter mir und ein anderer ist bei einem anderen Kollegen drunter. Das ist eine blöde Situation. Auch bei mir im Team sind Leute, die sich auf diesen Posten beworben haben, den ich jetzt bekommen hab. Mit denen hat man natürlich auch, das sind zwei bei mir im Team, mit denen hat man dann so Problemchen. Den einen hab ich jetzt gut geknackt bei unserem Kick-Off, weil ich mir den einfach mal ganz bewusst mehr an die Seite genommen habe, und versucht habe über diese persönliche Schiene, so nach dem Motto „wir zwei müssen  
505

## Transkription Interview D

510 uns einfach nur besser kennen lernen“. Und das hat gut funktioniert. Und der andere war direkt nach dem Kick-Off im Urlaub, der kommt jetzt nächste Woche wieder, da werde ich dann noch mal anfangen, wie ich den eingefangen kriege. Aber es ist einfach, auch das habe ich mit den Jahren gelernt, was man nicht in den ersten sechs Wochen mit den Leuten anspricht, ist vorbei, kriegt man nicht mehr eingefangen. Wenn ich merke, da gibt es so Zwischenmenschliches und wenn es  
515 Neidhammelei ist, oder der kann mich nicht leiden, das habe ich alles schon erlebt. Dann bleibt nichts anderes als das sofort innerhalb der maximal sechs Wochen anzusprechen, auf den Tisch zu legen und zu sagen „entweder wir kommen zusammen und wenn nicht, dann muss hier einer gehen, und da ich nicht gehe, sind Sie derjenige, der geht. Punkt“. Und anders geht es dann nicht. Weil da sitze  
520 ich dann am längeren Hebel und „gut, ich werde Sie da unterstützen, aber das ist Ihre Entscheidung gewesen und nicht meine“. Und das habe ich auch schon mit einem wirklich mal durchziehen müssen, weil der mir sonst die ganze Mannschaft zerschossen hätte.

525 I: Da ging es auch darum, dass Du mit einer Frau zusammen lebst?

IP: Ja, das war das Thema. Weil er meinte, er müsste da eine Wertigkeit festmachen. Alles schon gehabt. Aber das sind eben Sachen, die regen mich heute gar nicht mehr auf. Weil ich einfach sage, da habe ich auch, ja Routine ist das falsche  
530 Wort, aber da habe ich einen Umgang für mich mitgefunden. So nach dem Motte „ich bin ja gar nicht gemeint, sondern das ist immer die Neidhammelei, wie kann ich da diejenige wegsticken, um da selber hinzukommen“. Es sind ja nie die Leute persönlich, wenn es persönlich wäre, dann wären es Leute, die mir jobmäßig nichts könnten. Das ist so aber nicht, es sind immer Leute, die mir jobmäßig ir-  
535 gendwie sagen „na ja, die müssen wir da mal aus dem Weg räumen, und dann hätte ich ja doch eher die Möglichkeit“. Und die sind es eigentlich immer, die da über diese Schiene kommen.

Und da findet man dann mit der Zeit einen Umgang. Prozess gelebt in der Firma? Ich persönlich muss sagen als Mitarbeiterin, wenn ich jetzt die Führungskräfte gu-  
540 cke, kann ich sagen „nee, also weder ne saubere Zielvereinbarung“, klar hinterher zum unterschreiben klar, aber kein Gespräch. Beurteilungsgespräch? Hm. Vertragsverhandlungen? Hingeworfen, „lesen Sie sich das mal durch, können Sie mit zufrieden sein, geben Sie mir bis morgen zurück“. Mitarbeiterjahresgespräch? „Können wir zwei doch drauf verzichten, müssen wir doch nicht machen. Das klaut  
545 meine und Ihre Zeit“. Das sind so die Erfahrungen, die ich da gemacht habe.

I: Von denen Dir berichtet wurde, was vorher gelaufen ist, oder?

IP: Nein, nein, die ich persönlich gemacht habe mit meinen Chefs, die ich nach  
550 diesem berühmten Coach da hatte, wo ich echt mir mehr erwartet hätte von den Herren. Aber durchgängig „können wir uns sparen“, „müssen wir nicht haben“, so diese Töne.

I: Und wie bist Du damit umgegangen? Hast Du auch manchmal darauf bestan-  
555 den? So „ich möchte dieses Gespräch aber schon führen“.

IP: Nein, ich habe dann weil es für mich wichtig war, gerade bei dem Zielvereinbarungsgespräch habe ich gesagt „kann ja wohl nicht wahr sein“. Und das nächste war dann, dass ich auch ganz klar gesagt hab, „hey, hallo, solche Sachen, die ge-

## Transkription Interview D

560 rade im Mitarbeitergespräch die Möglichkeit der Feedbackebene zu haben, möch-  
te ich nicht drauf verzichten“, und dann kam natürlich, „ja, dann können wir aber  
den Zeitplan nicht einhalten“, ich sage „das ist mir egal, aber ich möchte einfach  
das Medium nicht einfach so nutzlos da liegen lassen“. Und damit macht man sich  
565 sofort in die Abteilung „zickig“ oder „lästig“ oder so geschoben werden, ist nicht so  
hipp, aber na ja.

I: Jetzt gab es ja bei Euch im Unternehmen eine Menge Veränderungen. Hat sich  
570 aufgrund dieser ganzen Veränderungen die Führung stark verändert, oder inwie-  
weit hat sie sich verändert?

IP: Früher war es so, dass die alle in einem Boot saßen und es war so, jeder  
konnte den anderen so unterhaken und mitnehmen, weil nach dem Motto „heute  
575 bin ich befördert worden und nächstes Jahr bist Du ja dran“. Schulterchluss. Es  
war eine große Familie, und die Führungskräfte aus der damaligen Zeit haben es  
eigentlich nicht geschafft, sich sauber abzugrenzen. Sagen wir mal, die wenigsten  
haben es geschafft sich sauber abzugrenzen in diese neue Welt hinein im Sinne  
von Führungskultur auch zu leben. Weil das gab es einfach nicht. Es war früher  
580 so, dass man irgendwann dran war, weil man so alt ist und so lange in der Firma  
ist, und dann kriegt der halt seine Beförderung. Ob der jetzt gut oder geeignet war,  
war schief egal, der war einfach dran. So und wenn man dann irgendwie nicht  
dran war, dann guckte man zwar da so neidhammelig hin, „wieso der“, aber es  
gab ja nichts zu meckern, weil das einzige Kriterium war Lebensalter und wann  
585 war die letzte Beförderung. Und dann kam die nächste Hürde, wo es so darum  
ging, wir haben eine Beurteilung in Punkten und diese Beurteilung hat wesentli-  
chen Einfluss darauf, ob einer befördert wird oder nicht. Wie die Hackordnung ist.  
Nicht so wie in Firmen, so nach dem Motto, ich weiß nicht was mein Nachbar ne-  
benan verdient, sondern bei uns ist es ja so, kann man ja in jeder Tabelle nachle-  
590 sen. Wenn ich weiß, der ist auf dem Posten, dann kann ich genau gucken, wie alt,  
verheiratet, wie viele Kinder, so viel Geld verdient der. Und diese Transparenz  
führte dazu, dass die Kollegen natürlich auch gesagt haben, „wieso hat der zwölf  
Punkte und ich nur zehn?“ Oder wenn jemand wirklich jetzt als Leistungsträger  
eingestuft wurde, der bekam eine Prämie, und die Führungskräfte haben es nicht  
595 geschafft, diese Managemententscheidungen dann rüber zu bringen. Ein Beispiel,  
damals war ich noch im Team, ein Teamleiter in einer Teamrunde, mein Ver-  
ständnis ist dann so, dass man hingeht und sagt „Herr XY, sorry, Sie sind nicht  
dabei gewesen, aus den und den Gründen. Es hat einfach nicht gereicht. Wir sind  
mit der Bewertung, mit dem Leistungsspektrum rein, es gibt aber andere Bewerber  
600 aus anderen Abteilungen, und da war es diesmal einfach nicht gut genug. Bleiben  
Sie so am Ball, nächstes Jahr neu versuchen“. Das wäre eine vernünftige Situati-  
on, dem zu erläutern, es hat aber nicht gereicht. Die Teamleiter haben das dann  
damals so gesagt haben, „hm, Pech gehabt, kann ich auch nicht verstehen, die da  
oben, haben sie wieder einen vorgezogen, der Service kriegt ja immer die fetten  
Bewertungen und der Vertrieb nie“. Dachte ich „hallo, was erzählt der denn da für  
605 einen Blödsinn“, irgendwo gibt es ja dann einen Grund, warum einer zwölf und der  
andere nur zehn Punkte hat. Und das sind so Sachen, wo ich einfach gespürt ha-  
be, diesen Wandel von hier Schulterchluss „komm, irgendwann bist du auch  
dran, und wir zwei und“, dann sind die noch zusammen im Sportverein und haben  
noch was weiß ich für Maggeleien miteinander. Das ging dann schon ein bisschen  
610 auseinander bei den Leuten, dass dann die ersten Reibereien kamen, aber die

## Transkription Interview D

- 615 Teamleiter haben es nicht geschafft zu sagen „das ist jetzt eine Entscheidung und die steht so, und die vertrete ich auch so. Und es ist an dir was dran zu tun“. Und da haben doch viele ein Problem mit und haben das auch so rüber geschleppt, und das sind jetzt die Teamleiter, die auch im Moment die größten Probleme haben mit der Gestaltung des Unternehmens jetzt. Ist aber auch ein Hintergrund, die sind nicht vernünftig gecoacht worden.
- Ich habe das Glück gehabt, dass ich verschiedenste Fortbildungen gemacht habe, wo es auch gerade um Mentoring, persönliches Coaching und und und ging.
- 620 Und ich glaube, da sind Frauen auch eher dazu bereit, das zu tun. Die Jungs sagen alle so, selbstherrlich wie sie dann sind, „kein Problem, mach ich schon. Wenn der das so haben will, kann der das so kriegen“, und das ist ein typischer Spruch von einem männlichen Kollegen. Und dann ist so das Ding mit der Selbst-reflexion Leute, „guck doch mal bitte, was fehlt Euch, was könntet Ihr jetzt an der Stelle noch anders machen“, das kommt da gar nicht vor. Ich denke, das ist so
- 625 etwas wo bei uns Führung auch krankt. Und das nächste Problem, es gibt nur diese Vorbilder. Ich habe als Frau in dieser Firma kein Vorbild. Frauen, die in Führungspositionen ganz oben sind. Das ist das nächste Thema, was man dann noch mal aufmachen könnte, Frauen in Führungspositionen bei uns.
- 630 IP: Vom Wandel her, es ist viel passiert in den Köpfen. Klar, wir kriegen auch andere, ich sage mal die Schulungen sind anders. Ich habe aber noch die Zeit genossen, wo unser Unternehmen noch viel Geld hatte, gute Seminare angeboten hat. Es gab viele Seminare nur für Frauen. Auch da interessant die Wertigkeit der Männer in diesem Hinblick. Es gab ein Führungsseminar nur für Frauen, lief über
- 635 fünf Tage. Das ist Luxus pur, weil wenn man überlegt, dass die Leute nicht an Bord sind und was das Geld kostet und Trainer mit Doppeltrainerinnen besetzt. Dieses Führungsseminar nur für Frauen hatte den riesen Vorteil, dass es so war wie Frauen eben lernen. Es war einfach so angepasst. Nicht so diese Wettkämpfe, sondern spielerisch, locker, über einen ganzheitlichen Zeitraum, über ganzheitliche Themenbetrachtung. Da waren genauso gut Elemente drin wie Farbgestaltung so für einen selber, welche Farben passen denn jetzt zu mir, als auch ein
- 640 bisschen Outfit, wie will ich auftreten, was kann ich da machen. Das war genauso drin wie ganz klar Themen aus der Gruppenpsychologie oder eben aus der Teamentwicklung, wirklich solche Knallersachen, wo man einfach sagte, da ist jetzt so mal Fleißübung angesagt. Die Jungs haben das ganze als wie war das „Schöner schminken – Teil drei“ oder so benannt.
- 645
- I: Das war dann gemischt?
- 650 IP: Nein, nein, aber die wussten, es gibt FüSem für Frauen. Und die waren neidisch, weil es das für die Jungs nicht gab, und dann fünf Tage und dann war das irgendwo vielleicht noch in einer netten Gegend, in einem netten Hotel oder Trainingscenter.
- 655 I: Das hätten die vielleicht auch gebraucht, die hätten ja vielleicht auch dieses Angebot bekommen können?
- 660 IP: Es gab das so losgelöst, aber Männer lernen nicht so. Man hätte das wiederum so nicht den Jungs anbieten können, weil das ist ja das verrückte, die stehen sich ja selber auf den Füße im Sinne von „nee, iss nich“. Wir machen zum Beispiel ganz aktuell jetzt ein Vertriebssteamleiter-Coaching, wo wir wirklich einen Trainer

## Transkription Interview D

den Vertriebssteamenten daneben setzen, wenn die ihre Personalgespräche, ihre Feedbackrunden führen, wenn die selber auch als Coach auftreten mit ihren Verkäufern. Und das ist hoch spannend. Und die sind jetzt mal so weit, am Anfang haben die sich gewehrt mit Händen und Füßen, die haben den Betriebsrat eingeschaltet, und was wir nicht mit denen grausames machen würden. Und es ist jetzt so, dass die sagen „boh, dieser Mehrwert ist toll“. Einfach mal jemanden daneben zu haben, der von außen drauf guckt und sagt, „warum hast du in der Situation nicht so und so reagiert“, oder „hätten Sie nicht noch eine andere Möglichkeit, eine andere Option gehabt“, diese offenen Fragen da einfach mal platzieren zu können. Und das wird jetzt im Moment richtig gut angenommen, aber es ist ein harter Weg bis dahin.

Und ich glaube, Frauen sind da einfach auch eher zur Selbstkritik bereit. Und weil der Weg für Frauen viel steiniger ist, nach oben zu kommen, ist es auch so, dass sie auch viel eher solche Hilfsmittel und Möglichkeiten aufgreifen. Und das ist auf der anderen Seite der Grund, warum Frauen eher aussteigen. Das Spiel der Männer, spielt man nicht immer mit. Es ist auch bei mir, dass ich bestimmte Dinge, die mache ich einfach nicht mit. Ich weiß, ich habe mich da früher tierisch drüber aufgeregt, heute tue ich das nicht mehr.

680

I: Zum Beispiel? Was wäre so ein Spiel von Männern?

