

Feierabend, Lisa

Working Paper

Moderne Führungsstile und deren Übereinstimmung mit den Anforderungen der Generation Z unter Berücksichtigung von New-Work-Aspekten

Arbeitspapiere der FOM, No. 85

Provided in Cooperation with:

FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Suggested Citation: Feierabend, Lisa (2023) : Moderne Führungsstile und deren Übereinstimmung mit den Anforderungen der Generation Z unter Berücksichtigung von New-Work-Aspekten, Arbeitspapiere der FOM, No. 85, ISBN 978-3-89275-311-7, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/278825>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Nr.
85

Moderne Führungsstile und deren Übereinstimmung mit den Anforderungen der Generation Z unter Berücksichtigung von New-Work-Aspekten

~
Lisa Feierabend

Arbeitspapiere der FOM

Lisa Feierabend

Moderne Führungsstile und deren Übereinstimmung mit den Anforderungen der Generation Z unter Berücksichtigung von New-Work-Aspekten

Arbeitspapiere der FOM, Nr. 85

Essen 2023

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (E-Book)

ISBN 978-3-89275-310-0 (Print) – ISBN 978-3-89275-311-7 (E-Book)

Dieses Werk wird herausgegeben von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2023 by



Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Lisa Feierabend

*Moderne Führungsstile und deren Übereinstimmung mit
den Anforderungen der Generation Z unter Berücksichti-
gung von New-Work-Aspekten*

Arbeitspapiere der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Nr. 85, Essen 2023

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (E-Book)

ISBN 978-3-89275-310-0 (Print) – ISBN 978-3-89275-311-7 (E-Book)

Vorwort

Der Führungsstil hat einen zentralen Einfluss auf die Zufriedenheit, Motivation und auch die Bindung der Mitarbeitenden an eine Organisation. Dies betrifft insbesondere die Berufsanfängerinnen und -anfänger sowie Personen, die kurz vor dem Eintritt in das Berufsleben stehen.

Die Generation Z, zu der die zwischen 1995 und 2010 geborenen Menschen zählen, setzt sich derzeit aus Schülerinnen und Schülern, Studierenden, Auszubildenden und jungen Berufseinsteigenden zusammen. Unternehmen stehen aktuell vor der Herausforderung, sich mit den Erwartungen dieser Generation auseinanderzusetzen, um Rekrutierungserfolge zu erhöhen und anschließend die jungen Berufstätigen als Mitarbeitende zu halten. Die Vertreterinnen bzw. Vertreter der Generation Z zeichnen sich dadurch aus, dass sie in einer digitalen Welt aufgewachsen sind. Sie weisen im Vergleich zu vorherigen Generationen ein stark verändertes Wertesystem auf, beispielsweise in Bezug auf die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber oder das Verhältnis von Berufs- und Privatleben.

Die Studie von Lisa Feierabend untersucht mit einem qualitativen Forschungsansatz, inwieweit moderne Führungsstile mit den Anforderungen der Generation Z vereinbar sind. Im Fokus der Arbeit stehen dabei das Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard, das 3-D-Modell von Reddin sowie das SCARF-Modell nach Rock. Des Weiteren wird der Wandel der Arbeitswelt im Sinne des New-Work-Konzepts mit einem Rückgang der Präsenzkultur, flexiblen Arbeitszeiten, flachen Hierarchien und zunehmender Selbstbestimmung dargestellt. Der empirische Teil umfasst qualitative Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Generation Z, die inhaltsanalytisch ausgewertet werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung weisen darauf hin, dass der Wandel des Führungsverständnisses im Rahmen des New-Work-Paradigmas grundsätzlich den Vorstellungen der Generation Z entspricht. Die Teilnehmenden wünschen sich abwechslungsreiche und komplexe Aufgaben sowie auf ihre Kompetenzen abgestimmte Entscheidungsspielräume und zeigen die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme. Es wird deutlich, dass eine Trennung von Berufs- und Privatleben aufgrund von Homeoffice und mobilen Endgeräten herausfordernd ist, gleichzeitig aber als wichtig erachtet wird.

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse werden Handlungsempfehlungen insbesondere für Führungskräfte sowie Human-Resources-Bereiche von Unternehmen abgeleitet. Diese befassen sich beispielsweise mit der Gestaltung flexibler Rahmenbedingungen für die Arbeitnehmenden der Generation Z in Bezug auf die Arbeitszeiten und den Arbeitsort. Zu berücksichtigen sind weiterhin die

Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Bezug auf die Selbstverwirklichung und -entfaltung, der Wunsch nach einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe sowie nach Wertschätzung als Voraussetzung für Leistung. Nach Einschätzung der Autorin besteht weiterer Forschungsbedarf zu einzelnen Facetten des Führungsverhaltens mit Blick auf die Anforderungen der Generation Z.

Insoweit hoffe ich, dass der vorliegende Beitrag vielschichtige Impulse stiften kann und wünsche Ihnen eine gewinnbringende Lektüre.

Essen, im März 2023

Prof. Dr. Thomas Heupel

Prorektor Forschung der FOM Hochschule

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	9
1.1 Problemstellung	9
1.2 Zielsetzung und Gang der Arbeit	10
2 Definitiorische Grundlagen.....	13
2.1 Generation Z	13
2.2 Führungsstile.....	17
2.2.1 Begriffsbestimmung Führung	17
2.2.2 Ein- und zweidimensionale Führungsstile.....	18
2.2.3 Drei- und mehrdimensionale Führungsstile	22
2.3 New Work.....	27
3 Stand der Forschung	29
4 Qualitative Analyse.....	36
4.1 Forschungsmethode	36
4.2 Gütekriterien.....	40
4.3 Leitfadententwicklung.....	42
4.4 Wahl der Probandinnen und Probanden.....	46
4.5 Interviewdurchführung.....	49
4.6 Auswertungsmethode	50
4.6.1 Transkription.....	50
4.6.2 Inhaltsanalyse	51
4.7 Ergebnisse der Interviews.....	53
5 Fazit.....	66
5.1 Handlungsempfehlungen	66
5.2 Kritische Reflektion und Ausblick.....	69
6 Literaturverzeichnis	74
7 Anhang	88

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesellschaftliche Herausforderungen – Sicht der Generation Z.....	16
Abbildung 2: Managerial Grid nach Blake und Mouton	19
Abbildung 3: 3-D-Modell nach Reddin.....	22
Abbildung 4: Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard.....	24
Abbildung 5: Darstellung der inhaltlichen Vorgehensweise	29
Abbildung 6: Klassifikationskriterien für eine mündliche Befragung.....	38
Abbildung 7: Führungsstilbestimmung – Interviewfrage Nr. 23.....	63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gegenüberstellung der erwerbstätigen Generationen.....	13
Tabelle 2: Werthaltung der Generation Z in Bezug auf das Berufsleben	30
Tabelle 3: Wahl der Probandinnen und Probanden	46

1 Einleitung

„Der Nutzen guter Führung kann enorm sein, der Schaden schlechter Führung auch.“¹

1.1 Problemstellung

Das Humankapital eines Unternehmens stellt einen Wettbewerbsvorteil dar und ist maßgeblich für den langfristigen Erfolg. In Zeiten von Fachkräftemangel, welcher durch den demografischen Wandel vorangetrieben wird, steht einer Vielzahl an zu besetzenden Arbeitsstellen eine deutlich geringere Zahl an qualifizierten Personen gegenüber.² Der Wettkampf der Unternehmen um begabte Personen wird auch als „War for Talents“ bezeichnet.³ Globalisierung und Digitalisierung fungieren als Treiber, da sich aus diesen voranschreitenden Megatrends die Anzahl an miteinander konkurrierenden Unternehmen erhöht und ein Abwandern der Mitarbeitenden in das Ausland ermöglicht wird. Dies wird als Brain-Drain bezeichnet. Dem steht allerdings auch die Möglichkeit gegenüber, qualifizierte Mitarbeitende aus dem Ausland anzuwerben, was einen Brain-Gain darstellt.⁴

Der Fokus liegt derzeit auf den Anhängerinnen und Anhängern der Generation Z, da diese Berufsanfängerinnen und -anfänger sind bzw. in den nächsten Jahren in das Erwerbsleben eintreten werden. Es liegt an den Unternehmen, sich mit den Anforderungen der Generation Z auseinanderzusetzen, um diese nach erfolgreicher Rekrutierung langfristig im Unternehmen halten zu können. Die Personalführung nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein, da diese wesentlich für die Zufriedenheit, Motivation und Bindung der Mitarbeitenden verantwortlich ist. In einer volatilen, ungewissen, komplexen und mehrdeutigen Welt, die durch das englische Akronym „VUCA“-Welt beschrieben wird, gewinnen diese Führungsziele zunehmend an Bedeutung.⁵ Da es sich zudem bei dem Arbeitsmarkt um einen Arbeitnehmermarkt handelt, ergibt sich als Konsequenz aus mangelnder Mitarbeitendenzufriedenheit schneller und häufiger eine Fluktuation. Unternehmen, die ihre Personalführung nicht zeitgemäß betreiben, werden von

¹ Hügelmeier, P., Glöggler, A., Integrität, 2020, S. 1.

² Vgl. Krüger, K.-H., Wertewandel, 2016, S. 40; Berthel, J., Becker, F. G., Personalarbeit, 2017, S. 237.

³ Vgl. Vielmetter, G., Sell, Y., Megatrends, 2014, S. 10.

⁴ Vgl. Hansen, N. K., Hauff, S., Talentmanagement, 2019, S. 40.

⁵ Vgl. Fleming, K., Delves, R., Leader, 2017, S. 2; Golob, N., Ullrich, M., Work, 2019, S. 98; Petry, T., Personalführung, 2019, S. 45–46; Gläser, W., VUCA, o. J., o. S.

Unternehmen, welche die Bedeutung dessen erkannt haben und aktiv Adaptationen vornehmen, abgehängt.⁶

Zusätzlich befindet sich derzeit unter dem Megatrend New Work die gesamte Arbeitswelt in einem Wandel. Die voranschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt, die mit einer zunehmenden Automatisierung der Arbeitsplätze verbunden ist, stellt sowohl eine Herausforderung für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende dar.⁷ Das Auftreten psychischer, meist affektiver Erkrankungen, wie beispielsweise dem Burnout-Syndrom, welches durch andauernden Stress und Überlastung am Arbeitsplatz hervorgerufen wird, nimmt zu.⁸ Eine Ausrichtung der Personalführung auf die veränderten Arbeitsbedingungen ist erforderlich. Außerdem ist das Mindset für den erfolgreichen Wandel in die neue Arbeitswelt entscheidend. An dieser Stelle sind Mitarbeitende der Generation Z für die Unternehmen hilfreich, da diese als sogenannte „Digital Natives“ die Unternehmen dabei unterstützen, den Digitalisierungsprozess zu beschleunigen und eine neue Unternehmenskultur mit agiler Unternehmensstruktur aufzubauen.⁹ Die Generation Z weist jedoch ein verändertes Wertesystem im Vergleich zu vorherigen Generationen auf und stellt abweichende Anforderungen an die Personalführung. Um die Potentiale als Unternehmen abschöpfen zu können, bedarf es des richtigen Umgangs mit jungen und zukünftigen Berufseinsteigenden.¹⁰ Führungsstilmodelle verfolgen den Zweck einer Richtungsweisung bzw. Verhaltensanleitung für Führungskräfte. Durch neue Erkenntnisgewinne im Zeitverlauf unterliegen die verschiedenen Konzepte immer wieder Anpassungen und Weiterentwicklungen. Moderne Führungsstile müssen den disruptiven Zeiten und insbesondere den Bedürfnissen der Generation Z gerecht werden.

1.2 Zielsetzung und Gang der Arbeit

Da Unternehmen sich aktuell insbesondere auf die Generation Z fokussieren sollten, konzentriert sich die Bachelor-Thesis auf diese Generation. Das Ziel liegt in der Beantwortung der Forschungsfrage: „Inwieweit harmonieren die modernen Führungsstile mit den Anforderungen der Generation Z?“

⁶ Vgl. Hamm, I., Köhler, W., Wettbewerbsfaktor, 2020, S. 2.

⁷ Vgl. Lorra, J., Möltner, H., Empowerment, 2021, S. 323.

⁸ Vgl. Berend, B., Brohm-Badry, M., Souveränität, 2020, S. 19.

⁹ Vgl. Golob, N., Ullrich, M., Work, 2019, S. 94–95.

¹⁰ Vgl. Krüger, K., Fachkräftemangel, 2018, S. 16.

Die Bachelor-Thesis wird sich daher zunächst im Rahmen der definitorischen Grundlagen mit der Generation Z beschäftigen. Dabei werden auch Verknüpfungen zu den weiteren erwerbstätigen Generationen herausgestellt. Anschließend erfolgt die Begriffsbestimmung von Führung, um darauf aufbauend verschiedene Führungsstile zu beschreiben. Zuerst werden die eindimensionalen Führungsstile nach Lewin erläutert, es folgen die zweidimensionalen Führungsstilmodelle Managerial Grid nach Blake und Mouton sowie der transaktionale und transformationale Führungsstil nach Bass. Im darauffolgenden Unterkapitel werden drei- und mehrdimensionale Führungsstile vorgestellt, welche im Rahmen der Bachelor-Thesis als moderne Führungsstile bezeichnet werden. Darunter fällt das 3-D-Modell nach Reddin, das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard sowie das SCARF-Modell nach Rock. Das letzte Kapitel innerhalb der definitorischen Grundlagen befasst sich mit dem Megatrend New Work.

Im Kapitel zum Stand der Forschung werden die ausgewählten modernen Führungsstile mit den Anforderungen der Generation Z nach aktueller Literatur in Verbindung gebracht. Außerdem wird auf den bisherigen Kenntnisstand zur Einstellung der Generation Z im Hinblick auf New Work eingegangen. Daraus lässt sich ableiten, ob und inwieweit die Bedürfnisse und Werte durch die neue Arbeitswelt geprägt sind und damit Einfluss auf die Erwartungshaltung der Generation Z hinsichtlich ihrer Führung haben. Zudem wird ersichtlich, inwieweit New-Work-Aspekte Berücksichtigung in den modernen Führungsstilen finden. Damit erfolgt eine erste Eignungsprüfung moderner Führungsstile in Bezug auf ihre Zukunftsfähigkeit.

Im Hauptteil der Bachelor-Thesis findet eine qualitative Analyse in Form von Interviews mit Anhängerinnen und Anhängern der Generation Z statt, welche einen Erkenntnisgewinn über den Stand der Forschung hinaus zum Ziel hat und auch bisherige Erkenntnisse überprüft. Dazu wird zunächst die gewählte Forschungsmethode präsentiert sowie auf die qualitätssichernden Gütekriterien eingegangen. Weiterhin wird die Vorgehensweise in der Leitfadententwicklung für die Interviews erläutert sowie im Nachgang die Wahl der Probandinnen und Probanden. Auf die Erläuterung der Interviewdurchführung folgt die Darstellung der Auswertungsmethode. Diese beinhaltet sowohl Informationen zur Transkription als auch zur Inhaltsanalyse. Anschließend werden die Ergebnisse der Interviews mit Bezug zum Stand der Forschung aufgeführt.

Im Fazit werden aus den Ergebnissen Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet. Diese sind insbesondere für den Human-Resources-Bereich sowie für Führungskräfte jeglicher Bereiche und Unternehmen von Bedeutung. Die Bachelor-Thesis ist auch für die Anhängerinnen und Anhänger der Generation Z

hilfreich, da die Lektüre zu einer bewussteren Wahrnehmung der eigenen Bedürfnisse beitragen kann, welche im nächsten Schritt den Vorgesetzten gegenüber kommuniziert werden können. Auf diese Weise kann auch die Generation Z selbst aktiv werden und zu einer zukünftigen Erfüllung ihrer Anforderungen an Führung in der beruflichen Praxis beitragen. Im letzten Unterkapitel erfolgt die Beantwortung der Forschungsfrage, außerdem wird die Bachelor-Thesis einer kritischen Reflektion unterzogen. Zusätzlich erfolgen thematische Anregungen hinsichtlich weiterer Forschungsbedarfe für eine mögliche auf der Bachelor-Thesis aufbauende Forschung.

2 Definitive Grundlagen

2.1 Generation Z

Generationen werden gebildet, um Menschen anhand ihrer Geburtenjahrgänge in bestimmte Bevölkerungsgruppen einzuteilen. Für diese Abgrenzung werden Geburtenjahrgangsspannen von ungefähr fünfzehn Jahren herangezogen.¹¹ Hinsichtlich des konkreten Beginns bzw. Ende einer Geburtenjahrgangsspanne liegen abhängig von der Literatur leichte Abweichungen vor. Die Menschen innerhalb einer Generation weisen allgemeine Tendenzen hinsichtlich ihres Wertesystems und ihrer Bedürfnisse auf. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Anhängerinnen und Anhänger einer Generation in der prägenden Zeit ihrer Kindheit und Jugend den gleichen Ereignissen, wie beispielsweise einem Krieg, einer Krise oder einem politischen Umschwung, ausgesetzt waren.¹² Im Berufsleben lassen sich derzeit vier verschiedene Generationen identifizieren, welche in der nachfolgenden Tabelle einander gegenübergestellt werden.¹³ Diese Differenzierung ist für die Bachelor-Thesis von Bedeutung, da die Besonderheiten und Charaktermerkmale der Generation Z erst im Vergleich zu den vorherigen Generationen deutlich werden. Es wird ersichtlich, inwieweit das Wertesystem der Generation Z in Konfrontation bzw. in Harmonie zu den Wertesystemen der anderen erwerbstätigen Generationen steht. Weiterhin wird für die spätere Analyse bereits herausgestellt, zu welcher Altersgruppe die Probandinnen und Probanden gehören dürfen und welche Einstellungen diese voraussichtlich aufweisen.

Tabelle 1: Gegenüberstellung der erwerbstätigen Generationen

	Babyboomer ab 1950 Geborene	Generation X ab 1965 Geborene	Generation Y ab 1980 Geborene	Generation Z ab 1995 Geborene
Erziehung	Autoritäre Erziehung (durchschnittlich viele Kinder, sind nicht Lebensmittelpunkt / Sinnstifter von Familien)	Wichtiger Wert in der Erziehung: Selbstbestimmung	Selbstbestärkende und ressourcenorientierte Erziehung	Eltern sind Sparringspartner und Berater, Erziehung auf Augenhöhe

¹¹ Vgl. Mahmoud, A. B. u. a., Workplace, 2021, S. 194.

¹² Vgl. Fintz, A. S., Leading, 2014, S. 8; Steckl, M. u. a., Arbeitgeberattraktivität, 2019, S. 212.

¹³ Vgl. Leslie, B. u. a., Environment, 2021, S. 173.

Prägende Einflüsse	Wirtschaftswunder, Mondlandung	Individualisierung, Protestbewegungen	Multi-Optionen-Konsum, Nutzung von Computern	Wirtschafts- und Finanzkrise, Corona-Krise
Typische Charakteristika	Idealistisch, Optimistisch, Gewissenhaft	Zynisch, Skeptisch, Perspektivlos	Optimistisch, Leistungsbereit, Selbstbewusst	Realistisch, Flatterhaft, Technologieaffin
Berufliche Situation	Berufserfahrene mit z. T. geringer Qualifikation	Etablierte Fach- und Führungskräfte	Gut ausgebildete Berufseinsteiger	Schülerinnen und Schüler, Studierende, Auszubildende und junge Berufseinsteiger
Beziehung zum Arbeitgeber	Hohe Loyalität, oftmals ein Leben lang bei einem Arbeitgeber	Geringe Loyalität gegenüber dem Unternehmen, vielmehr gegenüber direktem Vorgesetzten	Geringe Loyalität gegenüber Arbeitgeber, vielmehr gegenüber Tätigkeit	Sehr geringe Loyalität
Führung und Autorität	Führungsverantwortung, Respekt von Autorität und Hierarchie	Kein Interesse an Führungsverantwortung, skeptisch gegenüber Autorität	Motiviert durch Führungsverantwortung, Akzeptanz von Autorität nur wenn karriererelevant	Ablehnung von Führungsverantwortung, kaum Respekt gegenüber Autorität
Beruf und Privatleben	Fokus auf Arbeitsleben, Ausgleich von Arbeit und Beruf wichtig	Fokus auf Privatleben, Ausgleich von Arbeit und Beruf wichtiger	Fokus auf Arbeitsleben, Fließender Übergang zwischen Berufs- und Privatleben	Fokus auf Privatleben, klare Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben
Berufliche Ziele/Werte	Langfristige Stabilität und Sicherheit, wenig Veränderung	Zufriedenheit und glückliches Leben an erster Stelle, nur notwendige Veränderungen, flexible Arbeitszeiten	Unternehmerische Möglichkeiten, Weiterentwicklung, klare Karrierewege, offen gegenüber häufiger Veränderung, Spaß am Arbeitsplatz	Sicherheit des Arbeitsplatzes, Entschleunigung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Steckl, M. u. a., Arbeitgeberattraktivität, 2019, S. 213; Schlotter, L., Hubert, P., Tools, 2020, S. 4.

Zur Generation Z zählen Menschen, die ab 1995 bis zum Jahr 2010 hin geboren wurden.¹⁴ Sie haben beispielsweise die Wirtschafts- und Finanzkrise, weltweite Verunsicherung und zunehmenden Terrorismus miterlebt. Auch die Corona-Krise hat mit ihren einhergehenden Einschränkungen in die Freiräume einen prägenden Einfluss auf die Anhängerinnen und Anhänger der Generation Z. In Bezug auf typische Charaktereigenschaften wird die Generation als realistisch, flatterhaft und technologieaffin beschrieben.¹⁵ Durch das Aufwachsen im digitalen Zeitalter finden auch Bezeichnungen wie „iGeneration“ oder „Digital Natives“ Anwendung.¹⁶ Derzeit sind die Anhängerinnen und Anhänger dieser Generation Schülerinnen und Schüler, Studierende, Auszubildende und junge Berufseinsteigende. Es herrscht ein erhöhter Bildungsdruck mit zahlreichen Optionen zur beruflichen Orientierung.¹⁷ Weiterhin leidet die Generation Z unter „Fear Of Missing Out“ (abgekürzt „FOMO“), da durch Social Media der Druck erzeugt wird, ein besonderes und aufregendes Leben führen zu müssen.¹⁸ Die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber ist noch geringer als bei den vorherigen Generationen X und Y. Das Erziehungsverhältnis zeichnet sich dadurch aus, dass Eltern eine beratende Funktion einnehmen, ihren Kindern auf Augenhöhe begegnen und sie in innerfamiliäre Entscheidungen einbeziehen.¹⁹ Aus diesem Grund lehnt die Generation Z Führungsverantwortung ab und Autorität wird kaum respektiert.²⁰ Der Fokus liegt wie bei der Generation X erneut auf dem Privatleben und es ist eine klare Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben gewünscht. Weiterhin legen die Anhängerinnen und Anhänger der Generation Z Wert auf Arbeitsplatzsicherheit und Entschleunigung, um in der unbeständigen Zeit zur Ruhe kommen zu können.²¹

Der nachfolgenden Statistik liegt die Fragestellung „Welche der gesellschaftlichen Herausforderungen bereiten Ihnen die größten Sorgen?“²² zugrunde. Für die Statistik wurden zu Beginn des Jahres 2021 über 8.000 Personen im Alter von 17–26 Jahren – demzufolge Anhängerinnen und Anhänger der Generation Z – befragt. Die Statistik stellt die Angaben im Vergleich zum Jahr 2020 dar. Die größte Herausforderung wird mit 28 Prozent in Klimawandel und Umweltschutz

¹⁴ Vgl. Tomasian, B., Move, 2019, S. 24.

¹⁵ Vgl. Rembser, M., Kring, W., Führen, 2016, S. 11; Vogt, M., Hoffnungsträger, 2019, S. 46.

¹⁶ Vgl. Tomasian, B., Move, 2019, S. 24; Klaffke, M., Charakteristika, 2021, S. 101–102.

¹⁷ Vgl. Klaffke, M., Charakteristika, 2021, S. 107.

¹⁸ Vgl. Schlotter, L., Hubert, P., Tools, 2020, S. 52.

¹⁹ Vgl. Rembser, M., Kring, W., Führen, 2016, S. 12; Klaffke, M., Charakteristika, 2021, S. 107.

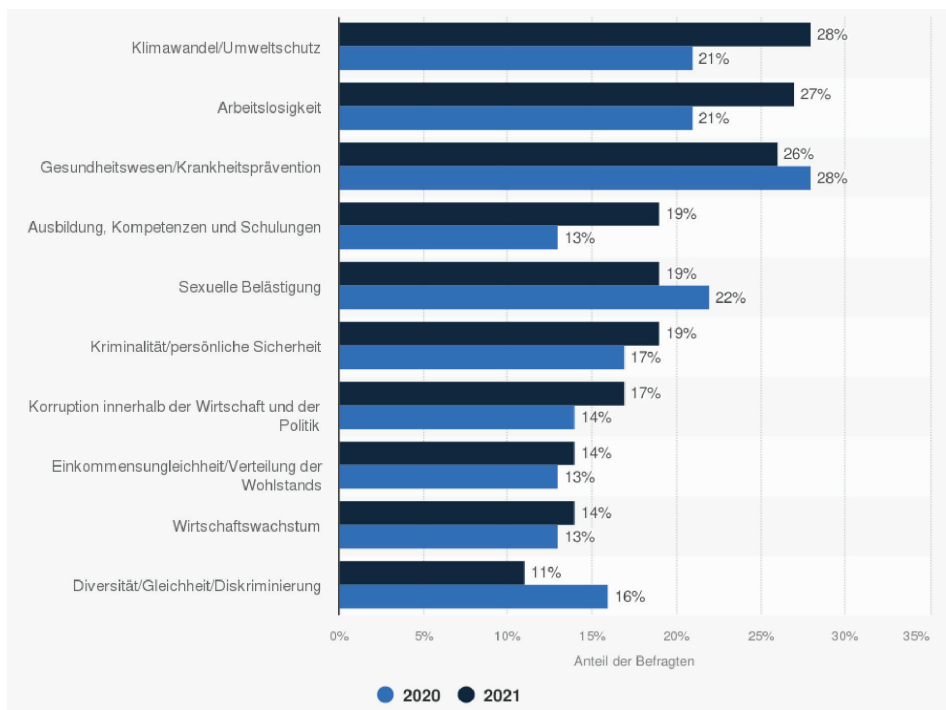
²⁰ Vgl. Schlotter, L., Hubert, P., Tools, 2020, S. 33.

²¹ Vgl. Krüger, K.-H., Wertewandel, 2016, S. 60–62.

²² Deloitte, Herausforderungen, 2021, o. S.

gesehen. Es folgt Arbeitslosigkeit, dann Gesundheitswesen und Krankenprävention mit 26 Prozent. Den Angehörigen der Generation Z wird nachgesagt, dass sie aufgrund des zunehmenden Gefühls von Unsicherheit am ehesten unter Depressionen und Angstzuständen leiden würden.²³ Daher achten ihre Anhängerinnen und Anhänger neben der Arbeitsplatzsicherheit auch verstärkt auf das Betriebsklima, die Unternehmenskultur sowie auf die soziale Unterstützung im Berufsleben.²⁴ Die geringste Herausforderung liegt mit 11 Prozent bei Diversität, Gleichheit und Diskriminierung. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Multikulturalisierung der Gesellschaft ein Teil der Sozialisationsphase der Generation Z ist und als Vorteil betrachtet wird.²⁵

Abbildung 1: Gesellschaftliche Herausforderungen – Sicht der Generation Z



Quelle: Deloitte, Herausforderungen, 2021, o. S.

²³ Vgl. Schroth, H., Workplace, 2019, S. 5–6.

²⁴ Vgl. Steckl, M. u. a., Arbeitgeberattraktivität, 2019, S. 217.

²⁵ Vgl. Lippold, D., Führungskultur, 2019, S. 29; Tomasian, B., Move, 2019, S. 26; Cyfert, S., Tools, 2021, S. 4; Klaffke, M., Charakteristika, 2021, S. 105.

2.2 Führungsstile

Bevor konkrete Führungsstile vorgestellt werden, wird zunächst erläutert, was allgemein unter Führung bzw. einem Führungsstil zu verstehen ist und wie sich der Begriff Führung weiter untergliedern lässt. Ein einheitliches Verständnis des Begriffs stellt eine wichtige Grundlage für die Forschungsarbeit dar.

2.2.1 Begriffsbestimmung Führung

Unter Führung wird die Einflussnahme der Führungskraft auf die Mitarbeitenden zur gemeinsamen Zielerreichung verstanden.²⁶ Es lässt sich eine Differenzierung in Management und Leadership vornehmen, die Warren Bennis wie folgt verdeutlicht: „The manager does things right; the leader does the right thing.“²⁷ Folglich beschränkt sich Management auf die optimale Verwaltung und Aufgabenausführung unter Planung, Organisation und Kontrolle der Mitarbeitenden. Charakteristisch ist die Akzeptanz des Status quo hinsichtlich bereits etablierter Werte, Überzeugungen und Regeln. Leadership hingegen ist darauf ausgerichtet, bessere Wege der Aufgabenerfüllung zu finden, Innovation voranzutreiben und Visionen zu verfolgen, um zukunftsfähig zu sein. Der Status quo wird hier in Frage gestellt und es wird auf Vertrauen und Identifikation gesetzt.²⁸ Sowohl Management als auch Leadership sind bedeutsame Bestandteile der Führung.²⁹

Der Führungsstil bezeichnet das halbwegs konsistente Verhalten der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitenden.³⁰ Durch die Anzahl an berücksichtigten Dimensionen und deren jeweiliger Ausprägung lassen sich Führungsstilkonzepte und einzelne Führungsstile voneinander unterscheiden. Die Bachelor-Thesis nimmt dahingehend eine Aufteilung in eindimensionale, zweidimensionale sowie in drei- bzw. mehrdimensionale Führungsstile vor. Innerhalb dieser Differenzierung werden die Führungsstilmodelle anhand ihrer Veröffentlichungsjahre chronologisch vorgestellt.

²⁶ Vgl. Gasche, R., Führungsalltag, 2018, S. 7–8; Schmalzried, L. u. a., Führung, 2022, S. 4.

²⁷ Bennis, W. G., Century, 1989, S. 7.

²⁸ Vgl. Srica, V., Harmony, 2014, S. 34.

²⁹ Vgl. Franken, S., Diversity, 2010, S. 14; Thomas, P. u. a., Human, 2012, S. 64–65; Dillerup, R., Stoi, R., Unternehmensführung, 2013, S. 8; Steinert, C., Büser, T., Spot-Leadership, 2018, S. 3.

³⁰ Vgl. Berthel, J., Becker, F. G., Personalarbeit, 2017, S. 175; Michalke, A., Mitarbeiterführung, 2021, S. 15.

2.2.2 Ein- und zweidimensionale Führungsstile

Eindimensionale Führungsansätze befassen sich lediglich mit dem Kriterium des Entscheidungsspielraums der Mitarbeitenden und haben damit den Vorteil ihrer einfachen Verständlichkeit. Bekannt sind in diesem Zusammenhang der autoritäre, kooperative und laissez-faire Führungsstil nach Lewin aus dem Jahr 1939. Der Handlungsspielraum der Mitarbeitenden nimmt in der genannten Reihenfolge immer weiter zu. Demzufolge erhalten die Mitarbeitenden beim autoritären Führungsstil keine Möglichkeit zur Mitbestimmung. Entscheidungsfindungen finden ausschließlich durch die Führungskraft statt, die zudem die Aufgabendurchführung kontrolliert. Im Gegensatz dazu werden die Mitarbeitenden im Rahmen des kooperativen Führungsstils in Entscheidungen involviert und kritische Äußerungen begrüßt. Somit teilt sich die Verantwortung auf das gesamte Team auf und die Führungskraft wirkt unterstützend und motivierend auf ihre Mitarbeitenden ein. Wird der laissez-faire Führungsstil angewandt, werden Entscheidungsfindung sowie Verantwortungsübernahme vollständig auf die Mitarbeitenden übertragen. Es findet keine Einflussnahme durch die Führungskraft statt, sondern lediglich die passive Bereitstellung der Arbeitsmittel.³¹

Das Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt aus dem Jahr 1958 verfolgt diese Eindimensionalität ebenfalls und erweitert lediglich das Spektrum an möglichen Führungsstilen.³² Da die Berücksichtigung dieser einen Dimension des Entscheidungsspielraums jedoch keine reale Führungssituation abbilden kann, folgten zweidimensionale Führungsstiltheorien. Aus Studien zur Beschreibung des Führungsverhaltens wie beispielsweise die Ohio-State-Studien aus dem Jahr 1953 kristallisierten sich durch die Antworten der Befragten die Dimensionen Aufgaben- und Mitarbeitendenorientierung heraus. Die Kombination ihrer jeweiligen voneinander unabhängigen Ausprägung ergibt verschiedene Führungsstile.³³

Ein Vertreter zweidimensionaler Führungsstile ist das Verhaltensgitter bzw. Managerial Grid nach Blake und Mouton aus dem Jahr 1964.³⁴ Die nachfolgende Abbildung zeigt die Mitarbeitendenorientierung auf der y-Achse und die Aufgabenorientierung auf der x-Achse und deren jeweilige Ausprägung von niedrig bis

³¹ Vgl. Lewin, K. u. a., *Climates*, 1939, S. 273; Berthel, J., Becker, F. G., *Personalarbeit*, 2017, S. 177–178.

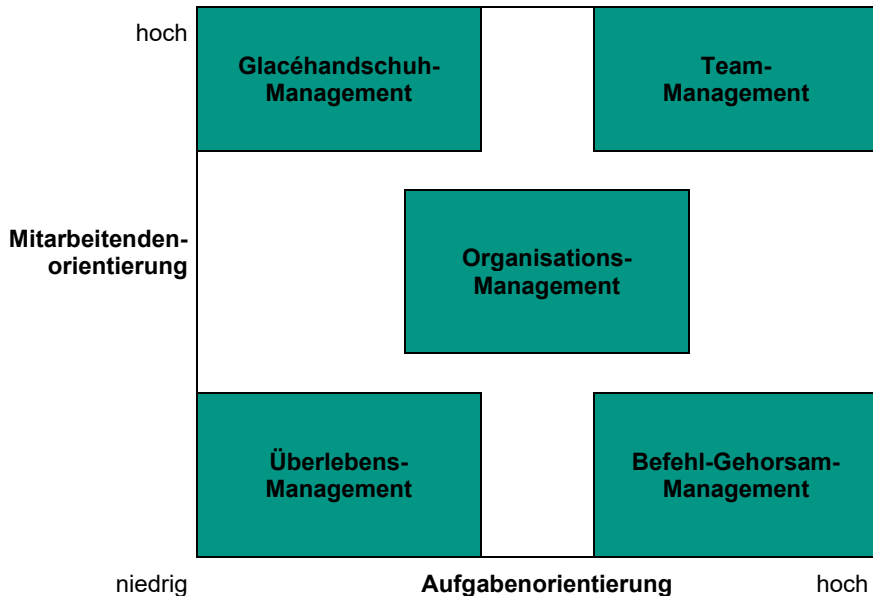
³² Vgl. Scholz, C., *Personalmanagement*, 2014, S. 1123.

³³ Vgl. Franken, S., *Diversity*, 2010, S. 262; Berthel, J., Becker, F. G., *Personalarbeit*, 2017, S. 179–181; Stippler, M. u. a., *Trends*, 2010, S. 5–6.

³⁴ Vgl. Boerner, S., *Führungsstile*, 2004, S. 318; Berthel, J., Becker, F. G., *Personalarbeit*, 2017, S. 206.

hoch. Während Aspekte der Dimension Mitarbeitendenorientierung beispielsweise Respekt, Vertrauensaufbau, Wohlbefinden der Mitarbeitenden und Beziehungspflege sind, zählen zu der Dimension der Aufgabenorientierung die Parameter Regeln, Delegation, Arbeitsmenge und maximaler Einsatz der Arbeitskräfte. Aus dem Verhaltensgitter ergeben sich fünf verschiedene Führungsstile.³⁵

Abbildung 2: Managerial Grid nach Blake und Mouton



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blake, R. R., Mouton, J. S., Grid, 1966, S. 389; Lippold, D., Führungskultur, 2019, S. 15.

Beim „Überlebensmanagement“ liegt sowohl eine geringe Orientierung am Menschen als auch an der Aufgabe vor. Die Führungskraft bringt sich lediglich in einem Ausmaß ein, welches für die Vermeidung einer Kündigung reicht. Dies ist mit dem laissez-fairen Führungsstil nach Lewin vergleichbar.³⁶ Ist die Mitarbeitendenorientierung hoch, liegt „Glacéhandschuh-Management“ vor. Die Führungskraft möchte von den Mitarbeitenden gemocht werden und legt den Fokus auf ein gutes Betriebsklima und weniger auf die Arbeitsleistung. Ist die Aufgabenorientierung hoch, liegt „Befehl-Gehorsam-Management“ vor. Die Führungskraft leidet unter Versagensängsten, weshalb viel Kontrolle ausgeübt sowie

³⁵ Vgl. Scholz, C., Personalmanagement, 2014, S. 1137.

³⁶ Vgl. Baumann-Habersack, F. H., Autorität, 2021, S. 29.

Dominanz ausgestrahlt wird. Vergleichbar ist dies mit dem autoritären Führungsstil nach Lewin. Sind Aufgaben- und Mitarbeitendenorientierung hoch, liegt „Teammanagement“ vor, welches zu einer hohen Arbeitsleistung und zu Vertrauensaufbau führt. Der fünfte Führungsstil, welcher sich aus dem Managerial Grid entnehmen lässt, ist das „Organisationsmanagement“. Das Gleichgewicht führt zu genügender Arbeitsleistung und bewahrt eine zufriedenstellende Betriebsmoral.³⁷ Kritisch zu sehen ist, dass die Wahl des Führungsstils nicht in Abhängigkeit von der Situation getroffen wird.³⁸

Weiterhin existiert das zweidimensionale Führungsstilmodell aus transaktionalem und transformationalem Führungsstil von Bass aus dem Jahr 1985.³⁹ Bei dem transaktionalen Führungsstil handelt es sich um einen sachlich rationalen Austauschprozess von Arbeitsleistung bzw. Zielerreichung aufgrund der in Aussicht gestellten Belohnung – z. B. in Form von Gehalt, Lob oder einer Beförderung.⁴⁰ Falls keine Zielerreichung eintritt, erfolgt allerdings auch eine Bestrafung, z. B. in Form einer Ermahnung oder Abmahnung. Im Fokus stehen klare und transparente Ziele, strukturierte Aufgaben, Anweisungen der Führungskraft an ihre Mitarbeitenden, welchen wenig Autonomie eingeräumt wird, und das Schaffen attraktiver Anreize zur Motivation.⁴¹ Die Führungskraft tritt als Autoritätsperson auf und kontrolliert ihre Mitarbeitenden.⁴² Der Vorteil dieses Stils liegt in der Gewährleistung einer hohen Handlungssicherheit sowie in einer einfachen und schnellen Etablierung und Umsetzung. Die Anforderungen an die Qualität der Mitarbeitenden sind gering, da kein eigenständiges Arbeiten verlangt wird. Kritisch ist, dass die Mitarbeitenden lediglich extrinsisch motiviert sind, wodurch Innovation und Kreativität eher behindert als gefördert werden. Falls Konkurrenzunternehmen bessere Anreize bieten, besteht das Risiko der Fluktuation. Die Mitarbeitenden spüren keine Verbundenheit oder Identifikation mit dem Unternehmen und auch der Krankenstand ist höher.⁴³ In der Praxis eignet sich der

³⁷ Vgl. Blake, R. R., Mouton, J. S., Grid, 1966, S. 389; Boerner, S., Führungsstile, 2004, S. 318; Stippler, M. u. a., Trends, 2010, S. 6–7.

³⁸ Vgl. Scholz, C., Personalmanagement, 2014, S. 1137–1139.

³⁹ Vgl. Kuhnert, K. W., Lewis, P., Analysis, 1987, S. 648; Aboramadan, M., Kundi, Y. M., Leadership, 2020, S. 1254.

⁴⁰ Vgl. Schmalzried, L. u. a., Führung, 2022, S. 8.

⁴¹ Vgl. Heyna, P., Fittkau, K.-H., Transformational, 2021, S. 6; Müllner, M., Müllner, C., Emotional, 2021, S. 41–43.

⁴² Vgl. Avolio, B. J., Yammarino, F. J., Leadership, 2013, S. 10; Manz, C. C., Pearce, C. L., Twisted, 2018, S. 30.

⁴³ Vgl. Franken, S., Diversity, 2010, S. 84–85.

Führungsstil bei Routineaufgaben und wenn die Einhaltung von Protokollen gefordert ist.⁴⁴

Bei dem transformationalen Führungsstil liegt hingegen eine veränderte idealisierte Einflussnahme vor. Die Treiber der Mitarbeitendenmotivation stellen Vision und Mission dar, welche enthusiastisch vermittelt werden und die Mitarbeitenden inspirieren. Durch das Verlassen alter Denkweisen und die individuelle Mitarbeitendenberücksichtigung erfolgt eine intellektuelle Stimulierung. Die Mitarbeitenden fühlen sich mit dem Unternehmen innerlich verbunden und können sich mit diesem sowie mit ihrer Führungskraft identifizieren. Aus diesem Grund setzen sie sich für die Erreichung der gemeinsamen Ziele ein.⁴⁵ Die Führungskraft wird als Coachin bzw. Coach, Motivatorin bzw. Motivator und Vorbild gesehen und das Verhältnis zu den Mitarbeitenden beruht auf Vertrauen.⁴⁶ Positiv ist, dass die Mitarbeitenden intrinsisch motiviert sind, wodurch eine höhere Produktivität und Innovationsfähigkeit gewährleistet wird.⁴⁷ Fluktuation und Krankenstand sind durch die hohe Mitarbeitendenzufriedenheit geringer. Voraussetzungen für den transformationalen Führungsstil stellen jedoch eine starke Unternehmenskultur und ein schnelles Wachstum dar. Die Anforderungen an die Mitarbeitenden sind hoch und insbesondere die individuelle Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden erfordert einen hohen zeitlichen Aufwand. Geeignet ist dieser Stil besonders in innovationsgetriebenen Unternehmen, die Fachkräfte mit spezifischen Fähigkeiten beschäftigen. Kritisch zu betrachten ist jedoch der mögliche Missbrauch transformationaler Führung für unmoralische Ziele.⁴⁸ Die gegensätzlichen Führungsstile spiegeln die beiden vorgestellten Facetten von Führung im Sinne von Management (transaktionaler Führungsstil) und Leadership (transformationaler Führungsstil) wider, die sich entsprechend ergänzen.⁴⁹

⁴⁴ Vgl. Hauber, L., Führung, o. J., o. S.

⁴⁵ Vgl. Avolio, B. J., Yammarino, F. J., Leadership, 2013, S. 9–10; von Rosenstiel, L., Nerdinger, F. W., Grundlagen, 2020, S. 45; Schmalzried, L. u. a., Führung, 2022, S. 8.

⁴⁶ Vgl. Franken, S., Diversity, 2010, S. 275–277.

⁴⁷ Vgl. Franken, S., Diversity, 2010, S. 84; Manz, C. C., Pearce, C. L., Twisted, 2018, S. 28 ff.; Meynhardt, T. u. a., Gemeinwohl, 2018, S. 68 ff.; Heyna, P., Fittkau, K.-H., Transformational, 2021, S. 7–8.

⁴⁸ Vgl. Bass, B. M., Vision, 1990, S. 21–22; Heyna, P., Fittkau, K.-H., Transformational, 2021, S. 36.

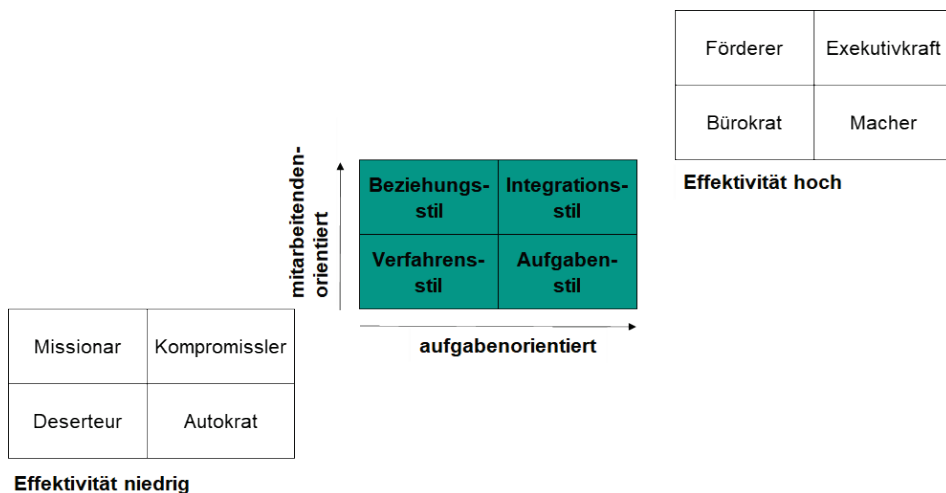
⁴⁹ Vgl. Scholz, C., Personalmanagement, 2014, S. 1167.

2.2.3 Drei- und mehrdimensionale Führungsstile

Führungsstilkonzepte, welche über drei oder mehr Dimensionen verfügen, werden im Rahmen dieser Bachelor-Thesis als moderne Führungsstile bezeichnet. Anhand der nachfolgenden Vertreter wird ein Bild davon geschaffen, wie das moderne Führungsverständnis aussieht. Dies bildet die Grundlage, um die Forschungsfrage „Inwieweit harmonieren die modernen Führungsstile mit den Anforderungen der Generation Z?“ im Anschluss an die qualitative Analyse zu beantworten. Die Beantwortung zielt dabei auch auf eine Einschätzung hinsichtlich der ausgewählten Repräsentantinnen und Repräsentanten mehrdimensionaler Führungsstilmodelle ab. Durch die vorherige Präsentation der Führungsstilentwicklung wird die Komplexität moderner Führungsstile deutlich.

Ein dreidimensionales Führungsstilkonzept ist beispielsweise das 3-D-Modell nach Reddin aus dem Jahr 1967, welches Führungserfolg als Resultat einer stimmigen Kombination aus Führungssituation und -verhalten sieht.⁵⁰

Abbildung 3: 3-D-Modell nach Reddin



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Reddin, W. J., Theory, 1967, S. 14.

⁵⁰ Vgl. Boerner, S., Führungsstile, 2004, S. 319; Berthel, J., Becker, F. G., Personalarbeit, 2017, S. 208–209.

Die Abbildung zeigt, dass das 3-D-Modell in gleicher Weise wie das bereits dargestellte Verhaltensgitter eine Differenzierung in Mitarbeitenden- und Aufgabenorientierung vornimmt, da auch hier von den Erkenntnissen der Ohio-State-Studien ausgegangen wird. Die vier verschiedenen Führungsstile können jeweils effizient sein und zum Erfolg führen, wenn diese entsprechend der Situation gezielt von der Führungskraft eingesetzt werden. Die Situation setzt sich unter anderem aus Vorgesetzten, Mitarbeitenden, den verwendeten Technologien sowie der Organisation selbst zusammen. Die Abbildung findet Bezeichnungen für die Führungskraft, die einen dieser vier Grundstile jeweils effektiv, d. h. angemessen hinsichtlich der Situation, oder auch ineffektiv einsetzt.⁵¹

Der Verfahrensstil ist durch Regeln und Vorschriften geprägt. Wird dieser Stil in Situationen hoher Dynamik praktiziert, wird die Führungskraft als „Deserteur“ bzw. „Kneifer“ bezeichnet. Sie flüchtet sich in Dienstvorschriften und umgeht eine flexible Anpassung an die Situation und die dazugehörige Verantwortungsübernahme. Ist ein reibungsloser Ablauf zu standardisierten Prozessen gefragt, passt der Verfahrensstil zur Situation und die Führungskraft wird im positiven Sinn als „Bürokrat“ betitelt. Der „Förderer“ setzt den Beziehungsstil gezielt ein, indem er seine Mitarbeitenden motiviert und ein gutes Verhältnis zu ihnen aufbaut. Weicht die Führungskraft jedoch Konfrontationen aus und gibt in unangenehmen Situationen ihre Führungsposition auf, handelt es sich nach Reddin um einen „Missionar“ oder auch „Gefälligkeitsapostel“. Leistungen und Resultate stehen im Fokus des Aufgabenstils. Während der „Macher“ die Mitarbeitendenpotentiale nutzt und die Mitarbeitenden trotz Beibehaltung der Entscheidungsbefugnis einbezieht, übt der „Autokrat“ überflüssigen Druck aus und vertraut seinen Mitarbeitenden nicht. Dies verhindert eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team. Der Integrationsstil weist sowohl eine hohe Aufgabenorientierung als auch eine hohe Mitarbeitendenorientierung auf. Wenn jedoch anlässlich jeder Entscheidung zwanghaft Kompromisse aus den einzelnen Mitarbeitendeninteressen entstehen müssen, erhöht dies maßgeblich den zeitlichen Aufwand und die Motivation der Mitarbeitenden nimmt ab. Anders als der sogenannte „Kompromissler“ akzeptiert die „Exekutivkraft“ die verschiedenen Charaktere seiner Mitarbeitenden und stimmt die verschiedenen Aktivitäten aufeinander ab.⁵²

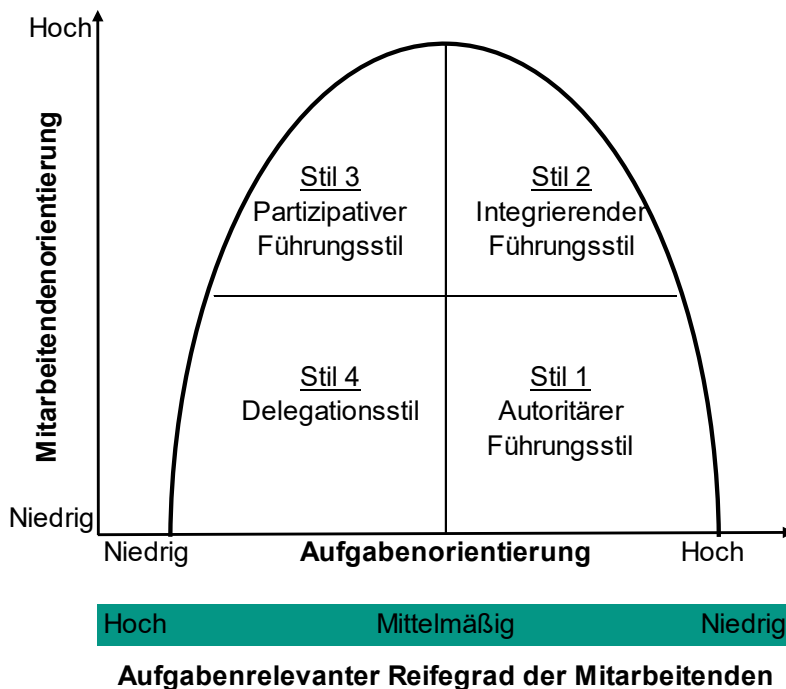
Das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard aus dem Jahr 1977 baut auf dem Verhaltensgitter von Blake und Mouton auf und ist an das 3-D-Modell von

⁵¹ Vgl. Berthel, J., Becker, F. G., *Personalarbeit*, 2017, S. 209.

⁵² Vgl. Reddin, W. J., *Theory*, 1967, S. 13 ff.; Scholz, C., *Personalmanagement*, 2014, S. 1139–1140.

Reddin angelehnt.⁵³ Hier steht neben der erneuten Unterscheidung in Mitarbeitenden- und Aufgabenorientierung der Reifegrad der Mitarbeitenden als Situationsvariable im Fokus, welcher sich wiederum in Arbeitsreife und psychologische Reife untergliedern lässt.⁵⁴ Letzteres zielt auf die Motivation und den Leistungswillen des Mitarbeitenden ab, während unter der Arbeitsreife die vorhandenen Qualifikationen und Erfahrungen zu verstehen sind.⁵⁵

Abbildung 4: Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hersey, P., Blanchard, K. H., Resources, 1977, o. S.; Lippold, D., Führungskultur, 2019, S. 22.

Die Abbildung stellt wie zuvor auf der x-Achse die Aufgabenorientierung und auf der y-Achse die Mitarbeitendenorientierung jeweils von niedrig bis hoch dar. Zusätzlich befindet sich unterhalb der x-Achse eine Skala für den aufgabenrelevanten Reifegrad des Mitarbeitenden. Entsprechend des Reifegrades resultieren aus

⁵³ Vgl. Boerner, S., Führungsstile, 2004, S. 320; Berthel, J., Becker, F. G., Personalarbeit, 2017, S. 214.

⁵⁴ Vgl. Cairns, T. D. u. a., Leadership, 1998, S. 113 ff.

⁵⁵ Vgl. Hersey, P. u. a., Power, 1979, S. 420 ff.

den verschiedenen Ausprägungen von Mitarbeitenden- und Aufgabenorientierung in Summe erneut vier Führungsstile. Über diese Führungsstile wird eine Entwicklungskurve gelegt, die mit zunehmendem Reifegrad des Mitarbeitenden einen entsprechenden Wechsel im Führungsstil vorsieht. Bei geringem Reifegrad sollte stark aufgabenbezogen und wenig mitarbeiterbezogen geführt werden. Dies entspricht dem autoritären Führungsstil. Bei geringer bis mäßiger Reife wird der integrierende Führungsstil herangezogen und sowohl stark aufgaben- als auch stark mitarbeiterbezogen geführt. Ist der Reifegrad des Mitarbeitenden als mäßig bis hoch einzustufen, empfiehlt sich der partizipative Führungsstil, der stark mitarbeiterbezogen und wenig aufgabenbezogen ist. Bei hoher Reife sollte die Führungskraft wenig mitarbeiter- und aufgabenbezogen führen. Dies wird als Delegationsstil bezeichnet. Die vier Führungsstile werden als gleichwertig angesehen, wobei eine Tendenz in Richtung des Delegationsstils präferiert wird.⁵⁶ Weiterhin besagt das Reifegradmodell, dass die Mitarbeitenden entlang der abgebildeten Kurve mithilfe entsprechender Maßnahmen weiterentwickelt werden sollen. Kritisch zu betrachten ist, dass der Reifegrad des Mitarbeitenden die alleinige Situationskomponente darstellt. Dahingehend ist das 3-D-Modell offener aufgestellt – jedoch ist es wegen seiner Allgemeinheit und der damit einhergehenden erschwerten Falsifizierbarkeit in der Kritik.⁵⁷

Das Neuroleadership stellt ein modernes Forschungsfeld dar, in dessen Rahmen neurowissenschaftliche Erkenntnisse wie z. B. die Funktionsweise des Nervensystems und die Prozesse im menschlichen Gehirn mit Managementtheorien in Verbindung gebracht werden.⁵⁸ Ein Beispiel aus dem Neuroleadership stellt das SCARF-Modell von Rock aus dem Jahr 2008 dar, welche Erkenntnisse zur gehirngerechten Führung beinhaltet. Das Modell basiert auf Bedrohungsminimierung und Belohnungsmaximierung als Ordnungsprinzip im menschlichen Gehirn. Dies hat zum einen die Stressreduktion und zum anderen das Erzeugen von Motivation zum Ziel, wodurch eine höhere Arbeitsleistung der Mitarbeitenden erzielt werden kann. SCARF ist eine Abkürzung für die Bedürfnisse Status, Certainty, Autonomy, Relatedness und Fairness, die zugleich die Handlungsfelder des Führungsstilkonzepts darstellen. Dazu nennt Rock beispielhafte Verhaltenshinweise.⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Hersey, P., Blanchard, K. H., *Resources*, 1977, o. S.; Scholz, C., *Personalmanagement*, 2014, S. 1141 ff.

⁵⁷ Vgl. Berthel, J., Becker, F. G., *Personalarbeit*, 2017, S. 216.

⁵⁸ Vgl. Rock, D., Schwartz, J., *Neuroscience*, 2006, S. 6; Veldsman, T. H., Johnson, A. J., *Perspectives*, 2016, S. 41 ff.

⁵⁹ Vgl. Rock, D., *SCARF*, 2008, S. 1; Rock, D., *Brain*, 2009, S. 9–10.

Verspüren die Mitarbeitenden hinsichtlich ihres sozialen Status Überlegenheit gegenüber anderen Mitarbeitenden, erfolgt eine Aktivierung des Belohnungssystems. Eine Statusherabsetzung löst hingegen eine Bedrohungsreaktion aus. Demnach sollte das Staturempfinden durch die Führungskraft mittels Angeboten zur Weiterbildung und positivem Feedback gestärkt werden. Der Begriff Certainty stellt das Bedürfnis nach Routine und die Fähigkeit, Entscheidungen auf Grundlage von Erfahrungen zu treffen, dar. Um Unsicherheiten zu reduzieren, sollten Strategien und Ziele präzise kommuniziert werden. Zudem fördert Transparenz das Sicherheitsempfinden. Autonomy bezeichnet das Bedürfnis nach Kontrolle über die eigene Situation, weshalb die Vermittlung eines solchen Gefühls in Bezug auf die Arbeit von Bedeutung ist. Dazu zählt zum Beispiel die Übertragung von Projekten und die Freiheit hinsichtlich der eigenen Arbeitszeiten. Relatedness bezieht sich auf das Zugehörigkeitsempfinden der Mitarbeitenden und führt bei Defizit zu Einsamkeit, deren Wahrnehmung wiederum eine Bedrohungsreaktion im Gehirn auslöst. Jedoch wird das Bindungshormon bereits bei einem Händedruck oder dem Führen von Gesprächen ausgeschüttet. Zuletzt wird unter Fairness die Wahrnehmung eines fairen Umgangs innerhalb des Mitarbeitendenkreises sowie in Bezug auf den Austausch zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft verstanden. Kommunikation und Einbindung der Mitarbeitenden schaffen die notwendige Transparenz hinsichtlich dieser Bedürfnisbefriedigung.⁶⁰

Das SCARF-Modell löst sich folglich von den Dimensionen der Mitarbeitenden- und Aufgabenorientierung und stellt anders als das 3-D-Modell und das Reifegradmodell keine konkreten Führungsstile heraus, die sich je nach Situation empfehlen. Die Mehrdimensionalität ergibt sich durch die fünf Handlungsfelder der Führungskraft, bedingt durch die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse. Dennoch richtet sich das Führungsverhalten auch dem SCARF-Modell zufolge an der Situation aus. Die Bedürfnisse gelten zwar universell für alle Mitarbeitenden, jedoch ist deren jeweilige Ausprägung individuell und die Wahrnehmungen durch die Mitarbeitenden verschieden. Die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist daher von essentieller Bedeutung.⁶¹

Aufgrund des Umfangs einer Bachelor-Thesis beschränkt sich die Forschung auf diese drei vorgestellten modernen Führungsstilkonzepte als Repräsentanten. Darüber hinaus bestehen weitere drei- und mehrdimensionale Führungsstil-

⁶⁰ Vgl. Rock, D., SCARF, 2008, S. 3 ff.; Preußig, J., Team, 2019, S. 2–4.

⁶¹ Vgl. Schiefer, G., Gattner, R., Neuroleadership, 2019, S. 3; Grunwald, L. A., Changemanagement, 2021, S. 13 ff.

modelle, wie die Kontingenztheorie der Führungseffektivität nach Fiedler oder die Weg-Ziel-Theorie der Führung. Zudem gibt es weitere Führungsstilansätze aus dem Neuroleadership, wie z. B. das AKTIV-Modell nach Peters und Ghadiri.⁶² Die Kontingenztheorie wurde für diese Forschungsarbeit nicht ausgewählt, da diese den Führungsstil als unveränderlich ansieht und daher eine passende Zuordnung von Führungsperson zur Situation vorsieht. Dieser theoretische Ansatz wurde als zu undynamisch empfunden und lässt sich zudem schwierig auf eine Praxissituation beziehen.⁶³ Die Harmonie hinsichtlich der Anforderungen der Generation Z und konkreter moderner Führungsstile lässt sich in Bezug auf das 3-D-Modell und das Reifegradmodell besser erforschen. Das SCARF-Modell aus dem Neuroleadership befindet sich bereits auf einem vergleichsweise hohen Abstraktionsniveau, welches seine Überprüfbarkeit im Rahmen der qualitativen Analyse erschwert. Dennoch sollte aufgrund der Aktualität dieses Forschungsfelds ein Vertreter inkludiert und mitbetrachtet werden.⁶⁴

2.3 New Work

Das Konzept New Work ist in den 1980er-Jahren durch Frithjof Bergmann anlässlich geplanter Massenentlassungen des Automobilherstellers General Motors am Produktionsstandort Flint entwickelt worden. Durch Rezession und fortschreitende Automatisierung der Produktion sollte die Hälfte der Angestellten gekündigt werden. Daher wurde dem Konzernmanagement der Plan vorgeschlagen, dass die jeweiligen Angestellten ein halbes Jahr weiterhin am Standort arbeiten und die zweite Jahreshälfte im gegründeten Zentrum für Neue Arbeit in Flint beschäftigt werden. Dabei handelt es sich um ein Bildungszentrum für Persönlichkeitsentwicklung, in welchem die jeweiligen Talente, Potentiale, Wünsche sowie Wertesysteme der Teilnehmenden analysiert werden, um herauszufinden, welche Art von Arbeit die Angestellten wirklich leisten möchten.⁶⁵

Bergmann entwickelt diesen Grundgedanken weiter, sodass die klassische Erwerbsarbeit lediglich ein Drittel der Gesamtarbeitszeit ausmachen sollte, um die notwendigen finanziellen Mittel zu erlangen, damit ein weiteres Drittel der Arbeitszeit für High-Tech-Selbstversorgung zur Verfügung steht und das übrige Drittel

⁶² Vgl. Schweizer, K., Selbsteinschätzung, 2015, S. 20; Schiefer, G., Gattner, R., Neuroleadership, 2019, S. 2 ff.

⁶³ Vgl. Scholz, C., Personalmanagement, 2014, S. 1124 ff.

⁶⁴ Vgl. Grunwald, L. A., Changemanagement, 2021, S. 37 ff.

⁶⁵ Vgl. Schermuly, C. C., Empowerment, 2019, S. 49–51; Schneider, T., Systemstrukturen, 2020, S. 471.

für das Nachgehen der eigentlichen jeweiligen Berufung.⁶⁶ Die dahinterstehende Aussage ist, dass durch die Erwerbsarbeit keine Selbstverwirklichung ermöglicht wird, sondern lediglich eine Zweckbeziehung hinsichtlich Arbeitskraft und Entlohnung mit dem Unternehmen eingegangen wird. Dies entspricht dem Gedanken des transaktionalen Führungsstils, in dessen Rahmen die Mitarbeitendenmotivation zur Aufgabenerfüllung ebenfalls rein extrinsisch durch Anreize gesteuert wird. Aufgrund des Mangels intrinsischer Motivation spricht Bergmann von einer „Armut der Begierde“. Die Arbeit dient ausschließlich der Sicherung der Lebensgrundlage bei fehlender Identifikation mit dieser. Diese Abhängigkeit soll nach Bergmann soweit wie möglich reduziert werden, um Selbstentfaltung durch tatsächlich gewollte Tätigkeiten zu ermöglichen. Die Herausforderung liegt jedoch in der Ermittlung dessen, was der jeweilige Mensch wirklich möchte. Bergmann fasst unter der „Polarität der Arbeit“ die Erkenntnis zusammen, dass Arbeit sowohl eine Erfüllung des Menschen erzielen als auch den Menschen krank machen kann.⁶⁷

Heute wird New Work als Megatrend jedoch nicht wie im ursprünglichen Sinn als Abgrenzung von der Erwerbsarbeit gesehen. Im Fokus steht der Wandel innerhalb der Erwerbsarbeit – insbesondere mit Blick auf die Digitalisierung.⁶⁸ Dazu zählt beispielsweise der Rückgang der Präsenzkultur durch die zunehmende räumliche Flexibilität, wofür der Begriff Remote Work verwendet wird, flexible Arbeitszeiten sowie flache Hierarchien für mehr Partizipation und Selbstbestimmung.⁶⁹ Zusätzlich werden projektbezogene agile Organisationsformen geschaffen und es findet eine zunehmende horizontale Vernetzung statt. Es entstehen neue Arbeitsstellen mit tiefergehendem Kompetenzprofil. Darüber hinaus hat die Sinnstiftung durch Arbeit an Bedeutung gewonnen.⁷⁰ Folglich konzentriert sich der heutige Megatrend New Work auf „veränderte Arbeitsweisen in einer technologisierten, digitalen und globalen Arbeitswelt ..., die auf sinnstiftende und erfüllende Tätigkeiten abzielen und den Menschen in den Mittelpunkt stellen.“⁷¹

⁶⁶ Vgl. Hackl, B. u. a., *Arbeitswelt*, 2017, S. 3; Schermuly, C. C., *Coaching*, 2019, S. 175; Berend, B., Brohm-Badry, M., *Souveränität*, 2020, S. 11–12.

⁶⁷ Vgl. Bergmann, F., *Culture*, 2019, o. S.; Schnell, N., Schnell, A., *Hacks*, 2019, S. 7 ff.

⁶⁸ Vgl. Georgi, R., *Hütchenspiel*, 2021, S. 436.

⁶⁹ Vgl. Singe, I., Tietel, E., *Demokratie*, 2019, S. 251.

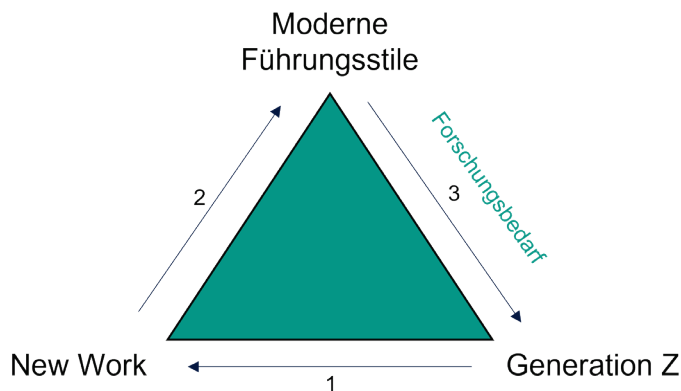
⁷⁰ Vgl. Giernalczyk, T. u. a., *Leidenschaft*, 2019, S. 144; Jäger, W., Eicke, K.-N., *Leadership*, 2019, S. 145; Kühl, W., Schäfer, E., *Intervision*, 2019, S. 473; Berend, B., Brohm-Badry, M., *Souveränität*, 2020, S. 12–13.

⁷¹ Schnell, N., Schnell, A., *Hacks*, 2019, S. 7.

3 Stand der Forschung

Bevor auf die Vorbereitung, Durchführung und die Ergebnisse der Analyse eingegangen wird, werden zunächst die vorhandenen Erkenntnisse der Wissenschaft dargestellt. Dies ist wichtig, um die anschließende Forschung darauf aufzubauen und gezielt weiteres Wissen auf dem Themengebiet zu generieren.

Abbildung 5: Darstellung der inhaltlichen Vorgehensweise



Die Abbildung zeigt die drei thematischen Bestandteile der Bachelor-Thesis, welche in angegebener Reihenfolge miteinander in Verbindung gebracht werden. Nachdem die Prägung der Generation Z durch New Work bzw. deren Gemeinsamkeiten in Wertvorstellungen aufgearbeitet wurden, wird New Work unter Berücksichtigung der Wertvorstellungen der Generation Z im Rahmen moderner Führungsstile betrachtet. Anschließend wird die Übereinstimmung moderner Führungsstile mit den Anforderungen der Generation Z nach dem aktuellen Stand der Forschung dargestellt. Auf diese Weise werden konkrete Forschungsbedarfe, auch im Fall widersprüchlicher Informationen, ersichtlich.

Die nachfolgende Tabelle stellt die Werthaltung der Generation Z im Hinblick auf personenbezogene, arbeitssituationsbezogene und organisationsbezogene Einflussfaktoren dar. Es lassen sich einige Analogien zu den herausgestellten New-Work-Aspekten identifizieren, welche in der Tabelle farblich hervorgehoben wurden.

Tabelle 2: Werthaltung der Generation Z in Bezug auf das Berufsleben

Personenbezogene Einflussfaktoren	Arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren	Organisationsbezogene Einflussfaktoren
Persönliche Entwicklung	Lobendes Feedback	Kollegiale Atmosphäre
Zufriedenheit	Keine Verantwortung	Mentorinnen und Mentoren
Berufliche Identifikation	Projektarbeit	Partizipation
Anerkennung und Wertschätzung für Ausbildung und Leistung	Meidung teaminterner Wettbewerbe und Konkurrenz	feste Arbeitszeit, keine Wochenendarbeit, keine 24/7-Verfügbarkeit
Harmonie	Abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgaben	Trennung von Berufs- und Privatleben
Freiheit und Selbstbestimmung	Sinnvolle und spaßbringende Arbeitsaufgaben	Entwicklungsperspektiven mit schnell sichtbaren Erfolgen
Fürsorge	Klare und strukturierte Aufgaben	Transparenz
Sicherheit	Fachaufgaben statt Führungsaufgaben	Positive Unternehmenskultur
Ordnung	Verwendung von modernen Technologien	Gute Entlohnung (Fixgehalt) mit sukzessivem Anstieg
Struktur	Aufmerksamkeit seitens Führungskraft	Sichere Zukunft und Arbeitsplatzsicherheit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brademann, I., Piorr, R., *Erwerbsleben*, 2019, S. 348.

Eine Übereinstimmung mit New-Work-Aspekten liegt beispielsweise in der von der Generation Z angestrebten persönlichen Entwicklung und beruflichen Identifikation vor. Darüber hinaus spielen Freiheit und Selbstbestimmung eine wichtige Rolle und es soll Zufriedenheit in Bezug auf die Arbeit verspürt werden. Im Rahmen der arbeitssituationsbezogenen Einflussfaktoren steht das Bedürfnis der Generation Z nach abwechslungsreichen und herausfordernden Aufgaben in Harmonie zu den New-Work-Aspekten. Dazu zählt auch das Spaßempfinden während der Aufgabenbewältigung und die wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Aufgabe. Als Digital Natives wird die Verwendung moderner Technologien bevorzugt, deren Benutzung schnell erlernt wird. Auch in diesem Punkt liegt folglich eine Gemeinsamkeit zu New Work vor. Weiterhin steht die Generation Z Projektarbeiten positiv gegenüber. Bedingt durch New Work werden Aufgaben zunehmend in Form von Projekten durch temporär gebildete globale Netzwerke bearbeitet. In Bezug auf die organisationsbezogenen Einflussfaktoren lassen sich

ebenfalls Parallelen entdecken, da der Wunsch nach Partizipation und Transparenz durch die zunehmende Enthierarchisierung unterstützt wird.⁷²

Allerdings lassen sich auch Widersprüche zwischen den Werthaltungen der Generation Z und den New-Work-Aspekten finden. Beispielsweise entstehen durch den Megatrend Arbeitsstellen, die mit hoher Komplexität und globaler Verantwortung verbunden sind. Die Generation Z scheut sich nach aktuellem Forschungsstand jedoch vor Verantwortung. Weiterhin liegt eine Ablehnung hinsichtlich Wochenendarbeit und ständiger Verfügbarkeit vor. Berufs- und Privatleben sollen voneinander getrennt sein, was auch als Work-Life-Cut oder als Work-Life-Separation bezeichnet wird. Daher werden feste Arbeitszeiten bevorzugt.⁷³ New Work sieht neben einer räumlichen Flexibilisierung jedoch auch eine zeitliche Variabilität in Arbeit, sodass es zu einer Verschmelzung von Berufs- und Privatleben kommt. Durch moderne Medien wie Firmenhandys sowie durch das Arbeiten im Homeoffice wird eine ständige Verfügbarkeit begünstigt. Zu diesem Aspekt lassen sich auch abweichende Informationen finden, die das Bedürfnis der Generation Z nach flexiblen Arbeitszeiten hervorheben, bis hin zum Wunsch eines fließenden Übergangs zwischen Berufs- und Privatleben, was als Work-Life-Blending bezeichnet wird.⁷⁴ Dieser Widerspruch sollte im Forschungsteil überprüft werden. Hauptsächlich stimmen die Anforderungen der Generation Z mit den New-Work-Aspekten überein.

Im nächsten Schritt wird die Berücksichtigung des Megatrends im Rahmen moderner Führungsstile betrachtet. New Work hat in Verbindung mit der heutigen volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt – kurz VUCA-Welt – dazu beigetragen, dass sich das alte Führungsverständnis gewandelt hat.⁷⁵ Im Vordergrund steht nicht mehr nur die Befriedung der Shareholder-Interessen, sondern die Bedürfnisse aller Stakeholder haben Relevanz. Weiche Faktoren wie Bindung, Sinn und Gemeinschaft verdrängen den Gedanken reiner Leistungsorientierung. Die hierarchische Entscheidungskultur mit Informationsflüssen bottom-up und Entscheidungen top-down wird aufgelöst. Stattdessen werden Entscheidungen von den jeweiligen Know-how-Trägern getroffen und Probleme in ihrem Ursprung gelöst.⁷⁶ Aus Unterordnung und Gehorsamkeit werden Gleichwertigkeit und Autonomie, denn auf diese Weise werden Mitarbeitenden-

⁷² Vgl. Ferri-Reed, J., Talent, 2016, S. 22; Vogt, M., Hoffnungsträger, 2019, S. 46.

⁷³ Vgl. Rembser, M., Kring, W., Führen, 2016, S. 12; Scholz, C., Rennig, A., Europe, 2019, S. 9.

⁷⁴ Vgl. Harris, R., Challenge, 2021, S. 7.

⁷⁵ Vgl. Reams, J., Development, 2020, S. 37.