IP: Spiel von Männern ist so dieses, ich sag mal, Gockelgehebe. Wir haben im Moment ein Führungsteam, unser Chef, männlich, 42, so alt wie ich. Seine Vertretung, von der Bewertungsstruktur am schlechtesten bewertet von uns, ist eigentlich mit ihrem Team die interne Dienstleiterin für diese zwei anderen Teams, nämlich einmal mein Team, also ich selber, 42, Frau, und mein Kollege, 53, männlich. Und dieser Kollege, das ist nämlich dieses Spiel, hat sich zum Hobby gemacht meine Kollegin für dieses Dienstleisterteam, die gleichzeitig Vertreterin vom Chef ist, permanent auf die Palme zu bringen. Der piekst die, wo er die nur pieksen kann, und sie fällt auch noch drauf rein, lässt sich auch pieksen. Das ist schon mal das eine. Das andere ist, dass er immer versucht den Chef auszubooten im Sinne von, „das wär der Job, den müßte ich hier eigentlich haben“, weil älter und erfahrener und was weiß ich. Und das ist so, dass diese Schaumschlägerei, dieses Gockeln und andere Leute zur Weißglut bringen, in dem man die auflaufen lässt, in dem man provoziert, in dem man Leute einfach klein macht und so. Das sind solche Methoden, die dann da kommen. Interessanterweise, wenn man sich da zurück lehnt und sich das anguckt, und mein Chef reagiert ähnlich, weil das ist dieser männliche Umgang damit. Hosenträger flitschen, „ich bin hier der Starke“, und er hält dann dagegen, das heißt er flitscht genauso, baut sich genauso auf und haut dann auch mal mit der Faust auf den Tisch, und er ist ja der Chef, und der sagt ihm jetzt mal, da ist hier die Schranke. So, und die Kollegin wie ein Glöckchen, titscht immer hoch. Genauso ist ihr Team, unheimlich kritisch, unheimlich pessimistisch, unheimlich anstrengend und launisch, weil sie das da rein bringt. Weil sie auch jeden Frust, den sie aus dieser Runde mitnimmt, da rein knallt. Und ich nehme das mehr so, ich gucke mir das als Sozialstudie an, denke mir meinen Teil und lasse mich überhaupt nicht provozieren. Und wenn der Kollege meint, der müsse so, dann sage ich „Sie können das bei Ihren Leuten so machen, bei mir mache ich es anders“. Ja, der hat auch zwei oder drei Sachen versucht überzubeulen, also auch in meinen Bereich hinein zu regieren, und da habe ich gesagt, „machen Sie wie Sie das meinen. Da kommen wir überhaupt nicht uns ins Gehege. Ich nicht“. Und diese Abgrenzung, früher hätte mich das, ach Gott

710

## Transkription Interview D

weiß wie viele Energien gekostet, heute kostet mich das ein Lächeln, weil ich denke, „du kannst bei mir überhaupt nicht rein regieren, also warum soll ich mich aufregen“. Und das ist eben so dieses Thema. Und wie gesagt, die männliche Herangehensweise ist immer dieses Stärke symbolisieren, Hosenträger flitschen lassen, und „ich bin hier der Supermann“. Besser, höher, schöner, weiter. Und das ist einfach nicht das, was Frauen machen. Weil wenn man an einem bestimmten Level ist, hat man auch keine Energie und Kraft dafür und fragt sich allen ernstes, „nee, also wofür“.

I: Also Frauen versuchen eher die anderen ins Boot zu holen so wie Du es vorher beschrieben hast, so als Gegenbeispiel da zu der männlichen Variante?

725 IP: Ja, ja oder eben auch, nicht diese Verbrüderungsmasche oder diese Dastrennt-uns-Tour, sondern wirklich zu sagen, saubere Grenzen, sauber abgrenzen. „Mach du da deins, ich mach hier meins, und wir treffen uns in der Mitte da und da“, da kann Frau gut mit leben. Aber dieses immer wieder so zu tun als ob, als wäre man der dicke Kumpel und hinten rum haut man sich wieder die Rübe ein, weil man ja wieder mal schnelle da war und kann ja schon mal als erster drauf hauen. Nein, das kostet viel zuviel Energie und kann nicht sein. Und das nächste ist, Frauen sind mehr an der Sache orientiert, stellen die Unternehmensinteressen und die Fachaufgabe in den Vordergrund. Männer sind an ihrem eigenen Bild, was sie nach außen abgeben interessiert und wollen da eine bestimmte Wertigkeit nach außen bringen. Sie sind sehr darum besorgt, welche Meinung man außen über ihn hat.

I: Und Frauen haben das nicht so?

740 IP: Nicht so stark. Frauen haben nicht so diese Imagethematik. Beispiel, man guckt sich mal die Räume an, in denen weibliche Führungskräfte sind und die Räume, in denen die Männer sitzen. In der Regel sind die 30 qm, 35 qm groß, die Mädels sagen „20 reicht mir“. Kann man durchgängig beobachten, bei uns in der Firma ist das durchgängig. Das ist auch meine Philosophie, weil ich sage „ich will keine Schränke drinnen haben, weil dafür habe ich ein Sekretariat. Ich bin die, die am wenigsten da ist, also kriege ich das Büro mit Sonnenseite, weil dann ist es im Sommer warm, ist mir egal, weil ich bin am meisten auf Besprechungen und am seltensten da drin. Und wenn es mal wirklich so ist, dann komm ich halt zu Euch rüber, da wo es kühl ist. Fertig“. Und ich habe einfach diese Überzeugung, dass das wichtige Signale sind. Als dass ich mich alleine in 36 qm hocke, nur um da irgendwie, wenn jemand rein kommt, einen langen Weg auf die zu zu haben. Das ist überhaupt nicht meine Welt. Und das machen die Männer sehr, sehr gerne. Dieses Beispiel meines Kollegen, das ich eben hatte, 53, der hat sich jetzt darüber, der hat sich beschwert bei unserem Chef, ich hätte vier Fenster und da wo seine Wand, der muss wohl irgendwie einen Raum abtrennen kriegen, wo seine Wand gezogen würde, das wären drei Fenster. Er hätte bitteschön das Büro genauso groß wie meins. Die Fenster sind so Schießscharten. Das hat er dann abgezählt. Ich weiß nicht mal wie, keine Ahnung. Ich habe gesagt „macht ein Raumkonzept, setzt mich irgendwo hin, fertig“. Und er hat da eine Riesenwelle gemacht, wo der Raum ist und ob da jetzt ein Klimagerät rein muss oder nicht, weil er auf der Sonnenseite ist. Toll, wir haben in der Firma Cost-Cutting, worüber reden wir. Aber genau daran definieren sich die Leute. Er hat zum Beispiel auch eine schriftliche Einladung gemacht, warum unser Posten keinen Geschäftswagen hat. Weil

## Transkription Interview D

- 765 er fühlt sich da jetzt degradiert. Nur weil auf dem Parkplatz ein Auto mit viel PS steht, sind die wer. Und das ist auch das einzige, was die als Motivator haben. Wirklich eine Sache abzuwägen, um der Sache wegen oder weil es Firmeninteresse ist, passiert immer weniger. Und darunter leidet dann auch Führung. Ich habe mich jede Woche mit allen, auch mit den Außenstandorten, getroffen. Dann hat er mir gesagt, „haben Sie eigentlich einen Knall, wissen Sie eigentlich, was das
- 770 kostet, wenn die da immer mit acht Mann von außen anreisen?“ Ich sage „ob jetzt neun Leute, zehn Leute nach draußen gehen oder acht nach hier, das ist doch wurscht. Ich bin froh, dass wir das hier haben, und wie soll ich die sonst kennen lernen und die mich und die sich untereinander, wenn die sich nicht treffen?“ Das macht er alles nur mit seinen Marketingmanagern, mit dem Fußvolk unterhält er sich überhaupt nicht, sondern nur mit den am höchsten bezahltesten, mit denen unterhält er sich, und das macht er in der Regel dann auch noch mit Telefonkonferenz. Ich kriege von dem Team aber zurück gespiegelt, weil da auch einige meiner früheren Leute drin sind, „oh, so ein Mist, und wir kriegen überhaupt nichts mehr mit und reden tut mit uns keiner“. Das ist so Wertigkeit, Wertschätzung. Ich versuche da auch immer zu sagen, ob einer Mitarbeiter ist oder Marketingmanager, von ganz unten bezahlt bis ganz oben bezahlt, ist mir egal. Jeder hat seine Verantwortung, und der da muss funktionieren und der da oben muss auch funktionieren. Der hat seinen Job da oben zu machen, und der andere hat seinen Job an seiner Ebene zu machen, ist gleichermaßen wertvoll und wichtig und ich unterhalte mich
- 780 grundsätzlich mit allen, mit allein gemeinsam. Ich mache jetzt hier nicht eine Managerrunde und mit den anderen „Ihr könnt die ja mal informieren“, nach dem Motto stille Post und was bei den ankommt, Pech gehabt. Und das ist eben auch etwas, was ich nicht mag, so diese Kaskade aus so einem alten Denken.
- 785
- 790 I: Wir haben jetzt eigentlich die meisten Sachen schon angesprochen. Auch so das Thema Kompetenzentwicklung, da hast Du ja schon verschiedenes genannt. Jetzt würde mich noch interessieren, welchen weiteren Bedarf an Kompetenzentwicklung oder an der Entwicklung Deiner Führungsfähigkeit hast Du?
- 795
- 800 IP: Was absolut klasse ist, wenn man einen persönlichen Coach hat. Das ist das, was ich eben von dem besagten Chef gelernt habe, und ich habe es auch so weiter gegeben. Weil in meiner letzten Funktion hatte ich so ein Teamleiter zwischen-geschaltet, weil wir einfach mehr Leute waren. Und diesem Teamleiter habe ich auch gesagt „hör mal, ich hab dich da hingehievt, wenn du da bleiben willst, erwartete ich von dir, dass wir uns einmal die Woche zusammen setzen und Feedback und ganz klar, und ich muss von dir einfach so transparent wie es geht wissen, was passiert, was sind deine Probleme, was ist deiner Meinung nach gut gelaufen und was nicht“. Ich habe genau diese Themen mit dem gemacht. Der sagt heute
- 805 „das fehlt mir ohne Ende“, der ist jetzt in einem anderen Team, „das fehlt mir ohne Ende, ich weiß nicht wie das jetzt hier so weiter geht“. Und da habe ich gesagt „hör mal, jeder kann dein Coach sein. Das muss niemand sein, der in deiner Vorgesetztenrolle ist. Such dir jemanden, bitte jetzt bewusst nicht mich mehr, weil du musst jetzt einfach einen anderen Input kriegen. Aber such dir wirklich jemanden. Wir können jederzeit auch mal ein Kölsch trinken gehen, keine Frage, aber da
- 810 musst du jetzt selber mal gucken“. Und das ist so etwas, was ich einfach jetzt merke, ich wäre froh, wenn ich noch mal da so jemanden hätte, wo man auch weiß, da stimmt auch diese Ebene. Es ist ja auch eine Vertrauensebene. Ein Beispiel ist die eine Kollegin bei uns in der Firma, die ganz viel Aktivität in Mentoringprogramm für Frauen mitgemacht hat. Ich habe auch über Jahre einen super

## Transkription Interview D

815 Kontakt mit ihr. Und das ist zum Beispiel so ein Gespräch, jetzt treffen wir uns sel-  
tenst inzwischen, früher mal sehr regelmäßig, aber das sind halt so Rahmenbe-  
dingungen wie bei ihr auch Veränderungen sind. Aber wenn ich sie treffe, ist das  
immer gleichermaßen gehaltvoll und auch wertvoll und vertrauenswürdig. Da mer-  
820 ke ich einfach auch, da kann ich den Mund aufmachen und sie genauso umge-  
kehrt macht ihn auf, und da passt es. Und das ist etwas was mir in diesem Unter-  
nehmen wirklich fehlt. Das muss jetzt keine Frau sein, nur einfach man müsste je-  
manden haben, wo es stimmt. Und ich merke einfach, die Männer sind auch so  
gestrickt bei uns in der Firma, „den brauche ich für die und die Qualifikation, weil  
825 das ist mein Manko. Egal welcher Idiot das ist, ob ich den privat mag oder nicht  
mag, ist mir total egal. Und ob der eine Mark mehr verdient als ich, ist mir auch  
egal. Den nehme ich und wenn der nicht mehr funktioniert, sprich Zitrone ausge-  
presst, fallen lassen, dann nehme ich einen anderen, der genau diese Qualifikati-  
onen abdeckt“. Es geht nicht um den Menschen, der dahinter steht. Und da hat  
830 auch keiner Interesse den Menschen zu entwickeln. Und dieses Thema Personal-  
entwicklung ist schwierig, wenn kein Budget da ist. Und es geht in dem Fall dann  
nur über persönlichen Einsatz, über Coaching nach ganz klassischer Methodik.  
Das macht aber bei uns keiner. Und das ist etwas, was ich mir wünschen würde.  
Zum einen Supervision für Teams, die nah am Kunden arbeiten, sprich diese gan-  
835 zen schwierigen Themen wie Beschwerdemanagement, Callcenter-Betriebe, sol-  
che Sachen. Alles was mit dem Telefonmarketing zu tun hat, für die würde ich mir  
echt Supervision wünschen, weil man kann viele blöde Sprüche der Kundschaft  
gerade rücken und sie relativieren und in der Mannschaft viel besser abfrühstü-  
cken, wenn man damit einen Umgang, eine Systematik gefunden hat. Ich habe  
das schon vor zwanzig Jahren gepredigt, als ich gejobbt habe damals, „wieso wird  
840 das hier nicht gemacht? Und wenn Ihr das alle vier Wochen macht, wär besser als  
gar nicht“.

I: Gibt es denn eine Abteilung Personalentwicklung oder Führungskräfteentwick-  
lung?

845 IP: Die gibt es schon, nur das Budget ist eingefroren. Es gibt jetzt keine großen  
Aktionen oder Aktivitäten, die wir da machen könnten. Die Standardseminare, die  
laufen, sind mittlerweile mehr schlecht als gut, weil wir kaum noch externe Trainer  
einkaufen. Die, die wir selber uns mal zu den sogenannten Trainern gemacht ha-  
850 ben, das ist teilweise eine Katastrophe. So, dass da die Nachfrage immer mehr  
zurückgeht, weil keiner da mehr Bock drauf hat, das ist einfach qualitativ nicht gut.  
Und der Rest, das muss man jetzt einfach mal abwarten. Ich denke, wenn sich die  
Budgetsituation wieder anders darstellt, kommen wir sicherlich in irgendeinen Pro-  
zess, wo man sagen kann „jetzt geht's noch mal anders los. Jetzt können wir noch  
855 mal Schwerpunkte setzen. Jetzt können wir für das ein oder andere Thema auch  
externe Leute, also Fachleute dazu holen“. Unser Unternehmen hatte mal eines  
der besten Personalentwicklungsprogramme, die Firma musste man suchen, wo  
man solche Inhalte, solche Themen bekam. Es gab zum Beispiel ein Vertriebsse-  
minar auch wieder für Frauen speziell, weil man Frauen in den Vertrieb haben  
860 wollte. Weil Frauen sind nun mal die besseren Verkäuferinnen. Und nur in einer  
von Nachrichteningenieuren und Kommunikationselektronikern männlich gepräg-  
ten Welt hatte frau nie eine Chance. Und da gab es dann von Frauen selbst entwi-  
ckelt mit der Abteilung Personalentwicklung ein Seminar, was Frauen Mut geben  
sollte, in den Vertrieb, in den Verkauf zu gehen. Ja, ist natürlich inzwischen auch  
865 eingestellt, weil kein Geld mehr da. Und solche Sachen sind aber wirklich sehr,

## Transkription Interview D

sehr wertvoll, weil man da im Unternehmensinteresse was machen möchte. Aber da tut sich die Firma halt noch sehr schwer. Und meiner Meinung nach, was dringend fehlt, Supervision. Es gibt zwar ein Mentoringprogramm, aber weil es ein Programm ist, hat es wieder dieses Deckelchen, was mir auch nicht gefällt, „ja, so für die Mädels“. Es müsste eigentlich ein, die Jungs haben das auch, da heißt es nur Seilschaft, und es läuft unter dem Tisch. Es müsste nur offen gelegt werden als komplette Mentoring-Systematik im Unternehmen, dann wäre das kein Problem. Oder es gibt sogenannte Unternehmensförderkreise. Auch so ein Thema. Da kommt man immer dann nur rein, wenn einer einen da reinzieht, und da muss man ihn schon wiederum sehr gut kennen, der da am Ball sitzt, um zu ziehen. Und dementsprechend sind da kaum Frauen zu finden, oder sie steigen relativ schnell da wieder aus, weil sie sagen „das ist nicht meins hier. Das muss ich nicht haben, immer nur dieses auf die Schenkel klopfen, und oh bin ich hier super“ und das ist denen einfach zu derb oder zu sehr hier Kaffee trinken-mäßig. Dann wenn eine Veranstaltung ist, immer im Anzug und dann hoch die Tassen, da hat Frau in der Regel keinen Bock drauf. Das ist ja mal ganz schön. Und das sind so Sachen, wo ich echt sage, das fehlt der Firma, das ist einfach vom Grundtenor her. Weil einfach die Führungskräfte, unsere männlichen Führungskräfte, die wir halt zu Hauf haben, zwar in der Theorie erkannt haben, es ist unheimlich wichtig mit den Mitarbeitern zu reden und über Mitarbeiterzufriedenheit kriegen wir die Kundenzufriedenheit hin. Aber dass dieser Prozess bedeutet, sich an die eigene Nase zu fassen und auch im Management diesen Prozess zu leben, in dem man seinen Führungskräften das vorlebt, die ja dann am Mitarbeiter sind. Hier der eine Niederlassungsleiter, der hat vier große Geschäftskundencenter und da drunter einen riesen Unterbau, wann sieht der mal einen Mitarbeiter? Nie. Der sieht seine Führungsmannschaft und mit denen muss der entsprechend umgehen, und wenn ihm das zu läpsch ist, dann hat er was nicht verstanden. Das sind so die Themen. Aber so lange wie wir diesen Prozess nicht sauber haben, dass dieses Vorbildcharakter im Sinne von Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, dass das durchgängig geht, egal über welche Hierarchieebene, und dass sich keiner, der einfach mal da oben steht, dafür zu fein ist. Das ist so die Systematik, die wir da angehen müssen.

I: Ok. Jetzt habe ich noch eine kleine Übung mitgebracht, die nicht lange dauert und die auch nicht schwer ist. Ich gebe Dir mal diesen Zettel rüber und diesen Stift, und ich würde Dich einfach bitten, dass Du diese Tabelle ausfüllst. Und zwar geht es mir darum, drei für Dich wichtige Ereignisse in Bezug auf Führung aufzuschreiben, die im Laufe Deines Lebens passiert sind. Dann würde ich Dich bitten, hier rein zu schreiben, was war das Besondere oder Hervorstechende an dem jeweiligen Ereignis. Und hier in der dritten Spalte würde mich interessieren, was hast Du daraus gelernt, was waren die positiven oder vielleicht auch negativen Konsequenzen daraus. Da würde ich Dich bitten, dies spontan aufzuschreiben. Das kann was sein, was Du gerade schon erzählt hast. Das kann aber auch was sein, was Dir zusätzlich noch einfällt.

910 (Band ausgestellt.)

IP: Ich fange mal unten an. Ich habe jetzt diese Situation genommen als Gruppenleiterin in der Jugendarbeit, Ferienfreizeit, weil das wirklich ein Schlüsselthema einfach war. Ich habe jetzt die 16 genommen, weil da wird es erst spannend mit den Pänz. Für mich eben so etwas zu bewegen, zu verändern. Und in die dritte

## Transkription Interview D

Spalte habe ich jetzt mal geschrieben, Umgang mit Menschen in verschiedenen Beziehungen und Beziehungsstrukturen, also Kinder, Eltern, Behörden etc. Und das würde ich immer wieder machen.

920 Dann habe ich hier mit 35 die erste Führungsaufgabe als Leiterin mit eigenem Personal und Budget. Das war diese Zeit mit dem Coach. Für mich war das einfach hart, herausfordernd, aber zu schaffen. Das war wirklich so ein Ins-kalte-Wasser-geschmissen und auf einmal hast Du da, weiß ich nicht, 1,5 Mio. Budget und mach mal. Das war schon, aber hallo.

925

I: Das glaube ich, Sie hatten auch eine Menge Verantwortung, auch finanziell.

930 IP: Ja, da habe ich bis dahin fast zehn Jahre in dem Unternehmen gearbeitet unter einer ganz anderen Perspektive. Das war schon nicht ohne, wenn man seine Kostenstellenberichte bekam. Aber was für mich in der Zeit eben, was ich da gelernt habe war, sich nicht persönlich betroffen zu fühlen und diese Eigenmotivation herzustellen. Genau zu wissen, da ist keiner, der sagt „boh, hast du schön gemacht“, sondern du musst selber gucken, wo du deine Power hernimmst, wo du die Energie herkriegst und wie du dann damit umgehst. Das war für mich ganz klar ein Schlüsselerlebnis. Ein bisschen Eigenmotivation heißt das Thema, nicht persönlich sich da rein begeben, sonst gehst du unter, sonst hält man es einfach nicht aus. Ja, und das dritte war die Erkenntnis, Mitarbeiterführung vor Operationalisierung durch Assistententätigkeit, habe ich jetzt hier mal geschrieben. Da habe ich zwischendurch, da hat mich der damalige Niederlassungsleiter dann gekrallt, und da habe ich zwei Jahre für den die Assistenz machen dürfen. Davor wollte ich eigentlich unbedingt in Duisburg bleiben, aber nun denn, er hat sich da dann fest gebissen. Gut, ich habe viel gelernt und bin seitdem in PowerPoint fit wie nie zuvor, aber Assistententätigkeit ist, man hat kein eigenes, sondern ist immer der Schatten. Man muss alles machen, alles tun, aber geht nie nach vorne. Und das konnte ich nicht länger machen, das war für mich zwei Jahre genug. Was ich aber gelernt habe, ist einfach, dass Mitarbeiterführung einfach vor diesen operationalisierten Themen geht. Das ist wirklich für mich der Dreh- und Angelpunkt, den Leuten zu zeigen „ihr seid in der richtigen Firma, ihr müsst nur das richtige rausfischen. Das ist ein riesen Angelteich, der ist im Moment total trüb und voller Algen, und man sieht auch nichts. Aber es gibt es halt. Das macht nur keiner für Euch, das müsst Ihr schon selber machen“. Und das ist so ein Thema, gerade in der Mitarbeiterführung halte ich das für ganz, ganz wichtig, diese Verantwortlichkeit den Leuten zu geben und zu zeigen, was alles machbar und möglich ist. Für mich war das eben so, sich selbst treu zu bleiben und dem Chef „nein“ zu sagen. Auch wirklich jetzt nicht einfach an Dingen festhalten, sondern sagen, meine Überzeugung „ich bleib da bei mir, will ich nicht, sonst würde ich mich auch verbiegen“. Und das war auch der Weg, wo ich gesagt habe, ich gehe klar wieder in die Führung zurück. Obwohl es der stressigere Job ist, ich will wieder in die Führung. Und dann war für mich klar, lieber contra als angepasst sein, habe ich das mal genannt und mich gibt es nur so. Das ist einfach so. Mich gibt es nicht anders, und das hat auch mein jetziger Chef wieder verstanden. Ich hätte nicht damit gerechnet, dass genau der mich in seine Führungsmannschaft holt. Da war ich etwas überrascht, weil wir zwei immer so entgegengesetzt. Da habe ich ihm das gesagt, meine goldene Regel, erste sechs Wochen ansprechen, und da habe ich ihm das gesagt.

965 Da hat der gesagt „genau du, weil sonst mir keiner mal den Spiegel hinhält und sagt ‚du spinnst‘“. Und da habe ich gedacht, aber hallo. Und das ist eben etwas, und da habe ich ihm auch gesagt, „gut, dann hast du das auch verstanden, weil

## Transkription Interview D

mich gibt es auch nur so. Ich kann nicht anders, und ich werde auch nicht anders. Und wenn dir das nicht passt, dann ist meine Devise, dann muss einer gehen“. In dem Fall hätte ich dann gehen müssen. So, und da war ich auf der anderen Seite echt heil froh, dass er das so gesehen hat. Aber das ist einfach für mich, ist Führungsjob machen, mir ist es schiet egal in welcher Hierarchie, ob ich Teamleiter heiße oder jetzt Leiter Marketing, Titel ist mir da relativ egal. Sondern das muss so einen Rahmen haben, wo ich eine Entscheidungsfreiheit habe und mit den Leuten was tun kann. Dann ist das schon in Ordnung.

I: Ja. Dann sind wir jetzt durch. Dann habe ich nur noch die Frage an Dich, ob es noch etwas gibt, was Du noch gerne sagen möchtest in Bezug auf Führung, was wir bisher nicht angesprochen haben, was aber wichtig ist in Bezug auf Führung?

IP: In Bezug auf Führung ist, da wo wir drüber gesprochen haben, wichtig, das Frauen anders führen als Männer, dass es da einen riesen Unterschied gibt. Dass Frauen schwieriger in Führung kommen als Männer, obwohl sie es meistens Zuhause viel mehr machen, im Sinne von Erziehung und Ehemann-Backoffice und so etwas. Also hinter jedem erfolgreichen Mann steht ja eine taffe Frau, das ist ja fast immer so. Und wenn man sich überlegt, dass da aber in den Firmen genau das nicht gewollt und gewünscht ist, aber vielleicht auch aus den Gründen, weil Frauen auch den Spiegel halten. Ich denke mal, viele Firmen haben das erkannt, dass sie diese weibliche, so gelobte soziale Kompetenz da drin haben wollen, und viele große Firmen legen da inzwischen sehr viel Wert drauf, dass da eine Ausgewogenheit passiert. Bei uns ist dem nicht so, auf dem Papier ja, nominal nicht. Nun denn.

Auf der anderen Seite ist Führung immer so eine Geschichte, entweder man mag es oder man mag es nicht. Und ich finde es schlimm, dass es immer noch bei Führung, in Führungsverantwortung viele Menschen gibt, die es einfach machen, weil es ja einer machen muss, weil kein anderer da war, weil sie mal dran waren oder weil sie fachlich so gut sind, und keinerlei Qualifikation mitbringen so vom Typus her und dass da ganz viel versaubeutelt wird. Und dass eben viel, viel Wertschätzung da verloren geht. Man muss sicherlich nicht mit seinen Mitarbeitern mit Samthandschuhen umgehen, aber man muss sie auch nicht den ganzen Tag wirklich vor die Pumpe laufen lassen. Das ist für mich einfach ganz wichtig. Ich finde einfach, Führung muss Spaß machen und darf nicht so ein Profilierungszweck sein, dann trifft es nicht mehr.

I: Ja, fein. Dann vielen Dank.

(Ende)

## Transkription Interview E

I: Zu meiner Person: Ich bin von Haus aus Diplom-Pädagogin und promoviere in Pädagogik zum Thema Führung und Biografie. Darin setze ich mich damit auseinander, wie Führung in Kompetenzentwicklung- oder Qualifizierungsmaßnahmen vermittelt werden kann. Ich gehe dabei davon aus, dass man mehr teilnehmerorientiert an der Biografie von Personen anknüpfen muss, daran, was die Einzelnen selber für Führungserfahrungen im Laufe ihres Lebens gemacht haben, außerberuflich und natürlich im Beruf. Zunächst würde ich gerne auf den außerberuflichen Kontext eingehen, soweit Sie das auch möchten.

5  
10 IP: Ja, das ist kein Thema.

I: Da würde mich interessieren, welche Erlebnisse und persönlichen Erfahrungen Sie mit Führung außerhalb Ihres Berufslebens, also in der Familie, in der Schule, in der Freizeit etc. gemacht haben – selber als Führende oder auch als Geführte?

15

IP: Also ich komme aus einer großen Familie. Ich hatte sieben Geschwister, und ich habe noch sechs. Von daher war bei uns Zuhause immer viel los, zumal auch Freundinnen und Freunde immer sehr gerne bei uns Zuhause waren. Das waren oft Einzelkinder, und die fanden das immer klasse, wenn da was los war. Und für meine Eltern war das nie ein Problem, einer mehr, einer weniger, da kommt es nicht drauf an. Dann habe ich relativ früh angefangen im Verein Sport zu treiben und habe dann mit 17 eine Jugendleiterausbildung gemacht und über 20 Jahre selber Gruppen im Verein gehabt. Das heißt also, das waren sowohl Kindergruppen, jugendliche Gruppen als auch Erwachsenengruppen. Ich habe jahrelang Frauengymnastik und Skigymnastik mit gemischten Geschlechtern gemacht. Und ich denke, dass ist so der erste Punkt, an dem ich jetzt sagen würde, dass ich auch aktiv mit Führung zu tun gehabt habe im Verein, in der Form, dass ich geführt worden bin. Klar in der Schule wird das jeder und muss sich jeder auch irgendwo unterordnen und einfügen. Da ist man dann auch in irgendwelchen Cliques drin, wobei ich in so Cliques in der frühen Jugend keine Führungsrolle hatte, da war ich Mitglied. Das hat sich geändert als ich angefangen habe, selber im Verein als Übungsleiterin tätig zu sein. Das hat sich dann auch von diesem Sportbereich auf das Privatleben übertragen, also dass dann so eine Clique sich um mich herum gesammelt hat. Und ich habe das im Verein wie gesagt immer gemacht. Dann habe ich ein Lehramtsstudium gemacht. Ich habe Sport und Biologie studiert für Sekundarstufe II und habe auch das Referendariat gemacht. Auch als Lehrerin hat man einen Führungsauftrag und eine Führungsrolle, und von daher denke ich mal, das ist mir leicht gefallen und ich bin da auch gut zu Recht gekommen.