⁷⁶ Vgl. Holle, M. u. a., Beratungsperspektive, 2019, S. 202–203.

initiativen gestärkt. Außerdem wird Intransparenz in Entscheidungsprozessen und Vorgehensweisen abgelehnt und verstärkt auf Transparenz geachtet.⁷⁷ Dadurch wird eine schnellere Reaktionsfähigkeit auf die komplexe Situation ermöglicht. Die Entwicklung von Dynamik innerhalb des Unternehmens, beispielsweise durch inkrementelle Planungen und iterative nachjustierende Arbeitsweisen ist essentiell, um sich in der neuen Arbeitswelt zurechtzufinden.⁷⁸

Konflikte werden nicht mehr verdeckt behandelt und intransparent durch Eskalationen innerhalb der Hierarchie bewältigt. Nach neuem Führungsverständnis werden Konflikte offensiv angegangen, um Eskalationen zu minimieren und statt Vergeltung Ausgleich und Wiedergutmachung von Fehlverhalten zu ermöglichen. Der Fokus auf äußere Anreize zur Motivationssteigerung der Mitarbeitenden verschiebt sich auf das Kreieren intrinsischer Motivation.⁷⁹ Die Digitalisierung und die entstandenen Technologien dienen nicht als Mittel zur Kontrollausweitung, sondern bieten das Potential einer weltweiten Vernetzung und einer Entwicklungsbeschleunigung der Unternehmen.⁸⁰ Eine umfassende Kontrolle ist aufgrund der Komplexitätszunahme nicht mehr möglich. Vereinzelung und Konkurrenzdenken nehmen ab, denn durch Kooperation können höhere Ziele erreicht werden. Die transformative Autorität sieht folglich nicht mehr eine Autoritätsperson als ausreichend an, sondern erfolgreiche Autorität entsteht erst durch das Zusammenspiel mehrerer Personen.⁸¹

Silo-Denken und Mikro-Politik werden zurückgelassen.⁸² Innovation findet nicht mehr nur durch geschaffene Abteilungen zur Forschung und Entwicklung statt, sondern an allen Stellen im Unternehmen. Statt blockierendem und aufhaltendem Misstrauen und Kontrollen erhalten die Arbeitnehmenden Vertrauen, sodass Verantwortung übertragen wird, die wiederum Selbstorganisation sowie Selbstverwirklichung ermöglichen. Führung besteht nicht mehr aus Fremdbestimmung der Führungskraft über die Mitarbeitenden.⁸³ Während die Führungskraft früher eine kontrollierende, entscheidende sowie anweisungsgebende Projektionsfigur darstellte, sind Führungskräfte nach modernem Verständnis als interne Coachinnen und Coaches zu betrachten, als Mentorinnen und Mentoren und charismatische Persönlichkeiten, welche die Mitarbeitendenidentifikation unterstützen.

⁷⁷ Vgl. Groß, M., Gamebook, 2019, S. 48; Tomasian, B., Move, 2019, S. 26.

⁷⁸ Vgl. Schein, E. H., Schein, P. A., Trust, 2018, S. 5.

⁷⁹ Vgl. Zoller, K., Nussbaumer, P., Mitarbeiterführung, 2019, S. 111.

⁸⁰ Vgl. Kühn, T. u. a., Beziehungsarbeit, 2019, S. 165.

⁸¹ Vgl. Bhat, N., Sisodia, R., Shakti, 2016, S. 21–22.

⁸² Vgl. Groß, M., Gamebook, 2019, S. 16.

⁸³ Vgl. Lippold, D., Führungskultur, 2019, S. 55.

Nach altem Führungsverständnis war lediglich das Fachwissen der Führungskraft ausschlaggebend, doch heute wird im Rahmen einer transformativen Autorität Wert auf Beziehungswissen und emotionale Intelligenz der Führungskraft gelegt.⁸⁴ Der Raum für belastete und distanzierte Beziehungen wird immer geringer. Führung hat sich folglich an die veränderten Rahmenbedingungen angepasst. Damit wurde herausgestellt, inwieweit die modernen Führungsstile durch New Work geprägt sind. Durch den Wertewandel weicht das moderne Führungsverständnis stark von dem alten ab und Autorität hat heute eine andere Bedeutung.⁸⁵

Im Vordergrund steht nun die Übereinstimmung des modernen Führungsverständnisses mit den Anforderungen der Generation Z nach dem aktuellen Stand der Forschung. Dazu wird erneut die Tabelle zur Werthaltung der Generation Z in Bezug auf das Berufsleben herangezogen. Die im ersten Schritt genannten Punkte anlässlich der Prägung der Generation Z durch New Work werden nicht wiederholt. Hinsichtlich der personenbezogenen Einflussfaktoren lässt sich hinzufügen, dass der Generation Z Anerkennung und Wertschätzung für ihre Ausbildung und Leistung wichtig ist. Die Anhängerinnen und Anhänger der Generation Z wünschen sich Harmonie, Fürsorge sowie Sicherheit, Ordnung und Struktur. Dies ist auf die Erziehung zurückzuführen, denn durch das behütete Verhältnis und das Umsorgen der Kinder durch ihre Eltern entspricht dies für die Generation Z dem Normalzustand. Demnach werden klare und strukturierte Arbeitsaufgaben sowie eine sichere Zukunft durch das Vorhandensein von Arbeitsplatzsicherheit gefordert. Außerdem nimmt lobendes Feedback einen hohen Stellenwert ein. Da sich die Anhängerinnen und Anhänger der Generation vor der Übernahme von Verantwortung scheuen, werden Fachaufgaben gegenüber Führungsaufgaben bevorzugt.⁸⁶ Dies lässt sich dadurch begründen, dass durch frühere Einschulung, verkürzte Gymnasialabschlusszeiten, frühem Besuch einer Universität und Wegfall von Wehr- oder Ersatzdienst auch ein vergleichsweise früherer Eintritt in die Arbeitswelt stattfindet. Zu diesem Zeitpunkt liegt nur wenig praktische Erfahrung vor und auch die Persönlichkeit ist tendenziell noch nicht ausgereift.⁸⁷ Weiterhin wurde die Generation Z im Rahmen ihrer behüteten Erziehung seltener auf sich allein gestellt. Folglich stellt die Verantwortungs-

⁸⁴ Vgl. Johnson, A. J., Veldsman, T. H., Excellence, 2017, S. 46; Breen, J. M. u. a., Scissors, 2019, S. 1; Goleman, D., Intelligenz, 2022, S. 58.

⁸⁵ Vgl. Vielmetter, G., Sell, Y., Megatrends, 2014, S. 35.

⁸⁶ Vgl. Hoffmann, W., Führung, 2016, o. S.

⁸⁷ Vgl. Klaffke, M., Charakteristika, 2021, S. 109.

übernahme eine eher unbekanntere Situation dar, die für die Generation Z mit dem Verlassen ihrer Komfortzone verbunden ist.⁸⁸

Aufgrund des Harmoniebedürfnisses ist die Generation Z daran interessiert, teaminterne Wettbewerbe und Konkurrenzdenken zu vermeiden. Vielmehr sind eine kollegiale Atmosphäre und eine positive Unternehmenskultur gewünscht. Darüber hinaus ist die Aufmerksamkeit seitens der Führungskraft essentiell, welche der Generation Z zufolge eine Rolle als Mentorin bzw. Mentor einnehmen sollte. Die Generation Z legt außerdem viel Wert auf persönliche Kommunikation.⁸⁹ Das Schreiben von E-Mails und das Führen traditioneller Telefongespräche rückt in den Hintergrund. Stattdessen werden Plattformen zum Chatten bevorzugt.⁹⁰ Die Loyalität gegenüber dem Unternehmen und der Führungskraft ist gering, gleichwohl kann eine Bindung der Generation Z durch die Übertragung von als spannend empfundenen Projekten erfolgen.⁹¹ Die Generation möchte Entwicklungsperspektiven aufgezeigt bekommen und schnell sichtbare Erfolge erleben. Zudem wird Wert auf eine gute Entlohnung in Form von Fixgehalt gelegt, welches sukzessiv ansteigt. Boni in Abhängigkeit von der Arbeitsleistung motivieren die Generation Z nicht. Dies zielt erneut auf das Bedürfnis nach Sicherheit ab, um das Stressempfinden hinsichtlich möglicher finanzieller Sorgen zu reduzieren.⁹² Die Personalführung ist von zunehmender Bedeutung, da eine fehlende frühzeitige Bindung für die Generation Z Grund für einen rapiden Unternehmenswechsel darstellt.⁹³

Nach aktuellem Forschungsstand konnten einige Analogien hinsichtlich der Werthaltung der Generation Z und dem modernen Führungsverständnis herausgestellt werden. Zu den ausgewählten modernen Führungsstilkonzepten 3-D-Modell, Reifegradmodell und SCARF-Modell liegen keine konkreten Erkenntnisse vor. Dies gilt auch für die Situationsabhängigkeit von Personalführung, welche die gemeinsame Charakteristik der Konzepte darstellt. Folglich existieren an dieser Stelle Forschungsbedarfe, welche durch die qualitative Analyse in den Fokus gestellt werden. Zudem gilt es zu überprüfen, ob die bisherigen Erkenntnisse zur allgemeinen Werthaltung und den Bedürfnissen der Generation Z mit Blick auf

⁸⁸ Vgl. Schlotter, L., Hubert, P., Tools, 2020, S. 41 ff.

⁸⁹ Vgl. Cyfert, S., Tools, 2021, S. 4; Leslie, B. u. a., Environment, 2021, S. 174; Bahr, I., Westfall, B., Kommunikation, 2020, o. S.

⁹⁰ Vgl. Janssen, D., Carradini, S., Habits, 2021, S. 139.

⁹¹ Vgl. Ciesielski, M. A., Schutz, T., Zusammenarbeit, 2016, S. 29; Rembser, M., Kring, W., Führen, 2016, S. 12; Bürgle, T., Führungstipps, 2017, S. 2; Hoffmann, W., Führung, 2016, o. S.

⁹² Vgl. Tomasian, B., Move, 2019, S. 26.

⁹³ Vgl. Schlotter, L., Hubert, P., Tools, 2020, S. 27.

die Arbeitswelt im Rahmen der Interviews bestätigt werden können. Durch die dynamischen Zeiten, die Schnellebigkeit und Veränderbarkeit von Wünschen und Vorstellungen, insbesondere vorangetrieben durch die Präsenz von Social Media, ist die Hinterfragung der Aktualität und Gültigkeit stets von Relevanz.

4 Qualitative Analyse

4.1 Forschungsmethode

Zur Beantwortung der Forschungsfrage „Inwieweit harmonieren die modernen Führungsstile mit den Anforderungen der Generation Z?“ wird die qualitative Forschung herangezogen und mit mündlichen Befragungen als Datenerhebungstechnik gearbeitet. Grund dafür ist, dass die Generierung detaillierter Informationen über die Anforderungen an Personalführung im Fokus steht. Die Interviewpartnerinnen und -partner erhalten Freiräume zur individuellen Erklärung ihrer Sichtweisen, die wiederum interpretationsbedürftig sind. Durch die Flexibilität während der Forschungssituation lassen sich Unklarheiten und Missverständnisse beheben und interessante Facetten können bedarfsweise weiter vertieft werden.⁹⁴ Kommunikation und Interaktion sind von hoher Bedeutung und daher feste Bestandteile des Forschungsprozesses. Die qualitative Forschung wird deshalb auch als interaktive Forschung bezeichnet. Darüber hinaus erfolgt die Erkenntnisgewinnung auf dem induktiven Weg, d. h. Ziel ist es, von den einzelnen Interviewpartnerinnen und -partnern ausgehend allgemeine Theorien und Hypothesen zu den Anforderungen der Generation Z aufzustellen. Jedoch kann die Wahrheit induktiv gebildeter Theorien nicht garantiert werden. Die Stichprobe ist im Rahmen qualitativer Forschungen weniger umfangreich und weist keine Repräsentationsfähigkeit der Grundgesamtheit auf.⁹⁵

Die quantitative Forschung ist anlässlich der Forschungsfrage weniger geeignet, da nur im unzureichenden Ausmaß Hypothesen aus dem Stand der Forschung abgeleitet werden konnten, die lediglich anhand großer Stichproben überprüft werden können. Folglich ist es sinnvoller, explorativ vorzugehen.⁹⁶ Außerdem könnte ein quantitatives Verfahren zu einer Überforderung der Probandinnen und Probanden führen, da unter Umständen noch keine ausführliche Auseinandersetzung mit der Thematik erfolgt ist. Die qualitative Forschung bietet die bessere Möglichkeit für die Probandinnen und Probanden, ihre Einstellungen zu der Thematik über das Interview hinweg zu hinterfragen, zu revidieren und zu festigen. Zudem können Abhängigkeiten von Faktoren und Bedingungen für die getätigten Aussagen genannt werden. Diese Erläuterungsmöglichkeiten sind im Rahmen einer quantitativen Forschung nicht gegeben. Beispielsweise gehen durch das bloße Setzen eines Kreuzes zahlreiche hilfreiche Hintergrundinformationen und Begründungen verloren und es lassen sich keine Einschränkungen für die

⁹⁴ Vgl. Döring, N., Bortz, J., Evaluation, 2016, S. 372.

⁹⁵ Vgl. Hussy, W. u. a., Forschungsmethoden, 2013, S. 191–192.

⁹⁶ Vgl. Mayring, P., Designs, 2007, S. 4.

gewählte Antwort vornehmen. Für ein besseres Verständnis und die Gewinnung eines Einblicks in die soziale Wirklichkeit, fällt die Wahl demnach auf die qualitative Forschung.⁹⁷

Die mündliche Befragung wurde präferiert, da die Beantwortung der Forschungsfrage besser durch die Erhebung verbaler Daten erfolgen kann, als beispielsweise durch die Generierung visueller Daten durch Forschungsmethoden wie die Collagen-Technik oder die Beobachtung. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Worte weniger Interpretationsspielraum zulassen als visuelle Daten und damit das Risiko einer Fehlinterpretation bei der Generierung verbaler Daten geringer einzustufen ist. Zudem können durch mündliche Äußerungen in kürzerer Zeit mehr Informationen von den Probandinnen und Probanden geliefert werden. Dies gilt auch im Vergleich zu einer schriftlichen Befragung. Da die Interviewleitfäden dreißig Fragen umfassen und diese eher komplex als oberflächlich sind, wird die Akzeptanz einer mündlichen Befragung höher eingeschätzt als bei einer schriftlichen Befragung oder einer Zusammenstellung von Bildern. Zudem kann die oder der Interviewende bei Verständnisproblemen Hilfestellung leisten. Eine Beobachtung ist darüber hinaus ungeeignet, da auch die Anforderungen von Probandinnen und Probanden, die noch nicht erwerbstätig sind, in Erfahrung gebracht werden sollen und weiterhin die Beobachtung einer Praxissituation keinen oder nur geringen Aufschluss darüber geben würde, wie die jeweiligen Anforderungen der Probandinnen und Probanden aussehen oder ob beobachtete Reaktionen tatsächlich in Abhängigkeit des Führungsverhaltens stehen.

Der effizienteste Weg ist, die Anhängerinnen und Anhänger der Generation zu fragen. Dennoch besteht bei einer mündlichen Befragung ein Risiko in der Verzerrung ehrlicher Ansichten, da während der Interviewsituation keine Anonymität besteht und Probandinnen und Probanden daher dazu neigen könnten, vorzugsweise gesellschaftlich gewünschte Antworten zu geben.⁹⁸ Des Weiteren besteht das Risiko eines „interviewer-related-errors“. Durch das Stellen von Suggestivfragen oder anderem Fehlverhalten der Interviewenden kann die Interviewsituation beeinflusst und die Antworten der Probandinnen und Probanden verfälscht werden.⁹⁹ Diese Punkte wurden jedoch aufgrund der bedeutenderen Vorteile akzeptiert.

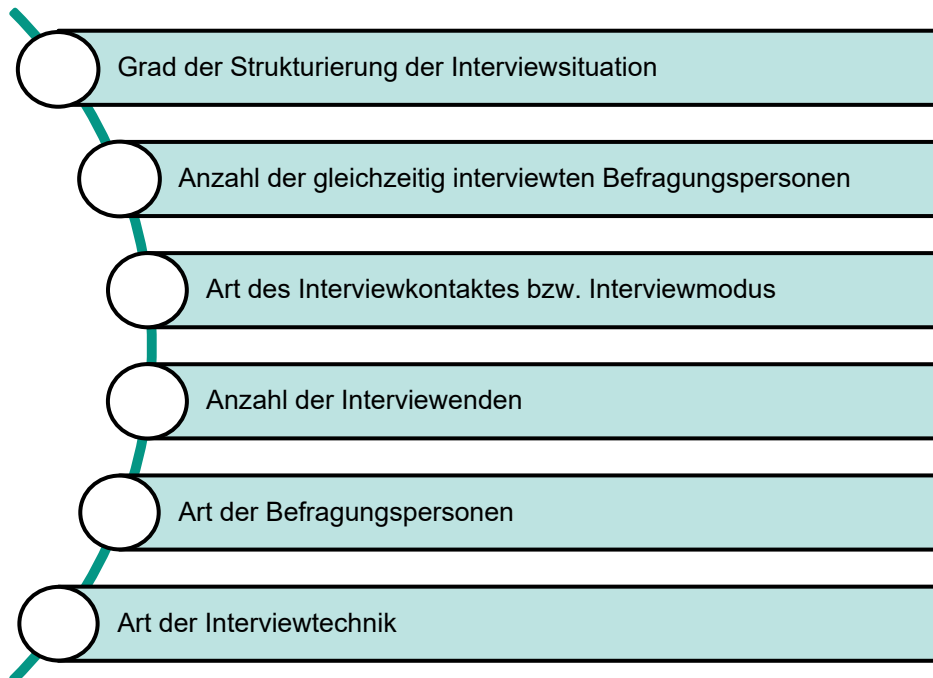
⁹⁷ Vgl. Hussy, W. u. a., *Forschungsmethoden*, 2013, S. 192; Deppermann, A., *Forschungsinterview*, 2014, S. 136–137.

⁹⁸ Vgl. Döring, N., Bortz, J., *Evaluation*, 2016, S. 356–357.

⁹⁹ Vgl. Hussy, W. u. a., *Forschungsmethoden*, 2013, S. 229; Döring, N., Bortz, J., *Evaluation*, 2016, S. 403.

Die nachfolgende Abbildung stellt verschiedene Klassifikationskriterien einer mündlichen Befragung dar, zu welchen eine jeweilige Entscheidung zur Bestimmung der konkreten Art und Weise der mündlichen Befragung getroffen wurde.

Abbildung 6: Klassifikationskriterien für eine mündliche Befragung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Döring, N., Bortz, J., Evaluation, 2016, S. 358–360.

Hinsichtlich des Strukturierungsgrades gibt es die Möglichkeit, ein unstrukturiertes, halbstrukturiertes oder vollstrukturiertes Interview zu führen. Während bei nicht-strukturierten Interviews kein Leitfaden mit Fragen erstellt wird und die Strukturierung bei den Interviewten selbst liegt, basiert ein teilweise standardisiertes Interview auf einem Leitfaden mit offenen Fragen. Diese sind chronologisch angeordnet, lassen jedoch Raum für eine Veränderung der Reihenfolge und die Vertiefung von Aspekten durch das Stellen zusätzlicher Fragen zu. Die Interviewten antworten auf die ihnen gestellten Fragen in ihren eigenen Worten. Bei einem vollstrukturierten Interview sind anders als bei einem halbstandardisierten Interview die Fragen in einer festen Anzahl und Reihenfolge in dem Interviewleitfaden notiert. Außerdem erhalten die Probandinnen und Probanden hier

vorgeschriebene Antworten, aus welchen sie eine Möglichkeit wählen können.¹⁰⁰ Aufgrund ihrer späteren statistischen Auswertung sind vollstrukturierte Interviews der quantitativen Forschung zuzuordnen.¹⁰¹ Teilweise strukturierte Interviews sowie unstrukturierte Interviews sind qualitative Interviews, da eine Interpretation der Antworten erfolgen muss. Anlässlich der Forschungsfrage, die es durch die Analyse zu beantworten gilt, wurde das halbstandardisierte Interview ausgewählt. Da die Probandinnen und Probanden so entscheiden konnten, in welchem Umfang und mit welchem Fokus sie auf die Frage eingehen. Diese Freiheit unterstützt die Gewinnung neuer Erkenntnisse. Gleichzeitig wird durch diesen Standardisierungsgrad eine gewisse Vergleichbarkeit der Aussagen gewährleistet, um leichter Gemeinsamkeiten und Unterschiede und dadurch Schlussfolgerungen aufstellen zu können. Es wird folglich sichergestellt, dass mit allen Probandinnen und Probanden über die gleichen zuvor ausgewählten Themen gesprochen wird.¹⁰²

In Bezug auf das nächste Klassifikationskriterium – der Anzahl der gleichzeitig interviewten Befragungspersonen – fiel die Wahl auf die Durchführung von Einzelinterviews. Die Option eines Gruppeninterviews wurde nicht bevorzugt, da die Ansichten der jeweiligen Probandinnen und Probanden nicht mit den Meinungen anderer Gesprächsteilnehmender konfrontiert werden sollten. Das hätte das Risiko verstärkt, dass die Probandinnen und Probanden nur sozial erwünschte Antworten geben oder aus der Situation heraus Äußerungen zustimmen, von denen sie nicht wirklich überzeugt sind. Einzelinterviews können eine entsprechende Vertrautheit schaffen und somit eher ein Öffnen der Probandinnen und Probanden hinsichtlich ihrer ehrlichen Ansichten erzielen.¹⁰³ Die Voraussetzung dafür ist, dass die Probandinnen und Probanden bereit dazu sind, über die Fragestellungen nachzudenken und ihre Meinung diesbezüglich in Worte zu fassen. Dies fand in den Auswahlkriterien der Probandinnen und Probanden Berücksichtigung und wird im Kapitel zur Wahl der Probandinnen und Probanden weiter erläutert.¹⁰⁴

Darüber hinaus kann der Interviewmodus persönlich, telefonisch oder online sein. Für die Einzelinterviews wurde das persönliche Interview bevorzugt,

¹⁰⁰ Vgl. Hussy, W. u. a., Forschungsmethoden, 2013, S. 224–225; Loosen, W., Leitfadeninterview, 2016, S. 142.

¹⁰¹ Vgl. Döring, N., Bortz, J., Evaluation, 2016, S. 382.

¹⁰² Vgl. Häder, M., Sozialforschung, 2015, S. 289; Loosen, W., Leitfadeninterview, 2016, S. 139.

¹⁰³ Vgl. Häder, M., Sozialforschung, 2015, S. 273.

¹⁰⁴ Vgl. Hussy, W. u. a., Forschungsmethoden, 2013, S. 223–225.

welches zudem bei den jeweiligen Probandinnen und Probanden zuhause geführt wurde. Hintergrund dieser Entscheidung ist erneut die Schaffung einer vertrauten Atmosphäre, die den Probandinnen und Probanden ein sicheres Gefühl geben sollen, während sie über ihre Gefühle und Gedanken sprechen.¹⁰⁵ Außerdem unterliegt die Interaktion zwischen Forschenden und Interviewpartnerinnen und -partnern dadurch keinen Beschränkungen.¹⁰⁶ Die Anzahl der Interviewenden umfasst lediglich eine Person. Die Interviewerin erhielt somit zwar keine Unterstützung hinsichtlich des Gesprächsüberblicks, doch wurde die Einschüchterung, die zwei Interviewende ggf. bei den Probandinnen und Probanden hervorrufen würden, als wahrscheinlicher bewertet. Das Risiko für einen negativen Effekt auf die Interviewsituation und die Gewinnung von Erkenntnissen erschien zu groß. Aus diesem Grund wurde das Vier-Augen-Gespräch gegenüber dem Tandeminterview präferiert.¹⁰⁷ Weiterhin handelt es sich bei den geführten Interviews um Betroffenen-Interviews. Die Probandinnen und Probanden verfügen nicht über Fachwissen, welches im Vordergrund steht und welches es zu generieren gilt, sondern sie stehen stellvertretend für die Generation Z da, deren persönliche Ansichten im Fokus stehen.¹⁰⁸ Die Interviewpartnerinnen und -partner sind entweder bereits mit dem Thema Personalführung konfrontiert oder es wird in absehbarer Zukunft der Fall sein, wenn diese in das Berufsleben eintreten. Abschließend wurde als Interviewtechnik das Tiefen- bzw. Intensivinterview ausgewählt. Diese Variante eignet sich, wenn sich die Probandinnen und Probanden bestimmter Aspekte und Bedeutungen vermutlich nicht bewusst sind und zielt darauf ab, dass die Interviewenden diese in den Antworten erkennen. Dabei wird der Sprache die wichtigste Bedeutung zugeschrieben und die Fragen gehen immer weiter in die Tiefe, um Oberflächlichkeiten zu überwinden.¹⁰⁹

4.2 Gütekriterien

Um die Wissenschaftlichkeit der qualitativen Analyse zu gewährleisten, kommt der Berücksichtigung von Gütekriterien als Qualitätsanforderungen eine essentielle Bedeutung zu. Die klassischen Hauptgütekriterien Validität, Objektivität und

¹⁰⁵ Vgl. Döring, N., Bortz, J., Evaluation, 2016, S. 359.

¹⁰⁶ Vgl. Taddicken, M., Onlinekommunikation, 2016, S. 458.

¹⁰⁷ Vgl. Hussy, W. u. a., Forschungsmethoden, 2013, S. 224–225.

¹⁰⁸ Vgl. Döring, N., Bortz, J., Evaluation, 2016, S. 360.

¹⁰⁹ Vgl. Hussy, W. u. a., Forschungsmethoden, 2013, S. 227; Döring, N., Bortz, J., Evaluation, 2016, S. 365; Misoch, S., Interviews, 2019, S. 281.

Reliabilität stammen aus dem Bereich der quantitativen Forschung.¹¹⁰ Aufgrund der bestehenden Unterschiede zur qualitativen Forschung können diese nur bedingt angewandt werden. Daher haben sich die Gütekriterien Transparenz, Intersubjektivität und Reichweite für den qualitativen Bereich etabliert.¹¹¹

Für die Schaffung von Transparenz ist die ausführliche Dokumentation der jeweiligen Arbeitsschritte erforderlich. Zusätzlich wird darauf Wert gelegt, die in der Bachelor-Thesis getroffenen Entscheidungen zu begründen und dabei auch alternative Entscheidungsmöglichkeiten einzubeziehen. Das Ziel liegt in der Nachvollziehbarkeit, Glaubwürdigkeit und Überprüfbarkeit durch Dritte.¹¹² Hinsichtlich dieses Kriteriums kann eine Parallele zu dem quantitativen Gütekriterium der Validität gezogen werden. Es geht darum, dass im Rahmen der Analyse Kenntnisse darüber gewonnen werden können, was anlässlich der Forschungsfrage erforscht werden soll.¹¹³ Durch eine detaillierte Vorgehensbeschreibung und Entscheidungserläuterungen wird dies ebenfalls erkennbar.¹¹⁴ Daher wird im Rahmen der Bachelor-Thesis auf Themen wie die Wahl der Probandinnen und Probanden, die Entwicklung der Interviewleitfäden, die zugrunde liegenden Transkriptionsregeln sowie auf das erstellte Kategoriensystem im Detail eingegangen. Auch die Transkriptionen der Interviews sind im Anhang E–J einsehbar und damit als Datengrundlage der Analyse transparent.¹¹⁵

Das Kriterium der Intersubjektivität bezieht sich auf eine kritische Reflektion der Forschungsergebnisse. Darunter fällt auch die Rolle der Forschenden und welchen Einfluss diese auf den Forschungsprozess haben.¹¹⁶ Die offene Diskussion über die unvermeidbare Subjektivität, die in der Forschung enthalten ist, erfüllt das Kriterium der Intersubjektivität.¹¹⁷ Es werden weitere Bedeutungsinterpretationen genannt, die ebenfalls möglich gewesen wären, sodass sich Dritte eine eigene Meinung bilden können.¹¹⁸ Das Kriterium kann daher mit dem der

¹¹⁰ Vgl. Häder, M., *Sozialforschung*, 2015, S. 103; Göhner, M., Krell, M., *Inhaltsanalyse*, 2020, S. 215.

¹¹¹ Vgl. Döring, N., Bortz, J., *Evaluation*, 2016, S. 107; Flick, U., *Gütekriterien*, 2020, S. 247 ff.; Moosbrugger, H., Kelava, A., *Qualitätsanforderungen*, 2020, S. 17.

¹¹² Vgl. Zaynel, N., *Auswertung*, 2018, S. 67; Misoch, S., *Interviews*, 2019, S. 256; Rädiker, S., Kuckartz, U., *Daten*, 2019, S. 305.

¹¹³ Vgl. Schumann, S., *Forschung*, 2018, S. 34.

¹¹⁴ Vgl. Hussy, W. u. a., *Forschungsmethoden*, 2013, S. 193 ff.; Reichertz, J., *Konjunktur*, 2014, S. 92; Moosbrugger, H., Kelava, A., *Qualitätsanforderungen*, 2020, S. 15–30.

¹¹⁵ Vgl. Rädiker, S., Kuckartz, U., *Daten*, 2019, S. 306.

¹¹⁶ Vgl. Döring, N., Bortz, J., *Evaluation*, 2016, S. 358.

¹¹⁷ Vgl. von Unger, H., *Grundsätze*, 2014, S. 23.

¹¹⁸ Vgl. Mayring, P., *Forschungsdesigns*, 2020, S. 15.

Objektivität aus der quantitativen Forschung in Verbindung gebracht werden.¹¹⁹ Eine Unabhängigkeit der gewonnenen Erkenntnisse von Probandinnen und Probanden sowie Forschenden kann nicht geschaffen werden. Dass die Daten in Abhängigkeit von der Interaktion in der Forschungssituation entstehen, wird in der qualitativen Forschung nicht als kritisch, sondern als charakteristisch betrachtet.¹²⁰ Im Vordergrund steht die soziale Wirklichkeit und nicht die mechanische Methodenanwendung.¹²¹ Wichtig ist, dass die Interviewenden gleichermaßen offen gegenüber unerwarteten Erkenntnissen sind, die ggf. im Gegensatz zu ihrem persönlichen Wertebild stehen. Das Risiko, dass die Interviewenden durch ihre persönlichen Einstellungen die Daten verzerrt wahrnehmen, wird als „researcher bias“ bezeichnet. Die Unvoreingenommenheit ist folglich von hoher Bedeutung.¹²²

Unter der Reichweite qualitativer Forschung wird die Generierung ähnlicher Ergebnisse unter exakter oder vergleichbarer erneuter Durchführung der Analyse verstanden. Im quantitativen Bereich entspricht dies dem Kriterium der Reliabilität. Folglich sollte die Forschung reproduzierbar sein. Dennoch sollte dabei berücksichtigt werden, dass auch bei erfolgreicher theoretischer Reproduzierbarkeit der Forschung abweichende Erkenntnisse gewonnen werden können. Dies ist durch den dynamischen Wandel der sozialen Wirklichkeit und die erläuterte situative Interaktion während der Forschung begründet.¹²³

4.3 Leitfadenentwicklung

Es wurden zwei verschiedene Interviewleitfäden erstellt, um entsprechend der Probandinnen und Probanden – welche entweder Erfahrung mit Personalführung haben oder nicht – die passende Variante auswählen zu können. Die Unterschiede sind jedoch geringfügig, da neun von insgesamt dreißig Fragen im Leitfaden B für Probandinnen und Probanden, die keine Erfahrung mit Personalführung haben, mit dem Konjunktiv gebildet wurden und darüber hinaus lediglich in den Fragen Nr. 10 und Nr. 11 eine leichte inhaltliche Anpassung stattgefunden hat. Die Leitfäden beinhalten einleitende Fragen, Hauptteilfragen, Ad-hoc-

¹¹⁹ Vgl. Hussy, W. u. a., *Forschungsmethoden*, 2013, S. 277.

¹²⁰ Vgl. Moosbrugger, H., Kelava, A., *Qualitätsanforderungen*, 2020, S. 18.

¹²¹ Vgl. Soeffner, H.-G., *Sozialwissenschaft*, 2014, S. 40.

¹²² Vgl. Hussy, W. u. a., *Forschungsmethoden*, 2013, S. 276 ff.; Kiegelmann, M., *Forschungsethik*, 2020, S. 230–231.

¹²³ Vgl. Flick, U., *Gütekriterien*, 2020, S. 250; Moosbrugger, H., Kelava, A., *Qualitätsanforderungen*, 2020, S. 27.

Fragen, die spontan im Verlauf des Interviews gestellt werden können sowie abschließende Fragen.¹²⁴ Neben einer damit einhergehenden Strukturierung der Leitfäden in Einleitung, Hauptteil und Schluss, wurden die Fragen inhaltlich geclustert und entsprechend mit einer Überschrift versehen. Die Themenbereiche, zu denen Fragen gestellt wurden, sind allgemeine Einstellung, Flexibilisierung von Arbeit, Arbeitsaufgaben, Beziehung zur Führungskraft, Verhalten der Führungskraft, Ausrichtung des Führungsstils, inhaltliche Reflektion und Reflektion des Interviews. Die Clusterung der Leitfäden dient lediglich der Orientierung während des Interviews und ermöglicht den Probandinnen und Probanden durch die jeweilige Ankündigung eine gedankliche Vorbereitung auf die Inhalte der kommenden Fragen. Die Leitfäden können in Anhang B und C eingesehen werden.

Das Ziel der Interviews lag in der Beantwortung der aufgestellten Forschungsfrage „Inwieweit harmonieren die modernen Führungsstile mit den Anforderungen der Generation Z?“. Anhand der Antworten zu den verschiedenen Fragestellungen sollte zum einen erforscht werden, welcher der drei vorgestellten modernen Führungsstile die größte Übereinstimmung mit den Anforderungen der Generation Z aufweist, und zum anderen die Forschungsfrage aus allgemeiner Sicht in Bezug auf das moderne Führungsverständnis, welches sich unter New Work und der VUCA-Welt herausgebildet hat, zu beantworten. Die Bachelor-Thesis hat den Anspruch, aus der Forschung Handlungsempfehlungen für Führungskräfte im Hinblick auf das Führen der Generation Z ableiten zu können.

Um die Interviewfragen dahingehend zielgerichtet zu formulieren, wurden die Charakteristika der Generation Z, die drei modernen Führungsstile, das moderne Führungsverständnis sowie die Erkenntnisse aus dem Stand der Forschung inhaltlich miteinander verknüpft. Die erstellte Abbildung zur Entwicklung der Interviewfragen befindet sich im Anhang A und ist in Verbindung mit dem nachfolgenden Interviewleitfaden A in Anhang B zu sehen. Durch die farblich gleichen Markierungen ist nachvollziehbar, aus welchen inhaltlichen Aspekten heraus sich die Fragestellungen entwickelt haben und worauf diese abzielen. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die getätigten Zuordnungen nicht trennscharf sind, da es inhaltliche Überschneidungen und verschiedene Möglichkeiten der Begriffsinterpretation gibt. So lässt sich beispielsweise das Bedürfnis der Generation Z nach Aufmerksamkeit der Führungskraft auf die Fragestellung hinsichtlich des Verhältnisses von Kontrolle und Vertrauen, die persönliche Ebene, die Eigenschaften

¹²⁴ Vgl. Hussy, W. u. a., *Forschungsmethoden*, 2013, S. 225–226; Döring, N., Bortz, J., *Evaluation*, 2016, S. 377; Misoch, S., *Interviews*, 2019, S. 74.

der Führungskraft oder auf Fragen zur Ausrichtung des Führungsstils – wie etwa in Richtung des Hineinversetzens in das Mitarbeitendenempfinden oder die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden – beziehen. In der Möglichkeit, mittels verschiedener Interviewfragen Rückschlüsse auf gewisse Werthaltungen der Generation Z ziehen zu können, wird dabei ein Vorteil gesehen. Nachfolgend wird an einigen Fragen beispielhaft erläutert, welche Strategien und Ziele diesen zugrunde liegen.

Zunächst dienten die erzählgenerierenden Einstiegsfragen einer thematischen Einführung sowie dem Anregen von ausführlichem Erzählen. Dadurch wurde eine angenehme Atmosphäre aufgebaut und es konnten bereits erste Schnittpunkte zu dem herausgestellten Wertebild der Generation Z analysiert werden.¹²⁵ Das darauffolgende Cluster beschäftigte sich mit dem Widerspruch in den Bedürfnissen der Generation Z hinsichtlich Work-Life-Blending bzw. Work-Life-Cut. Es galt herauszufinden, ob eine Trennung oder eine Verschmelzung bevorzugt wird und wie die Präferenzen hinsichtlich flexibler und fester Arbeitszeiten aussehen. Im Cluster Arbeitsaufgaben waren die Fragen Nr. 10 und Nr. 11 bewusst ähnlich zu den Fragen Nr. 6 und Nr. 7 gestellt, um den Probandinnen und Probanden durch eine Variation in der Formulierung einen anderen Denkansatz zu geben, wodurch weitere Aspekte aufgedeckt werden sollten. Dabei wurden Schwerpunkte auf die Aspekte Entscheidungsspielräume und Verantwortungsübernahme gesetzt, um sicherzustellen, dass die Probandinnen und Probanden dazu ihre Meinungen äußerten. Es galt zudem zu erforschen, ob die zugeschriebene Scheu bzw. Ablehnung in Bezug auf Verantwortungsübernahme bestätigt werden kann und das Ausfüllen einer Führungsposition nicht im Sinne der Generation Z ist.

Durch die Frage Nr. 18 und Nr. 19 zum Thema Entscheidungen sollten weitere Rückschlüsse auf die modernen Führungsstile gezogen werden können. Während beispielsweise im Rahmen des integrierenden Führungsstils bzw. des Integrationsstils Wert auf die Erläuterung von Entscheidungen gelegt wird, findet bei Ausführung des partizipativen Führungsstils bzw. des Beziehungsstils auch der Einbezug in Entscheidungsfindungen statt. Durch die Fragen im Cluster Ausrichtung des Führungsstils sollte schließlich erforscht werden, wie die Generation zur Situationsabhängigkeit von Führung steht, welche die modernen Führungsstile voraussetzen. Es wurde überprüft, ob der Gedanke, dass sich der Führungsstil ständig anpassen sollte und es demnach ein Spektrum an verschiedenen Führungsstilen abzudecken gilt, durch die Generation Z bestätigt wird. Die

¹²⁵ Vgl. Misoch, S., Interviews, 2019, S. 131.

Fragen Nr. 21, Nr. 25 und Nr. 26 konzentrierten sich verstärkt auf die Theorie des Reifegradmodells. Die Relevanz des aufgabenbezogenen Reifegrades der Mitarbeitenden sowie die Frage nach der aktiven Weiterentwicklung auf Aufgabenebene durch die Führungskraft wurden analysiert. Zusätzlich wurde eine Einschätzung über den angestrebten Delegationsstil eingeholt. Um eine Beeinflussung der Probandinnen und Probanden zu vermeiden, wurden in Frage Nr. 23 die konkreten Führungsstilbezeichnungen der jeweiligen Ausprägung nicht mit aufgenommen. Außerdem erfolgte durch Frage Nr. 22 eine Annäherung an den Grundgedanken des SCARF-Modells. Inwieweit die inneren Bedürfnisse des Menschen entscheidend für das Führungsverhalten sind, sollte durch die Probandinnen und Probanden beurteilt werden. Um die Frage nicht zu komplex zu gestalten, wurde nach dem Hineinversetzen in das Mitarbeitendenempfinden durch die Führungskraft gefragt.

Um weiterhin die Verständlichkeit der Fragen zu gewährleisten und Verwirrung zu vermeiden, wurde auf doppelte Verneinungen und eine Untergliederung in mehrere Teilfragen verzichtet. Die klare Zuordnung von Frage zu Antwort unterstützte dabei auch den Auswertungsprozess. Darüber hinaus waren die Formulierungen an die Ausdrucksweise der Probandinnen und Probanden angelehnt.¹²⁶ Die Interviewfragen wurden mittels mehrerer Probe-Interviews – im quantitativen Bereich Pretests genannt – an Dritten hinsichtlich ihrer Verständlichkeit und gewünschten Antwortrichtung geprüft und angepasst.¹²⁷ Zusätzlich wurden die Fragen bewusst nicht suggestiv gestellt, sodass keine bestimmte Antwort durch die Probandinnen und Probanden als erwünschter wahrgenommen wurde.¹²⁸ Das Ziel lag in der unbeeinflussten Stellungnahme der Probandinnen und Probanden, die zudem nicht das Gefühl bekommen sollten, sich rechtfertigen zu müssen.¹²⁹ Die Leitfäden wurden so konzipiert, dass sich das Interview in einem zeitlichen Rahmen von ungefähr sechzig Minuten bewegte. Dadurch wurde auf der einen Seite ein ausführliches Beantworten der Interviewfragen durch die Probandinnen und Probanden sichergestellt und auf der anderen Seite vermieden, dass das Interview die Aufmerksamkeitsspanne der Probandinnen und Probanden übersteigt und als anstrengend empfunden wird. Dies hätte das Risiko mit sich gebracht, dass unter abnehmender Konzentration weniger umfassend auf die jeweiligen Fragen eingegangen worden wäre.¹³⁰

¹²⁶ Vgl. Hussy, W. u. a., Forschungsmethoden, 2013, S. 229.

¹²⁷ Vgl. Döring, N., Bortz, J., Evaluation, 2016, S. 372.

¹²⁸ Vgl. Deppermann, A., Forschungsinterview, 2014, S. 135–136.

¹²⁹ Vgl. Hussy, W. u. a., Forschungsmethoden, 2013, S. 229.

¹³⁰ Vgl. Döring, N., Bortz, J., Evaluation, 2016, S. 366.

4.4 Wahl der Probandinnen und Probanden

Durch eine Stichprobe von unter zehn Probandinnen und Probanden können bereits fundamentale Erkenntnisse hinsichtlich der Forschungsfrage erlangt werden. Aufgrund der zeitlichen Ressourcen lag die Konzentration auf sechs Befragten, deren Antworten im Hinblick auf Anforderungen an Personalführung intensiv interpretiert und ausgewertet werden konnten.¹³¹ Aufgrund des geringen Stichprobenumfangs war die gezielte Auswahl und Zusammensetzung der Probandinnen und Probanden von essentieller Bedeutung. Daher wurde ein qualitativer Stichprobenplan erstellt, welcher mit einer Quotenstichprobe aus dem quantitativen Bereich vergleichbar ist. Der Unterschied liegt jedoch darin, dass der qualitative Stichprobenplan keinen Anspruch auf Repräsentativität der Grundgesamtheit hat, sondern vielmehr die Gewinnung umfassender und vielfältiger Informationen durch möglichst verschiedene Probandinnen und Probanden im Fokus steht. Nachfolgend wurden drei Merkmale festgelegt: Geburtsjahr, Geschlecht und Erfahrung mit Personalführung.¹³² Tabelle 3 stellt die drei Auswahlkriterien dar:

Tabelle 3: Wahl der Probandinnen und Probanden

Interviewpartnerinnen und -partner	Auswahlkriterien		
	Geburtsjahr	Geschlecht	Erfahrung mit Personalführung
IP-A	1999	weiblich	nein
IP-B	2000	männlich	nein
IP-C	2002	männlich	nein
IP-D	1998	weiblich	ja
IP-E	2000	weiblich	ja
IP-F	1996	männlich	ja

Die Tabelle stellt die drei Auswahlkriterien Geburtsjahr, Geschlecht und Erfahrung mit Personalführung dar. Den Interviewpartnerinnen und -partnern wurden Buchstaben zur Bewahrung ihrer Anonymität zugewiesen. Die daraus entstandenen Kürzel in der ersten Tabellenspalte werden im weiteren Verlauf der Bachelor-Thesis zur Unterscheidung zwischen den Probandinnen und Probanden genutzt. Bei der Wahl der Probandinnen und Probanden wurde darauf geachtet, dass die

¹³¹ Vgl. Akremi, L., Stichprobenziehung, 2019, S. 325–327.

¹³² Vgl. Döring, N., Bortz, J., Evaluation, 2016, S. 302–305; Goldhammer, F., Hartig, J., Testwertinterpretation, 2020, S. 191; Schreier, M., Fallauswahl, 2020, S. 30–31.

Interviewpartnerinnen und -partner in der entsprechenden Geburtenjahrgangsspanne geboren wurden, welche für die Generation Z definiert wurde. Auf diese Weise wurde gewährleistet, dass im Anschluss an die Datenauswertung Hypothesen speziell zur Generation Z und ihren Anforderungen aufgestellt werden konnten. Da hinsichtlich des Starts der Geburtenjahrgangsspanne in Abhängigkeit von der verwendeten Literatur Abweichungen vorliegen und teilweise erst ab 1996 geborene Menschen der Generation Z zugeordnet werden, wurde dieses Geburtsjahr als Grenze gesetzt. Darüber hinaus ist der jüngste Proband im Jahr 2002 geboren. Das Mindestalter der Probandinnen und Probanden lag bei 18 Jahren und war zudem mit der Voraussetzung verbunden, dass diese bereits ihren Schulabschluss erzielt hatten. In diesem Fall konnte davon ausgegangen werden, dass sich die Interviewpartnerinnen und -partner voraussichtlich erste Gedanken hinsichtlich ihres bevorstehenden Eintritts in die Erwerbstätigkeit gemacht haben oder bereits erwerbstätig sind und Erfahrung mit Personalführung gesammelt haben.

Es liegen derzeit keine geschlechtsspezifischen Erkenntnisse hinsichtlich der Anforderungen der Generation Z an die Personalführung vor. Jedoch wurde auf ein ausgeglichenes Verhältnis von Männern und Frauen geachtet, um Offenheit hinsichtlich möglicher erkennbarer Zusammenhänge innerhalb dieser Aufteilung zu indizieren. Es wurde auf die Merkmalskombination hinsichtlich der Erfahrung mit Personalführung geachtet, sodass nicht etwa alle weiblichen Interviewten Erfahrung bzw. keine Erfahrung mit Personalführung haben und vice versa. Das Kriterium Erfahrung mit Personalführung wurde bestätigt, sofern die Probandinnen und Probanden über zwei Jahre lang volle Arbeitswochen erwerbstätig gewesen sind und dies auch nach heutigem Stand noch der Fall ist. Dazu zählte auch eine Ausbildung, welche die Probandinnen und Probanden in einem Unternehmen durchlaufen. Das Merkmal war der ausschlaggebende Faktor dafür, welcher Interviewleitfaden für die Durchführung mit den jeweiligen Befragten herangezogen wurde. Probandinnen und Probanden mit und ohne Erfahrung mit Personalführung waren und sind von Interesse, da die Generation Z sowohl junge Berufseinsteiger als auch Personen umfasst, die noch vor ihrem Eintritt in das Erwerbsleben stehen.

Die ersten drei Interviews wurden auf der Grundlage des Leitfadens A für Probandinnen und Probanden, die keine Erfahrung mit Personalführung haben, geführt. IP-A durchläuft ein duales Studium bei der Polizei und befindet sich derzeit im dritten Jahr. Die Bezeichnung meint dabei jedoch nicht, dass neben dem Anstreben eines Bachelorabschlusses eine Ausbildung absolviert wird, sondern sie bezieht sich auf das zusätzliche praktische Training, wozu beispielsweise

Rollenspiele und Schießtraining zählen. Im Hinblick auf Erfahrung mit Personalführung hat bisher ein achtwöchiges Orientierungspraktikum stattgefunden. IP-B studiert Lehramt im achten Semester und hat zusätzlich ein Studium im Bereich Betriebswirtschaftslehre aufgenommen. Der dritte Befragte IP-C studiert Wirtschaftsingenieurwesen im vierten Semester. Die Praktika und Nebenjobs der Probandinnen und Probanden erfüllen die Voraussetzung für die Bestätigung von Erfahrung mit Personalführung nicht.

Anschließend wurden drei Interviews anhand von Leitfaden B für Probandinnen und Probanden, die Erfahrung mit Personalführung haben, durchgeführt. IP-D hat im Jahr 2017 eine dreijährige Ausbildung zur Gesundheits- und Krankenpflegerin begonnen und arbeitet seit deren Abschluss in einer Notaufnahme im Krankenhaus. IP-E durchläuft ein duales Studium im Bereich Betriebswirtschaftslehre und befindet sich im dritten Ausbildungsjahr zur Industriekauffrau, mit Schwerpunkt auf dem Bereich Buchhaltung. Der letzte Befragte IP-F hat im Jahr 2014 ein praxisintegriertes Studium im Bereich Betriebswirtschaftslehre begonnen und arbeitet seit dessen Abschluss im Jahr 2017 im Vertrieb. Er studiert nebenberuflich Sales Management im Master. Bei der Wahl der Probandinnen und Probanden wurde auf eine möglichst hohe Heterogenität hinsichtlich der Tätigkeitsfelder und beruflichen Interessen geachtet.¹³³ Anhand der Interviews wird überprüft, ob sich dennoch übergreifende Zusammenhänge in den Anforderungen an Personalführung erkennen lassen, welche sich als Theorien für die Generation Z aufstellen lassen.

Die angewandte Top-down-Strategie hat den Nachteil, dass die Stichprobe vor der Interviewdurchführung vollständig feststeht und bei Erforschung anderer bedeutender Merkmale im Rahmen der ersten Interviews keine darauf aufbauende weitere Bestimmung von Probandinnen und Probanden für die nächsten Interviews erfolgt. Diese Vorgehensweise würde bei Anwendung der theoretischen Stichprobenbildung zum Tragen kommen. Dabei wird die Auswahl neuer Probandinnen und Probanden allerdings erst mit dem Eintreten theoretischer Sättigung beendet. In Anbetracht des Rahmens einer Bachelor-Thesis wurde die Top-down-Strategie ausgewählt.¹³⁴

¹³³ Vgl. Ortner, C., *Verbindung*, 2018, S. 296; Misoch, S., *Interviews*, 2019, S. 138.

¹³⁴ Vgl. Hussy, W. u. a., *Forschungsmethoden*, 2013, S. 194–195; Döring, N., Bortz, J., *Evaluation*, 2016, S. 302–305; Akreml, L., *Stichprobenziehung*, 2019, S. 325–326.

4.5 Interviewdurchführung

Die jeweiligen Einzelinterviews wurden bei den Befragten zuhause durchgeführt und erst nach dem Führen von Smalltalk gestartet. Dadurch sollte eine für die Interviewten angenehme Atmosphäre geschaffen werden, denn das Wohlbefinden stellt eine wichtige Voraussetzung für die wahrheitsgemäße Beantwortung der Fragen dar.¹³⁵ Um den Probandinnen und Probanden ein sicheres Gefühl zu geben, wurde zuvor der konkrete Ablauf des Interviews erklärt. Dazu wurde die Anzahl an Fragen genannt sowie die Clusterung vorgestellt, nach welcher die Fragen geordnet sind. Zusätzlich wurde darauf hingewiesen, dass das Interview für ungefähr eine Stunde angesetzt ist und daher Zeit zum Überlegen und ausführlichem Erläutern vorhanden ist. Außerdem wurden die Probandinnen und Probanden darüber informiert, dass es sich um ein asymmetrisches Gespräch handeln würde und sie nicht das Gefühl haben sollten, dass sie zu viel reden.¹³⁶

Um als Interviewführende nicht zu beeinflussen, erfolgte nach Möglichkeit nur ein Nicken oder Äußerungen wie beispielsweise „hmm“ oder „ja“ als Reaktion auf die Antworten der Befragten, um diese lediglich in ihrem Redefluss zu unterstützen. Demzufolge wurden keine wertenden Äußerungen vorgenommen oder Suggestivfragen gestellt, die auf eine gewisse Antwort hingedeutet hätten.¹³⁷ Andernfalls hätte bei den Interviewten der Eindruck entstehen können, sich rechtfertigen zu müssen oder das zu sagen, was erwünscht zu sein scheint. Grundsätzlich wurden Unterbrechungen vonseiten der Interviewenden vermieden, um die Probandinnen und Probanden nicht aus ihren gedanklichen Konzepten zur Beantwortung der Frage zu bringen. Für Ausnahmefälle, beispielsweise wenn die Befragten über eine Minute thematisch abweichen oder die Frage offensichtlich anders interpretieren, sodass der Input nicht förderlich für die Beantwortung der Forschungsfrage wäre, wurde festgelegt, dass die Interviewende die Probandinnen und Probanden freundlich unterbrechen und die Fragestellung noch einmal wiederholen, diese umformuliert stellen bzw. mit der nächsten Frage fortsetzen darf.

Den Probandinnen und Probanden wurde vorab lediglich mitgeteilt, dass sich die Interviewfragen auf das Thema Personalführung beziehen würden. Das konkrete Thema „Moderne Führungsstile und deren Übereinstimmung mit den Anforderungen der Generation Z unter Berücksichtigung von New-Work-Aspekten“ wurde den Befragten erst unmittelbar vor dem Start des Interviews vorgestellt. Der dahinterstehende Gedanke war, dass sich die Probandinnen und Probanden

¹³⁵ Vgl. Döring, N., Bortz, J., Evaluation, 2016, S. 365–366.

¹³⁶ Vgl. Hussy, W. u. a., Forschungsmethoden, 2013, S. 224.

¹³⁷ Vgl. Misoch, S., Interviews, 2019, S. 122.

auf die thematische Interviewrichtung einstellen können sollten, ohne jedoch ausreichend informiert zu sein, um sich konkret auf den Inhalt vorbereiten zu können. Eine Vorbereitung in Form von Recherchen hätte das Risiko, die Einstellung der Probandinnen und Probanden zu verzerren bzw. zu überdecken. Den Interviewpartnerinnen und -partnern wurde zugesichert, dass die Daten anonym erhoben werden und ihre Person nicht mit dem Inhalt in Verbindung gebracht werden kann. Des Weiteren wurde vorab das Einverständnis für die Interviewaufnahme zum Zweck einer anschließenden Transkription eingeholt.¹³⁸ Dazu wurde vor dem Interviewstart eine Einverständniserklärung von den jeweiligen Befragten unterschrieben, dessen Vorlage im Anhang D einsehbar ist.

4.6 Auswertungsmethode

4.6.1 Transkription

Die Interviews wurden für die Datenauswertung zeitnah transkribiert. Die Transkription ist dabei zwangsläufig mit einem Informationsverlust verbunden, weshalb diese nicht als reine Dokumentation zu verstehen ist, sondern vielmehr als bedarfsorientierte Rekonstruktion des Interviews eine erste Datenauswertung darstellt.¹³⁹ Auch im Fall einer wörtlichen Transkription werden beispielsweise Emotionalitäten, Stimmungen sowie begleitende Mimik und Gestik oder auch auftretende Hintergrundgeräusche nicht mehr ersichtlich. Eine vollumfängliche Darstellung der Situation kann eine Transkription nicht leisten.¹⁴⁰ Um den Grad der Reduktion zu bestimmen, werden Transkriptionsregeln festgelegt. Diese sind essentiell, um Transparenz über den Entstehungsprozess des Transkripts zu schaffen.¹⁴¹

Die Einzelinterviews wurden wörtlich transkribiert, wobei Füllwörter wie „ehm“ oder „hmm“ von der Transkription ausgenommen wurden. Haben Interviewte einen Satz unvollständig gelassen, weil ihnen etwas Passenderes eingefallen ist, wurde dies durch einen Gedankenstrich kenntlich gemacht. Denkpausen, die beispielsweise vor Beantwortung der Frage eingelegt wurden, sind nicht im Transkript enthalten. Zudem wurde die Kommasetzung für eine bessere Nachvollziehbarkeit der Äußerungen an die Sprechweise der Probandinnen und Probanden

¹³⁸ Vgl. Häder, M., Sozialforschung, 2015, S. 130–131.

¹³⁹ Vgl. Misoch, S., Interviews, 2019, S. 263; Rädiker, S., Kuckartz, U., Daten, 2019, S. 86.

¹⁴⁰ Vgl. Paus-Hasebrink, I. u. a., Langzeitdaten, 2018, S. 216.

¹⁴¹ Vgl. Dresing, T., Pehl, T., Transkription, 2020, S. 835 ff.

angepasst. Darüber hinaus fand die Art und Weise der Fragenbeantwortung keine Berücksichtigung. Der Fokus lag auf den inhaltlichen Äußerungen, weshalb die von den Befragten formulierten Sätze inklusive der von ihnen gewählten Wörter in der Transkription wiederzufinden sind. Falls die gewählte Umgangssprache jedoch die Lesbarkeit des Transkripts beeinträchtigte, wurden die betreffenden Wörter adäquat angepasst.¹⁴² Außerdem erfolgte aufgrund von Datenschutz-Aspekten eine Anonymisierung der Wortinhalte, falls beispielsweise Namen von den Interviewten genannt wurden, die ein Erkennen des Arbeitgebers oder konkreter Personen ermöglicht oder zu viel private Informationen über die Probandinnen und Probanden selbst – wie etwa Wohnort oder Schule – enthalten hätten.¹⁴³ Die Transkripte befinden sich in den Anhängen E–J. Der Transkriptionskopf beinhaltet jeweils die anonyme Benennung der Interviewpartnerinnen und -partner, den verwendeten Leitfaden, das Datum des Interviews sowie dessen zeitliche Dauer.¹⁴⁴

4.6.2 Inhaltsanalyse

Für die Datenauswertung wurde eine Kombination aus qualitativer und quantitativer Inhaltsanalyse angewendet. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring bietet drei verschiedene Techniken, um Textbedeutungen systematisch zu erschließen.¹⁴⁵ Es besteht die Möglichkeit mit Zusammenfassungen zu arbeiten, die eine zunehmende Reduktion der Transkription und eine anschließende induktive Kategorienbildung zum Ziel haben. Weiterhin können mittels Explikationen unklare Textpassagen durch zusätzliche Berücksichtigung des Gesprächskontextes deutlicher werden. Darüber hinaus ist das Arbeiten mit Strukturierungen möglich.¹⁴⁶ Dieses Vorgehen eignet sich, wenn das für die qualitative Inhaltsanalyse charakteristische Kategoriensystem bereits im Vorfeld aufgestellt werden kann.¹⁴⁷

Im Rahmen der Bachelor-Thesis wurden die Kategorien anhand der zuvor entwickelten Interviewfragen vor dem Beginn der Befragungen zusammengestellt und in einem Kodierleitfaden fixiert, welcher im Anhang K eingesehen werden kann.

¹⁴² Vgl. Misoch, S., Interviews, 2019, S. 16 ff.

¹⁴³ Vgl. Häder, M., Sozialforschung, 2015, S. 130; Döring, N., Bortz, J., Evaluation, 2016, S. 128; Scheufele, B., Schieb, C., Mehrwert, 2018, S. 43; Kiegelmann, M., Forschungsethik, 2020, S. 235.

¹⁴⁴ Vgl. Misoch, S., Interviews, 2019, S. 273.

¹⁴⁵ Vgl. Fürst, S. u. a., Inhaltsanalyse, 2016, S. 209.

¹⁴⁶ Vgl. Mayring, P., Spielarten, 2019, o. S.

¹⁴⁷ Vgl. Waldherr, A. u. a., Kategorienbildung, 2019, o. S.

Die Kategorien fassen teilweise mehrere Interviewfragen zusammen, sind dabei jedoch feiner untergliedert als die thematische Clusterung, die innerhalb der Leitfäden zur Orientierung während der Interviewdurchführung vorgenommen wurde. Jede Kategorie ist mit einer Definition versehen, die beschreibt, was unter diesem Auswertungsaspekt zu verstehen ist. Daneben wurden Kodierregeln aufgestellt und im Nachgang an die durchgeführten Interviews ein entsprechendes Ankerbeispiel aus den Transkripten hinzugefügt. Zudem kann der letzten Spalte des Kodierleitfadens entnommen werden, welche Interviewfragen im Rahmen der jeweiligen Kategorie abgebildet werden.

Demnach handelt es sich um eine theoriebasierte deduktive Kategorienbildung, welche auf den Stand der Forschungsliteratur aufbaut.¹⁴⁸ Anhand der festgelegten Kategorien fand eine selektive Auswertung des Datenmaterials statt. Das bedeutet, falls weitere neue Aspekte aus den Interviews hervorgegangen sind, konnten diese nicht mittels Strukturierung erfasst werden.¹⁴⁹ Der Entschluss gegen eine induktive Kategorienbildung ist darin begründet, dass die einzelnen Kategorien umfassend aufgestellt sind. Es handelt sich weniger um spezielle Inhalte, deren Vorkommen analysiert wird, sondern um verschiedene inhaltliche Bereiche, zu denen Erkenntnisse gewonnen werden sollen. So konnten beispielsweise der Kategorie „Arbeitsaufgaben“ oder „Führungsstilausrichtung“ jegliche Äußerungen der Probandinnen und Probanden zugeordnet werden, die sich auf diese Kategorie beziehen. Innerhalb der Kategorien bestand Offenheit für jegliche Stellungnahmen der Interviewten.

Durch die Entscheidung für eine wörtliche Transkription wurde eine umfangreiche Datengrundlage erzeugt. Daher wurden die für eine Kategorie relevanten Äußerungen mittels inhaltlicher Strukturierung sinngemäß durch möglichst wenig Stichworte zusammengefasst.¹⁵⁰ Bei auftretenden Redundanzen in den Antworten von Probandinnen und Probanden erfolgte eine Reduktion auf jeweils eine Version dieses Gedankens. Weiterhin können die durch inhaltliche Strukturierung erzeugten Stichworte auch bei Wortgleichheit über die verschiedenen Interviews hinweg einer unterschiedlichen Beurteilung durch die Interviewten unterliegen. Beispielsweise kann das Stichwort Hierarchie für einen Probanden positiv und für eine andere negativ behaftet sein. Um die individuellen Bewertungen deutlich zu machen und die Strukturierung möglichst reduziert zu halten, wurden farbliche Markierungen vorgenommen. Stichworte, die für die Befragten positiv behaftet

¹⁴⁸ Vgl. Wichmann, A., *Forschung*, 2019, S. 28–29.

¹⁴⁹ Vgl. Mayring, P., *Spielarten*, 2019, o. S.

¹⁵⁰ Vgl. Mayring, P., *Techniken*, 2015, S. 68.

sind, weisen eine grüne Schriftfarbe auf. Eine negative Beurteilung wird durch rote Schriftfarbe deutlich. Für sachlich neutrale Aussagen ohne eine Art von Wertung wurde die Schriftfarbe schwarz verwendet.

Die Grundlage für eine Querauswertung der verschiedenen Interviews und gestellten Interviewfragen ist damit geschaffen worden. Die Ergebnismatrix im Anhang L präsentiert die inhaltliche Strukturierung systematisch nach Interviewfrage sowie -partnerinnen und -partner. Da die qualitative Forschung den Anspruch hat, Hypothesen zu generieren, wurden die Aussagen der Probandinnen und Probanden im Hinblick auf Gemeinsamkeiten analysiert, wofür die Häufigkeitsanalysen aus dem Bereich der quantitativen Inhaltsanalyse Anwendung fanden.¹⁵¹ Aufgrund der Kombination qualitativer und quantitativer Auswertungsstrategien wird auch von Mixed-Methods gesprochen.¹⁵² Bei dieser Methoden wird davon ausgegangen, dass Aspekte, die häufig über die verschiedenen Interviews hinweg genannt werden, auf eine entsprechende Wichtigkeit hinweisen, wodurch sich Potential für eine Theoriebildung zur Generation Z ergibt.¹⁵³

Da einige interviewübergreifende stichwortartige Formulierungen nicht wortgleich sind, erfolgt eine Bündelung der Stichworte anhand ihrer Bedeutungsrichtungen. Dies ermöglicht im Anschluss ebenfalls eine Angabe der Häufigkeit in Bezug auf den zusammengefassten Grundgedanken der Stichwortansammlung. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass für die Clusterung der Aussagen eine subjektive Interpretation der Wörter durch die Forscherin stattgefunden hat. Es besteht die Möglichkeit, dass die Interviewten selbst oder Dritte das jeweilige Stichwort einem anderen Komplex zuordnen würden, da sie das Wort in einem anderen Kontext verstehen.¹⁵⁴ Die Clusterung der Meinungsäußerungen wurde pro Interviewfrage vorgenommen und ist durch eine übereinstimmende farbliche Kennzeichnung am jeweiligen Ende des Stichwortes sowie des erstellten Komplexes erkennbar. Die letzte Spalte der Ergebnismatrix stellt die jeweiligen Resultate inklusive ihrer Häufigkeit dar.

4.7 Ergebnisse der Interviews

Die Ergebnispräsentation erfolgt anhand der zuvor aufgestellten Kategorien und den gesammelten Erkenntnissen aus den damit in Verbindung stehenden

¹⁵¹ Vgl. Mayring, P., Kombination, 2001, o. S.

¹⁵² Vgl. Mayring, P., Techniken, 2015, S. 13–17.

¹⁵³ Vgl. Mayring, P., Techniken, 2015, S. 53.

¹⁵⁴ Vgl. Hussy, W. u. a., Forschungsmethoden, 2013, S. 255.

Interviewfragen. Folglich wird für dieses Kapitel der Kodierleitfaden mit den insgesamt fünfzehn Kategorien herangezogen sowie die Ergebnismatrix mit den komprimierten Inhalten. Neben der Darstellung der häufig genannten Äußerungen der Probandinnen und Probanden werden auch Einzelaussagen berücksichtigt bzw. die unterschiedlichen Begründungen der Interviewten einbezogen. Außerdem werden Bezüge zu dem bisherigen Stand der Forschung hergestellt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede identifizieren zu können und auch darüber hinausgehende Informationen hervorheben zu können.

Zunächst wurden die allgemeinen beruflichen Prioritäten der Generation Z erfragt, dabei wurden am häufigsten die Bezahlung sowie das Arbeitsklima genannt. Folglich wurde die Bedeutung guter Entlohnung im Rahmen der Einzelinterviews durch die Probandinnen und Probanden unterstrichen. Außerdem spielt Kollegialität eine bedeutende Rolle und die Hälfte der Probandinnen und Probanden äußerte sich explizit positiv gegenüber Teamarbeit.¹⁵⁵ Dies stimmt mit dem Wandel des modernen Führungsverständnisses überein, welches Vereinzelung und Konkurrenz durch Vernetzung und Kooperation ersetzt. IP-A nannte zudem die Wichtigkeit gesunder Arbeitsbedingungen sowie das Thema Arbeitsplatzsicherheit.¹⁵⁶ Darüber hinaus ist für IP-D die Anzahl der Urlaubstage entscheidend.¹⁵⁷ Weiterhin spielt das Spaßempfinden eine Rolle sowie das Firmenimage und die Identifikation mit diesem.¹⁵⁸ Die Probanden IP-D und IP-E äußern sich auch dazu, dass sie sich Offenheit und Veränderungen im Rahmen von stetigen Optimierungen wünschen.¹⁵⁹ Zusätzlich wurde auch der Aspekt der Forderung und dem Bedürfnis nach Entscheidungsfreiheit und Abwechslung genannt.¹⁶⁰ Die erwähnten Prioritäten konnten die bisherigen Erkenntnisse bestätigen. Darüber hinaus wurde durch zwei Probanden die Wohnortnähe als relevanter Aspekt genannt.¹⁶¹ Eine mögliche Interpretation dafür liegt in dem der Generation Z zugesprochenen Fokus auf das Privatleben. IP-D erklärte, dass sie nicht so weit fahren möchte, um das Geld für das Pendeln zu sparen und weniger Zeit im Auto zu verbringen.¹⁶² Das Ziel besteht demnach auch darin, frühzeitig zuhause ankommen und die Freizeit nutzen zu können.

¹⁵⁵ Vgl. Anhang E, Frage 1; Anhang F, Frage 1; Anhang I, Frage 1.

¹⁵⁶ Vgl. Anhang E, Frage 1.

¹⁵⁷ Vgl. Anhang H, Frage 1.

¹⁵⁸ Vgl. Anhang F, Frage 1; Anhang H, Frage 1; Anhang J, Frage 1.

¹⁵⁹ Vgl. Anhang H, Frage 1; Anhang I, Frage 1.

¹⁶⁰ Vgl. Anhang I, Frage 1; Anhang J, Frage 1.

¹⁶¹ Vgl. Anhang E, Frage 1; Anhang H, Frage 1.

¹⁶² Vgl. Anhang H, Frage 1.

Im Hinblick auf berufsbezogene Motivationsfaktoren wurde erneut das Gehalt genannt. Jedoch merkte IP-C an, dass dies nur kurzfristig motivierend sei.¹⁶³ Die Hälfte der Probandinnen und Probanden nannte außerdem Arbeitserfolge und Zusammenarbeit als Motivatoren. Die Befragten möchten sich selbst verwirklichen und sich weiterbilden. Außerdem ist Wertschätzung für IP-E von hoher Bedeutung.¹⁶⁴ Auch Strukturen und passende Rahmenbedingungen sind motivierend.¹⁶⁵ In den Antworten sind keine überraschenden Faktoren enthalten, die in einem Widerspruch zu den bisherigen Erkenntnissen stehen würden. Zusätzlich wurden die Probandinnen und Probanden nach Gründen für ihre Kündigung gefragt. Die Kündigung stellt – wie eine vorherige Abnahme der Arbeitsleistung und zunehmende Unzufriedenheit bis hin zur Depression – eine resultierende Konsequenz aus hoher Demotivation bzw. psychischer Belastung dar. Überwiegend kam es zu Äußerungen hinsichtlich des Miteinanders. Das Umfeld sollte nach IP-B ebenfalls motiviert sein und IP-D äußerte sich dazu, allgemeine schlechte Laune, ein unpersönliches Miteinander und Verslossenheit nicht ertragen zu können.¹⁶⁶ Zudem demotiviert IP-D Konsequenzlosigkeit bei Fehlern. Dies könnte in Richtung des Bedürfnisses nach Fairness und Gerechtigkeit, welches auch Bestandteil des SCARF-Modells ist, interpretiert werden. IP-C nannte außerdem abweichende Tätigkeitsvorstellungen als demotivierenden Faktor.¹⁶⁷

Weitere demotivierende Faktoren sind monotone Arbeiten, allgemeine Unterforderung sowie wenig Verantwortung.¹⁶⁸ Zusätzliche Aspekte sind fehlender Einbezug in Entscheidungen, ungehörte Meinung und Ablehnung von Veränderung.¹⁶⁹ IP-C nannte auch die Möglichkeit, in einem anderen Unternehmen mehr Geld mit einer ähnlichen oder gleichen Arbeit zu verdienen als Grund für eine Kündigung.¹⁷⁰ Diese Aussage bestätigt die der Generation Z zugeschriebene geringe Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber. IP-A und IP-B nennen auch Überlastung, zu hohe Arbeitszeiten, Unvereinbarkeit mit dem Privatleben und eine Druck- und Stresskultur als Gründe für eine Kündigung.¹⁷¹ Dies lässt sich auf die angestrebte Entschleunigung beziehen und auf das Bewusstsein der Generation Z für ihre Anfälligkeit hinsichtlich Depressionen. Zudem liegt eine anzunehmende

¹⁶³ Vgl. Anhang G, Frage 2.

¹⁶⁴ Vgl. Anhang I, Frage 2.

¹⁶⁵ Vgl. Anhang H, Frage 2; Anhang J, Frage 2.

¹⁶⁶ Vgl. Anhang F, Frage 3; Anhang H, Frage 3.

¹⁶⁷ Vgl. Anhang G, Frage 3.

¹⁶⁸ Vgl. Anhang E, Frage 3; Anhang G, Frage 3; Anhang I, Frage 3.

¹⁶⁹ Vgl. Anhang E, Frage 3; Anhang G, Frage 3; Anhang H, Frage 3.

¹⁷⁰ Vgl. Anhang E, Frage 3.

¹⁷¹ Vgl. Anhang E, Frage 3; Anhang F, Frage 3.

Abwehrhaltung gegenüber dem alten Führungsverständnis in Bezug auf Handlungsdruck sowie Eskalation und Vergeltung vor.

Die Kategorie „Berufs- und Privatleben“ bezieht sich auf die bisherigen widersprüchlichen Erkenntnisse hinsichtlich deren Trennung bzw. Verschmelzung. Alle Probandinnen und Probanden bevorzugen flexible Arbeitszeiten. Zwar sollten diese zwei Befragten zufolge vergleichsweise ähnlich sein, um Abstimmungen nicht zu behindern, doch eine starre Uhrzeit für Arbeitsbeginn und -ende ist nicht gewünscht.¹⁷² Dies wird von IP-B und IP-F auch dadurch begründet, dass eine Abhängigkeit von der Arbeitsmenge besteht und insbesondere der Eintritt in den Feierabend daher flexibel gehalten werden sollte. Ein sinnloses Zeitabsitzen sollte vermieden werden.¹⁷³ IP-D arbeitet im Schichtdienst, den sie als Teil ihres Berufs akzeptiert, jedoch würde sie selbst gewählte Flexibilität bevorzugen, um insbesondere in der Wochenendplanung nicht eingeschränkt zu sein.¹⁷⁴ Die Mehrheit der Probandinnen und Probanden bevorzugt einen frühen Arbeitsbeginn, um den Tag für ihr Privatleben besser nutzen zu können. Gleitzeit wird positiv empfunden, da dies die Vereinbarkeit mit dem Privatleben unterstützt. Anhand dessen kann erneut der Bezug dazu hergestellt werden, dass die Generation Z mehr Wert auf ihr Privatleben legt. Zudem fällt die Entscheidung hier eindeutig gegen feste Arbeitszeiten aus.

Aus den Antworten zu Interviewfrage Nr. 5 ergibt sich außerdem, dass die Probandinnen und Probanden einstimmig gegen Dauererreichbarkeit sind, da dies seelischen Druck und Stress auslöst. Homeoffice wird allerdings von den sechs Probandinnen und Probanden positiv bewertet. Jedoch sieht IP-B dies nur kurzfristig positiv, im Sinne einer besseren Vereinbarkeit mit dem Privatleben.¹⁷⁵ Es finden auch Äußerungen darüber statt, dass Rituale am Morgen beibehalten werden sollten und eine räumliche Trennung zuhause stattfinden muss sowie, dass eine Mischung aus Homeoffice und Büroarbeit bevorzugt ist. Anhand dessen kann angenommen werden, dass die Generation Z die Verwendung moderner Technologien gut findet. Fünf der Interviewten weisen explizit darauf hin, dass sie eine Trennung bevorzugen. IP-E ist der Meinung, dass die Verschmelzung unvermeidbar und in gewissem Maße auch gut ist – dennoch möchte sie auch

¹⁷² Vgl. Anhang F, Frage 4; Anhang G, Frage 4.

¹⁷³ Vgl. Anhang F, Frage 4; Anhang J, Frage 4.

¹⁷⁴ Vgl. Anhang H, Frage 4.

¹⁷⁵ Vgl. Anhang F, Frage 5.

die Möglichkeit haben, abzuschalten.¹⁷⁶ Aus den Interviews ergibt sich somit das Ergebnis, dass die Trennung von Berufs- und Privatleben bevorzugt wird.

Zur Kategorie „Arbeitsaufgaben“ werden die Ergebnisse aus fünf Interviewfragen zusammen betrachtet. Die Probandinnen und Probanden wünschen sich abwechslungsreiche und komplexe Aufgaben und mögen es, sich einen Überblick zu verschaffen. Die Hälfte der Befragten äußert sich zur Bevorzugung von Kommunikation, Selbstständigkeit und dem Finden von Problemlösungen. Daher wird im Rahmen konkreter Beispiele von zwei Interviewten der Bereich Prozessoptimierung genannt.¹⁷⁷ Die Probandinnen und Probanden möchten weiterbringend sein und Veränderungen bewirken können. Die Aufgaben sollten Freiräume für die Zielerreichung beinhalten – jedoch im realistischen Rahmen. Die Aspekte Spaßempfinden und Ausüben sinnvoller Tätigkeiten spielen wie im Stand der Forschung auch hier eine Rolle. Wichtig sind außerdem Erwartungstransparenz und die Klarheit der Aufgabe. Es besteht auch Bewusstsein darüber, dass Anweisungen je nach Aufgabe notwendig sind, um Fehler zu vermeiden. Das Verhältnis von Entscheidungsspielraum und Anweisungen sollte sich jedoch auch nach den Erfahrungen der Mitarbeitenden und ihren Fähigkeiten richten. Dies entspricht dem Grundgedanken des Reifegradmodells. Aufgaben, die negativ bewertet wurden, verfügen über wenig Eigenleistung und Handlungsspielraum. Es findet keine geistige Förderung statt und es bestehen wenig Zusammenhänge. Einige Probandinnen und Probanden nannten hier monotone Arbeiten mit wenig Abwechslung. Zudem gefallen den Probandinnen und Probanden keine Aufgaben mit minimalen Erfolgen oder keinem erkennbaren Erfolg, was ebenfalls mit dem Forschungsstand harmonisiert. Weiterhin sind Aufgaben nicht gewünscht, bei welchen die Mitarbeitenden Formen von Zwängen unterliegen. Aufgaben mit engem Kontakt zu Menschen bzw. das Arbeiten im Pflegebereich ist für die Hälfte der Probanden nicht von Interesse.¹⁷⁸

Die Einstellung zur Verantwortungsübernahme war zusätzlich ein wichtiger Aspekt, der in den Interviews erforscht wurde. Die Mehrheit der Probandinnen und Probanden möchte Verantwortung übernehmen und kann sich auch Personalverantwortung vorstellen. IP-A und IP-D sind gegen volle Verantwortung bzw. zwanghafte Verantwortungsübernahme. Die Begründung liegt in mangelnder Erfahrung und fehlendem Sicherheitsgefühl, welche in Versagensängsten und Überforderung münden. IP-A kann sich jedoch eingeschränkte

¹⁷⁶ Vgl. Anhang I, Frage 5.

¹⁷⁷ Vgl. Anhang G, Frage 10; Anhang J, Frage 10.

¹⁷⁸ Vgl. Anhang E, Frage 11; Anhang F, Frage 11; Anhang G, Frage 11.

Personalverantwortung für ein kleines Team vorstellen. Lediglich IP-D ist der Meinung, dass sie sich selbst nicht als Führungsperson sehen kann.¹⁷⁹ Aus dieser Erkenntnis ergibt sich ein Widerspruch zu dem bisherigen Forschungsstand. Demnach wird der Generation Z Scheu vor Verantwortung und eine Präferenz für Fach- anstelle von Führungsaufgaben zugesprochen. Dies konnte durch die Interviews jedoch nicht bestätigt werden. Die Ursache könnte darin liegen, dass es sich bei den befragten Personen um Studierende handelt und wie IP-C mehrfach betont hat, der Sinn eines Studiums auch die spätere Ausfüllung einer Führungsposition ist.¹⁸⁰ IP-D studiert nicht. Hier könnte folglich ein Zusammenhang bestehen. Allerdings kann sich auch IP-D vorstellen, kurzzeitig und auf Eigeninitiative hin Verantwortung zu übernehmen. Sie möchte nur nicht fest dafür eingestellt sein.¹⁸¹

Die siebte Kategorie beschäftigt sich mit der Beziehung zur Führungskraft und fasst dabei die Antworten zu den Fragen Nr. 12 und Nr. 13 zusammen. Es herrscht Einstimmigkeit hinsichtlich der teilweisen Notwendigkeit von Kontrollen. Genannt werden unter anderem Zwischenkontrollen, Ergebniskontrollen und auch explizit durch IP-C das Thema Qualitätskontrollen.¹⁸² IP-E bevorzugt eigenständig angefragte Kontrolle der Führungskraft.¹⁸³ Die Mehrheit der Probandinnen und Probanden ist außerdem der Meinung, dass die Vertrauensseite überwiegen sollte, da das Vertrauen der Führungskraft motiviert und das Selbstvertrauen stärkt. Insbesondere im Tagesgeschäft sollte auf die Fähigkeiten der Mitarbeitenden vertraut werden. IP-E sieht Stichprobenüberprüfungen in diesem Zusammenhang kritisch.¹⁸⁴ IP-D erklärt außerdem, dass Kontrollüberfluss zu Abhängigkeiten führt und die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden reduziert.¹⁸⁵ Das moderne Führungsverständnis sieht ebenfalls Vertrauen im Vordergrund, sodass Misstrauen und Kontrolle entsprechend in den Hintergrund rücken. Anlässlich einer persönlichen Ebene mit der Führungskraft herrscht erneut Einstimmigkeit darüber, dass Mitarbeitendeninteresse wichtig ist. Die Mehrheit möchte keine völlige Distanz oder einen Verzicht auf Informalitäten. Dennoch äußern sich vier Probandinnen und Probanden auch explizit dazu, dass die Führungskraft eine Respektperson ist und eine gewisse Strenge gut ist. Die persönliche Ebene sollte daher in Grenzen gehalten werden, um Professionalität zu wahren und einen

¹⁷⁹ Vgl. Anhang E, Frage 9; Anhang H, Frage 9.

¹⁸⁰ Vgl. Anhang G, Frage 9.

¹⁸¹ Vgl. Anhang H, Frage 9.

¹⁸² Vgl. Anhang G, Frage 12.

¹⁸³ Vgl. Anhang I, Frage 12.

¹⁸⁴ Vgl. Anhang I, Frage 12.

¹⁸⁵ Vgl. Anhang H, Frage 12.

Autoritätsverlust der Führungskraft zu vermeiden. Hier liegt erneut ein Widerspruch zu den bisherigen Erkenntnissen vor, denn der Generation Z wird zugeschrieben, dass sie Autoritäten kaum respektiert. Demgegenüber sind die Befragten sogar der Meinung, dass die Führungskraft etwas Distanz aufrechterhalten muss und ihre Position demonstrieren soll. Der grundsätzliche Wandel von belasteten Beziehungen und Distanz zu Präsenz stimmt jedoch mit den Anforderungen der Generation Z überein.

Die Kategorie „Führungsperson“ bezieht sich auf die im Interview genannten Eigenschaften einer Führungskraft. Die Mehrheit der Probandinnen und Probanden nennt diesbezüglich Kompetenz und Fachwissen. Darüber hinaus sind auch Empathie, Verständnis und Fingerspitzengefühl für Zwischenmenschliches von Bedeutung. Weitere Eigenschaften sind unterstützend, fürsorglich, hilfsbereit, fördernd, geduldig, aufmerksam, zuverlässig und loyal. Dies entspricht dem allgemeinen Wandel, dem das Führungsverständnis unterliegt. Demnach gewinnen Beziehungswissen und emotionale Intelligenz immer mehr an Bedeutung. Dennoch ist das Fachwissen die am häufigsten genannte Eigenschaft, welche die Befragten einer Führungskraft zuschreiben, und damit weiterhin von hoher Bedeutung.

Die neunte Kategorie heißt „Aufbauorganisation“ und beschäftigt sich mit den Anmerkungen der Probandinnen und Probanden zu den verschiedenen Organigrammen. Hinsichtlich der Abbildung A äußert sich die Hälfte der Befragten positiv gegenüber der klassischen Hierarchie. Grund dafür ist die bessere und klarere Aufgabenverteilung sowie die Konzentration der Führungskraft auf die Führung. Für IP-C entspricht dies der favorisierten Variante.¹⁸⁶ Kritisch wird häufig jedoch die Bezugslosigkeit gesehen, da kein direkter Zugang zur Führungskraft aufgrund der Zwischenebene gegeben ist. Auf diese Weise können Mitarbeitende vergessen werden oder Missverständnisse entstehen. Aufgrund der in Summe geringen Ablehnungshaltung können die bisherigen Erkenntnisse nicht bestätigt werden, dass klassische Hierarchien von der Generation Z explizit negativ betrachtet werden. Die netzwerkartige Organisation in Abbildung B erhält daher überwiegend Bemerkungen darüber, dass eine Gleichstellung schlecht ist und die Führungskraft besser auf einer Metaebene stehen sollte, um managen zu können. Damit kann erneut belegt werden, dass die Probandinnen und Probanden daran interessiert sind, übergeordnete Entscheidungstragende und Kompromissfindende zu haben. Trotz des direkten Zugangs, welcher positiv bewertet wird, wird der Organisation eine fehlende Übersichtlichkeit zugesprochen sowie

¹⁸⁶ Vgl. Anhang G, Frage 15.

eine mangelnde Entschlossenheit vermutet. Der Wandel von Unterordnung und Gehorsam zu Gleichwertigkeit und Autonomie kann anhand der Stellungnahmen der Probandinnen und Probanden nur teilweise bestätigt werden. Die Variante zweier Führungskräfte in Abbildung C erweckt bei den Probanden den Eindruck, dass Verwirrung durch Widersprüche entsteht. Wenn kein Austausch zwischen den Führungskräften erfolgt, bestehen unklare Prioritäten und Kommunikationsprobleme. IP-B sieht in dieser Anordnung jedoch seinen Favoriten, da eine freie Auswahlmöglichkeit zwischen den Führungskräften gegeben ist und entsprechend sozialer Dynamiken Zuordnungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden erfolgen können.¹⁸⁷

Weiterhin erfolgte eine zusätzliche Abfrage hinsichtlich einer Trennung der beiden Führungskräfte in fachliche und disziplinarische Vorgesetzte. Die Hälfte der Probandinnen und Probanden empfindet die Trennung als sinnvoll, da keine Überschneidungen mehr vorliegen und eine Entlastung der jeweiligen Führungskraft stattfindet. IP-A, IP-D und IP-F betiteln dies als bevorzugte Wahl. Die andere Hälfte empfindet die Trennung jedoch negativ. Die Begründung liegt unter anderem darin, dass die Leistungsbeurteilung nicht von der fachlich zuständigen Führungskraft erfolgt und damit keine angemessene Bewertung stattfinden kann. Außerdem wird der Aspekt thematischer Überschneidungen genannt, was dazu führen kann, dass die Mitarbeitenden herumgeschickt werden. IP-E zufolge würde die bevorzugte Organisation lediglich eine Führungskraft beinhalten, welche ohne ein mittleres Management auf übergeordneter Ebene führt.¹⁸⁸

Schlussfolgernd hat sich der Großteil der Probandinnen und Probanden jedoch für Abbildung C entschieden und bevorzugt damit keine steile Hierarchie und zwei Führungskräfte, die in drei von vier Fällen zusätzlich in fachlich und disziplinarisch unterteilt sind. Dies lässt sich auf den allgemeinen Wandel zu Vernetzung und Kooperation übertragen, welcher in der Zusammenarbeit Vorteile sieht. Die Präferenz zu einer Enthierarchisierung kann aufgrund der Ablehnung von Vermittlerebenen anstelle eines direkten Bezugs zur Führungskraft bestätigt werden.

Die nächste Kategorie bildet das Feedback, worauf Interviewfrage Nr. 16 und Nr. 17 abzielen. Es herrscht Einigkeit darüber, dass die Probandinnen und Probanden in regelmäßigen Abständen von ca. einem Monat Feedback erhalten möchten. Darüber hinaus möchten alle Befragten auch ein kurzes Feedback zwischendurch erhalten. Umfassendere Entwicklungsgespräche sollten ca.

¹⁸⁷ Vgl. Anhang F, Frage 15.

¹⁸⁸ Vgl. Anhang I, Frage 15.

quartalsweise stattfinden, um durch Aktualität mehr Verbesserungspotential ausschöpfen zu können. IP-B und IP-C sind der Meinung, dass Feedback insbesondere anlassbezogen stattfinden sollte, d. h. Ergebnis- bzw. Abschlussorientierung vorliegen sollte.¹⁸⁹ Weiterhin erklären IP-C und IP-F, dass sie Feedback auch selbst anfordern würden, wenn sie Bedarf haben.¹⁹⁰ Alle Probanden bevorzugen dabei mündliches Feedback, da dies ein besseres Verständnis gewährleistet und Missverständnisse vermeidet. Zudem kann nachgefragt und reagiert werden. IP-C und IP-D sind der Meinung, dass mündliches Feedback zu einer Bindungsstärkung beiträgt und auch der Aspekt von Wertschätzung und Anerkennung wird von zwei Befragten explizit genannt. Damit kann die Präferenz für persönliche Kommunikation aus dem Stand der Forschung bestätigt werden. Die Hälfte der Interviewten kann sich allerdings auch teilweise schriftliches Feedback vorstellen bzw. bevorzugt IP-E eine Verschriftlichung der Beurteilungskriterien als Besprechungsgrundlage.¹⁹¹

Im Rahmen der Kategorie „Entscheidungen“ besteht Einigkeit, dass Einflussnahme positiv ist und Mitsprachegefühl bestehen sollte. Die Meinung der Mitarbeitenden sollte von Interesse und nicht gleichgültig sein. Die Mehrheit der Interviewten erläutert weiterhin, dass der Einbezug in Entscheidungen entsprechend der fachlichen Eignung stattfinden sollte und auch dass die Betroffenheit von der Entscheidung eine maßgebliche Rolle spielt. Hinsichtlich der Erläuterung getroffener Entscheidungen möchten alle Probandinnen und Probanden eine Begründung erhalten. Dies fördert den Verständnisaufbau und Transparenz sorgt für die notwendige Akzeptanz. Die Hälfte der Probandinnen und Probanden äußert jedoch, dass es Grenzen geben sollte, da nicht jegliche Entscheidungen erklärt werden können. Die Führungskraft sollte sich insbesondere im Tagesgeschäft nicht rechtfertigen müssen. Die Forderung nach Partizipation sowie nach Transparenz lassen sich folglich anhand der Stellungnahmen bestätigen. Zudem steht Transparenz in Anbetracht des modernen Führungsverständnisses an der ehemaligen Stelle von Intransparenz hinsichtlich Entscheidungen und Vorgehensweisen.

Kategorie 13 beschäftigt sich mit der Ausrichtung des Führungsstils und umfasst dabei die Fragen Nr. 20, Nr. 21, Nr. 22 und Nr. 25. Die Befragten teilen alle die Ansicht, dass der Führungsstil situationsabhängig ist und sich an den Rahmenbedingungen ausrichten sollte. Der Stil sollte reflektiert und angepasst werden,

¹⁸⁹ Vgl. Anhang F, Frage 16; Anhang G, Frage 16.

¹⁹⁰ Vgl. Anhang G, Frage 16; Anhang J, Frage 16.

¹⁹¹ Vgl. Anhang I, Frage 16.

wenn die Situation dies erfordert. Demnach gibt es keinen pauschalen Führungsstil, der immer praktiziert werden sollte. Der Ansatz moderner Führungsstile entspricht damit den Anforderungen der Generation Z. Jedoch erklärt die Mehrheit der Probandinnen und Probanden, dass kein starker Wandel im Führungsstil vorliegen sollte, da eine zu hohe Sprunghaftigkeit zu Verwirrung und Verhaltensunsicherheit führt. Daher möchten die Probandinnen und Probanden eine Tendenz im Stil erkennen können, die eine gewisse Standhaftigkeit und eine damit einhergehende Einschätzbarkeit der Führungskraft bietet.

Hinsichtlich des Schwierigkeitsempfindens der Mitarbeitenden äußert sich die Mehrheit der Interviewten dazu, dass die Beachtung von Wohlbefinden und Zufriedenheit der Mitarbeitenden unerlässlich ist und auch einzelne Mitarbeitende eine hohe Relevanz haben. Außerdem sollte sich die Führungskraft der Mehrheit der Probandinnen und Probanden zufolge in die Mitarbeitenden hineinversetzen können. Einfühlungsvermögen spielt eine wichtige Rolle, um Motivation und Arbeitsqualität zu steigern. Allerdings wird durch IP-C angemerkt, dass es schwierig ist, sich in andersartige Menschen hineinzusetzen und dass am Ende auch die individuelle Wahrnehmung des Einzelnen ausschlaggebend ist.¹⁹² IP-D ist der Auffassung, dass ein Hineinversetzen tendenziell unmöglich und auch nicht notwendig für ein optimales Ergebnis ist.¹⁹³ Die Mehrheit der Befragten stimmt dem Kerngedanken des SCARF-Modells jedoch zu. Die Probandinnen und Probanden nennen auch eigenständig Möglichkeiten, wie das Hineinversetzen in das Empfinden und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden gelingen kann.

Zusätzlich sind alle Befragten der Meinung, dass die Führungskraft Verantwortung in Bezug auf die Aufgabenbewältigung trägt. Es sollte Unterstützung erfolgen und bedarfsweise eingegriffen werden. IP-E äußert, dass Mitarbeitende nicht aufgegeben werden sollten, da Aufgabenentzug eine demütigende Wirkung auf die Mitarbeitenden hat.¹⁹⁴ Die realistische Leistungsbewertung durch die Führungskraft ist wesentlich. IP-B ist der Ansicht, dass erst aus den Arbeitsergebnissen entsprechende Konsequenzen im Hinblick auf eine Aufgabenerweiterung oder -kürzung gezogen werden sollten.¹⁹⁵ Die Hälfte der Probandinnen und Probanden spricht explizit an, dass eine entsprechende Bereitschaft der Mitarbeitenden zu einer Weiterentwicklung vorliegen muss. Der grundsätzliche Gedanke des

¹⁹² Vgl. Anhang G, Frage 22.

¹⁹³ Vgl. Anhang H, Frage 22.

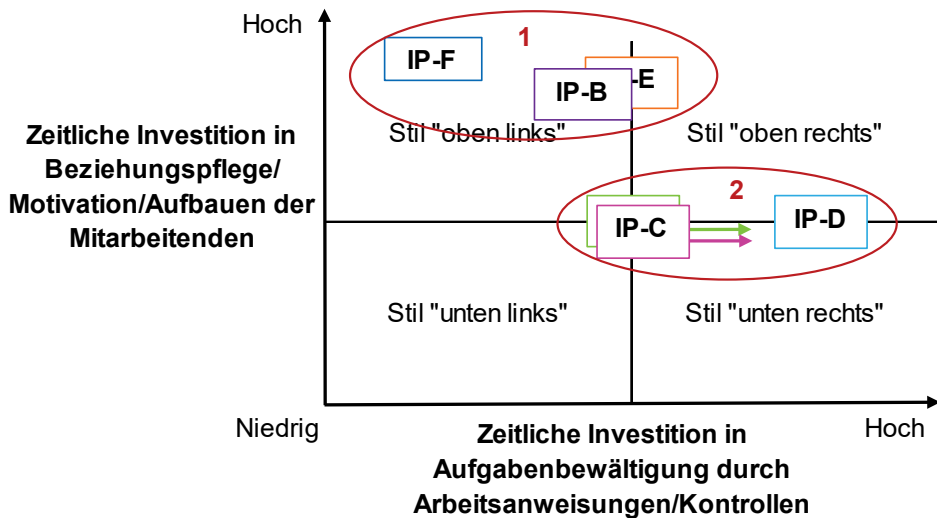
¹⁹⁴ Vgl. Anhang I, Frage 25.

¹⁹⁵ Vgl. Anhang F, Frage 25.

Reifegradmodells stimmt jedoch mit der Erwartungshaltung der Generation Z überein.

Die Kategorie „Führungsstilbestimmung“ bedient sich unter anderem an den Antworten der Probandinnen und Probanden auf Interviewfrage Nr. 23.

Abbildung 7: Führungsstilbestimmung – Interviewfrage Nr. 23



Anhand der Antworten auf Interviewfrage Nr. 23 konnten zwei Gruppen aus jeweils drei Probandinnen und Probanden gebildet werden. Gruppe eins bevorzugt eine niedrige Aufgabenorientierung und eine hohe Beziehungspflege, da diese essentiell für Wertschätzung, Arbeitsklima und Produktivität ist. Dennoch sollte die Privatsphäre des Einzelnen nicht verletzt werden. Starke Eingriffe würden diesen Interviewten zufolge nur kurzfristig zu Erfolg führen. Langfristig sollte auf die Freiheit der Mitarbeitenden gesetzt werden, sodass Talent ausgeschöpft werden kann. Der Stil „oben links“ entspricht dabei dem Beziehungsstil nach Reddin bzw. dem partizipativen Führungsstil innerhalb des Reifegradmodells.¹⁹⁶ Gruppe zwei orientiert sich an der Mitte mit Tendenz zu höherer Aufgabenorientierung. Die Beziehungspflege ist auch diesen Probanden wichtig, jedoch sollten die Mitarbeitenden langfristig bekannt sein. Zusätzlich ist aufgrund der Ressourcenverfügbarkeit nur eine begrenzte Mitarbeitendenorientierung möglich. Es wird ebenfalls eine Gefahr in zu hohen Kontrollen gesehen und der Stil „oben rechts“ wird als unrealistisch bezeichnet. Demnach liegt jedoch keine Abwehrhaltung

¹⁹⁶ Vgl. Anhang F, Frage 23; Anhang I, Frage 23; Anhang J, Frage 23.

gegenüber Kontrollen vor. Sie werden als wichtig empfunden und als Bestandteil der Arbeit geschätzt. Während diese Tendenz zum Stil „unten rechts“ im 3-D-Modell als Aufgabenstil dargestellt wird, entspricht diese Kombination der Dimensionen dem autoritären Führungsstil nach Hersey und Blanchard.¹⁹⁷

Auffällig an der Gruppenzusammensetzung ist, dass sich IP-B, IP-E und IP-F – die Gruppe eins bilden – auf die Interviewfrage Nr. 15 zu den Organigrammen nicht positiv gegenüber der klassischen Hierarchie geäußert haben. Demgegenüber ist dies bei der anderen Hälfte der Probandinnen und Probanden der Fall gewesen. Dass IP-A, IP-C und IP-D Gruppe zwei bilden, könnte weiterhin damit zusammenhängen, dass diese in Bereichen tätig sind oder sein werden, in denen Kontrollen von höherer Bedeutung sind. Die Befolgung konkreter Anweisungen ist als Polizistin, Krankenpflegerin oder Ingenieur von hoher Bedeutung, da Menschenleben betroffen sind. Die Branchenabhängigkeit wird auch von den Probandinnen und Probanden erwähnt. Gruppe eins hingegen ist im Industriebereich angesiedelt und verfolgt Tätigkeiten, die tendenziell mehr Entscheidungsspielräume erlauben. Es erfolgt die Anmerkung, dass dies jedoch abhängig von den Mitarbeitenden ist.

Im Rahmen von Interviewfrage Nr. 24 sind sich die Befragten erneut hinsichtlich des Bestehens von Situationsabhängigkeit einig und entscheiden sich für ein Spektrum an Stilen, um über Flexibilität und Wandelbarkeit zu verfügen. Auch hier erfolgt der Verweis auf eine Tendenz im Stil bzw. um das Vorhandensein eines Spektrums um einen gewissen Stil. Hinsichtlich der Einschätzung des Delegationsstils, welcher eine Startinformation mit anschließendem Führungsverzicht vorsieht, teilen alle Probandinnen und Probanden eine negative Haltung. Es wird unter anderem darauf verwiesen, dass die Startinformation missverständlich sein kann und Anhaltspunkte vorhanden sein müssen. Zudem kann es zu Anforderungsänderungen im Verlauf der Aufgabenbewältigung kommen, die eine Nachjustierung erfordern. Außerdem sollte nicht auf die Beziehungspflege verzichtet werden. Dies stimmt mit den bisherigen Erkenntnissen überein, dass die Generation Z mehr Wert auf den sozialen Austausch und Interaktion legt. Demnach ist nicht nur der Aufbau, sondern auch eine stetige Pflege von Beziehungen wichtig.

In Bezug auf Kategorie 14, die sich mit der Bedeutungsinterpretation von Personalführung heute beschäftigt, besteht Einstimmigkeit darin, dass die Bedeutung zugenommen hat. Grund dafür ist beispielsweise der Wegfall von Stereotypen

¹⁹⁷ Vgl. Anhang E, Frage 23; Anhang G, Frage 23; Anhang H, Frage 23.

und die individuelle Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden. Es herrscht mehr Bewusstsein für die Anforderungen und Erwartungen an Führungskräfte. Ein weiterer genannter Aspekt ist die zunehmende Komplexität – auch bedingt durch die Globalisierung. Durch den höheren Bildungsstand werden Qualifikationen wichtiger und monotone Aufgaben entfallen. Außerdem findet heute weniger Toleranz von Fehlverhalten statt. So ist die Mitarbeitendenfluktuation eine häufige Antwort auf mangelhafte Führung. Die letzte Kategorie stellt den Zielzustand erfolgreicher Personalführung dar. Genannt werden Mitarbeitermotivation, die Steigerung der Arbeitsqualität, gute Arbeitsbedingungen und die Erreichung der Unternehmensziele; weiterhin die allgemeine Kunden- und Mitarbeitendenzufriedenheit, Persönlichkeitsförderung und IP-F nennt auch die Karriere als Mehrwertsteigerung der Mitarbeitenden für das Unternehmen.¹⁹⁸

¹⁹⁸ Vgl. Anhang J, Frage 29.

5 Fazit

5.1 Handlungsempfehlungen

Aus den Erkenntnissen der Interviews lassen sich Handlungsempfehlungen für Führungskräfte ableiten. Diese sind von Bedeutung, um die Generation Z ihren Anforderungen entsprechend führen und im Unternehmen halten zu können. Zunächst ist es von Bedeutung, dass Unternehmen auf passende Rahmenbedingungen achten. Da die Generation Z Wert auf die Bezahlung legt, sollte keine bewusst niedrige Einstufung des Gehalts erfolgen. Andernfalls hätte dies eine demotivierende Wirkung, die Anlass für das Verlassen des Unternehmens wäre, um anderweitig bessere Angebote zu nutzen. Daneben ist beispielsweise die Anzahl der Urlaubstage ein Anreiz für die Generation Z, weil sich daraus mehr Möglichkeiten für das im Fokus stehende Privatleben ergeben. Gleiches gilt für das Vorhandensein flexibler Arbeitszeiten bzw. Gleitzeit. Auch Homeoffice sollte als Option angeboten werden, sofern möglich. Entscheidend ist die Akzeptanz des Stellenwerts, den das Privatleben für die Generation Z hat. Weiterhin sollte die gewünschte Trennung von Berufs- und Privatleben berücksichtigt werden. Die Führungskräfte sollten dieses Wertesystem daher nicht durch die Erwartungshaltung ständiger Erreichbarkeit stören.

Darüber hinaus sollte sich das Unternehmen an modernen Werten wie beispielsweise Nachhaltigkeitsaspekten ausrichten, denn Klimawandel und Umweltschutz sind die besorgniserregendsten gesellschaftlichen Herausforderungen aus Sicht der Generation Z. Eine offene Kommunikation und Darstellung der Unternehmensphilosophie ist essentiell, um eine Identifikation der Generation Z mit den Unternehmenszielen zu ermöglichen. Dies wird auch als Commitment bezeichnet und umschreibt ein daraus resultierendes Verpflichtungsgefühl gegenüber dem Unternehmen, welches der grundsätzlich geringen Loyalität entgegenwirken würde.¹⁹⁹ Zudem sollten Optimierungen aktiv durch die Führungskraft vorangetrieben werden, da veraltete und ineffiziente Prozesse eine negative Wirkung auf die Generation Z haben. Eine Integration der Anhängerinnen und Anhänger in den Prozess der Optimierungen ist empfehlenswert. Auf das Hinterfragen und die Anregungen der Generation Z hinsichtlich bestehender Strukturen und Prozesse sollte keineswegs mit Ablehnung reagiert werden. Vielmehr ist Wertschätzung der Schlüssel, um das Unternehmen gemeinschaftlich zukunftsfähiger aufstellen zu können. Ansonsten folgt aus der Demotivation der Mitarbeitenden eine Ineffizienz durch Leistungsabnahme und Fehlzeiten sowie langfristig der Zustand

¹⁹⁹ Vgl. Jansen, A. u. a., Generation, 2019, S. 195.

von Resignation und Passivität der Mitarbeitenden bis hin zur Kündigung.²⁰⁰ Anders als in älteren Generationen wird Wertschätzung als Voraussetzung für Leistung und nicht als Konsequenz aus erbrachter Leistung gesehen. Wertschätzung ist dabei kein Synonym für Anerkennung, denn letzteres meint konkrete aufgabenbezogene Äußerungen und keine allgemeine personenbezogene Freundlichkeit oder Interesse.²⁰¹

Außerdem sollten die Mitarbeitenden der Generation Z Platz in einem motivierten Team finden, mit welchem sie zusammenarbeiten können. Die Führungskraft sollte ein persönliches Miteinander unterstützen und auf eine positive Arbeitsatmosphäre achten. Druck und Stress sollten von der Führungskraft soweit möglich vermieden werden. Die Aufgaben sollten von Abwechslung und Komplexität geprägt sein sowie Freiräume für die Generation Z beinhalten. Wichtig ist, dass die Aufgaben zu den Interessen und Stärken der Anhängerinnen und Anhänger der Generation Z passen, um die Wahrnehmung eines Person-Job-Fits zu fördern.²⁰² Zudem wird dadurch das Bedürfnis nach Spaßempfinden bei der Aufgabenbewältigung befriedigt. Weiterhin ist eine klare Übermittlung der Aufgabe inklusive der damit verbundenen Erwartungshaltung von Bedeutung. Es ist auch verstärkt darauf zu achten, den Sinn der Aufgabe zu erläutern. Falls eine Arbeit keinen Sinn stiftet, sollte diese zukünftig automatisiert durchgeführt werden oder nach Möglichkeit entfallen. Der Begriff Sinn bezieht sich dabei nicht auf eine Absicht oder einen Nutzen, den eine Aufgabe verfolgt, sondern auf den Beitrag zur Erreichung übergeordneter Unternehmensziele.²⁰³

Zudem sollten die Aufgaben so strukturiert sein, dass schnell sichtbare Erfolge entstehen. Diese sind gleichzeitig Anlass für mündliches Feedback. Die Führungskraft sollte sich jedoch auch regelmäßig zwischendurch zu der Wahrnehmung der Aufgabenbewältigung durch die Mitarbeitenden äußern. Umfassendere Entwicklungsgespräche sollten quartalsweise geführt werden. Grundsätzlich ist das Vermitteln von Vertrauen von Bedeutung – dennoch sollte das Arbeitsverhältnis nicht ausschließlich darauf beruhen. Insbesondere sollten kontrollartige Zwischenstände von der Führungskraft eingeholt werden, um in Reaktion darauf entsprechende Maßnahmen einleiten zu können. Zusätzlich sollte die Führungskraft die Anhängerinnen und Anhänger der Generation in Entscheidungsfindungen involvieren, um dadurch die kollektive Intelligenz zu nutzen und weiterhin

²⁰⁰ Vgl. Franken, S., Diversity, 2010, S. 115; Hamm, I., Köhler, W., Wettbewerbsfaktor, 2020, S. 132.

²⁰¹ Vgl. Schlotter, L., Hubert, P., Tools, 2020, S. 52.

²⁰² Vgl. Jansen, A. u. a., Generation, 2019, S. 193.

²⁰³ Vgl. Fintz, A. S., Leading, 2014, S. 72.

getroffene Entscheidungen erläutern.²⁰⁴ Letzteres bezieht sich jedoch nicht auf Entscheidungen des Tagesgeschäfts, weshalb eine Abgrenzung von Rechtfertigungen der Führungskraft für ihr tägliches Tun vorliegt.

Aufgrund der Erkenntnis, dass die Generation Z keine grundsätzliche Ablehnung für Personalverantwortung zeigt, sollte unter Berücksichtigung der individuellen Karrierevorstellungen der Mitarbeitenden die Möglichkeit des Ausfüllens einer Führungsstelle in Aussicht gestellt werden. Die Unternehmen benötigen Nachwuchs, welcher frühzeitig ausgebildet werden sollte. Dadurch können Erfahrung und das daraus resultierende Sicherheitsgefühl schrittweise aufgebaut werden. Auch der omnipräsente Wunsch der Generation Z nach persönlicher Entwicklung und Selbstverwirklichung passt durchaus zur Übernahme von Personalverantwortung. Überdies sollte die Führungskraft Interesse an den Mitarbeitenden zeigen. Zwar kennt dieses Interesse auch Grenzen, welche die Stellung der Führungskraft als Respektperson wahren sollten, doch die Beziehungspflege ist für die Generation Z wesentlich. Auch bei langjährigen Mitarbeitenden, die der Führungskraft bereits gut bekannt sind, gilt es, die Beziehungen aufrechtzuerhalten und in diesem Punkt nicht nachzulassen. Neben der emotionalen Intelligenz sind dennoch auch Fachwissen und Kompetenz weiterhin entscheidend. Demzufolge sollte die Führungskraft über ein umfangreiches Know-how verfügen, um den Anforderungen der Generation Z an die Führungsperson zu entsprechen. Mit Blick auf die Aufbauorganisation sollte keine organisatorische Gleichstellung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gegeben sein. Vielmehr sollte die Führungskraft auf einer übergeordneten Ebene Entscheidungen final treffen und Kompromisse für das Team finden. Auf eine mittlere Führungsebene sollte allerdings verzichtet werden, da der direkte Kontakt für die Generation Z von hoher Bedeutung ist. Denkbar sind auch zwei Führungskräfte, von denen sich eine für fachliche Themen verantwortlich zeigt und die andere für disziplinarische.

Der Führungsstil sollte sich an der Situation ausrichten, weshalb die Führungskraft ein Spektrum verschiedener Stile abdecken können sollte. Dennoch sollte die Führungskraft eine gewisse Verhaltenstendenz haben und keine zu starke Variation in ihrem Stil aufweisen. Diese Tendenz bestimmt sich durch die Persönlichkeit der Führungskraft und ihre jeweiligen Stärken, kombiniert mit bereits gesammelten Erfahrungen im Führungskontext.²⁰⁵ Weiterhin ist es wichtig, sich in die Generation Z hineinversetzen zu können. Dazu könnte die Führungskraft zeitweise in der entsprechenden Abteilung mitarbeiten und auf diese Weise

²⁰⁴ Vgl. Franken, S., Diversity, 2010, S. 14.

²⁰⁵ Vgl. Byrne, J. A., Rules, 2011, S. 40.

ähnliche Erfahrungen sammeln bzw. Verständnis für die Situation der Mitarbeitenden aufbauen. Zudem ist die Signalisierung von Gesprächsbereitschaft essentiell, um die individuellen Bedürfnisse und Empfindungen der Anhängerinnen und Anhänger der Generation Z zu identifizieren. Grundsätzlich ist ein Kontrollüberhang in Branchen, deren Aufgaben direkte Verantwortung im Hinblick auf Menschenleben tragen, in den Augen der Generation Z gerechtfertigt. Sofern es der Aufgabentyp zulässt, sollten dagegen Entscheidungsspielräume gewährt werden. Die Führungskraft trägt die Verantwortung für die Aufgabenbewältigung durch die Mitarbeitenden und sollte sich daher nach der Auslastung erkundigen und bedarfsweise Unterstützung leisten.

5.2 Kritische Reflektion und Ausblick

Die durch die qualitative Analyse ermittelten Übereinstimmungen und Widersprüche zum aktuellen Stand der Forschung sowie darüberhinausgehende Hypothesen wurden in den vorangegangenen Kapiteln vorgestellt. Hinsichtlich der ausgewählten modernen Führungsstile konnten außerdem Informationen generiert werden, um dahingehend eine Einschätzung zur Forschungsfrage „Inwieweit harmonisieren die modernen Führungsstile mit den Anforderungen der Generation Z?“ zu geben.

So lässt sich zum Reifegradmodell festhalten, dass die Probandinnen und Probanden diesem in Grundzügen zustimmen würden. Das individuelle Schwierigkeitsempfinden der Mitarbeitenden sollte für die Führungskraft von Bedeutung sein. Sie trägt weiterhin die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und sollte gezielt Aufgaben an die Mitarbeitenden verteilen, wozu eine realistische Leistungsbewertung erforderlich ist. Das Verhältnis von Entscheidungsspielraum und Anweisungen sollte sich nach den Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden und dementsprechend nach dem Reifegrad richten. Dies bedeutet auch, dass die Probandinnen und Probanden im Allgemeinen der Entwicklungskurve zustimmen, welche den Mitarbeitenden zunehmende Autonomie und Selbstständigkeit zuschreibt. Der angestrebte Delegationsstil ist jedoch nicht im Interesse der Generation Z, da Führung nicht das Ziel haben sollte, sich komplett zurückzuziehen. Auch bei hoher Reife sollte weiterhin Beziehungspflege betrieben und Zwischenkontrollen durchgeführt werden. Außerdem wird der Aspekt der Bereitschaft der Mitarbeitenden zu einer Weiterentwicklung als Voraussetzung genannt, weshalb das Modell nicht immer Anwendung finden kann. Darüber hinaus spielen weitere Situationsvariablen eine entscheidende Rolle, welche allerdings nicht durch das Reifegradmodell berücksichtigt werden.

Das 3-D-Modell von Reddin ist umfassender hinsichtlich der Gesamtsituation aufgestellt und wird den Anforderungen der Generation Z damit gerechter. Jedoch gilt es anzumerken, dass kein zu starker Wechsel in den Führungsstilen erfolgen sollte. Trotz der grundsätzlichen Zustimmung, dass der Führungsstil situationsabhängig ist, sollte die Führungskraft eine gewisse Tendenz in ihrem Führungsstil haben, um einschätzbar zu sein und eine gewisse Verhaltenssicherheit zu bieten. Dieser Stil, um den ein gewisses Spektrum an Verhaltensoptionen bestehen sollte, könnte sich an der Branche ausrichten.

Das SCARF-Modell wirkt zu abstrakt und die Probandinnen und Probanden weisen auf die Schwierigkeit in der Umsetzung hin. Auch nach erfolgreichem Hineinversetzen ist weiterhin die individuelle Wahrnehmung des Einzelnen ausschlaggebend. Einige Befragte verfolgen ebenfalls die Ansicht, dass die Mitarbeitendenorientierung nicht zu hoch sein darf bzw. wegen beschränkter Ressourcenverfügbarkeit nicht in hohem Maß möglich ist. Zudem wird die Aufgabenorientierung nicht durch das SCARF-Modell berücksichtigt. Für die Probandinnen und Probanden liegt das Ziel erfolgreicher Personalführung jedoch auch in der Erreichung der Unternehmensziele. Demnach scheint das SCARF-Modell etwas unrealistisch, wenn es sich lediglich auf das Mitarbeitendenempfinden beruft. Dennoch bietet das Modell eine Hilfestellung, um sich insbesondere in Fällen von Unverständnis durch einen Perspektivenwechsel in die grundlegende Bedürfnissituation des Mitarbeitenden hineinzusetzen.²⁰⁶ Die unter dem Megatrend New Work zunehmend agiler werdenden Unternehmensstrukturen, mit denen direkte Kommunikationswege einhergehen, unterstützen bei dieser Herausforderung. Zusätzlich wird durch die disruptiven Zeiten insbesondere das Sicherheitsbedürfnis in seiner Befriedigung herausgefordert.²⁰⁷ Daneben wird die Beziehungspflege sowie das Empfinden von Zugehörigkeit durch Remote Work erschwert.²⁰⁸ An dieser Stelle helfen regelmäßige Video-Konferenzen im Team, die ebenfalls Smalltalk und informelle Inhalte beinhalten sollten und auch aus einer gemeinsamen virtuellen Pause bestehen können²⁰⁹.

Neben der erfolgten Einschätzung bezüglich der Repräsentanten mehrdimensionaler Führungsstile und deren Harmonie mit den Anforderungen der Generation Z lassen sich weitere New-Work-Tendenzen in Verbindung mit den Erkenntnissen aus den Interviews betrachten. Während der grundsätzliche Wandel des

²⁰⁶ Vgl. Maihoff, V., Mitarbeiter, 2018, S. 1.

²⁰⁷ Vgl. Hamm, I., Köhler, W., Wettbewerbsfaktor, 2020, S. 197.

²⁰⁸ Vgl. Müllner, M., Müllner, C., Emotional, 2021, S. 60.

²⁰⁹ Vgl. Pullan, P., Virtual, 2016, S. 20–23; McGregor, L., Doshi, N., Motivieren, 2020, S. 38; Müllner, M., Müllner, C., Emotional, 2021, S. 63.

Führungsverständnisses den Vorstellungen der Generation Z entspricht, ist es wichtig, die bevorzugte Trennung von Berufs- und Privatleben zu akzeptieren. Diese wird durch New Work und das damit verbundene Work-Life-Blending tendenziell beeinträchtigt. Neben der Chance auf mehr Freiheiten in der Alltagsgestaltung besteht das Risiko der Überlastung, welches langfristig zu psychischen Erkrankungen führt. Die Führungskraft sollte dafür sensibilisiert sein und auf Anzeichen bei den Mitarbeitenden achten, um dahingehend frühzeitige Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Das zusätzlich durch die Corona-Krise vorangetriebene „Remote Leadership“ wird Bestandteil des Berufslebens bleiben und sich damit als „New Normal“ etablieren.²¹⁰ Die Mitarbeitendenmotivation nimmt einen noch höheren Stellenwert ein, da lediglich Ergebnisprüfungen stattfinden können.²¹¹ Weiterhin wird die klassische Karriere durch die Sinn-Ökonomie in den Hintergrund gedrängt, weshalb es anderer Anreize zur Motivation bedarf. Die Wahrnehmung von Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufgaben wird durch die ansteigende Automatisierung repetitiver Vorgänge begünstigt. Die zunehmend komplexer werdenden Aufgaben sind jedoch mit einer entsprechenden Heranführung der Mitarbeitenden an diese verbunden. Die Führungskraft trägt die Verantwortung, dass weder eine Über- noch Unterforderung der Mitarbeitenden auftritt.

Hinsichtlich der Auswertung der Interviews ist darauf hinzuweisen, dass diese situationsabhängig sind und die Antworten davon abhängen, wie der spontane Gedankenfluss ausfällt. Damit haben die Antworten keinen Anspruch auf vollständige Repräsentation der jeweiligen Meinung. Vielmehr handelt es sich um einen Ausschnitt daraus. Aspekte, die nicht von den Probandinnen und Probanden genannt wurden, sind daher nicht automatisch unwichtig oder bewertet. Es lassen sich lediglich Hypothesen und Theorien sowie vermutete Interpretationen aufstellen. Eine auf die qualitative Forschung aufsetzende quantitative Forschung wäre dementsprechend sinnvoll, um die Erkenntnisse anhand einer größeren Stichprobe zu prüfen.²¹² Dies gilt insbesondere für die im Forschungsstand herausgestellten Widersprüche, welche trotz eindeutiger Auswertung innerhalb der geringen Stichprobe keine Verlässlichkeit hinsichtlich der Generation Z im Allgemeinen bieten können. Interessant wäre auch die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen angestrebter Personalverantwortung und dem Bildungsweg der Befragten. Da sich die Bachelor-Thesis ausschließlich auf Probandinnen und Probanden aus Deutschland konzentriert, könnte eine quantitative Forschung zudem weltweit durchgeführt werden, um länderübergreifende bzw.

²¹⁰ Vgl. Müllner, M., Müllner, C., Emotional, 2021, S. 59.

²¹¹ Vgl. Petry, T., Personalführung, 2019, S. 45.

²¹² Vgl. Flick, U. u. a., Einheit, 2014, S. 204.

länderspezifische Erkenntnisse hinsichtlich der Anforderungen der Generation Z zu generieren. Dies wäre insbesondere mit Blick auf das Thema Brain-Gain von Anhängerinnen und Anhängern der Generation Z aus dem Ausland von Bedeutung.²¹³ Es konnte keine Abhängigkeit in Bezug auf das Geschlecht der Interviewten festgestellt werden, weshalb weiterhin von geschlechtsneutralen Anforderungen der Generation Z ausgegangen werden kann. Auch Abweichungen in der Einstellung bedingt durch das Kriterium der Erfahrung bzw. mangelnder Erfahrung mit Personalführung konnten nicht identifiziert werden.

Die Einzelinterviews erwiesen sich als geeignete Methode. So nutzten die Probandinnen und Probanden beispielsweise die Möglichkeit, ihre Meinung innerhalb der Fragenbeantwortung oder über das Interview hinweg zu entwickeln bzw. durch neu aufkommende Gedanken zu ändern. Es konnte individuell auf die Befragten eingegangen werden. Dazu zählt unter anderem der Vorschlag eines Probanden, Einzeichnungen des präferierten Stils in der gezeigten Abbildung vorzunehmen. Grundsätzlich wurden die Interviews aufgrund der als spannend und interessant empfundenen Fragestellungen positiv bewertet. Zudem wurde die Struktur mit ihren wahrgenommenen aufeinander aufbauenden Inhalten gelobt. Die Probandinnen und Probanden äußerten, dass es sinnvoll war, sich mit der Thematik bewusst zu beschäftigen, da diese jeden betrifft und die Reflektion von Personalführung in der Praxis unterstützt. Kritik bestand darin, dass einzelne wenige Fragen relativ schwierig konkret zu beantworten waren oder diese zu lang formuliert waren. Dazu wurden die Verbesserungsvorschläge genannt, die Interviewfragen schriftlich an die Befragten zu übergeben, sodass nach dem Vorlesen durch die Interviewerin und auch während der Beantwortung ein kurzes Nachlesen der Fragestellung durch die Probandinnen und Probanden möglich ist. Außerdem könnten ggf. Beispiele konstruiert werden, um spezifischere Antworten abgreifen zu können. Auffällig war, dass die Interviews alle von langer Dauer – meistens über das geplante Maß hinaus – waren. Die Gesprächsfreudigkeit der Interviewten jedoch positiv bewertet und es konnte keine Abnahme in der Intensität der Fragenbeantwortung festgestellt werden.

Fraglich ist, inwieweit die modernen Führungsstilkonzepte tatsächlich fähig sind, die komplexen Führungssituationen realistisch abzubilden. So stellt beispielsweise das Verhalten der Führungskraft lediglich eine Hälfte des Ganzen dar. Das hinzukommende Verhalten der Mitarbeitenden komplettiert eine realistische Führungssituation erst. Dies findet in den Modellen jedoch wenig bis keine Berücksichtigung. Weiterhin ist zu beachten, dass es sich bei der Führungskraft ebenso

²¹³ Vgl. Scholz, C., Rennig, A., Europe, 2019, S. 16–17.

um einen Menschen handelt, welcher Persönlichkeit und Emotionen mitbringt und sich daher nicht wie eine automatisierte Maschine im Sinne des Unternehmens einsetzen lässt.²¹⁴ Aus diesem Grund scheint es erfolgsversprechender, die verschiedenen Facetten im Einzelnen zu erforschen und dadurch eine Beschreibung des Führungsverhaltens zu kreieren, welche den Anforderungen der Generation Z entspricht und weniger an Führungsstilmodellen festzuhalten. Über den Inhalt dieser Bachelor-Thesis hinaus wäre es daher außerdem interessant die Verhaltensweisen der Generation Z zu erforschen und sich der Führungsstil-Thematik von der Mitarbeitendenseite ausgehend anzunähern. Zudem könnte auch eine Befragung von Führungskräften vorgenommen werden, um deren Einstellung zu beleuchten. Das Thema bietet vielfältige Analysemöglichkeiten und sollte dringlichst weiter erforscht und in seiner Wichtigkeit anerkannt werden.

Führung kann „bei ein und derselben Person ... [der] Grundstein für eine Spitzenkarriere [sein] oder für Stillstand sorgen.“²¹⁵

²¹⁴ Vgl. Doetsch, P. A., Lebensqualität, 2014, S. 27; Baumann-Habersack, F. H., Autorität, 2021, S. 30.

²¹⁵ Schlotter, L., Hubert, P., Tools, 2020, S. 35.

6 Literaturverzeichnis

- Aboramadan, Mohammed, Kundi, Yasir M. (Leadership, 2020): Does Transformational Leadership Better Predict Work-Related Outcomes Than Transactional Leadership in the NPO Context? – Evidence from Italy, in: *Voluntas*, 31 (2020), Nr. 6, S. 1254–1267.
- Akreml, Leila (Stichprobenziehung, 2019): Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung, in: Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, 2019, S. 313–331.
- Averbeck-Lietz, Stefanie, Meyen, Michael (Hrsg.) (Kommunikationswissenschaft, 2016): *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft*, Wiesbaden: Springer VS, 2016.
- Avolio, Bruce J., Yammarino, Francis J. (Leadership, 2013): *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, 2. Aufl., Bingley: Emerald Publishing, 2013.
- Bass, Bernard M. (Vision, 1990): From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, in: *Organ. Dyn.*, 18 (1990), Nr. 3, S. 19–31.
- Baumann-Habersack, Frank H. (Autorität, 2021): *Mit transformativer Autorität in Führung – Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert*, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.
- Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.) (Sozialforschung, 2019): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, 2019.
- Bennis, Warren G. (Century, 1989): *Managing the Dream: Leadership in the 21st Century*, in: *JOCM*, 2 (1989), Nr. 1, S. 6–10.
- Berend, Benjamin, Brohm-Badry, Michaela (Souveränität, 2020): *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter – Zeitenwende für Unternehmer, Personalverantwortliche, Coaches und Angestellte*, Wiesbaden: Springer, 2020.
- Bergmann, Frithjof (Culture, 2019): *New Work New Culture – Work we want and a culture that strengthens us*, Winchester: John Hunt Publishing, 2019.
- Berthel, Jürgen, Becker, Fred G. (Personalarbeit, 2017): *Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*, 11. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2017.

- Bhat, Nilima, Sisodia, Raj (Shakti, 2016): *Shakti Leadership – Embracing Feminine and Masculine Power in Business*, Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2016.
- Blake, Robert R., Mouton, Jane S. (Grid, 1966): *Some Effects of Managerial Grid Seminar Training on Union and Management Attitudes Toward Supervision*, in: *JABS*, 2 (1966), Nr. 4, S. 387–400.
- Boerner, Sabine (Führungsstile, 2004): *Führungsstile und -konzepte* in: Schreyögg, Georg (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 2004, S. 316–332.
- Brademann, Isabell, Piorr, Rüdiger (Erwerbsleben, 2019): *Generation Z – Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben*, in: Hermeier, Burghard, Heupel, Thomas, Fichtner-Rosada, Sabine (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft – Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019, S. 345–360.
- Breen, Jennifer M., Abduljawad, Haytham, Font-Guzmán, Jacqueline N. (Scissors, 2019): *Running with Scissors – Leading in Uncertainty*, Charlotte: Information Age Publishing, 2019.
- Brommer, Dorothee, Hockling, Sabine, Leopold, Annika (Hrsg.) (Impulse, 2019): *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- Bürgle, Tanja (Führungstipps, 2017): *Führungstipps für die Generation Z*, in: *Handw.-Mag.*, 2017, S. 1–3.
- Busold, Matthias (Hrsg.) (Erfolgsfaktoren, 2019): *War for Talents – Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*, 2. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2019.
- Byrne, John A. (Rules, 2011): *42 Rules for Your New Leadership Role*, Cupertino: Super Star Press, 2011.
- Cairns, Thomas D., Hollenback, John, Preziosi, Robert C., Snow, William A. (Leadership, 1998): *Technical note: a study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory*, in: *Leadersh. Organ. Dev. J.*, 19 (1998), Nr. 2, S. 113–116.
- Ciesielski, Martin A., Schutz, Thomas (Zusammenarbeit, 2016): *Digitale Führung – Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*, Berlin / Heidelberg: Springer Gabler, 2016.

- Cyfert, Szymon, Glabiszewski, Waldemar, Zastempowski, Maciej (Tools, 2021): Impact of Management Tools Supporting Industry 4.0 on the Importance of CSR during COVID-19. *Generation Z*, in: *Energies*, 14 (2021), Nr. 1642, S. 1–13.
- Deppermann, Arnulf (Forschungsinterview, 2014): Das Forschungsinterview als soziale Interaktionspraxis, in: Mey, Günter, Mruck, Katja (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Analysen und Diskussionen – 10 Jahre Berliner Methodentreffen*, Wiesbaden: Springer VS, 2014, S. 133–150.
- Dillerup, Ralf, Stoi, Roman (Unternehmensführung, 2013): *Unternehmensführung*, 4. Aufl., München: Vahlen, 2013.
- Döring, Nicola, Bortz, Jürgen (Evaluation, 2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Aufl., Berlin / Heidelberg: Springer, 2016.
- Doetsch, Peter A. (Lebensqualität, 2014): *Mitarbeiterführung: Fair + Erfolgreich – Mehr Motivation und Lebensqualität für sich und andere*, Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.
- Dresing, Thorsten, Pehl, Thorsten (Transkription, 2020): Transkription – Implikationen, Auswahlkriterien und Systeme für psychologische Studien, in: Mey, Günter, Mruck, Katja (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie – Band 2: Designs und Verfahren*, Wiesbaden: Springer, 2020, S. 835–854.
- Ferri-Reed, Jan (Talent, 2016): Know Your XYZs – Understanding and harnessing multigenerational talent, in: *QP*, 49 (2016), Nr. 3, S. 18–23.
- Fintz, Anette S. (Leading, 2014): *Leading by Meaning – Die Generation Maybe sinnorientiert führen*, Berlin / Heidelberg: Springer Gabler, 2014.
- Fleming, Kerrie, Delves, Roger (Leader, 2017): *Inspiring Leadership – Becoming a dynamic and engaging leader*, London: Bloomsbury Publishing, 2017.
- Flick, Uwe, Kelle, Udo, Kromrey, Helmut, Reichertz, Jo, Rost, Jürgen, Schreier, Margrit (Einheit, 2014): Qualitative und quantitative Methoden in der Sozialforschung: Differenz und/oder Einheit?, in: Mey, Günter, Mruck, Katja (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Analysen und Diskussionen – 10 Jahre Berliner Methodentreffen*, Wiesbaden: Springer VS, 2014, S. 183–226.

- Flick, Uwe (Gütekriterien, 2020): Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Mey, Günter, Mruck, Katja (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie – Band 2: Designs und Verfahren, Wiesbaden: Springer, 2020, S. 247–264.
- Franken, Swetlana (Diversity, 2010): Verhaltensorientierte Führung – Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2010.
- Fürst, Silke, Jecker, Constanze, Schönhagen, Philomen (Inhaltsanalyse, 2016): Die qualitative Inhaltsanalyse in der Kommunikationswissenschaft, in: Averbek-Lietz, Stefanie, Meyen, Michael (Hrsg.), Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden: Springer VS, 2016, S. 209–226.
- Gasche, Ralf (Führungsalltag, 2018): So geht Führung! – 7 Gesetze, die Sie im Führungsalltag wirklich weiterbringen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2018.
- Georgi, Ralf (Hütchenspiel, 2021): Das Hütchenspiel der New Work, in: GIO, 52 (2021), Nr. 2, S. 435–439.
- Giernalczyk, Thomas, Albrecht, Carla, Bauernschmitt, Franziska (Leidenschaft, 2019): Zwischen Angst und Leidenschaft – eine psychodynamische Perspektive auf Emotionen im New Work, in: OSC, 26 (2019), Nr. 2, S. 143–157.
- Göhner, Maximilian, Krell, Moritz (Inhaltsanalyse, 2020): Qualitative Inhaltsanalyse in naturwissenschaftsdidaktischer Forschung unter Berücksichtigung von Gütekriterien: Ein Review, in: ZfDN, 26 (2020), Nr. 1, S. 207–225.
- Goldhammer, Frank, Hartig, Johannes (Testwertinterpretation, 2020): Testwertinterpretation, Testnormen und Testeichung, in: Moosbrugger, Helfried, Kelava, Augustin (Hrsg.), Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, 2020, S. 171–196.
- Goleman, Daniel (Intelligenz, 2022): Emotionale Intelligenz, in: HBM, 44 (2022), S. 56–69.
- Golob, Natalie, Ullrich, Marion (Work, 2019): New Work und keiner geht hin, in: Brommer, Dorothee, Hockling, Sabine, Leopold, Annika (Hrsg.), Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt, 2019, S. 91–108.
- Groß, Michael (Gamebook, 2019): Digital Leader Gamebook – Erfolgreich führen im digitalen Zeitalter, Freiburg: Haufe-Lexware, 2019.

- Grunwald, Lea A. (Changemanagement, 2021): Neuroleadership im Changemanagement – Erfolgsfaktoren zur Stressprävention und Mitarbeitermotivation, Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.
- Hackl, Benedikt, Wagner, Marc, Attmer, Lars, Baumann, Dominik (Arbeitswelt, 2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt – Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien, Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.
- Häder, Michael (Sozialforschung, 2015): Empirische Sozialforschung – Eine Einführung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, 2015.
- Hamm, Ingo, Köhler, Wiebke (Wettbewerbsfaktor, 2020): Wettbewerbsfaktor Mensch – Wie man durch Mitarbeiterbegeisterung und moderne Führung Mehrwert schafft, Berlin: Springer Gabler, 2020.
- Hansen, Nina K., Hauff, Sven (Talentmanagement, 2019): Talentmanagement – Trends, Herausforderungen und strategische Optionen, in: Busold, Matthias (Hrsg.), War for Talents – Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, 2019, S. 35–46.
- Harris, Robert (Challenge, 2021): Generation Z – managements next challenge, in: Supervision, 82 (2021), Nr. 2, S. 6–8.
- Hermeier, Burghard, Heupel, Thomas, Fichtner-Rosada, Sabine (Hrsg.) (Arbeitswelten, 2019): Arbeitswelten der Zukunft – Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. (Resources, 1977): Management of organizational behavior: Utilizing human resources, 3. Aufl., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H., Natemeyer, Walter E. (Power, 1979): Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power, in: GOM, 4 (1979), Nr. 4, S. 418–428.
- Heyna, Phil, Fittkau, Karl-Heinz (Transformational, 2021): Transformationale Führung kompakt – Genese, Theorie, Empirie, Kritik, Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.
- Holle, Martin, Lohmer, Mathias, Zimmermann, Markus (Beratungsperspektive, 2019): Von Old Work über New Work zu Real Work – Eine psychodynamische Beratungsperspektive, in: OSC, 26 (2019), Nr. 2, S. 193–213.

- Hügelmeier, Peter, Glöggler, Anne (Integrität, 2020): Integrität in der Führung – Erfolgreiches Leadership durch Persönlichkeit und Werte, Berlin / Heidelberg: Springer Gabler, 2020.
- Hussy, Walter, Schreier, Margrit, Echterhoff, Gerald (Forschungsmethoden, 2013): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, 2. Aufl., Berlin / Heidelberg: Springer, 2013.
- Jäger, Wolfgang, Eicke, Kai-Nils (Leadership, 2019): New Work, New Culture, New Leadership, in: Petry, Thorsten (Hrsg.), Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, 2. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware, 2019, S. 143–156.
- Jansen, Anne, Odoni, Mauro, Wombacher, Jörg (Generation, 2019): Wie lassen sich die besten ehemaligen Auszubildenden im Unternehmen halten? Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Retention Management der Generation Z, in: Z. Arb. Wiss., 73 (2019), Nr. 2, S. 193–202.
- Janssen, Dawn, Carradini, Stephen (Habits, 2021): Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations, in: IEEE, 64 (2021), Nr. 2, S. 137–153.
- Johnson, Andrew J., Veldsman, Theo H. (Excellence, 2017): Leadership Excellence – Perspectives from the Front Line, Randburg: KR Publishing, 2017.
- Kiegelmann, Mechthild (Forschungsethik, 2020): Forschungsethik, in: Mey, Günter, Mruck, Katja (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie – Band 2: Designs und Verfahren, Wiesbaden: Springer, 2020, S. 227–246.
- Klaffke, Martin (Hrsg.) (Generationen-Management, 2021): Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.
- Klaffke, Martin (Charakteristika, 2021): Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen, in: Klaffke, Martin (Hrsg.), Generationen-Management – Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, 2021, S. 79–132.
- Klaus, Hans, Schneider, Hans J. (Hrsg.) (Personalperspektiven, 2016): Personalperspektiven – Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel, 12. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2016.
- Krüger, Karl-Heinz (Wertewandel, 2016): Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann?, in: Klaus, Hans, Schneider, Hans J. (Hrsg.), Personalperspektiven – Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel, 2016, S. 39–72.

- Krüger, Kathy (Fachkräftemangel, 2018): Herausforderung Fachkräftemangel – Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung, Wiesbaden: Springer Gabler, 2018.
- Kühl, Wolfgang, Schäfer, Erich (Intervision, 2019): Intervision im Kontext von VUKA-Welt und New Work, in: OSC, 26 (2019), Nr. 4, S. 471–484.
- Kühn, Thomas, Niedermeier, Anna, Babic, Edvin (Beziehungsarbeit, 2019): New Work und die Bedeutung von Organisationskultur, Team- und Beziehungsarbeit – eine Mitarbeiterbefragung, in: OSC, 26 (2019), Nr. 2, S. 159–172.
- Kuhnert, Karl W., Lewis, Philip (Analysis, 1987): Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis, in: Acad Manage Rev., 12 (1987), Nr. 4, S. 648–657.
- Leslie, Braedon, Anderson, Claire, Bickham, Cole, Horman, Julia, Overly, Audrey, Gentry, Claire, Callahan, Clark, King, Jesse (Environment, 2021): Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment, in: Empl. Responsib. Rights J., 33 (2021), Nr. 3, S. 171–187.
- Lewin, Kurt, Lippitt, Ronald, White, Ralph K. (Climates, 1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“, in: J. Soc. Psychol., 10 (1939), S. 271–299.
- Lippold, Dirk (Führungskultur, 2019): Führungskultur im Wandel – Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- Loosen, Wiebke (Leitfadeninterview, 2016): Das Leitfadeninterview – eine unterschätzte Methode, in: Averbek-Lietz, Stefanie, Meyen, Michael (Hrsg.), Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden: Springer VS, 2016, S. 139–156.
- Lorra, Jana, Möltner, Hannah (Empowerment, 2021): New Work: Die Effekte von Leader-Member Exchange auf psychologisches Empowerment, extra-produktives Verhalten und Fluktuationsabsicht der Mitarbeitenden, in: Z. Arb. Wiss., 75 (2021), Nr. 3, S. 322–336.
- Mahmoud, Ali B., Fuxman, Leonora, Mohr, Iris, Reisel, William D., Grigoriou, Nicholas (Workplace, 2021): “We aren’t your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations, in: IJM, 42 (2021), Nr. 1, S. 193–209.
- Maihoff, Volker (Mitarbeiter, 2018): Jeder Mitarbeiter tickt anders, in: ahgz, 49 (2018), S. 6.

- Manz, Charles C., Pearce, Craig L. (Twisted, 2018): Twisted Leadership – How to Engage the Full Talents of Everyone in Your Organization, Palmyra: Maven House, 2018.
- Mayring, Philipp (Kombination, 2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse, in: FQS, 2 (2001), Nr. 1, o. S.
- Mayring, Philipp (Designs, 2007): Designs in qualitativ orientierter Forschung, in: jfp, 15 (2007), Nr. 2, S. 1–10.
- Mayring, Philipp (Techniken, 2015): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim: Beltz, 2015.
- Mayring, Philipp (Spielarten, 2019): Qualitative Inhaltsanalyse – Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen, in: FQS, 20 (2019), Nr. 3, o. S.
- Mayring, Philipp (Forschungsdesigns, 2020): Qualitative Forschungsdesigns, in: Mey, Günter, Mruck, Katja (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie – Band 2: Designs und Verfahren, Wiesbaden: Springer, 2020, S. 3–18.
- McGregor, Lindsay, Doshi, Neel (Motivieren, 2020): Motivieren aus der Ferne, in: HBM, 42 (2020), Nr. 7, S. 34–38.
- Mey, Günter, Mruck, Katja (Hrsg.) (Methodentreffen, 2014): Qualitative Forschung – Analysen und Diskussionen – 10 Jahre Berliner Methodentreffen, Wiesbaden: Springer VS, 2014.
- Mey, Günter, Mruck, Katja (Hrsg.) (Psychologie, 2020): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie – Band 2: Designs und Verfahren, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2020.
- Meynhardt, Timo, Neumann, Paul, Christandl, Fabian (Gemeinwohl, 2018): Sinn für das Gemeinwohl, in: HBM, 40 (2018), Nr. 3, S. 66–71.
- Michalke, Achim (Mitarbeiterführung, 2021): Mitarbeiterführung – Führen als integrative Tätigkeit, Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.
- Misoch, Sabina (Interviews, 2019): Qualitative Interviews, 2. Aufl., München: De Gruyter Oldenbourg, 2019.
- Moosbrugger, Helfried, Kelava, Augustin (Hrsg.) (Testtheorie, 2020): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, 3. Aufl., Berlin / Heidelberg: Springer, 2020.

- Moosbrugger, Helfried, Kelava, Augustin (Qualitätsanforderungen, 2020): Qualitätsanforderungen an Tests und Fragebogen („Gütekriterien“), in: Moosbrugger, Helfried, Kelava, Augustin (Hrsg.), Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, 2020, S. 13–38.
- Müllner, Markus, Müllner, Caroline (Emotional, 2021): Emotional intelligent führen – Authentisch, motivierend, wirksam, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.
- Ortner, Christina (Verbindung, 2018): Die Verbindung qualitativer und quantitativer Daten in der Datenauswertung am Beispiel einer triangulativen Studie, in: Scheu, Andreas M. (Hrsg.), Auswertung qualitativer Daten – Strategien, Verfahren und Methoden der Interpretation nicht-standardisierter Daten in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden: Springer VS, 2018, S. 293–308.
- Paus-Hasebrink, Ingrid, Sinner, Philip, Prochazka, Fabian, Kulterer, Jasmin (Langzeitdaten, 2018): Auswertungsstrategien für qualitative Langzeitdaten: Das Beispiel einer Langzeitstudie zur Rolle von Medien in der Sozialisation Heranwachsender, in: Scheu, Andreas M. (Hrsg.), Auswertung qualitativer Daten – Strategien, Verfahren und Methoden der Interpretation nicht-standardisierter Daten in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden: Springer VS, 2018, S. 209–226.
- Petry, Thorsten (Hrsg.) (Economy, 2019): Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, 2. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware, 2019.
- Petry, Thorsten (Personalführung, 2019): Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung im digitalen Zeitalter, in: Petry, Thorsten (Hrsg.), Digital Leadership – Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy, 2. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware, 2019, S. 23–126.
- Preußig, Jörg (Team, 2019): So motivieren Sie Ihr Team mit dem SCARF-Modell, in: Projekt Magazin, 3 (2019), S. 1–5.
- Pullan, Penny (Virtual, 2016): Virtual Leadership – Practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams, London: Kogan Page, 2016.
- Rädiker, Stefan, Kuckartz, Udo (Daten, 2019): Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA – Text, Audio und Video, Wiesbaden: Springer VS, 2019.
- Reams, Jonathan (Development, 2020): Maturing Leadership – How Adult Development Impacts Leadership, Bingley: Emerald Publishing, 2020.

- Reddin, William J. (Theory, 1967): The 3-D Management Style Theory – A Typology Based On Task and Relationships Orientations, in: *Train. dev. j.*, 21 (1967), Nr. 4, S. 8–17.
- Reichertz, Jo (Konjunktur, 2014): Die Konjunktur der qualitativen Sozialforschung und Konjunkturen innerhalb der qualitativen Sozialforschung, in: Mey, Günter, Mruck, Katja (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Analysen und Diskussionen – 10 Jahre Berliner Methodentreffen*, Wiesbaden: Springer VS, 2014, S. 87–102.
- Rembser, Maximilian, Kring, Wolfgang (Führen, 2016): Die Generation Z professionell führen, in: *wirAUSBILDER*, (2016), Nr. 5, S. 10–13.
- Rock, David, Schwartz, Jeffrey (Neuroscience, 2006): The Neuroscience of Leadership, in: *Strateg. bus.*, 43 (2006), S. 1–10.
- Rock, David (SCARF, 2008): SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others, in: *NeuroLeadership JOURNAL*, 1 (2008), S. 1–9.
- Rock, David (Brain, 2009): Managing with the Brain in Mind – Neuroscience research is revealing the social nature of the high-performance workplace, in: *Strateg. bus.*, 56 (2009), S. 1–10.
- von Rosenstiel, Lutz, Regnet, Erika, Domsch, Michel E. (Hrsg.) (Personalmanagement, 2020): *Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 8. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2020.
- von Rosenstiel, Lutz, Nerdinger, Friedemann W. (Grundlagen, 2020): Grundlagen der Führung, in: von Rosenstiel, Lutz, Regnet, Erika, Domsch, Michel E. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 8. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2020, S. 21–54.
- Schein, Edgar H., Schein, Peter A. (Trust, 2018): *Humble Leadership – The Power of Relationships, Openness, and Trust*, Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2018.
- Schermuly, Carsten C. (Coaching, 2019): New Work und Coaching – psychologisches Empowerment als Chance für Coaches, in: *OSC*, 26 (2019), Nr. 2, S. 173–192.
- Schermuly, Carsten C. (Empowerment, 2019): *New Work – Gute Arbeit gestalten – Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*, 2. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware, 2019.

- Scheu, Andreas M. (Hrsg.) (Kommunikationswissenschaft, 2018): Auswertung qualitativer Daten – Strategien, Verfahren und Methoden der Interpretation nicht-standardisierter Daten in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden: Springer VS, 2018.
- Scheufele, Bertram, Schieb, Carla (Mehrwert, 2018): Welchen Mehrwert haben qualitative Typologien jenseits einer bloßen Klassifizierung? Zu Handlungsempfehlungen und theoriebildenden Kombinationen von Typologien, in: Scheu, Andreas M. (Hrsg.), Auswertung qualitativer Daten – Strategien, Verfahren und Methoden der Interpretation nicht-standardisierter Daten in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden: Springer VS, 2018, S. 41–58.
- Schiefer, Gernot, Gattner, Ramona (Neuroleadership, 2019): Neuroleadership – die Grundannahmen in kritischer Analyse – Was Neurowissenschaften zur Zukunft von Führungstheorien wirklich beitragen, Wiesbaden: Springer, 2019.
- Schlotter, Lorenz, Hubert, Philipp (Tools, 2020): Generation Z – Personalmanagement und Führung – 21 Tools für Entscheider, Wiesbaden: Springer Gabler, 2020.
- Schmalzried, Lisa, Fröhlich, Friederike, Vondermaßen, Marcel (Führung, 2022): Dimensionen der Führung: Eine begriffsdefinitorische Grundlegung (ethik-orientierter) guter Führung, in: Leadersh. Educ. Personal., (2022), S. 1–13.
- Schneider, Thomas (Systemstrukturen, 2020): Agil, hierarchiefrei und selbstorganisiert im New Work oder überwältigt von Systemstrukturen und unterdrückten gruppendynamischen Prozessen im New Office, in: GIO, 51 (2020), Nr. 4, S. 469–479.
- Schnell, Nils, Schnell, Anna (Hacks, 2019): New Work Hacks – 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014): Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6. Aufl., München: Vahlen, 2014.
- Scholz, Christian, Rennig, Anne (Europe, 2019): Generations Z in Europe – Inputs, Insights and Implications, Bingley: Emerald Publishing, 2019.
- Schreier, Margrit (Fallauswahl, 2020): Fallauswahl, in: Mey, Günter, Mruck, Katja (Hrsg.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie – Band 2: Designs und Verfahren, Wiesbaden: Springer, 2020, S. 19–40.

- Schreyögg, Georg (Hrsg.) (Unternehmensführung, 2004): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2004.
- Schroth, Holly (Workplace, 2019): Are You Ready for Gen Z in the Workplace?, in: Calif. Manage. Rev., 61 (2019), Nr. 3, S. 5–18.
- Schumann, Siegfried (Forschung, 2018): Quantitative und qualitative empirische Forschung – ein Diskussionsbeitrag, Wiesbaden: Springer VS, 2018.
- Schweizer, Kathrin (Selbsteinschätzung, 2015): Neuroleadership – Fremd- und Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens in einem mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.
- Singe, Ingo, Tietel, Erhard (Demokratie, 2019): Demokratie im Unternehmen zwischen „New Work“ und „Guter Arbeit“, in: GIO, 50 (2019), Nr. 3, S. 251–259.
- Soeffner, Hans-Georg (Sozialwissenschaft, 2014): Interpretative Sozialwissenschaft, in: Mey, Günter, Mruck, Katja (Hrsg.), Qualitative Forschung – Analysen und Diskussionen – 10 Jahre Berliner Methodentreffen, Wiesbaden: Springer VS, 2014, S. 35–54.
- Srica, Velimir (Harmony, 2014): In Search of Harmony in a Disharmonious World – Leadership Manual for Change Agents and Dreamers, New York: Algora Publishing, 2014.
- Steckl, Miriam, Simshäuser, Ulla, Niederberger, Marlen (Arbeitgeberattraktivität, 2019): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z – Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb, in: Präz. Gesundheitsf., 14 (2019), Nr. 3, S. 212–217.
- Steinert, Carsten, Büser, Tobias (Spot-Leadership, 2018): Spot-Leadership – Nachhaltige Führung in einer agilen Unternehmenswelt, Wiesbaden: Springer Gabler, 2018.
- Stippler, Maria, Moore, Sadie, Rosenthal, Seth (Trends, 2010): Führung – Ansätze – Entwicklungen – Trends, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2010.
- Taddicken, Monika (Onlinekommunikation, 2016): Onlinekommunikation als Gegenstand qualitativer Forschung in der Kommunikationswissenschaft, in: Averbek-Lietz, Stefanie, Meyen, Michael (Hrsg.), Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden: Springer VS, 2016, S. 445–464.