20  
25  
30  
35  
40

Und für mich war immer ein Schwerpunkt, wenn ich jetzt an meine Vereinszeit denke, wichtig war für mich immer, dass ich versucht habe Außenseiter zu integrieren. Das heißt also Menschen, die ganz anders waren als die anderen in der Gruppe oder aber auch die durch ein bestimmtes Verhalten, was sie an den Tag gelegt haben, in eine Außenseiterposition gedrängt worden sind oder sich da auch selber hingestellt haben, diese zu integrieren. Das ist mir sicherlich nicht immer gelungen, aber das war immer mein Bemühen. Und dann ist für mich eine offene und harmonische Umgangsweise miteinander sehr wichtig. Es darf auch ruhig mal krachen, und das ist nicht so, dass es gar keine Konflikte geben darf, aber für mich ist es wichtig, dass sich alle wohl fühlen und dass man miteinander Spaß hat. Das ist auch eine Rolle, die ich in der Familie habe. Also wenn es in der Familie Konflikte gegeben hat, also das hat teilweise dazu geführt, also es gab eine

45  
50

## Transkription Interview E

Schwester und einen Schwager, die haben sieben Jahre nicht mit meinen Eltern kommuniziert, und auch mit dem ein oder anderen von meinen Geschwistern so gut wie keinen Kontakt gehabt. Und ich war immer das Bindeglied, das heißt also,  
55 ich hatte immer zu allen Kontakt, und ich habe dann auch immer den jeweils anderen Seiten, wenn die gefragt haben, erzählt wie es denn der anderen Seite geht und was die so machen.

I: Fällt Ihnen da eine konkrete Situation ein, in der Sie genau das gemacht haben, was Sie gerade beschrieben haben?  
60

IP: Ja, gerade in dem konkreten Fall. Die Schwester, die sich mit meinen Eltern ich sage jetzt mal überworfen hat. Und das ist eine von den Schwestern, zu denen ich den engsten Kontakt habe. Ich hatte aber auch immer ein sehr gutes Verhältnis zu meinen Eltern. Also es gab mal so ein halbes Jahr, das war in der Phase  
65 als dieser Konflikt ausgetragen worden ist, der dann abgebrochen worden ist, weil sie eben nicht mehr miteinander gesprochen haben. Da war mal so ein halbes Jahr, da war das mit dem Kontakt zu meinen Eltern auch etwas weiter weg und seltener. Das hat sich dann wieder angenähert. Und ich hatte sowohl zu der  
70 Schwester und dem Schwager und deren Kindern einen sehr, sehr engen Kontakt als auch zu meinen Eltern und den anderen Geschwistern. Und es hat sich Gott sei dank inzwischen wieder ein bisschen harmonisiert, die reden wieder miteinander, die besuchen sich auch. Das ist ja immer dann, wo man dann sagt, ich bin ganz froh. Das wird natürlich nie wieder so wie es mal war, das ist aber auch so  
75 normal, und das war dann einfach so.

I: Und was haben Sie da gesagt? Also was haben Sie ganz konkret initiiert?

IP: Also ich selber habe im Grunde nicht so viel initiiert, sondern ich habe letzten  
80 Endes den Kontakt gehalten. Das heißt also, dass die einen auch immer von den anderen wussten. Das trägt ja dann dazu bei, dass die Entfremdung und die Entfernung nicht ganz so weit werden. Und ich habe auch immer versucht, ein bisschen Verständnis bei der jeweiligen Gegenpartei für die anderen zu gewinnen. Und auch, das ist ja oft so, dass wenn ich mit jemandem in einem Konflikt bin,  
85 dann packe ich die Goldwaage aus. Und Dinge, die, wenn ich denen neutral gegenüberstehe oder auch entsprechend positiv, dann bin ich eher mal bereit zu sagen „ja, ist nicht so wichtig“ oder „das sehe ich nicht so eng“ oder mal etwas einfach so hinzunehmen und zu akzeptieren, ohne entsprechend gleich den Finger in die Wunde zu legen. Und Konfliktparteien neigen einfach dazu, dann die Goldwaage auszupacken, und alles was die Gegenpartei tut, negativ auf sich selbst zu  
90 interpretieren. Und das ist das, wo ich versucht habe zu sagen „hey, das hat jetzt damit nichts zu tun“ und das auch wirklich nicht über zu bewerten oder immer genau nur in diese Richtung zu interpretieren. Ja, das waren jetzt so bis zum Berufsleben, bis zum Einstieg in das Unternehmen, die Führungserfahrungen, die ich  
95 gemacht habe.

I: Fallen Ihnen zu dem, was Sie gerade erzählt haben, Vorbilder ein, die Sie da vielleicht auch geleitet haben oder die wichtig für Sie waren und Ihr Verhalten ein bisschen mit geprägt haben in Bezug auf Führung?  
100

IP: Ja, ich denke schon. Ich denke, die Zeit, in der ich aktiv in der hessischen Sportjugend war. Ich habe neben der Vereinstätigkeit auch lange Jahre Freizeiten

## Transkription Interview E

105 von der hessischen Sportjugend als Betreuerin begleitet und dort Seminare aber mehr mitgemacht. Und da gab es einfach Menschen, die eine Teamerfunktion hatten, die für mich schon Vorbilder waren, wo ich einfach gut fand, was die gemacht haben. Und auch durch diese Jugendleiterausbildung bin ich einfach mit Arbeitsweisen in Gruppen in Kontakt gekommen, die ich vorher überhaupt nicht kannte. Und von daher würde ich sagen, da habe ich sehr viel mitgenommen von, ja.

110 I: Und gab es da Schlüsselerlebnisse, ganz konkrete Situationen in diesem Gruppenkontext?

115 IP: Also in der hessischen Sportjugend während der Jugendleiterausbildung, da gibt es noch eine Sachen, an die ich mich noch erinnere. Ich hatte früher ein Problem damit, wenn eine Gruppe was erarbeiten sollte, oder auch wenn man in einer großen Runde zusammen gesessen hat und Fragen gestellt worden sind und sich keiner gemeldet hat. Das konnte ich sehr schlecht aushalten. Und dann war ich ganz oft die, die sich als erste gemeldet oder was gesagt hat.

120 I: Ach so, Sie wurden gefragt, ich dachte erst, es wäre andersrum, Sie haben gefragt und es gab keine Rückmeldung.

125 IP: Nein, nein, andersrum. Nicht ich habe gefragt, sondern andere. Und ich habe mir da auch ganz oft den Schuh angezogen „ich bin verantwortlich für alle“. Das ist wieder diese Rolle „ich muss für ein gutes Klima sorgen“. Da hat dann einer von den Teamern mal mit mir gesprochen und hat gesagt „hey, du hättest da vorhin mal nichts sagen sollen“. Und da habe ich gesagt „Wieso? Hat doch kein anderer was gesagt. Das ging doch so nicht“. Und da hat er gesagt „Doch, da hätte schon irgendwann jemand was gesagt. Es gibt Leute, die brauchen einfach ein bisschen länger und manchmal braucht man auch diese schweigenden Minuten, damit etwas in Gang kommt“. Das war so ein Schlüsselerlebnis für mich, wo ich dann auch angefangen habe, da mal näher hinzugucken.

135 Und ich habe aufgrund der Historie meiner Familie, wenn ich jetzt also in den anderen Gruppen unterwegs war, hatte ich eine Angewohnheit, ich musste immer dafür sorgen, dass alle ihr Recht bekommen. Also egal ob das jetzt um das Essen ging, dass jeder sein Stück Fleisch abkriegt und dass geguckt wird, dass auch jeder noch was ab bekommt. Wenn eben viele, 20 oder 30 Leute zusammen essen, dann passiert es schon mal, dass für den 29. oder den 30. nichts mehr übrig ist. Und das war so etwas, da habe ich gedacht, da müsste ich für die anderen kämpfen oder da müsste ich für die anderen ins Boot steigen. Das sind Sachen, die habe ich inzwischen abgelegt. Weil ich denke, wer da nicht für sich selber sorgt, der muss dann wenigstens schon mal was sagen und das ist nicht mein Part, das dann zu tun, sondern das müssen andere tun. Auch in Bezug auf Konflikte. Wenn 140 ich involviert bin, wenn ich um Hilfe gebeten werde oder so etwas, steige ich jederzeit mit ein, aber ansonsten müssen das die anderen erst mal miteinander ausmachen.

150 I: Jetzt zum Begriff Führung, was fällt Ihnen zu diesem Begriff ein, was assoziieren Sie persönlich mit Führung? Vielleicht auch ganz spontan so Begriffe, die Sie damit in Verbindung bringen.

## Transkription Interview E

IP: Ich sag mal, den Weg ebnen, die Richtung anzeigen. Allerdings nicht auf den Punkt genau und den zehntel Grad, sondern so die grobe Richtung, und dann soll-  
155 ten meine Leute schon mitbestimmen, wo genau wir dann entsprechend landen, es sei denn es ist von oben vorgegeben. Förderung von Menschen verstehe ich darunter. Es war mir schon immer wichtig, zu gucken, dass Menschen ihre versteckten Potenziale oder die Potenziale, die unterdrückt worden sind, dass sie die auch tatsächlich ausleben können. Also das sind Sachen, auf die ich auch im Laufe  
160 fe meiner Karriere ein Stück Stolz bin, dass ich da einfach Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatte und habe, die ich in ihrer Entwicklung gefördert habe und die dann ihren Weg gegangen sind. Also das sind mindestens vier ganz konkrete Fälle. Ich sage mal, der eine hat inzwischen einen Job, der ist glaube ich dreimal so gut bezahlt wie meiner.

165 I: Da haben Sie ihm gute Tipps gegeben,

IP: Ja. Ich sage mal so, ich denke, der Punkt ist Vertrauen zu haben in die Fähigkeiten von Menschen und sie dann auch zu fördern, dass sie die Fähigkeiten, die sie haben, tatsächlich ein- und umsetzen können. Ich hatte am Anfang ein Problem damit, Menschen, die mir von der Beziehungsebene her nicht so sympathisch waren oder auch nicht nahe gestanden haben, da Vertrauen in deren Fähigkeiten  
170 tatsächlich auch rein zu stecken. Ich habe dann aber die Erfahrung gemacht - halb wurde ich geschoben, halb bin ich freiwillig - dass sich das auch lohnt. Und dass wesentlich mehr Potenzial in den Menschen steckt, als ich oft erst mal angenommen habe von dem Eindruck, den ich von dem- oder derjenigen hatte. Und das ist etwas, was ich auch für mein heutiges Team einsetze. Auch da liegen mir nicht alle am Herzen, ich drücke das jetzt mal so aus, und wo ich auch immer wieder einen Vertrauensvorschuss gebe. Wenn mir allerdings jemand viermal in den Rücken  
175 gefallen ist, dann gibt es da auch keinen Vorschuss mehr.

I: Gut, jetzt machen wir mal einen Schwenker bzw. wir sind ja eigentlich schon mittendrin im Berufsleben. Vielleicht können Sie da noch weiter Ihre persönlichen Erfahrungen schildern, die Sie im Berufs- und Arbeitsleben mit Führung gemacht  
185 haben? Durchaus auch in den früheren Jahren vor Ihrer Tätigkeit im jetzigen Unternehmen. Oder wie auch immer, das kann ich nicht einschätzen, was da bedeutsam war.

IP: Also mein eigentliches Berufsleben, würde ich sagen, hat mit dem Referendariat begonnen. Was ich als sehr positive Erinnerung habe, war die Begleitung während des Referendariats durch die Lehrerinnen und Lehrer, die Tutoren oder Sonstiges waren. Das habe ich in den meisten Fällen als sehr konstruktiv, sehr unterstützend und sehr hilfreich erlebt. Wobei da die Führung sicherlich nicht sehr ausgeprägt ist, weil das einfach eine Mischung ist aus Leiter des Studienseminars,  
190 der in die Lehrproben kommt und einem Feedback gibt, der Ausarbeitungen von einem sehen will. Und die andere Welt, wenn ich meinen Unterricht gemacht habe und den vorbereitet habe oder bei Kolleginnen und Kollegen mit im Unterricht war. So richtig ansetzen würde ich an sich danach, und ich bin danach hier in diesem Unternehmen eingestiegen. Meine erste Führungskraft war ein sehr introvertierter Mensch, also ein wir sagen immer ZDF-Mensch, also Zahlen, Daten, Fakten. Und was mir damals aufgefallen ist, dass das Feedback sehr rar war, das musste ich  
200 mehr oder weniger einklagen. Ich habe erst nach drei Jahren meine erste Beurteilung bekommen und die auch erst nachdem zehn mal oder so bei ihm aufgeschla-

## Transkription Interview E

205 gen bin und gesagt habe „ich will jetzt endlich eine“. Es gab damals kein Regelbeurteilungsverfahren. Wobei die Zusammenarbeit sich recht positiv gestaltet hat. Er hat an manchen Punkten und das war immer dann, wenn es ihm wichtig war, da hat er dann auch mal wirklich einen Flock eingerammt im Sinne von „das ist aber das, wo ich hin will“, wobei er auch durchaus mit mir diskutiert hat. Ich habe dann relativ bald dort eine Führungsposition übernommen, ich war dann Leiterin Ver-

210 kaufsbezirk, das war nach zwei Jahren.  
Wobei es im Grunde auch immer mein Ziel war, eine Führungsposition zu bekommen, weil das ist etwas, was ich mag, was mir liegt, und ich arbeite gerne mit Menschen. Ich habe kein Problem, das kommt aber sicherlich auch durch meine Ausbildung, mich vor Gruppen hinzustellen und den Alleinunterhalter zu machen.  
215 Oder aber auch Menschen zu motivieren, aktiv zu werden und Dinge zu tun. Ich habe mich auch nicht vor Konflikten gescheut, am Anfang sicherlich in der Führungsarbeit selbst bei Menschen, die so etwas wie graue Eminenzen in einem Team waren, denen auch mal negatives Feedback zu geben; das ist mir am Anfang sehr schwer gefallen.