- Thomas, Philippa, Paul, Debra, Cadle, James (Human, 2012): *The Human Touch – Personal skills for professional success*, Swindon: British Computer Society, 2012.
- Tomasian, Bethany (Move, 2019): *Move Over, “Net Kids”, Gen Z Has Arrived*, in: *Workforce*, 98 (2019), Nr. 4, S. 24–27.
- von Unger, Hella, Narimani, Petra, M’Bayo, Rosaline (Hrsg.) (Forschungsethik, 2014): *Forschungsethik in der qualitativen Forschung – Reflexivität, Perspektiven, Positionen*, Wiesbaden: Springer VS, 2014.
- von Unger, Hella (Grundsätze, 2014): *Forschungsethik in der qualitativen Forschung: Grundsätze, Debatten und offene Fragen*, in: von Unger, Hella, Narimani, Petra, M’Bayo, Rosaline (Hrsg.), *Forschungsethik in der qualitativen Forschung – Reflexivität, Perspektiven, Positionen*, 2014, S. 15–40.
- Veldsman, Theo H., Johnson, Andrew J. (Perspectives, 2016): *Leadership – Perspectives from the Front Line*, Randburg: KR Publishing, 2016.
- Vielmetter, George, Sell, Yvonne (Megatrends, 2014): *Leadership 2030 – The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future*, New York: American Management Association, 2014.
- Vogt, Michaela (Hoffnungsträger, 2019): *Generation Z: Problemfall oder Hoffnungsträger?*, in: *PZ*, 72 (2019), Nr. 9, S. 46–49.
- Waldherr, Annie, Wehden, Lars-Ole, Stoltenberg, Daniela, Miltner, Peter, Ostner, Sophia, Pfetsch, Barbara (Kategorienbildung, 2019): *Induktive Kategorienbildung in der Inhaltsanalyse: Kombination automatischer und manueller Verfahren*, in: *FQS*, 20 (2019), Nr. 1, o. S.
- Wichmann, Angela (Forschung, 2019): *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich – Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse*, Berlin / Heidelberg: Springer, 2019.
- Zaynel, Nadja (Auswertung, 2018): *Prozessorientierte Auswertung von qualitativen Interviews mit Atlas.ti und der Grounded Theory*, in: Scheu, Andreas M. (Hrsg.), *Auswertung qualitativer Daten – Strategien, Verfahren und Methoden der Interpretation nicht-standardisierter Daten in der Kommunikationswissenschaft*, Wiesbaden: Springer VS, 2018, S. 59–68.
- Zoller, Karen, Nussbaumer, Paul (Mitarbeiterführung, 2019): *Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung – Den eigenen Führungsstil reflektieren und erfolgreich weiterentwickeln*, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.

Internetquellen

- Bahr, Ines, Westfall, Brian (Kommunikation, 2020): Führung Generation Z: So kommunizierst du effizient mit der Gen Z am Arbeitsplatz, in: <https://www.getapp.de/blog/1732/fuehrung-generation-z> (21.09.2020), Zugriff am 26.02.2022.
- Deloitte, (Herausforderungen, 2021): Welche der gesellschaftlichen Herausforderungen bereiten Ihnen die größten Sorgen?, in: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1024529/umfrage/weltweite-umfrage-unter-der-generation-z-zu-gesellschaftlichen-herausforderungen/> (2021), Zugriff am 20.02.2022.
- Gläser, Waltraud (VUCA, o. J.): VUCA Welt – Organisations- und Strategieberatung mit Expertise im Umgang mit VUCA, in: <https://www.vuca-welt.de> (o. J.), Zugriff am 10.02.2022.
- Hauber, Leon (Führung, o. J.): Transformationale vs. Transaktionale Führung: Welcher Stil ist besser?, in: <https://recruitee.com/de-artikel/transformationale-vs-transaktionale-fuehrung> (o. J.), Zugriff am 26.02.2022.
- Hoffmann, Wolf (Führung, 2016): Führung – Was ist neu an der Generation Z?, in: <https://consigliaria.com/b/fuehrung-was-ist-neu-an-der-generation-z> (01.09.2016), Zugriff am 28.02.2022.

7 Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang A: Entwicklung der Interviewfragen.....	89
Anhang B: Interviewleitfaden A – für Probanden ohne Erfahrung	92
Anhang C: Interviewleitfaden B – für Probanden mit Erfahrung	95
Anhang D: Einverständniserklärung der Probanden	98
Anhang E: Transkription Interview mit IP-A nach Leitfaden A.....	99
Anhang F: Transkription Interview mit IP-B nach Leitfaden A.....	129
Anhang G: Transkription Interview mit IP-C nach Leitfaden A.....	153
Anhang H: Transkription Interview mit IP-D nach Leitfaden B	182
Anhang I: Transkription Interview mit IP-E nach Leitfaden B	208
Anhang J: Transkription Interview mit IP-F nach Leitfaden B	232
Anhang K: Kodierleitfaden	250
Anhang L: Ergebnismatrix	254

Anhang A: Entwicklung der Interviewfragen

Werthaltung der Generation Z zum Berufsleben	Moderne Führungsstile
<p><u>Personenbezogene Einflussfaktoren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - persönliche Entwicklung - berufliche Identifikation - Freiheit und Selbstbestimmung - Zufriedenheit, Harmonie und Fürsorge - Wertschätzung als Voraussetzung für Leistung - geringe Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber - hinsichtlich der Zukunft unsicher und skeptisch - anfälliger für Depressionen und Angstzustände - Ordnung, Struktur und Sicherheit - Streben nach Entschleunigung 	<p><u>Reifegradmodell</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungsstile lassen sich anhand ihrer Ausprägung von Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung kategorisieren - die Wahl eines Führungsstils ist abhängig von dem aufgabenrelevanten Reifegrad des Mitarbeiters (= Situationsvariable) - festgelegte Reihenfolge entlang Entwicklungskurve (autoritärer, integrierender, partizipativer Führungsstil und Delegationsstil) - Weiterentwicklung der Mitarbeiter als Aufgabe der Führungskraft; Streben nach Delegationsstil (= Autonomie der Mitarbeiter) <p><u>3-D-Modell</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungsstile lassen sich anhand ihrer Ausprägung von Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung kategorisieren - die Wahl eines Führungsstils ist abhängig von der Situation (Organisation, Arbeitsweise, Führungskräfte, Arbeitskollegen, Mitarbeiter) - Aufgabenstil, Integrations-, Beziehungs- und Verfahrensstil können situationsbedingt effektiv/ineffektiv sein; keine Überlegenheit
<p><u>Arbeitsbezogene Einflussfaktoren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufmerksamkeit seitens Führungskraft - lobendes Feedback/persönliche Kommunikation - Meidung teaminterner Wettbewerbe und Konkurrenz - (Führungs-)Verantwortung wird abgelehnt - Fachaufgaben (Projektarbeit) bevorzugt 	<p>Autoritärer Führungsstil / Aufgabenstil (Aufgabenorientierung: hoch; Mitarbeiterorientierung: niedrig)</p> <ul style="list-style-type: none"> - detaillierte Arbeitsanweisungen, wenig Entscheidungsspielraum, Kontrolle und Beherrschung der Mitarbeiter

<ul style="list-style-type: none"> - abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgaben - sinnvolle und spaßbringende Aufgaben - klare und strukturierte Aufgaben - Verwendung von modernen Technologien 	<p>Integrierender Führungsstil / Integrationsstil (Aufgabenorientierung: hoch; Mitarbeiterorientierung: hoch)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbstvertrauen aufbauen, Sicherheit geben, Vorschläge unterbreiten, Unklarheiten beseitigen, Sinn einer Aufgabe erklären, Entscheidungen erläutern, Überwachung der Mitarbeiter <p>Partizipativer Führungsstil / Beziehungsstil (Aufgabenorientierung: niedrig; Mitarbeiterorientierung: hoch)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter involvieren (Entscheidungs- und Lösungsfindungen); Freiheiten gewähren; Kennenlernen und unterstützen der Mitarbeiter
<p><u>Organisationsbezogene Einflussfaktoren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - kollegiale Arbeitsatmosphäre; soziale Unterstützung - positives Betriebsklima und Unternehmenskultur - Transparenz - Partizipation - Autoritäten werden kaum respektiert - Bevorzugung flacher Hierarchien - Entwicklungsperspektiven; schnell sichtbare Erfolge - Führungskräfte als Mentoren - feste Arbeitszeiten, keine 24/7 Verfügbarkeit (?) - Trennung von Berufs- und Privatleben (?) - Fokus auf Privatleben - gute Entlohnung mit sukzessivem Anstieg - Arbeitsplatzsicherheit 	<p>Delegationsstil / Verfahrensstil (Aufgabenorientierung: niedrig; Mitarbeiterorientierung: niedrig)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delegationsstil: Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter, völlige Autonomie nach Startinformation, keine persönliche Zuwendung - Verfahrensstil: striktes Befolgen festgelegter Richtlinien und Prozesse; Compliance <p><u>SCARF-Modell</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kombination neurowissenschaftlicher Erkenntnisse mit Managementtheorien (= Neuroleadership) - fünf Grundbedürfnisse im Umfeld menschlicher Beziehungen: Status, Certainty, Autonomy, Relatedness und Fairness - Erfüllung der Bedürfnisse entspricht einer Belohnung - Maximierung mit dem Ziel der Mitarbeitermotivation - Erfüllungsdefizite der Bedürfnisse wirken wie eine Bedrohung - Minimierung zur Stressreduktion der Mitarbeiter - jeder Mensch reagiert auf diese Faktoren individuell

Führungsstil geprägt von Information und Kommunikation, Transparenz, Feedback, Wertschätzung, Aufmerksamkeit, Gestaltungsspielräume für und Einflussnahme durch Mitarbeiter, Aufbau sozialer Beziehungen, Vertrauen, Klarheit der Regeln

Allgemein: Situationsabhängigkeit von Führung/Wandelbarkeit des Führungsstils

- Fachwissen
- Misstrauen und Kontrolle
- belastete Beziehungen und Distanz
- Vereinzelung und Konkurrenz
- Handlungsdruck
- Unterordnung und Gehorsam
- Eskalation und Vergeltung
- Intransparenz (Entscheidung, Vorgehen)

Wandel zum modernen Führungsverständnis

- Beziehungswissen und Emotionale Intelligenz
- Vertrauen
- Präsenz
- Vernetzung und Kooperation
- Deeskalation und Beharrlichkeit
- Gleichwertigkeit und Autonomie
- Ausgleich und Wiedergutmachung
- Transparenz

Anhang B: Interviewleitfaden A – für Probanden ohne Erfahrung

Einstiegsfragen

Allgemeine Einstellung

- 1) Welche Aspekte sind dir hinsichtlich deines Berufs am wichtigsten?
- 2) Was würde dich im beruflichen Kontext motivieren?
- 3) Was würde dich langfristig so demotivieren oder psychisch belasten, dass du das Unternehmen verlassen wollen würdest?

Flexibilisierung von Arbeit

- 4) Wie würden optimale Arbeitszeiten für dich aussehen?
- 5) Wie stehst du zur Verschmelzung von Berufs- und Privatleben – beispielsweise durch Homeoffice oder ein Firmenhandy?

Hauptfragen

Arbeitsaufgaben

- 6) Welche Arten von Arbeitsaufgaben würdest du am liebsten bearbeiten?
 - Bitte nenne ein paar Beispiele und beschreibe was dir daran genau gefällt.
- 7) Welche Arten von Arbeitsaufgaben würdest du nur ungern bearbeiten wollen?
 - Bitte nenne ein paar Beispiele und begründe weshalb dir das nicht gefällt.
- 8) Wie viel Entscheidungsspielraum bzw. Arbeitsanweisungen hättest du in Bezug auf deine Aufgaben am liebsten?
- 9) Wie findest du den Gedanken, die Verantwortung für Arbeitsaufgaben und ggf. auch Personen zu tragen?
- 10) Welchen Aufgaben gehen Bekannte in deinem Umfeld nach, die dir auch gefallen würden?
- 11) Welchen Aufgaben gehen Bekannte in deinem Umfeld nach, die dir nicht gefallen würden?

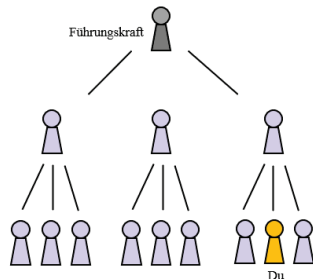
Beziehung zur Führungskraft

- 12) Inwieweit sollte das Verhältnis zu deiner Führungskraft von Kontrolle und von Vertrauen geprägt sein? Bitte begründe deine Meinung.
- 13) Welche Bedeutung hat eine persönliche Ebene zwischen dir und deiner Führungskraft für dich?

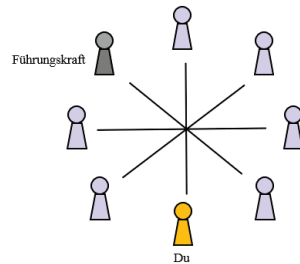
14) Welche Eigenschaften sollte die Führungskraft aus deiner Sicht haben?

15) Wie findest du die jeweilige Anordnung zwischen dir und deiner Führungskraft? Bitte sag zu jeder Abbildung ein paar Sätze.

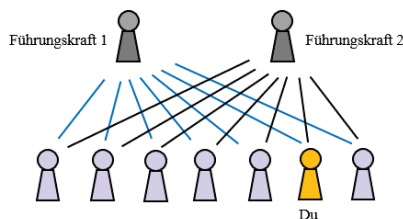
A)



B)



C)



- C) Wie findest du es, wenn Führungskraft 1 für fachliche Themen zuständig ist und Führungskraft 2 für disziplinarische bzw. organisatorische Themen, d. h., übergeordnete arbeitsrechtliche Themen wie Gehalt und Urlaub?

Verhalten der Führungskraft

16) Wie oft würdest du dir Feedback wünschen?

17) In welcher Form würdest du dir Feedback wünschen?

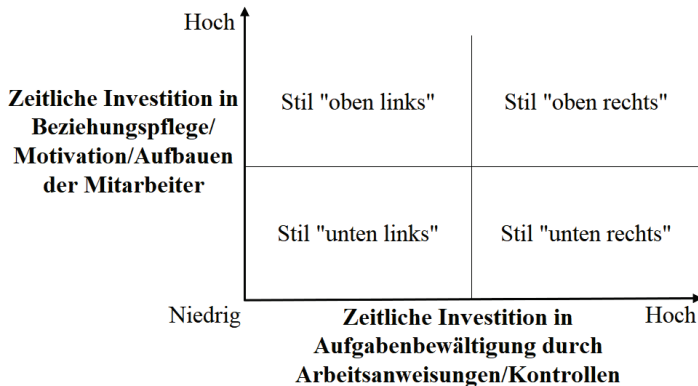
18) Inwieweit würdest du in Entscheidungsfindungen einbezogen werden wollen?

19) Inwieweit würdest du getroffene Entscheidungen von deiner Führungskraft erklärt bekommen wollen?

Ausrichtung des Führungsstils

20) Wie findest du es, wenn die Führungskraft konstant ein bestimmtes Führungsverhalten an den Tag legt, unabhängig davon, wie die aktuelle Situation (Aufgabenbewältigung, Zeitrahmen, Mitarbeiter) aussieht?

- 21) Welche Relevanz hat der einzelne Mitarbeiter und sein Schwierigkeitsempfinden für seine derzeit zu bewältigende Aufgabe für das Verhalten der Führungskraft?
- 22) Inwieweit ist es deiner Meinung nach möglich und erfolgreich, sich als Führungskraft in den Mitarbeiter und sein Empfinden hineinzusetzen?
- 23) Welcher Führungsstil ist aus deiner Sicht langfristig erfolgreich und umsetzbar?



- 24) Gibt es aus deiner Sicht einen grundsätzlich überlegenen Führungsstil oder sollte die Führungskraft ein Spektrum an Führungsstilen abdecken können? Bitte begründe deine Meinung.
- 25) Inwieweit siehst du in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter – auch in Bezug auf einzelne herausfordernde Aufgaben – die Verantwortung der Führungskraft?
- 26) Wie empfindest du den Zustand, dass die Führungskraft lediglich eine Startinformation an die Mitarbeiter gibt und diese dann völlig selbstständig ohne weitere Führung arbeiten lässt?

Schlussfragen

Inhaltliche Reflexion

- 27) Hast du noch Ergänzungen zu dem, was du bisher gesagt hast?
- 28) Wie wichtig ist Personalführung in der heutigen Zeit im Vergleich zu früher aus deiner Sicht?
- 29) Wie sieht der Zielzustand erfolgreicher Personalführung aus?

Reflektion des Interviews

- 30) Wie hat dir das Interview gefallen und warum?

Anhang C: Interviewleitfaden B – für Probanden mit Erfahrung

Einstiegsfragen

Allgemeine Einstellung

- 1) Welche Aspekte sind dir hinsichtlich deines Berufs am wichtigsten?
- 2) Was motiviert dich im beruflichen Kontext?
- 3) Was würde dich langfristig so demotivieren oder psychisch belasten, dass du das Unternehmen verlassen wollen würdest?

Flexibilisierung von Arbeit

- 4) Wie sehen für dich optimale Arbeitszeiten aus?
- 5) Wie stehst du zur Verschmelzung von Berufs- und Privatleben – beispielsweise durch Homeoffice oder ein Firmenhandy?

Hauptfragen

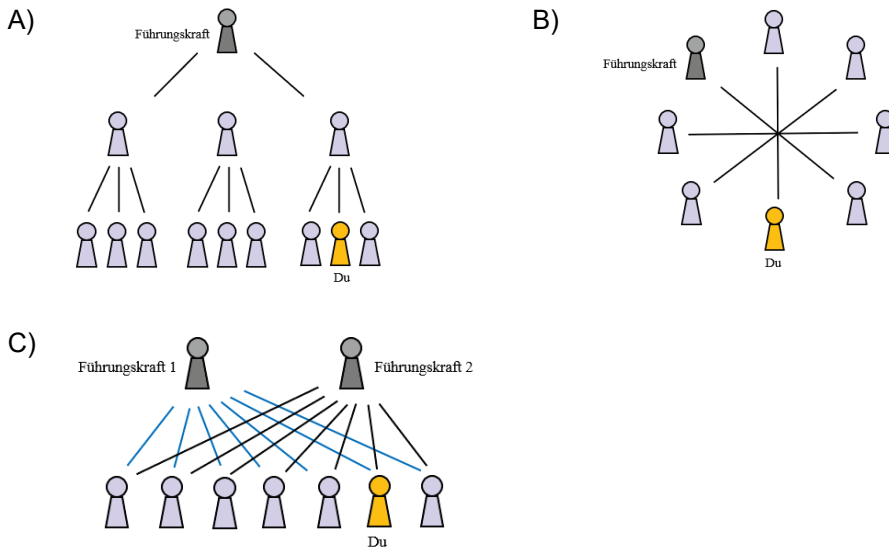
Arbeitsaufgaben

- 6) Welche Arten von Arbeitsaufgaben bearbeitest du am liebsten?
 - Bitte nenne ein paar Beispiele und beschreibe was dir daran genau gefällt.
- 7) Welche Arten von Arbeitsaufgaben bearbeitest du nur ungern?
 - Bitte nenne ein paar Beispiele und begründe weshalb dir das nicht gefällt.
- 8) Wie viel Entscheidungsspielraum bzw. Arbeitsanweisungen hast du in Bezug auf deine Aufgaben am liebsten?
- 9) Wie findest du den Gedanken, die Verantwortung für Arbeitsaufgaben und ggf. auch Personen zu tragen?
- 10) Welche Aufgaben bearbeiten deine Kollegen oder Bekannte in deinem Umfeld, die du auch gut finden würdest?
- 11) Welche deiner Aufgaben würdest du an deine Kollegen abgeben wollen und warum?

Beziehung zur Führungskraft

- 12) Inwieweit sollte das Verhältnis zu deiner Führungskraft von Kontrolle und von Vertrauen geprägt sein? Bitte begründe deine Meinung.
- 13) Welche Bedeutung hat eine persönliche Ebene zwischen dir und deiner Führungskraft für dich?
- 14) Welche Eigenschaften sollte die Führungskraft aus deiner Sicht haben?

15) Wie findest du die jeweilige Anordnung zwischen dir und deiner Führungskraft? Bitte sag zu jeder Abbildung ein paar Sätze.



- C) Wie findest du es, wenn Führungskraft 1 für fachliche Themen zuständig ist und Führungskraft 2 für disziplinarische bzw. organisatorische Themen, d. h., übergeordnete arbeitsrechtliche Themen wie Gehalt und Urlaub?

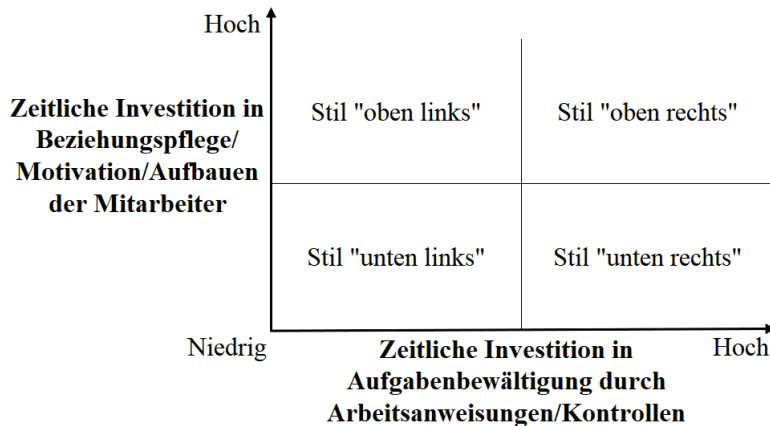
Verhalten der Führungskraft

- 16) Wie oft wünschst du dir Feedback?
- 17) In welcher Form wünschst du dir Feedback?
- 18) Inwieweit möchtest du in Entscheidungsfindungen einbezogen werden?
- 19) Inwieweit möchtest du getroffene Entscheidungen von deiner Führungskraft erklärt bekommen?

Ausrichtung des Führungsstils

- 20) Wie findest du es, wenn die Führungskraft konstant ein bestimmtes Führungsverhalten an den Tag legt, unabhängig davon, wie die aktuelle Situation (Aufgabenbewältigung, Zeitrahmen, Mitarbeiter) aussieht?
- 21) Welche Relevanz hat der einzelne Mitarbeiter und sein Schwierigkeitsempfinden für seine derzeit zu bewältigende Aufgabe für das Verhalten der Führungskraft?

- 22) Inwieweit ist es deiner Meinung nach möglich und erfolgreich, sich als Führungskraft in den Mitarbeiter und sein Empfinden hineinzuversetzen?
- 23) Welcher Führungsstil ist aus deiner Sicht langfristig erfolgreich und umsetzbar?



- 24) Gibt es aus deiner Sicht einen grundsätzlich überlegenen Führungsstil oder sollte die Führungskraft ein Spektrum an Führungsstilen abdecken können? Bitte begründe deine Meinung.
- 25) Inwieweit siehst du in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter – auch in Bezug auf einzelne herausfordernde Aufgaben – die Verantwortung der Führungskraft?
- 26) Wie empfindest du den Zustand, dass die Führungskraft lediglich eine Startinformation an die Mitarbeiter gibt und diese dann völlig selbstständig ohne weitere Führung arbeiten lässt?

Schlussfragen

Inhaltliche Reflexion

- 27) Hast du noch Ergänzungen zu dem, was du bisher gesagt hast?
- 28) Wie wichtig ist Personalführung in der heutigen Zeit im Vergleich zu früher aus deiner Sicht?
- 29) Wie sieht der Zielzustand erfolgreicher Personalführung aus?

Reflektion des Interviews

- 30) Wie hat dir das Interview gefallen und warum?

Anhang D: Einverständniserklärung der Probanden

Ich wurde darüber aufgeklärt, dass das bevorstehende Interview zu dem Thema „Moderne Führungsstile und deren Übereinstimmung mit den Anforderungen der Generation Z unter Berücksichtigung von New-Work-Aspekten“ im Rahmen einer Bachelor-Thesis an der FOM durchgeführt wird. Die grobe Dauer von 60 Minuten sowie der Umfang und die Struktur des Interviews wurden mir mitgeteilt. Ich stelle mich freiwillig als Interviewpartner zur Verfügung und bin damit einverstanden, dass das Interview auf der Tonspur für eine spätere Transkription aufgezeichnet wird. Ich wurde informiert, dass die Daten anonymisiert dargestellt werden und dass ich die Veröffentlichung meiner Aussagen widerrufen kann. Ich weiß, dass ich nicht auf die Interviewfragen antworten muss und das Interview jederzeit abbrechen darf.

(Nachname, Vorname)

(Ort, Datum und Unterschrift des Interviewpartners)

Anhang E: Transkription Interview mit IP-A nach Leitfaden A

Datum des Interviews: 23.03.2022

Dauer: ca. 110 Minuten

Einstiegsfragen

Allgemeine Einstellung

- 1) Welche Aspekte sind dir hinsichtlich deines Berufs am wichtigsten?

Also generell ist mir bei dem Beruf auf jeden Fall wichtig, dass erstmal doof gesagt das Gehalt stimmt. Das muss sich halt lohnen. Dann muss es eine gewisse Sicherheit haben, im Sinne von, dass du halt bei so pandemischen Lagen keine Sorge haben musst, arbeitslos zu werden. Dann kommt's mir so ein bisschen auch auf das Miteinander an. Also es gibt ja Berufe, wo du schon eher ein Einzelkämpfer bist und es gibt Berufe, wo du eher zusammenarbeitest. Und ich finde Berufe ansprechender für mich, wo du halt zusammenarbeitest, weil ich es gut finde, wenn man sich aufeinander verlassen kann anstatt, dass man immer alleine dasteht und das eher so egoistisch gehalten ist. Ansonsten vielleicht noch, dass man irgendwie eine Chance hat, in Wohnortnähe zu arbeiten, weil es gibt ja schon Berufe, wo du jetzt schon weißt okay, dazu musst du auf jeden Fall in eine Großstadt ziehen, damit sich das irgendwie rentiert oder so. Das wäre auch so eine Sache glaube ich. Und ich würde vielleicht nicht einen Beruf nehmen, wo du dauerhaft die ganze Zeit in einer Halle bist. Also zum Beispiel jetzt Industriemechaniker oder irgendwie sowas. Das sind so Berufe für mich da bist du nur in der Halle und bist doof gesagt nur von Dreck und Staub umgeben. Also mir geht's da schon auch um die Gesundheit ein bisschen, weil ich jetzt nicht den ganzen Tag Staub einatmen will, auch wenn du dann da Masken und sowas hättest, aber so Sachen sind mir schon auch wichtig. Dazu gehört dann zum Beispiel auch Dachdecker – das würde ich auch nicht machen, weil du da einfach eine hohe Hautkrebsrisikorate hast oder wie man das nennt.

- 2) Was würde dich im beruflichen Kontext motivieren?

Motivieren würde mich auf jeden Fall, wenn du Feedback bekommst. Dass deine Arbeit gut ist, so wie du es machst und dass du das Gefühl bekommst, dass du auf jeden Fall wertgeschätzt wirst, finde ich. Weil dann finde ich ist man schon motiviert, dass man sich auch irgendwie

verbessert. Das finde ich z. B. auch wichtig, dass du auch halt Angebote sozusagen hast, dass du die Möglichkeit hast dich weiterzubilden auf Bereichen, die dich vielleicht auch interessieren. Dass du jetzt nicht gezwungen bist, auf dem Standpunkt wo du jetzt stehst stehenzubleiben. Dass du das Gefühl bekommst, dass du unterstützt wirst. Das motiviert mich generell.

- 3) Was würde dich langfristig so demotivieren oder psychisch belasten, dass du das Unternehmen verlassen wollen würdest?

Okay, das ist eigentlich relativ einfach. Die Hauptsache ist da auf jeden Fall das soziale Umfeld für mich, weil wenn du da jetzt jemanden hast, der total narzisstisch ist oder der generell dich richtig von oben herab behandelt und man fühlt sich überhaupt nicht wertgeschätzt und nicht respektiert. So Sachen wie auch Überbelastungen, dass du die ganze Zeit vollgeschüttet wirst mit Arbeit und man offensichtlich diese Arbeitsbelastung gar nicht unter normalen oder gesunden Umständen leisten könnte. Oder auch, dass du unterdrückt wirst im Sinne von, dass du halt schon klar und deutlich von dem Chef gesagt bekommst, was er Negatives von dir hält. Also indem der dich so unterbuttert oder wie kann man das anders benennen. Einfach, indem du nicht wertgeschätzt wirst. Auch vom Gehalt her, dass du die ganze Zeit niedrig gehalten wirst. Genauso finde ich das aber auch, wenn man dir die ganze Zeit nur zu leichte Aufgaben gibt, weil wenn du einen gewissen Wissensstand hast und du bist auch in einer Position, wo du auch vielleicht einfach ein höheres Wissensspektrum hast, dann finde ich es genauso belastend, wenn du dann nur Aufgaben bekommst, die auch jeder Azubi lösen könnte.

Flexibilisierung von Arbeit

- 4) Wie würden optimale Arbeitszeiten für dich aussehen?

Ich würde sagen auf jeden Fall so, dass du eine gute Work-Life-Balance hinbekommst und ich glaube das ist der Fall, wenn du nicht extrem früh anfängst und nicht extrem spät aufhörst und auch keinen Schichtdienst hast muss ich ehrlich sagen. Ich würde sagen acht Stunden ist schon okay, weil man muss ja auch irgendwas geschafft bekommen während der Arbeitszeit. Ich würde sagen – lass mich überlegen – von 7 bis 15 Uhr finde ich gut. Das ist dann nicht ganz früh und du kommst dann nicht komplett spät erst von der Arbeit und hast dann noch ein bisschen was

vom Tag. Allerdings, wenn es die Möglichkeit gibt, flexible Arbeitszeiten zu haben also Gleitzeit würde ich das bevorzugen.

Warum?

Ich finde das gibt einem so ein bisschen Freiheit in der Entscheidung und in der Alltagsgestaltung. Du hast einfach viel mehr Möglichkeiten z. B., wenn du jetzt merkst okay, heute Morgen – blöd gesagt du warst gestern Abend noch länger weg und am nächsten Morgen weißt du genau okay, du kannst auch später kommen, musst dann zwar auch länger bleiben, aber das ist ja logisch also das finde ich ist ja gerechtfertigt, wenn du auch erst später gekommen bist. Dann kannst du auch einfach den Tag besser planen. Du kannst ja auch früher kommen und dadurch früher gehen und dir für danach das und das für den Tag vornehmen. Das finde ich besser, als wenn das jeden Tag strikt festgehalten wird. Man ist einfach flexibler in seinen Entscheidungsmöglichkeiten und ich finde das gibt einem so ein bisschen das Gefühl von Freiheit. Und ich mag es gerne die Wahl zu haben.

- 5) Wie stehst du zur Verschmelzung von Berufs- und Privatleben – beispielsweise durch Homeoffice oder ein Firmenhandy?

Ich muss mal gerade überlegen wie es für mich wäre, wenn ich ein Firmenhandy hätte. Die Sache ist halt generell finde ich, sollte man Privatleben und Beruf trennen – einfach, weil man sonst die Arbeit mit nach Hause nimmt. Ich finde es muss Grenzen haben. Homeoffice z. B. finde ich jetzt viel besser als ein Firmenhandy, weil ich finde das Firmenhandy gibt einem das Gefühl, immer erreichbar sein zu müssen und das würde bei mir Stress auslösen und ich könnte nie richtig abschalten und würde das wahrscheinlich überall mit hinnehmen, auch in meiner Freizeit, weil ich mir denken würde ja, hinterher ruft mich jemand an und ich war nicht erreichbar. Das finde ich schon blöd auf jeden Fall. Aber so Homeoffice finde ich ganz okay, nur da finde ich kommt es darauf an, wie das gestalten ist. Wenn du jetzt einen eigenen Raum hast und du machst das jetzt nicht gerade im Schlafzimmer oder in der Küche oder so und es kommt vielleicht auch so ein bisschen darauf an, was das für ein Job ist. Aber tendenziell finde ich ist das okay, solange man ein Büro zuhause hat. Also einen abgetrennten Raum, der für dich dein Arbeitszimmer ist, dann verlässt du dieses Zimmer, wenn du mit dem Meeting fertig bist oder was auch immer du gemacht hast während deiner Arbeitszeit und dann ist die Arbeit auch vorbei. Ansonsten immer dieses Gefühl zu haben, erreichbar

sein zu müssen, das finde ich schlimm ehrlich gesagt. Von daher würde ich Berufs- und Privatleben eher trennen. Aber wenn man jetzt Homeoffice nimmt, wäre das für mich noch so eine Mittellösung. Es muss halt Grenzen haben und die Grenze ist für mich, dass du dann halt so einen geschlossenen Raum hast, sodass du danach trotzdem abschalten kannst.

Hauptfragen

Arbeitsaufgaben

- 6) Welche Arten von Arbeitsaufgaben würdest du am liebsten bearbeiten?
- Bitte nenne ein paar Beispiele und beschreibe was dir daran genau gefällt.

Gute Frage. Also jetzt zum Beispiel monotone Arbeiten finde ich nicht so angenehm. Ich fände es gut, wenn du Arbeiten hast, wo du erstens Mal relativ schnell ein Erfolgserlebnis hast also die du schnell abarbeiten kannst, sodass du siehst, was du geschafft hast. Und nicht irgendwas, wo du fünf Stunden dranhängst und dann hast du drei Zeilen gefühlt. Ich brauche da schon so ein kleines Erfolgserlebnis am Ende meines Tages. Und wenn das halt immer die gleiche Arbeit ist, also das meine ich mit monoton. Monoton ist für mich z. B. auch, wenn du jetzt den ganzen Tag Zahlen in eine Excel Tabelle eintragen musst. Ich mag einfach, wenn du verschiedene Arten von Aufgaben bekommst.

Also ich habe im Praktikum bei der Polizei mal die Aufgabe bekommen, Anzeigen zu schreiben und das ist eine Aufgabe, da geht es schon um Dokumentation von einem Sachverhalt einfach. Und daran mag ich, dass du eine Gliederung hast und eine Struktur – das ist ein zusammengehörender Text. Das, was hinterher als Ergebnis darin steht, macht Sinn und du siehst deine Arbeit also die ist danach erledigt. Wenn du die Anzeige fertig geschrieben hast, dann ist die fertig und das ist für mich dann so ein Erfolgserlebnis. Es gibt ja nichts mehr, was dazu noch offen ist. Das finde ich gut daran. Ansonsten würde ich glaube gerne persönliche Gespräche führen, weil das individuell und abwechslungsreich ist und auch kreativ. Du bist halt total frei – also natürlich in einem bestimmten Rahmen – aber was so Fragen betrifft und das erfordert dann ja schon so ein bisschen Kreativität. Ich geh jetzt einfach mal Querbeet. Also ich mag Kreatives wie z. B., wenn ich jetzt eine Homepage gestalten müsste – das zu erstellen finde ich cool. Weil du siehst deine fertige Arbeit, kannst

stolz darauf sein und du hast viele Elemente, die du darein bringen kannst. Und es ist halt etwas, was auch sinnvoll ist – das finde ich auch wichtig, dass die Aufgabe auf jeden Fall sinnvoll ist. Generell finde ich auch Arbeiten gut, die einem persönlich was zurückgeben sage ich mal. Zum Beispiel, wenn du mit Menschen arbeitest und du denen irgendwie helfen konntest – Aufgaben wo du jemandem helfen kannst z. B. – das kannst du jetzt natürlich auch auf die Polizei beziehen – wenn du einen Senior ins Altersheim gebracht hast. Das finde ich ist schon total erfüllend. Oder auch, wenn du im Krankenhaus arbeitest und die Kinder versorgst oder so oder in einer Arztpraxis. Das ist total erfüllend, weil du bekommst direkt ein Feedback ein positives und das finde ich gut. Ich find auch gut, wenn du jemandem was vermitteln kannst. Allein schon in einer Nachhilfe oder sowas, das finde ich richtig cool eigentlich, wenn du dann merkst, dass jemand durch dich besser geworden ist. Das finde ich ist ein richtig erfüllendes Erfolgserlebnis, weil ich finde auch dieses Miteinander total gut, dass derjenige dir sagt, was er nicht so gut kann also, dass du auch so merkst der öffnet sich dir gegenüber und du kannst dem dann helfen, indem du mit ihm an seinen Schwachstellen arbeitest und dann merkst wie diese Schwachstellen immer mehr zu Stärken werden. Das finde ich total cool. Wenn du dann hinterher auch siehst, dass deine Arbeit was Sinnvolles gebracht hat wie z. B., dass der dann wirklich eine bessere Note geschrieben hat durch dich. Und da finde ich auch den kreativen Aspekt gut, dass du dann relativ frei in der Art und Weise bist, wie du demjenigen dann etwas bebringst – irgendein Fach z. B. Bio oder sowas. Dann muss ich sagen, ich fände auch die Aufgabe in einer Forschung ganz gut. Angenommen du musst z. B. jetzt Eigenschaften von einem Krankheitserreger erforschen. Das finde ich eigentlich auch ganz cool, weil ich finde daran gut, dass du dir Zeit nehmen kannst und ich mag das eigentlich ganz gerne genau zu arbeiten. Dass du das schon detailliert machst – es ist einfach ein genaues Arbeiten – man muss das analysieren, das mag ich auch total gerne. Was ich halt auch cool finde, ich mag dieses Detektivarbeiten nenne ich das jetzt mal. Wenn du z. B. jetzt als Arzt herausfinden musst, was derjenige für eine Krankheit hat oder sowas. Einfach dieses, dass du auch so ein bisschen analytisch vorgehen musst, dass du auch wieder mit der Person persönlich sprichst und du bekommst ja auch mehrere Sachen mit also nicht nur das, was die Person dir erzählt, sondern auch die Mimik dabei. Ich finde daran cool, dass du so Schritt für Schritt zur Lösung kommst und Sachen ausschließen kannst. Und auch, dass wenn du die Lösung gefunden hast,

dass du dann wieder dieses Gefühl hast, dass du jemandem helfen konntest. Das ist für mich dann auch wieder dieser Faktor, den ich wichtig finde, also dieser Erfolgsfaktor. Und das ist bei der Polizei ja auch so ein bisschen so mit diesem analytischen Vorgehen, wenn du überlegen musst, das, was der Bürger dir jetzt erzählt, was ihm z. B. gestohlen wurde, dass du erstmal für dich evaluieren musst, ob das jetzt Sinn macht, was der sagt oder sich irgendwie widerspricht und dass du dann versuchen musst, für dich eine Lösung daraus zu finden.

7) Welche Arten von Arbeitsaufgaben würdest du nur ungern bearbeiten wollen?

- Bitte nenne ein paar Beispiele und begründe weshalb dir das nicht gefällt.

Also ich mag schon mal generell keine Aufgaben, wo du maximale Arbeitskraft reinsteckst und ein minimales Ergebnis rausbekommst. Ich muss sagen, ich will hier keinen Job schlechtmachen oder sowas, ich nehme das jetzt nur als Beispiel, weil das für mich persönlich einfach nichts wäre. Zum Beispiel wäre es für mich nichts, wenn eine Aufgabe langweilig ist. Eine Aufgabe ist für mich langweilig, wenn du oft das Gleiche machst und wenig Abwechslung drin ist und dazu gehört für mich z. B. so ein bisschen Friseur. Die Aufgabe besteht ja darin, die Wünsche der Kunden zu erfüllen, das finde ich an sich ganz gut, aber der Nachteil ist, dass du halt oft die gleichen Wünsche hast. Ich sag jetzt mal Spitzen schneiden, färben – das ist für mich zu langweilig. Das ist zu routiniert irgendwie. Ich mag nicht so gerne Aufgaben, wo du keine Struktur hast, glaube ich. Was für mich auch nicht erstrebenswert wäre, ist wie eben schon mal kurz gesagt eine Excel Tabelle auszufüllen. Da ist für mich am Ende einfach der Erfolg zu gering, also die Leistung, die du erbracht hast. Für mich ist das persönliche Feedback von einer Person viel mehr wert, als wenn du dann siehst, dass deine Firma jetzt mehr Geld auf dem Konto hat. Ich mag generell auch nicht so gerne Aufgaben, wo du die ganze Zeit mit Zahlen arbeitest, weil Zahlen für mich – die geben mir nichts sozusagen. Da empfinde ich jetzt nichts Positives dabei. Was ich auch nicht mag, ist telefonieren, also irgendwelche Aufgaben, wo du mit Kunden telefonieren müsstest, wären für mich auch nichts.

Warum?

Ich mag einfach nicht, dass du die Person nicht siehst. Du siehst die Mimik nicht, du hörst das vielleicht ein bisschen raus, wenn jemand lächelt und dabei redet – das hört man ja, aber ansonsten siehst du nichts. Das ist mir zu anonym, also du tauschst zwar Daten oder was auch immer aus, aber du siehst die Person nicht, du siehst nicht, was die denkt und das ist mir wie gesagt zu anonym.

Auch Aufgaben, die einfach unangenehm sind, aber letztendlich – das hört sich so oberflächlich an – aber, wenn du jetzt z. B. für eine Aufgabe dann am Ende nicht so eine gute Bezahlung bekommst. Die Aufgabe wird zwar von der Person wertgeschätzt und das finde ich auch wichtig, aber je nachdem, wie unangenehm die Aufgabe ist, finde ich wächst die Anforderung daran, dass du auch andere Faktoren hast, die dann positiv sind, wie z. B. die Bezahlung. Da würde für mich jetzt zum Beispiel dazugehören im Krankenhaus als Pfleger zu arbeiten. Du rackerst dich wirklich ab und das ist wirklich eine harte Arbeit, die da du leistest und letztendlich bekommst du zwar – im Altersheim z. B. von den Mitbewohnern – schon ein Feedback und merkst auf jeden Fall, dass es schon Sinn macht, was du tust, aber im Endeffekt merkst du sonst gar nichts davon. Also vom Gehalt her siehst du nicht, dass das jetzt sinnvoll ist, was du tust. Du musst ja schon für den Job dann leben, aber du kannst halt nur wenig vom Job leben. Das finde ich ist ein Faktor, den ich wichtig finde. Und was ich auch nicht könnte, muss ich ehrlich sagen, sind Aufgaben im Hospiz zum Beispiel. Ich finde die total sinnvoll, das ist überhaupt nicht das Problem, aber ich kann nicht jeden Tag mit Leid umgehen. Das ist auch so eine Sache, das sind für mich Aufgaben, die du übernimmst und auch immer mit nach Hause nimmst – oder die ich immer mit nach Hause nehmen würde. Und dann könnte ich nicht trennen zwischen Beruf und Privatleben und irgendwie würde ich glaube ich immer traurig sein dadurch. Also das würde glaube ich auch so das Leben in der Partnerschaft oder in der Familie beeinflussen. Das sind so Aufgaben, die sind extrem psychisch belastend und letztendlich musst du da schon mit umgehen können und das könnte ich nicht machen – oder will ich nicht machen.

- 8) Wie viel Entscheidungsspielraum bzw. Arbeitsanweisungen hättest du in Bezug auf deine Aufgaben am liebsten?

Da muss es auf jeden Fall – ich find das Wort gerade nicht – es muss so eine Mitte da sein. Ich würde mich nicht wohlfühlen, wenn ich jetzt

komplett freien Entscheidungsspielraum habe, weil dann habe ich immer diese Zweifel daran, wie weit ich gehen kann und ob das jetzt überhaupt noch – also letztendlich ist es ja so: nur, weil du jetzt viel Entscheidungsspielraum hast, heißt das ja am Ende nicht, dass das Ergebnis auch relativ offen ist. Wenn du jetzt sehr viel Entscheidungsspielraum hast, dann finde ich es schwieriger, weil du die Erwartungen von demjenigen, der dir die Aufgabe stellt – ich sag jetzt mal dein Chef – nicht so gezielt kennst. Du weißt nicht genau, was der haben will. Und dann finde ich ist man die ganze Zeit so ein bisschen wie in so einem Zwiespalt, von wegen ja okay, ich kann zwar jetzt machen, was ich will, aber letztendlich muss ich ja trotzdem die Erwartung am Ende von demjenigen erfüllen. Zum Beispiel im Landschaftsbau – also im Garten – wenn derjenige mir sagt: Sie können machen, was Sie wollen. Das finde ich im Prinzip ganz gut, aber letztendlich finde ich kann es auch zu viel Spielraum sein für mich persönlich. Weil ich mag das ganz gerne, wenn du so ein bisschen vorgegeben bekommst: Sie können sich frei ausleben, aber ich hätte gerne das so und so. Also dass du so ein paar Punkte bekommst, wo du dich dran entlanghangeln kannst. Weil ich finde da muss man schon sehr kreativ sein und ich mag das zwar, wenn man so ein paar kreative Eigenschaften an einem Job hat aber nicht, wenn du komplett frei bist, weil ich finde, das ist immer noch ein Kunde und ich mag das lieber, wenn ich dann bestimmte Punkte habe, die der Kunde mir nennt. Ich muss ehrlich sagen, ich bekomme lieber gesagt, ich möchte das so, so, so haben, anstatt dass ich entscheiden soll, wie der Kunde das gerne hätte, weil dann weiß ich auf jeden Fall, wenn ich das so mache, wie er das möchte, dann habe ich seine Erwartungen 100 Prozent erfüllt. Das gibt mir Sicherheit – das ist für mich eigentlich das Wichtigste, dass ich die Sicherheit habe, weil ansonsten wäre ich viel zu unsicher. Wenn ich machen kann, was ich will, weiß ich ja nicht, ob dem das dann gefällt nur, weil mir das gefällt. Also insgesamt finde ich es gut, wenn du einen Spielraum hast, weil wenn du jetzt jeden einzelnen Schritt genannt bekommst, den du machen sollst, dann finde ich das auch anstrengend. Dann fühle ich mich wie ein Roboter. Ich habe gerne auch ein bisschen Spielraum in meiner Entscheidung, aber ich hätte gerne ein paar Fixpunkte sozusagen, wodurch ich ein bisschen Sicherheit habe, dass das gerade immer noch die richtige Richtung ist, die ich einschlage.

- 9) Wie findest du den Gedanken, die Verantwortung für Arbeitsaufgaben und ggf. auch Personen zu tragen?

Ich bin ehrlich gesagt kein Mensch, der gerne Verantwortung übernimmt, weil ich generell immer so ein bisschen Sorge habe zu versagen. Und wenn du für dich selbst versagst, ist das die eine Sache. Ich vergleiche das jetzt erstmal mit Teamsport und Einzelsport. Ich finde Teamsport generell eigentlich besser, aber da hast du ja auch so ein bisschen Verantwortung für das Team und wenn du jetzt zum Beispiel das Tor verfehlst, dann hast du ein bisschen Mitschuld, dass dein Team verloren hat. Und im Einzelsport ist es halt so, es ist zwar ein bisschen einsam, aber ich finde den Punkt, dass du für dich selber kämpfst und dir das sonst auch selber verbaust – also eigentlich nur Verantwortung für dich selber trägst, finde ich, gibt einem mehr so diese Sicherheit. Also mir ist Sicherheit schon relativ wichtig. Und klar, das ist auch eine Herausforderung, die man dann hat je nachdem, wie hoch die Verantwortung dann ist. Also als Arzt hast du ja schon extrem viel Verantwortung für Patienten zum Beispiel. Das wäre mir zu viel Verantwortung. Aber wenn du jetzt z. B. als Personalführer – wenn ich für ein kleines Team verantwortlich wäre – also ich rede jetzt von zehn Leuten maximal und nicht von einer Firma mit 1000 Beschäftigten – dann finde ich, ist das okay. Dann hat das noch so einen gewissen Rahmen, wo ich mir diese Sicherheit noch so ein bisschen geben kann. Weil bei zehn Personen – das ist für mich übersichtlich. Übersichtlichkeit ist für mich auch wichtig, dass du immer noch das Gefühl hast, du hast es noch im Griff. Und das ist auch noch so ein Rahmen, wo du mit jeder Person im Prinzip einzeln sprechen könntest, um dann auch abzugleichen, was die Personen für Erwartungen haben und was du für Erwartungen an die hast, sodass man das optimal abgleichen kann. Dann übernehme ich gerne Verantwortung, wenn du dich in dem Team dann wohlfühlst und du weißt, was die von dir wollen und die wissen, was du von denen willst und dieses Zusammenspiel klappt einfach – das finde ich gut. Aber wenn du für sehr viele Personen Verantwortung hast, dann überfordert mich das einfach.

- 10) Welchen Aufgaben gehen Bekannte in deinem Umfeld nach, die dir auch gefallen würden?

Eine Freundin von mir arbeitet als Radiologie-Assistentin. Die Aufgabe würde mir auch gefallen, weil du mit Patienten arbeitest, also mit Personen und auch tendenziell mit kranken Personen – sonst würden die ja nicht dahin kommen. Aber ich finde das ist so eine Sache, du bist quasi diejenige, die denen halt weiterhilft. Du kannst denen ja noch helfen – das würde mir auf jeden Fall gefallen. Und zum Beispiel auch Lehrer oder

Nachhilfe geben oder sowas. Einfach aus den genannten Gründen, weil du die Personen unterstützen kannst und den Erfolg ja auch miterlebst und dass du dich mit den Kindern oder wer auch immer austauschen kannst. Und keine Ahnung dann merkst du einfach, dass du denen was geben kannst und denen wirklich weiterhelfen kannst. Und dass die dann auch dankbar sind, wenn die durch dich eine bessere Note geschrieben haben oder sowas. Was mir auch gefallen würde – wenn man das in dem Rahmen kann, wie die Personen, die das machen – ist Verkehrsunfälle aufnehmen. Ich finde gut, wenn du siehst, wie professionell diejenigen vorgehen und dass du einfach Leuten, die total überfordert sind, in dem Moment so eine richtig gute Stütze bist, indem du denen einfach eine Struktur an die Hand gibst und sagst, was jetzt genau abläuft, was jetzt zu tun ist und denen so diese Sicherheit ein bisschen geben kannst. So dass du merkst, die sind jetzt total überfordert und du gibst denen ein bisschen Sicherheit, sodass die sich durch dich direkt wohler fühlen. Und dass du dann generell helfen kannst, den Sachverhalt aufzuklären. Zum Beispiel auch – ich kenne jemanden der im Rettungsdienst arbeitet, das finde ich auch gut, weil es sehr abwechslungsreich ist und du bist tagtäglich mit Personen zusammen. Also ich arbeite tendenziell lieber mit Personen als mit Maschinen, wie man das wahrscheinlich raus hört. Du hilfst den Personen medizinisch gesehen, also ich meine du bist immer dafür verantwortlich, dass derjenige sich wohlfühlt. Ja gut, da hast du jetzt nicht immer Erfolgserlebnisse, aber ansonsten finde ich gut, dass du da auch im Team arbeitest – das finde ich auch gut.

- 11) Welchen Aufgaben gehen Bekannte in deinem Umfeld nach, die dir nicht gefallen würden?

Einmal im Lager arbeiten, weil das einfach so Sachen sind, finde ich, du schuftest da halt schon auch körperlich hart – okay, du hast einen Gabelstapler, aber ich finde es trotzdem schon körperlich anstrengend. Und dafür, finde ich – da habe ich nicht dieses Gefühl am Ende, dass sich das jetzt gelohnt hat, was ich getan habe. Das ist für mich einfach was ganz Anderes als wenn du jetzt im Rettungsdienst jemandem das Leben gerettet hast. Das ist ja auch körperlich anstrengend, wenn du da jemanden die Treppe runtertragen musst oder wie auch immer, aber du hast hinterher schon das positive Gefühl, dass das jetzt was Sinnvolles gebracht hat. Und das habe ich bei Logistik eher nicht so. Oder zum Beispiel auch telefonieren. Wenn du den ganzen Tag mit Kunden telefonierst, ist das auch gar nichts für mich. Weil mir das zu anonym ist und

ich muss quasi mit der Person reden ohne, dass ich direkt einschätzen kann, was die Person denken könnte. Das finde ich schwierig und da fühle ich mich dann einfach nicht wohl. Und als Pfleger im Krankenhaus – das ist auch nichts für mich, einfach auch wegen dieser – ich nenne das jetzt einfach mal Preis-Leistungs-Verhältnis. Also du gibst viel, aber im Endeffekt kommt halt nicht so viel bei raus. Das finde ich ist auch so ein bisschen wieder diese Wertschätzung, zwar nicht persönlich gesehen, aber von den materiellen oder finanziellen Mitteln her. Was ich auch nicht so gerne mag, sind Aufgaben wie z. B. Leute bedienen, also als Kellner. Du hast dann auch tendenziell unfreundliche Gäste dabei, musst aber trotzdem freundlich bleiben. Das finde ich auch ein bisschen blöd. Einfach weil du dann – wie soll ich das beschreiben – ich finde das ist so ein bisschen falsch. Du lächelst den dann an und im Endeffekt denkst du dir was für ein Arsch. Und ich mag Aufgaben nicht – das ist auch noch eine wichtige Sache – wo du abhängig bist, also z. B. vom Trinkgeld. Du bist von den Leuten abhängig, dass du ein gewisses Maß an Trinkgeld bekommst. Zum Beispiel als Kellner ist es ja so: du musst halt schon freundlich zu den Gästen sein, weil je freundlicher du bist, desto höher ist die Chance, dass du Trinkgeld bekommst. Auch, wenn der Gast noch so unhöflich ist und wie auch immer, wenn du dem dann die Meinung geigst, dann bekommst du wahrscheinlich nicht so viel Trinkgeld, als wenn du trotzdem höflich bleibst. Ich mag auch keine Aufgabe, wo du den ganzen Tag unterwegs bist, z. B. LKW-Fahrer. Wo du oft von zuhause weg bist und die ganze Zeit Zeitstress hast, aber ohne das beeinflussen zu können, weil Verkehr kannst du nicht beeinflussen. Und vielleicht auch keine Aufgaben, wo man mit Körperflüssigkeiten von anderen Menschen in Kontakt kommst, also ich denke da gerade irgendwie an Zahnarzt. Weil ich wollte jetzt nicht so gerne jemandem in den Mund packen. Oder auch bei der Pflege Urinpfannen auswechseln zum Beispiel – das ist ehrlich gesagt etwas, was mir jetzt nicht so viel Spaß machen würde.

Beziehung zur Führungskraft

- 12) Inwieweit sollte das Verhältnis zu deiner Führungskraft von Kontrolle und von Vertrauen geprägt sein? Bitte begründe deine Meinung.

Also ich finde, wenn du merkst die Person kontrolliert dich total, weil die dir gar nichts zutraut – das finde ich demotivierend auf jeden Fall. Und

dann fühle ich mich auch persönlich gesehen wieder nicht wertgeschätzt und dann denke ich auch, dass die mich für dumm hält ehrlich gesagt. Also da finde ich schon wichtig, dass die dir vermittelt, dass sie einen gewissen Anteil an Vertrauen schon in dich setzt und in dein Können vor allem. Die Sache ist halt, ich finde es ist schon davon abhängig, wie ich mich verhalte. Wenn der jetzt merkt ich bin nicht wirklich arbeitsorientiert, sondern – ich weiß nicht, gebe mir nicht so viel Mühe oder sowas – dann kann ich verstehen, dass die Führungskraft dementsprechend dann viel kontrollieren würde bei mir. Aber wenn ich jetzt eine Person bin, die generell schon – also gerne arbeitsorientiert ist, die sich Mühe gibt und versucht immer die Erwartungen oder die Leistungen, die erwartet werden, zu erfüllen, dann finde ich ist es schon wichtig, dass die Führungskraft einen wertschätzt. In dem Sinne, dass die einem dann sagt: ich weiß, was Sie können und ich vertraue Ihnen darin. Ich finde das muss ein gutes Zusammenspiel sein. Natürlich muss der schon zwischendurch mal gucken, ob alles läuft und das so ist, wie er sich das vorgestellt hat, das finde ich ist normal und das erwartet man ja auch von einer Führungskraft. Die hat ja auch die Verantwortung für mich und dann erwarte ich auch, dass ich mich so ein bisschen aufgehoben fühle bei der Führungskraft und ich finde das hat man, wenn die Führungskraft einen hin und wieder kontrolliert – das finde ich ist normal. Wenn die jetzt gar nicht kommen würde, würde ich mir denken die interessiert das überhaupt nicht. Das würde dann auch glaube ich dazu führen, dass man generell so ein bisschen dazu neigt weniger motiviert zu sein, die Erwartungen zu erfüllen. Deswegen finde ich es schon wichtig, dass die dich kontrolliert, aber ich sag mal der Anteil an Vertrauen sollte minimal größer sein als die Kontrolle glaube ich. Man muss halt das Gefühl haben, dass der schon kontrolliert, sodass du auch merkst dem ist das wichtig, dass das so gemacht wird, wie er halt gerne hätte, aber trotzdem solltest du schon dieses positive Gefühl haben – ich mach das schon richtig. Weil ich finde dadurch vertraut man sich selbst dann auch ein bisschen mehr, wenn man merkt sogar die Führungskraft vertraut mir gerade. Und ich finde das führt dazu, dass wenn ich weiß, die Führungskraft vertraut mir, dass ich mir dann noch mehr Mühe gebe und noch motivierter bin, damit ich dieses Gefühl von der Führungskraft aufrechterhalten kann.

- 13) Welche Bedeutung hat eine persönliche Ebene zwischen dir und deiner Führungskraft für dich?

Ich finde da ist der Aspekt wichtig, dass die Führungskraft für mich schon eine Respektperson ist. Also ich sollte schon Respekt vor der haben – ist jetzt nicht so, dass ich vor Freunden keinen Respekt habe, aber ich finde auf der Arbeit ist das einfach so – die Führungskraft hat einfach so viel Verantwortung und ich finde es da eigentlich ganz gut, wenn die Führungskraft einem schon vermittelt, dass sie – ich suche mal einen Vergleich, dann kann ich das besser erklären. Wenn man jetzt einen Lehrer hat – der Lehrer ist für mich eine Autoritätsperson und für mich ist es auch angenehmer, wenn ich merke, der Lehrer weiß was er tut, der ist derjenige, der mir etwas beibringen will, weil er einfach auch mehr Wissen und mehr Kompetenz hat als ich und ich will was von ihm lernen. Dann finde ich es besser, wenn der Lehrer ein gewisses Maß an Strenge hat, anstatt dass der Lehrer total auf Kumpel machen würde. Dann hätte ich das Gefühl – ich weiß nicht warum, aber dass der nicht so kompetent ist, wie jemand der ein bisschen strenger ist. Der, der strenger ist, hat meistens ja auch mehr Struktur darin und wenn ich das jetzt mal auf eine Führungskraft beziehe – ich finde auch für den Ablauf ist es wichtig, dass man schon versteht, dass das jetzt deine Führungskraft ist. Ich finde auch wenn du jetzt zu sehr eine private Bindung zu der Person hast, dann ist es schnell so, dass du Sachen von der Person erwartest, die die dir aber gar nicht geben kann, weil es sonst nicht mehr fair wäre. Ich finde man braucht ein Arbeitsverhältnis, damit das relativ erfolgsorientiert ist. Und wenn die Führungskraft und ich zu eng miteinander sind, finde ich das führt dazu, dass man vielleicht nicht mehr so genau arbeitet und dass zu viel schleifen gelassen wird und dass ich mir Vorteile bei der Person erhoffe, die ich letztendlich vielleicht gar nicht bekommen kann, weil die Person ja auch für andere die Verantwortung trägt. Und wenn die jetzt nur mit mir gut ist, ist ja klar, dass die Person dann eigentlich nicht nur mir Vorteile geben kann, weil das würde ja auffallen und ein schlechtes Bild auf die Führungskraft zurückwerfen. Und ich finde da kommt es auch so ein bisschen auf den Respekt drauf an, dass die schon so – ich weiß nicht, wie ich das erklären soll – ich finde es ist schon wichtig, wenn die Person halt so deutlich macht, dass die Person eine Autoritätsperson für dich ist also ein Vorgesetzter. Dann finde ich hat man eher diesen Anspruch auch an sich selber, dass man sich viel Mühe gibt. Ich finde aber trotzdem – natürlich sollte derjenige jetzt nicht total von oben herab mit dir sprechen oder dich von oben herab behandeln. Der sollte dir jetzt nicht das Gefühl geben, dass du weniger Wert bist als er. Aber einfach – der kann mir ruhig zeigen, dass er mehr Kompetenz hat im Sinne von,

dass er mir zum Beispiel Verbesserungsvorschläge geben kann. Weil ich finde, wenn das jetzt Jemand ist, mit dem ich sehr eng bin, derjenige würde viel weniger darauf achten, was man verbessern kann. Ich glaube der würde eher alles so lassen, wie ich das jetzt gemacht habe. Dann finde ich kann das Ergebnis auch nicht so gut werden. Also erstmal für mich ist wichtig, die Person sollte Kompetenz vermitteln, die sollte einem vermitteln, dass sie weiß, was sie tut und dass ich quasi das Gefühl habe, dass er uns auch irgendwie im Griff hat, im Sinne von, dass er es hinbekommt, das alles zu koordinieren und alles. Und auf der anderen Seite finde ich es auch wichtig, dass man mit der Person auch ein persönliches Gespräch führen kann, ohne dass derjenige herablassend mit einem spricht oder dass die Führungskraft das überhaupt nicht interessiert, wie du dich jetzt fühlst zum Beispiel. Also ich finde, wenn man ein Verhältnis auf so einer Skala angeben müsste, ich sag mal von 1 bis 10 und 1 total befreundet ist und 10 autoritär, finde ich ist es wichtiger, dass die Person ein bisschen mehr Autorität vermittelt – aber auf respektvoller Ebene. Da würde ich jetzt einfach mal sagen, dass man eine 6 mindestens hat. Also eine 6 fände ich okay. Das wäre so knapp über der Hälfte und der Rest ist dann so ein bisschen, dass man auf persönlicher Ebene mit dem klar kommt. Dass der schon locker ist, aber dass man merkt, wenn man Hilfe braucht, ist der da und dass der einen schon im Griff hat, weil der hat ja schon Verantwortung für dich. Der ist dafür verantwortlich, dass die Arbeit läuft und du auch dementsprechend dein Gehalt bekommst. Aber so dieser informelle Kontakt – das erhöht so das Vertrauensverhältnis zu der Führungskraft, weil du dann einfach mehr Dinge austauschst. Du bekommst so ein bisschen einen Einblick in das private Leben und die Gedanken von der Person. Der sagt dir nicht einfach nur stumpf mach das, das, das und so. Aber es sollte nicht Überhand nehmen also tendenziell weniger sein als man über arbeitsbezogene Sachen spricht. Es gibt ja so ein gewisses Maß an Ernsthaftigkeit, was man haben sollte und wenn man die ganze Zeit nur über Privates sprechen würde finde ich lenkt das ab und das macht dieses – ich nenne das mal Arbeitsgefühl – kaputt.

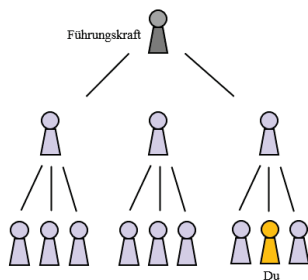
14) Welche Eigenschaften sollte die Führungskraft aus deiner Sicht haben?

Okay, das finde ich gar nicht so schwer ehrlich gesagt. Die Führungskraft sollte für mich emphatisch sein, die sollte für mich authentisch sein, die sollte für mich – ich muss das Wort finden – neutral sein – also fair, keinen bevorzugen oder so. Die kann von mir aus auch gerne lustig sein, weil ich finde dann spricht man gerne mit den Personen – also

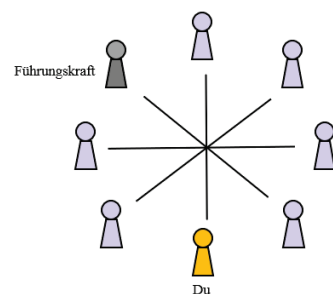
charismatisch nenne ich das jetzt einfach mal. Die sollte kompetent natürlich sein, das finde ich wichtig. Die sollte motivierend sein und – das ist ja eigentlich empathisch – die sollte sich für die Belange von den Arbeitskräften interessieren und einem nicht vermitteln, dass einem das total egal ist. Der sollte auch wertschätzend sein und respektvoll mit einem umgehen. Ich finde auch einfach der Ton macht die Musik. Es macht schon einen Unterschied, ob der mich anbrüllt oder mir das im ruhigen Ton sagt. Die Person sollte auch total verständnisvoll sein, weil es kann ja nicht sein, dass wenn du etwas falsch gemacht hast, dass du von demjenigen direkt angebrüllt wirst. Der sollte auch hilfsbereit sein, sodass wenn du eine Frage stellst, du auch eine Antwort bekommst und nicht ein genervtes ohhh. Unterstützend sollte er auch sein, damit meine ich auch, dass der dir Möglichkeiten zur Weiterbildung gibt. Also wenn du sagst du würdest dich gerne weiterbilden, dass der dir auch angemessene Aufgaben gibt und dass der dich gut einschätzen kann. Das wären glaube ich für mich so die Wichtigsten. Ach so und ich finde der sollte lösungsorientiert sein.

15) Wie findest du die jeweilige Anordnung zwischen dir und deiner Führungskraft? Bitte sag zu jeder Abbildung ein paar Sätze.

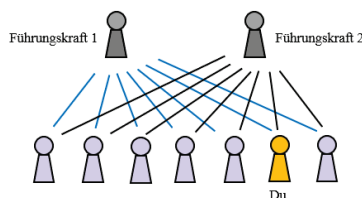
A)



B)



C)



Also erst muss ich sagen dachte ich, A finde ich nicht gut, weil das sehr hierarchisch für mich aussieht und du quasi an unterster Stelle stehst. Aber auf der anderen Seite muss ich sagen, ich habe schon miterlebt wie

es ist, wenn zwischen Führungskraft und dir keiner ist und ich finde es gut, dass du Vermittlungspersonen also nochmal sowas wie Abteilungsleiter dazwischen hast. Und wenn die ihren Job gut machen, finde ich ist das gut, weil du musst nicht jedes Mal zur Führungskraft gehen und sagen was dich stört oder sowas, sondern du kannst erstmal versuchen mit dem – ich nenne es einfach mal Vermittler – mit dem zu sprechen und der versucht dann nicht nur von mir aus, sondern von seinem Mitarbeiterkreis aus der Führungskraft deutlich zu machen, dass diese mit etwas unzufrieden sind. Ich finde das ist für mich viel erfolgsversprechender als wenn nur du zur Führungskraft kommst. Und ich finde das ist vielleicht auch ganz gut für das Verhältnis – ist vielleicht erstmal ein bisschen komisch zu sagen, dass es für das Verhältnis besser ist, wenn du nicht direkt mit der Führungskraft sprichst, aber auf der anderen Seite ist es halt schon so: wenn du jetzt persönlich immer dahin kommst und sagt das gefällt mir nicht, das gefällt mir nicht, dann finde ich kann es auch schnell so sein, dass die Führungskraft dich auf dem Kicker hat oder so was. Und wenn es einen Vermittler gibt, kann der vielleicht erstmal versuchen dir zu helfen, ohne, dass die Führungskraft überhaupt was davon mitbekommt. Also so gesehen finde ich das gut eigentlich, aber es kommt natürlich darauf an, wie die Personen ihren Job machen. Wenn die Vermittlungskraft jetzt scheiße ist sage ich mal, weil die dich blöd behandelt oder einfach ihren Job nicht macht, dann ist das natürlich suboptimal, aber ich muss auch sagen, dass du ja immer noch zur Führungskraft selbst gehen kannst. Nur weil du einen Vermittler hast, heißt das ja nicht, dass du zwanghaft nur zu dem kommen musst. Oder dass du noch im Notfall die Option hast, wenn das so nicht geklappt hat zum Beispiel.

Gehen wir zu B. Ich stelle mir das so ein bisschen vor, als würde man an so einem Meeting-Tisch sitzen sage ich jetzt mal und es sind alle auf einer Augenhöhe. Ich muss sagen das finde ich eigentlich echt gut. Also es soll jetzt nicht sowas von Kaffeekränzchen haben oder so, weil ich finde das ist dann wieder so ein bisschen diese Arbeitsatmosphäre, die dann fehlt. Ich finde einerseits ist es in einer lockeren Umgebung einfacher z. B. Ideen zu sammeln – wenn es jetzt um irgendwas Kreatives gehen sollte. Aber auf der anderen Seite sollte es auch nicht zu locker werden, weil ich finde sonst verfällt man schnell in dieses – nur noch auf Sparflamme arbeiten sage ich mal. Wenn ich auf Augenhöhe sage, dann meine ich natürlich nicht, dass ich nicht will, dass man auf Augenhöhe miteinander spricht. Das ist was anderes finde ich, wie wenn man auf Augenhöhe von der Position her ist. Also wenn wir jetzt von der Position

sprechen, finde ich es eigentlich besser, wenn du nicht auf Augenhöhe bist. Einfach, weil ich mir vorstellen kann, dass es nicht zu einem Ergebnis kommt. Wenn jetzt zum Beispiel alle diskutieren und keiner ist da, der so ein bisschen die Überhand hat und eigentlich die letztendliche Entscheidung trifft, dann dreht sich das ja immer im Kreis. Klar es kann auch ein Nachteil sein – das kommt immer auf die Person selbst an – wenn die Person die Entscheidungsgewalt über alle hat, aber so finde ich ist es eigentlich besser, weil du wirst nie alle Belange von jedem erfüllen können. Du musst halt Kompromisse schließen und ich finde die Führungskraft – wenn die ihren Job gut macht – ist die Person, die die Kompromisse schließt und dementsprechend auch Entscheidungen trifft. Ich nehme jetzt einfach mal einen Schichtplan als Beispiel. Wenn jetzt jeder gleichwertig entscheiden kann, dann will jeder am Wochenende frei haben. Wenn du keine Führungskraft hast, die dann sagt du machst dann, du machst dann – also die Führungskraft ist für mich so ein bisschen wie ein Vermittler auch, weil die kann dann sagen du hast an dem Wochenende frei und dafür hast du an dem Wochenende frei. Und ich glaube untereinander wird es öfter schwierig und dauert viel zu lange. Da finde ich A besser, weil es für mich erfolgsorientierter und versprechender ist und weil es viel weniger Zeit in Anspruch nimmt. Natürlich kommt es darauf an, wie gut die ihren Job macht. Wenn die ihren Job gut macht, werden ja die Wünsche von den Mitarbeitern trotzdem erfüllt – und tendenziell sogar besser als bei B, weil wenn bei B jeder auf seinen eigenen Wunsch beharrt, wird kein Wunsch erfüllt im Prinzip.

Ich muss mich mal gerade in C reindenken. Also bei C finde ich kommt es darauf an, wie gut die Führungskräfte 1 und 2 zusammenarbeiten. Also wenn Führungskraft 1 und 2 die gleiche Position haben – also gleichwertig sind – dann kommt es darauf an, wie gut die sich absprechen. Ich finde es gibt nichts Nervigeres, wie wenn der Eine was anderes sagt als der Andere. Wenn die eine Führungskraft entscheidet ich will das so haben und die Führungskraft 2 sagt dann wieder das Gegenteil, dann finde ich erzeugt das erstmal Kompetenzlosigkeit – also es kommt so rüber – und Verwirrung. Du weißt überhaupt nicht mehr, was du machen sollst – dann ist es überhaupt nicht mehr erfolgsversprechend. Der Vorteil ist halt, dass du immer zwei Ansprechpartner hast, die auf einer Ebene sind. Das ist eigentlich ganz gut, weil es ist halt nicht eine Person, die die ganze Zeit die Verfügungsgewalt so gesehen hat, sondern die Führungskräfte können sich miteinander absprechen. Das finde ich eigentlich sogar gut, weil es ist ja oft so, dass jemand vielleicht irgendwie

eine Idee hat und der andere hat eine noch bessere – oder man kann sich gut ergänzen – also es kommt einfach auf die Persönlichkeiten an. Ich finde z. B. total fatal, wenn jetzt bei der A die Führungskraft ein Narzisst ist, dann hast du ja quasi gar keine Chance zu reden, wenn du am unteren Ende der Nahrungskette da bist. Und bei C ist das halt so, wenn du bei Führungskraft 1 einen Narzissten sozusagen hast und Führungskraft 2 ist jetzt das komplette Gegenteil, dann ergänzt sich das so ein bisschen. Sodass der eine dem anderen sagen kann: das, was du jetzt hier machst, funktioniert nicht. Dann können die erstmal miteinander diskutieren, bevor das bei dir landet und dann hast du schon mehr ein erfolgversprechendes Konzept, wenn die Aufgabe an dich geht – anstatt dass du dich dann mit der Führungskraft irgendwie hin und her schlagen musst. Sagen wir jetzt mal Führungskraft 1 und 2 machen ihren Job gut – dann würde ich C nehmen.

- C) Wie findest du es, wenn Führungskraft 1 für fachliche Themen zuständig ist und Führungskraft 2 für disziplinarische bzw. organisatorische Themen, d. h., übergeordnete arbeitsrechtliche Themen wie Gehalt und Urlaub?

Ich sage jetzt erstmal was ich für Vor- und Nachteile darin sehe und versuche mich dann zu entscheiden. Also der Vorteil darin finde ich ist, dass die jeweiligen Personen einen relativ hohen Kompetenzstand auf ihrem Gebiet haben, weil die ja quasi speziell nur für dieses Gebiet sage ich jetzt mal verantwortlich sind. Und dementsprechend kann man glaube ich schon viel erwarten von den Personen, weil die auch viel Erfahrung da mitbringen. Auf der anderen Seite kann es auch totaler Kuddelmuddel werden – also so ein Durcheinander – wenn du beide Personen ansprechen musst. Weil es ist halt schon ein größerer Aufwand, als wenn du eine Person hast, die dann alles so ein bisschen weiß – also mit der du über alles reden kannst. Da finde ich ist aber der Nachteil, dass wenn du nur eine Person hast, dass die Person vielleicht gar nicht so viel zu dem jeweiligen Gebiet sagen kann. Ich glaube dann würde ich mir lieber die Mühe machen, zu zwei verschiedenen Personen zu gehen, statt dass die eine Person mir überhaupt nicht wirklich helfen kann. Also wir gehen jetzt davon aus, dass die ihren Job gut machen. Dann würde ich c mit dieser Trennung wählen, weil mir ist das wichtiger, was hinterher rauskommt, als der aufwändigere Weg dahin.

Verhalten der Führungskraft

16) Wie oft würdest du dir Feedback wünschen?

Ich glaube bei uns auf der Wache ist das so, dass du alle drei Jahre ein Gespräch mit dem DGL – also Dienstgruppenleiter – hast, ich bin mir aber nicht mehr ganz sicher. Aber das wäre mir zu wenig. So ein Feedback zu deiner Arbeit und zu deiner generellen Leistung – ich weiß nicht, wöchentlich auf jeden Fall nicht, das wäre mir zu anstrengend auf jeden Fall und das bringt finde ich auch nichts, weil dann hast du ja gar nicht so viel gesammelt, was der dir sagen kann. Ich meine es muss sich ja schon irgendwie lohnen. Ich würde sagen so jedes halbe Jahr – also, wenn das so ein großes Feedback ist. So zwischendurch ist halt schon gut, wenn der dir mal sagt: das hast du aber gut gemacht, wenn du die Aufgabe abgibst. Angenommen ich schreibe eine Anzeige und die Anzeige kommt bei uns erst in die Qualitätsprüfung, sprich zum DGL – der liest sich die durch und sagt okay, kann ich abschicken zum Kommissariat zum Beispiel oder nein, das machst du nochmal neu, mach das anders, wie auch immer. Und da muss ich sagen finde ich es gut, wenn man gefühlt bei jeder Anzeige ein Feedback bekommt. Weil das ist so was finde ich, das hilft einem immens sich zu verbessern und wenn der mir jetzt nur bei jeder fünften Anzeige ein Feedback gibt, dann würde mir der Prozess zu lange dauern. Also ich möchte gerne schon von Anfang an wissen, was kann ich verbessern, sodass das Feedback vielleicht immer positiver wird und wenn ich jedes Mal ein positives Feedback habe, dann bestärkt mich das jeden Tag in meiner Arbeit. Also dann habe ich jeden Tag Grund, positiv von der Arbeit wegzugehen und ich weiß, ich habe die Erwartungen erfüllt. Also ich bin nicht in diesem – Zwischenraum nenne ich das jetzt mal – wo ich nicht weiß okay, für mich war das jetzt ganz gut, war es für ihn jetzt auch gut oder hat es nur gerade so gereicht? Ich will ja wissen, was er von mir hält und das erfahre ich indirekt dadurch. Wenn das jetzt aber so ein großes Feedback ist, wo man generell über die Person spricht, wo man sagt, wie man sich im Team verhält und generell wie die Arbeitseinstellung ist, also einfach viel mehr Punkte hat, die da beleuchtet werden, finde ich jedes halbe Jahr ganz gut. Weil das für mich ein Zeitraum ist, da hat sich genug angesammelt und es ist aber trotzdem nicht so – also ich finde so ein komplettes Jahr, wenn man jetzt sagt jedes Jahr – es kann nicht schaden in der Hälfte des Jahres schon mal irgendwas genannt zu bekommen, damit man vielleicht für die andere Hälfte – also für das letztendliche Feedback am

Ende des Jahres weiß okay, das sollte ich anders machen. Ich finde für die Weiterentwicklung bringt das einfach mehr.

17) In welcher Form würdest du dir Feedback wünschen?

Auf jeden Fall mündlich, weil das, was derjenige schreibt, kann man unterschiedlich interpretieren. Und ich hätte schon gerne mit dem das persönliche Gespräch, weil der soll mir das auch ins Gesicht sagen können, wenn da was Negatives steht und ich möchte seine Mimik dabei sehen. Das hilft mir einfach besser, die Person auch im Nachhinein einschätzen zu können. Weil das sagt mir ja über die Person selbst auch total viel. Und deswegen finde ich persönlich immer besser.

18) Inwieweit würdest du in Entscheidungsfindungen einbezogen werden wollen?

Also ich will das Gefühl haben, dass ich mitentscheiden kann und dass es nicht egal ist, was ich denke. Ich vergleiche das jetzt mal mit Wahlen. Du kannst zwar mitentscheiden, aber letztendlich ist das nur ein Kreuz, was du setzt und da habe ich jetzt nicht das Gefühl, dass ich so viel mitentscheiden kann, dass es was bringt. Deswegen gehen viele auch glaube ich gar nicht wählen. Das finde ich, ist nicht so erfolgsversprechend. Aber angenommen die Führungskräfte beraten sich erstmal über einen Vorschlag, was die davon halten und dann werden wir als Mitarbeiter zum Beispiel an so eine große Tischrunde gerufen – also ich rede jetzt nicht davon, dass man zum Beispiel nur einen Fragebogen ausfüllt, wo steht: würden Sie lieber das haben oder lieber das haben und du kreuzt das dann an. Weil dann weißt du gar nicht, was damit passiert. Wie sehr die das jetzt interessiert und was die anderen alle angekreuzt haben. Das gibt mir viel zu wenig Mitsprachegefühl. Und wenn du aber dann an so einen großen Tisch gerufen werden würdest, wo du mitsprechen kannst – also ich rede jetzt nicht davon, dass du mitentscheiden sollst, weil ich finde, die Entscheidung sollte schon bei den Führungskräften bleiben, weil ansonsten gibt es einfach wieder dieses Kuddelmuddel. Aber letztendlich sollte man das Recht haben, sich dazu zu äußern und zu sagen, was man daran gut und was man daran schlecht findet und zwar persönlich. Und das sollten sich die Führungskräfte dann auch notieren, um sich dann nochmal Gedanken darüber zu machen und uns auch deren Standpunkte zu sagen, was die davon halten. Damit wir

als Mitarbeiter auch wissen, was überhaupt abgeht. Ich finde schon wichtig, dass man das transparent macht. Und letztendlich die Entscheidung darüber sollte aber dann die Führungskraft haben. Natürlich ist es cool, wenn jeder entscheiden könnte und jeder sagen könnte ja oder nein, aber im Endeffekt kannst du nicht alle Wünsche berücksichtigen. Ich finde eine Entscheidung trifft man, wenn man abwägt zwischen Pro und Kontra. Und diese Pros und Kontras bekommt man gefüllt, indem du deinen eigenen Standpunkt beleuchtest und indem du die Standpunkte von den anderen mitbekommst. Und nur dadurch kann sich diese Liste füllen und dann kann man auch eine gute Entscheidung treffen.

- 19) Inwieweit würdest du getroffene Entscheidungen von deiner Führungskraft erklärt bekommen wollen?

Kommt jetzt darauf an, was das für Entscheidungen sind. Also wenn das jetzt so kleine Peanuts sind, muss ich das jetzt nicht jedes Mal erläutert bekommen ehrlich gesagt. Also wenn es jetzt darum geht, warum die Person jetzt so und so viel Druckerpapier bestellt hat – das interessiert mich jetzt nicht so. Aber ich sag mal so, wenn es um Entscheidungen geht, die mich mitbetreffen, dann will ich das erläutert bekommen. Dann will ich schon genau wissen, warum die Person sich dafür entschieden hat, was für die dafür und dagegen gesprochen hat und was letztendlich der ausschlaggebende Faktor war. Wenn Entscheidungen mich nicht großartig betreffen, kann mir das ja egal sein. Das müsste mir keiner erläutern, das würde mich sonst ein bisschen nerven glaube ich und das wäre für mich Zeitverschwendung.

Ausrichtung des Führungsstils

- 20) Wie findest du es, wenn die Führungskraft konstant ein bestimmtes Führungsverhalten an den Tag legt, unabhängig davon, wie die aktuelle Situation (Aufgabenbewältigung, Zeitrahmen, Mitarbeiter) aussieht?

Also es gibt ja z. B. Führungskräfte, die sind stark erfolgsorientiert und wenig mitarbeiterorientiert und es gibt Führungskräfte, die sind stark mitarbeiterorientiert, aber leider nicht so erfolgsorientiert und es gibt Führungskräfte die sind dazwischen – also eigentlich perfekt. Wenn wir davon reden, dass es eine Führungskraft ist, die an beiden Punkten orientiert ist, also zwar Leistung – aber jetzt nicht so stark, dafür ein bisschen Mitarbeiterbezug – finde ich ist das gut, weil ich glaube so ein konstanter

Führungsstil kann einem auch helfen – also irgendwann weiß man ja wie die Person tickt, was die von einem will und man kann einschätzen, was man wie zu tun hat. Und wenn die Person jetzt ständig ihren Stil wechselt, finde ich das verwirrend und dann ist die Person viel schwieriger einzuschätzen als Führungskraft, weil du gar nicht mehr genau weißt, was die jetzt von dir will, wie du dich verhalten sollst. Ich weiß nicht – dann habe ich nicht mehr diesen Rahmen, diese Struktur. Das ist für mich dann zu viel hin und her. Wenn das jetzt eine Person ist, die nur leistungsorientiert ist – ich finde es gut, wenn die Führungskraft auch mal reflektiert, ob das jetzt Sinn macht den Stil die ganze Zeit beizubehalten. Man sollte den jetzt nicht stumpf beibehalten, wenn man merkt, dass das nichts bringt. Wobei für mich ist das so, wenn jemand nur leistungsorientiert ist, aber null mitarbeiterorientiert, kommt da genauso wenig raus – oder es kommt mehr raus, die Quantität ist größer, aber die Qualität ist viel geringer. Und wenn man jetzt nur mitarbeiterorientiert ist, ist halt die Qualität besser, aber die Quantität schlechter. Und man will natürlich beides haben, man will ja, dass viel dabei rauskommt und dass das, was dabei rauskommt, gut ist. Und deswegen sollte man mittelmäßig orientiert sein und deswegen ist es für mich wichtig, dass sich die Führungskraft schon reflektiert und wenn die merkt, dass der Führungsstil keinen Sinn macht, sollte man den wechseln. Aber jetzt nicht mehrere Male, sondern maximal einmal und dann sollte man seinen Führungsstil gefunden haben. Oder es kommt darauf an – wenn die jetzt jeden Monat den Führungsstil wechselt – das wäre viel zu oft. Wenn die jetzt aber sagt alle fünf oder alle drei Jahre, wenn die merkt okay, das ist jetzt auch blöd, dann ändert die das. Ich finde es prinzipiell gut, wenn die Person versucht sich zu verbessern bzw. den Führungsstil zu verbessern, aber es sollte trotzdem so eine gewisse Standhaftigkeit haben, finde ich.

Und bezogen darauf, inwieweit du z. B. Anweisungen erhältst bzw. Entscheidungsspielraum?

Das ist von der Situation abhängig finde ich – also wie viel Spielraum ich jetzt für eine Aufgabe bekomme oder wie viele Anweisungen. Das ist für mich wirklich komplett abhängig. Das kann man nicht einfach stumpf immer nach dem gleichen Muster machen. Weil verschiedene Aufgaben verschiedene – wie soll ich das jetzt sagen – Kompetenzen erfordern. Also jede Aufgabe ist unterschiedlich und bei jeder Aufgabe ist irgendwas anderes wichtig. Und wenn da jetzt irgendeine Aufgabe ist, wo z. B. jetzt Kreativität wichtiger ist, ist natürlich der Spielraum weiter zu setzen,

weil wenn du einen total engen Spielraum hast, kommt da einfach nichts Gutes bei raus. Du willst ja viele Ideen haben. Wenn das jetzt aber etwas ist, was strikt eingehalten werden muss – also ich habe jetzt kein Beispiel dafür – aber es gibt ja Sachen, die sind vorgegeben und die müssen auch genauso sein – Dokumente oder sowas. Dann darf der Spielraum nicht so groß sein, weil ansonsten ist das nicht so erfolgsversprechend. Weil es gibt ja gewisse Standards, die dann erfüllt sein müssen.

- 21) Welche Relevanz hat der einzelne Mitarbeiter und sein Schwierigkeitsempfinden für seine derzeit zu bewältigende Aufgabe für das Verhalten der Führungskraft?

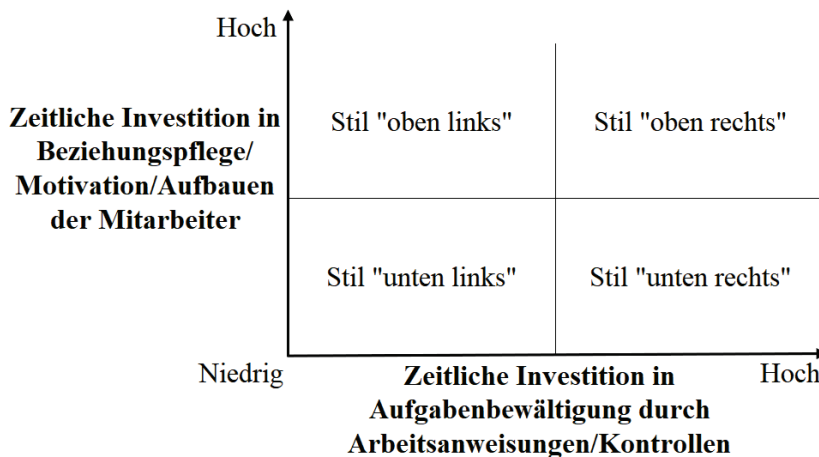
Also es ist ja so, dass die Führungskraft schon auf den Mitarbeiter eingehen sollte und auf den reagieren sollte. Dementsprechend finde ich, ist der einzelne Mitarbeiter ja schon wichtig für den kompletten Ablauf und dementsprechend hat es schon Relevanz – eine hohe Relevanz finde ich. Wenn derjenige jetzt die Aufgabe zu schwierig findet, dann kommt der mit der Aufgabe nicht gut klar und dann sollte die Führungskraft sich natürlich um den Mitarbeiter kümmern und alles dafür tun, dass die Aufgabe für ihn halt leichter wird. Wenn die Führungskraft nicht auf den Mitarbeiter reagieren würde und sich vielleicht denkt ein Mitarbeiter ist ja nicht so schlimm, wenn alle anderen gut arbeiten – ich finde das Gesamtergebnis hängt immer davon ab, wie gut alle zusammenarbeiten. Also ich meine es kommt dabei ja auch viel mehr raus, als wenn man jetzt den einzelnen Mitarbeiter die ganze Zeit nicht beachtet. Ich finde schon, dass man als Führungskraft dafür sorgen sollte, dass sich alle Mitarbeiter wohl fühlen und nicht nur einzelne, die gerade mit der Aufgabe gut zurechtkommen. Weil nur dann finde ich kann man dafür sorgen, dass künftige Aufgaben gut von der Person bearbeitet werden können und dass die Person sich wohlfühlt und auch im Unternehmen bleibt. Sonst kündigt hinterher jeder und du stehst ohne Mitarbeiter da gefühlt. Also von daher von hoher Relevanz würde ich sagen.

- 22) Inwieweit ist es deiner Meinung nach möglich und erfolgreich, sich als Führungskraft in den Mitarbeiter und sein Empfinden hineinzuversetzen?

Ich finde das sehr sehr wichtig - das habe ich ja eben schon genannt. Empathie finde ich ist immens wichtig, weil ich finde dadurch – also man sollte sich auf jeden Fall in den Mitarbeiter hineinversetzen können, weil nur so kann man ja mit dem Mitarbeiter arbeiten. Ich meine entweder

man versucht an Dingen zu arbeiten oder man kann ja auch nur Feedbacks geben, wenn man weiß, wie derjenige sich gerade fühlt. Also diese Arbeitsbeziehung besteht ja daraus, dass man weiß, was in dem Mitarbeiter vorgeht, ob der sich wohl fühlt, ob der sich überfordert fühlt. Dementsprechend muss man dann auch reagieren und dann entweder Aufgaben mit weniger Schwierigkeitsgrad geben oder mit mehr Schwierigkeitsgrad, weil der kann ja auch unterfordert sein und überfordert sein. Das ist alles finde ich total wichtig, dafür dass hinterher auch ein gutes Ergebnis dabei rauskommt. Der Mitarbeiter will sich auch wertgeschätzt fühlen und das ist finde ich auch der Fall, wenn man merkt, die Führungskraft interessiert sich für mich – die interessiert es, wie ich mich gerade fühle. Und deswegen finde ich ist das sehr sehr wichtig.

- 23) Welcher Führungsstil ist aus deiner Sicht langfristig erfolgreich und umsetzbar?



Das ist echt nicht so einfach. Also generell kann ich schon mal sagen, dass Schlechteste ist natürlich, wenn beides hoch ist oder beides niedrig. Weil wenn beides niedrig ist, dann – das erklärt sich ja eigentlich schon fast von selbst – wie soll es erfolgsversprechend sein, wenn die Führungskraft überhaupt keine Zeit darein investiert, wie es den Mitarbeitern geht. Die zu motivieren und sich halt um die zu kümmern und dann auch noch wenig Zeit investiert, die überhaupt zu kontrollieren. Weil ich meine, wenn sich die Mitarbeiter eh schon so fühlen, als würde sich keiner für sie interessieren und du kontrollierst noch nicht einmal, was die tun, dann ist da gar kein Erfolg mehr, den man irgendwie erwarten kann. Genauso schlecht finde ich es aber auch, wenn die Investition in die Mitarbeiter

total gering ist, dafür aber – also Stil unten rechts meine ich jetzt – dafür aber die Kontrollen total hoch sind. Das ist für mich dann dieser stark leistungsorientierte Führungsstil, wo dann eine Person ist, die es halt wirklich nur interessiert, dass die Firma sehr viel Ergebnisse vorweisen kann und dann halt selbst besser dasteht – als Erfolgsperson sage ich mal. Und dem ist es dann total egal, wie es den Mitarbeitern dabei geht und da ist es dann auch so, dass die Quantität vielleicht gut ist, aber die Qualität wird da auf jeden Fall drunter leiden. Also da bin ich mir eigentlich schon sehr sicher. Und deswegen ist das für mich auch nicht erfolgsversprechend. Wenn du stark mitarbeiterorientiert bist – Stil oben links – das ist für mich auch nicht gut, weil das ist für mich einfach zu viel. Ich meine da wird die Qualität vielleicht total gut sein, weil jeder Mitarbeiter ist total motiviert zu arbeiten, aber es würde überhaupt nichts kontrolliert. Also es bringt weder etwas, wenn du viel produzierst und das ist aber schlecht oder wenn du wenig produzierst und dafür ist die Qualität gut. Es sollte natürlich so sein, wie Stil oben rechts, dass du beides hoch hast. Das halt schon kontrolliert werden sollte, aber die Mitarbeiter dürfen natürlich auch nicht vergessen werden. Aber beides hoch zu halten ist für mich nicht machbar – auf Dauer. Und es sollte jetzt auch nicht zu krass sein mit den Kontrollen, weil dann denkt der Mitarbeiter der vertraut mir ja überhaupt nicht und denkt ich mache jeden Moment wieder einen neuen Fehler und deswegen muss er jede Sekunde nachgucken. Ich finde doof gesagt am besten wäre ein Stil bei dem Kreuz in der Mitte. Dann ist eine Mitarbeiterorientierung da, aber halt nicht zu hoch. Also nicht, dass man alles andere vernachlässigt und trotzdem ist die Kontrolle über die Aufgaben da. Ich finde es schon gut, wenn es ausgeglichen ist und beides so gleich ist. Wenn ich mich jetzt entscheiden müsste, was etwas stärker sein sollte, kommt es vielleicht auch ein bisschen auf die Branche drauf an. Wo es dann um Menschenleben geht, sollte Kontrolle vielleicht ein bisschen höher sein als die Mitarbeiterorientierung. Aber wenn es jetzt bei einer Firma – also ich will jetzt nicht sagen, dass eine Firma weniger wichtig ist, weil ich meine da geht es um Milliarden von Euros und so, das ist natürlich auch für die Wirtschaft total wichtig, aber – nein okay, ich muss leider sagen, auch wenn ich das jetzt nicht so erwartet hätte, wenn ich mich entscheiden müsste, würde ich tendenziell sagen, dass die Kontrolle minimal mehr sein sollte als die Mitarbeiterorientierung. Du motivierst die Mitarbeiter ja trotzdem, eine gute Arbeit zu leisten. Aber es bringt ja nichts, wenn die motiviert sind und die Arbeitsanweisungen sind zu gering, sodass die gar nicht genau wissen,

was von denen erwartet wird. Aber eigentlich bin ich für die Mitte von beiden, das wäre nur wenn ich mich entscheiden müsste.

- 24) Gibt es aus deiner Sicht einen grundsätzlich überlegenen Führungsstil oder sollte die Führungskraft ein Spektrum an Führungsstilen abdecken können? Bitte begründe deine Meinung.

Generell könnte man ja davon ausgehen, wenn man viele Stile hat, also ein großes Spektrum hat, ist man sehr wandelbar und kann alles auf bestimmte Situationen anpassen. Aber letztendlich finde ich sind die Stile, die ich kenne, wenn man die zusammenpackt alle überhaupt nicht so erfolgsversprechend. Weil viele dabei sind, die gar keinen Erfolg versprechen für mich. Also dieser laissez-faire Stil ist für mich gar nichts. Das bringt überhaupt nichts glaube ich. Und genauso wenig bringt das für mich was, wenn du diesen stark leistungsorientierten – den autoritären Stil – hast. Ich finde am besten ist der kooperative Führungsstil. Und ich glaube der ist anwendbar auf alles und ich finde der ist total erfolgsversprechend. Ich würde den nehmen, auf jeden Fall. Weil du da einfach immer im Austausch mit den Mitarbeitern bist und trotzdem hast du immer noch die Aufgaben im Kopf. Also du bist nicht verloren in deiner Arbeitswelt oder in deiner Mitarbeiterorientierung – du bist einfach schön in der Mitte. Egal wie schwierig die Situation ist, ich finde man kann alles lösen durch die Kooperation. Dass man mit den Mitarbeitern spricht. Wenn du jetzt in den autoritären Stil z. B. übergehen würdest, ich finde das macht voll die Beziehung zu den Mitarbeitern kaputt. Weil das Vertrauen, was man vielleicht vorher aufgebaut hat – und der Mitarbeiter denkt sich über die Führungskraft oh die ist gut, die kann was oder die geht gut mit mir um – dann finde ich dadurch erarbeitet man sich als Führungskraft ja auch Respekt bei den Mitarbeitern. Und den verliert man, wenn man dann in so einen Stil übergehen würde. Ich finde das ist auch total schwierig für die Mitarbeiter dann vor auszusehen, wie sich die Person verhalten wird.

Weil du jetzt konkret die Stile laissez-faire, kooperativ und autoritär ins Spiel gebracht hast – das sind natürlich Führungsstile, aber es gibt nicht nur diese drei. Das sollte man eher auf der Ebene sehen: Wie viel Entscheidungsspielraum wird mir eingeräumt? Wie viel informeller Kontakt besteht zu meiner Führungskraft? Werde ich in Entscheidungsfindungen eingebunden? Quasi die Ausrichtung an diesen verschiedenen Punkten,

die wir auch im Interview thematisiert haben, macht einen bestimmten Stil aus. Wie würdest du die Frage dann beantworten?

Ach so. Ja okay, wenn man das jetzt so sieht auf die einzelnen Punkte bezogen, finde ich es schon wichtig, dass man ein Spektrum hat. Einfach, weil jede Situation ist anders. Je nachdem, wie komplex die Situation ist oder die Aufgabe ist, desto mehr oder weniger Kontrollen sollte man machen. Wenn es jetzt eine sehr komplexe Aufgabe ist, sollte man schon mehr in Kontrollen investieren als bei einer Aufgabe, die nicht so komplex ist. Dann sollte man schon mehr Spielraum geben. Die Aufgabe erfordert ja nicht immer gleich viel an Entscheidungsfreiheit und so. Da kommt es ja auch auf die Schwierigkeit von der Aufgabe an und auf das, was gefordert ist. Also ob Kreativität gefordert ist oder ein gewisses Schema eingehalten werden muss. Also definitiv Spektrum.

- 25) Inwieweit siehst du in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter – auch in Bezug auf einzelne herausfordernde Aufgaben – die Verantwortung der Führungskraft?

Also ich finde natürlich ist jeder auch so ein bisschen für sich selbst verantwortlich. Und ich finde der Mitarbeiter sollte schon auch zur Führungskraft hingehen. Also der Mitarbeiter kann sich jetzt nicht einfach nur ausruhen, der sollte sich da schon bemühen und sich auch dafür einsetzen und zur Führungskraft hingehen und sagen ich würde mich gerne in dem und dem Bereich weiterentwickeln, hast du da was für mich? – blöd gesagt. Aber die Führungskraft muss natürlich auch ein Auge darauf haben, was die Mitarbeiter z. B. interessiert und was der aktuelle Stand ist. Deswegen sind so Feedbacks auch so wichtig, dass man einfach mal gefragt wird, wie man sich fühlt, ob man überfordert ist, unterfordert ist, ob man gerne irgendwie eine neue Herausforderung haben möchte oder wie auch immer. Dementsprechend finde ich schon, dass die Mitarbeiter Eigenverantwortung haben und sich nicht einfach nur ausruhen können und darauf warten, dass man auf sie zukommt, aber als Verantwortlicher für Mitarbeiter sollte die Führungskraft das schon im Auge haben und auch einfach mal nachfragen. Dann hat man sich ein Bild von dem aktuellen Stand der Mitarbeiter verschafft.

Und wie sieht es mit einer bestimmten Aufgabe aus, die der Mitarbeiter als schwierig empfindet?

Also es kommt ja darauf an, wie diejenigen die Aufgaben interpretieren. Also die Führungskraft könnte die Aufgabe jetzt als nicht so schwierig interpretieren und dementsprechend auch nicht auf die Idee kommen, zu dem Mitarbeiter zu gehen und zu sagen hier kommst du damit klar? Dann sollte der Mitarbeiter zu der Führungskraft gehen, finde ich und sagen die Aufgabe ist zu schwer. Wenn das aber jetzt eine Aufgabe ist, die offensichtlich ein bisschen schwerer ist, sollte die Führungskraft auf jeden Fall ein Auge darauf haben und im Kopf behalten, dass die Aufgabe einen Schwierigkeitsgrad höher ist und dass man schon zu den Mitarbeitern hingehen sollte. Man ist ja die verantwortliche Person und dann hat man auch dafür zu sorgen, dass die damit klarkommen.

- 26) Wie empfindest du den Zustand, dass die Führungskraft lediglich eine Startinformation an die Mitarbeiter gibt und diese dann völlig selbstständig ohne weitere Führung arbeiten lässt?

Das finde ich nicht gut, weil ja auch während der Aufgabe Sachen falsch laufen können und das bekommt die Führungskraft ja dann gar nicht mit. Die sieht dann nur das Endergebnis als nächstes und ist unzufrieden. Und das würde die Mitarbeiter dann ja auch wieder demotivieren. Also ich finde schon, dass man da sein sollte für die Mitarbeiter und immer mal kontrollieren sollte und auch fragen sollte, ob alles gut ist. Vielleicht wurde die Startinformation ja auch von den Mitarbeitern anders verstanden als die Führungskraft das gemeint hat.

Schlussfragen

Inhaltliche Reflexion

- 27) Hast du noch Ergänzungen zu dem, was du bisher gesagt hast?

Ich überlege mal kurz – ich will jetzt auch nicht zu schnell nein sagen. Ja, mir ist noch im Nachhinein eingefallen, dass eine Führungskraft total geduldig sein sollte. Die sollte sich schon auch Zeit nehmen.

- 28) Wie wichtig ist Personalführung in der heutigen Zeit im Vergleich zu früher aus deiner Sicht?

Da muss ich jetzt erstmal drüber nachdenken. Also ich glaube heutzutage ist Personalführung schon ein bisschen wichtiger geworden. Einfach, weil die Aufgaben heute wahrscheinlich viel komplexer sind als

früher. Du hast viel mehr Möglichkeiten und ich glaube heute ist auch der Wissensstand viel größer, was eine Führungskraft haben sollte oder ausmacht. Ich glaube so diese Verantwortung ist mit der Komplexität der heutigen Aufgaben mitgewachsen. Also ich würde sagen es ist heute schon wichtiger als früher bzw. schwieriger.

29) Wie sieht der Zielzustand erfolgreicher Personalführung aus?

Ich würde sagen das Ergebnis ist, dass du erstmal einen hohen sachlichen Erfolg hast. Also im Sinne von du hast z. B. viele Produkte, die du herstellst und diese Produkte sind sowohl in der Quantität gut – also es sind sehr viele in der Anzahl – und die Qualität leidet auch nicht, trotz dass es so viele sind. Das kann man auch auf Patienten beziehen eigentlich. Es können viele Patienten sein und die Patienten sind individuell total gut betreut worden – also trotz, dass es so viele waren, hat die Qualität der Untersuchung etc. nicht abgenommen. Und gleichzeitig sind die Mitarbeiter auch nicht überfordert. Also es ist halt alles angepasst. Die Mitarbeiter sind nicht überfordert trotz, dass du viel und gute Leistung gebracht hast und fühlen sich motiviert und nicht im Stich gelassen von der Führungskraft. Also das Optimum ist natürlich, dass jeder zufrieden ist. Also die Führungskraft oder wer auch immer – die Geschäftsleitung – weil viele Produkte rausgebracht werden, viele Patienten geheilt wurden, wie auch immer und die Mitarbeiter sind zufrieden, weil sie haben eine gute Leistung erbracht und wurden dabei weder überfordert, noch unterfordert.

Reflektion des Interviews

30) Wie hat dir das Interview gefallen und warum?

Ich fand das Interview auf jeden Fall total interessant, weil ich fand auch viele Fragen, die du gestellt hast, waren so kreativ und man muss ja erstmal überlegen, wie man so einen Fragenkatalog zusammenstellt. Das muss ja alles Sinn machen und alles stimmig sein und irgendwie dazu führen, dass du hinterher ein Ergebnis hast und dir das bei deiner Gesamtfrage weiterhilft. Das finde ich ist schon echt eine Aufgabe, also das ist nicht so leicht, wie sich das vielleicht anhört. Aber ich finde die Fragen, die du gestellt hast, haben alle Sinn gemacht. Die haben alle gut aufeinander aufgebaut. Ich finde gut, dass du mir vorher immer erklärt hast, die wievielte Frage das ist. Dass das jetzt zu dem und dem Cluster gehört oder die letzte Frage von dem Cluster ist. Und dass du mir am Anfang

überhaupt erstmal so eine Einleitung gegeben hast, wie das alles aufgebaut ist. Weil dann hatte ich für mich auch Transparenz und Struktur – ich wusste, was auf mich zukommt. Wenn ich bei den Fragen was nicht so richtig verstanden habe, hast du mir das nochmal erklärt. Und ich finde total gut, dass du Bilder mit reingebracht hast, weil ich finde bei dreißig Fragen – also dreißig ist für mich jetzt keine große Zahl, aber jede Frage ist ja schon so, dass du jetzt nicht nur einen Satz raushauen kannst und man muss sich da schon reindenken. Das ist so ein Maß an Konzentration, was man da mitbringen sollte und da finde ich es gut, dass du zwischendurch ein paar Bilder hast, weil die das Ganze auflockern und anschaulicher machen und ein bisschen auch nochmal mit dem verknüpfen, was du vorher gesagt hast. Also das, was du vorher gefragt wurdest, konntest du so ein bisschen bei den Bildern mit reinbringen und dann fiel es ein bisschen leichter zu überlegen okay, wie stehe ich jetzt dazu? Das fand ich gut. Ich finds schlau von dir, dass du am Ende nochmal gefragt hast, was man insgesamt ergänzen würde, weil wenn man dann nochmal so drüber nachdenkt – natürlich man hat schon viel dann geredet und weiß auch wahrscheinlich nicht mehr, was man alles gesagt hat, aber es ist trotzdem so, dass einem eventuell immer noch was einfällt und dann vielleicht, wenn man alle Fragen mal so durchlaufen hat, fällt einem nochmal besser was ein als in dem Moment, wo man die einzelne Frage nur gestellt bekommt. Die Fragen waren nur teilweise sehr lang gestellt. Vielleicht könnte die ein oder andere etwas kürzer gestellt werden. Ansonsten hätte ich aber keine Verbesserungsvorschläge.

Anhang F: Transkription Interview mit IP-B nach Leitfaden A

Datum des Interviews: 24.03.2022

Dauer: ca. 60 Minuten

Einstiegsfragen

Allgemeine Einstellung

- 1) Welche Aspekte sind dir hinsichtlich deines Berufs am wichtigsten?

Wichtig sind mir – also das sind verschiedene Aspekte, mehrere definitiv – als aller erstes, dass mir das Tätigkeitsfeld Spaß macht. Das ist natürlich die klassischste Antwort würde ich sagen, aber das ist auch das erste, woran ich denke. Weil ich, wenn ich daran denke, dass ich dann irgendwann den Beruf mal 40 Jahre potentiell ausüben soll, möchte ich etwas machen, wo ich auch jeden Tag gerne hingehen werde und wo ich nicht unglücklich bin, mit dem was ich tue – egal wie gut ich dafür bezahlt werde potentiell. Trotzdem spielt natürlich auch die Bezahlung eine Rolle. Ich möchte von meinem Beruf gut leben können, das ist definitiv auch ein Faktor. Ich habe keine konkrete Vorstellung, wie viel das irgendwann sein soll, aber wie gesagt so, dass ich einen durchschnittlichen – bürgerlichen wäre vielleicht das Wort – einen bürgerlichen Lebensstil für mich und potentiell auch für eine Familie finanzieren kann. In Abhängigkeit davon, wie meine zukünftige familiäre Situation aussieht. Ja und dann vielleicht schon als Vorgeschmack auf den Rest des Interviews auch das Arbeitsumfeld, dass ich mit Menschen zusammenarbeite, mit denen ich gut auskomme, von denen auch einige in meinem Alter sind, das fände ich schön und in dem ein lockeres angenehmes Arbeitsumfeld herrscht.

- 2) Was würde dich im beruflichen Kontext motivieren?

Ich glaube schon, dass Aufstiegsmöglichkeiten auf der Karriereleiter einen gewissen Motivationsfaktor haben. Das ist bestimmt ein Faktor. Was ich aber noch für viel wichtiger halte ist, dass man selber einfach das Gefühl hat, dass man aus der eigenen Arbeit ein Ergebnis ziehen kann. Dass man am Ende sieht, was man gemacht hat. Dass man am Ende sagen kann, es ist gut geworden, man hat irgendwas erfolgreich abgeschlossen. Besonders auch, wenn man es mit anderen Leuten zusammen gemacht hat. Also ich glaube, dass das im Team eher stärker wird als schwächer. Aber insgesamt einfach dieses Gefühl von man hat an

irgendwas gearbeitet, potentiell auch über einen längeren Zeitraum, kann das irgendwann abschließen und hat dann festgestellt, dass es eine gute Arbeit war, die man geleistet hat. Das glaube ich ist unfassbar motivierend und macht dann auch Lust darauf, das nächste Projekt anzugehen. Ich überlege gerade noch, ob es andere Motivationsfaktoren gibt, auf die ich eingehen sollte. Vielleicht – im Prinzip geht das ein bisschen auf den Faktor zurück mit der Karriereleiter, aber das bezieht sich weniger auf Gehalt oder nicht nur auf Gehalt, sondern eben auch auf die Tätigkeitsfelder. Wenn man im Laufe seiner Karriere vielleicht auch seine Tätigkeitsfelder erweitern oder vergrößern kann. Vielleicht von weiter höheren Standpunkten mit mehr Verantwortung, also Verantwortung zu übernehmen und so – Stück für Stück mit steigender Erfahrung, das wäre glaube ich auch noch motivierend diese Aussicht zu haben.

- 3) Was würde dich langfristig so demotivieren oder psychisch belasten, dass du das Unternehmen verlassen wollen würdest?

Ich glaube als aller erstes wären das zu hohe Arbeitszeiten. Es gibt einen bestimmten Punkt glaube ich, an dem die Arbeitszeiten so hoch sind, dass man es einfach nicht schafft, den Arbeitsstil langfristig durchzuhalten. Ich kann natürlich aufgrund meiner fehlenden Erfahrungen nicht beurteilen, wo genau dieser Punkt bei mir liegt, aber irgendwo wäre eben der Punkt gekommen, wo auch, wenn alle anderen motivierenden Faktoren, die wir jetzt gerade angesprochen haben, also Aufstiegschancen, Verantwortung, gute Bezahlung, angenehmes Arbeitsumfeld usw., wenn die alle gegeben wären, wäre trotzdem irgendwann bei zu hohen Arbeitszeiten der Punkt. Wenn das mit meinem Privatleben nicht mehr vereinbar ist und ich das Gefühl habe, dass ich Teile meiner Persönlichkeit aufgeben muss außerhalb der Arbeit, um die Arbeit ausüben zu können, dann wäre das glaube ich der aller erste Demotivationsfaktor. Der andere wäre wahrscheinlich Stress am Arbeitsplatz, entweder, weil die Belastungsintensität während der Arbeit einfach dauerhaft unfassbar hoch ist – auch da wie gesagt, fehlende Erfahrung, kann ich schwer beurteilen, wie sich das genau äußern würde. Aber wenn man ständig nur das Gefühl hätte, allen Deadlines hinterherzuhängen und immer im Stress arbeiten zu müssen, immer schneller sein zu müssen, als man eigentlich ist und eigentlich sein kann. Das wäre wahrscheinlich auch ein sehr großes Motivationsproblem dann. Und wie gesagt ein schlechtes Umfeld, also wenn man das Gefühl hat, dass entweder die eigenen Kollegen oder auch die Vorgesetzten nicht mit Motivation dabei sind. Also ich möchte, dass die

Motivation, die ich hoffentlich mitbringe, auch geteilt wird von meinen Kollegen am Arbeitsplatz. Oder aber wenn die eben diese Druck- und Stresskultur so unterstützen, dass man eben selber keine Möglichkeit hat, sich da eigenständig zu entfalten als Arbeitnehmer.

Flexibilisierung von Arbeit

4) Wie würden optimale Arbeitszeiten für dich aussehen?

Ich persönlich finde es schon gut, wenn man im Morgenbereich anfängt und zwar auch nicht zu spät. Also ich kann das verstehen, dass manche Leute gerne schlafen, so bis 10 oder 11, bevor sie anfangen zu arbeiten, aber ich glaube, dass man mehr vom Tag hat und vielleicht auch insgesamt produktiver ist, wenn man so um 8 oder 9 Uhr anfängt zu arbeiten. Ich glaube schon, dass das gut ist. Und nach 18 oder 19 Uhr finde ich sollte eigentlich Schluss – es gibt natürlich, wenn man jetzt an einem super stressigen Projekt arbeitet und man braucht mal zwei drei Nachmittage, wo man mit einem Team länger dableibt, ist das die eine Sache, aber regelmäßig länger zu arbeiten als 18/19 Uhr fände ich absolut bodenlos. Also so im 10-Stunden-Bereich pro Tag finde ich hört es dann irgendwann auf, wenn es dauerhaft so ist. Und so als klassische Arbeitszeit finde ich z. B. 8:30 Uhr – 16:30 Uhr oder 17 Uhr vollkommen vertretbar und auch in Ordnung. Also das würde ich sagen, wäre für meine persönliche Arbeitszeit eigentlich ganz gut.

Wie sieht es aus, wenn du die Wahl zwischen festen und flexiblen Arbeitszeiten hättest?

Das kommt drauf an wie flexibel – eigentlich wäre ich ganz gerne eher festgelegt. Weil ich glaube, dass eine bestimmte Struktur zu bestimmten Zeitpunkten anzufangen und so ein Vorteil ist. Ich finde hinten raus, also wenn es um die Frage geht, wann man aufhört, sollte mehr Flexibilität da sein, weil Tatsache ist einfach, dass die Arbeit, die zu machen ist, sich nicht immer genau an den 16:30 Uhr oder 17 Uhr Endzeitpunkt anpasst. Sondern manchmal ist man eben um viertel nach 3 fertig und stellt fest, so jetzt gibt es gerade nichts zu tun, dann kann man auch für den Tag nach Hause gehen und nicht endlos rumsitzen, nur um Zeit abzusitzen, die man nicht produktiv nutzt. Und genauso kann es eben manchmal sein, dass noch was gemacht werden muss und wenn man dann mal bis 18:30 Uhr im Büro bleiben muss, dann ist es so. Das finde ich auch in Ordnung. Aber wie gesagt, ich finde gerade den Anfang – in einem

gewissen klar – wenn man jetzt sagt 8:30 Uhr – 9 Uhr oder so das finde ich auch total klasse, weil eben nicht jeder Morgen gleich ist in der eigenen Planung so. Besonders, wenn man irgendwann mal Familie hat. Aber insgesamt finde ich in sehr ähnlichen Zeiträumen anfangen und dann nach hinten raus etwas mehr Flexibilität entwickeln. Das ist für mich das sinnvollste Modell.

- 5) Wie stehst du zur Verschmelzung von Berufs- und Privatleben – beispielsweise durch Homeoffice oder ein Firmenhandy?

Das finde ich persönlich überhaupt nicht gut. Ich finde auch Homeoffice ist überhaupt kein langfristig attraktives Arbeitsformat. Auch da kann ich verstehen, dass das mal ganz praktisch ist. Wieder der Familienfaktor ist halt total das Thema, wenn man mal ein krankes Kind hat oder so und ein zwei Tage zuhause bleibt, weil sonst niemand drauf aufpassen kann, das ist total klasse, wenn der Arbeitgeber einem die Möglichkeit gibt. Aber im Wesentlichen würde ich meine Tätigkeit im Büro oder im Unternehmen, wenn ich irgendwo arbeite, wo ich unterwegs bin, dann eben unterwegs, aber nicht von zuhause aus ausüben wollen. Denn ich finde mein zuhause ist mein zuhause, wo ich ein Privatmensch bin und im Unternehmen bin ich eben auf der Arbeit. Das heißt nicht, dass ich meine Persönlichkeiten voneinander trennen muss, aber meine Zeit. Und das finde ich ist mir schon wichtig. Und ich würde auch nicht, weil ich ein Firmenhandy habe noch um 20 oder 21 Uhr gezwungen sein wollen, noch auf die SMS oder auf die Mails zu gucken. Sondern ich finde, Freizeit hat Freizeit zu sein und mein Privatleben möchte ich auch davon trennen können. Dass die Verschmelzung manchmal stattfindet, ist glaube ich ganz normal und auch ganz in Ordnung aber im Wesentlichen finde ich, sollte man immer die Möglichkeit haben das zu trennen. Und deswegen bin ich kein großer Freund von Homeoffice oder Firmenhandys.

Hauptfragen

Arbeitsaufgaben

- 6) Welche Arten von Arbeitsaufgaben würdest du am liebsten bearbeiten?
- Bitte nenne ein paar Beispiele und beschreibe was dir daran genau gefällt.

Das ist natürlich sehr von meinem zukünftigen Arbeitsumfeld abhängig. Ich glaube, dass alles, was Initiative erfordert mir sehr viel Spaß macht und dass ich das auch am besten kann. Wenn es darum geht, neue Projekte einzuleiten, vielleicht auch Aufgaben zu verteilen, wenn ich irgendwann mal etwas mehr Verantwortung vielleicht auch für andere übernommen habe. Voraus zu planen, einen Plan aufzustellen und so weiter und sich einen Überblick zu verschaffen, was alles gemacht werden muss. Also wie gesagt, so die Einleitung von neuen Tätigkeiten. Das würde mir glaube ich sehr viel Spaß machen und dann eben in Absprache mit anderen Teammitgliedern auch an so einem Projekt in einzelnen Bereichen zu arbeiten. Also sowohl der Überblick des Ganzen als auch die einzelnen Kleinarbeiten würden mir Spaß machen. Vorausgesetzt natürlich, dass diese Kleinarbeiten in meinem Interessensbereich liegen von Finanzen bis Geschichte oder über Sprachen könnte das natürlich vieles sein.

Ein Beispiel wäre sagen wir in der Unternehmensberatung. Letztendlich da ist ja fast das ganze Beratungsprojekt – passt auf das, was ich gerade gesagt habe, sicherlich auch ein Grund, warum die so viel Zulauf haben aktuell. Man kommt in ein neues Projekt rein, muss sich neu orientieren, sich einen Überblick verschaffen. Was sind die Anforderungen? Was ist das Ziel? Was sind die Problemstellungen, vor denen man steht? Welche Möglichkeiten zur Lösung habe ich? Und dann eben überlegen und das Ganze geschieht eigenverantwortlich, das ist der Verantwortungsaspekt, der auch noch mit reinspielt, und sich dann überlegen: Wie würde ich das angehen? Wie würde ich weiter verfahren? Die Schritte auch selber durchführen und am Ende eben vor dem Ergebnis dieser Tätigkeit stehen und dann kann man eben sagen, das geht auch wieder auf das zurück, was ich in der Einleitung gesagt habe, ist es gut geworden oder nicht? Hat die Arbeit funktioniert? Habe ich gute Arbeit geleistet? Das wäre ein Beispiel für ein sehr abwechslungsreiches und spannendes Tätigkeitsfeld aus meiner Perspektive.

- 7) Welche Arten von Arbeitsaufgaben würdest du nur ungern bearbeiten wollen?
- Bitte nenne ein paar Beispiele und begründe, weshalb dir das nicht gefällt.

Alles, was mit kleinster spezifischer Detailarbeit zu tun hat, die über längere Zeiträume gleichbleibend ist. Wenn man sich – bleiben wir gerne

bei dem Unternehmensberatungsbeispiel und führen das auch – wenden das auch darauf an. Wenn es jetzt darum ginge, über Monate hinweg einen bestimmten Bereich zu kontrollieren – auf korrekte Rechnungsführung oder sowas. Das wäre in irgendeiner Wirtschaftsprüfung vielleicht der Fall und sich immer nur dieselben Daten anzugucken, dieselben Ansätze zu verfolgen, zu schauen ist das wieder so gemacht worden wie sonst? Und am nächsten Tag im Prinzip wieder die nächste Abrechnung sich nach demselben Muster anzuschauen. Und das über längere Zeiträume hinweg zu tun, das würde mir glaube ich nicht so viel Spaß machen. Also alles, was wenig Abwechslung hat und wenig Bezug auf größere Zusammenhänge, was sich in sehr detaillierten Vorgängen befindet. Das sind die Dinge, für die ich mich glaube nicht so begeistern könnte.

- 8) Wie viel Entscheidungsspielraum bzw. Arbeitsanweisungen hättest du in Bezug auf deine Aufgaben am liebsten?

Da finde ich ist ein Mittelmaß sehr wichtig, also ich mag es nicht, wenn man strukturiert durch alles durchgeführt wird – wie gesagt, ich finde Eigenverantwortung und die Möglichkeit, selber Entscheidungen zu treffen, ganz ganz wichtig. Das ist auch ein Riesenfaktor in der Frage, wie motiviert ich bin, wenn ich an irgendwas rangehe, weil ich auch als Arbeitnehmer glaube, dass ich Fähigkeiten mitbringe, die eben auch wichtig sind dafür und diese Fähigkeit eben auch selber und eigenverantwortlich einzusetzen, finde ich ganz entscheidend. Auf der anderen Seite würde ich mir nicht wünschen, völlig alleine gelassen zu werden und einfach vor ein Projekt oder an eine Arbeit herangesetzt zu werden, nach dem Motto: Jetzt mach einfach mal und guck wie du reifindest. Sondern ich wüsste natürlich schon gerne, was meine Aufgabe grob sein soll, die Situation und was das Ziel ist besonders, das finde ich immer wichtig. Worauf arbeiten wir hin? Was ist meine Aufgabe? Was wird von mir erwartet? Das vielleicht als Zusammenfassung letztendlich, ich möchte wissen, was von mir erwartet wird und was am Ende stehen soll, aber ich möchte auch ganz gerne Freiheit haben auf dem Weg, wie ich zu diesem Ziel komme. Natürlich im realistischen Rahmen, das ist selbstverständlich.

- 9) Wie findest du den Gedanken, die Verantwortung für Arbeitsaufgaben und ggf. auch Personen zu tragen?

Den finde ich – wie schon angesprochen – schon sehr schön, für Arbeitsaufgaben sowieso, denn wie gesagt, ich glaube, dass jeder Arbeitnehmer so ein Stück weit auch seine eigenen Entscheidungen treffen sollte. Also ja gut, wobei da will ich gar nicht für alle sprechen, ich sollte eigentlich bei meiner Perspektive wahrscheinlich bleiben. Aber ich glaube, dass es für mich auf jeden Fall besser wäre, wenn ich die Möglichkeit hätte, für meine eigenen Tätigkeiten Verantwortung zu übernehmen und langfristig auch für Personal. Ich glaube, dass das ein Erfahrungsfaktor ist. Das sollte man wahrscheinlich nicht machen, wenn man gerade aus dem Studium kommt. Aber, dass es diese Perspektive gibt oder gäbe, das würde mich glaube ich motivieren, das fände ich gut – ist ein schöner Gedanke.

- 10) Welchen Aufgaben gehen Bekannte in deinem Umfeld nach, die dir auch gefallen würden?

Das ist eine sehr spannende Frage. Ich habe einen Bekannten, der ist ich glaube mittlerweile sogar Geschäftsführer in einem Produktionsunternehmen im Bereich Elektrik und der war sehr lange Zeit im Controlling, hätte ich jetzt gesagt, also so Unternehmensplanung. Und hat mir mal eine Zeit lang berichtet, was er so macht. Das war auch sehr sehr spannend fand ich. Der hat sich mit Erweiterungen der Geschäftssegmente beschäftigt, also in welchen Markt man potentiell noch quasi reinstoßen kann, welche Möglichkeiten es gibt, das Geschäft zu erweitern. Das fand ich immer sehr sehr spannend, wenn er davon berichtet hat, was er tut. Was gibt's noch – ich habe – das ist eine völlig andere Richtung, die mit meinem Studium nichts zu tun hat, aber ich habe einen Bekannten, der ist Anwalt. Der ist Spezialist für Arbeitsrecht und dementsprechend auch in wirtschaftlichen Situationen eben oft unterwegs. Und der berichtet von seinen Fällen dann teilweise, wenn es auch um größere Unternehmen geht, die mit ihren Kunden oder ihren Arbeitnehmern auch teilweise im Klinsch liegen – das ist auch immer sehr spannend. Wie gesagt ist das jetzt keine Tätigkeit, die ich jetzt später ausüben werde aller Wahrscheinlichkeit nach, aber trotzdem immer interessant. Und dann habe ich in meinem erweiterten Bekanntenkreis mal ein längeres Gespräch geführt mit jemandem, der tatsächlich Unternehmensberater ist. Der hat mal von ein zwei Fällen berichtet, so detailliert wie er das durfte, ohne Geheimhaltungspflichten bzw. Schweigepflichten zu verletzen. Das war spannend, keine Frage. Das würde mir glaube ich auch gefallen.

11) Welchen Aufgaben gehen Bekannte in deinem Umfeld nach, die dir nicht gefallen würden?

Eine Bekannte von mir ist Steuerberaterin und das ist gar nichts für mich. Das geht ja auch ein bisschen auf das zurück, was ich eben gesagt habe. Auch da, ich kann verstehen, warum manche Leute es machen, also ich will die Tätigkeit nicht schlecht reden. Aber für mich persönlich, die doch relativ gleichbleibende, wenn auch an jeden Kunden angepasst, aber trotzdem vom Ansatz her – der Ansatz bleibt immer derselbe – und es wird immer dieselbe Reihenfolge der Tätigkeiten im Prinzip abgearbeitet. Das weiß ich nicht, ob mich das so reizen würde. Das finde ich auch nicht so unfassbar spannend. Einige meiner Bekannten sind im medizinischen oder psychologischen therapeutischen Bereich tätig, das kann ich mir für mich überhaupt nicht vorstellen. Auch, wenn ich da wieder total verstehen kann, warum Leute das spannend finden, alles cool. Aber für mich persönlich wäre das überhaupt nichts. Sowohl, weil ich einfach nicht gut mit medizinischen Dingen umgehen kann und mich nicht so gerne mit Verletzungen und Blut beschäftige, ohne dass ich jetzt sofort umkippe, aber trotzdem. Als auch, weil alles, was mit sehr sehr engem Kundenkontakt und ständigem Kontakt nur mit Leuten zu tun hat, wahrscheinlich nicht so mein Ding wäre. Also auch alles, was im Verkauf oder Vertrieb – genau stimmt das könnte ich auch noch nennen – wenn man immer unterwegs ist von Kunde zu Kunde und konsequent verkaufen müsste, das wäre auch überhaupt nichts für mich, also gar nicht. Das kann ich mir absolut nicht vorstellen.

Warum?

Weil ich es nicht mag, Leuten ein Produkt verkaufen zu müssen. Ich finde es spannend, das Produkt zu entwickeln oder z. B. sich zu fragen, welche Leute könnten das kaufen wollen und wie könnten wir die Verkaufsstrategie aufbauen. Aber selber derjenige zu sein, der den Verkauf abschließen soll – ich glaube das kann ich einfach nicht gut und dabei würde ich mir auch – auch wenn das letztendlich nicht sinnvoll ist, denn Verkaufen gehört einfach dazu – aber da würde ich mir irgendwie unehrlich bei vorkommen, Leuten irgendwas aufzuschwätzen. Das ist sicherlich so ein Stück weit unreflektiert aber trotzdem, das ist eine Tätigkeit, die ich mir gar nicht vorstellen könnte.

Beziehung zur Führungskraft

- 12) Inwieweit sollte das Verhältnis zu deiner Führungskraft von Kontrolle und von Vertrauen geprägt sein? Bitte begründe deine Meinung.

Kontrolle ist – also erstens glaube ich, dass Kontrolle ganz wichtig ist, wenn es um die Ergebnisse deiner Arbeit geht, weniger um den Prozess. Ja, das ist im Prinzip fast schon die ganze Position. Das Ergebnis der Arbeit, das finde ich sollte Kontrolle unterliegen und da würde ich auch wollen, dass mir jemand am Ende sagt, ob es gut geworden ist oder ob es schlecht geworden ist, wie die Arbeit ist, die ich leiste, was ich verbessern kann usw. Und da wäre es mir wichtig, eine Rückmeldung zu bekommen und dementsprechend auch kontrolliert zu werden und im Zweifelsfall eben auch kritisiert zu werden. Während wenn es um den Prozess geht, auch da wieder im Rahmen, es gibt bestimmte Dinge, die man nicht machen kann, keine Frage, aber im Prozess zu diesem Ergebnis, da würde ich mir eigentlich Vertrauen wünschen und weniger Kontrolle. Da wäre es schön, wenn ich meine eigenen Entscheidungen treffen könnte und es am Ende hieße wir gucken, was daraus geworden ist. Wie du das Ergebnis produzierst – das ist deine Sache. Wieder im vernünftigen Rahmen natürlich nur.

- 13) Welche Bedeutung hat eine persönliche Ebene zwischen dir und deiner Führungskraft für dich?

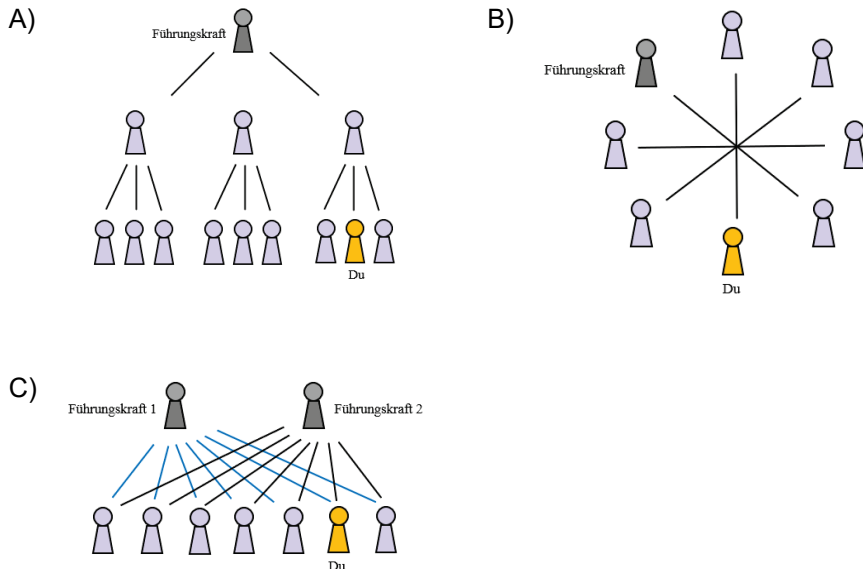
Das ist auch eine sehr gute Frage. Ich finde – ja doch, ich finde es schon schön, wenn man auch ein persönliches Verhältnis zu Arbeitskollegen wie Vorgesetzten, fände ich es immer schön, wenn man auch ein gewisses persönliches Verhältnis aufbaut. Ich habe nicht den Anspruch, dass irgendwer davon einer meiner besten Freunde wird, wenn es trotzdem passiert, ist das ja schön, aber das finde ich muss jetzt nicht sein, dass man eng befreundet ist. Das ist keine Voraussetzung dafür, dass man erfolgreich und angenehm und gut miteinander arbeiten kann. Aber völlig distanziert zu sein und sich nur als Kollegen zu betrachten, mit denen man sonst nichts zu tun hat und die Leute auf ihre Rolle als Kollegen zu reduzieren, das würde ich nicht machen und mir dementsprechend auch nicht wünschen, dass das von Kollegen oder Vorgesetzten geschieht. Und auch bei einem Vorgesetzten würde ich mich freuen, wenn der mich nach einem Wochenende mal fragt wie es denn war, auf dem Konzert oder so. Also ein gewisses Interesse an meiner Person einfach zeigt.

Oder wenn das jemand wäre, mit dem ich mich über ein Thema unterhalten könnte, was ich irgendwie spannend finde, auch, wenn das nichts mit der Arbeit zu tun hat, da würde ich mich schon sehr freuen.

14) Welche Eigenschaften sollte die Führungskraft aus deiner Sicht haben?

Boah, das ist natürlich – also das Erste, was mir einfällt, ist Entschlossenheit. Ich glaube schon, dass es wichtig ist, Entscheidungen zu treffen und auch durchzusetzen. Davor muss natürlich auch ein sehr großes Maß an Reflektion und Abwägungsvermögen stehen. Also ich glaube, dass es ganz wichtig ist, dass Vorgesetzte oder alle Entscheidungsträger reflektierte Entscheidungen treffen und rationale Entscheidungen treffen. Also die Faktenlage zur Grundlage ihrer Entscheidungen machen und nicht einfach nach Emotionalität Entscheidungen treffen. Und ich glaube das ist auch für beide dieser Punkte entscheidend. Kommunikationsfähigkeit ist das A und O. Man muss Dinge bereden können, kommunizieren können und eben auch andere Meinungen einholen können. Ich kann das auch verstehen, wenn auch mal was gegen die Meinung von anderen oder von Untergebenen beschlossen wird, aber dann muss das eben entsprechend kommuniziert werden. Das muss begründet werden, man muss sich trotzdem bewusst sein, dass diese Meinungen existieren. Für all diese Dinge ist es unerlässlich, dass die Person ein guter Kommunikator ist. Ich glaube das ist so die grundlegendste Fähigkeit, die ich glaube ich voraussetzen würde. Fachliche Eignung kommt natürlich noch dazu. Je besser sich die Person in dem Gebiet auskennt, desto besser wird sie die Arbeit auch machen. Ich glaube aber trotzdem, dass sich das besser kompensieren lässt durch Kommunikationsfähigkeit als anders herum. Wenn ich fachlich richtig gut bin, aber keinen Zugang zu meinen Mitarbeitern habe, wird es wahrscheinlich sehr sehr schwer Entscheidungen so zu treffen, dass sie auch für den Rest meiner Abteilung oder meiner Personen, für die ich verantwortlich bin, zu einem zufriedenstellenden Ergebnis kommen. Während, wenn mir vielleicht selber einige fachliche Details fehlen, ich aber gut darin bin, diese Defizite – und auch ehrlich zu mir selber bin – diese Defizite anerkenne und sie dann auch offen und erfolgreich kommunizieren kann, kann ich wahrscheinlich von meinen Mitarbeitern, die in den Details potentiell am besten drinstecken, die nötigen Details einholen und auf dieser Basis dann die Entscheidungen treffen. Und das wäre diese Fähigkeit, Entscheidungen so umzusetzen, die halte ich für sehr wichtig.

15) Wie findest du die jeweilige Anordnung zwischen dir und deiner Führungskraft? Bitte sag zu jeder Abbildung ein paar Sätze.



Also System A sieht für mich sehr hierarchisch und nach steilen Hierarchien aus und wahrscheinlich so, als gäbe es für mich persönlich zu wenig Spielraum in meinen Entscheidungen und meinen Gestaltungsmöglichkeiten, auch wenn das natürlich sehr stark davon abhängig ist, wie die dunkelgraue Figur an der Spitze und auch deren drei erste Mitarbeiter und mein direkter Vorgesetzter ihre Rolle umsetzen. Ich glaube, dass es auch in einer solchen Hierarchie die Möglichkeit gäbe, Mitarbeitern genügend Freiraum zu geben. Aber so ist natürlich sehr viel sehr direkte Kontrolle, die ausgeübt wird und noch dazu mit Blick auf die anderen gleich, sind natürlich die einzelnen Abteilungen, die einzelnen Gruppen sehr unabhängig voneinander tätig. Während das manchmal vielleicht produktiv ist, wenn man sich auf seine Sachen konzentrieren kann, glaube ich, dass es im Wesentlichen natürlich deutlich effektiver ist wenn alle – denn letztendlich tut eine Firma eine Sache, zumindest, wenn wir jetzt davon ausgehend, dass die Führungskraft noch wirklich persönliche Entscheidungsbefugnisse für die einzelnen Mitarbeiter hat, tun alle erstmal dasselbe und ich glaube dann ist es erfolgreicher, wenn auch ein gewisser Austausch zwischen allen Beschäftigten herrscht auch wenn vielleicht jetzt nicht jeder konsequent genau die gleichen Tätigkeiten hat.

Deswegen finde ich auch Abbildung B ganz attraktiv, bei der die Führungskraft im Prinzip eingegliedert ist, wirklich in den Kreis aller Mitarbeitenden. Ich glaube da ist die Hierarchie entsprechend deutlich flacher und der Zugang zur Führungskraft ist natürlich deutlich direkter. Der Nachteil, den ich dabei allerdings sehe, ist, dass es möglich ist, dass so ein bisschen die Entschlossenheit in der Gruppe fehlt, weil hier eben überhaupt niemand ist, der eindeutig so den Überblick hat über das Ganze. Und diese Überblickstätigkeit, die ich eben angesprochen habe, die ist hier wahrscheinlich sehr schwer auszuüben und ich würde mir vorstellen, dass ich Angst hätte von meiner Führungskraft oder, dass meine Führungskraft nicht so ganz den Blick dafür hat, wie es gemeinschaftlich nach vorne gehen soll.

Abbildung C – finde ich persönlich – ist die effektivste Lösung für dieses Problem. Das mischt im Prinzip die Vorteile der beiden vorangegangenen Strukturen und kompensiert so ein bisschen die Probleme. Außerdem finde ich es gut, mehrere Führungskräfte zu haben, weil unterschiedliche Mitarbeiter eben auch unterschiedliche Führungsstile glaube ich ganz gut finden. Und wenn jetzt hier Führungskraft 2 in diesem Beispiel vielleicht nicht so mein Fall ist, könnte es sein, dass meine Arbeit mit Führungskraft 1 eben deutlich erfolgreicher ist und sich die Person dann besser um meinen Bereich kümmern könnte. Also glaube ich, dass ich persönlich als Mitarbeiter mir sicherer wäre, jemanden zu finden, an den ich mich wenden kann mit arbeitsbezogenen Thematiken.

- C) Wie findest du es, wenn Führungskraft 1 für fachliche Themen zuständig ist und Führungskraft 2 für disziplinarische bzw. organisatorische Themen, d. h., übergeordnete arbeitsrechtliche Themen wie Gehalt und Urlaub?

Naja ich weiß nicht, ob ich die Trennung zwischen fachlich und disziplinarisch so gut fände. Ich glaube, dass eine gute Führungskraft beides beherrschen sollte und dass jemand der disziplinarisch für mich verantwortlich ist, der sollte auch beurteilen können, wie denn die Ergebnisse fachlich sind. Denn wenn jemand, der nicht beurteilen kann, ob ich fachlich gute oder schlechte Arbeit leiste, disziplinarisch über mich entscheiden soll, besteht halt die Möglichkeit, dass der unpassende Entscheidungen trifft, auf Basis der Tatsache, dass er gar nicht weiß, ob ich gut oder schlecht arbeite. Also da würde ich es vorziehen, wenn im Prinzip zwei gleichberechtigte Führungskräfte, die Aufsicht über eine Abteilung z. B.

haben und sich vorab auf bestimmte Gebiete spezialisieren und im Prinzip die sozialen Dynamiken des Arbeitsplatzes dafür sorgen, wie sich die Aufteilung genau entwickelt. Also wer wofür genau zuständig ist und mit welchen Mitarbeitern mehr oder weniger zu tun hat.

Verhalten der Führungskraft

16) Wie oft würdest du dir Feedback wünschen?

Oft. Sehr oft. Ich finde Feedback ganz klasse. Besonders natürlich immer, wenn ein Zwischenergebnis, ein großes Endergebnis von irgendwas ansteht. Wenn ein kleinerer Arbeitsprozess oder größerer Arbeitsprozess abgeschlossen ist, dann finde ich, sollte immer – wenn irgendeine Form von Ergebnis vorliegt – immer ein Feedback stattfinden. Ich finde aber, auch wenn das vielleicht nicht ganz zu dem passt, was ich eben gesagt habe, auch Feedback für den Prozess ganz gut, wenn das eben die Tatsache berücksichtigt, dass für den – meiner Meinung nach – für den Prozess viel Eigenverantwortung eine Rolle spielen sollte. Dafür gibt es eben gewisse Rahmenbedingungen, weil nicht alle Ansätze einfach möglich sind von der Herangehensweise. Und auch da gehört ja gutes Feedback dazu, zu sagen, hier sorry, das haben wir schon ausprobiert und glaub mir, es funktioniert so wirklich nicht. Wenn du den Ansatz verfolgen willst gerne, aber mach es ein bisschen anders, denn diese konkrete Richtung ist einfach nicht erfolgreich, da haben wir hier dreißig Jahre Erfahrungswert. Und dementsprechend ist Feedback auch früh im Prozess glaube ich schon ganz wichtig, aber ganz besonders, wenn irgendeine Form von Ergebnis vorliegt. Je größer und bedeutender das Ergebnis, desto detaillierter sollte auch das Feedback sein, logisch. Aber dann finde ich, ist Feedback immer ganz ganz wichtig und dann würde ich mir auch sehr detailliertes und ehrliches Feedback wünschen. Das ist natürlich von der Tätigkeit abhängig, aber ich würde mich überhaupt nicht beschweren, wenn ich wöchentlich gesagt bekäme, ob was gut läuft oder schlecht läuft. Besonders dann, wenn wir jetzt – sagen wir nach ein paar Monaten – ein größeres Projekt zu Ende gebracht haben oder ein Produkt verkauft haben im größeren Umfang, irgendeine Entwicklung abgeschlossen haben usw. Dann – wie gesagt – finde ich es ganz ganz wichtig, dass sehr detailliert und sehr ehrlich Feedback gegeben wird, aber auch zwischendurch immer gerne. Aber an sich eher an Anlässe orientiert.

17) In welcher Form würdest du dir Feedback wünschen?

Mündlich. Ganz eindeutig im mündlichen Gespräch. Ich finde schriftliches Feedback überhaupt nicht cool, weil ich einschätzen will, wie die Person das meint, was sie da schreibt bzw. sagt. Und ich glaube, dass persönlicher Kontakt – um zu verstehen, was die Person mir sagen will – besonders, wenn kritisiert wird und mir sagen will, was ich anders machen soll, dass dann der persönliche Kontakt und die persönlichen Äußerungen des Feedbackgebenden beurteilen zu können, dass das ganz entscheidend ist. Von daher eindeutig mündliches Feedback, also 100 Prozent genau dafür – im persönlichen Gespräch und das ist auch die einzige Feedbackart, die ich mir wirklich wünschen würde.

18) Inwieweit würdest du in Entscheidungsfindungen einbezogen werden wollen?

Gerne natürlich, vor allem entsprechend meiner fachlichen Eignung oder Spezialisierung. Wenn z. B. eine – sagen wir mal das Unternehmen, in dem ich arbeite, eine Markterweiterung plant oder eine neue Sparte plant – dann würde ich natürlich, wenn ich jetzt z. B. schon ständig im asiatischen Raum Produkte verkauft habe und jetzt wollen wir neue Produkte in Thailand verkaufen und den Zugang zum thailändischen Markt gewinnen, würde ich mich natürlich freuen, wenn gesagt würde, du kennst dich ja schon mit Vietnam und Kambodscha aus – Wie sieht es denn eigentlich mit Thailand aus? Da gibt es ja gewisse Parallelen und halt nicht einfach gesagt wird, entweder jemand, der sich mit Südamerika beschäftigt entscheidet das oder selbst, wenn einfach alle gemeinschaftlich entscheiden würden, würde ich mich trotzdem fragen, hey, eigentlich bin ich doch derjenige, der ein Stück weit die Expertise dafür hat. Das ließe sich jetzt auch auf andere Szenarien übertragen. Wir haben eine Sparte für Fahrzeuge oder so und eine Sparte für Computerprogramme und beides arbeitet irgendwie zusammen und ich bin in der Abteilung für Computerprogramme und jetzt wollen wir diese Sparte erweitern. Dann finde ich schon, dass die Expertisen der Mitarbeiter aus dieser Sparte deutlich mehr berücksichtigt werden sollte, als aus der anderen Sparte, logisch. Also entsprechend meiner Fähigkeiten und Spezialisierungen finde ich, würde ich in Entscheidungsfindungen gerne einbezogen werden.

- 19) Inwieweit würdest du getroffene Entscheidungen von deiner Führungskraft erklärt bekommen wollen?

So detailliert wie möglich. Das finde ich ganz entscheidend. Das ist der Kommunikationspunkt, auf den ich eben eingegangen bin. Ich will wissen, warum eine Entscheidung getroffen wurde. Ich will wissen, was die Führungskraft oder insgesamt die Leitung sich von dieser Entscheidung erhofft, was sich für uns dadurch ändert oder was für uns die Konsequenzen sind als Mitarbeiter und wie diese Entscheidung zustande gekommen ist. Also da würde ich sehr gerne sehr detailliert informiert werden, ich will verstehen, warum Entscheidungen getroffen werden, das finde ich ganz entscheidend. Das gehört für mich zu einem guten Führungsstil ganz eindeutig dazu. Ich glaube, je größer das Unternehmen ist, desto wichtiger wird es wahrscheinlich irgendwie wöchentlich oder monatlich Mails an die Mitarbeiter zu schreiben. Trotzdem glaube ich auch da wieder, wenn wir jetzt eine Abteilung haben von 10 bis 15 Leuten, ist es unabdingbar, dass sich dann der Abteilungsleiter hinstellt und sagt: So Leute, jetzt alle mal hier eine halbe Stunde herhören. Dies und jenes wurde letzte Woche entschieden und ich will jetzt mal gerade erklären, wie es dazu gekommen ist, was das für uns bedeutet, was wir von euch erwarten, was das für euch für Vorteile haben wird usw. Also ich glaube auch da wieder, persönliches Gespräch größer alles andere.

Ausrichtung des Führungsstils

- 20) Wie findest du es, wenn die Führungskraft konstant ein bestimmtes Führungsverhalten an den Tag legt, unabhängig davon, wie die aktuelle Situation (Aufgabenbewältigung, Zeitrahmen, Mitarbeiter) aussieht?

Das finde ich im Wesentlichen ganz gut. Ich finde es schon wichtig, dass ich mich auf die Persönlichkeit – dass eine Person ein Stück weit berechenbar ist, wenn die für mich verantwortlich ist, dass ich grob weiß, was ich erwarten kann, wenn ich mit bestimmten Dingen an die herantrete oder eine bestimmte Aufgabe so oder so durchführe usw. Ich fände es z. B. sehr komisch, wenn mir immer sehr viel Freiheit gelassen würde und auf einmal hieße es: Nein, das machen wir jetzt ganz anders und ihr müsst hier täglich am Ende des Tages reporten, was ihr zustande gebracht habt und im Zweifelsfall wird das bewertet und ihr müsst euren Arbeitsstil anpassen. Das finde ich ganz komisch. Sondern, wenn ich

mich an einen Führungsstil gewöhnt habe, dann würde ich erwarten, dass der auch konsequent durchgezogen wird. Ich glaube, dass das so ein Stück weit – weil du die Mitarbeiter angesprochen hast – davon abhängig ist, wenn sich jetzt die Mitarbeiterdynamik in der Abteilung z. B. sehr stark verändert, ist wahrscheinlich eine gewisse Anpassung erforderlich, aber im Wesentlichen glaube ich, dass Konstanz ganz wichtig ist und dass ich mich darauf verlassen kann, dass die Person so reagiert, wie ich sie auch kennengelernt habe und wie sie es mir auch ein Stück weit anezogen hat. Wenn ich angelernt werde in dem Unternehmen und eben lerne, wie bestimmte Dinge gemacht werden und wie auf bestimmte Dinge reagiert wird, und diese Erwartungswerte auf einmal völlig wertlos sind – das fände ich überhaupt nicht gut, dementsprechend konstanter Führungsstil.

Warum würdest du sagen, besteht aber eine Abhängigkeit zur Mitarbeiterdynamik?

Weil ich glaube, dass verschiedene Mitarbeiter verschiedene Anforderungen oder verschiedene Führungsstile benötigen. Wenn wir mit einer neuen Abteilung starten und ich in eine Firma einsteige, die gerade ihr Geschäftssegment erweitert und dafür nutzen wir eine ganze Gruppe junger Bachelorabsolventen oder sowas, weil das irgendwie ein hipper junger Markt ist, IT, was weiß ich und da ist am Anfang wahrscheinlich etwas mehr Kontrolle und etwas mehr Übersicht erforderlich, weil erstens ist das Geschäftssegment völlig neu, es gibt keine Erfahrungswerte und so und man muss so ein bisschen im Blick behalten, wohin entwickelt sich das Ganze. Und Stück für Stück wäre es da wahrscheinlich sinnvoll, wenn das Ganze zehn Jahre gelaufen ist, an einem anderen Punkt zu sein, als direkt am Anfang im ersten Jahr. Weil man eben die Eigenverantwortung z. B. würde ich jetzt erwarten in dem Szenario Stück für Stück erweitern könnte. Dementsprechend so eine gewisse Anpassung. Ja, es bezieht sich nicht mehr nur auf die Mitarbeiter, letztendlich auf die Gesamtsituation. Aber auch da, auch von Anfang an, kann die Führungskraft schon deutlich machen, wir arbeiten eher mit Eigenverantwortung oder eher mit Kontrolle und das sollte sich jetzt nicht grundlegend ändern, unabhängig davon, wie die Situation am Ende ist.