220 I: Meinen Sie mit grauen Eminenzen einfach ältere Kollegen?

IP: Ja, ältere Kollegen, die aber auch bei den anderen Kollegen so eine Führerrolle hatten. Die waren eigentlich gleiche unter gleichen, aber sie waren eben doch  
225 nicht gleich, weil die anderen sich sehr stark an denen orientiert haben und auch auf die gehört haben. Das war am Anfang ein Problem. Ich habe dann meinen Chef selbst in Bezug auf Führung so erlebt. Das war auch so ein Schlüsselerlebnis, die negativen Sachen, die durfte ich immer selber meinen Leuten rüber bringen, und wenn es was Positives gab, also dass jemand befördert worden ist oder  
230 es eine Belohnung gab oder sonst etwas, das hat er immer selber gemacht. Aber das habe ich mir eine Weile angeguckt, und dann ist mir das doch ziemlich auf den Wecker gegangen. Und dann bin ich auch mal bei ihm aufgeschlagen, und ich habe jetzt nicht wörtlich gesagt „ich fühl mich wie ein Mülleimer“, aber ich habe es dann entsprechend doch so ähnlich rüber gebracht und habe gesagt, „ich finde  
235 das nicht ok, er pickt sich die Rosinen raus, und ich darf entsprechend die negativen Dinge machen. Das finde ich nicht in Ordnung, gerade bei meinen Leuten, entweder mache ich alles oder gar nichts, dann soll er zukünftig auch die negativen Botschaften rüber bringen“. Und da muss ich sagen, da war er sehr offen, und dann haben wir das auch wirklich von heute auf morgen entsprechend geändert.

240 I: Das war ihm vorher gar nicht so bewusst?

IP: Ja. Er war nie ein Mensch, also heute würde ich sagen, er war nicht konfliktfähig. Er ist Konflikten immer aus dem Wege gegangen. Und er war auch kein Beziehungsmensch, das heißt also, durch dieses introvertierte und sich auf seine  
245 Zahlen, Daten, Fakten zurückziehende, ein absoluter Fachexperte. Aber Menschen tatsächlich irgendwo hinzuführen, das war nicht so sein Ding. Und andererseits hat er wahrscheinlich auch die Notwendigkeit gesehen, dass er sich dann doch bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab und zu mal sehen lässt, und  
250 dann war so was Positives doch auch eine ganz nette Angelegenheit, dass man doch auch ab und zu mal wieder bei den Leuten sichtbar wird. Und von daher war das etwas von beiden. Einmal, dass es ihm nicht so bewusst war, zum anderen ist es natürlich immer einfacher, wenn ich weiß, ich habe da jemanden, an den kann ich die negativen Sachen delegieren oder da kann ich dann sagen „das ist dein

## Transkription Interview E

255 Job“. Und das Positive, „ich bin ja schließlich der Chef und da kann ich das auch  
machen“. Aber das war dann überhaupt kein Thema. Wie lange habe ich denn da  
als Führungskraft gearbeitet? Ja, sieben Jahre, oder sechs bis sieben Jahre. Dann  
habe ich den Bereich gewechselt und habe dann meine Ausbildung mit meiner  
260 Vertriebserfahrung kombinieren können und bin in den Bereich Qualifizierung ge-  
gangen. Allerdings nicht in die berufliche Weiterbildung, die gab es damals in un-  
serem Unternehmen schon seit langem, sondern der Bereich hatte angefangen  
ein eigenes Vertriebsstraining aufzubauen, was zum Vertrieb gehört hat. Es war  
auch wieder so eine Exotengruppen. Und in dem Bereich ist ein Sachbearbeiter  
265 gesucht worden, und die hatten mich gefragt, ob ich das nicht gerne machen wür-  
de, und da habe ich gesagt „ja, klar. Kombination Studium und was ich bisher ge-  
macht hast, wunderbar“, und da habe ich gewechselt. Und da ergab sich sehr  
schnell die Situation, dass der erste Sachbearbeiter sich beurlauben lassen hat,  
und der Zweite, der da war, das war auch eher so ein ZDF-Mensch. Und der ei-  
gentliche Chef ist in ein Projekt in eine andere Stadt gegangen. Damit hatte ich  
270 dann mehr oder weniger erst mal ohne irgendein Papier die Leitung der Truppe.  
Dazu gehörten damals gut 25 Trainerinnen und Trainer, die in der Republik ver-  
streut waren, und die Vertriebsstrainings gemacht haben und auch Coaching in den  
Vertriebspunkten und in den Telefonmarketingteams hießen sie damals und auch  
im Auftragsmanagement, im Backofficebereich. Und dann habe ich irgendwann  
275 die kommissarische Leitung bekommen. Der hat dann nicht die Bewertung ge-  
kriegt, die er haben wollte, deshalb hat der sich nicht versetzen lassen, hat den  
Posten nicht frei gemacht. Das heißt also, ich habe dann fast zwei Jahre kommis-  
sarisch die Gruppe geleitet. Und das war wieder eine ganz neue Erfahrung, weil  
vorher war es so, dass ich ja meine Mitarbeiter entweder direkt um mich rum hat-  
280 te. Ich hatte noch zwei abgesetzte feste Gruppen, bei denen ich aber ganz regel-  
mäßig war, mindestens einmal in der Woche, manchmal sogar zweimal. Und da  
war dann noch ein Sachbearbeiter außer mir, noch anderthalb Sekretärinnen oder  
Mitarbeiterinnen, und diese 25 Trainerinnen und Trainer, die da irgendwo in der  
Republik rum gekreucht und gefleucht sind, die man irgendwie als wilden Haufen  
285 wieder einfangen musste, denen auch sagen musste, wo es lang geht, aber auch  
sehr kreativ natürlich mit denen zusammen gearbeitet hat, was die Qualifizie-  
rungskonzepte betroffen hat, die Planung, aber auch das ganze drum herum. Und  
Trainer sind so ein besonderer Haufen Mensch. So gut wie fast alle sehr extrover-  
tiert, die meisten sehr, sehr motiviert und natürlich aber auch aufgrund ihrer Aus-  
290 bildung Menschen, die sehr genau hingeguckt haben, was ihre Führungskraft  
macht. Also sehr, sehr kritisch. Ich würde mal sagen, das war kein leichtes Brot,  
zumal die selbst auch zum Teil Führungsseminare als Trainer gemacht haben,  
und von daher mindestens von der Theorie her ja wussten, wie es eigentlich ge-  
hen soll und mich dann natürlich immer sehr stark dran gemessen haben.

295 I: Und Ihnen das auch zurückgespiegelt haben?

IP: Zum Teil direkt ja, da gab es einige, die sich das auch ohne weiteres getraut  
haben. Ich sag mal von der Kultur her war das ja nicht ganz so üblich im Unter-  
300 nehmen in der Vergangenheit. Zum Teil habe ich es mir auch geholt und eingefor-  
dert. Ich habe dann auch relativ schnell eine Teamleiterstruktur aufgebaut, weil 30  
Leute und die in der Republik verstreut, das ging nicht mit einem oder einer als  
Führung. Und das war dann natürlich wiederum eine eigene Sache, das heißt ich  
hatte wiederum Mitarbeiter, die Führungskraft bei mir waren, also Führungskraft  
305 für andere Mitarbeiter. Das war so ganz spannend. Das ist später dann immer

## Transkription Interview E

mehr geworden, weil die Gruppe gewachsen ist, wir haben dann aufgestockt, wir waren dann zum Schluss gut 40. Das war das Vertriebstaining im Privatkundenvertrieb, das gleiche gab es auch im Geschäftskundenvertrieb. 98/99 haben wir miteinander fusioniert, und uns über eine kleine Schleife dann noch organisatorisch so aufgestellt. Die anderen hatten natürlich auch einen Leiter, der sich, das war dann auch noch so ein kleines Schmankerl: Als mein Vorgänger seinen Posten endlich geräumt hat, wurde der entsprechend ausgeschrieben, und ich sage immer mein Pendant im Geschäftskundenvertriebstaining hat sich dann auch auf diesen Posten beworben. Weil der natürlich entsprechend auch ganz gut bewertet und dotiert war. Und da waren wir das erste Mal in einer direkten Konkurrenzsituation miteinander, aber er hat ihn nicht gekriegt. Ich wäre auch stock sauer gewesen, wenn er ihn bekommen hätte, hat er aber Gott sei dank nicht. Wir hatten damals aber dann schon einen gemeinsamen Chef, also im Zuge dieser Wechsel hat natürlich auch mein Chef gewechselt. Meine Chefs waren immer sehr weit weg, und ich habe die wenn es hoch kommt alle zwei Wochen gesehen habe, manchmal sogar nur einmal im Monat. Die haben uns immer machen lassen. Solange mein Laden gelaufen ist, es keine großen Beschwerden gab und die Anforderungen umgesetzt worden sind, und die Feedbacks auch von unseren internen Kunden positiv waren, haben die mich eigentlich in Ruhe gelassen. Der ein oder andere hat mich mal mehr oder mal weniger bei dem unterstützt, wo ich hin wollte, wo ich einfach auch Schützenhilfe gebraucht habe. Das war auch ganz unterschiedlich. Und nachdem wir also fusioniert hatten, haben wir uns dann intern so aufgestellt, dass er im Grunde den Support übernommen hat, also alles was so Planung, Steuerung, Tools und Sonstiges betrifft, und ich hatte die komplette Trainermannschaft. Und das waren dann gut 70 Trainerinnen und Trainer mit einer entsprechenden Führungsstruktur. Das heißt also, ich hatte dann sieben Teamleiter, die diese Teams entsprechend geführt haben, bzw. ich hatte fünf Leiter Bereich, d.h. wir hatten Teams auch bezogen auf unsere Kunden, und der eine hatte selber wieder noch Unterteamleiter. Und das war dann schon eine heiße, eine sehr heiße Phase, weil wir zwei völlig unterschiedliche Kulturen hatten, die dann aufeinander geprallt sind. Und ich hatte natürlich unter mir Führungskräfte, die aus beiden Bereichen kamen, die auch zum Teil einen völlig anderen Anspruch an ihren Job gehabt haben als die anderen. Viele Dinge, die im Altbereich selbstverständlich waren, waren dort „wie kann die so was von uns verlangen“. Aber das hat sich dann so zusammen gerauft. Mein eigener Chef hatte dann ein großes Problem mit mir und meinem Pendant, weil wir miteinander einen riesen Konflikt hatten. Das ist zum Teil dann so schlimm geworden, dass ich fast kurz davor war, alles hinzuschmeißen. Dass ich gesagt habe „also das halte ich nicht mehr aus und das mache ich nicht mehr mit“. Dazu kam, dass auch die Leute, die von ihm bei mir waren und zu mir gekommen sind, gemeinsame Sache mit ihm gemacht haben und versucht haben zu intrigieren.

I: Gegen Sie?

350 IP: Ja. Also es war eine sehr schlimme und eine sehr heiße Phase. Da muss ich sagen, da hat mein damaliger Chef, und da würde ich auch heute sagen, es war der beste Chef, den ich bisher gehabt habe, der hat sich da sehr intensiv mit eingeklinkt. Der hat dann externe Unterstützung geholt.

355 I: Einen Coach?

## Transkription Interview E

IP: Ja. Wir haben dann gemeinsam zwei Sitzungen gehabt a zwei Tage oder anderthalb Tage, in denen wir unseren Konflikt bearbeitet haben. Und den haben wir dann auch wirklich soweit gelöst, dass ich heute mit meinem Pendant, er ist heute  
360 wo ganz anders, ein echt gutes Verhältnis habe. Aber da hat er glaube ich auch darunter schwer gelitten. Also von daher war das sehr, sehr einschneidend.

I: Ging das denn dabei auch um Führung bei diesem Konflikt, den Sie hatten? Hat das auch mit Führung zu tun? Weil wenn ja, dann würde ich gerne noch mal nachfragen, worum es da ging.  
365

IP: Ich würde sagen, es hatte was damit zu tun, „wo ist mein Kompetenzbereich, wo habe ich das sagen und wo hast Du das sagen“, also es hatte eher glaube ich was mit Konkurrenz zu tun als mit Führung. Mit meinem damaligen Chef hatte ich auch ein Thema. Es hat ein Jahr gebraucht bis wir uns zusammen gerauft hatten, weil er einen völlig anderen Führungsstil hatte und auch als Mensch anders war. Woran ich mich sehr schwer erst mal gewöhnen musste war, dass er, ich konnte mich auf Dinge, bei denen ich davon ausgegangen bin, dass ich die mit ihm abgestimmt habe, und da hat er auch eine Entscheidung getroffen und zu der Entscheidung steht er auch, nicht verlassen. Denn er ist ein Mensch, wenn danach jemand gekommen ist mit Argumenten, die er auch wiederum nachvollziehen konnte, hat er durchaus auch eine Entscheidung umgeschmissen. Und das war für mich wahnsinnig schwer damit umzugehen.  
370  
375

I: Dann hat man keine Verlässlichkeit mehr, nicht?  
380

IP: Genau. Und da nachvollziehen zu können und damit mich zu arrangieren, hat eine ganze Weile gedauert. Was das aber dicke aufgewogen hat, war, dass er ein echter Förderer ist. Ich wäre heute nicht in dieser Position, in der ich bin, ohne ihn.  
385 Also er hat mir meinen außertariflichen Vertrag verschafft, ohne dass ich gesagt hätte „hier wie sieht es den mit so was aus“. Also ich muss sagen, davor war ich eher jemand, der gesagt hat „ok, irgendwann wird schon der Lohn für meinen Einsatz und meine Arbeit kommen“. Das erste Mal, das ich da nachhaken musste, war bei dem Chef davor als ich die kommissarische Leitung gemacht habe. Da hatte ich die dann schon über ein Jahr gemacht, aber finanziell oder anderweitig war überhaupt noch nichts rum gekommen, ich hatte immer noch mein normales Sachbearbeitergehalt. Und dann habe ich da mal angeklopft und habe gesagt „hier“, das war das erste Mal, dass ich das auch tatsächlich gemacht habe, war auch was Neues für mich. Und dann war das aber fast, dass ich offene Türen eingerannt bin. Ich habe dann gleich Leistungszulage Stufe 3 gekriegt, und habe dann hinterher gedacht „Mist, hättest mal ein bisschen vorher aufschlagen sollen“. So war das dann auch mit meinem außertariflichen Vertrag, das kam dann so nebenher „ach übrigens, da ruft Sie demnächst wahrscheinlich mal jemand an und will mit ihnen über einen Vertrag reden“. Und da muss ich sagen, dass ich ihm da  
390  
395  
400 sehr, sehr dankbar bin. Wir sehen uns heute noch, zwar sehr unregelmäßig, aber ab und zu. Wir haben ein sehr gutes Verhältnis zueinander. Wir haben auch einen sehr offenen und fairen Umgang miteinander, sehr konstruktiv. Er hat ganz klar gesagt, wenn er Punkte hatte, wo er mit mir nicht einverstanden war. Aber er hat mir auch ganz klares Feedback gegeben, wo die Punkte waren, wo er sehr zufrieden mit mir war. So dass ich da auch immer das Feedback von ihm hatte und auch die Anerkennung. Das ist etwas, was für mich sehr wichtig ist. Ich brauche regelmäßiges Feedback, zu den Dingen, die ich tue, und ich brauche die Aner-  
405