- 21) Welche Relevanz hat der einzelne Mitarbeiter und sein Schwierigkeitsempfinden für seine derzeit zu bewältigende Aufgabe für das Verhalten der Führungskraft?

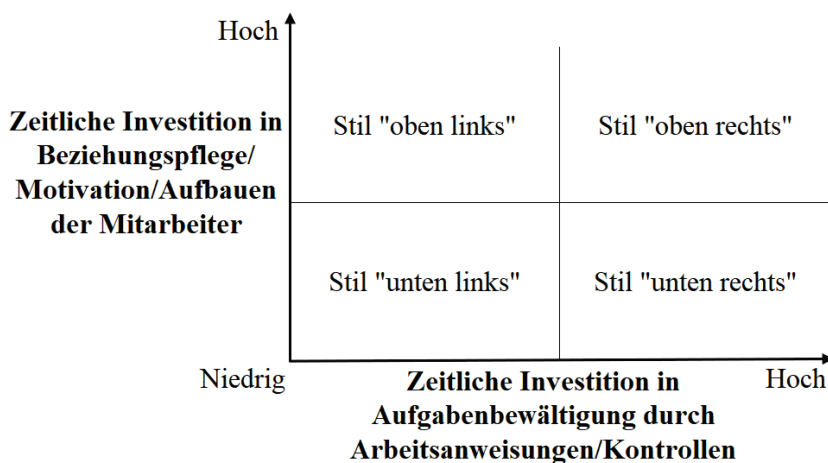
Also ich glaube natürlich eine gewisse oder sogar eine hohe Relevanz. Ich glaube, das muss die Führungskraft oder das sollte meiner Meinung nach die Führungskraft berücksichtigen. Dass mit der Schwierigkeit der zu bewältigenden Aufgabe – ja doch, das ist schon wichtig, dass die Führungskraft das berücksichtigt. Ich glaube, dass die Rücksicht da gewisse Grenzen kennt und dass man an Punkte kommt, wo gesagt wird, entweder das kann erfolgreich gemacht werden oder eben nicht und dann müsste es – ich weiß nicht – weiter delegiert werden oder anders gelöst werden. Aber trotzdem im Rahmen der Möglichkeiten finde ich es eigentlich gut, wenn die Führungskraft ihren Führungsstil und ihre Herangehensweise an den einzelnen Mitarbeiter anpasst und an dessen Schwierigkeitsempfinden. Tatsache ist aber, und das ist überhaupt nichts, was ich jetzt der Führungskraft vorwerfen würde, dass einfach an vielen Stellen das im Detail nicht möglich ist, weil manche Aufgaben einfach dafür zu umfangreich sind, um das bei jedem einzelnen so anzupassen. Dass sich jeder da perfekt wohl fühlt mit dem Schwierigkeitsgrad. Trotzdem natürlich, wenn man jetzt feststellt, dass ein Mitarbeiter immer deutlich schneller ist mit allem und deutlich motivierter und für bestimmte Aufgaben vielleicht auch einfach geeigneter und jemand anderes dann große Schwierigkeiten hat, würde es bestimmt Sinn machen, das entsprechend so anzupassen, dass die Aufgaben anders verteilt werden. Oder vielleicht der eine Mitarbeiter den anderen unterstützen soll oder so.

- 22) Inwieweit ist es deiner Meinung nach möglich und erfolgreich, sich als Führungskraft in den Mitarbeiter und sein Empfinden hineinzusetzen?

Ich glaube, das ist sehr wohl möglich und auch sehr wohl erfolgreich möglich. Keine Ahnung, aber so komplex ist die Emotionswelt des Mitarbeiters ja wahrscheinlich nicht, dass man nicht zumindest grundlegend verstehen kann, was ihn an bestimmten Stellen antreibt oder bewegt, wenn er eine Sache so macht, wie er sie macht. Auch jetzt, wenn es um persönliche Aspekte geht, ist ein Stück weit Einfühlungsvermögen natürlich auch einfach entscheidend. Wenn jemand gerade einen Trauerfall in der Familie hat, ist das sicherlich nicht der richtige Moment, um den so zu belasten, wie noch nie in seinem Arbeitsleben. Sondern dann muss

die Führungskraft das meiner Meinung nach respektieren und vielleicht dem Mitarbeiter eine Woche Zeit geben und ihn vielleicht entsprechend entlasten. Also ich glaube schon, dass das möglich, erfolgreich und auch sehr wichtig ist. Ist glaube ich schon so ein bisschen von den zwischenmenschlichen und emotionalen Fähigkeiten der Führungskraft abhängig. Aber ich bin der Meinung es gibt definitiv genug Leute, die das können und die sind dann auch als Führungskraft potentiell geeignet.

- 23) Welcher Führungsstil ist aus deiner Sicht langfristig erfolgreich und umsetzbar?



Erfolgreich und umsetzbar – ich glaube der umsetzbarste Stil mit dem höchst möglichen Erfolg, ist ein Stil oben Mitte. Also sich möglichst viel oder ganz viel zu konzentrieren auf Beziehungspflege, auf Motivation und Aufbauen der Mitarbeiter und Kommunikation mit den Mitarbeitern, auch, wenn die nicht immer nur arbeitsgebunden ist – wie gesagt, dass sich ein persönliches Verhältnis entwickelt. Oder vielleicht nicht ganz ganz oben, weil sich dann auch einige auf die Füße getreten fühlen, aber weiß ich nicht so auf 75 Prozent vielleicht der y-Achse oder Skala und dann irgendwo in der Mitte, was die zeitliche Investition in Aufgabenbewältigung durch Arbeitsanweisungen und Kontrollen angeht. Weil eben zu wenig davon, dann fühlen sich die Mitarbeiter finde ich alleine gelassen, aber zu viel davon, dann ist zu wenig Raum für Eigenverantwortung und dann werden die Talente der Mitarbeiter nicht adäquat genutzt. Und ich glaube, dass man dementsprechend so eine gewisse Mittelausrichtung – darf ich das einzeichnen?

Ja.

Also bei beiden eine gewisse Orientierung zur Mitte, aber wenn es um Beziehungspflege und Motivation und Aufbauen der Mitarbeiter geht, eher nochmal ein Stück weit die Tendenz nach oben, als bei der Aufgabenbewältigung durch Kontrollen. Denn wie gesagt, da ist wirklich das gesunde und das etwas zurückhaltendere Mittelmaß – vielleicht so ein bisschen in den Bereich oben links könnten wir wahrscheinlich sogar rein. Also so ein gewisses Maß an Kontrolle ist ganz wichtig, ich glaube aber auch, dass Beziehungspflege und Motivation sehr stark zum Erfolg der Abteilung oder der Führungskraft beitragen können. Ich glaube, das wäre auch langfristig gesehen meine Meinung, denn die Beziehungspflege ist sowohl, wenn man eine neue Führungskraft hat wichtig, denn dann müssen die Beziehungen erstmal aufgebaut werden, aber gerade, wenn die irgendwann aufgebaut sind, ist es ja für die Mitarbeiter auch angenehm, diese Beziehungen zu pflegen. Wenn man jemanden hat, den man kennt und mit dem man sich mal über irgendwas austauschen kann, auch, wenn es nicht unbedingt mit der Arbeit zu tun hat. Von daher glaube ich, dass das auch langfristig ganz gut ist, da viel Zeit reinzustecken. Wie gesagt, nicht zu viel Zeit, nicht am Anschlag sein, weil eben sich dann manche Leute auf die Füße getreten fühlen und Privatsphäre respektieren ist auch wichtig, aber trotzdem glaube ich, dass das insgesamt das Arbeitsklima so fördert, dass die Produktivität am Ende höher ist.

- 24) Gibt es aus deiner Sicht einen grundsätzlich überlegenen Führungsstil oder sollte die Führungskraft ein Spektrum an Führungsstilen abdecken können? Bitte begründe deine Meinung.

Das passt zu dem, was ich gerade schon angesprochen hatte. Ich glaube so den ganz perfekten einen Punkt in diesem Graphen gibt es nicht, sondern so ein gewisses Spektrum sollte man natürlich haben. Ich glaube aber persönlich, dass wir jetzt nicht das ganze Spektrum dieses gesamten Graphen hier abdecken müssen, weil es hier Bereiche gibt – z. B. die ganz rechts – die sich bei den sehr sehr hohen Zeitaufwänden für Aufgabenbewältigung und Kontrolle beschäftigen, dass diese Stile einfach zu invasiv sind und zu wenig Freiraum lassen und das gilt glaube ich für fast alle Mitarbeiter. Ich mein am besten wäre, wenn die Führungskraft jeden Punkt in dem Koordinatensystem zu 100 Prozent erfolgreich abdecken könnte. Weil ich das aber kaum für realistisch halte, glaube ich,

dass eine Konzentration auf einen bestimmten Bereich sehr sinnvoll ist. Irgendwo oben links – im unteren Bereich von oben links. Aber trotzdem ist es wahrscheinlich gut, wenn die Führungskraft die Fähigkeit hat, ihr Spektrum aus diesem Bereich hinaus zu erweitern, weil es bestimmte Situationen gibt, wo wahrscheinlich auch engere Kontrolle erforderlich ist für bestimmte befristete Zeiträume z. B. oder sowas. Aber wie gesagt, ich halte es kaum für realistisch, dass eine Führungskraft das komplette Spektrum gleichmäßig 100 Prozent erfolgreich abdecken kann. Wenn das so wäre, wäre das bestimmt Klasse und sie dann noch in der Lage wäre den adäquaten Stil zu wählen, das ist dann nochmal eine andere Frage, aber das können wahrscheinlich die wenigsten und dementsprechend, wenn wir so das typische Indifferenzmuster nehmen, wo du im Zentrum so einen richtig breiten Streifen hast und das nach außen immer schwächer wird, dann würde ich das wahrscheinlich schon an einem bestimmten Punkt zentrieren und in Kauf nehmen, dass an den Rändern einige Bereiche verloren gehen. Rechts ist der Bereich wahrscheinlich breiter aber Ränder haben wir überall.

Würdest du das auch bitte noch einzeichnen?

Ja. Im Prinzip kannst du einfach kreisförmig vom Zentrum aus immer schwächer werden. Und wir sehen, dass am Ende hier unten wahrscheinlich etwas mehr Platz ist als hier oben, weil die Tendenz dahin geht. Also, wenn man hier so Prozente verteilen würde, käme man oben an der Ecke vielleicht noch auf fünf Restprozent und unten nur noch auf ein Restprozent. Wenn du jetzt eine Farbe quasi verteilen würdest auf diesem Dings – müsste ich mit irgendeinem Computerprogramm so richtig detailliert darstellen können, aber ich denke, dafür fehlt jetzt die Zeit.

- 25) Inwieweit siehst du in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter – auch in Bezug auf einzelne herausfordernde Aufgaben – die Verantwortung der Führungskraft?

Ich glaube erstens, dass diese Weiterentwicklung unbedingt gefördert werden sollte. Dazu gehört natürlich überhaupt zu erkennen, dass jemand zu einer Weiterentwicklung bereit ist, denn jeder Arbeitnehmer muss glaube ich gerade wenn er neu mit irgendwas anfängt, sich in seinem Aufgabenfeld zurechtfinden. Auch das ist ja erstmal eine Weiterentwicklung, aber das ist eben die Grundlage der Tätigkeit, die er überhaupt als aller erstes bekommt. Dann aber zu erkennen, wenn jemand bereit ist, vielleicht sein Aufgabenfeld zu erweitern oder seinen Arbeitsumfang

zu erweitern, das halte ich für ganz ganz wichtig und das sollte die führende Person dann auch tun. Wenn irgendwann eine Beförderung ansteht oder so, sollte die Führungskraft natürlich auch in der Lage sein beurteilen zu können, wer denn von den Mitarbeitern dazu geeignet ist. Das ist schon was, womit man sich beschäftigen muss als Führungskraft. Ich glaube, um der Person dabei zu helfen, muss man erstmal in der Lage sein, das einzuschätzen und beurteilen zu können. Wenn dem Mitarbeiter eine herausfordernde Aufgabe gestellt wird, muss die Führungskraft in der Lage sein zu sagen okay, vielleicht war es ein bisschen viel und wir treten mal ein bisschen kürzer oder zu sagen okay, das hat wunderbar geklappt, erweitern wir doch mal das Aufgabenfeld systematisch in diese Richtung und gucken, wie das mit anderen ähnlich komplexen und herausfordernden Aufgaben aussieht. Das wäre die Beurteilung – Ist das gut oder schlecht gelaufen? Und dann auf dieser Basis zu handeln und zu sagen man fährt das Ganze entweder wieder zurück oder erweitert die Aufgaben und fordert den Mitarbeiter weiter. Die Führungskraft wäre also auf das Ergebnis fokussiert, was der Mitarbeiter erzeugt.

- 26) Wie empfindest du den Zustand, dass die Führungskraft lediglich eine Startinformation an die Mitarbeiter gibt und diese dann völlig selbstständig ohne weitere Führung arbeiten lässt?

Ich finde das klingt erstmal ganz reizvoll und das kann bestimmt auch bei einigen Projekten funktionieren. Dann fände ich es cool, bei sowas mitzuarbeiten, wenn man dann wirklich völlig freien Lauf hat. Ich glaube aber, die meisten Aufgaben, die erledigt werden müssen, erfordern ein gewisses Maß an Nachjustierung während des Prozesses. Deswegen ist auch im Prozess ein gewisses Feedback eben wichtig, dass eben schwächer ausfällt als vielleicht am Ende, aber trotzdem zwischendrin ein Auge drauf zu haben, gehört wahrscheinlich für die meisten Prozesse schon dazu. Ich glaube, es gibt bestimmte Dinge, wo man das vielleicht so machen kann, dass wirklich eine Startinformation gegeben wird und dann wird frei gesponnen. Zum Beispiel wenn es jetzt heißt entwickelt doch mal – wir bleiben bei der Erweiterung eines Geschäftssegments – und man macht ein vergrößertes Brainstorming, das eben deutlich detaillierter abläuft und da sollen auch Geschäftspläne entwickelt werden. Macht doch einfach mal und wir gucken mal, was ihr am Ende für Geschäftspläne produziert. Spinnt ruhig ein bisschen rum dabei, egal, was am Ende rauskommt und wir schauen dann mal, was so die Ergebnisse sind

– das könnte uns ja auch weiterbringen. Das könnte vielleicht funktionieren. Aber wenn es jetzt z. B. heißt wir müssen ein neues Produkt entwickeln und der Kunde hat schon die und die und die Anforderungen gestellt, kann es eben auch gut sein, dass der Kunde zwischendurch nochmal sagt hier, übrigens, das hatten wir vergessen oder jetzt hat die Marktlage sich verändert und wir müssten das anpassen. Dann wird das halt kaum realistisch möglich sein, das Projekt so umzusetzen. Aber an sich klingt der Gedanke ganz reizvoll, aber er muss sich, wie gesagt, auch der wirtschaftlichen Realität stellen.

Schlussfragen

Inhaltliche Reflexion

27) Hast du noch Ergänzungen zu dem, was du bisher gesagt hast?

Kann ich mir einmal kurz die Fragen durchlesen? Dann fällt mir das am ehesten auf, ob ich noch was zu ergänzen hätte.

Ja.

Also das ist sicherlich schon angeklungen, aber wenn es z. B. um die Frage geht, wie viel Entscheidungsspielraum vs. Arbeitsanweisungen ich bei bestimmten Aufgaben erhalte, wie viel Verantwortung ich übertragen bekomme – auch da finde ich das immer gut, wenn das angepasst wird an die Fähigkeiten, die ich habe. Bei einer Aufgabe, bei der die Führungskraft weiß, dass ich die schon mehrfach erfolgreich bearbeitet habe, dass das eine Thematik ist, in der ich mich gut auskenne und dass es meinen Stärken entgegenkommt, würde ich mich sehr viel freuen über Freiheit und relativ wenig Anweisungen, wenn man, wie gesagt, voraussetzen kann, dass ich das ganz ordentlich mache. Potentiell auch, wenn das eine kleinere Projektarbeit ist, wo nochmal Untergruppen gebildet werden für Personalverantwortung. Dass z. B. gesagt wird, du bist der Gruppenleiter für die Zeit dieses Projekts usw. Wohingegen, wenn das jetzt was Neues ist, womit ich noch nicht so vertraut bin und jemand anderes vielleicht der Experte ist, eben die umgekehrte Situation, dass der oder die Führungskraft an der Stelle mich ein wenig leitet und ich etwas mehr Anweisungen bekomme und dementsprechend die Verantwortung zurückgefahren wird, die ich dafür übernehme. Also das anzupassen an die eigenen Fähigkeiten und Expertisen und Spezialisierungen.

- 28) Wie wichtig ist Personalführung in der heutigen Zeit im Vergleich zu früher aus deiner Sicht?

Mindestens genauso wichtig, wenn nicht noch wichtiger. Also ich glaube die Anforderungen an Personalverantwortliche sind auch gestiegen. Ich glaube auch insgesamt die Erwartungen der Arbeitnehmer an ihr Tätigkeitsfeld und an die Personalführung sind gestiegen. Deshalb glaube ich, dass Personalführung wahrscheinlich so wichtig ist, wie nie zuvor, auch, wenn meiner Meinung nach es immer zu einer erfolgreichen Firma oder einem erfolgreichen Unternehmen dazugehörte, dass die Personalführung erfolgreich ist. Noch dazu kommt natürlich auch, dass die Tätigkeitsfelder in modernen wirtschaftlichen Situationen und Kontexten immer abwechslungsreicher und immer angepasster werden. Ich glaube auch, das macht die Aufgabe der Führungskräfte schwieriger und dementsprechend ist deren Qualifikation umso wichtiger.

- 29) Wie sieht der Zielzustand erfolgreicher Personalführung aus?

Letztendlich würde ich sagen der Zielzustand orientiert sich immer am Ergebnis im Unternehmen. Also der Zielzustand muss in allererster Linie sein, ein erfolgreiches Ergebnis vorweisen zu können. Trotzdem darf dabei der Prozess nicht ignoriert werden, weil ich glaube, dass man – und das ist auch in bestimmten Branchen zu beobachten – auch wenn man erfolgreiche Ergebnisse produziert, nicht immer auf dem richtigen Weg dahingekommen sein muss. Ich könnte meine Mitarbeiter täglich 16, 17, 18 Stunden arbeiten lassen und bestimmt würde dann die Firma ganz produktiv sein und zwischenzeitlich könnten wir sagen boah, was wir hier für Ergebnisse vorweisen können, ganz toll. Aber auch das ist wieder nicht nachhaltig und wir hätten langfristig wahrscheinlich Probleme. Also nachhaltig für das Unternehmen erfolgreich zu sein. Das ist wahrscheinlich so der ganz große Zielzustand und das setzt eben voraus, dass auch der Arbeitsprozess entsprechend erfolgreich gemanagt wird, weil sonst diese langfristige nachhaltige Entwicklung nicht gegeben sein wird.

Reflektion des Interviews

- 30) Wie hat dir das Interview gefallen und warum?

Das Interview hat mir gut gefallen, allein schon, weil ich mich dadurch mit Themenfeldern beschäftigen konnte, über die ich selber noch nie so bewusst nachgedacht habe. Als jemand, der sich ja schon für Wirtschaft

interessiert und sich als Arbeitnehmer in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen potentiell irgendwann sehen könnte – wer weiß das schon – ist das ja ganz spannend, sich mit diesen Fragen zu beschäftigen und ich glaube es wird mir wahrscheinlich auch irgendwann helfen, die Führungsstile meiner Vorgesetzten reflektieren und erkennen zu können. Also spannend auch darüber indirekt was zu lernen, über das Interview. Das fand ich echt total cool. Also inhaltlich habe ich total Spaß gehabt. Ich fand auch die Struktur des Interviews insgesamt sehr gut, also es war sehr nachvollziehbar, ich wusste, wo du hinwolltest inhaltlich, in welche Richtung was ging. Von daher wenig Kritik. Bei ein zwei Fragen fand ich es aber relativ schwierig, konkrete Antworten zu geben. Ich überlege gerade, welche das sind – ich würde mir nochmal kurz die Fragen ansehen. Zum Beispiel die Frage Nr. 18 zum Einbezug in Entscheidungsfindungen im Vergleich zu Frage Nr. 16 zur Häufigkeit von Feedback oder in welcher Form – das sind beides sehr klare Fragen, wo man konkrete Antworten geben kann. Natürlich ist das auch die Natur der Frage so ein bisschen mit der Entscheidungsfindung. An einigen Stellen – keine Ahnung, ob das dann die Sache zu spezifisch macht und die Antwort verfälscht – hätte man vielleicht Beispiele konstruieren können, um auf jeden Fall eine konkretere Antwort abgreifen zu können. Aber wie gesagt, kann auch sein, dass die Antwort dann zu spezifisch wird – also keine Ahnung. Aber das ist so das Einzige, was mir aufgefallen ist und auch nur gelegentlich. Und sonst wie gesagt, fand ich es total gut, sehr sinnvoll strukturiert vor allem.

Anhang G: Transkription Interview mit IP-C nach Leitfaden A

Datum des Interviews: 03.04.2022

Dauer: ca. 90 Minuten

Einstiegsfragen

Allgemeine Einstellung

- 1) Welche Aspekte sind dir hinsichtlich deines Berufs am wichtigsten?

Ich denke einmal das Arbeitsklima ist natürlich sehr wichtig, Bezahlung ist wichtig tatsächlich auch – deswegen gibt es ja auch Gespräche über eine Gehaltserhöhung. Und auch der Führungsstil. Das wären so die drei Hauptpunkte für mich persönlich. Also Arbeitsklima bezieht sich jetzt nicht nur auf den Vorgesetzten, sondern eher auf das Umfeld – also auf die Mitarbeiter bzw. auf die Kollegen.

- 2) Was würde dich im beruflichen Kontext motivieren?

Da habe ich tatsächlich so ein bisschen – ich sag jetzt nicht Vorerfahrung, aber da haben wir schon in der Uni drüber gesprochen, in dem Modul Arbeitswissenschaften, dass Geld nie eine Motivation ist, um Leute auf Dauer zu motivieren. Also Geld ist immer nur eine kurzfristige Motivation, weil man sich schnell an eine Gehaltserhöhung oder sowas gewöhnt. Sprich am Anfang motiviert einen das, mehr zu arbeiten, aber auf lange Sicht kann man damit Mitarbeiter nicht zufriedenstellen. Deswegen sehe ich das eigentlich, seitdem ich das so gelernt habe, sehr sehr ähnlich. Oder was heißt ähnlich – kurzfristig motiviert Geld, langfristig eher ich komme gut mit meinen Kollegen aus und ich kann mich ein Stück weit – um die Maslowsche Bedürfnispyramide mit anzubringen – selbstverwirklichen in meiner Arbeit im idealsten Fall. Weil als letzte Etage von den ergonomischen Grundprinzipien gibt es ja, dass die Arbeit zufriedenstellend sein soll. Und zufriedenstellend bedeutet eben auch sowas wie persönlichkeitsfördernd und das motiviert natürlich auf Dauer dann.

- 3) Was würde dich langfristig so demotivieren oder psychisch belasten, dass du das Unternehmen verlassen wollen würdest?

Entweder – was natürlich immer mit reinspielt – nicht als wichtigster Punkt – aber das ist natürlich Geld. Also beispielsweise habe ich einfach

andere Gehaltsvorstellungen oder ich habe auch die Möglichkeit, woanders mehr Geld zu verdienen – einfach mit einer sehr ähnlichen oder sehr gleichen Arbeit. Was einen natürlich noch dazu bringt zu gehen, wäre einmal das Verhalten des direkten Vorgesetzten – dass man mit dem einfach nicht klarkommt, das hat man ja auch manchmal, dass man mit manchen Leuten einfach ein persönliches Problem hat und sich nicht leiden kann. Oder man auch empfindet, dass der einen nicht wirklich in wichtige Entscheidungen miteinbezieht oder einem nicht das an Verantwortung zuspricht, was man sich selber zusprechen würde. Was auch ein Faktor wäre – das könnte man theoretisch vielleicht noch mit dem Vorgesetzten irgendwie klären – wenn man mit direkten Kollegen nicht gut klarkommt. Dass man dann vielleicht über einen Abteilungswechsel nachdenkt und nicht direkt ich möchte die Stelle oder die Firma komplett wechseln – sowas hat man ja auch schon mal. Oder vielleicht auch generell, wenn ich mir einfach dann was anderes vorstelle, was ich lieber als Tätigkeit ausführen möchte. Gerade nach der Ausbildung – also sei es jetzt die Uni oder eine normale Ausbildung – wenn man in irgendeinem Bereich landet und feststellt okay, das ist doch nicht das, was ich mir darunter vorgestellt habe oder es ist einfach für mich persönlich nicht zufriedenstellend am Ende des Tages – nicht persönlichkeitsfördernd. Dann kann man natürlich auch wechseln – das wäre dann unabhängig von anderen und hätte vielmehr mit einem selbst zu tun.

Flexibilisierung von Arbeit

- 4) Wie würden optimale Arbeitszeiten für dich aussehen?

Ja gut optimale Arbeitszeiten – das kommt natürlich völlig auf die Branche drauf an. Also man kann sich ja nicht immer seine Arbeitszeiten so wirklich aussuchen – klar kann man wahrscheinlich davon ausgehen, dass ein Studierender vermutlich in Gleitzeit arbeiten wird und sich das deswegen ein bisschen einteilen kann, allerdings ist man natürlich trotzdem noch von der Firma abhängig. Also seien es jetzt Leute die in Schichten arbeiten, die können sich überhaupt nicht aussuchen wann sie arbeiten möchten, sondern die sind einfach fest eingeteilt. Für mich persönlich ist es tatsächlich auch je nach Jahreszeit abhängig, wie ich am liebsten arbeiten würde. Wenn man jetzt von einer 40-Stunden-Woche ausgeht, d. h. acht Stunden am Tag arbeiten muss – sagen wir dann mal neun Stunden effektiv auf der Arbeit ist mit Frühstücks- und Mittagspause jetzt einfach mal über den Daumen gerechnet, dann wäre das sicherlich im

Winterhalbjahr ein bisschen später als im Sommerhalbjahr, aber an sich kann man trotz alledem um 7 Uhr im Sommer anfangen, einfach mit dem Hintergedanken, dann möglichst früh fertig zu sein und dann eben noch den Tag zu nutzen oder nutzen zu können. Und im Winterhalbjahr könnte man was später anfangen, weil man da ja eh nicht richtig was vom Tag hat. Also ich würde schon morgens anfangen auf jeden Fall auch um 7 Uhr gerne oder um 8 Uhr dann spätestens, weil ich fände es jetzt schwachsinnig um 11 Uhr anzufangen und dafür bis 20 Uhr dann auf der Arbeit zu sitzen.

Wie sieht es aus, wenn du die Wahl zwischen festen und flexiblen Arbeitszeiten hättest?

Also ich glaube gerade mit dem Hintergedanken, dass ich vermutlich in einer Branche arbeiten werde, wo halt eben auch Zusammenarbeit gefragt ist, ist es meiner Meinung eigentlich schon sinnvoll, feste Arbeitszeiten zu haben – vielleicht von 7 Uhr bis 16 Uhr, wenn man auf diese 9 Stunden wirklich hinauswill – da ist wie gesagt noch eine Stunde Pause im Endeffekt mit drin. Einfach, um sich mit Kollegen abzusprechen und so was zu erledigen. Klar kann man hier und da sagen, wenn man vielleicht im Homeoffice ist, dass man da – was ja auch immer populärer wird – generell im Homeoffice zu arbeiten – vielleicht eh fix zwei Tage die Woche in Zukunft – völlig unabhängig von der Pandemiesituation – dass man da eben schon halt durch die Gleitzeit einfach ein bisschen freier ist. Allerdings auch bei Gleitzeit gibt es viele Firmen, die trotzdem sagen okay, bis 9 Uhr müssen alle da sein. Einfach wegen diesem Aspekt Teamarbeit, Zusammenarbeit oder auch Kommunikation untereinander. Da kann es halt nicht sein der eine fängt erst um 3 Uhr an nachmittags, wo die Hälfte schon wieder fast fertig ist. Deswegen würde ich schon sagen, dass es einfach Sinn ergibt, ähnlich morgens zusammen anzufangen und ähnlich lang zu arbeiten. Deswegen würde ich von 7 Uhr bis 16 Uhr oder von 8 Uhr bis 17 Uhr als optimal ansehen tatsächlich. Also ich sag mal dieses langweilige 9 to 5 wie man immer so sagt, aber es tut halt schon seinen Zweck in Bezug auf Teamarbeit. Wenn man natürlich mit seinem Ein-Mann-Unternehmen selbstständig ist, kann man sich da nochmal anders organisieren, aber an sich ist das finde ich der sinnvollste Weg, auch für mich persönlich. Man muss schon selbstbestimmt sein bis zu einem gewissen Punkt, allerdings manchmal machen so leichte Einschränkungen – die das Leben ja jetzt auch nicht ziemlich verkomplizieren – manchmal machen Einschränkungen das Leben auch

einfach einfacher und für alle zusammen. Ich meine, wenn ich so darüber nachdenke okay, es müssen nicht ganz feste Arbeitszeiten sein, ich denke etwas Flexibilität kann man da schon anbieten. Es sollte aber schon noch so sein, dass Zusammenarbeit und Absprachen nicht darunter leiden, weil man sich zeitlich verpasst. Also quasi ähnliche Arbeitszeiten würde ich bevorzugen oder leichte Flexibilität wäre optimal.

- 5) Wie stehst du zur Verschmelzung von Berufs- und Privatleben – beispielsweise durch Homeoffice oder ein Firmenhandy?

Also Firmenhandy heißt ja nicht unbedingt, dass du während du in deiner – während du zu Hause bist und Freizeit genießt, hast du ja eigentlich keine Bereitschaft in dem Sinne – wenn man das so formulieren darf. Also wenn du jetzt um 17 Uhr Feierabend machst, dann hast du ja nicht um 18 Uhr an dein Firmenhandy zu gehen. Klar bist du dann vielleicht eher geneigt, als wenn du kein Firmenhandy hast und du fährst halt einfach nach Hause. Dann hast du natürlich gar keine Möglichkeit, irgendwie nochmal eine Mail abends zu checken oder so. Ich bin persönlich auch ein großer Fan davon, generell immer wenig Pause zwischendurch zu machen, sondern dann irgendwann am Tagesende fertig zu sein. Deswegen – bei mir ist das ja auch bei der Uni immer so gewesen – lieber, ich ziehe jetzt durch, mache jetzt nicht jede Stunde noch eine halbe Stunde wieder Pause, sondern ziehe am Stück – also ich mache einen Block und eine kleine Pause, man muss ja auch mal was essen oder so – mache wieder einen Block Lernen und bin dann irgendwann fertig und trenne dann so gesehen schon das Berufliche von Privatem. Ich finde das ist im Homeoffice auch noch ganz gut möglich, weil irgendwann bist du halt einfach fertig. Bei einem Firmenhandy besteht halt einfach die Gefahr, dass du abends sage ich mal in deiner Feierabendzeit dann doch noch auf eine Mail eingehst, weil du das einfach am Handy siehst. Aber ich persönlich bin da ein Fan von, dann nach der Arbeit auch wirklich zu sagen okay, morgen ist auch noch ein Tag ich habe heute hoffentlich – im Idealfall – das geschafft, was ich schaffen wollte oder was ich schaffen muss oder sollte, wie auch immer und würde das dann am liebsten trennen voneinander.

Hauptfragen

Arbeitsaufgaben

6) Welche Arten von Arbeitsaufgaben würdest du am liebsten bearbeiten?

- Bitte nenne ein paar Beispiele und beschreibe was dir daran genau gefällt.

Naja also ich kenne halt durch die Uni jetzt auch noch ein zwei verschiedene Arbeitsaufgaben. Bei mir wird es wahrscheinlich eher geistiger und sozialer Natur sein und weniger körperlicher Natur. Einfach, weil dafür passt auch meine Ausbildung – also zur Ausbildung zähle ich auch immer Studium und sowas, also generell Ausbildung im Leben sage ich jetzt mal so vereinfacht. Da möchte ich ja auch hin, sonst hätte ich nicht studiert, sonst hätte ich irgendwas Praktisches gelernt, wenn ich auf eine körperliche Arbeit hinauswollen würde. Deswegen meine Arbeitsaufgaben werden überwiegend geistiger Natur sein, natürlich auch viel Computer- oder Laptoparbeit oder Bildschirmarbeit, wenn man es so formulieren mag.

Was sind das für geistige Aufgaben, die dir gefallen würden?

Ja gut, das ist für mich jetzt als Student noch schwierig zu beantworten, weil ich noch keine endgültige Branche habe, wo ich dann wirklich arbeite. Allerdings geht's vermutlich als Ingenieur immer darum, irgendwie eine Problemlösung zu finden – eine Lösungsoptimierung. Sei es im Vertrieb dem Kunden ein vernünftiges Angebot zu machen oder Kostenkalkulierung – Wie viel kann ich für was für eine Maschine ausgeben? Was können wir uns im Einkauf leisten? – sowas. Also ich sage jetzt mal eher so überwachende Tätigkeiten oder steuernde Tätigkeiten – je nachdem, wie stark man dann wirklich eingreift. Also so konkret kann ich dazu leider noch nichts sagen, weil ich noch nicht weiß wie hinterher mein Arbeitsplatz aussieht und ich mir aktuell auch noch keinen Wunsch ausgemalt habe, wo ich konkret hinmöchte – ob jetzt ins Controlling oder in den Logistikbereich. Aber eher so eine überwachende Tätigkeit würde ich behaupten.

Warum würdest du lieber etwas Überwachendes machen?

Überwachen hat ja immer etwas mit Verantwortung zu tun. Du bist ja im Prinzip dann die letzte Instanz so gesehen, die das absegnet oder das generell überprüft oder wie auch immer. Mit Verantwortung kommt natürlich einmal Geld mit einher häufig heutzutage und mit Verantwortung

– deswegen studiert man ja, weil man eigentlich ja gezielt jetzt nicht in die Geschäftsleitung, aber schon ein Stück weit in Führungspositionen soll und auch bereit sein muss, Verantwortung zu übernehmen. Und das halt wieder unter dem Aspekt, man muss sich das natürlich selber zumuten können, das ist ja ganz wichtig, aber wenn man sich das selber zumutet, dann kann man sich ja damit auch weiterentwickeln mit so einer Arbeit. Deswegen wäre ich schon bereit, später eine Tätigkeit auszuüben, die eben nicht jeder machen möchte oder nicht jeder macht. Einfach, weil ich mir das selber zumute und da auch denke, dass ich dann auch damit glücklich werden und mich selber weiterentwickeln kann durch meinen Beruf dann auch.

Also wo ich jetzt vielleicht auch konkret was zu sagen kann. Durch die Tutorenstelle ist generell, ich sage jetzt mal Leute anlernen oder wie auch immer, generell Kommunikation mit anderen und Sachen oder Informationen übermitteln, dass sie auch verständlich sind. Sowas macht mir auf jeden Fall Spaß. In dem Sinne ist man da ja so eine Art ich sage jetzt mal Teamleiter und vergibt da – also man vergibt da jetzt keine Aufgaben oder Rollen – aber leitet die Leute da eben an, wie es richtig geht. Gerade auch sowas wie Teamarbeit, dann eben Aufgabenverteilung, d. h. irgendwie bei einem Konstruktionsprojekt unterteilen, du bist für diesen Teil zuständig, du konstruierst Zahnrad, der andere konstruiert Ritzel oder eine Passfeder – sowas konkret, das würde mir denke ich Spaß machen auch.

- 7) Welche Arten von Arbeitsaufgaben würdest du nur ungern bearbeiten wollen?
- Bitte nenne ein paar Beispiele und begründe weshalb dir das nicht gefällt.

Allgemein gesehen das, was ich eben schon gesagt hatte, nur umgekehrt – gut ist ja absolut logisch bei der Frage. Also körperliche Arbeiten möchte ich später nicht ausüben, dafür wie gesagt, habe ich dann auch die falsche Ausbildung wahrgenommen im Endeffekt. Ich möchte hinterher nicht als Maurer Steine aufeinanderlegen oder sowas machen, was mir auch keinen Spaß macht. Ich bin jetzt auch nicht mega talentiert bei handwerklichen Aufgaben im Allgemeinen. Das Nötigste mache ich ja noch gerne zuhause, aber in meinem Beruf – ich denke, weil es mich auch einfach nicht geistig genug fordert und ich finde gerade bei mir, und ich denke bei den meisten Leuten die studieren, studieren möchten oder

studiert haben, spielt geistige Arbeit eine größere Rolle, als körperliche Arbeit. Und die möchten dann auch keine körperliche Arbeit in ihrem späteren Berufsleben. Einfach, weil es für sie nicht persönlichkeitsfördernd ist. Da gibt es andere Leute für, das ist nicht wertend gemeint, sondern einfach, dass es andere Leute gibt, die einfach anders sind von ihrem Wesen, die dann in so einer Aufgabe, wie sei es Maurer, Dachdecker, haste nicht gesehen, schon völlig aufgehen, aber für mich ist das nichts.

Welche Eigenschaften haben Aufgaben, die dir nicht gefallen?

Aufgaben, die mir nicht gefallen, haben z. B. vielleicht auch damit zu tun, dass man gar nichts im Team macht. Zum Beispiel gibt es ja Berufe, wo man nur stumpf jetzt mal als reiner Recheningenieur – sofern es das Wort gibt – in seinem Büro sitzt und Rechnungen überprüft oder selber rechnet, irgendwelche Ausnutzungen, irgendwelche Sicherheiten von Konstruktionen berechnet und sage ich mal gar keinen Kontakt zur Außenwelt in dem Sinne hat. Das sind auch eher Aufgaben, die zwar geistiger Natur sind und wahrscheinlich auch irgendwo interessant und persönlichkeitsfördernd in dem Sinne, allerdings sind sie nicht – ja was heißt nicht erträglich – also für mich persönlich in dem Moment nicht erträglich, weil es dann für mich eher was Unangenehmes ist, so gar keinen Kontakt zu anderen zu haben.

Wie findest du Routineaufgaben?

Teilweise sinnvoll, gerade auch am Anfang, um reinzukommen, je nachdem. Dass man irgendwas gezeigt bekommt und dann da tatsächlich erstmal eine kleine Routine drin findet und die ersten Wochen sich mit sowas vielleicht erstmal beschäftigt, wenn man jetzt irgendwo neu an eine Arbeitsstelle kommt, vielleicht auch als erste Arbeitsstelle nach der Uni, weil man dann ja doch eher sehr theoretisch ist und eher an das Praxisverfahren herangeführt werden muss. Danach hat man sicherlich immer wieder im Job so kleine Passagen, die Routine sind oder kleinere Teile, die immer aus Routine bestehen – im Großen und Ganzen ist natürlich, wenn du jetzt Vertriebler bist, der Vertrieb von einem Produkt immer irgendwo Routine, weil du gehst immer ähnliche Schritte durch, bis du dann ein Produkt verkauft hast. Es ist aber trotzdem dann die Abwechslung, die es eigentlich so interessant noch macht. Aber ich finde diesen Aspekt Routine hat man ja sehr häufig in seinem Arbeitsablauf immer überall drin. Aber dieses ganz Klassische ich mache stumpf jede Woche oder jeden Monat das Gleiche – wäre für mich zu langweilig.

Einfach weil es keine Abwechslung bietet. Das hat dann keinen Reiz im Prinzip. Arbeit muss ja ein bisschen fördernd sein, um darin – also zumindest für mich persönlich – um darin aufzugehen. Ich könnte schlecht diese Arbeit machen, wo man morgens sein Gehirn im Spint lässt – ja, es gibt – das habe ich auch in einem Uni-Modul kennengelernt – Arbeitsabläufe, die haben eine Taktzeit von einstelligen Sekundenbeträgen. Da machen die Leute – ich weiß nicht, du bist an einer Maschine, legst einfach nur irgendwelche Teile in eine Stanze ein und machst das – das ist jetzt übertrieben, aber alle 9 Sekunden ist das der gleiche Bewegungsablauf. Du kannst dein Gehirn morgens im Spint lassen, du brauchst das nicht. Das ist jetzt das, was du machst. Und das wäre für mich überhaupt nichts, das würde mich langweilen und mich auf Dauer auch nicht glücklich machen, da bin ich sehr sicher.

Ja also es sind sowas wie Fließbandarbeiten, also immer wieder der gleiche Ablauf – oder auch in meinem Zwei-Wochen-Praktikum. Das macht sicherlich mal Spaß, so einen Schaltschrank oder einen Teil von einem Schaltschrank zu bauen – wenn du allerdings jetzt 21 Stück von den Dingen machst, dann geht mir das spätestens bei dem dritten schon auf die Nerven – das ist ja auch so eine Art Routinearbeit dann, weil du immer die gleichen Schritte durchläufst. Du schließt die Kabel immer gleich an und das machst du jetzt einfach zwanzig Mal so und das dauert jetzt drei Tage insgesamt. Einfach so stupide Arbeit, wo du dein Gehirn nicht brauchst – ich falte einen Karton ein – also jetzt nicht einen, sondern ich falte jetzt heute 200 Kartons, immer die gleichen Kartons, ich falte die auch immer gleich, ich lege irgendwelche Teile immer gleich in eine Stanze oder so. Das wäre für mich Arbeit, die ich als lästig empfinden würde.

- 8) Wie viel Entscheidungsspielraum bzw. Arbeitsanweisungen hättest du in Bezug auf deine Aufgaben am liebsten?

Also ich hätte schon gerne eine so ausreichende Information, dass ich damit arbeiten kann. Oder generell, wenn ich empfinde, dass eine Arbeitsaufgabe nicht ausreichend genug formuliert ist, dass man irgendwie einen Ansprechpartner hat oder einen Vorgesetzten hat, der für einen da ein offenes Ohr hat, der auf eine Mail reagiert oder vielleicht auch auf einen Anruf reagiert und einem nochmal ein zwei Zusätze dazu gibt gegebenenfalls. Wenn man jetzt – ich weiß nicht, man bekommt bei der Korrektur der Klausuren einfach die Klausuren dahingelegt und bekommt nicht gesagt, wie die Bepunktung stattfinden soll. Man bepunktet das nach

eigenem Ermessen und bekommt anschließend beispielsweise gesagt, das ist so nicht gut, wie du das gemacht hast. Dann war das in meinen Augen einfach eine unzureichende Formulierung der Arbeitsaufgabe.

Wenn du eine verständlich formulierte Aufgabe hast – sollte diese Aufgabe noch Entscheidungsspielräume für dich bieten oder wäre es dir lieber, wenn du konkret weißt, was du wie genau machen sollst?

Kommt auch drauf an, um was für ein Produkt es sich handelt. Allerdings stelle ich es mir schon cool vor, noch so einen leichten Entscheidungsspielraum zu haben – Wie lege ich jetzt was genau aus? Wie konstruiere ich das Maschinenbett hinsichtlich der genauen Größe und Platzierung von Ausfräsungen? Also man bekommt einfach gesagt, wir brauchen ein Maschinenbett da und dafür, das sind im Prinzip die Informationen, die du bekommst, das soll darein passen, also so ein paar Ausfräsungen bekommst du ja dann schon indirekt vorgeschrieben, weil dieses und jenes Teil da reinpassen soll, dann muss da natürlich auch ein Loch hin. Aber du kannst halt immer noch entscheiden, mache ich den Abwasserlauf jetzt hierhin oder lege ich den einen Meter weiter hinten, was einfach durch eigene Erfahrung im besten Fall, weil man im besten Fall auf dem Gebiet ein kleiner Profi ist oder zumindest genügend Kenntnisse erlangt hat. Dass man dann selber vielleicht besser auch als der Vorgesetzte weiß – der lediglich Arbeitsverteilung macht und du selber dann die Arbeitsdurchführung machst, man selber entscheiden kann, das hier erachte ich jetzt als sinnvoller. Also so leichte Entscheidungsspielräume finde ich eigentlich schon sinnvoll, aber im Großen und Ganzen sollte die Arbeitsaufgabe schon klar sein.

- 9) Wie findest du den Gedanken, die Verantwortung für Arbeitsaufgaben und ggf. auch Personen zu tragen?

Eigentlich ganz gut. Das hatte ich eben schon gesagt, so indirekt damit, dass Studenten eher in eine Art Führungsrolle – wie gesagt, nicht unbedingt in die Geschäftsleitung, aber sicherlich fast unmittelbar, wenn sie einsteigen oder dann eingearbeitet sind, Leute unter sich haben, die sie anleiten und denen sie Arbeitsaufgaben verteilen. Finde ich gut, weil man muss natürlich auch in den Momenten ein Typ dafür sein, insofern Verantwortung zu übernehmen, dass man selber dann derjenige ist, der die Aufgaben weiterverteilt, mit genügend Präzision. Ich weiß, was ich meinen Leuten zumuten kann, was die auch leisten können. Das würde ich gut finden, wenn das später so wäre. Sei es jetzt Arbeitsaufgabe oder

Personen direkt – hat ja häufig auch etwas miteinander zu tun, weil man einfachere Arbeit weitergibt.

- 10) Welchen Aufgaben gehen Bekannte in deinem Umfeld nach, die dir auch gefallen würden?

Ich könnte mir vorstellen, auch wenn das für mich sehr schwierig ist, einen ganz konkreten Eindruck davon zu haben, dass mir deine Tätigkeit vermutlich auch Spaß machen könnte – also so Prozessoptimierung wäre tatsächlich ja auch eine mögliche Arbeitsstelle für mich später mal nach der Ausbildung. Konstruktion von Maschinen könnte mir in Zügen auch Spaß machen, da habe ich allerdings dann das Manko – vielleicht zielt darauf auch schon die nächste Frage dann ab – dass das teilweise zu stumpf ist oder teilweise zu determiniert schon ist, dass du da wirklich sehr wenig Entscheidungsspielraum drüber hast oder, dass in der Branche ja auch häufig Liefer- oder Bestellzeiten nicht eingehalten werden und du ständig nur unter Zeitdruck arbeitest. Generell sollte man schon eine Frist haben, bis wann man eine Arbeit erledigt hat, aber wenn man von Beginn an weiß bei einem Projekt, das werde ich nicht schaffen oder das werden wir nicht schaffen können, dann ist das eigentlich, finde ich, keine sehr befriedigende Arbeit, weil du die ganze Zeit gegen die Zeit arbeitest und dich dann sehr sehr abhetzt, um dann wenigstens noch einigermaßen den Anforderungen nachzukommen. Aber in Teilen ein Konstruktionsleiter gibt ja auch Arbeit weiter – das könnte mir auch Spaß machen.

- 11) Welchen Aufgaben gehen Bekannte in deinem Umfeld nach, die dir nicht gefallen würden?

Also zum Beispiel als Arzthelfer Termine entgegenzunehmen und mit den Leuten direkt im Kontakt zu stehen und generell auch Leute dann am Ende des Tages anzupacken. Sei es vielleicht auch in der Pflege, bei Leuten, die soziale Arbeit studieren. Was mir auch damals nicht so gefallen hat, war mein Nebenjob an einer Kasse im Baumarkt – das könnte ich auch noch nennen. Das hat mir nicht so einen Spaß gemacht, weil einfach häufig in meinen Augen die Leute mir persönlich zu unfreundlich waren, ich auch nicht gut damit umgehen konnte, wenn Leute unfreundlich zu mir waren – sowas macht mir einfach keinen Spaß und sowas möchte ich später dann auch nicht machen. Das war für mich halt eine Aufgabe die ihren Zweck erfüllt hat – also den Zweck, Geld zu verdienen und nach dem Abitur auch ein bisschen Beschäftigung zu haben. Von

daher war es in dem Sinne gut, aber jetzt in dem Sinne zufriedenstellend war es dann eben am Ende des Tages auch nicht.

Bezieht sich das soziale Miteinander für dich also nur auf Kollegen?

Also wenn du jetzt zum Beispiel im Vertrieb bist, hast du ja einen anderen Schlag Kunden, als wenn du an einer Kasse bist oder in einer Arztpraxis, weil da lernst du die Leute in ihrem Alltag kennen. Und im Alltag sind Leute anders drauf und häufig oder teils – was mir schon zu viel wäre – zu unfreundlich. Das Problem sehe ich also quasi in Privatpersonen und dass ich dann wahrscheinlich ganz schlecht freundlich bleiben kann und den Leuten ins Gesicht lächeln kann, weil ich mir dann doch in dem Moment mehr zutraue, als so den Kunden an der Kasse und ich mir denke, lass mich meine Arbeit machen, ich weiß was ich mache und ich mache das gut.

Beziehung zur Führungskraft

- 12) Inwieweit sollte das Verhältnis zu deiner Führungskraft von Kontrolle und von Vertrauen geprägt sein? Bitte begründe deine Meinung.

Das ist auf jeden Fall eher auf der Vertrauensseite, weil im besten Fall, wenn man dann eingestellt wurde, hat man so ein Verhältnis zu seinem Vorgesetzten, dass der einem ja auch die Arbeit dann zutraut. Das meinte ich eben, wenn man jetzt selber auch Arbeit weitergibt, an Leute, die in dem Sinne unter einem stehen, dass man da ja auch selber schon gucken muss. Traue ich denen das zu? Hat der die nötige Qualifikation, so eine Arbeit auszuführen? Wenn ich da aber der Meinung bin, jemand hat genügend Qualifikation dafür, wie dann eben auch im besten Fall der Vorgesetzte mir gegenüber, dann soll der mir auch insoweit vertrauen und sagen okay, ich gebe dem jetzt ein Projekt und ich bin mir auch sicher, dass der das gut macht. In gewisser Weise braucht man natürlich dann – also wie gesagt eher Vertrauensseite – Kontrolle braucht man natürlich auch ein Stück weit. Man muss ja schon kontrollieren, ob jemand seine Arbeit auch gut macht. Oder gerade auch am Ende sowas wie Qualitätsmanagement oder Qualitätskontrolle spielt ja auch immer eine Rolle. Das ist auch total berechtigt und total wichtig, weil Menschen machen klar auch einfach Fehler – das ist nicht einmal unbedingt böse gemeint, Leute zu kontrollieren in dem Sinne. Also vielleicht so im Verhältnis von 70:30 oder 60:40 für die Vertrauensseite.

- 13) Welche Bedeutung hat eine persönliche Ebene zwischen dir und deiner Führungskraft für dich?

Keine ganz so große Bedeutung, wie ich finde. Man sollte miteinander klarkommen und man sollte auch mal miteinander reden können – gerade, was eben Arbeitsaufgaben oder sowas betrifft oder irgendwelche Projekte oder Meetings. Allerdings persönlich definiere ich jetzt so, dass man wirklich über Privates dann eher redet, das ist glaube ich damit gemeint. Deswegen hatte ich auch gesagt eher unwichtig – man sollte miteinander klarkommen, wenn man sich in der Frühstückspause mal sieht, kann man auch mal ein Wort über Frau und Kind verlieren, allerdings im Großen und Ganzen finde ich, dass zu einem Vorgesetztenverhältnis schon so ein bisschen Professionalität gehört. Und demnach auch so ein bisschen Distanz tatsächlich dazugehören sollte, um auch klarzumachen, wer hat das Sagen. Das finde ich persönlich ganz wichtig. Also man sollte sich nicht völlig fremd sein oder abgehoben sein – auch zu den Leuten, die dann vielleicht wieder unter einem selber stehen – es sollte aber schon zu jedem Zeitpunkt finde ich klar sein: hier hat jemand noch die Oberhand. Deswegen ist ein persönliches Verhältnis jetzt nicht groß nötig, man sollte gut miteinander klarkommen und wenn man jetzt eine Firmenfeier hat, kann man auch mal miteinander reden, aber ich muss jetzt nicht da am Wochenende mit dem eine Wanderung unternehmen – das fände ich auch nicht angebracht.

Wie fändest du es, wenn gar kein informeller Kontakt bestehen würde?

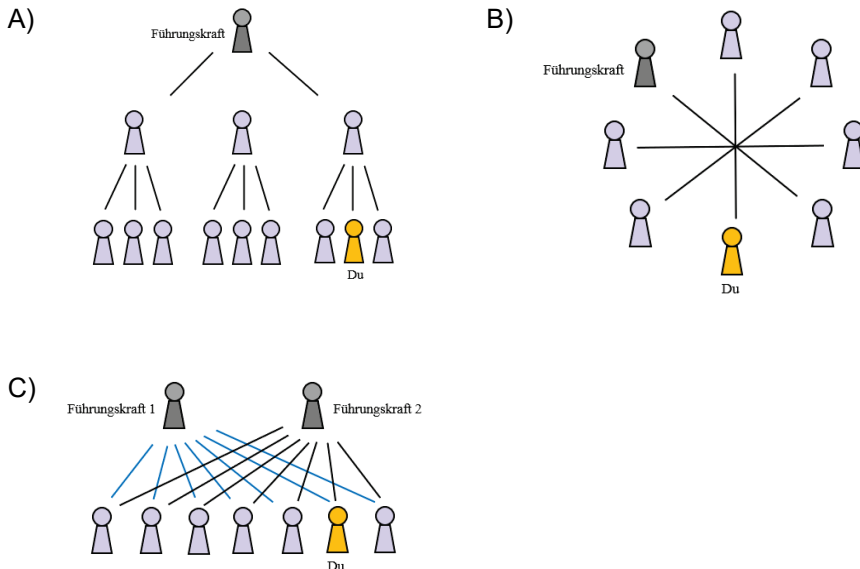
Ja ich glaube dann könnte man schnell ein falsches Verhältnis entwickeln, einfach weil man dann nur diese sture, starre, strenge Arbeitswelt zwischen sich hat, wenn man allerdings jetzt – wie gesagt, man braucht kein ausgeprägtes Verhältnis – in der Kaffeepause oder so zwei, drei Worte miteinander wechselt und einfach merkt okay, das ist auch letztendlich ein Mensch wie ich, der auch seine normalen Probleme hat und auch normal im Kopf ist, dann reicht das. Also ganz darauf verzichten möchte ich dann auch nicht. Also ab und zu nichts Großartiges, aber so ein ganz kleines bisschen, dass eben nicht nur die Arbeit zwischen einem steht und nicht nur E-Mail-Kontakt herrscht und man sich nie mal persönlich sieht. Das stärkt dann auch letztendlich dieses professionelle Arbeitsverhältnis wieder, weil man im Hinterkopf hat okay, wir kommen ja doch ganz gut miteinander klar und sonst hat man ja gar keinen Bezug zu der Person, ja wer ist denn das eigentlich? Das ist denke ich auch ein

Problem, gerade bei sehr großen Firmen – also klar ist es natürlich nicht so, dass der CEO an alle Leute dann die Arbeiten verteilt, sondern der hat auch wieder Leute unter sich und das clustert sich dann wie so ein Baum nach unten auf. Und da ist dann häufig glaube ich auch das Problem, dass viele Leute auch schon selber intern in Führungspositionen gar keinen Bezug mehr zur eigentlichen Hauptperson haben. Ich denke, das ist dann natürlich bei kleinen Unternehmen – da wäre mir das schon zu persönlich, aber in mittelgroßen Unternehmen denke ich ideal – also von der Größe her.

14) Welche Eigenschaften sollte die Führungskraft aus deiner Sicht haben?

Also das ist jetzt keine feste Reihenfolge, sondern einfach was mir einfällt. Empathie auf jeden Fall – man sollte sich in den Mitarbeiter hineinversetzen können, vielleicht auch wenn derjenige mal privat einen Schicksalsschlag erleidet oder generell auch sonst was hat, dass man vielleicht auch schon mit irgendwelchen persönlichen Problemen zu seinem Vorgesetzten gehen kann. Also natürlich soll das jetzt kein Seelsorger sein, aber wenn man irgendwie – die Frau ist im Krankenhaus und die Kinder brauchen einen Betreuer und bis du jetzt da deine Tagesstätte organisiert bekommen hast, brauchst du mal ein paar Tage Urlaub und das ist jetzt nicht im Vorfeld geplant gewesen, dann sollte man dafür ein offenes Ohr haben und so viel Empathie besitzen, um nicht zu sagen nein, du hast keinen Urlaub, du arbeitest morgen ganz normal. Dann natürlich Respekt – also Respekt allen gegenüber. Sei es jetzt der Zerspanner, der am Ende des Tages das Teil einspannt und bearbeitet – man sollte nicht so offen und extrem raushängen lassen, dass man über den Leuten steht. Man sollte natürlich trotzdem selbstbewusst sein – das ist denke ich der nächste Punkt – also selbstbewusst, das ist für mich dieser Punkt, aufrechte Haltung, gerader Blick, strikte klare Worte, eine ruhige Stimme, die aber gerade voraus geht, die gerade sagt, so ist das – das bewundere – oder was heißt bewundere – bei dem Praktikum habe ich das gemerkt – wenn du da Leute hast, denen hörst du es einfach schon an, wie die sich präsentieren, wie die sich verhalten, wie die sich artikulieren. Ausdrucksweise ist denke ich auch ein Punkt. Denen merkst du einfach an, das ist eine Führungsperson, der braucht sich dir eigentlich mit seiner Rolle konkret gar nicht vorzustellen, sondern es ist einfach klar, wenn da so jemand den Raum betritt, der hat hier das Sagen und der hat auch Ahnung – also Kompetenz natürlich auch als Eigenschaft.

15) Wie findest du die jeweilige Anordnung zwischen dir und deiner Führungskraft? Bitte sag zu jeder Abbildung ein paar Sätze.



Genau das ist das, was ich eben auch schon mal kurz angesprochen hatte. Ich fange jetzt einfach mal bei B an, auch wenn es nicht chronologisch ist. Das ist ja häufig in kleinen Unternehmen oder in Start-ups der Fall denke ich, dass die Führungskraft ganz normal im Arbeitsgeschehen mitarbeitet. Das finde ich glaube ich ein bisschen zu privat – also was heißt zu privat – zu persönlich. Das kann funktionieren, das kann auch gerade in den jungen Jahren Spaß machen, weil alle so gleichgestellt sind ja im Prinzip in diesem System. Für mich ist da aber das Problem, dass der Chef in meinem Vorstellungsbild immer noch so einen klaren Ton angibt – das mag hier auch funktionieren, aber hier kommt es für mich anhand der Graphik eher rüber, als wäre alles gleichgestellt und der Vorgesetzte würde Tätigkeiten wie jeder andere ausüben. Das würde ich eher als problematisch auf Dauer sehen, weil für mich eine Führungskraft eben eine Person ist, die vorausgeht und nicht mitgeht. Also die Anordnung würde ich jetzt nicht so bevorzugen.

Bei Abbildung C ist jetzt die Frage, ob Führungskraft 1 und 2 wirklich im Endeffekt gleichgestellt sind. Das ist denke ich in der Praxis schwierig so umzusetzen, aber sagen wir einfach mal das könnte so funktionieren und die wären gleichgestellt. Das kann funktionieren, allerdings, wie man ja hier auch schon sieht, anhand der Linien, kann es da auch schnell zu

Kommunikationsproblemen kommen, wenn man von Führungskraft 1 und 2 nicht unterschiedliche Dinge, aber halt Aufträge übermittelt bekommt – weil jetzt zwischen den beiden Führungskräften auch keine Linie ist, also da denke ich auch kein Austausch stattfindet. Heißt, es kann sein, du bekommst jetzt von der Führungskraft 2 einen dringlichen Auftrag, der bis nächste Woche oder nächsten Monat irgendwann fertig sein muss und du bekommst gleichzeitig von Führungskraft 1 – weil die weiß ja davon nichts – auch was ähnliches auferlegt und du kannst im Prinzip beide Aufträge nicht wirklich bearbeiten oder beide nicht erledigen. Also ein sehr schwieriges oder fragliches Modell so zu kommunizieren oder so eine Anordnung vorzunehmen, weil ich glaube einfach dieser Aspekt von – nicht Fehlinformation, aber zu viel Information und auch nicht geordneten Informationen denke ich, ist einfach zu schwierig und würde denke ich nicht funktionieren.

- C) Wie findest du es, wenn Führungskraft 1 für fachliche Themen zuständig ist und Führungskraft 2 für disziplinarische bzw. organisatorische Themen, d. h., übergeordnete arbeitsrechtliche Themen wie Gehalt und Urlaub?

Ja, das könnte dann wieder funktionieren. Sofern die natürlich einen anderen Aufgabenbereich haben. Dann würden dich auch nicht zwei Führungspersonen mit einer ähnlichen Arbeitsaufgabe belasten oder beauftragen. Sondern dann hättest du halt einfach andere Themengebiete – das ist im Prinzip ohne diese Zwischenebene ähnlich dann zu Graphik A und das würde dann denke ich schon funktionieren. Allerdings, für mich persönlich denke ich wäre es einfacher – im besten Fall habe ich zu meiner Führungsperson ein gutes Verhältnis – und da ist es denke ich einfacher, zu einer Person als zu zwei Personen ein gutes Verhältnis zu haben und dann weiß ich auch, wenn ich irgendeine Frage habe, dann richte ich mich damit an den. Und gerade am Ende des Tages gibt es ja auch häufig Überschneidungen bei irgendwelchen Fragen, ob das dann eher organisatorischer oder inhaltlicher Natur ist – dann könnte ich mir vorstellen, man wendet sich an eine Führungskraft und bekommt dann so blöd gesagt, das ist nicht mein Aufgabenbereich, wende dich bitte an den anderen. Oder dass die Führungskräfte auch untereinander mit ihren Abstimmungen und Entscheidungen nicht ganz einverstanden sind, dass sich der eine denkt, das hätte ich aber jetzt anders geregelt. Also in der Realität wird das ja denke ich schon teils so gemacht, dass

unterschiedliche Führungskräfte für unterschiedliche Aufgaben zuständig sind, allerdings – ich würde eigentlich eher auf Graphik A hinauswollen.

Weil das fehlt mir einfach in Graphik C – das ist, dass es eine Führungskraft gibt, die Leute unter sich hat. Zum Beispiel dann Leute, die sich um Organisation und Produkte wirklich kümmern und die dann wieder weitere Leute damit beauftragen. So ist ja diese normale Clusterung, diese normale Baumstruktur in einem Unternehmen. Das, denke ich, wird so am meisten auch verwendet und das ist denke ich auch am sinnvollsten. Weil dann ist eben gesichert, dass letztendlich immer noch die Führungskraft entscheidet, ich gebe die und die Aufgabe an die und die Leute ab und die operieren dann damit weiter in der nächsten Ebene, die einen dann selbst eben betrifft und der Baum würde sich dann natürlich noch weiter aufclustern wieder. Also ich fände es gut, wenn da nochmal eine Art Vermittlerperson zwischen mir und der Führungskraft ist. Auch wenn man bedenkt, man hat irgendwelche Fragen oder Probleme, wie auch immer – wenn dann da jeder den Chef fragen würde, dann wäre das ja eine unfassbare unmögliche Aufgabe für den, das zu bewältigen, wie jetzt vielleicht in Graphik C auch. Wenn sich jetzt alle Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fragen an die Führungskraft wenden, hat der überhaupt nicht die Kapazität dazu, auf alles vernünftig einzugehen. Du brauchst einfach Zwischenstufen, die eben Fragen abfangen und Aufgaben verteilen meiner Meinung nach.

Verhalten der Führungskraft

16) Wie oft würdest du dir Feedback wünschen?

Also aller spätestens natürlich nach einem abgeschlossenen Projekt, sofern jetzt ein Projekt nicht in irgendeiner kleinen Firma bedeutet, das ist nach einem Tag fertig. Sondern sagen wir mal ein Projekt, was zwei Monate geht, da möchte man natürlich auf jeden Fall Feedback zu haben. Häufig ist es denke ich auch üblich, dass man einfach schon mal Meetings einräumt, wenn man selber eine Frage hat oder selber irgendwie Bedarf hat, mit der Führungskraft zu sprechen und die in dem Zuge vielleicht dann auch einfach über den aktuellen Stand nochmal Feedback möchte. Vielleicht auch sowas wie – also manchmal ist es ja auch in Firmen üblich, dass du jeden Tag dokumentieren musst, woran du konkret gearbeitet hast. Dadurch ist es natürlich für eine Führungskraft immer

sehr gut einsehbar, wie weit du bist. Und irgendwann – also es gibt ja immer gewisse Fristen – bis dahin und dahin muss vielleicht der Teil der Konstruktion abgeschlossen sein – dann beruft man ein Meeting ein und bekommt dann natürlich auch ein Feedback dann dazu. Einen konkreten Zeitabstand – ich kann jetzt nicht von zwei Wochen sprechen oder von drei Wochen sprechen, wobei ich schon sagen muss, je nachdem um was es geht und in was für einer Position man selber sich befindet, sollte das vielleicht schon auch alle zwei Wochen oder jeden Monat einmal eingeräumt werden. Das muss ja auch nicht wahnsinnig lang sein. Dass die Führungskraft einfach nochmal aktuell informiert ist – Wie weit sind wir? Was ist der aktuelle Stand? Wie gut kommt man selber zurecht? Und man sagt auch okay, Sie sind ja gut in der Frist, bislang gibt es keine Komplikationen, es scheint, die Kosten sind im Rahmen, alles gut – haben Sie gut gemacht. Dann passt es ja auch wieder, da muss man ja jetzt nicht stundenlang gelobpreist werden für irgendeine Aufgabe. Und so Mitarbeitergespräche also zu mir und meiner Person vielleicht einmal im Quartal. Zu Beginn denke ich häufiger, als dann, wenn man wirklich eingearbeitet ist. Also wenn man jetzt zwanzig Jahre bei einer Firma ist, brauchst du jetzt nicht alle drei Monate zu hören ja, Sie machen sich immer noch weiterhin gut. Ich denke gerade im ersten Jahr oder nach der Probezeit, wenn man irgendwo neu anfängt, sollte man natürlich ein Gespräch haben, wo man gesagt bekommt, passt uns so, was Sie hier machen oder passt uns nicht, das passt uns gut, das passt uns schlecht, konkret. Also so in der Anfangszeit einmal im Quartal oder jedes halbe Jahr – aber jedes halbe Jahr könnte in der Anfangszeit schon ein bisschen lang sein, also vielleicht alle drei Monate – wie gesagt, muss ja auch nicht wahnsinnig lang sein dann. Und dann, wenn man ein paar Jahre in dem Unternehmen ist, dass dann auf ein halbes oder später auf ein Jahr zurückzuschrauben. Und dann irgendwann, ich denke Leute die zwanzig bis dreißig Jahre bei einer Firma sind, werden nicht einmal mehr ein Jahresgespräch haben, wie sie sich persönlich machen bei der Firma.

17) In welcher Form würdest du dir Feedback wünschen?

Also so Projektbesprechungen, wenn ein Projekt erledigt ist, schon persönlicher Natur. Sei es jetzt vielleicht auch über ein Zoom-Meeting, je nachdem wegen Homeoffice oder so, aber gerne Angesicht zu Angesicht – also was heißt gerne – ich fände es angebracht. Weil, es geht ja schon um ein Projekt, was man beendet hat, wo auch viel Zeit dann reingeflossen ist und natürlich auch interne Ressourcen – also halt einfach auch

Mitarbeiterressourcen am Ende des Tages. Sowas wie man sich macht, kann man denke ich auch ganz gut über einen Briefverkehr lösen. Also Bescheid geben, passt uns gut oder je nachdem, was man wirklich für das Unternehmen vollbringt, eine – ja, was heißt Danksagung, das ist das falsche Wort – aber im Prinzip ein schriftliches Danke oder eine schriftliche Erwähnung einfach, dass man in den letzten Monaten oder bei dem letzten Projekt sehr zufrieden mit der individuellen Leistung des Mitarbeiters war und dass man darauf gerne aufbaut so. Ich denke, das kann man auch sehr gut postalisch lösen und dann aber wirklich so ein konkretes Gespräch zu einem Projekt dann lieber von Angesicht zu Angesicht. Da bekommt man dann auch eine Reaktion vom Gegenüber mit und kann gegebenenfalls auch nachfragen, wenn sonst das Unternehmen nicht zufrieden mit dem war oder sich vielleicht auch rechtfertigen. Das ist einfach persönlich und stärkt vielleicht auch die Bindung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

- 18) Inwieweit würdest du in Entscheidungsfindungen einbezogen werden wollen?

Ja gut, es kommt natürlich auch da wieder darauf an, in welcher Ebene man sich befindet. Also auf welcher Ebene der Pyramide – der Hierarchie in dem Unternehmen. Also jemand, der am Fließband steht und Kartons faltet, sage ich mal, der braucht jetzt nicht mitzudiskutieren, ob man jetzt weiß ich nicht – als Werbemaßnahme irgendeine Busse bedruckt. Wenn man jetzt Leute hat, die – um das Beispiel nochmal aufzugreifen – in der Werbeabteilung arbeiten, dann sollten natürlich diese Leute schon darüber informiert werden, was denn jetzt konkret geändert wird. Oder sei es sowas wie, dass Kurzarbeit ansteht, dann sollten natürlich generell alle, die davon betroffen sind, auch darüber informiert werden. Also wenn mich etwas konkret betrifft, dann möchte ich vollständig mit einbezogen werden. Wenn ich jetzt in der Konstruktion arbeite und es geht um ein Werbeprojekt, dann habe ich damit nichts zu tun und muss auch da nicht einbezogen werden. Dann brauche ich da eigentlich nichts drüber zu wissen in dem Moment, weil es nicht mein Zuständigkeitsbereich ist und ich sowieso nichts Konstruktives dazu beitragen kann.

- 19) Inwieweit würdest du getroffene Entscheidungen von deiner Führungskraft erklärt bekommen wollen?

Das kommt darauf an, um was für eine Aussage es sich handelt. Wenn es sich zum Beispiel darum handelt, ich muss in Kurzarbeit gehen – Warum? Das möchte ich wissen. Warum? Ja, wir haben vielleicht nicht mehr die Aufträge wie vorher, wir können es uns vielleicht auch nicht mehr erlauben aktuell und müssen Mitarbeiterkosten einsparen zu einem gewissen Punkt. Das möchte man natürlich erklärt bekommen. Oder vielleicht auch, wenn die Abteilung von einem selber geschlossen wird oder da generell – jetzt nicht man selber, aber Mitarbeiter von der eigenen Abteilung entlassen werden. Dann würde ich mir schon wünschen, darüber in Kenntnis gesetzt zu werden – Weshalb denn? Das ist denke ich schon wichtig.

Wie sieht es mit Entscheidungen aus, die mehr in Richtung Tagesgeschäft gehen?

Ja, ich denke, das würde die Sache viel zu sehr verkomplizieren. Das ist auch, das hatte ich auch schon mal gemeint – eine Führungskraft muss auch dann schon mal Verantwortung übernehmen und einfach sagen okay, so machen wir das jetzt. Gerade wenn man irgendwas – vielleicht ein schnelllebiges Produkt hat oder in einer schnelllebigen Branche arbeitet – da kann man nicht immer alles rechtfertigen. Da muss man irgendwann mal eine Entscheidung treffen, die hat irgendeiner getroffen und dann ist das auch so zu akzeptieren und dann übernimmt da ja auch jemand die Verantwortung für. Selber möchte man ja auch, wenn man dann Arbeit weitergibt, auch nicht jedem erklären müssen, warum hast du jetzt diese Aufgabe bekommen und dein Kollege die? Das ist jetzt einfach so festgelegt worden und das gilt es jetzt einfach auszuführen. Also bei so Tagesaufgaben muss ich dann nicht eine Erklärung dazu haben. Da ist es einfach zielführender unter dem Zeitaspekt, wenn da auch schon mal einfach gesagt wird, das ist jetzt so und das wird jetzt so gemacht und gut ist.

Ausrichtung des Führungsstils

- 20) Wie findest du es, wenn die Führungskraft konstant ein bestimmtes Führungsverhalten an den Tag legt, unabhängig davon, wie die aktuelle Situation (Aufgabenbewältigung, Zeitrahmen, Mitarbeiter) aussieht?

Also Anpassung generell ist glaube ich schon wichtig. Was aber finde ich auch sehr wichtig ist, ist gerade von einer Führungsperson so ein

gewisses Maß an Konstanz vermittelt zu bekommen. Dass man einfach weiß, so ist mein Vorgesetzter drauf, so wird der sich verhalten. Und letztendlich muss das ja auch nichts Schlechtes sein, wenn ich jetzt ich sag mal einen strengen Vorgesetzten habe und es läuft jetzt gerade gut im Unternehmen, dann sollte der sich vielleicht insofern leicht anpassen, dass der jetzt nicht unbedingt dann noch viel strenger ist oder so streng wie immer, sondern dann auch mal was Positives sagt oder mal irgendwie jemanden hervorhebt, der besonders gute Arbeit gemacht hat. Aber das wäre denke ich eine zu komische Umstellung für die Mitarbeiter, jetzt eine ganz andere Art von Führungsstil auferlegt zu bekommen. Sondern man weiß, was man bekommt von seinem Vorgesetzten. Man weiß, der ist so – und so ist der schon immer. Man weiß dann auch im besten Fall wie man miteinander umzugehen hat.

Inwiefern spielt Zeitdruck, die Komplexität der Aufgabe und weitere Rahmenbedingungen eine Rolle für den Führungsstil?

Ach so, ja dann nicht. Natürlich wenn man jetzt irgendwas wahnsinnig Komplexes macht – beispielsweise, wenn jetzt irgendwelche Rohre für irgendwelche Leitungen produziert werden, dann muss natürlich nicht mit der Präzision daran gearbeitet werden, als wenn man beispielsweise für die Rüstungsindustrie irgendwelche Panzerrohre auslegt. Also da ist natürlich ein höheres Maß an Genauigkeit gefragt und auch weniger Entscheidungsspielraum. Da gibt es einfach – häufig natürlich in der Metallbranche Normen, die das festlegen und nach denen man sich dann richten muss und wo man generell schon wenig Spielraum hat. Wenn man dann einen sehr wichtigen Auftrag hat, sollte die Führungskraft vielleicht da auch nochmal strenger im Qualitätsmanagement sein oder strenger regulieren oder den Leuten den Entscheidungsspielraum doch bei so Sachen noch weiter abnehmen, als bei alltäglichen Situationen, was die Leute jetzt jeden Monat produzieren. Da kommt ja dann eine gewisse Routine rein – wenn du dann so Sonderaufträge hast, sollte man da natürlich auch nochmal was strenger sein als Führungskraft.

- 21) Welche Relevanz hat der einzelne Mitarbeiter und sein Schwierigkeitsempfinden für seine derzeit zu bewältigende Aufgabe für das Verhalten der Führungskraft?

Also die Führungskraft sollte natürlich jetzt nicht – also das kann man nicht von einem abverlangen – über eine 20.000 Mann große Firma bei jedem über den aktuellen Schwierigkeitsstand informiert zu sein – also

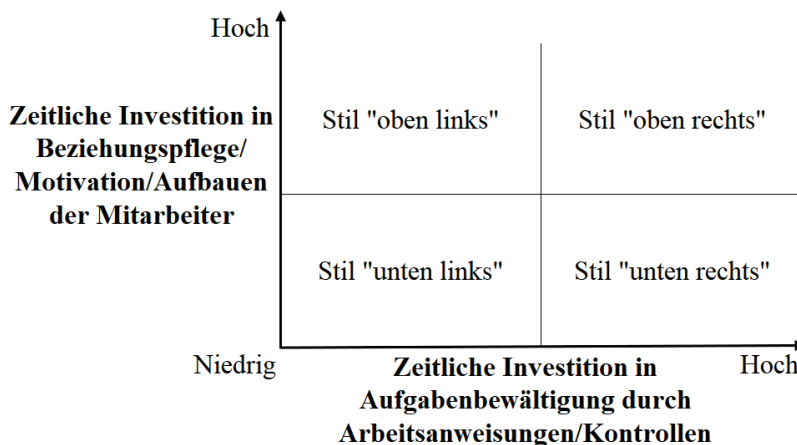
inwieweit jeder jeweils gefordert ist. Allerdings, über dann halt Unterposten, sollte man sich da schon immer mal eine Meinung einholen, inwieweit die Mitarbeiter da eben ausgelastet sind vom eigenen Schwierigkeitsgradempfinden her. Weil es unfassbar wichtig ist, um Fluktuationen von Mitarbeitern zu vermeiden – also in der Nachkriegszeit gab es eine unwahrscheinlich hohe Fluktuation, weil die Leute so wahnsinnig unzufrieden waren und möglicherweise auch aufgrund des Schwierigkeitsgrades einfach. Deswegen hat es die Führungskraft unbedingt zu interessieren – weil das Behalten von Mitarbeitern immer noch günstiger ist, als die Akquisition neuer Mitarbeiter. Gerade auch im Aspekt Einarbeitung und so. Deswegen sollte man da schon Wert drauflegen. Klar man kann wie gesagt nicht selber als Hauptführungskraft 20.000 Leute im Blick haben und wie die sich aktuell fühlen, allerdings über – also man hat ja dann Leute unter sich, die wieder Leute unter sich haben – dieser klassische Baum, der sich dann aufgliedert – darüber sollte man sich schon regelmäßig mal so einen Stand holen, wie zufrieden die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit sind und ob sie gut oder schlecht zurechtkommen. Weil es einfach für das Unternehmen selber gerade Thema Kosten – gerade Fluktuation von Mitarbeitern betrifft das Unternehmen schon. Da sollte man sich teils auch aus Eigeninteresse für interessieren – natürlich auch menschlich gesehen, aber eben auch aus reinem Eigeninteresse.

- 22) Inwieweit ist es deiner Meinung nach möglich und erfolgreich, sich als Führungskraft in den Mitarbeiter und sein Empfinden hineinzusetzen?

Möglich denke ich nahezu kaum. Vielleicht noch in Bezug auf die Leute, die unmittelbar unter einem stehen. Du hast einen Geschäftsführer, der hat jetzt plump gesagt fünf Ingenieure unter sich stehen und die haben nochmal jeder zwanzig Mitarbeiter unter sich – einfach, um mal so ein grobes Konstrukt zu haben. Möglich ist es für den Geschäftsführer vielleicht noch, sich in die fünf Ingenieure hineinzusetzen, weil er vielleicht selber mal eine ähnliche Position in der Branche vielleicht auch gehabt hat. Wenn man allerdings da konkret nie drin gearbeitet hat – gerade, weil dann auch jeder eh persönlich nochmal anders drauf ist – wie gesagt für mich – ich könnte mich schon nicht in jemanden hineinzusetzen der sagt, ich möchte morgens mein Gehirn in einen Spint legen und nicht nachdenken – da kann ich mich nicht reinversetzen, weil ich würde das für mich einfach eher als lästig empfinden. Daher ist es denke ich als Führungskraft gar nicht möglich, sich in alle hineinzusetzen, wenn man da nicht selber mal drin gearbeitet hat. Weil je nach Position

im Unternehmen, hat man natürlich auch vielleicht einen unfassbar komplexen Arbeitsablauf, den man selber mal gemacht haben muss, dass er nachvollziehbar ist. Und erfolgreich – generell wäre das denke ich schon erfolgreich, weil man dann selber mal gucken kann, wo kann ich vielleicht selber noch optimieren? Was läuft nicht optimal? Vielleicht gerade in der Montage sowas wie – das habe ich auch in der Uni gemacht – Greifraumoptimierung. Wenn man sowas selber mal erfahren hat und sieht okay, bei mir liegen jetzt die Schraubenzieher relativ weit oben – da muss ich jedes Mal nach oben greifen. Wenn ich das jetzt hundert Mal am Tag mache dann empfinde ich das ja selber schon als unangenehm. Dann ist das sicherlich für meinen Arbeiter auch eher unangenehm. Da ist aber natürlich dann auch immer das Problem der Individualität – dass jeder das ja auch anders wahrnimmt. Ein großer Mensch ist anders an einem Arbeitsplatz als ein kleiner Mensch. Ein kleiner Mensch denkt sich, ich kann mich hier auf den Stuhl nicht richtig hinsetzen, da komme ich nicht mit den Füßen auf die Erde und ein großer Mensch wird sich denken ich komme ja mit den Knien an den Tisch – das ist auch Mist. Deswegen ist es nicht möglich, sich in alle hinzusetzen und auch nur bedingt erfolgreich, weil es dann jeder individuell auch nochmal ein bisschen anders sieht. Aber es kann was bringen.

23) Welcher Führungsstil ist aus deiner Sicht langfristig erfolgreich und umsetzbar?



Ja, ich denke, da muss ich leider eine ziemlich langweilige Antwort geben und sagen, dass es vermutlich genau auf diesen Kreuzpunkt hinauslaufen wird, weil ein gesundes Mittel eben auch häufig einfach zum Ziel

führt. Man kann einfach nicht ein zu hohes Maß an zeitlicher Investition in Motivation und Aufbauen der Mitarbeiter legen – es ist bis zu einem gewissen Punkt absolut sinnvoll, um eben auch Fluktuationen der Mitarbeiter zu deckeln oder eben auch zu gewährleisten, dass mir die Mitarbeiter nicht regelmäßig abspringen, weil sie einfach mega unzufrieden sind. Ich kann es mir aber auch häufig als Unternehmen einfach nicht erlauben, allzu viel Zeit darein zu investieren, weil ich dann an anderen Punkten halt auch einfach Zeit verliere oder Ressourcen in Form von Mitarbeitern für andere Dinge brauche, dass die sich damit beschäftigen und man sich das einfach nicht erlauben kann, in einem sehr ausgeprägten hohen Maß auf Motivation und Aufbauen der Mitarbeiter zu achten. Und auf der anderen Seite die zeitliche Investition in Aufgabenbewältigung durch Arbeitsanweisungen und Kontrollen, auch vielleicht noch indirekt auf die Frage zu Vertrauen und Kontrolle abzielend. Da hatte ich auch schon gesagt, dass da der Punkt eher auf Vertrauen ist als auf Kontrolle. Kontrolle ist bis zu einem gewissen Punkt absolut sinnvoll, aber eben halt auch in einem hohen Maß wieder zu viel. Weil du verlierst zu viel Zeit dann an anderen Stellen und in einem niedrigen Maß wären das zu wenig Kontrollen. Du brauchst Qualitätskontrollen in der Fertigung oder so. Da kannst du den Mitarbeitern nicht vertrauen, dass die das richtig fertigen, weil Fehler passieren. Größtenteils wird natürlich hoffentlich alles stimmen, aber du kannst es eben nicht gewährleisten, deswegen braucht man Kontrollen. Deswegen kann man da nicht auf niedrig gehen, man kann aber auch nicht auf hoch gehen, weil dann müsste man überall kleine Zwischenetagen einführen und würde alles kontrollieren – die Mitarbeiter würden sich vermutlich auch sehr unwohl fühlen, weil sie das Gefühl haben, ständig überwacht zu sein und ständig wird alles auf das Penibelste überprüft. Dann würden zwar keine Fehler mehr passieren, aber die Mitarbeiter würden sich unwohl fühlen und vielleicht das Unternehmen wechseln wollen und man hätte als Führungskraft auch einen zu hohen zeitlichen Aufwand. Deswegen denke ich, dass da einfach so ein gesundes Mittelmaß – vielleicht am ehesten noch tatsächlich der – ja es ist schwierig, weil ich mich eigentlich schon für den Kreuzpunkt entschieden hatte. Vielleicht eher noch der Stil unten rechts, allerdings schon ziemlich weit oben – also kurz unter der horizontalen Linie dann. Weil die Kontrolle vielleicht dann nochmal ein ganz kleines bisschen mehr überwiegt, als Motivation und Aufbauen der Mitarbeiter, aber eigentlich denke ich ist der Kreuzpunkt ideal. Aber das meine ich im Prinzip mit diesem gesunden Mittel – du hast nichts von dem zu hohen Mehraufwand – das

ist im Prinzip – in der Uni kann man das damit vergleichen – man ist gut vorbereitet, man schreibt vermutlich eine 2.0 oder eine 1.7 – den Mehraufwand, den man noch hat, um dann eine 1.0 zu schreiben, ist die Sache nicht wert, weil man dann selber einen zu hohen zeitlichen Aufwand damit hat. So kann man das als Beispiel vielleicht eher noch verstehen, was ich damit meinte.

- 24) Gibt es aus deiner Sicht einen grundsätzlich überlegenen Führungsstil oder sollte die Führungskraft ein Spektrum an Führungsstilen abdecken können? Bitte begründe deine Meinung.

Also es kann halt nicht sein, dass es jedem – also deswegen ist vielleicht ein Spektrum sinnvoller – weil du ja unterschiedliche Mitarbeiter hast, die du unterschiedlich zu behandeln hast, im Prinzip auf ihre einzelne Aufgabe ja auch bezogen. Vielleicht, um nochmal das Beispiel mit den Panzerrohren zu bringen, weil es da auf absolute Maßgenauigkeit ankommt oder gerade Brennzellen für Atomkraftwerke – wenn sich ein Ingenieur jetzt damit beschäftigt, muss der ja anders behandelt werden als jemand, der in der Fertigung so kleine Plastikgussteile fertigen lässt in tausendfacher Ausführung. Da muss natürlich bei dem ersten Beispiel viel mehr Wert auf Qualität und Überwachung oder Kontrolle gelegt werden. Da musst du dann natürlich auch bei deiner Suche – also für die Stellenausschreibung oder spätestens dann bei dem Vorstellungsgespräch klarmachen, das und das ist wirklich konkret verlangt und eben auch einen Typ Mensch für so eine Arbeit finden, der dann eben sagt okay, ich werde jetzt hier total überwacht und habe hier eine mega verantwortungsvolle Rolle. Also der muss natürlich mit der immensen Verantwortung umgehen können und auch bereit sein, sich da eben kontrollieren zu lassen und das nicht als etwas Negatives wahrzunehmen, sondern zu sagen okay, ich habe hier halt eine echt wichtige Aufgabe und das muss kontrolliert sein, weil es einfach stimmen muss. Deswegen ist denke ich dann bei so Sachen ein Spektrum einfach sinnvoller.

- 25) Inwieweit siehst du in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter – auch in Bezug auf einzelne herausfordernde Aufgaben – die Verantwortung der Führungskraft?

Ja gut die Führungskraft kann jetzt natürlich nicht von Anfang an sagen – ist das jetzt für jemanden persönlichkeitsfördernd? Das kann die Führungskraft ja nicht von Anfang an wissen, das wird sich erst nach einer

Zeit zeigen. Und das müsste eigentlich auch wieder über Unterposten laufen – weil es können ja nicht 20.000 Leute zur Führungskraft rennen und jetzt mal ein Feedback geben, wie sie sich aktuell fühlen. Allerdings wäre es schon eine Möglichkeit über – das muss jetzt auch nicht mega regelmäßig stattfinden – aber über Feedbackmöglichkeiten, wie über eine Online-Befragung der Mitarbeiter, die man vielleicht mal von zuhause aus in 10 Minuten schnell machen kann zu sagen, was habe ich für einen Arbeitsposten in der Firma – vielleicht auch tatsächlich anonym – ich bin in der Fertigung aktiv, ich bin Zerspaner. Wie zufrieden bin ich auf einer Skala von 1 bis 10, was würde ich mir wünschen was sich verändert? Dass man da halt schon auch Ressourcen für freiräumt, also Ressourcen in Form von Mitarbeitern, die sich damit beschäftigen, weil es einfach wichtig ist. Es gibt da eben diese vier Grundprinzipien der Ergonomie, die im Prinzip die Arbeit optimieren. Also Arbeit muss ausführbar und erträglich sein und Arbeit sollte zumutbar und zufriedenstellend sein. Weil der Mitarbeiter wird bessere Arbeit machen, wenn er zufrieden mit seiner Arbeit ist. Und dadurch hat man da schon als Führungskraft eine gewisse Verantwortung für. Weil einmal wieder um den Mitarbeiter selber und dass er einem nicht abspringt. Ich stelle also lieber den Mitarbeiter, den ich schon angelernt habe zufrieden, der macht schon seit 10 Jahren eine gute Arbeit und wird auch die nächsten 15 Jahre gute Arbeit machen, als mir den zu vergraulen. Dafür sollten schon Ressourcen bereitgestellt werden.

Wenn der Mitarbeiter eine Aufgabe bekommen hat, die für ihn sehr herausfordernd ist – ist es dann die Aufgabe der Führungskraft, dass der Mitarbeiter die Aufgabe schafft und er ihn durch die Aufgabe weiterentwickelt?

Das kommt auch wieder auf den Typ an, der es dann wirklich macht. Generell bei vielen ja, aber wie gesagt, es gibt eben auch diese Leute, die morgens einfach ihr Gehirn im Spint lassen wollen. Wenn du denen eine herausfordernde Aufgabe gibst – die wollen das gar nicht. Wenn du aber – im Prinzip ist das, was ich sage jetzt nicht immer auf eine wirkliche Führungsperson bezogen, sondern auf diese Baumclusterung, dass der sich auf die nächst höhere Ebene beziehen kann und dann – deswegen meinte ich auch eben bei der Aufgabenverteilung, muss man dann auch selber, wenn man weiter Aufgaben verteilt sich kontrollieren, traue ich dem Mitarbeiter das zu? Entspricht das seinen Fähigkeiten? Und wenn ich aber meine okay, das geht halt nicht anders, weil wir haben gerade

niemand anderen, der sich damit beschäftigen kann und der kann das nicht optimal, dann ist es aber trotzdem sinnvoll, dem dann insoweit Hilfestellungen zu leisten, dass er es dann lernt, sich damit hoffentlich weiterentwickelt und das auch eher noch gut findet, dass er das lernt und in Zukunft natürlich auch einfach dann kann – das ist dann auch wieder ein Vorteil.

- 26) Wie empfindest du den Zustand, dass die Führungskraft lediglich eine Startinformation an die Mitarbeiter gibt und diese dann völlig selbstständig ohne weitere Führung arbeiten lässt?

Ich finde das sehr schwachsinnig, weil in einem gewissen Rahmen müssen Vorfisierungen stattfinden, weil das funktioniert sonst nicht. Ich beziehe das einfach wieder auf die Metallindustrie – du möchtest ein Getriebe bauen und hast fünf Ingenieure unter dir. Du sagst dem einen konstruier einen Keilriemen und das ist auch die einzige Startinformation, also nur wir benötigen einen Keilriemen. So wir wissen aber nicht wofür, ob jetzt für ein Auto oder für eine Windkraftanlage. Dann denkt der sich ja dann werde ich mal was für ein Auto konstruieren – der nächste konstruiert die Zylinder des Getriebes, dann für einen Rasenmäher Motor oder so – das funktioniert nicht. Also es muss ein gewisses Maß an Vorfisierung und nicht nur eine Startinformation geben, damit dann auch hinterher gerade bei Produkten, die zusammengesetzt werden, die im Prinzip dann in kleinere Arbeitsschritte unterteilt werden und hinterher als ein Produkt wieder zusammenkommen – da muss ja sowas stattfinden. Du kannst das ja nicht völlig frei auslegen.

Wie sieht es aus, wenn alle Vorfisierungen am Anfang genannt werden und dann wird auf Führung verzichtet?

Ich denke nicht, dass das reichen würde, weil man braucht auch schon mal so einen Zwischenstand. Und den muss sich die Führungskraft dann auch einholen. Man braucht währenddessen immer wieder Fristen – es kann sein, einzelne Teile brauchen länger als andere – einfach, weil Mitarbeiter sind da krank, sind hier krank oder so. Dann kann es auch sein, es muss einer tatsächlich mal sein Teilgebiet wechseln, weil es sonst einfach zeitlich nicht hinhaut oder es kommt ein noch dringlicherer Auftrag rein oder wie auch immer. Also deswegen dann auf Führung zu verzichten, bis das Endprodukt fertig ist, wird denke ich schlicht und ergreifend einfach nicht funktionieren. Weil du brauchst zwischendurch auch

schon mal Kontrollen und Überprüfung – Wie sind wir im Zeitplan und wie sieht es bei den einzelnen Stellen aus?

Schlussfragen

Inhaltliche Reflexion

27) Hast du noch Ergänzungen zu dem, was du bisher gesagt hast?

Ich glaube tatsächlich nicht, nein.

28) Wie wichtig ist Personalführung in der heutigen Zeit im Vergleich zu früher aus deiner Sicht?

Ich denke es ist wichtiger geworden, einfach weil – ich denke gerade primär an die Nachkriegszeit, wo die Leute einfach in Armut gelebt haben und dann auch tatsächlich arbeiten wollten. Zum Beispiel früher war ja die 6-Tage-Woche auch ganz normal. Das war dann glaube 1956 als die 5-Tage-Woche eingeführt wurde. Oder auch sowas wie eine Altersrente oder 1969 glaube die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. Sowas ist immer wichtiger geworden. Weil früher mussten die Leute einfach arbeiten, um Geld zu bekommen und hatten im Prinzip auch gar keine Wahl. Es gab ein Unternehmen, da hat man gearbeitet, man hat vielleicht einfach irgendeinen Beruf gelernt, den man eigentlich gar nicht lernen wollte, weil man jetzt nicht so die mega Möglichkeiten hatte. Heute hat sich das denke ich insoweit geändert – es macht eigentlich im besten Fall jeder das, was er auch möchte. Man hat eine unfassbare Auswahl an Unternehmen heutzutage und auch viele Leute, die eben gewisse Ansprüche stellen. Deswegen ist es denke ich viel wichtiger heute als damals gewesen. Weil sonst auch einfach die Fluktuation wieder zu hoch ist. Fluktuation bedeutet Kosten für das Unternehmen, Kosten sind schlecht, also brauche ich heute eine extra Abteilung, die sich mit Personal beschäftigt – Personalmanager, sowas brauche ich, sowas gab es damals in der Form glaube ich nicht. Da ist vielleicht mal einer durch die Lagerhalle gegangen und hat gefragt, ob alles gut ist, aber da hätte sich mal einer wagen müssen zu sagen, heute macht mir die Arbeit mal keinen Spaß so nach dem Motto. Das ist halt heute alles ganz anders.

29) Wie sieht der Zielzustand erfolgreicher Personalführung aus?

Das Ergebnis sieht im besten Fall so aus – ich wiederhole das einfach nochmal, weil ich es ja mal auswendig gelernt hatte: Arbeit muss

ausführbar und erträglich sein und sollte zumutbar und zufriedenstellend sein. Das heißt, das Ziel ist natürlich, dass diese Soll-Forderungen auch erfüllt sind – also Arbeit muss zumutbar sein, jeder muss morgens auf die Arbeit kommen können und sagen können ich fühle mich der Aufgabe gewachsen, ich traue mir das zu. Sei es jetzt in Bezug auf ich traue mir das zu, so viel Kraft zu haben, ich traue mir das zu, so viel Verantwortung zu übernehmen – das können ja ganz unterschiedliche Ausprägungen von Zumutbarkeit sein. Und eben zufriedenstellend – der Aspekt persönlichkeitsfördernd – das sollte das Ziel sein, weil die Leute werden dann in Zukunft einfach bessere Arbeit machen. Die werden ihrer Arbeit gerne nachgehen, die sind auch gerne in diesem Unternehmen, weil sie wissen, das bekommen sie an Führungsstil und sind einfach zufrieden und werden nicht abspringen. Sie werden gute Arbeit machen – bessere Arbeit, als wären diese Soll-Forderungen nicht erfüllt und einfach denke ich lange im Unternehmen bleiben. Das müsste doch eigentlich das Ziel von jedem Unternehmen sein. Deswegen gibt es auch denke ich heute diese Abteilungen, die sich mit sowas beschäftigen.

Reflektion des Interviews

30) Wie hat dir das Interview gefallen und warum?

Das Interview hat mir gut gefallen – ich finde es immer wieder interessant, sich da mal Gedanken drüber zu machen, weil man natürlich auch auf kurz oder lang selber davon betroffen sein wird. Also damit meine ich jetzt während der Ausbildung, also des Studiums, wahrscheinlich noch nicht so ausgeprägt, aber danach wird jeder mal im Arbeitsleben antreten und jeder wird mit Führungsstilen oder generell Führungspersonen konfrontiert werden. Deswegen ist es gar nicht schlecht, sich da mal Gedanken drüber zu machen. Wie möchte ich behandelt werden oder was gibt es so für Alternativen? Also wie können Leute ihr Unternehmen führen? Wenn man jetzt als erste Stelle irgendwo hinkommt denkt man vielleicht okay, so wie es hier gehandhabt wird, ist es überall. Deswegen ist es denke ich auf jeden Fall sinnvoll, sich mal damit auseinanderzusetzen. Was ist die gängige Praxis auch? Das mit den Graphiken fand ich auch echt interessant, wobei ich sagen muss, bei der zweiten Graphikfrage fand ich es schwierig, mit unten links, unten rechts, weil ich konnte mir da nichts so Konkretes drunter vorstellen, wie jetzt dann letztendlich der Führungsstil aussieht. Ein zwei Fragen waren vielleicht ein bisschen zu

lang, dass man erstmal einen Moment brauchte, die Frage richtig zu verarbeiten – da wäre es vielleicht in dem Zuge – falls du sowas irgendwann nochmal machst sinnvoller, hättest du mir einfach auch die Interviewfragen gegeben, weil dann hätte man selbst nochmal drüber lesen können. Also selber die Fragen als Interviewer vorlesen, aber dann dem anderen die Möglichkeit zu geben, nochmal nachzulesen. Auch, wenn man sich dann mal so reingeredet hat, dann zwei Minuten schon am Reden ist und dann wieder vergessen hat okay, was war der eigentliche Fokus der Frage? Dass man dann selber auf den Zettel gucken kann und sieht darum ging es nochmal konkret. Aber insgesamt fand ich es sehr gut und wie gesagt sinnvoll, weil es einen jeden betrifft und sich jeder mal mit sowas auseinandersetzen sollte.

Anhang H: Transkription Interview mit IP-D nach Leitfaden B

Datum des Interviews: 03.04.2022

Dauer: ca. 100 Minuten

Einstiegsfragen

Allgemeine Einstellung

- 1) Welche Aspekte sind dir hinsichtlich deines Berufs am wichtigsten?

Professionalität, Transparenz und Kommunikation und Kritikfähigkeit – das ist auch ein wichtiger Aspekt und das geht ja mit Kommunikationsfähigkeit einher, dass man stetig an seiner Arbeitsweise auch irgendwas verändern kann zum Guten hin. Also nicht, dass sich das Alte immer bewährt, sondern dass man auch offen für Neues ist. Ansonsten logischerweise der Lohn sollte stimmen, das wäre so ein Kriterium, das sollte schon mit meinen Vorstellungen übereinstimmen. Also für die Arbeit, die ich verrichte, möchte ich auch für mich den passenden Lohn haben. Wie viele Urlaubstage man hat und auch die Nähe zu meinem Wohnumfeld, dass ich nicht allzu weit fahren müsste. Weil ich möchte jetzt nicht Unmengen von Geld fürs Pendeln ausgeben und auch nicht so lange Zeit im Auto sitzen – das ist nichts, was mir Spaß macht. Vielleicht allgemein schon ein gutes Image der Firma, weil ich möchte ja auch die Firma vertreten oder ich werde ja die Firma vertreten als Angestellte und möchte da ja auch gewissermaßen für stehen und auch überzeugt sein von dem, was ich tue bzw. wofür auch der Betrieb steht. Und wenn ich mich jetzt damit überhaupt nicht identifizieren kann, aber das trotzdem irgendwie verkaufen müsste, dann wirkt das auch nicht mehr authentisch.

- 2) Was motiviert dich im beruflichen Kontext?

Das Team motiviert mich, weil – ich merke das auch jeden Tag bei mir, wenn die Arbeit – die kann halt noch so stressig sein, noch so blöde Patienten – wenn das Team stimmt und man weiß, man kann sich auf diejenigen verlassen, dann motiviert das auch. Das hat dann natürlich auch mit dem Chef zu tun, dass man weiß, man hat gute Strukturen erschaffen, um effizient arbeiten zu können, aber auch patientenorientiert arbeiten zu können. Ja, was motiviert mich – das Outcome natürlich. Also wenn meine Arbeit Erfolge erzielt. Wenn ich z. B. merke dem Patienten geht es besser dadurch, dass ich da bin, ist das natürlich auch eine Motivation.

- 3) Was würde dich langfristig so demotivieren oder psychisch belasten, dass du das Unternehmen verlassen wollen würdest?

Wenn die Meinung nicht gehört wird. Also wenn die Meinung der Mitarbeiter nicht gehört wird. Das ist auch bei uns gerade sehr sehr stark – da werden Arbeitsgruppen gegründet, gerade für Überlegungen, was man anders machen könnte für die Zukunft – wo man verbessern könnte. Das ist ein toller Ansatz, aber im Endeffekt haben wir das Gefühl, dass diese Arbeitsgruppe gar nichts bringt, weil das nicht gehört wird. Und das demotiviert. Also wenn man denkt, man hat gute Einwände, aber keine Gesprächsmöglichkeiten. Es wird kein Raum oder keine Zeit dafür geboten, das irgendwie zu äußern und selbst wenn, wird es auch nicht ernst genommen. Natürlich wenn auch einiges schief läuft – also, wenn wirklich aktiv Fehler passieren und die nicht – also die auch mit einem selber nichts zu tun haben – wenn man jetzt weiß ich nicht z. B. Versagen von menschlichem Handeln irgendwie in dem Beruf erlebt und man merkt es hat keine Konsequenzen, dann demotiviert das auch. Weil man dann auch nicht die Motivation hat, Beschwerde einzureichen oder den Mund zu öffnen, wenn irgendwas ist Gespräche zu suchen. Weil man dann von Vornherein ja schon kein Bock hat und man merkt das bringt nichts. Also generell das Thema Veränderungen ist da sehr sehr groß – das demotiviert, wenn es nicht zu einer Veränderung kommt. Allgemeine schlechte Laune – also, wenn es sehr unpersönlich ist im Miteinander. Also für mich persönlich ist das so – ich glaube da gibt es auch bestimmte Menschen und Kollegen, die das können – aber ich erwarte eigentlich schon, dass man auch ein bisschen – man muss ja nicht alles über einen erzählen – aber wenn man untereinander ein bisschen offener miteinander umgehen kann. Dass es generell ein angenehmes Miteinander ist – das ist mir auch sehr wichtig.

Flexibilisierung von Arbeit

- 4) Wie sehen für dich optimale Arbeitszeiten aus?

Da bin ich ja relativ – also ich bin ja im Schichtdienst – das ist ein Dreischichtdienst. Der geht von 6 bis 14 Uhr, dann von 13:30 Uhr bis 22 Uhr ungefähr und von 21 Uhr bis halb 7 so und das sind für mich eigentlich schon – also dadurch, dass ich im Schichtdienst arbeite, habe ich das nie so wirklich angezweifelt. Ich bin schon lieber flexibel mit den Arbeitszeiten, dass ich sage – also, wenn man jetzt auch sagt, ich würde

irgendwann im Bereich von 8 bis 16 Uhr arbeiten, würde ich bevorzugen, dass ich ein bisschen Gleitzeit habe und ich das auch ein bisschen selber einteilen kann, als jetzt wirklich nur schnurstrack von 8 bis 16 Uhr oder von 9 bis 17 Uhr – also jeden Tag das Gleiche, das würde glaube ich auch keinen Spaß machen. Also ich bin ein Fan vom Schichtdienst und von den wechselnden Arbeitszeiten – was aber auch anstrengend ist für den Rhythmus. Wir haben ja auch ziemlich viel mit den Spät-Früh-Wechseln zu tun, das ist halt auch anstrengend. Aber wenn man darauf achtet, wenn man das irgendwie geplant hinbekommt, dann bin ich da eigentlich eher ein Fan von Flexibilität und wechselnden Dienstzeiten.

Wenn du die Wahl hättest – also abgesehen von der Sinnhaftigkeit speziell in deiner Branche – würdest du dann weiterhin gerne im Schichtdienst arbeiten wollen oder lieber nach selbstgewählten flexiblen Arbeitszeiten?

Also wenn ich mir das ganz ganz komplett selber aussuchen könnte, dann würde ich glaube trotzdem weiter im Schichtdienst arbeiten tatsächlich – ich würde es weiter machen. Man hat in dem Sinne zwar keine Flexibilität, man hat halt da zu sein dann und kann jetzt nicht sagen ich komme heute eine Stunde später. Obwohl das ja auch – also es gibt ja nicht nur diese drei Dienste – wenn ich das jetzt gerade noch ausführen kann. Es gibt tausend verschiedene Dienste. Es gibt auch von 6 bis 14 Uhr, dann gibt es von 7 bis noch was, dann gibt es noch einen kurzen Dienst – das ist für die Teilzeitkräfte, der geht von 8 bis 14 Uhr, also nur 6 Stunden und dann gibt es auch noch einen kurzen Spätdienst von 16 Uhr bis 22 Uhr. Da gibt es relativ – doch die Möglichkeit, wenn man jetzt einen Termin hat z. B. ich habe einen Arzttermin am Mittag – ich kann nicht zum normalen Spätdienst kommen. Dann muss man halt aber immer gucken, dass es personell halt auch funktioniert. Wenn man sagt man hat jetzt nur zwei Leute und wir brauchen zwei Leute im Dienst, dann kann nicht der eine sagen ich komme später – so funktioniert das ja nicht. Wenn man aber sagt man hat vier Leute im Dienst und braucht rein rechtlich nur zwei, dann könnte man natürlich sagen okay, Arbeitsaufkommen ist aktuell nicht so hoch – du kannst später kommen. Da gibt es schon eine gewisse Flexibilität, aber auch eine gewisse Gefahr, wenn dann z. B. Krankheitsfälle sind – das habe ich auch fast miterlebt – eine Kollegin hat sich einen Tag vorher positiv getestet, da bin ich auch eingesprungen, d. h. mein Dienst wurde in einen anderen Dienst getauscht, dass da halt der Tag besser abgedeckt war. Also es ist eine bedingte

Flexibilität, das hängt dann immer von der personellen Situation ab. Aber grundsätzlich ist es abwechslungsreich. Also ich muss sagen mich hat das zum Glück auch noch nie so stark betroffen, dass ich jetzt private Termine absagen musste, weil ich viele Freunde auch über das Internet habe – die wohnen zwar hier aber wir zocken dann gerne und sprechen über das Internet miteinander. Deswegen bin ich da gar nicht so abgekapselt, wenn ich dann auch mal vom Spätdienst nach Hause komme und mich noch eine Stunde an den PC setze dann sozialisiere ich mich ja wieder automatisch so ein bisschen. Aber ehrlich gesagt kann ich mir schon vorstellen, dass sich meine Meinung da auch nochmal ändern könnte, wenn ich damit erstmal ein paar doofe Erfahrungen gemacht habe, dass ich echt eingeschränkt wurde in meinem Privatleben. Und ich meine es ist schon schade – das ist natürlich auch an Wochenenden – wenn ich dann Frühdienst habe bin ich ganz raus, dann kann man nicht mal eben feiern gehen oder so – das funktioniert dann halt nicht. Es ist schon schade. Aber ich denke mir auch auf der anderen Seite rede ich mir das immer so ein bisschen schön mit: Das ist meine Arbeit, ich verdiene damit mein Geld und ich habe mir den Beruf ausgesucht mit dem Schichtdienst. Also es ist eine Einbuße, die ich dann auch gerne mache. Aber gut, wenn das Leben ein totales Wunschkonzert wäre und der Schichtdienst nicht Bestandteil meines Jobs wäre, dann wären flexible Arbeitszeiten schon irgendwie besser. Im Büro dann sowieso.

- 5) Wie stehst du zur Verschmelzung von Berufs- und Privatleben – beispielsweise durch Homeoffice oder ein Firmenhandy?

Schwierig. Also wenn ich jetzt mal an Bürojobs auch denke, finde ich das grundsätzlich nicht verkehrt. Man muss halt nur echt wissen, wie man es abgrenzt. Also man muss es halt können und wollen – diese Verschmelzung bekommt glaube ich auch nicht jeder hin. Mitbekommen habe ich auch, dass Leute gesagt haben, ich stehe auf und ich ziehe mich nicht um fürs Homeoffice. Man setzt sich einfach an den PC und fängt direkt an zu arbeiten. Dass da dieser Grad zwischen Privatleben und Arbeit sehr schnell sehr schmal wird, sodass viele auch gesagt haben, ich ziehe mich jetzt an und mache mich schick und trinke einen Kaffee, so als würde ich gleich zur Arbeit fahren und dann setze ich mich an den PC – sodass man noch so ein gewisses Ritual hat. Aber das ist glaube ich auch nicht für jeden – also kann ich mir nur vorstellen. Und so ein Firmenhandy – das könnte bei mir schon eher in Frage kommen, so in Richtung Bereitschaftsdienst. Das ist auch schon in gewissen Bereichen

vertreten – bei uns zum Glück nicht, da bin ich ganz froh drüber. Das habe ich vor vier Jahren woanders schon mal gemacht und fand es immer anstrengend, weil man halt nie wusste werde ich jetzt angerufen oder nicht? Kann ich jetzt entspannen? Kann ich eine Serie anfangen oder was kochen? Das ist halt so ein bisschen auch seelischer Druck sage ich mal, wenn man nicht so richtig weiß, was auf einen zukommt. Also ich bevorzuge da schon die Trennung – vor allem in meinem Bereich, weil man ja sowieso schon viel mit dem Dienstplan auch hin und her springt – wenn einer krank ist, muss man den Dienst auch wieder auffüllen. Und da finde ich büßt man schon genug von seinem Privatleben ein – auch weil man ja die Wochenenden arbeitet, die so viele Leute frei haben, wo auch so viel meistens passiert am Wochenende. Deswegen würde ich persönlich lieber eine strikte Trennung wählen.

Hauptfragen

Arbeitsaufgaben

- 6) Welche Arten von Arbeitsaufgaben bearbeitest du am liebsten?
- Bitte nenne ein paar Beispiele und beschreibe was dir daran genau gefällt.

Also den administrativen Teil mache ich auch ganz gerne. Das fängt ja schon an, wenn der Patient ins Krankenhaus kommt, muss der – das macht aktuell noch eine andere Schnittstelle, das macht die andere Notaufnahme sozusagen – die nehmen die im System auf, die fragen nach den Hauptsymptomen, was jetzt das Problem ist, warum die kommen und dann werden die erstmal in den Wartebereich gesetzt und dann geht es halt weiter zur behandelnden Fachabteilung. Und dann kommen die Patienten auch irgendwann bei uns an. Das ist bei mir – wenn man sich das räumlich vorstellt – so ein kleines Büro, relativ zentral gestellt, für die erste Anlaufstelle für die Patienten. Und da haben wir einen riesigen Monitor an der Wand und mit einer Warteliste, wo die Namen aufploppen, wenn die Kollegen die Karte einlesen. Und das heißt du weißt genau, wer kommt und dann kann man sich eben schon die Papiere nehmen, die man braucht und z. B. Laboretiketten drucken. Man kann so ein Patientenarmband bereitlegen, man kann schon den Ärzten Bescheid geben, man kann gucken wie ist die räumliche Situation – wo bringt man den Patienten unter? Da haben wir eigentlich zwei Kollegen für, die dafür

eingestellt wurden und die machen das eigentlich. Aber wenn die krank sind, dann müssen wir das halt auch mitübernehmen. Und mittlerweile mache ich das auch ganz gerne, dass ich mich da wirklich aktiv hinsetze und sage okay, ich mache jetzt diese Aufgaben, diesen administrativen Teil und habe so ein bisschen mal kurz Pause von den Menschen – das ist auch mal ganz angenehm zwischendurch. Ansonsten die Akutbehandlungen von den Patienten, also wenn jetzt ein akuter Notfall kommt, bin ich auch ganz gerne mit dabei, weil es einfach sehr schnell geht und sehr effizient ist und da in der Regel auch gut kommuniziert wird und jeder genau weiß, was zu tun ist. Deswegen mag ich so Notfälle an sich ganz gerne, weil das sehr schnell von statten geht. Die Patienten kommen, die werden behandelt, irgendwas wird gegeben an Medikamenten, es wird geguckt wie geht's denen, was können wir jetzt tun, dann gibt es evtl. noch eine Bildgebung, d. h. so den Patienten kurz begleiten, in der kompletten Behandlung, die sich normalerweise bei uns leider manchmal über zwei, drei, vier Stunden zieht. Das alles in eine halbe Stunde gepackt. Das ist halt actionreich, das macht Spaß und ist effizient und deswegen mache ich das auch ganz gerne.

Also bei dem administrativen Teil z. B. auch so ein bisschen den Überblick behalten. Weil ich bin auch eine sehr schnell vergessliche Person, deswegen mag ich die Notfälle wahrscheinlich, weil das ein sehr kurzer Zeitraum ist, wo ich wenig vergessen kann. Also da kann ich mir das meistens noch merken in diesen Notfällen und deswegen komme ich damit gut zurecht. Bei dem administrativen Teil mag ich das halt, weil ich so ein bisschen den Überblick behalten kann über die Gesamtsituation und da auch so ein bisschen die Kollegen koordinieren kann und mich selber auch gut koordinieren kann. Zum Beispiel wenn ein Notfall kommt und es sind genug Kollegen bei dem Notfall dabei, bleibe ich bei dem administrativen Teil und informiere dann z. B. das Labor über die Blutproben, die reinkommen, dass wir die schnell brauchen die Ergebnisse, ich sage vielleicht noch einem Arzt Bescheid, wenn klar ist, der Patient geht auf die Intensivstation. Dann macht man für die Intensivstation soweit alles fertig. Man kümmert sich so ein bisschen drum herum, dass alles noch geschmeidiger läuft und deswegen mache ich das ganz gerne – damit es halt wuppt, damit es funktioniert.

- 7) Welche Arten von Arbeitsaufgaben bearbeitest du nur ungern?

- Bitte nenne ein paar Beispiele und begründe weshalb dir das nicht gefällt.

Das ist ganz unterschiedlich – das kommt ganz auf den generellen – also wie die letzten Stunden auf der Arbeit waren an. Aber dann mache ich manchmal so Patientenfahrten also zu Untersuchungen, zum CT, zum Röntgen ganz ungerne. Dann noch Stationsarbeit. Wir haben an der Notaufnahme eine Übernächter-Station. Die hat den Sinn und Zweck, dass wir die Stationen entlasten und auch Leute, die nur eine Nacht bleiben sollen, überwachen. Da sind auch nur acht Betten. Das mache ich schon mehr ungerne als gerne sage ich mal. Einfach, weil es nicht so spannend ist, weil man da halt nicht so den Verlauf sieht. In der Notaufnahme werden die Patienten ja behandelt, bekommen Medikamente gegen akute Beschwerden und dann haben wir evtl. eine akute Besserung oder nicht. Und auf Station bekommen die Patienten halt ein Bett und pennen. Da passiert einfach nicht so viel.

Ja also noch zu den Fahrten – es kommt halt auf meine Auslastung drauf an. Wenn ich jetzt z. B. den ganzen Tag nur gesessen habe, weil kein Patient kommt und dann ist meine Patientenfahrt, dann mache ich die auch lieber, als wenn ich schon den ganzen Tag herumgerannt bin. Und dann nochmal zwei Etagen herunterzurennen mit dem Patienten – der vielleicht 140 kg wiegt – das schiebst du auch nicht mal eben so mit diesen klapprigen Tragen, die wir dahaben. Ach ja und Bestellungen, die mag ich gar nicht. Du musst halt einfach gucken wie ist der Bestand? Du machst das im Nachtdienst, weil man da in der Regel am meisten Zeit auch für hat. Da gibt es die Apotheken-Bestellung also mit Medikamenten, dann gibt es die Sachbedarfs-Bestellung für z. B. die Sauerstoffbrillen oder irgendwelche Verbandsmaterialien, solche Sachen eher. Und zweimal in der Woche gibt es dann Apotheken-Bestellungen und zweimal in der Woche gibt es auch die Sachbedarfs-Bestellungen – d. h. du hast viermal in der Woche Bestellungen. Und wenn du vier Nachtdienste hast, setzt du dich immer dahin mit Stift und Zettel und darfst erstmal die Schränke durchwühlen oder die Tablettenschachteln angucken – oh da sind nur noch zwei drin, aufschreiben, ins System und eingeben – das ist nicht meine Lieblingsaufgabe, da gibt es schon Schöneres.

Was stört dich denn an den Bestellungen?

Schwierig, weil jetzt mal als anderes Beispiel dazu: Wir haben in jedem Untersuchungszimmer so Schränke, da haben wir so Medikamente drin

in der obersten Schublade. Und in einem Nachtdienst habe ich mich echt mal dahingesetzt und diese ganzen Schubladen neu organisiert – aber komplett neu, also nach Sinnhaftigkeit und Methodik habe ich die Medikamente organisiert. Und das finde ich halt toll, das mag ich voll. Also das hängt nicht davon ab, dass es nicht patientennahe Tätigkeiten sind, sondern ich glaube einfach dieses Gucken und Zählen. Das ist schwierig, weil ich halt eben andere Sachen ganz gerne mache, die vielleicht auch ähnlich zu sein scheinen. Aber ich glaube, das hat auch damit zu tun, wenn man es dann halt machen muss, dann habe ich da kein Bock drauf und nicht, wenn ich das machen möchte. Und in der Regel muss man es halt machen, weil sonst kommen halt keine neuen Tabletten an, das ist halt blöd. Vielleicht liegt es daran, dass dieser Bestellprozess einfach sehr monoton ist. Weil du weißt halt genau, wo du was suchen musst und wo du was bestellen musst – es ist halt relativ klar strukturiert und man hat da auch keinen eigenen Spielraum logischerweise. Du kannst ja auch nicht sagen, ich bestell jetzt so viel, wie ich will, weil du musst es ja auch irgendwo lagern können. Das ist wirklich sehr monoton und immer das Gleiche.

- 8) Wie viel Entscheidungsspielraum bzw. Arbeitsanweisungen hast du in Bezug auf deine Aufgaben am liebsten?

Also auf einer Skala von 1 bis 10 – wenn 10 komplett durchstrukturiert ist und ich habe keinen Spielraum und 0 ist ich kann alles machen, was ich will. Dann würde ich schon eher über 5 sowieso gehen, weil mehr Freiraum bedeutet auch mehr Individualität für den Patienten, aber auf der anderen Seite bedeutet es auch eine höhere Fehlerquote, weil der Mensch ja auch denkt, er handelt immer richtig. Aber der denkt ja nicht immer unbedingt genau das, was richtig ist oder was alt ist, ist nicht immer richtig – nur weil man das schon immer so gemacht hat. Ich würde dem Ganzen schon so eine 6 oder 7 geben – vielleicht eine 7 sogar eher, weil dann kann man sich auch nicht rausreden. Das haben wir nämlich auch gerade – also genau dieses Prinzip des Handlungsspielraums – da die Kollegen von der chirurgischen Notaufnahme sehr praktisch denken. Die denken sich der Mensch kommt wegen einem Bruch und den richten wir oder der hat sogar eigentlich gar keinen und dann geht er nach Hause oder bleibt hier und wird operiert. Aber man muss halt irgendwo mittlerweile gewisse Strukturen denen auch einflößen, da müssen die sich drauf einlassen, dass nicht jeder machen kann, was er will. Weil so denken die: ach der Mensch, der hat doch nur einen Bruch, da schreibe ich

kein EKG, da nehme ich kein Blut ab, da messe ich keine Vitalzeichen – was aber nötig ist, wenn du jetzt eine 80-jährige Omi mit einem kranken Herz vor dir liegen hast, die halt zufälligerweise auch gerade einen Bruch hat. Da musst du halt auch gucken okay, ich muss den Menschen als Ganzen versorgen – ich brauche da klare Strukturen. Und da sind wir auch gerade dran zu überlegen, wie bekommen wir das hin, dass wir Standards und Arbeitsanweisungen erstellen, sodass man da eine einheitliche Linie hat. Deswegen bin ich da eigentlich ein sehr großer Fan von, dass man dann nicht zum Nachteil der Arbeitsqualität irgendwelche Fehler macht oder irgendwelche Sachen nicht macht, weil man selber als Mensch denkt, das ist ja nicht nötig, obwohl in eine Behandlung von einem Patienten oder ich sag mal in Arbeitsabläufe ja viel mehr Leute eingeweiht sein sollten eigentlich.

- 9) Wie findest du den Gedanken, die Verantwortung für Arbeitsaufgaben und ggf. auch Personen zu tragen?

Ätzend. Also ich muss ja auf mich achten, ich muss ja auf die Patienten achten, aber dann noch auf Kollegen zu achten, das fände ich irgendwie echt ätzend. Also – nein, das fände ich blöd. Weil ich glaube mich persönlich würde das überfordern – aktuell noch. Vielleicht, wenn ich mehr Erfahrung habe – weiß ich nicht. Aber aktuell zu meinem Stand – ich vergesse ständig irgendwelche Dinge – nach einem Dienst ist mein Arm vollgeschrieben mit Notizen, weil ich sonst alles vergessen würde. Ich mache meine Arbeit gut – das weiß ich, aber ich kann nicht noch auf andere achten – das funktioniert für mich nicht. Ich kann mich auch selber nicht als Leitungsposition sehen, weil ich da nicht den Blick für hätte glaube ich auch. Ich würde das vergessen oder ich würde da einfach nicht so stark drauf achten, wie es vielleicht sein müsste. Und wegen der Verantwortung für Arbeitsaufgaben – wenn da jetzt ein Patient XY ist und ein Arzt kommt und sagt gib Medikament XY. Das finde ich okay. Es ist ja 80 Prozent meiner Arbeit. Finde ich auch vollkommen in Ordnung, damit kann ich umgehen, weil ich weiß okay, ich habe das zu machen und das mache ich auch. Da habe ich keinen Einwand gegen, das nehme ich so hin und dann wird das erledigt. Oder als Beispiel noch – in einer Notfallsituation, wenn da jetzt ein Patient ist und da ist ein Arzt und da bin ich und da sind zwei Kollegen, die vielleicht noch nicht so lange dabei sind, wie ich. Dann fände ich das gar nicht so schlimm. Aber wenn ich mich jetzt als Leitung vorstellen würde, würde ich das nicht gerne machen, weil ich nicht die Verantwortung für das Team haben will. Also ich

bin gerne Teil des Teams und trage zu einer Besserung bei, aber das hat auch wieder damit zu tun, wenn ich es dann machen muss und der Verantwortliche dafür bin, dann habe ich glaube ich zu große Angst zu scheitern oder irgendwelche Leute nicht zufriedenzustellen, als dass ich das machen wollen würde. Also dann eher nur so in einem Team mit unerfahreneren Leuten Initiative zeigen, aber nicht konkret dafür eingestellt sein, die Verantwortung oder Leitung zu haben.

- 10) Welche Aufgaben bearbeiten deine Kollegen oder Bekannte in deinem Umfeld, die du auch gut finden würdest?

Ich mag meinen Job sehr gerne und ich würde den für nichts auf der Welt eintauschen wollen, deswegen fällt mir das gerade ein bisschen schwer. Ich muss gerade dran denken, was Menschen in meinem Umfeld machen. Also mein Papa ist Buchhalter, da könnte ich das Kotzen kriegen. Man hat Tabellen, wo man was ausrechnet – die ganzen Finanzen im Blick haben, Gespräche über die Jahresplanung und Zwischenberichte und Jahresberichte – der ganze Driss. Also was halt wirklich nur finanziell ist – da hätte ich keinen Spaß dran, weil das tatsächlich – das hat ja nur was mit Zahlen zu tun und das wäre mir zu eintönig. Und ich kann auch nicht lange stillsitzen, deswegen eigentlich alles, was viel mit auf dem gleichen Platz sitzen zu tun hat – das funktioniert nicht für mich. Aber wenn ich jetzt auch wirklich drüber nachdenke – dieses Praktikum im Bereich Mediengestaltung – auf lange Sicht – nein. Ich sitze ja schon zuhause viel vor dem PC und dann noch auf der Arbeit vorm PC zu sitzen nur – da würde ich auch Pimpfellen kriegen. Ich dachte gerade noch so ein bisschen an den Kundenvertrieb, aber dann – muss halt natürlich auch eine Firma sein, womit man sich identifizieren kann. Wenn man sagt okay, ich stehe für das, was ich verkaufen will, dann kann ich mir das auch vorstellen, dann würde mir das auch gefallen.

Warum würde dir der Vertrieb gefallen?

Ich glaube, weil man mit vielen Leuten ins Gespräch kommt. Das ist natürlich auch wieder ein bisschen abwechslungsreicher, weil man ja verschiedene Sachen an verschiedene Menschen verkaufen will. Und das ist ja auch – je nachdem, wo man arbeitet und welche Position man hat – mit Reisen verbunden oder mit Geschäftsessen oder so. Also man hat da einfach so ein bisschen ein bunteres Angebot an Arbeit, als nur an der gleichen Stelle zu sitzen die ganzen acht Stunden.

11) Welche deiner Aufgaben würdest du an deine Kollegen abgeben wollen und warum?

Da gibt es auch wieder keine konkreten – das ist echt immer unterschiedlich, je nachdem, wie der Tag so läuft. Also manchmal gibt es Tage, wo ich diese Patientenfahrten zur Diagnostik gerne abgeben würde oder abgebe auch manchmal – wo ich dann auch sage hör mal, hast du gerade Lust zu fahren? Ich kann auch, aber wenn du auch möchtest, kannst du den Patienten zum CT bringen. Solche Sachen, weil das auch einfach mit der Anstrengung zu tun hat. Wenn ich schon in den letzten acht Stunden übelst gerannt bin, habe ich da auch keinen Bock mehr drauf. Wenn wir Schichtwechsel haben – also der Schichtwechsel beginnt ja immer mit einer Übergabe von dem Dienst, der gearbeitet hat, logischerweise an den nächsten Dienst. Wenn danach noch Patienten kommen in die Notaufnahme, die behandelt werden möchten, übernimmt man das aus Kollegialität ja, aber Lust darauf habe ich nicht. Und manchmal gebe ich das auch ab, dann frage ich den Folgedienst: wäre das nicht sinnvoller, wenn ihr die Patientin jetzt aufnehmt, damit ihr die auch kennt? Also an sich den reinen Schichtwechsel mag ich, das ist wie so ein Ritual, der Start in den Arbeitstag, da setzt man sich hin und kommt mit den Kollegen ins Gespräch, wie der Dienst so war – deswegen mag ich die eigentlich ganz gerne. Aber was danach kommt, wenn wir jetzt zum Beispiel noch eine halbe Stunde oder eine viertel Stunde offiziellen Dienst haben, sind aber schon fertig mit der Übergabe – dann geht man ja nicht einfach nach Hause, weil man hat ja noch Dienst. Und in dieser Zeit kann es halt sein, dass der Rettungsdienst mit einem Patienten kommt, den man noch behandeln muss, weil der gerade dringlich ist. Und da – je nachdem, wie die – also z. B. ich habe Frühdienst an dem Tag und noch eine viertel Stunde zu arbeiten und der Spätdienst ist aber auch schon komplett da und wir haben die Schichtübergabe und alles fertig und dann kommt jetzt noch ein Patient – den würde ich ungerne behandeln, weil ich eigentlich für mich jetzt schon das Ritual hatte, Schichtübergabe – ich gehe jetzt nach Hause und nicht ich muss jetzt noch arbeiten und bin wieder im Gefühl von mitten im Dienst. Aber das ist – da gibt es tatsächlich keine einzig klare Tätigkeit, die ich immer abgeben würde oder wollen würde. Wobei okay, vielleicht die Bestellungen – wenn ich die für immer abgeben würde – ja doch. Dann nehmen wir die, dann kommen die weg für mich.

Beziehung zur Führungskraft

- 12) Inwieweit sollte das Verhältnis zu deiner Führungskraft von Kontrolle und von Vertrauen geprägt sein? Bitte begründe deine Meinung.

Okay, Kontrolle – Kontrolle ist wichtig, aber nur bis zu einem gewissen Grad. Also es sollte nicht nur auf Kontrolle beruhen. Es sollte – ich finde so eigentlich 50/50 Kontrolle und Vertrauen sein, weil man ja auch wissen muss okay, das Team, auf das kann ich mich verlassen und das, was ich meinem Team mitgebe an Strukturen, wie ich meine Arbeit gerne – wie ich das sehen will, dass die das machen, muss ich ja auch wissen, ich kann drauf vertrauen. Weil mein Chef sollte sich ja nicht nur damit beschäftigen die anderen zu überprüfen und zu kontrollieren, weil der hat ja auch noch andere Aufgaben. Da aber halt auch zu wissen, dass das konstant bleibt und dass es auch so weiterläuft und nicht nur ich kontrolliere das einmal und nie wieder, sondern ich vergewissere mich immer mal wieder, dass das funktioniert. Deswegen so 50/50 ist eigentlich gut, also ein guter Mittelweg zwischen beidem. Weil wir hatten auch das Paradebeispiel einer kontrollsüchtigen Chefin, die aber vor einem Jahr gegangen ist – da sind alle sehr froh gewesen. Nur man merkt halt jetzt auch die Narben der starken Kontrolle dieser Frau, also das spürt man wirklich sehr. Weil jetzt das Gegenteil passiert – das ganze Team – also das war die Pflegedienstleitung, also die Chefin der ganzen Pflege des Krankenhauses von den ganzen 2000 Mitarbeitern. Sehr kontrollsüchtig, sehr kontrollvernarrt diese Frau. Man konnte die jederzeit anrufen, die ist immer rangegangen ans Telefon – es sollte immer alles über ihren Dienstweg laufen und nicht selbstständig gehandelt werden – darauf war die nicht sehr bedacht. Weil es halt auch ohne sie nicht mehr funktioniert hat, d. h. sie hat ihr Team von sich sehr abhängig gemacht und das selbstständige Handeln und Denken sehr eingeschränkt. Und deswegen spüren wir alle, dass nur Kontrolle absolut verkehrt ist. Man hatte einfach auch das Gefühl, dass man den Gegenpol nicht bekommt, also Vertrauen nicht bekommt. Dass sie nicht denkt, dass wir auch fähig sind, gewisse Dinge selber zu klären. Und jetzt haben wir einen neuen Chef, der ist sehr auf Vertrauen bedacht – also wirklich sehr auf Vertrauen. Und weil dieser Wechsel von sehr starker Kontrolle zu sehr starkem Vertrauen ziemlich krass ist, denkt halt jetzt jeder er kann machen, was er will. Und das hat keine Konsequenzen, weil uns vertraut wird. Und das finde ich – also das führt ungewollt zu Kontrollverlust der Mitarbeiter, aber extrem halt, dass halt jeder wirklich denkt, er kann machen, was er will

und es hat wirklich überhaupt gar keine Konsequenzen, weil ja alles tutti ist und irgendwie läuft der Laden ja. Aber wie er läuft und wie zufrieden die Mitarbeiter sind, ist halt mal dahingestellt. Und deswegen finde ich beide Extreme schwierig, aber an sich gut. Nur man muss halt wissen, wie man es einsetzt, deswegen 50/50 wäre das Sinnvollste.

- 13) Welche Bedeutung hat eine persönliche Ebene zwischen dir und deiner Führungskraft für dich?

Also auch wieder Vertrauen, dass man auch wegen Belangen zum Chef gehen kann. Dass man das Gefühl hat, man ist willkommen oder man weiß, woran man ist und welchen Standpunkt man hat. Wir sind mit unserer Stationsleitung z. B. alle sehr gut miteinander. Wir sind jetzt nicht befreundet, wir treffen uns auch in der Regel nicht privat – nur ich glaube einmal hatten wir so ein kleines Team-Essen mal so miteinander. Aber das ist ein ganz guter Grad, weil man halt genau weiß, woran man bei ihr ist. Man weiß, ich kann deswegen jetzt zu ihr kommen – wenn man mal einen schlechten Tag oder schlechte Laune hat, dann versteht man sich gegenseitig ein bisschen besser und kann das daran festmachen – das ist jetzt gerade nicht mein Bier, sondern sie hat persönliche Belangen, ist heute ein bisschen zickiger, ist heute mit dem falschen Fuß aufgestanden. Das funktioniert in der Hinsicht schon ganz gut und das ist – ich glaube das muss nicht mal sein, dass man solche Sachen weiß – also ich glaube auch, wenn man keine persönliche Bindung zu seinem Vorgesetzten hat, kann man sowas auch erschaffen, aber da muss man halt wirklich ganz ganz klar kommunizieren. Aber an sich, dass es halt schon das Miteinander fördert, ist da glaube ich von großer Bedeutung.

Ich formuliere die Frage noch etwas anders: Wie findest du informellen Kontakt, sprich dass du mit deiner Führungskraft über Themen sprichst, die nicht die Arbeit betreffen?

Erfrischend manchmal – also, wenn man auch mal andere Themen als nur die Arbeit hat. Das ist ganz angenehm. Vor allem halt auch in der Pause, wenn man sich hinsetzt und zusammen was isst, da mal irgendwas anderes einfach mal zu haben, worüber man sich auslassen kann, worüber man quatschen kann, ja. Das darf halt nur nicht Überhand gewinnen. Aber ich finde es ganz angenehm. Es ist einfach nett, weil man sich dann auch sympathisch ist und es schön ist, wenn man miteinander über gewisse Dinge reden kann. Die ist halt auch ein offenes Buch, die

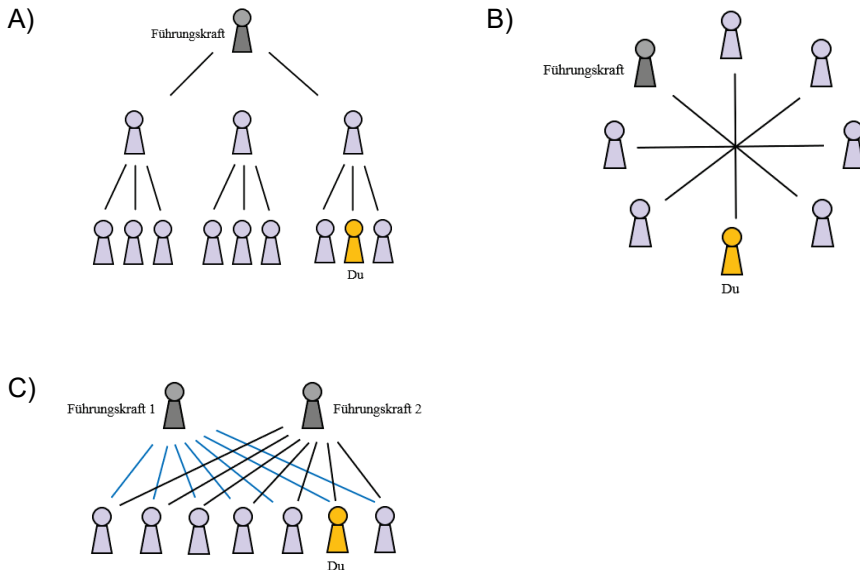
schämt sich für nichts und deswegen ist es echt lustig – man lacht viel und es macht Spaß.

14) Welche Eigenschaften sollte die Führungskraft aus deiner Sicht haben?

Also die sollte organisationsfähig sein, um gewisse Projekte auf den Weg zu bringen oder Projekte, die schon bestehen, weiterzuführen. Dass man da – also mit dieser Organisationsfähigkeit auch einen guten Überblick behalten kann. Also man sagt, ich verliere mich nicht in Kleinigkeiten, ich kann das gut leiten auch in dem Sinne – so ein Projekt. Dann, dass sie loyal zum Team steht, aber auch – ich weiß nicht, wie ich das schön formulieren soll – aber auch nicht everybody's Darling sein. Also, dass man auch mal den Mund aufmachen kann und bestimmte Dinge kritisieren kann, die vielleicht auch von oben falsch laufen oder auch innerhalb des Teams falsch laufen können. Einfach, um die Arbeit besser zu machen, effizienter, angenehmer oder schöner, je nachdem, in welchem Aspekt. Da einfach auch Kritik äußern zu können, aber auch annehmen können, also Kritikfähigkeit. Dann noch Zuverlässigkeit – auch bei uns mit den Dienstplänen ganz wichtig zum Beispiel, weil wir die ja auch irgendwie so ein bisschen drumherum planen wollen. Fairness – da auch ein bisschen in Anspielung auf diese persönliche Bindung, dass man sich nicht von solchen Sachen auch leiten lässt. Dass man das auch trennen kann. Also Fairness, aber auch in Kombination damit, dass man Persönliches und Arbeit trennen kann. Das man diese Qualität auf jeden Fall haben muss als Chef. Ich darf halt keinen bevorzugen oder benachteiligen, weil ich denjenigen vielleicht einfach nicht mag. Derjenige kann ja trotzdem gute oder schlechte Arbeit machen und das muss man ja im Endeffekt bewerten und ändern oder beibehalten können. Ich muss gerade an Innovation denken, aber ich weiß nicht, wie ich das formulieren soll – also der Wille was zu ändern, wenn es sein muss. Ideenreich sein. Vielleicht auch ein bisschen Kreativität mitbringen, um das so ein bisschen zu fördern. Und man muss halt auch gucken, dass man so ein Team leiten kann, also so eine gewisse Menschenkenntnis mitbringen, dass man die Leute und sein Team einschätzen kann. Was wir auch immer ansprechen ist die allgemeine Stimmung im Team – wie sind wir alle miteinander aktuell? Artet es gerade in Zoff aus oder muss man hier irgendwas klären, dass es nicht auf die Arbeit übertragen wird. Dass man auch solche Sachen ansprechen kann und das Gefühl dafür bekommen kann okay, mein Team ist gerade unzufrieden und das wirkt sich auf die

Arbeit aus oder mein Team ist gerade super zufrieden und die Arbeit ist super geil. Also da muss man halt glaube ich auch ein Auge für haben.

15) Wie findest du die jeweilige Anordnung zwischen dir und deiner Führungskraft? Bitte sag zu jeder Abbildung ein paar Sätze.



Also bei der Abbildung A – das ist ja eine ganz klassische Hierarchie. Ist grundsätzlich nicht verkehrt, weil da klare Aufgaben verteilt werden von der Führungskraft, die sich ja auch nur aufs Führen konzentriert, auf das Teamleiten konzentriert – würde ich jetzt mal so denken, weil da auch Leute untergeordnet sind, die sich natürlich wieder um die darunter kümmern. Also, dass da auch Leute dazwischen sind, zwischen mir und der Führungskraft. Allerdings ist die Führungskraft ja nicht der direkte Ansprechpartner, sondern der, der dazwischensteht, wird mein neuer direkter Ansprechpartner. Ich glaube, das macht es für die Führungskraft ein bisschen schwieriger, an mich auch ranzukommen – genauso, wie es für mich auch schwieriger ist, an die Führungskraft ranzukommen. Wenn da jetzt irgendwelche Belange sind, die denjenigen nur was angehen, sage ich jetzt mal. Finde ich grundsätzlich aber nicht verkehrt die Abbildung A.

Abbildung B – ist ja auch fast schon wie bei uns. Weil ja auch die Stationsleitung bei uns Teil des Teams ist und auch genau die gleichen Aufgaben übernimmt, nur halt zusätzlich noch Leitung ist. Das finde ich auch gut, weil man irgendwie so ein bisschen eine gleiche Ebene schafft, also so dieses Gefühl von wir sind alle gleichwertig, aber was man auch

merkt, das ist natürlich anstrengend für die Führungskraft, weil man sich auf die Arbeit konzentrieren muss, aber auch auf das Teamleiten. Also man hat so ein bisschen – wo ist jetzt genau mein Fokus – ich möchte eine gute Arbeit leisten, aber auch mein Team leiten können. Die bleibt halt per se immer länger, um Dienstpläne zu schreiben und hat Überstunden bis hinten gegen. Das macht ja auch keinen Sinn und keinen Spaß. Da hat man aber natürlich den direkten Bezug und auch immer sofort direkt den Ansprechpartner – das ist natürlich angenehmer und einfacher und vielleicht auch eine persönlichere Bindung. Also das kommt halt immer ganz drauf an, aber würde ich da jetzt eher raus schließen.

Und bei C hat man ja zwei Führungskräfte, die für alle zuständig sind – das kann halt auch verwirrend wirken. Wenn man wirklich zwei komplett gleich Gestellte hat, also nicht irgendwie Stellvertretung und offizielle Führungskraft, dann kann das auch – das hat halt auch wieder mit dem Informationsfluss zu tun. Also wenn ich jetzt Führungskraft 2 etwas sage – kommt das dann auch bei Führungskraft 1 an oder, wenn ich der 1 was sage, kommt das bei der 2 an? Diese Anordnung kann schon verhindern, dass Informationen fließen.

- C) Wie findest du es, wenn Führungskraft 1 für fachliche Themen zuständig ist und Führungskraft 2 für disziplinarische bzw. organisatorische Themen, d. h., übergeordnete arbeitsrechtliche Themen wie Gehalt und Urlaub?

Das finde ich gut, weil man dann das Gefühl hat – oder das Wissen hat, dass im Endeffekt das, was man sagt, was man äußert, dass das auch ankommt. Dass man gehört wird in dem Sinne. Dass man die direkte Anbindung zur Führungskraft hat und da nicht das Gefühl hat, man muss erst irgendwie einen Termin in drei Monaten machen, um da mal ein Zehn-Minuten-Gespräch zu haben, wo dann nur jaja und hmm kommt. Sondern man hat direkt einen Ansprechpartner und das ist halt die Führungskraft, die sich um sowas kümmert. Und wenn da irgendwas ist, was einen bewegt oder man weiß nicht, Urlaub, dies das, kann ich dann mit dem sprechen und der kümmert sich darum. Also da habe ich eher das Gefühl, als bei A oder B, wenn das nochmal so aufgeteilt ist auf die beiden.

Verhalten der Führungskraft

16) Wie oft wünschst du dir Feedback?

Ich wollte jetzt eigentlich gerade sagen so oft, wie es geht, aber wenn ich mir vorstelle, ich bekomme jeden Tag nur Feedback, dann ist das ja auch anstrengend. Weil man ja irgendwie auch so ein bisschen Raum braucht, das Feedback auch anzunehmen und umzusetzen. Aber eigentlich – also so oft, wie es angemessen ist, würde ich mal sagen. Also wenn wirklich was auffällt, was sonderbar gut ist oder sonderbar schlecht ist, soll das auch sofort angesprochen werden. Es soll nicht darauf gewartet werden, dass man einen Gesprächstermin macht, sondern sowas sollte direkt angesprochen werden, damit man auch direkt Änderungen vornehmen kann. Also wenn man jetzt sagen würde – wir haben ja auch immer mal wieder so Teamgespräche oder so einzelne Mitarbeitergespräche, die sind aber nur so ein-/zweimal im Jahr – das finde ich schon ein bisschen wenig. Aber man muss halt auch gucken, wo ist da der Grad, zwischen das ist machbar und das ist viel zu viel für den Chef auch, das irgendwie durchzuführen. Aber wenn ich die freie Wahl hätte, dann würde ich vielleicht einmal im Quartal sagen – also so wirklich intensive Mitarbeitergespräche. Ansonsten so kurz und knackig mal fragen: hey, wie geht's dir? Gibt es aktuell Punkte, die dich beschäftigen? natürlich öfter – so einmal im Monat vielleicht. Wenn man sagt, ich mache das nach Tätigkeiten, dann kann man ja jeden Tag ankommen und sagen hey, das war gut, das war nicht so gut – außer es wäre sonderbar krass gut, dann bin ich natürlich dafür, das nach Tätigkeiten zu machen.

17) In welcher Form wünschst du dir Feedback?

Mündlich, weil man da die Möglichkeit hat, sich direkt auszutauschen und Gegenfragen auch zu stellen und zu sagen hey, ich habe das aber so gesehen oder ja, du hast recht, was hast du für Vorschläge? Was kann ich ändern? Oder wenn man sagt hey, das war gut, dass man direkt auch da vielleicht die Bindung verbessern kann. Also ich fände schriftlich echt irgendwie blöd, da könnte ich nichts mit anfangen. Das wäre mir zu flach.

18) Inwieweit möchtest du in Entscheidungsfindungen einbezogen werden?

Also z. B. diese Arbeitsgruppe, die wir haben – das finde ich an sich cool, weil wir da mit einbezogen werden. Wir können uns da zusammensetzen und uns Handlungsabläufe überlegen, die aber natürlich nicht von uns festgelegt werden. Da wird nicht gesagt: wir haben uns jetzt so

entschieden das wird so gemacht, sondern das wird halt natürlich alles erst gegengeprüft. Aber sowas finde ich halt cool, wenn man die Möglichkeit hat, sich einzubringen. Man muss ja schon – also zu viel finde ich halt auch anstrengend, weil man ist ja nicht da, um Entscheidungen – also in dem Sinne die Entscheidungen zu treffen, das ist ja nicht primär meine Aufgabe – ich habe ja andere Aufgaben eigentlich im Alltag. Deswegen würde ich sagen eher so im unteren Bereich, also eher so leicht bis mittel. Also wo mir das schon wichtig wäre, ist bei personellen Fragen. Also wie wir bestimmte Strukturen in Zukunft personell besetzen werden – da ist ja schon die Meinung von denen wichtig, die halt auch das Personal sind und die ja jeden Tag da arbeiten, die auch Erfahrung mitbringen und sagen hey, so viel reicht uns nicht, das ist viel zu viel oder das ist viel zu wenig. Man muss da ja schon vernünftig denken – da mit einbezogen zu werden wäre schon schön. Oder auch die räumlichen Strukturen vom Umbau – da haben die uns auch ein klein wenig mit eingebunden – die haben uns die Pläne gezeigt und gesagt, wenn ihr Vorschläge habt, könnt ihr die gerne nennen. Ich glaube nicht, dass die ernst genommen werden würden, aber die haben uns halt das Angebot gegeben und das fand ich auch ganz nett. Fände ich aber auch nicht schlimm, wenn sie da von vornherein gesagt hätten wir bestimmen das, wir haben uns hier genug Gedanken gemacht und uns an Leitlinien gehalten, dann fände ich das auch nicht verkehrt zu sagen, wir binden die gar nicht mit ein. Oder auch Handlungsabläufe – wenn ich jetzt sagen würde die Behandlung hat sich geändert aufgrund von neuen Standards – das ist etwas, das entscheide nicht ich, das werden die Ärzte entscheiden – solche Sachen auch logischerweise. Ansonsten würde ich mich schon blöd fühlen, wenn ich nicht eingebunden werde. Dann fühlt man sich einfach nicht ernst genommen, nicht gesehen oder wahrgenommen in dem Sinne, dass man auch eigentlich was Gutes dazu hätte sagen können. Man bekommt das Gefühl, dass man demjenigen egal ist oder der Instanz egal ist, dem ganzen Grüppchen an Menschen, die sich für wichtig halten. Ich glaube, da würde man ganz schnell so ein bisschen passiv-aggressiv werden, wenn man da so außen vorgelassen wird. Man bekommt das Gefühl, dass die Meinung halt sowieso nicht interessiert und das ist halt blöd.

- 19) Inwieweit möchtest du getroffene Entscheidungen von deiner Führungskraft erklärt bekommen?

Eigentlich immer, weil es interessant ist zu sehen. Ich finde auch immer interessant, den Blickwinkel von denen kennenzulernen, also wie die sich entscheiden. Weil die natürlich eine andere Entscheidungsgrundlage haben - also sei es finanziell oder sonst irgendwas – die bringen eine ganz andere Erfahrung mit und daraus kann man ja auch nur lernen. Also ich finde man geht ja schnell immer auch in die Position: ich bin ein armer kleiner arbeitender Mensch und mir wird so viel Unrecht getan, aber man muss das Ganze ein bisschen größer betrachten, auch im Sinne von ist das wirtschaftlich sinnvoll? Ist das finanziell sinnvoll? Wie viele Ressourcen stehen uns zur Verfügung? Deswegen finde ich solche Erklärungen immer super spannend.

Ausrichtung des Führungsstils

- 20) Wie findest du es, wenn die Führungskraft konstant ein bestimmtes Führungsverhalten an den Tag legt, unabhängig davon, wie die aktuelle Situation (Aufgabenbewältigung, Zeitrahmen, Mitarbeiter) aussieht?