## Transkription Interview E

kennung. Nicht nur von meiner Führungskraft, natürlich auch von meinen internen Kunden, aber auch von meinen Mitarbeitern, auch da ist mir das wichtig. Aber natürlich schwerpunktmäßig von meiner Führungskraft. Und jetzt habe ich seit zwei  
410 Jahren eine neue Führungskraft, das erste Mal eine Frau. Das war am Anfang so, dass ich gedacht habe „ok, wo ist der nächste andere Job, ich muss hier weg“. Sehr verschlossen, sehr distanziert. Persönlich, wenn da mal was kam, hatte ich den Eindruck, ist das aufgesetzt. Weil ihr bewusst ist, da tut man normal etwas.  
415 Also ich hatte nicht den Eindruck, es ist ehrlich gemeint und auch ehrliches Interesse auch an meiner Person. Sie hat von sich privat überhaupt nichts erzählt. Und war dadurch natürlich sehr schwer einschätzbar. Sehr hohen Anspruch, sehr hohe Maßstäbe. Und eine völlig andere Arbeitsweise. Und auch jemand, der sich sehr viel stärker in mein Geschäft involvieren möchte. Also sagen wir mal so, sie  
420 hat das Problem gehabt, dass sie von meinem Job so gut wie keine Ahnung gehabt hat. Inzwischen so ein bisschen. Aber auch da ist es so, dass ich relativ frei arbeiten kann. Auch dadurch, dass mein Büro in einer anderen Stadt ist, bin ich nicht so direkt greifbar. Sie ist auch ein Mensch, wenn man persönlich vor Ort ist, wird man sehr schnell abgegriffen und „gehen Sie mal hier mit hin“ und „übernehmen Sie doch noch mal das“ und „das hätte ich jetzt gerne“ und „möglichst gleich“. Dadurch, dass ich also einfach oft nicht greifbar bin, nicht persönlich für sie greifbar bin, telefonisch na klar, das ist überhaupt kein Thema, werde ich da auch so  
425 gut wie in Ruhe gelassen, was mir sehr wichtig ist. Ich brauche meinen Freiraum, und dass ich Dinge so machen kann wie ich will. Klar kenne ich inzwischen ihre Sensibilitäten. Wo sie wirklich großen Wert drauf legt, ist, dass man bestimmte Dinge mit ihr abstimmt, dass Dinge, die initiiert werden, sie vorher informiert, dass bestimmte Informationen oder Präsentationen oder Sonstiges, die raus gehen oder die meine Mitarbeiter irgendwo präsentieren, dass sie so was vorher sieht und auch sagen kann, was sie anders haben will. Das ist etwas, da muss ich mich erst  
430 dran gewöhnen. Dann hat sie ein, ich würde was sagen, krankhaftes Informationsbedürfnis, das geht da so Hand in Hand miteinander.

I: Krankhaft heißt einfach zu viel? Also sie will alles wissen, was sie eigentlich gar nicht wissen müsste in ihrer Funktion?  
440

IP: Ja, nein, auch nicht nur wissen müsste, sondern, und das ist dann der Punkt, wo sich das negativ auswirkt, sie erinnert sich oft nicht an Informationen, die man ihr gegeben hat. Und dann kommt sie mit Fragen oder mit Aufgaben, dass sie Dinge einfach haben will, wo ich dann sagen muss „hab ich schon geliefert“ oder  
445 „sind Sie informiert worden“. Das habe ich mir dann angewöhnt, definitiv sagen zu können, wann war das und wann kam das Mail. Und inzwischen weil sie auch bemerkt hat ...

I: Da will man sich ja auch absichern, wenn sie das so in Frage stellt, ob das wirklich so war.  
450

IP: Ja, das hat sie allerdings nicht oft versucht, nicht lange gemacht, weil sie schon gemerkt hat, dass das Hand und Fuß hat. Dann kommt aber inzwischen sofort „ach, dann schicken Sie mir es doch noch mal“. Und das ist etwas, was sowohl bei mir als auch bei meinen Leuten, bei denen das dann genauso passiert, sehr negativ ankommt, weil sie sagen „wir haben doch informiert, und das müßte sie doch eigentlich wissen“.  
455

## Transkription Interview E

460 I: Und es ist ja auch Extraarbeit. Das wieder raus zu recherchieren oder noch mal zusammen zu stellen.

465 IP: Ja, es macht Zusatzaufwand. Und auf der anderen Seite, inzwischen hat sich also das Verhältnis sehr, sehr stark verbessert. Kommt sicherlich auch ein Stück damit, ich habe noch zwei Kolleginnen, die auch bei ihr entsprechende Bereiche haben oder Abteilungen, oder wie auch immer man das auch nennt. Wir drei haben untereinander ein sehr offenes Verhältnis und gehen auch sehr offen miteinander um. Wir haben uns alle drei auch sehr schnell untereinander geduzt. Mit der einen bin ich auch so ein bisschen befreundet, wir treffen uns auch mal privat.

470 I: Die sind alle im Qualifizierungsbereich?

475 IP: Nein, nein. Die eine Kollegin hat den Schwerpunkt auf Personalentwicklungsinstrumenten, die macht unseren mitarbeiterorientierten Prozess, die kümmert sich um Karrieresysteme, die machen die Konzepte für die Management-Development-Programme, die machen die Mitarbeiterbefragung, was machen sie noch alles? Ach, ziemlich viel, furchtbar viel, verzetteln sich. Na ja, gut.

I: Aber alle im Personalbereich?

480 IP: Ja, wir gehören also alle zum Personalbereich. Meine Chefin ist also nach dem Bereichsvorstand in der Ebene, also zweite Führungsebene. Und der dritte Bereich betreut die leitenden Angestellten. Und das ist so ihr Bereich, den sie mit uns dreien entsprechend abdeckt. Wir drei haben da, wie gesagt, sehr schnell einen offenen Umgang miteinander. Und das geht natürlich auch an der Chefin nicht spurlos vorbei.

I: Genau, das sagten Sie ja gerade, das ist deutlich besser geworden.

490 IP: Genau. Dazu kommt, mit der einen, die kennt sie schon sehr lange, mit der duzt sie sich auch, allerdings ist diese die einzige aus der Runde, mit der sie sich duzt. Und dazu kommt, ich glaube, das hat auch ein Stück dazu beigetragen, sie ist im letzten Jahr im September Mutter geworden. Sie ist, glaube ich, zwei Jahre jünger als ich, also jetzt gerade 40 geworden dieses Jahr. Dann ist sie sogar drei Jahre jünger, ich werde ja demnächst 43. Ich glaube, das hat sie ein Stück verändert, und das waren auch nicht nur die Hormone, weil diese Veränderung gleichbleibend ist. Sie ist sehr viel menschlicher, wir sprechen auch öfter mal privat. Sie ist sehr viel offener geworden, lockerer, sie erzählt von sich aus mal was Privates, wir lachen auch viel miteinander. Wir haben dreimal im Jahr bis zu viermal einen gemeinsamen Jour-Fixe mit dem gesamten Bereich, also alle Mitarbeiterinnen und  
500 Mitarbeiter und auch wir entsprechend als die Führungskräfte haben einen gemeinsamen Workshop, der geht normalerweise dann von Mittag bis Mittag. Und bei den ersten, muss man dazu sagen, ist sie allerdings auch nie ganz dabei gewesen, weil immer irgendwelche ganz dringenden, hochwichtigen Termine waren. Und beim letzten war sie komplett dabei. Aber auch da ist sie sehr viel lockerer  
505 geworden. Das ist auch bei meinen Mitarbeitern sehr, sehr positiv angekommen. Also klar, ich frage dann auch hinterher nach, und letzten Endes bin ich auch meiner Chefin gegenüber loyal, und das hat mich sehr gefreut. Da ist auch bei ihr eine Veränderung eingetreten. Sie hat nach wie vor einen sehr, sehr hohen Anspruch. Und das zweite Positive ist, ich habe sehr viel von ihr gelernt. Ich weiß, dass ich

## Transkription Interview E

510 nicht ein Mensch bin, der mit Strategie so besonders auf einem freundschaftlichen  
Fuß steht. Ich bin mehr ein Mensch, der gerne operativ tätig ist, ich bin sehr prag-  
matisch, ich packe die Dinge gerne an, ich bringe sie gerne auch zu einer Umset-  
zung und zu einer Lösung. Ich denke auch sicherlich daran, wo will ich hin und wo  
515 soll es mittelfristig hingehen, aber das ganz strukturiert auch einzustielen und bei  
allen möglichen Faktoren auch zu gucken, inwieweit könnte das beeinflussen, wo  
ich dann auch mittelfristig hin will, ist nicht so mein Ding. Ja, ich lebe auch gerne  
im geordneten Chaos. Und ich sage mal, so klein-klein Arbeiten liegen mir über-  
haupt nicht, das ist wieder überhaupt nicht mein Ding, und da bin ich immer heil-  
froh, dass ich in meiner Mannschaft Menschen habe, die da sehr strukturiert sind,  
520 auch sehr ZDF ausgerichtet, die auch mich dazu zwingen, immer wieder bestimm-  
te Dinge zu tun oder strukturiert anzugehen. Das ist für mich wichtig, ich muss so  
von allen Typen ein bisschen was um mich haben. Ich sage mal, manchmal ärge-  
re ich mich dann zwar über die Korinthenkacker, auf der anderen sind sie wichtig,  
weil sie oft vorher sagen „hey, da könnte vielleicht dieses oder jenes passieren“.  
525 Ich weiß auch, dass sie bestimmte Dinge gerne hätte, dass ich die tue, wo ich  
weiß, die passen mit meinen Wertevorstellungen nicht zusammen, und die werde  
ich auch nicht umsetzen, die werde ich auch nicht tun. Damit kann ich aber ganz  
gut leben, und ich glaube, sie auch. Und von daher sage ich mal, hat sich das so  
relativ gut eingespielt.

530

I: Was würden Sie denn insgesamt sagen zu der Führung in Ihrem Unternehmen?  
Wie wird geführt? Es gibt ja bestimmt auch so Leitbilder oder Führungsgrundsät-  
ze. Was bedeutet Führung in Ihrem Unternehmen? Ist ja wahrscheinlich nicht nur  
eine Form?

535

IP: Nein, wenn ich mir unsere Führungs- und Handlungsgrundsätze anschau,  
dann sind die sicherlich sehr fortschrittlich und entsprechen sicherlich in vielem  
dem, was ich mir unter Führung vorstelle. Dann kommen wir aber zu dem, ich  
denke, dass ist überall so, zwischen der Diskrepanz zwischen Anspruch und Rea-  
540 lität. Ich denke mal, dass was in vielen Bereichen inzwischen recht gut gelebt wird,  
ist, Führung definiert sich bei uns in so Unterkompetenzen, in Schlagworten, die  
da heißen: Orientierung geben, Loslassen, Bilanz ziehen. Und ich glaube, das  
sind Dinge, die werden bei uns ganz gut gelebt. Bei dem ein oder anderen hapert  
es sicherlich mit dem Loslassen. Manchmal krankt es an der Orientierung geben,  
545 da wird los gelassen und Bilanz gezogen, ohne dass die Orientierung vorher da  
war, und dann wundern sie sich ...

I: ...wenn die Bilanz nicht stimmt ...

550

IP: ...wenn die Bilanz nicht stimmt. Von daher denke ich mal, es gibt weite Berei-  
che, in denen das auch gelebt wird. Das, was mir aber oft fehlt, und das kommt  
vielleicht auf eine bestimmte Ebene drauf an, was ich hasse wie die Pest ist, wenn  
politisch agiert wird, und wenn es im Grunde nicht um die Sache, um das Ziel, um  
das Ergebnis geht, sondern um die persönlichen Interessen oder um Machtinter-  
555 ressen. Dem kann ich mich aber natürlich in vielen Punkten nicht entziehen, da  
muss ich gucken, wie ich mich da durch schlängle.

Diese Dinge haben aber dazu geführt, dass ich für mich gesagt habe, die Ebene,  
die ich erreicht habe, die reicht mir. Ich will die Leiter nicht noch weiter rauf fallen  
oder rauf steigen.

560

## Transkription Interview E

I: Nur aus dem Grund?

IP: Ja, weil das Arbeitsumfeld, was ich dann habe, mich abschreckt, und das ich nicht will.

565

I: Das ist dann zu politisch, zu strategisch, zu sehr um persönliche Selbst ...?

IP: Ja. Ja. Das ist nicht mein Ding.

570

I: Haben Sie da auch eine konkrete Situation im Hinterkopf, wo genau das sich auch vielleicht negativ auf die Mitarbeiter ausgewirkt hat? Weil klar, es hört sich jetzt erst mal ein bisschen negativ oder auch kritisch zu bewerten an, aber hat es denn wirklich auch negative Auswirkungen gehabt, von denen Sie selber schon betroffen waren oder Ihre Mitarbeiter?

575

IP: Ich direkt nicht, aber indirekt, und auch bei Kolleginnen und Kollegen habe ich das mitbekommen, die gnadenlos verheizt worden sind. Und wenn dann was nicht geklappt hat, was an sich auch gar nicht klappen konnte, hat man die über die Klinge springen lassen. Chefs, die sich nicht vor ihre Mitarbeiter stellen, sondern immer dann, wenn was schief läuft, die nach vorne schieben und die abgewatscht werden. Aber alle Erfolge, die die einbringen, sich selbst auf die Fahne schreiben und damit durch die Gegend laufen. Und das ist etwas, das hasse ich wie die Pest, kann ich überhaupt nicht leiden.

580

585

I: Aber können Sie denn trotzdem Ihre eigene Führungsvorstellung in dem Unternehmen ausleben, in Ihrem eigenen Kontext, in dem Sie tätig sind?

IP: Ja, das kann ich durchaus ausleben.

590

Da kommt natürlich dazu, dass meine Leute, ich habe fünf Telearbeiter. Ich habe insgesamt elf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Davon sind fünf Telearbeiter in der Republik verstreut, die habe ich auch mitgebracht aus der alten Trainermannschaft. Das waren schwerpunktmäßig meine Leiter in der Altorganisation, die damals auch schon organisatorisch zur Zentrale gehört haben. Während die Trainer organisatorisch woanders angehängt waren, obwohl sie für uns gearbeitet haben und von uns gesteuert und geführt worden sind, aber da gibt es ja immer so Organisationsmodelle. Vier davon habe ich mitgebracht, und habe zwei, in Kürze drei in Darmstadt sitzen und auch drei in Hannover, da habe ich also noch einen zweiten Hauptstandort. Dadurch müssen die natürlich sehr eigenverantwortlich arbeiten. Das, was für die sicherlich auch neu war, was ich aber inzwischen auch als sehr positiv empfinde, und wo ich einfach sage, das verdanke ich meiner Chefin, ist, dass ich sehr viel stärker Orientierung gebe und auch stärker Bilanz ziehe mit denen. Das ist etwas, das waren die vorher nicht so gewohnt. Und die müssen inzwischen stärker Dinge mit mir abstimmen, weil einfach für mich deutlich geworden ist, wenn ich das nicht mit denen tue, dann schlägt es irgendwann bei meiner Chefin auf, und ich will nicht, dass sie dort in einem negativen Licht auftauchen.

595

600

605

610

Und das hat sich aber inzwischen sehr gut eingespielt, und da wo ich sie laufen lassen kann, da lasse ich sie laufen. Ich führe viele Mitarbeitergespräche neben unserem regulären, offiziell eingeführten Mitarbeiterjahresgespräch, was einmal im Jahr geführt wird, was für alle durchweg sehr wichtig ist und was sie als sehr, sehr positiv bewerten. Ich duze mich mit allen meinen Leuten, auch das ist mir wichtig. Ich brauche zu allen eine persönliche Beziehungsebene.

## Transkription Interview E

615 IP: Es gibt eine ganze Menge Konflikte, da läuft nicht immer alles reibungslos. Und  
sicherlich dadurch, dass vier eine Trainerausbildung haben, läuft vieles natürlich  
auf einer anderen Ebene. Aber ich habe ein sehr offenes Klima untereinander, und  
das war auch etwas, was ich erst in den letzten Jahren gelernt habe, ich habe als  
Führungskraft nicht die Aufgabe, dass ich alle Dinge ansprechen muss, sondern  
ich kann mich inzwischen auch manchmal zurücklehnen, wenn irgendwas im  
620 Team nicht rund läuft. Weil da gibt es Menschen, die sprechen das dann schon an  
und die sagen dann auch „hey Leute, das finde ich nun aber überhaupt nicht gut“  
und „damit bin ich aber überhaupt nicht einverstanden“ und „Ihr werdet dafür be-  
zahlt, und das ist Euer Job, und das habt Ihr aus meiner Sicht verdammt noch mal  
genauso zu tun wie ich das tue“. Was ich als sehr entspannend für mich empfinde,  
was aber natürlich auch entsprechend das Team weiter bringt und fördert. Und  
625 von daher muss ich sagen, kann ich das was ich mir von Führung vorstelle, das  
kann ich gegenüber meinen Mitarbeitern umsetzen, ja.

I: Würden Sie denn sagen, dass sich Ihr Führungsverhalten in den letzten Jahren  
verändert hat?

630 IP: Ja.

I: Inwiefern?

635 IP: Ich denke einmal durch die Erfahrung, die ich gemacht habe, habe ich mein  
Führungsverhalten verändert. Durch die Feedbacks, die ich bekommen habe. Ich  
glaube, dass sich meine Wahrnehmung verändert hat, dass ich heute bestimmte  
Dinge früher erkenne oder aber auch nicht überbewerte oder auch erstmal abwar-  
640 ten kann bevor ich überhaupt für mich ein Urteil fälle. Da wo ich früher sehr viel  
schneller mit einem Urteil zur Hand war, da beleuchte ich heute sehr viel stärker  
auch noch die andere Seite. Und ich glaube, dass ich mir eher bewusst bin, was  
bestimmte Dinge für Emotionen oder auch Einstellungen bei meinen Mitarbeiterin-  
nen und Mitarbeitern auslösen können oder auslösen. Was ich heute stärker ein-  
fordere, ist ein Verständnis für meine Situation. Und was ich heute stärker mache,  
645 ist Hintergründe erläutern, warum tue ich das so und so, warum fordere ich dies  
und jenes, und warum ist das und jenes notwendig. Meine Leute neigen alle dazu  
mit mir zu diskutieren, wenn sie was nicht machen wollen oder ihnen was nicht  
passt oder nicht gefällt. Und da kann ich heute auch sehr viel eher, wo ich früher  
noch fünfmal diskutiert habe, heute eher sagen „es tut mir leid, es ist so und das  
650 musst du akzeptieren“. Das sind so die Hauptpunkte. Und ich kriege auch von  
meinen Leuten, ich habe ja nun einige, die mich seit fünf Jahren als Führungskraft  
haben, die mir wieder spiegeln, dass ich mich als Führungskraft verändert habe,  
und das in einigen Punkten auch in ihren Augen durchaus positiv.

655 I: Jetzt würde ich gerne auf den weiteren Bedarf an Kompetenzentwicklung einge-  
hen, den Sie vielleicht für sich selber sehen. Vielleicht können Sie mir ein bisschen  
was darüber erzählen, an welchen Maßnahmen speziell zur Kompetenzentwick-  
lung für Führungskräfte Sie teilgenommen haben? Das ist ja wahrscheinlich eine  
Fülle von Maßnahmen gewesen. Vielleicht fallen Ihnen ja spontan welche ein, die  
660 auch wichtig waren für Sie?

## Transkription Interview E

IP: Ja. Ich sage mal neben Grundlagen Führung oder Führen im Vertrieb, wo entsprechend schwerpunktmäßig sicherlich Grundlagenwissen vermittelt worden ist, wo wir aber auch Rollenspiele gemacht haben. Oder aber entsprechende auch Rollenspiele gemacht worden sind, da ist mir das ein oder andere schon auch noch in Erinnerung. Ein sehr wichtiges Seminar für mich war eine Maßnahme, das war zu einem Zeitpunkt, wo ich gerade aus dem Vertrieb in die Qualifizierung gewechselt habe. Da war ich ja noch keine, also ich war ja halb noch Führungskraft im Vertrieb und hatte dann ja eine Sachbearbeiterfunktion. Und da haben die einen Piloten im Grunde gemacht für Leiterin und Leiter Verkaufsbezirk, und das Ding nannte sich „Erfolg hat nur der Aktive“. Und das war eine Maßnahme, die wirklich bei mir Potenziale geweckt hat und aktiviert hat, wo ich auch wirklich Dinge umgesetzt habe und direkt angegangen bin. Ich hatte auch dann natürlich den Rahmen, die Möglichkeiten das zu tun. Und was besonders in Erinnerung geblieben ist, ich habe dann, das war so eine meiner ersten Aufgaben im neuen Bereich, ich habe dann eine so genannte Kaltabfrage gemacht. Das heißt drei Monate nach der Maßnahme mit einem Fragebogen, die Menschen, die an dieser Maßnahme teilgenommen haben, angeschrieben, die Fragen hatte ich selbst entworfen, aber es ging schwerpunktmäßig darum „haben Sie was umgesetzt“, „was haben Sie umgesetzt“, „was waren für Sie die entscheidenden Punkte in der Maßnahme“. Das waren so die drei Schwerpunkte der Fragen. Und wahnsinnig überraschend war, dass 70 % tatsächlich, ich würde mal sagen, 30, 40 % der Dinge, die wir im Seminar angesprochen und gemacht haben, angegangen sind und gemacht haben. Und das war ein wahnsinnig hoher Prozentsatz, wo ich dann gedacht habe „wow, toll dass du damals dabei sein konntest“. Das war eine sehr wichtige Maßnahme für mich.

I: Können Sie da noch konkret sagen, was das war, was so das Gewinnbringende daran war? Waren es die Vermittlungsmethoden, oder war es die Konstellation der Teilnehmer?

IP: Ja. Es war eine Kombination von allem. Wobei ich sagen würde, der entscheidende Punkt war, dass die Trainerin Dinge, die im emotionalen oder zwischenmenschlichen Bereich ablaufen, begreifbar gemacht hat. Ein Schlüsselerlebnis aus dieser Maßnahme für mich war, ich war damals ja noch in der alten Niederlassung, und hatte dort inzwischen für diese Übergangszeit eine neue Chefin. Mein Chef war an sich schon weg, und da hat jemand kommissarisch das gemacht, und dann gab es noch eine Abteilungsleiterin, mit der ich sehr viel zu dem Zeitpunkt zu tun hatte, weil wir mitten in einer Umorganisation waren, wo ich also auch noch stark involviert war. Und mit der hatte ich einen riesen Konflikt, weil die war nicht offen, die konnte keine Kritik vertragen, hat aber auch keine ausgeteilt, und die hat sich nicht bewegt. Entscheidungen hat sie nicht getroffen, hat aber auch keine anderen Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt, und mit der war ich wirklich nur auf Konfrontationskurs. Und das Thema habe ich dort ins Seminar mitgebracht, und habe gesagt „ich weiß nicht, was ich da machen soll. Also am liebsten würde ich mit der überhaupt nicht mehr reden. Und ich versuche auch im Moment, ich vermeide jeglichen Kontakt zu ihr, wo es nur geht“. Und dann hat die Trainerin, die hatte so ein Gummiseil, und dann hat sie gesagt „ok, greifen Sie das jetzt mal auf der einen Seite an“. Und sie hat das dann auf der anderen Seite gegriffen, und dann hat sie da so ein bisschen dran gezogen, und ich dann auch, man geht da dann ja so ein bisschen mit. Und dann haben wir uns auch beide mal so ganz nach außen gelehnt, und dann hat sie gesagt „so, und jetzt lassen Sie los“. Und

## Transkription Interview E

dann habe ich das Seil losgelassen, und das war aber irgendwie blöd. „Wie geht's Ihnen jetzt“. Da habe ich gesagt „das ist nicht so, also das gefällt mir eigentlich jetzt nicht“. Und da sagt sie „ja, Sie müssen sich jetzt überlegen, was Sie mit Ihrer Chefin da machen wollen. Im Moment sind Sie so, beide lehnen sich nach außen. Sie müssen sich jetzt entscheiden, wollen Sie das Seil wirklich los lassen“. Und das hat einfach etwas ausgelöst. Und was noch sehr, sehr wichtig für mich war, ich habe ein Jahr lang eine Frauenfördermaßnahme mitgemacht. Das war auch eine sehr, sehr wichtige Maßnahme für mich, sowohl was das Thema Führung betrifft als auch was das Thema Umgang miteinander, Kommunikation, Konflikt und Sonstiges betrifft. Also das war für mich und für meine Entwicklung eine sehr, sehr wichtige Maßnahme. In die Zeit fiel damals der Konflikt mit dem Kollegen, und da hat auch diese Maßnahme dazu beigetragen, dass ich erstens nicht das Handtuch geschmissen habe ganz, und zweitens, dass ich auch damit wiederum auch noch ein Stück anders umgehen konnte, aber auch mir zum Teil eine andere Sichtweise mir einfach so vermittelt wurde zu diesem Konflikt, und das war gut. Davon abgesehen, dass ich lauter tolle Frauen kennen gelernt habe, und dass einfach eine tolle Maßnahme war. Ja.

730

I: Welchen weiteren Bedarf an Kompetenzentwicklung, an Führungskompetenzentwicklung haben Sie denn noch aus Ihrer Sicht? Was könnten Sie noch gebrauchen, was wäre hilfreich?

735

IP: Das, wo ich für mich noch einen Bedarf sehe, aber das ist wahrscheinlich schwierig eine Maßnahme zu finden, das geht eher in Richtung von Praxisbeispiele aufarbeiten, ist das Thema Konfliktgespräche führen. Weil ich merke, ich neige zu zwei Extremen: Ich versuche erst mal die Dinge sehr moderat rüber zu bringen, und da habe ich festgestellt, dann wird oft nicht registriert, was ich eigentlich sagen will, oder es wird nicht verstanden. Und dann neige ich zu dem anderen Extrem, knallhart zu sagen „so geht es nicht“, und da muss ich was ändern. Sicherlich ist das personenabhängig, der eine verkräftet dann so was. Der andere oder die andere hat dann damit ein Problem. Aber da habe ich für mich noch nicht so den richtigen Mittelweg gefunden. Das ist etwas, wo ich sage, das würde ich gerne noch mal trainieren. Das heißt auch mit jemandem, der dabei ist und der mir dann hinterher auch ein direktes Feedback geben kann, und sagt „ok, da würde ich eher so und so einsteigen“. Weil ich denke mal so, das Grundwerkzeug und die Grundtendenzen und die Grundsachen, ich glaube die beherrsche ich. Da geht es auch nicht darum, irgendetwas abzuspulen oder sich an einem Leitfaden zu halten oder so was, sondern das habe ich einfach verinnerlicht. Aber da merke ich einfach, da würde es mir vielleicht gut tun, wenn ich da noch mal ein Head-on mir irgendwo holen könnte. Ja, und dann ein Thema, das ist die Strategie.

740

745

750

755

I: Ok, ich habe jetzt noch eine kleine Übung mitgebracht, die dauert nicht lange, die ist auch nicht schwer. Ich habe einen Zettel vorbereitet, wenn Sie sich den einfach mal angucken würden. Da geht es darum, wichtige Ereignisse festzuhalten, die wichtig waren für Ihre Führung, die Sie im Laufe Ihres Lebens gemacht haben. Da würde ich Sie bitten, dass Sie hier in der ersten Spalte mit dem entsprechenden Alter, drei wichtige Ereignisse aufschreiben. Worum ging es da in Bezug auf Führung. Dann in der zweiten Spalte, was war das Besondere oder Herausragende. Und dann in der dritten Spalte, was haben Sie daraus gelernt, was war positiv oder auch negativ bei diesem Ereignis insgesamt.

760

## Transkription Interview E

(Gerät ausgemacht solange wie sie schrieb.)

765

IP: Das war eine Erkenntnis für mich, also ich fühle mich in Gruppen sehr wohl. Oder in Teams, je nachdem wie ich das bezeichnen will. Und für mich war das oft so, das ist mir in dieser Phase erst bewusst geworden, dass ich, also ich hatte ein Team, da habe ich mich gefühlt als wäre ich ein Mitglied von denen. Und da ist mir  
770 aber irgendwann bewusst geworden „ich bin aber trotzdem immer im Fokus, und die gucken, was ich mache“. Und da kann ich nicht nur so sein, dass ich mit denen zusammen was mache, sondern ich muss mir meiner Rolle als Führungskraft bewusst sein. Das war etwas, was ich da für mich als entscheidenden Punkt mitgenommen habe.

775

I: Haben Sie auch heraus bekommen, was das eigentlich ist, also was das Besondere daran war an Ihnen oder an Ihrem Verhalten? Also was diese besondere Position auch in der Gruppe ausgemacht hat, woher kam das, dass Sie eine prominente Rolle hatten und nicht anscheinend nicht ganz gleich waren mit den anderen?  
780

IP: Weil ich deren offizielle Führungskraft war. Ich war deren offizielle Chefin.

I: Ach so, offiziell. Ich dachte, es wäre jetzt inoffiziell gewesen, dass Sie ...

785

IP: Nein, nein. Ich sage mal so, ich bin sicherlich jemand, der nicht wenig spricht und deswegen dann in den Vordergrund tritt ab und zu. Aber das war so das, wo ich eigentlich gedacht habe „ok, ich lehne mich zurück, ich bin eine von denen“, da ist mir dann bewusst geworden, das kann ich noch so oft tun, die werden trotzdem  
790 bei mir immer genau hingucken. Und da muss ich einfach aufpassen, dass ich nicht zu bestimmten Menschen mehr hin tendiere, weil das sofort registriert und bewertet wird. Sich der Rolle wirklich auch bewusst zu sein, das war ein wichtiges Ereignis. Ich glaube, das war 1999, da muss ich 39 gewesen sein.

795

IP: Ja, ich würde sagen, das war es.

I: Ja. Können Sie mir das gerade noch mal so erzählen, was Sie aufgeschrieben haben?

800

IP: Ja. Also ich denke mal, das hat so eine Grundlage bei mir gelegt. Wobei wenn ich nicht dahin tendiert hätte von meinen persönlichen Eigenschaften her, hätte ich das sicherlich nicht gemacht, wäre sicherlich auch nicht aktiv in der hessischen Sportjugend tätig gewesen oder auch im Verein. Und das war auch die Entscheidung für mich hinterher ein Lehramtsstudium zu machen nach dem Abi. Weil mir  
805 das so viel Spaß gemacht hat, so wohl die Arbeit im Verein als auch in der hessischen Sportjugend. Wo ich einfach gemerkt habe, ich kann gut mit Jugendlichen, aber nicht mit kleinen Kindern.

I: Die ganz kleinen nicht?

810

IP: Nein, reden können sollten sie schon. Auch Grundschule oder so wäre nicht mein Fall gewesen, das weiß ich ganz genau. Fünfte Klasse geht, aber so richtig wohl gefühlt habe ich mich in der mittleren und in der Oberstufe. Das ist so das, wo ich merke, dass ich einfach am meisten bewirken kann mit meiner Art oder mit

## Transkription Interview E

815 dem was ich tue. Dann sicherlich meine Erfahrungen als Leiterin Verkaufsbezirk. Ich hatte dort ungefähr 30 Mitarbeiter, drei Teamleiterinnen und Mitarbeiterinnen, schwerpunktmäßig Frauen, auch ein paar Männer dabei. Ich denke, die Themen waren wirklich Konflikte und aber auch Zusammenarbeit, weil das da auch untereinander natürlich entsprechendes gab. Und das, was ich geschildert habe, die  
820 Konsequenz für mich ist, mir heute da bewusst zu sein, als Führungskraft bei meinen Mitarbeitern stehe ich im Fokus, werde besonders beobachtet und werden Dinge auch entsprechend bewertet. Was mir vorher nie so bewusst war, und ich dann manchmal aus allen Wolken gefallen bin, wenn Leute eine Einschätzung von einer Situation oder einem Sachverhalt wiedergegeben haben, den ich überhaupt  
825 nicht nachvollziehen konnte, und dann aber klar war, ok, aufgrund dessen, was ich irgendwo mal getan habe und wie ich mich verhalten habe, haben sie einfach diesen Schluss gezogen, Punkt. Und ich denke auch, dass das BTC für mich ein ganz wichtiger Schritt war, weil das war wirklich einmal dieses Lernen im Prozess und dadurch auch wirklich das, was ich gerade in der Gruppe entsprechend, ja  
830 klar waren die Blöcke für die Themen da vorgegeben, aber wie wir an den Themen gearbeitet haben, hat die Gruppe bestimmt. Und ich denke mal, das hat einfach zu einer Verbesserung der Wahrnehmung geführt, aber auch zu einem besseren Umgang mit Konflikten. Das war ein Thema mit dort, was uns sowohl als Gruppe selbst betraf, als auch was wir als Thema bearbeitet haben, und ich glaube,  
835 be, das war ein ganz wichtiger Punkt.

I: Ja, prima. Ok. Ich bin mit meinen Fragen dann eigentlich soweit durch, und würde Sie einfach bitten, wenn es noch etwas Wichtiges gibt in Bezug auf das ganze Thema Führung, was ich jetzt noch nicht gefragt habe, was Ihnen aber jetzt spontan noch einfällt, dann würde ich Sie bitten, dass Sie mir dazu noch was sagen.  
840

IP: Ja, es gibt noch einen wichtigen Punkt, ein für mich ganz zentrales Thema im Bereich Führung, wo ich auch lange gebraucht habe, bis ich da für mich den richtigen Weg gefunden habe, und das hängt aber viel mit den Punkten zusammen,  
845 die ich vorher genannt habe, das ist das Thema Wertschätzung. Das ist das Thema Wertschätzung, gerade auch bei Mitarbeitern, mit denen ich einen Konflikt habe oder aber die mir persönlich nicht so sympathisch sind. Weil ich da gemerkt habe, dass wenn jemand bei mir unten durch war früher, dann war er auch unten durch, und dann hat der auch keine Wertschätzung mehr erfahren. Und das war  
850 etwas, wo ich mit mir selber nicht zufrieden war, wo ich gesagt habe „das ist nicht ok“, das ist ungerecht und auch den Menschen gegenüber unfair. Auf der anderen Seite habe ich aber gesagt, ich bin kein Mensch, der jemandem, wo ich sage, das gefällt mir nicht, was der tut, dann so tut als wäre das gut oder als wäre da alles neutral und alles in Butter. Das heißt aber auch, ein wertschätzender Umgang  
855 miteinander, auch wenn Dinge nicht so sind wie sie sein sollten. Und das war für mich ein sehr, sehr zentrales Thema, an dem ich auch gerade während des BTCs sehr stark gearbeitet habe. Und da muss ich sagen, dass ich ...

I: Also diese Echtheit oder Authentizität?  
860

IP: Ja. Weil ich hasse Aufgesetztes wie die Pest, und ich weiß ganz genau, das nimmt auch jeder andere bei mir wahr. Wenn das, was ich sage, nicht ernst ist, nicht ehrlich gemeint ist, merkt der das. Und da bin ich auch nicht bereit, mich zu verstellen, sondern da ging es mir wirklich darum, dieses Thema zu verinnerlichen  
865 und für mich selber einen Weg zu finden, mir selbst auch deutlich zu machen, die-

## Transkription Interview E

870 ser Mensch, egal wie er ist, und auch was immer er tut, grundsätzlich versucht jeder Mensch sein bestes, manchmal versucht er halt das beste für sich selbst, aber das ist eben auch dann sein bestes. Und vom Grundansatz her ist das erst mal ein Mensch, der ist genauso wertvoll wie du selbst. Und diese Wertschätzung der Person noch rüber zu bringen, auch wenn ich Kritik übe. Und das war ein sehr zentrales Thema, wo ich glaube, dass ich in den letzten drei Jahren einen sehr großen Schritt nach vorne gemacht habe. Dass ich also auch heute wertschätzend mit Leuten umgehen kann, auch die, die mir nicht so besonders liegen.

875 I: Und war dieses Thema nur wichtig, nur in Anführungsstrichen, in Bezug auf den Mitarbeiter oder war es auch wichtig aufgrund eines Unternehmensinteresses? Weil ich kann mir vorstellen, dass man auch aus einem Unternehmensinteresse heraus sagen muss „na ja, ich muss mal über meinen Schatten springen, auch wenn ich den nicht mag, muss ich aber dennoch mit ihm eine Arbeitsform finden, weil“ ...

885 IP: Das hat sicherlich mit dazu beigetragen, die Erkenntnis, man trifft Menschen manchmal mehrmals als zweimal im Leben. Und wenn ich mich einmal mit ihnen überworfen habe und treffe sie dann das zweite Mal, dann ist die Basis, auf der wir zusammen arbeiten, vielleicht nicht ganz so positiv. Und auf der anderen Seite aber auch, wenn mir das Leben dadurch ein Stück leichter machen, weil wenn ich jemanden nicht leiden kann, und ich agiere ständig gegen den, damit mache ich mir das Leben nicht einfacher, sondern es erzeugt eigentlich eher nur Negatives. Und das muss ich mir ja selber nicht antun, und ich muss auch dem Menschen nichts antun, weil verändern kann ich ihn sowieso nicht, wenn dann kann ich nur mich verändern, und das dann auch tatsächlich ins Verhalten zu übernehmen, war bestimmt genauso ein wichtiger Aspekt. Weil es gibt eben auch Kolleginnen und Kollegen, die ich eigentlich nicht riechen kann, aber ich habe mit ihnen zu tun, und ich muss mit ihnen umgehen.

895 I: Oder muss sie vielleicht auch führen, nicht?

900 IP: Ja, so schlimm ist es Gott sei Dank bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht, aber ok, das kann einem ja auch passieren. Und von daher ist das sicherlich von beiden Seiten her ein Thema.

I: Ok. Gut. Dann mache ich das Gerät mal aus.

(Ende)



## Ihre Erfahrungen zur ‚Führung‘: Interview B

Ziel dieser Übung ist es, durch die Betrachtung von ‚Führung‘ im Lebensüberblick nachzuvollziehen, wie die verschiedenen Erfahrungen aufeinander aufbauen und sich zu einer einheitlichen Einstellung verdichten.

- Bitte markieren Sie in der ersten Spalte zu dem Thema ‚Führung‘ spontan lebensgeschichtlich **drei wichtige Ereignisse** und eventuell das genaue Alter.
- Tragen Sie in der zweiten Spalte ein Stichwort dazu auf, was an dem jeweiligen Ereignis das Besondere, das Hervorstechende war.
- In der letzten Spalte bitte ich Sie für jedes Ereignis die Frage zu beantworten: „Was habe ich daraus gelernt (positiv und negativ)? Welche äußeren und/oder inneren Konsequenzen habe ich daraus gezogen?“

Lebensjahre

Lebensjahre	wichtige Ereignisse	Stichwort	positive oder negative Konsequenzen
45	Alternative Neues Unternehmen Obere Führungskraft	neuer Start 2. Schritt	Aufbau / Bewegen + verändern es macht Spaß + ist aber auch hart
32	Abteilungsleiter	1. Schritt	Bestätigung
20	Schülersprecher	Mittelpunkt	Konfliktmanagement

## Ihre Erfahrungen zur ‚Führung‘: Interview C

Ziel dieser Übung ist es, durch die Betrachtung von ‚Führung‘ im Lebensüberblick nachzuvollziehen, wie die verschiedenen Erfahrungen aufeinander aufbauen und sich zu einer einheitlichen Einstellung verdichten.

- Bitte markieren Sie in der ersten Spalte zu dem Thema ‚Führung‘ spontan lebensgeschichtlich **drei wichtige Ereignisse** und eventuell das genaue Alter.
- Tragen Sie in der zweiten Spalte ein Stichwort dazu auf, was an dem jeweiligen Ereignis das Besondere, das Hervorstechende war.
- In der letzten Spalte bitte ich Sie für jedes Ereignis die Frage zu beantworten: „Was habe ich daraus gelernt (positiv und negativ)? Welche äußeren und/oder inneren Konsequenzen habe ich daraus gezogen?“

Lebensjahre

Lebensjahre	wichtige Ereignisse	Stichwort	positive oder negative Konsequenzen
33	Alkohol am Arbeitsplatz	Wie gehe ich mit Mitarbeitern mit Suchtproblemen um	Persönliche Grenzen ziehen – Helfersyndrom
23	Stress mit direktem Vorgesetztem	Auseinandersetzung mit Betriebsrat und Vorgesetztem	Vorwurf den Betrieb zu steuern / Erfahrung in Belastbarkeit und Organisation für Vorgesetzten „Bedrohung“ zu sein
14	Zelten mit der Heimgruppe im Ausland	ich bin anders u. mache meins	Akzeptanz für mich

## Ihre Erfahrungen zur ‚Führung‘: Interview D

Ziel dieser Übung ist es, durch die Betrachtung von ‚Führung‘ im Lebensüberblick nachzuvollziehen, wie die verschiedenen Erfahrungen aufeinander aufbauen und sich zu einer einheitlichen Einstellung verdichten.

- Bitte markieren Sie in der ersten Spalte zu dem Thema ‚Führung‘ spontan lebensgeschichtlich **drei wichtige Ereignisse** und eventuell das genaue Alter.
- Tragen Sie in der zweiten Spalte ein Stichwort dazu auf, was an dem jeweiligen Ereignis das Besondere, das Hervorstechende war.
- In der letzten Spalte bitte ich Sie für jedes Ereignis die Frage zu beantworten: „Was habe ich daraus gelernt (positiv und negativ)? Welche äußeren und/oder inneren Konsequenzen habe ich daraus gezogen?“

Lebensjahre

37	die Erkenntnis Mitarbeiterführung vor Operationalisierung durch Assistententätigkeit	sich selbst treu bleiben, dem Chef „nein“ zu sagen.	lieber „Contra“ als Angepasstsein, => mich gibt es nicht anders
35	erste Führungsaufgabe als Leiterin mit eigenem Personal + Budget	hart, herausfordernd aber zu schaffen	sich nicht persönlich betroffen fühlen, Eigenmotivation herzustellen
16	Gruppenleiterin in der Jugendarbeit / Ferienfreizeit	etwas zu bewegen, verändern	Umgang mit Menschen, in verschiedenen Beziehungssituationen (Kinder, Eltern, Behörden ...) => will ich immer wieder machen!
	wichtige Ereignisse	Stichwort	positive oder negative Konsequenzen

## Ihre Erfahrungen zur ‚Führung‘: Interview E

Ziel dieser Übung ist es, durch die Betrachtung von ‚Führung‘ im Lebensüberblick nachzuvollziehen, wie die verschiedenen Erfahrungen aufeinander aufbauen und sich zu einer einheitlichen Einstellung verdichten.

- Bitte markieren Sie in der ersten Spalte zu dem Thema ‚Führung‘ spontan lebensgeschichtlich **drei wichtige Ereignisse** und eventuell das genaue Alter.
- Tragen Sie in der zweiten Spalte ein Stichwort dazu auf, was an dem jeweiligen Ereignis das Besondere, das Hervorstechende war.
- In der letzten Spalte bitte ich Sie für jedes Ereignis die Frage zu beantworten: „Was habe ich daraus gelernt (positiv und negativ)? Welche äußeren und/oder inneren Konsequenzen habe ich daraus gezogen?“

Lebensjahre

39	Berufsbegleitendes Coaching und Training (Frauenförderungsmaßnahme über 1 Jahr)	Lernen im Prozess	Verbesserung der Wahrnehmung, besserer Umgang mit Konflikten
30	Leiterin Verkaufsbezirk, 30 MA 3 Teamleiterinnen	Konflikte, Zusammenarbeit	Als FÜKR stehe ich im Fokus der MA, auch wenn ich mich selbst als „Gleiche“ sehe
17	Übungsleiterausbildung, Betreuerin von Freizeiten u. Tätigkeit im Verein	Zusammenarbeit in Gruppen, Kooperation, „Miteinander“	Entscheidung für das Lehramtsstudium (+)

wichtige Ereignisse

Stichwort

positive oder negative Konsequenzen