Ein bisschen unflexibel würde ich das finden. Also ich glaube, ich würde das – es zeigt halt wirklich so – ich muss erstmal überlegen. Also es zeigt ja, dass so eine Führungskraft, die ja dann ihren Stil nicht ändert, je nachdem, was das für ein Führungsstil ist – nicht bereit ist, auf Veränderungen einzugehen und das ist eigentlich schon kein gutes Zeichen. Weil das muss man ja eigentlich – also meiner Meinung nach sollte man sowas können als Führungskraft. Und dann nicht anpassungsfähig zu sein, gibt schon kein gutes Bild ab. Weil man lebt den Mitarbeitern ja auch ein gewisses Arbeiten vor – man zeigt denen ja, wie man das richtig haben will und die orientieren sich an dem Vorgesetzten und wenn der schon nicht flexibel ist, wie sollen dann die Mitarbeiter lernen flexibel zu sein? Oder lernen, weiterhin flexibel zu bleiben und sich anpassen zu können? Wenn jetzt zum Beispiel – der Führungsstil ist XY – und personell springen gerade fünf Leute gleichzeitig ab. Da das Ganze nicht anzupassen, dass die Arbeit weiter so läuft – so stelle ich mir das gerade vor – das endet in einer reinsten Katastrophe glaube ich. Weil dann muss man ja gucken, dass man sein Team und die Arbeit umstrukturiert, um das gleiche Ergebnis zu erzielen. Also auch, was Entscheidungsspielräume betrifft. Da erwarte ich schon, dass der Chef das individuell einschätzen kann und muss.

- 21) Welche Relevanz hat der einzelne Mitarbeiter und sein Schwierigkeitsempfinden für seine derzeit zu bewältigende Aufgabe für das Verhalten der Führungskraft?

Das hat eine große Relevanz, weil der Mitarbeiter – also ich sag mal – ich möchte ja die Aufgabe trotzdem machen oder evtl. sogar nicht machen, weil ich mir das nicht zutraue. Dann brauche ich ja irgendwie einen gewissen Ansprechpartner, um das zu kommunizieren. Weil wenn jetzt irgendwas viel zu leicht ist und ich verliere mich darin und bin unkonzentriert oder irgendwas ist zu schwer und ich kann das nicht richtig ausführen, weil ich das nicht so gelernt habe oder aus irgendwelchen anderen Gründen, dann muss die Arbeit ja trotzdem erfolgen und wenn das so nicht laufen kann, wie der Arbeitgeber sich das wünscht – nur weil ich das nicht irgendwie mal mit jemandem besprechen konnte – ist das natürlich blöd. Deswegen hat es eine absolute Relevanz für die Führungskraft, dass man einfach jemanden hat, der das anders managen kann. Der sagen kann okay, dann werde ich dir solche Aufgaben in Zukunft nur beaufsichtigt übertragen oder gar nicht mehr übertragen – du wirst in andere Bereiche versetzt oder kannst du dir vielleicht das oder das vorstellen? Dass man da einfach eine Lösung findet für das Problem. Oder vielleicht traue ich mir das zu Unrecht nicht zu oder – es gibt ja verschiedenste Gründe. Aber das muss man ja irgendwie einschätzen, dass man die Mitarbeiter halt auch zufrieden und nachhaltig am Arbeitsplatz hält.

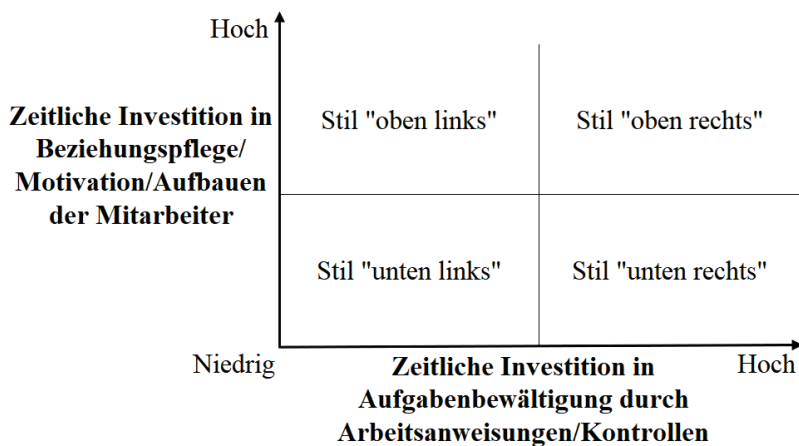
- 22) Inwieweit ist es deiner Meinung nach möglich und erfolgreich, sich als Führungskraft in den Mitarbeiter und sein Empfinden hineinzusetzen?

Indem man die Aufgaben auch ausführt oder halt mal ausgeführt hat. Entweder man kommt aus dem Bereich oder man – sage ich mal – lernt Neues dazu und sagt hey, ich rotiere jetzt mal. Das hat unser neuer Chef auch letztes Jahr gemacht. Der ist dann auf den Stationen herumgegangen, ist ein bisschen rotiert und hat mitgearbeitet im Arbeitsalltag. Das hat schon eine gewisse Akzeptanz oder ein Gefühl von Akzeptanz einfach gefördert. Dann noch Gesprächsbereitschaft – dass man da einfach die Möglichkeiten oder den Raum gibt, um das alles – also Möglichkeiten zur Verbesserung oder Ängste, Sorgen, Lob, Kritik einfach äußern kann.

Würdest du sagen, dass es möglich ist und der richtige Weg, sich als Führungskraft in den Mitarbeiter hineinzusetzen und was er jetzt gerade denkt und empfindet?

Ich glaube zu einem gewissen Grad. Also ich glaube, wenn man das jetzt polarisieren müsste, würde ich sagen sogar tendenziell – nein, es ist nicht möglich. Weil im Endeffekt – ganz blöd gesagt – muss halt die Arbeit stimmen. Und wenn die nicht stimmt, dann muss man halt gucken, dass man eine andere Lösung findet. Aber in der Regel sind das ja ganz einfache Gründe – wie qualifiziert derjenige ist, wie erfahren derjenige ist – das sind ja Sachen, da musst du die persönliche Situation in der Regel nicht kennen. Aber ich glaube es fördert schon das Miteinander, wenn man die persönliche Situation kennt zu einem gewissen Grad und sich da auch einbringen kann und seine Mitarbeiter verstehen kann. Aber ich glaube zwingend notwendig ist es tatsächlich nicht für ein optimales Arbeitsergebnis.

- 23) Welcher Führungsstil ist aus deiner Sicht langfristig erfolgreich und umsetzbar?



Also ich würde in die Mitte gehen, aber die gibt's nicht. Also ich würde niedrig dann so definieren, dass es schon noch eine Relevanz hat, also das ist nicht Null oder unwichtig. Also bei Aufgabenbewältigung durch Arbeitsanweisungen und Kontrollen bewege ich mich schon eher tendenziell in Richtung hoch – also so Mitte bis hoch, so bei 70 – 75 Prozent. Und zeitliche Investition in Beziehungspflege – da würde ich tatsächlich in die Mitte gehen. Also damit es tatsächlich langfristig erfolgreich und auch umsetzbar ist, würde ich da landen. Mehr Beziehungspflege finde ich nicht verkehrt, finde ich immer schön, aber damit es tatsächlich erfolgreich ist und umsetzbar ist, reicht das aus. Mit der Zeit lernt man die Mitarbeiter ja auch kennen. Ich glaube bei mir in der Branche tendieren

wir sehr stark dazu, Beziehungen zu pflegen, weil wir in einem Beruf mit ganz vielen Menschen sind und wir sind in diesem Beruf, weil wir Menschen helfen wollen und weil wir ja auch so menschenfreundlich sind. Und ich glaube deswegen – weil wir halt auch im Team arbeiten, mit den Vorgesetzten, mit der Stationsleitung im Team als gleichgesetzten Kollegen, verleitet uns das glaube ich sehr schnell dazu, Freundschaften schließen zu wollen. Das habe ich extrem beobachten können bei mir im Team auch. Eine Kollegin, die sich hat scheiden lassen, die hat das überall herumposaunt auf der Arbeit, was gar nicht dahin gehört finde ich. Also die hat wirklich jedem davon erzählt und irgendwo ist auch ein Grad – es interessiert nicht jeden und ich weiß auch gar nicht, was ich ihr sagen soll. Ich habe sowas noch nie durchgemacht, ich bin ihr keine Hilfe und ich mag die auch nicht sonderlich – dann hat sie mir auch sowas nicht zu erzählen. Da gibt es halt Grenzen und deswegen glaube ich auch, wenn da ein Chef ankommt, mit dem du dich nicht verstehst und der heult jedem von seinen Problemen vor oder hört jedem bei seinen Problemen zu, dann finde ich, ist der Fokus nicht mehr auf der Arbeit, sondern auf den Beziehungen – was halt nicht sein sollte.

- 24) Gibt es aus deiner Sicht einen grundsätzlich überlegenen Führungsstil oder sollte die Führungskraft ein Spektrum an Führungsstilen abdecken können? Bitte begründe deine Meinung.

Also allgemein wäre so ein Spektrum glaube ich schon besser, dass man bei schwierigen Situationen einfach ein bisschen flexibler ist und die Arbeit besser im Griff hat, sage ich mal oder das Ergebnis der Arbeit. Dass man weiß okay, das bleibt gleich – die Qualität bleibt die gleiche, nur wie wir es halt durchführen, wird eine andere Art und Weise sein. Oder wenn halt viele neue Kollegen kommen und die ein ganz anderes Gefühl oder eine andere Stimmung im Team hervorrufen, dass man da bessere Kontrolle haben kann. Dass man weiß, wie man sich zu positionieren hat als Chef, um das bestmögliche Ziel zu erreichen. Also wenn das Team irgendwas anderes fordert, wenn die gerade super unzugänglich sind und du merkst, du musst da gerade ein bisschen mehr auf Beziehungsebene gehen, dass man da die Skills für hat, dass man weiß okay, ich kann da so herangehen, dass ich meinen Führungsstil ein wenig ändere, um das Team und die Qualität zu verbessern – das Gefühl zu verbessern im Team. Ich würde also nicht sagen, dass es den einen überlegenen Führungsstil gibt.

- 25) Inwieweit siehst du in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter – auch in Bezug auf einzelne herausfordernde Aufgaben – die Verantwortung der Führungskraft?

Also Führungskräfte sollten Angebote machen zur Weiterbildung – das haben wir auch bei uns ganz viel, dass wir da kleine Weiterbildungen und große Weiterbildungen haben, die angeboten werden, damit man sich weiterentwickeln kann. Aber ich glaube vieles hat auch mit kleinschrittigen Erfolgen zu tun auf der Arbeit. Aber für sowas sind die schon verantwortlich, dass die einem so ein Spektrum geben und die Weiterentwicklung fördern.

Wenn du dir jetzt einen Mitarbeiter vorstellst: Der hat eine Aufgabe bekommen, die er sehr schwierig findet. Ist es dann die Verantwortung der Führungskraft, dass er diese Aufgabe schafft, sprich dass sie ihn quasi aktiv dadurch begleitet?

Ja, würde ich schon sagen. Da muss ich gerade an die Schulzeit denken – es gibt ja das Delegationsmodell, wo man sich ja auch im Endeffekt – also zumindest bei uns wird das sehr großgeschrieben, dass vor allem die Ärzte sich ja verantwortlich dafür machen, wenn die einer Pflegekraft etwas delegieren und sagen, das machst du jetzt und nicht ich – dass die sich dann auch vergewissern, dass derjenige das kann. Und wenn man sich nicht vergewissern kann, dass derjenige das durchführen kann, wegen fehlendem Fachwissen oder vielleicht ist der gerade zu müde, steht voll neben der Spur, hat persönlich gerade voll viel zu tun – dann nimmt man jemand anderes, der es kann oder begleitet denjenigen, so dass die Aufgabe korrekt durchgeführt wird. Da ist schon derjenige, der die Aufgabe verteilt dafür verantwortlich, dass die auch korrekt durchgeführt wird. Und wenn sich derjenige nicht schlau genug oder nicht sicher genug fühlt, das zu machen, dann würde ich sagen, muss der Aufgabengebende schon denjenigen begleiten oder unterstützen – inwiefern auch immer. Je nachdem, wie es gebraucht wird.

- 26) Wie empfindest du den Zustand, dass die Führungskraft lediglich eine Startinformation an die Mitarbeiter gibt und diese dann völlig selbstständig ohne weitere Führung arbeiten lässt?

Schwierig, weil man da ja auch – ja es fördert natürlich wieder die Selbstständigkeit und man kann sagen okay, ich kann mich auf mein Team

verlassen, ich weiß, ich gebe denen Informationen und die machen das dann jetzt für immer so weiter. Aber ich glaube da kann man sich so schwierig drauf verlassen, deswegen finde ich das gerade ein bisschen schwierig, weil ja viele Faktoren darein spielen, dass jemand die Arbeit zuverlässig und gut macht. Das fände ich blöd. Also so einen Führungsstil fände ich wirklich blöd, dann zu sagen ich sage das nur einmal und das bedeutet ja auch, dass der Arbeitgeber keine weiteren Anlaufstellen gibt, falls man Fragen hat, so hört sich das für mich an. Dass man da jetzt keine Möglichkeit mehr hat, die Arbeit zu optimieren vielleicht oder wenn es für einen nicht funktioniert anders zu machen oder wenn man damit einfach überhaupt nicht zurechtkommt, weil man es nicht kann. Also das finde ich blöd. Ich kann mir schon vorstellen, dass es bestimmt irgendwo funktionieren würde – in irgendwelchen Betrieben – aber da muss halt wirklich das Team auch für stimmen. Weil es gibt ja immer einige im Team, die sich das auch wünschen – so eine persönliche Ebene mit Chef oder Kollegen und so und das dann so ganz außenvorzulassen ist schwierig, glaube ich.

Schlussfragen

Inhaltliche Reflexion

27) Hast du noch Ergänzungen zu dem, was du bisher gesagt hast?

Nein, ich glaube nicht.

28) Wie wichtig ist Personalführung in der heutigen Zeit im Vergleich zu früher aus deiner Sicht?

Ich glaube, das hat schon zugenommen, würde ich jetzt vom Gefühl her sagen. Ich kann mir vorstellen, dass es früher weniger mitarbeiterbezogen war, es war mehr Arbeitsanweisungen – die Arbeit hat fertig zu sein und wenn das nicht war – ich denke, dass es sehr schwarz-weiß-Denken war. Also, dass es nicht individuell war und man nicht auf die Mitarbeiter zugegangen ist. Und mit der Zeit sind ja auch immer mehr Instanzen, immer mehr Manager dafür erschaffen worden. Ich würde schon sagen, dass die Anforderungen an Führungskräfte gestiegen sind. Es gibt ja auch heute viel mehr Jobs und viel mehr Ebenen – es ist nicht mehr unbedingt ein Team ein Chef, weil du es anders auch gar nicht mehr managen kannst mittlerweile mit so großen Betrieben und Firmensitz in

Istanbul und in den USA. Da hat man schnell keinen Überblick mehr, da sind die Anforderungen schon gestiegen.

29) Wie sieht der Zielzustand erfolgreicher Personalführung aus?

Natürlich ein Ergebnis im Sinne des Arbeitgebers – weil ja jede Firma ihren Standpunkt irgendwo hat – sei es z. B. auch das Thema Nachhaltigkeit – solche Ziele, die erreicht wurden. Kundenzufriedenheit im gewissen Maße auch, dass man sich vielleicht auch einen Namen gemacht hat. Wenig Aufwand für das beste Ergebnis. Also wenn man eigene Ressourcen schonen konnte. Dass man jetzt sagt: ich benutze nicht zehn Mitarbeiter für eine Aufgabe, sondern ich benutze nur fünf und ich bekomme das Gleiche und es ist trotzdem okay für die fünf Mitarbeiter. Also die sollten schon zufrieden sein. Dieses Gefühl, gerne zur Arbeit zu gehen und auch mit einem guten Gefühl nach Hause zu fahren, dass man das Gefühl hat, man hat alles geschafft, was man schaffen wollte und nicht das Problem hat, dass man zuhause noch nacharbeiten muss – wenn man im Homeoffice z. B. ist, noch Stunden länger arbeitet und die Arbeit mit nach Hause nimmt und am Wochenende noch arbeitet. Dass man da einfach eine allgemeine Arbeitszufriedenheit hat. Dass die Mitarbeiter auch genau wissen, was sie getan haben und dass das auch ausreichend war. Generell wirklich eine allgemeine Zufriedenheit mit dem Job und dass man da auch guten Gewissens mit jedem reden kann – über die Arbeit natürlich in erster Linie, aber auch wenn irgendwas sein sollte.

Reflektion des Interviews

30) Wie hat dir das Interview gefallen und warum?

Also ich glaube es ist schon nochmal etwas anderes in der Pflege, als jetzt in einem Büro, sage ich mal. Aber ich fand es ganz cool, sich in die einzelnen Fragen hineinzusetzen. Die Fragen waren schon sehr offen gestellt, wenn ich da mal ein bisschen abgedriftet bin, hast du mich wieder auf die richtige Spur gelenkt. Ja, ich fand es interessant, mal über Dinge nachzudenken, wo man gar nicht drüber nachgedacht hat vorher – also explizit drüber nachgedacht hat. Man beschwert sich immer oh die Chefs, aber im Endeffekt denkt man gar nicht so wirklich darüber nach, wie da überhaupt deren Arbeitsalltag aussieht und was die alles machen müssen. Und auch in welche Richtung das gehen kann mit so Führungsstilen, dass man sich auch als Arbeitnehmer einen bestimmten Chef

vorstellen kann und in welche Richtungen der noch gehen kann und was für Alternativen man hat. Also ich fand die Fragen echt gut und interessant und ich hoffe ich konnte dir helfen.

Anhang I: Transkription Interview mit IP-E nach Leitfaden B

Datum des Interviews: 04.04.2022

Dauer: ca. 75 Minuten

EinstiegsfragenAllgemeine Einstellung

- 1) Welche Aspekte sind dir hinsichtlich deines Berufs am wichtigsten?

Ich würde ganz klar sagen der Inhalt ist mir wichtig. Ich möchte eben qualitativ etwas machen und nicht nur jeden Tag das gleiche Schema F durchlaufen – so in etwa – sondern ich möchte halt wirklich etwas bewirken und dabei aber auch gefordert werden. Also ich möchte gerne von meinem Beruf sehen, dass ich etwas verändern kann. Jetzt nicht im Sinne von: ein neues Element erforschen, eine neue Krankheit heilen, sondern eher vielleicht für Probleme Lösungen schaffen oder neue Wege finden, oder eben – ja halt einfach Missstände irgendwie lösen. Das ist mir wichtig. Mir ist es wichtig mit Menschen zusammenzuarbeiten in meinem Beruf. Also ich könnte nicht alleine den ganzen Tag in meinem stillen Kämmerlein sitzen – wie man sich so IT-Leute vorstellt – sondern der Austausch mit Menschen und auch ein Stück weit – also bei Bewerbungsgesprächen habe ich immer gesagt, ich suche etwas, wo ich mich organisatorisch ausleben kann. Also ich möchte nicht nur etwas vorge-setzt bekommen, sondern auch so ein Stück weit aufräumen und Organisation reinbringen und Strukturen aufbauen – sowas ist mir wichtig.

- 2) Was motiviert dich im beruflichen Kontext?

Ich glaube mein persönlicher Ehrgeiz. Also mich motiviert, dass ich mehr schaffen möchte. Ich bin nicht so eine Person, die jeden Tag nur ihre Zeit auf der Arbeit absitzt und dann halt wieder nach Hause geht, weil man sein Geld bekommen hat. Sondern ich möchte was schaffen, was erreichen, was verändern. Und ich glaube das ist der innere Antrieb – also eine intrinsische Motivation. Dass man halt das Potential, was man in sich selber sieht, auch ausleben kann. Das motiviert mich glaube ich auch jeden Tag, wieder auf die Arbeit zu gehen und dann macht man auch die 10 – 15 Überstunden und es ist nicht schlimm, weil man muss nicht um Punkt viertel vor drei ausstempeln, weil ich habe jetzt Feierabend. Sondern wenn ich sehe, da ist noch ein Problem und ich schaffe

das gerade noch, weil ich inhaltlich und vom Kopf noch darin bin, dann möchte ich da auch noch kurz dran weiterarbeiten, weil ich einfach den Effekt dann sehe, dass ich am nächsten Tag da vielleicht schon einen Schritt weiter bin. Und deshalb ist es nicht nur das Gehalt, was mich motiviert, sondern eben der Fokus was verändern zu können – das ist mir wichtig am Beruf.

Gibt es noch weitere Motivatoren für dich?

Also doof gesagt würde ich schon sagen, dass man – also ich habe in der Uni eine Person kennengelernt, mit der ich mich richtig gut verstehe und bei ihr habe ich halt gesehen, dass auch Frauen was im Finanzwesen richtig reißen können. Und die hat einfach ihren Weg gemacht und ich finde das motiviert einen dann auch. Also wenn man sieht, was andere Menschen schaffen können und es müssen im Finanzwesen und gerade in der Industrie nicht immer die Männer sein. Weil das hat mich schon am Anfang ein bisschen abgeschreckt, dass ich halt gedacht habe: oh passt du hier überhaupt rein und so, aber wenn man dann sieht, was andere Menschen und gerade diese eine explizite Person, die mir auch so ähnlich ist und die gleichen Interessen hat, wenn man da sieht, die hat das gerockt und rockt das mega und ist jetzt in der Position, die sie haben will und hat sich das erkämpft. Das motiviert einen dann schon auch selber weiterzumachen.

- 3) Was würde dich langfristig so demotivieren oder psychisch belasten, dass du das Unternehmen verlassen wollen würdest?

Ganz klar keine Förderung zu bekommen und nicht gefordert zu werden. Also das, was ich eben schon abgegrenzt habe in der Einstiegsfrage. Ich möchte nicht jeden Tag Schema F durcharbeiten und jeden Tag den gleichen Prozess, sondern ich möchte neue Dinge und Probleme lösen und das eben mit möglichst viel Hintergrundwissen. Und mich würde das sehr demotivieren, wenn jemand zu mir sagt: bearbeite jetzt mal den Fall 193 zu dem und dem Thema. Also wenn es wirklich nur noch klassisches Abarbeiten ist und ich gar nicht wertgeschätzt werde, für das, was ich bin. Also ich glaube ich weiß, was ich kann und was ich möchte natürlich dann auch. Und mich würde das demotivieren, wenn dann jemand immer nur sagt: jaja irgendwann irgendwann kommst du schon auch noch an den Punkt. Und halt gar nicht mich als Person und mein Potential wertschätzt. Also ich finde die Wertschätzung ist immer ein ganz großer Punkt, der mir wichtig ist. Ich finde das gut, wenn man mir signalisiert: ich

weiß du kannst das und ich werde dich dabei fördern, aber du musst halt auch was mitbringen. Also ich finde immer dieses gefordert und gefördert werden. Das ist mir sehr sehr wichtig.

Flexibilisierung von Arbeit

- 4) Wie sehen für dich optimale Arbeitszeiten aus?

Ich muss sagen dadurch, dass ich Gleitzeit habe – die nutze ich sehr gerne. Obwohl ich auch eine Person bin, die gerne früh anfängt. Aber ich glaube, dass mir das auch oft im Weg steht. Also ich bin gerne schon um viertel vor sieben auf der Arbeit, weil du dann einfach morgens schon so viel geschafft bekommst. Nur mein Problem ist dann, dass ich dann hinten raus auch zu lange immer da bin. Also, dass ich mittags dann auch nicht den Absprung finde. Ich finde das nicht schlimm für das nächste Problem auch noch eine halbe Stunde länger dazubleiben, aber optimale Arbeitszeiten wären für mich – ganz stur gesprochen – schon so von morgens sieben und dann meistens so bis 16 Uhr oder 16:30 Uhr maximal.

Würdest du, wenn du die Wahl hättest, feste oder flexible Arbeitszeiten bevorzugen?

Flexible definitiv. Also weil man dann auch mal anpassen kann – heute mache ich erstmal das und das und gehe dann erst auf die Arbeit. Und ich glaube, wenn man dann doch auf der Arbeit ein Stück mehr integriert ist, dass man doch auch abends viel eher nochmal reinguckt. Also ich merke das jetzt schon – ich gucke jeden Abend in meine Mails. Und ich glaube, dass das dann auch schnell überschlagen kann, dass man mal eben abends noch eine Stunde macht. Ich denke das könnte ich mir auch irgendwann vorstellen. Halt zwischendurch nochmal einen Break gehabt zu haben und dann nochmal eine Stunde reingucken. Also deshalb flexibel.

- 5) Wie stehst du zur Verschmelzung von Berufs- und Privatleben – beispielsweise durch Homeoffice oder ein Firmenhandy?

Grundsätzlich finde ich das gut. Also ich befürworte definitiv Homeoffice und auch Firmenhandys. Das ist halt mittlerweile ein Must-have, um einfach erreichbar zu sein. Gerade, wenn man in die Position gerückt ist, dass man dauerhaft erreichbar sein muss, um flexibel und schnell auf Lösungen und Probleme reagieren zu können. Obwohl ich auch ganz klar das Risiko dabei sehe. Also ich bin eine Person, ich gehe gerne ins

Büro, um dann halt eben abschalten zu können. Also wenn ich raus bin, bin ich raus. Und natürlich, wie ich eben schon gesagt habe, gucke ich abends wieder in meine Mails und bin dann zuhause und ich glaube das ist schon so ein kleiner schleichender Faktor, dass ich das nicht mehr ganz trenne. Also bei mir ist das ganz oft so, dass ich auch in meiner Freizeit noch über Probleme auf der Arbeit nachdenke und ich glaube auf Dauer kann das nicht gesund sein. Weil im Endeffekt muss man dann doch Arbeit mal Arbeit sein lassen und inwieweit ich die Verschmelzung gut finde – da kann ich noch keine Antwort geben. Aber ich glaube grundsätzlich, dass es gut ist und dass es auch mit dazu gehört. Einfach aus dem Grund, weil ja der Beruf so ein großer Teil in meinem Leben ist und ich das deshalb irgendwie miteinander vereinen muss. Also ich kann ja nicht einfach meinem Gehirn sagen: so, jetzt bist du nicht mehr auf der Arbeit, jetzt musst du auch mal aufhören darüber nachzudenken. Und deshalb ergibt sich einfach so eine Verschmelzung automatisch. Und bei einem Firmenhandy – das könnte schnell eine zu krasse Abhängigkeit werden. Dass man halt nur noch darauf fokussiert ist und dadurch das Trennen noch sehr sehr viel schwerer fällt. Aber grundsätzlich finde ich das schon gut, weil wenn dir ein Unternehmen ein Firmenhandy anvertraut und dir sagt: wir müssen dich 24/7 erreichen können, dann ist das wieder die Wertschätzung finde ich, die ich halt suche. Also dass jemand sagt: nur du kannst die Probleme so lösen, dass wir dich auch noch nachmittags um 18 Uhr anrufen müssen. Und deshalb glaube ich schon, dass ich das gut finde – in einer bestimmten Position – also jetzt nicht für jeden, aber für die Leute, die halt qualitativ weiterbringend sind, schon.

Wie meinst du das?

Also ich würde jetzt nicht jedem Sachbearbeiter ein Firmenhandy geben – ganz platt gesagt. Sondern halt Leuten, die wirklich notwendig sind und inhaltlich die Dinge sehr viel besser können als andere.

Hauptfragen

Arbeitsaufgaben

- 6) Welche Arten von Arbeitsaufgaben bearbeitest du am liebsten?
 - Bitte nenne ein paar Beispiele und beschreibe was dir daran genau gefällt.

Hier hast du ein Problem – finde eine Lösung. Also wie ich eben schon gesagt habe – natürlich gehört auch zu einem Arbeitsalltag dazu, dass man bestimmte Prozesse verfolgt und die inhaltlich abarbeitet und da finde ich auch eine bestimmte – Befriedigung hört sich so doof an – aber Zufriedenheit drin. Also das gehört dazu, das muss man machen. Aber das, wo ich mich richtig drauf freue, ist wirklich: hier haben wir ein riesen fettes Problem und such mal, wie wir da jetzt rauskommen – so ungefähr. Das ist das, was ich im Controlling schon oft erlebt habe. Also das war: wir brauchen eine Aufstellung, zu der und der Thematik. Hier hast du die und die Zahlen, die du verwenden kannst. Jetzt überleg mal, wie kommst du daran, die zusammenzufügen. Oder aktuell bin ich in der Liquiditätsplanung drin – also ich arbeite in der Buchhaltung – und meine Chefin hat gesagt, die Planung wird aktuell nur debitorisch abgebildet. Also wir bilden nur ab, welche Zahlungseingänge wir haben und wir bilden noch überhaupt nicht ab, welche Zahlungsausgänge wir haben, weil die Kreditoren das nicht machen. Und die haben halt für mich so ein bisschen den Plan, dass ich die Kreditoren kennenlerne und kennenlerne wie die arbeiten – gerade so Konsortialzahlungen, also wenn wir Untertierlieferanten haben und so – wie wir das in die Liquiditätsplanung einbauen können. Und da soll ich mir dann halt Gedanken – in weiter Zukunft – aber das haben die so vor – Gedanken machen, wie kann ich das miteinplanen, sodass unsere Liquiditätsplanung noch sehr viel genauer ist. Dass wir halt nicht nur die Zahlungseingänge haben, sondern auch die Kostenbelastungen mitabbilden können. Weil das im Moment nicht mit drin ist, was auch eigentlich nicht geht und was das Ergebnis auch total verfälscht. Und das sind Aufgaben, die mir Spaß machen. Wo ich gefordert werde, aber gleichzeitig eben auch dieses du bekommst Utensilien, also den klassischen Werkzeugkoffer an die Hand, aber musst halt selber wissen, wie du die Sachen jetzt einsetzt und selber probieren und wie komme ich auf das richtige Ergebnis und was ist inhaltlich logisch? Das macht mir Spaß.

7) Welche Arten von Arbeitsaufgaben bearbeitest du nur ungern?

- Bitte nenne ein paar Beispiele und begründe weshalb dir das nicht gefällt.

Täglich Post ausdrucken. Aufgaben, wo ich merke, hier werde ich gerade nur abgeschoben. Also irgendwie scann das mal ein, schick das mal zur Post. Das gehört dazu, aber nur solche Aufgaben zu erhalten zeigt mir

halt, dass mein Gegenüber mich nicht wertschätzt. Und das ist mein großes Problem dabei. Ich bearbeite die Sachen gerne und die gehören auch mit zu den Prozessen, aber wenn ich nach einer Aufgabe suche und mir jemand sagt: scann mir das mal ein – scann mir mal den Vertrag ein und digitalisier mir den. Mach ich, kein Ding, aber dann habe ich so ein bisschen – dann schwillt mir die Pulsschlagader an. Weil ich halt denke, dass ich mehr kann und dass ich zu mehr fähig bin und dann fühle ich mich abgeschoben und ein bisschen ja, die beschäftigten wir jetzt einfach mal. Und dafür gehe ich nicht auf die Arbeit. Ich gehe nicht auf die Arbeit dafür, dass mich andere Leute beschäftigen müssen, sondern ich möchte halt inhaltlich weiterbringend sein.

- 8) Wie viel Entscheidungsspielraum bzw. Arbeitsanweisungen hast du in Bezug auf deine Aufgaben am liebsten?

Kommt auf den Aufgabentyp drauf an. Also wenn das klassische Prozesse sind, die eingehalten werden müssen, wie zum Beispiel – ich nenne jetzt mal das Beispiel Akkreditiv einreichung. Da müssen wir bestimmte Sachen machen, da müssen wir eine Datei pflegen, da müssen wir einen Einreicher produzieren, da müssen wir was im System hinterlegen, dann wird das noch bei uns in einer internen Datei gepflegt, wo wir halt eintragen so und so viel haben wir jetzt schon in Anspruch genommen aus dem Akkreditiv. Einfach, damit man auch hinterher darüber Auswertungen fahren kann. Das sind Dinge, die sind notwendig, die müssen gemacht werden und die sind Teil des Prozesses. Da hätte ich gerne eine spezifische Anweisung. Also da ist es mir wichtig, dass mir auch jemand alles nennt und sagt: hier findest du die Datei, hier musst du im System in die Transaktion gehen, danach kommt der Schritt, danach musst du das machen und dann schickst du die Sachen zur Post. Da finde ich Detailanweisungen wichtig, weil das einfach dazugehört, um den Gesamtprozess verstehen zu können. Ob man dann hinterher da Sachen inhaltlich rausstreicht oder überarbeitet, weil man denkt, die sind gar nicht notwendig und halten mich eigentlich nur auf – das ist was anderes. Aber da finde ich Detailanweisungen wichtig, um eben alles richtig machen zu können und dann auch einheitlich verstehen zu können. Wenn man mir da dann nur Sachen hinwirft und sagt: mach mal – also das erlebe ich ziemlich oft, dass mir eine E-Mail weitergleitet wird und mir geschrieben wird: stell mal die Rechnung aus. Mir wird nicht gesagt, wo ich die Vorlage dazu finde oder worum es geht oder welche Verträge ich anhalten muss oder welche Dateien ich pflegen muss. Das macht der

Kollege dann alles hinterher. Und ich finde das ist nicht weiterbringend, weil das sind dann Sachen, dann verstehe ich den Prozess nicht und das ist nicht Sinn und Zweck der Übung, dass ich Sachen bekomme, damit ich nur ein Mini-Puzzleteil bearbeite, sondern ich soll ja alles verstehen. Und deshalb finde ich gerade in so Prozessabfolgen das sehr wichtig, dass man mir alles erklärt. Aber wenn ich eine Provisionsaufstellung über die letzten Jahre machen muss, dann kann man mir auch einfach nur sagen: guck im Betriebsabrechnungsbogen, such dir die Posten raus, die du wichtig findest und so und so hätten wir das gerne – also einen groben Rahmen geben. Und dann kann ich inhaltlich gucken okay, was brauche ich denn jetzt wirklich und deshalb würde ich die Frage so beantworten, dass es auf den Aufgabentyp angepasst werden muss.

- 9) Wie findest du den Gedanken, die Verantwortung für Arbeitsaufgaben und ggf. auch Personen zu tragen?

Finde ich sehr ansprechend, den Gedanken. Weil das ist genau das, was ich eben gesagt habe, was mir wichtig ist im Job. Also ich möchte gefordert werden und da würde ich ganz klar – ja keine Forderung drin sehen – sondern eine Herausforderung für mich. Also ich möchte ja inhaltlich was tun und was erreichen und dementsprechend finde ich das auch wichtig, dass ich für die Dinge, die ich herausgefunden habe oder die ich aufgestellt habe, für die Zahl, die da jetzt steht, die ich ermittelt habe, dass ich dafür geradestehe. Und das kann ich nicht machen, wenn ich sage okay, ich habe hier jetzt mal was gemacht, aber du bist verantwortlich, du musst das jetzt vortragen – so in etwa. Nein. Das, was ich gemacht habe, da möchte ich dann auch – ja stolz drauf sein ist vielleicht das falsche Wort – aber Verantwortung für übernehmen. Personalführung könnte ich mir auch vorstellen durchaus, weil ich glaube, dass ich eine Person bin, die grundsätzlich gut mit Menschen umgehen kann und in so Gruppendynamiken gerade in Teamarbeiten merkt man das ja auch, wer da so welche Rolle irgendwie einnimmt. Da nehme ich sehr gerne die Rolle ein zu sagen: du machst jetzt das und so sollten wir vorgehen und du übernimmst mal die Aufgabe. Also da würde ich eine Herausforderung drin sehen, aber eine die ich sehr sehr gerne annehmen würde.

- 10) Welche Aufgaben bearbeiten deine Kollegen oder Bekannte in deinem Umfeld, die du auch gut finden würdest?

Das ist jetzt alles sehr finanzlastig bei mir, aber ich finde sehr spannend die Jahresabschlussarbeiten, also alles, was mit Monatsabschluss zu tun hat, was mit Jahresabschluss zu tun hat. Ich finde das so faszinierend, wie krass du eine Bilanz beeinflussen kannst. Also du brauchst nur eine Sache unterschiedlich anzusetzen im Wert und schon hast du ein ganz anderes Bilanzergebnis. Das finde ich sehr sehr spannend und da hoffe ich auch hinzukommen. Ich finde auch gerade so Verhandlungen mit Banken total spannend. Also wo dann so Grundsatzdinge festgelegt werden. Aber das sind alles so Sachen – da muss man erst reinwachsen. Und grundsätzlich auch so Verhandlungen mit Kunden, welche Zahlungsbedingungen legen wir fest, was wäre hier am sinnvollsten, die Risikoeinschätzung von den Kunden. Und ich finde auch die Konzernabstimmung sehr sehr spannend. Also das, wo es wirklich darum geht, wir packen jetzt mehrere Firmen ineinander, wir schmeißen jetzt mal alles in einen Topf und gucken, wie stehen wir dann da? Also nicht mehr nur noch der kleine Prozess, sondern den Gesamtumfang halt zu haben.

- 11) Welche deiner Aufgaben würdest du an deine Kollegen abgeben wollen und warum?

Post ausdrucken! Ja so Sachen, die ich halt – wo ich den Sinn nicht drin sehe. Also ich habe ganz oft am Tag, dass wir an einen spezifischen Kunden, was auch noch eine Tochtergesellschaft von uns ist – da müssen wir jede einzelne Rechnung in Papier hinschicken, mit drei weiteren Zertifikaten. Und ich verstehe nicht, warum wir das machen müssen. Einmal aus Nachhaltigkeitsaspekten und weil die die Rechnungen so oder so digital bekommen. Wieso kann man da nicht einfach ein Portal einrichten, was für beide so viel einfacher wäre? Wir sind ein Unternehmen. Die Aufgabe würde ich gerne abgeben. Und so klassische Aufgaben, wo es nur darum geht, Zahlen zusammenzustellen oder hier, hübsch mir mal die Datei auf oder pass mal die Vorlage an. Halt so – ja nicht Absteller-Sachen – sondern so ja, Beschäftigungstherapie. Wo ich keinen Sinn drin sehe, was mich nicht weiterbringt, was keinen inhaltlichen Beitrag bringt.

Beziehung zur Führungskraft

- 12) Inwieweit sollte das Verhältnis zu deiner Führungskraft von Kontrolle und von Vertrauen geprägt sein? Bitte begründe deine Meinung.

Ich würde jetzt an der Stelle einfach mal auf die Beziehung zu meiner Chefin eingehen. Ich finde es wichtig, dass die mir das Vertrauen gibt, dass ich Dinge richtig mache und dass sie mir die Wertschätzung gegenüber bringt, dass sie halt ganz klar sagt: ich sehe dich auch nicht in den nächsten fünf Jahren nur hier und Schema F. Das finde ich wichtig, dass sie mir auch Aufgaben überträgt, die mich fordern und die mir auch zeigen okay, sie sieht, dass ich die schaffen kann. Ein Kollege ist erst nach zwanzig Jahren in die Liquiditätsplanung reingekommen und ich während der Ausbildung. Und das zeigt mit halt, dass sie mir Vertrauen entgegenbringt. Und gerade die Liquiditätsplanung, die geht bis zur Geschäftsführung hoch. Und im Endeffekt ist das ein ausgeklügeltes System, da habe ich jetzt auch gar nichts dran verändert, aber dass man trotzdem sagt: wir trauen dir das zu, dass du die Zahlen ermittelst. Das finde ich gut und das finde ich wichtig. Also dass man mir inhaltlich wichtige Aufgaben überträgt, das ist das Vertrauen, was ich gerne hätte. Und Kontrolle finde ich muss auch sein. Aber dann an einer Stelle, wo ich zu ihr kommen würde. Also wo ich sage hier, ich bin mir nicht ganz sicher, kannst du mal drüber schauen? Ich fände es jetzt unangemessen, wenn ich eine Ersatzteilrechnung erstelle, was ich zwanzig Mal am Tag mache und sie dann sagt hier, zeig mir mal Rechnung drei, vier und sieben – so nach dem Motto. Also stichprobenartige Überprüfung finde ich schwierig. Aber wenn ich sage hier, ich habe hier ein Problem, ich weiß nicht, wie ich damit umgehen soll, ich weiß nicht, wie ich zum richtigen Ergebnis komme. Kannst du mal kontrollieren, ob ich inhaltlich richtig gedacht habe? Das finde ich dann wieder wichtig, dass sie dann halt sagt okay, ich nehme mich dem jetzt mal an und dass auch ich Fehler machen kann. Also dass das nicht direkt so gemacht wird: wie du bist dir da jetzt nicht sicher? Also schon ein sehr offener Führungsstil, dass mir viel Vertrauen gegenübergebracht wird, aber sie halt auch sagen kann: ich stehe dahinter, was du jetzt hier abgibst und ich muss nicht jeden Prozess nachgucken von dir.

Möchtest du Kontrolle nur auf deinen Bedarf hin?

Ja, ich glaube schon, dass ich das gut fände, dass ich zu ihr kommen kann. Aber ich fände es auch nicht verwerflich, wenn sie jetzt zum Beispiel sagen würde: das war jetzt so ein großes Projekt, erklär mir nochmal, wie du jetzt dazu gekommen bist. Aber nicht jetzt bei so kleinteiligen Dingen. Dann würde mir das Vertrauen fehlen. Also dann hätte ich das Gefühl, dass sie mir nicht vertraut in den Dingen, die ich tue und dann

wäre auch die Wertschätzung irgendwo weg für mich. Also wenn jemand sagt ich kontrolliere jetzt mal die Sachen, ob du die Post richtig in den Umschlag getan hast. Dann denke ich, was denkst du eigentlich von mir? Also, dass ich das nicht hinbekommen würde. Also wenn es wirklich Aufgaben sind, die nicht anspruchsvoll sind und sie die dann kontrollieren würde. Wie auch die Ersatzteilrechnung – da muss sie nicht kontrollieren, ob ich da die Steuer mit draufhabe, weil die gehört halt darein.

- 13) Welche Bedeutung hat eine persönliche Ebene zwischen dir und deiner Führungskraft für dich?

Schon eine wichtige Bedeutung. Ich finde dadurch, dass die Arbeit so einen großen Anteil an unserem Leben einnimmt, kann ich nicht dahin gehen und den ganzen Tag nicht ein privates Wort sprechen. Also ich bin manchmal acht – neun Stunden auf der Arbeit und da bin ich genauso ein Mensch, wie ich zuhause ein Mensch bin. Und deshalb finde ich es auch wichtig, dass meine Führungsperson mal fragt hey, wie geht's dir denn überhaupt? Oder ist dir das gerade zu viel? Dass man halt auch dieses menschliche Gefühl dabei hat. Dass man nicht nur als Zahnrad im Getriebe angesehen wird, sondern als Person wertgeschätzt wird. Diese Wertschätzung ist bei mir halt ein super wichtiges Thema. Und da gehört auch dazu, dass man mich als Mensch sieht. Also die brauchen eine Arbeitskraft, ganz klar, aber ich bin auch trotzdem eine Person für die. Jetzt auch vor meinem Urlaub habe ich gesagt: ich kann den leider nicht mehr verschieben, weil wir haben schon gebucht. Eine Woche später hat sie mich dann gefragt: ja, wo geht's denn eigentlich hin? Also dass sie auch teilhaben möchte an dem, was mir Freude macht. Also dass man nicht nur das Problem sieht: oh die ist im Urlaub, sondern auch: die braucht das jetzt gerade. Und das finde ich auch wichtig in Bezug auf das Studium, weil ganz oft habe ich das schon erlebt, dass Menschen vergessen, dass ich noch parallel das Studium dazu habe und das gehört einfach dazu. Und dass man dann auch fragt: ja, was hast du denn für eine Vorlesung? Oder wie läuft's denn gerade und welche Klausur schreibst du? Halt einfach das Interesse für die Person. Und das spiegelt dann wieder Wertschätzung wider und deshalb finde ich eine persönliche Ebene mit der Führungskraft wichtig.

- 14) Welche Eigenschaften sollte die Führungskraft aus deiner Sicht haben?

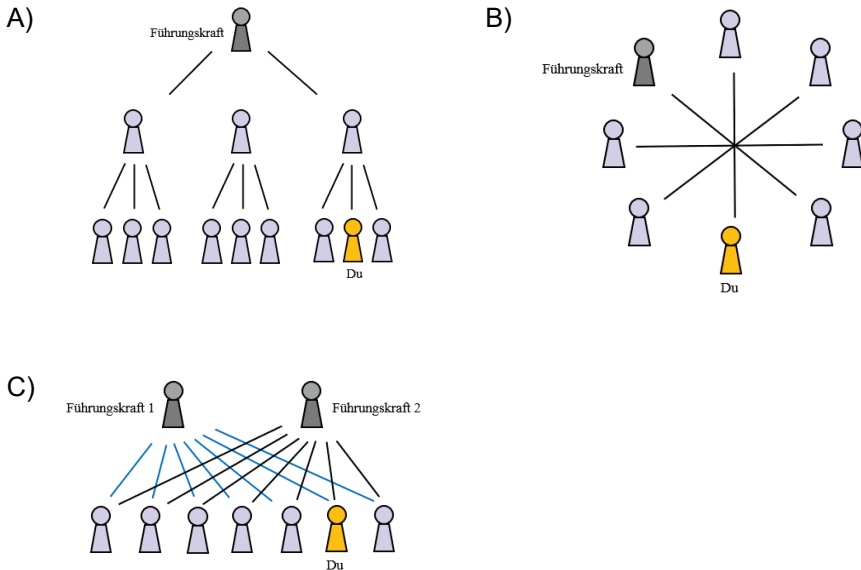
Das ist eine schwere Frage. Also ich finde das ist so ein dynamischer Prozess. Also es kommt viel darauf an, wie die Leute sind, die da

arbeiten und welche Führungskraft dazu passt. Du kannst nicht jemandem, der total von sich überzeugt ist und aber nur Sachbearbeiter ist, jemanden vorsetzen, der total einfühlsam ist. Und deshalb finde ich, muss das so – das muss ein Zusammenspiel sein. Also ich würde nicht in jede Abteilung die gleiche Person setzen. Weil das finde ich halt nicht, dass man sagen kann: diese Charaktermerkmale und diese Beschreibung des Menschen gehört dazu. Ich kann aber trotzdem vielleicht in meinem Fall sagen, was ich da wichtig fände. Auf jeden Fall finde ich, dass eine Führungsperson immer qualitativ Wissen haben muss. Du kannst keinen dahin setzen, der nur managen kann. Ich habe schon gehört, dass in den höheren Etagen Leute gewollt sind, die nicht so tief in den inhaltlichen Dingen drin sind, weil du dann nicht managen kannst. Aber ich finde beides wichtig. Weil du kannst nicht Personen managen, die mehr Wissen vom Fach haben, als du selber – aber du musst auch managen können. Also du musst zum einen die Qualität mitbringen für die inhaltlichen Dinge, aber auch den Umgang mit Menschen können. Ich finde es zum Beispiel schwierig, wenn da eine Person sitzt, die sich gar nicht auf ihre Mitarbeiter konzentriert. Die ihre Mitarbeiter nur als Zahnrad sieht und nur als Arbeitskraft betrachtet und als austauschbare Wesen. Deswegen finde ich ist das so ein Zusammenspiel. Aber die zwei Faktoren sind wichtig, also dieses Menschliche und die Qualität noch ein Stück höher gesetzt von dem inhaltlichen Wissen.

Wenn du jetzt eine Person als Führungskraft einstellen wollen würdest, welche Charaktereigenschaften sollte die Person haben?

Auf jeden Fall offen für alles. Auch so ein Stück weit weltoffen. Ich fände es ziemlich schwierig, wenn da jemand sitzt und sagt nein, also – jetzt ganz hart gesprochen – eine lesbische Mitarbeiterin dulde ich hier so nicht. Ich finde man sollte die Menschen als Menschen betrachten. Ich finde jemand sollte nicht geschwätzig, aber halt wortgewandt sein. Also dass man sich gut ausdrücken kann. Das Inhaltliche ist mir halt super wichtig und auch ein Stück weit fürsorglich. Also jemand, der Mitarbeiter führt, muss für die auch sorgen – und deshalb die Fürsorge. Also die Menschen dahinter betrachten können.

- 15) Wie findest du die jeweilige Anordnung zwischen dir und deiner Führungskraft? Bitte sag zu jeder Abbildung ein paar Sätze.



Ich fange mal bei A an. Also hier ist ja meiner Führungskraft erst nochmal so eine mittlere Ebene zwischengeschaltet. Würde ich sagen, das ist abhängig von dem, was gerade die Aufgabe ist. Also wenn es jetzt zum Beispiel ein Projektteam ist, dann fände ich es in Ordnung. Wenn halt ein komplettes Projekt aufgeteilt ist in drei Bereiche und jeder Bereich dann noch so eine übergeordnete Person hat irgendwie. Da fände ich es in Ordnung, wenn ich in dem Projekt halt erstmal an eine Zwischenebene sozusagen berichte und darin arbeite. Wenn es aber meine generelle Arbeitsorganisation wäre, fände ich es schwierig. Weil ich dann glaube ich eher die Person über mir drüber als Führungskraft ansehe, als die andere Person. Also als die tatsächliche Führungskraft ganz oben. Weil ich so ein bisschen vermute, dass die Führungskraft in dem Fall gar keinen Bezug mehr zu mir hat. Also in der Aufbauorganisation sehe ich das Problem, dass die Führungskraft nur mit der mittleren Ebene kommuniziert und diejenigen darunter komplett vergisst. Und ich finde das kann es nicht sein, weil diejenigen, die darunter sind, sind wahrscheinlich die, die im Endeffekt die Ergebnisse erzielen und die Aufgaben bearbeiten. Und gerade zu denen sollte die Führungskraft halt auch eine Verbindung haben und nicht nur über das mittlere Management.

Dann würde ich zu B übergehen. Finde ich auch schwierig, weil hier für mich nicht klar hervorkommt, dass die Führungskraft den Gesamtüberblick hat. Also hier ist das für mich so ein bisschen so dargestellt, als wenn die Führungskraft klar Teil von dem Ganzen ist, aber ich finde, die

sollte eher in der Mitte stehen, in diesem zentralen Punkt. Dass die halt der Punkt ist, wo alles zusammenläuft, das sehe ich definitiv so, dass Führungskräfte die Personen sein sollten, die von allen Seiten, von allen Mitarbeitern was bekommen und die auch mit allen verbunden sind. Aber ich würde die trotzdem auf eine Metaebene stellen. Also die muss – die kann nicht auf der gleichen Ebene sein, wie diejenigen, die die Tätigkeiten ausführen. Sondern du musst ja ein Stück weit auf dieser Metaebene stehen, um alles managen zu können. Ich bringe einfach mal das Beispiel von einem Hochsitz. Ich finde jemand, der auf einem Hochsitz sitzt, kann auch nur managen und sagen: du musst das machen, du musst das machen, du musst das machen. Aber so, wie das jetzt hier in dem Bild ist, hätte ich das Gefühl, die Führungskraft verliert den Überblick. Weil die halt auch nur in diesem Zahnradgetriebe mit drin ist, aber halt für mich eigentlich ein Stück weit oben drüber angeordnet sein müsste.

Dann zu C. Da ist es ja so, dass man praktisch zwei Führungskräften zugeordnet ist. Wahrscheinlich – also ich würde das jetzt so interpretieren, dass die Führungskräfte für unterschiedliche Aufgaben zuständig sind. Finde ich auch schwierig, weil ich dann nicht wüsste, in welcher Beziehung oder welchen Vorrang die jeweiligen Aufgaben haben. Also ich finde da ist eine klare Ordnung und eine klare Anweisung dann notwendig. Wenn ich von Führungskraft 1 und von Führungskraft 2 parallel Aufgaben bekomme und beide sagen: meine Aufgabe hat Vorrang – wenn die sich nicht abstimmen. Weil ich finde hier ist jetzt halt keine Verbindung zwischen den beiden Führungskräften. Ich vermute, dass das dann einfach zwei unterschiedliche Aufgabenbereiche sind und wenn mir beide sagen: das hat Priorität – wo fange ich denn dann an? Also da finde ich es schwierig abgrenzen zu können, was hat jetzt Vorrang, was ist wichtiger? Im Endeffekt würde man dann wahrscheinlich nach Sympathie entscheiden und das kann's nicht sein meiner Meinung nach. Also ich finde eine Führungskraft besser, die dann eine klare Linie vorgeben kann und wo ich weiß, wenn die zu mir kommt, wenn die was braucht, dann mache ich das. Aber wenn dann da zwei ins Spiel kommen, kommt man wahrscheinlich schnell in Konflikte oder ist sich nicht ganz sicher, was hat jetzt Vorrang, wer bewertet mich? Wie kommt das Ganze zustande? Da finde ich eine Führungskraft sinnvoller, die dann eben alles zusammenführt.

- C) Wie findest du es, wenn Führungskraft 1 für fachliche Themen zuständig ist und Führungskraft 2 für disziplinarische bzw.

organisatorische Themen, d. h., übergeordnete arbeitsrechtliche Themen wie Gehalt und Urlaub?

Ich finde das mit dem Trennen von disziplinarisch und inhaltlich auch immer schwierig. Weil Führungskräfte sind ja auch dafür da, um mich zu bewerten und mir ein Feedback zu geben und ich finde, wenn das nicht in einer Person ist – wie kann denn der disziplinarische Vorgesetzte mich dann bewerten und wissen, was ich tue, wenn der inhaltliche das eigentlich viel besser könnte? Und ich finde deshalb sollte das eher in einer Person vereint sein und nicht getrennt.

Verhalten der Führungskraft

16) Wie oft wünschst du dir Feedback?

Also ich habe in der Ausbildung eine andere Feedbackkultur kennengelernt, als jetzt die normalen Mitarbeiter die genießen, obwohl ich die Feedbackkultur aus der Ausbildung besser finde. Also ich finde es wichtig, dass man regelmäßig Feedback bekommt. Bei den normalen Mitarbeitern ist es so, die haben einmal im Jahr diese Beurteilungsgespräche. Und da wird dann alles aufs Brot geschmiert, was im gesamten letzten Jahr schiefgelaufen ist – oder gut gewesen ist. Obwohl ich vermute – ich habe jetzt selber noch keins mitgemacht – aber, dass dir eher das aufs Brot geschmiert wird, was halt kacke gelaufen ist. Und das finde ich nicht in Ordnung. Ich finde das müsste regelmäßiger laufen. Also quartalsweise mindestens, um eben aktueller agieren zu können. Also, dass man nicht nach jeder Aufgabe gesagt bekommt: oh mega geil, du bist so auf dem richtigen Pfad, ist klar, aber dass ich in regelmäßigen Abständen – und da fände ich quartalsweise einen guten Abstand – gesagt bekomme, du bist auf dem richtigen Weg oder hier sehen wir Verbesserungspotential. Damit man sich halt unterjährig rollierend verbessern kann, aber halt auch weiß okay, so ist das gut. Also wenn ich kein Feedback bekomme zu den Dingen, dann habe ich ja ein ganzes Jahr lang keine Ahnung – ist das jetzt in Ordnung so oder ist das nicht in Ordnung so? Und deshalb auf jeden Fall regelmäßig, obwohl ich auch punktuell individuelles Feedback wichtig finde. Also dass eine Führungskraft zu mir an den Schreibtisch kommt und sagt: hier würde ich mal so und so vorgehen. Das halt da auch nicht immer nur diese Formalitäten von den Beurteilungsgesprächen eingehalten werden müssen, sondern auch so zwischen den Zeilen Feedback bekommen oder einfach mal zwischen Tür und Angel.

17) In welcher Form wünschst du dir Feedback?

Ich glaube das habe ich schon so ein bisschen mitbeantwortet. Also zum einen ja diese festen Gespräche, wo man halt wirklich anhand von Beurteilungskriterien vorgeht – die finde ich gut. Weil man muss ja irgendwo eine Grundlage haben, um Feedback geben zu können. Also zum einen dieses Formale, im Sinne von Gesprächen anhand von Beurteilungsbögen, aber auf der anderen Seite auch mal eben ein gut gemeinter Rat zwischendurch oder ein Danke, dass du das so gemacht hast. Halt wieder diese Wertschätzung punktuell irgendwo anbringen, dass man sagt: das läuft gut und hier würde ich mal anders vorgehen. Vielleicht schlag mal diese Richtung ein. Halt dieses kurz zwischendurch ein Post-it oder irgendwas – also das hört sich doof an – nicht wortwörtlich genommen. Kurz etwas reingeschmissen, womit ich aber etwas anfangen kann. Also so ein Mix.

Wie findest du schriftliches Feedback?

Ich glaube eine Kombination fände ich wichtig. Also, dass man schon so einen Beurteilungsbogen bekommt, damit man halt auch handfest hat, woran muss ich arbeiten? und was läuft gut? aber das dann mündlich besprechen. Also ich will dann nicht nur einmal im Quartal einen Brief bekommen mit vier Seiten: das machst du gut und das läuft scheiße, sondern dann besprochen. Weil ich finde im gesprochenen Wort kann man nochmal eher auch ablesen, wo ist eine Wichtigkeit? Was ist da wirklich schiefgelaufen? Wieso ist die Bewertung da so und so? Also eine Kombination.

18) Inwieweit möchtest du in Entscheidungsfindungen einbezogen werden?

Sehr! Also das ist gerade das, was ich in meinem Job suche. Ich möchte mit Entscheidungen treffen, die auch Relevanz haben. Also, dass ich vielleicht Dinge ausarbeite, dadurch zu einem Prozess gelange oder zu einer Entscheidung, die ich begründen kann, die ich dann meiner Vorgesetzten mitteile und wo sie dann vielleicht auch nochmal Aspekte einräumt, die ich jetzt gar nicht berücksichtigen konnte – aber, dass sie halt meine Entscheidung und meinen Prozess dahin so berücksichtigt und wertschätzt, dass das einen großen Einfluss auf die Gesamtentscheidung hat. Also das fände ich schon wichtig.

19) Inwieweit möchtest du getroffene Entscheidungen von deiner Führungskraft erklärt bekommen?

Ich finde immer Erklärungen zu Entscheidungen wichtig, weil jeder hat halt eine andere Meinung dazu. Wichtiger wäre es mir glaube ich, wenn eine Entscheidung gegen meinen Rat sage ich mal getroffen wird. Also wenn ich jetzt zum Beispiel vorgeschlagen hätte: hey, hier müssen wir Weg A einschlagen oder das und das finde ich wichtig und dann wird sich aber für Weg B entschieden. Dann möchte ich erklärt bekommen: wie kam es jetzt dazu? Warum wurden nicht meine Ansichten geteilt? Was ist da der Unterschied gewesen? Welche Faktoren haben für Weg B gesprochen? Da finde ich es wichtiger, als wenn man sich für meine Entscheidung entscheidet. Aber auch da fände ich es gut, wenn man kurz sagt okay, die und die Punkte finde ich wichtig und deshalb nehme ich jetzt deinen Weg. Also, dass man mir da auch ein kurzes Feedback zu gibt. Ich mag es nicht, vor Tatsachen gestellt zu werden. Und deshalb fände ich es auch wichtig – also ich will nicht nur einfach in einem Team-Meeting gesagt bekommen: hier, wir schlagen jetzt Weg B ein und so machen wir das – sondern ich hätte dann schon auch gerne zwei drei Sätze dazu, wieso jetzt Weg B eingeschlagen wird. Also die Begründung finde ich wichtig.

Ausrichtung des Führungsstils

- 20) Wie findest du es, wenn die Führungskraft konstant ein bestimmtes Führungsverhalten an den Tag legt, unabhängig davon, wie die aktuelle Situation (Aufgabenbewältigung, Zeitrahmen, Mitarbeiter) aussieht?

Finde ich unpassend. Ich finde nämlich Führungskräfte sollten sich auf die jeweilige Situation ein bisschen einstellen. Also wenn die Mitarbeiter gerade alle auf Hochtouren arbeiten und wirklich schon ihr Bestes geben, dann kann man nicht an der Situation festhalten und ihr müsst noch mehr machen und ich knalle euch jetzt noch mehr Aufgaben rein. Sondern man muss dann sagen: okay, hey, meine Mitarbeiter machen gerade schon 130 Prozent, ich kann denen nicht noch mehr abverlangen. Wenn man als Führungskraft jetzt aber sieht: oh, meine Mitarbeiter sind überhaupt nicht ausgelastet und ich denen dann Aufgaben reinknalle, dann finde ich es wieder angemessen. Also ich finde Führungskräfte müssen definitiv die Gefüge und die Rahmenbedingungen beachten, bei dem was sie an den Tag legen, wie sie Aufgaben verteilen, wie sie Feedback geben. Das ist – finde ich – die Aufgabe von Führungskräften, dass die alles im Blick haben und sich daran noch anpassen. Also nicht immer nur: ich bin der Strenge und ich ziehe jetzt alles durch und bei mir bekommt jeder

eine schlechte Bewertung, der nicht bis abends um 21 Uhr im Büro sitzt. Das kann man nicht immer durchziehen. Wenn meine Mitarbeiter alle unter Burnout leiden und ich die trotzdem jeden Tag bis um 21 Uhr im Büro abverlangen will – das passt nicht. Und deshalb finde ich müssen Führungskräfte das halt mitbringen, das alles unter einen Hut zu bekommen und dementsprechend sich anpassen zu können. Obwohl ich auch dabei so eine Richtung bevorzuge. Also es kann nicht sein, dass eine Führungskraft heute so ist und morgen so. Aber halt – also ich stelle mir gerade zwei Wege vor – es gibt so unterschiedliche Stile ja – und dass man auf den unterschiedlichen Stilen schon so ein bisschen abweichen kann – mal eher in die Richtung, mal in die und mal in die Richtung. Aber ich kann nicht sagen: heute bin ich die strengste Person dieser Welt und morgen bin ich die fürsorglichste Person der Welt. Also man muss schon seiner Richtung treu bleiben, aber hat da auch einen gewissen Spielraum, um sich eben anpassen zu können, auf das, was meine Mitarbeiter gerade benötigen.

- 21) Welche Relevanz hat der einzelne Mitarbeiter und sein Schwierigkeitsempfinden für seine derzeit zu bewältigende Aufgabe für das Verhalten der Führungskraft?

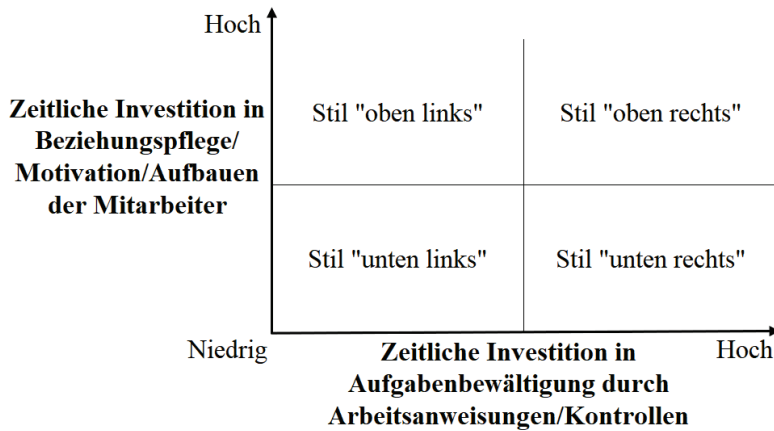
Eine hohe Relevanz. Also das ist das, was ich eben schon sagte, dass Führungskräfte sich anpassen müssen. Jemand, der vielleicht Probleme damit hat, Lösungen zu finden oder Prozesse einzuhalten, dem kann ich nicht die gleichen Anforderungen gegenüberstellen, wie jemandem, der da überhaupt keine Probleme mit hat. Also ich finde Führungskräfte sollte sich definitiv auf die Personen einlassen, die vor einem sitzen, die man zu managen hat. Weil im Endeffekt ist das genau die Aufgabe von Führungskräften in meinen Augen. Dass man halt sieht: wer hat welchen Bedarf? Wer hat welche Empfindungen? also nicht im Sinne von: wie geht's dem gerade, sondern das sind zu viele Aufgaben oder ich kann nicht noch ein Projekt übernehmen, das ist mir zu hohe – jetzt fehlt mir das Wort – also manchmal gibt es ja auch Leute die sagen: ich möchte nicht so eine Entscheidungsrelevanz haben oder ich möchte nicht so weitreichende Entscheidungen treffen oder in so viele Projekte eingebunden sein. Ich möchte nicht so viele Kundenbeziehungen haben – das ist mir einfach zu viel, da bin ich nicht der Typ für. Dann muss ich der Person andere Aufgaben geben. Und ich finde da ist es halt die Aufgabe von Führungskräften, das rauszukitzeln und zu erkennen, was der einzelne

Mitarbeiter gerade benötigt, den vielleicht auch stückweise herauszufordern, dass man halt nicht nur sagt: okay, Komfortzone, du bleibst da, wo du bist. Aber sich dem schon auch anpassen. Also ich kann einen Menschen, der vor mir sitzt, nicht ändern, nur weil ich dem gerade noch ein weiteres Projekt aufdrücken möchte.

- 22) Inwieweit ist es deiner Meinung nach möglich und erfolgreich, sich als Führungskraft in den Mitarbeiter und sein Empfinden hineinzusetzen?

Ich finde das ist sehr notwendig. Du musst halt die Mitarbeiter verstehen können, um zu wissen, wie du mit denen umgehst. Und das geht ja nur, indem du sagst: ich versuche jetzt gerade mal, mich in dich reinzusetzen. Und wenn ich da eine Führungsperson habe, die überhaupt keine Empathie hat und nicht versteht, dass gerade z. B. eine alleinerziehende Mutter drei schreiende Kinder zuhause hat – die kann halt nicht noch ein achttes Projekt machen. Da kommt auch wieder das Zusammenspiel mit sich auch mal persönlich für die Menschen interessieren und die Person als Ganzes zu betrachten und nicht nur als Arbeitskraft. Und dafür finde ich es sehr wichtig, sich in die Mitarbeiter hineinversetzen zu können und ich denke auch, dass man so erfolgreicher sein kann und die Abteilung an sich mit der Führungskraft einen hohen Gewinn erzielen kann – nicht im Sinne von monetären Gewinnen, sondern eher Aufgaben gut bewältigt, vielleicht kaum Fehlerquoten usw. Das hängt ja schon viel davon ab, wie die Führungskraft ihre Mitarbeiter kennt und darauf die Bedingungen anpasst.

- 23) Welcher Führungsstil ist aus deiner Sicht langfristig erfolgreich und umsetzbar?



Das ist schwierig, da muss ich mal einen Moment drüber nachdenken. Also ich bin auf der y-Achse definitiv im oberen Bereich. Also zeitliche Investition in Beziehungspflege, Motivation und Aufbauen der Mitarbeiter – das setze ich definitiv hoch – also da bin ich in der oberen Hälfte auf jeden Fall. Und zeitliche Investition in Aufgabenbewältigung durch Arbeitsanweisungen und Kontrollen – da würde ich gerne mein Kreuz auf den Mittelstrich im oberen Bereich setzen. Also ich finde ein gesundes Mittelding zwischen beidem wichtig. Ich finde, wenn ich jetzt sagen würde: oben links, dann kann es ja auch schnell heißen, dass man irgendwo ganz an der y-Achse klebt und deshalb würde ich eher die Tendenz zur Mitte geben, da ich es schon wichtig finde – wie wir eben auch über die Kontrolle und Feedback schon gesprochen haben und Arbeitsanweisungen gehören in gewissen Dingen dazu, aber halt auch nicht die Mitarbeiter einschränken. Deswegen bin ich nicht bei oben rechts. Also ich finde da muss man sich auch ein bisschen auf den Mitarbeiter anpassen, welches Bedürfnis hat der gerade? Also ist das jemand, der Prozesse vorgesetzt bekommt und die abarbeitet oder ist das jemand, der eher auch mal selber nachdenken möchte. Und deshalb würde ich da in der Mitte liegen, also dass man schon Arbeitsanweisungen und Kontrollen hat, aber halt nicht die Mitarbeiter in ihrem eigenen Denken einschränkt. Aber es sollte schon mehr zeitliche Investition in die Beziehungspflege erfolgen, als in Arbeitsanweisungen und Kontrollen. Das hat dann auch wieder was mit Wertschätzung zu tun, also dass man halt mehr den Menschen dahinter wertschätzt und weiß, dass die Menschen ihre Aufgaben richtig machen und ich deshalb nicht alles kontrollieren muss. Deshalb der zeitliche Aufwand im Vergleich reduziert für Kontrolle.

- 24) Gibt es aus deiner Sicht einen grundsätzlich überlegenen Führungsstil oder sollte die Führungskraft ein Spektrum an Führungsstilen abdecken können? Bitte begründe deine Meinung.

Ich glaube da bin ich wieder so ein bisschen bei den zwei Wegen, die ich eben schon angesprochen habe. Also ich glaube schon, dass eine Führungskraft eine bestimmte Richtung haben sollte, die er einschlägt und die er beibehält, aber die er nicht ganz stringent verfolgen muss. Also dass es quasi so ein kleines Spektrum gibt, um diesen einen Führungsstil drum herum. Also dass man z. B. sagt: ich bin jemand, der ist streng, aber ich kann davon noch abweichen. Also dass man praktisch sagt: ich bleibe meiner Linie treu, habe aber so einen gewissen Spielraum, um meinen eigenen Führungsstil. Und da kann ich dann je nach Situation variieren.

- 25) Inwieweit siehst du in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter – auch in Bezug auf einzelne herausfordernde Aufgaben – die Verantwortung der Führungskraft?

Ich sehe darin eine große Verantwortung. Ich finde schon, dass die Mitarbeiter von sich aus sagen müssen, dass sie sich entwickeln wollen. Weil wenn ich da jemanden sitzen habe, der sich gar nicht entwickeln möchte, sondern der wirklich jeden Tag dahin kommen möchte, seine Zeit absitzt und die Dinge abarbeitet, die er zu tun hat und er das auch gut macht, dann kann ich den ja gar nicht dazu motivieren. Aber ich finde schon, dass Führungskräfte Potential erkennen sollten und dann auch regelmäßig sagen müssten: hier, ich habe die und die Fortbildung oder das und das würde doch zu dir passen oder hier gibt es ein neues Angebot oder auch, wenn das nur so kurze Fortbildungen sind. Zum Beispiel Fit im Homeoffice oder Resilienz am Arbeitsplatz und so und dass ich dann halt merke okay, meinen Mitarbeitern geht es gerade vielleicht nicht so gut oder die fühlen sich nicht wohl im Homeoffice – wie kann ich die Situation verbessern? Also nicht nur inhaltlich, sondern auch Weiterbildung im Sinne des Mitarbeiters und seiner Gesundheit. Aber natürlich auch, dass ich auf meine Mitarbeiter zugehe und sage: hey, willst du nicht die Fortbildung zum Finanzbuchhalter machen? Willst du nicht die IFRS-Kauffrau machen? Das halt auch so anzubieten, wenn die Mitarbeiter von sich aus vielleicht nicht darauf kommen, weil sie vielleicht sogar denken, das ist gerade nicht im Budget drin oder sonst irgendwas.

Da finde ich schon, dass die Aufgabe bei der Führungsposition liegt, so was auch anzubieten, obwohl man es halt keinem aufzwingen kann.

Wenn wir jetzt einen Mitarbeiter haben, der seine Aufgabe als sehr herausfordernd wahrnimmt – inwieweit ist es dann die Verantwortung der Führungskraft, den Mitarbeiter durch die Aufgabe zu bringen?

Ja würde ich schon auch sagen, dass das die Aufgabe von der Führungskraft ist. Also wenn jemand total überfordert damit ist und ich das merke, dass der vielleicht gar nicht voran kommt, dann wäre es die Aufgabe von der Führungskraft nachzuhaken, woran liegt es denn gerade? Und so ein bisschen rauszukitzeln, wie können wir die Situation verbessern, dass du besser mit dem Projekt klarkommst? Also die Aufgabe sollte bleiben, aber man hilft dem Mitarbeiter dabei. Das ist wieder dieses Fördern und nicht, dass man einfach sagt: okay, du hast jetzt zwei Monate daran verschwendet und hast es nicht hinbekommen und deshalb ziehe ich dir das Projekt jetzt ab. Da ist ja Keinem geholfen. Dann wird das Projekt nicht fertig und der Mitarbeiter fühlt sich im schlimmsten Fall sogar noch gedemütigt, weil er nicht fähig dazu war. Und dann würde ich schon eher sagen, dass man so ein bisschen überlegt okay, wie können wir jetzt die Situation verbessern?

- 26) Wie empfindest du den Zustand, dass die Führungskraft lediglich eine Startinformation an die Mitarbeiter gibt und diese dann völlig selbstständig ohne weitere Führung arbeiten lässt?

Finde ich in einem gewissen Rahmen okay und auch wichtig, damit halt erste eigene Ideen zustande kommen – wenn man Milestones einarbeitet. Also dass man sagt: ich gebe euch jetzt drei Wochen Zeit und dann haben wir das nächste Backup-Meeting und dann wird geguckt: wo steht ihr? Wo geht die Reise hin? und dann kann ich ggf. als Führungskraft auch nochmal sagen: ey, andere Richtung. Also nicht komplett – ich stelle mir gerade so eine Strecke vor – dass man sagt: hier ist das Ziel, hier habt ihr eure ersten Informationen – rennt mal bis zum Ziel dahinten. Das würde ich nicht sagen, sondern, dass man so einzelne Stopps einbaut, wo man sagt: okay, hier kommen wir nochmal zusammen, ihr berichtet mir eure Gedanken, ich sage euch, ob ihr auf dem richtigen Weg seid, ob das so gehen kann, ob ich das nachvollziehen kann und dann lauft ihr weiter bis zum nächsten Stopp. Also dass man schon Freiraum hat, aber eben punktuell Kontrolle mit darin.

Schlussfragen

Inhaltliche Reflexion

27) Hast du noch Ergänzungen zu dem, was du bisher gesagt hast?

Ich glaube keine Ergänzungen, aber das, was sich so durch das ganze Interview gezogen hat, was ich wichtig finde, ist die Wertschätzung von den einzelnen Mitarbeitern. Die würde ich glaube ich gerne nochmal betonen, weil ich die echt wichtig finde.

28) Wie wichtig ist Personalführung in der heutigen Zeit im Vergleich zu früher aus deiner Sicht?

Ich glaube sehr wichtig, weil die Individualität der Menschen verstärkter ist. Also ich habe so ein bisschen das Gefühl, dass früher die Menschen – die sind halt zur Arbeit gegangen, haben eingestempelt und ihre Tätigkeiten erledigt, waren aber auch glücklich damit, nur ihr Aufgabengebiet zu haben. Und ich glaube das ganz viele Menschen heute mehr erreichen und mehr schaffen wollen. Und wir haben nicht mehr dieses Scheuklappendenken, wie das früher war. Also früher war halt der klassische Familienvater: ich gehe auf die Arbeit und komme nachmittags um fünf nach Hause und dann bin ich fertig. Und das haben wir heute nicht mehr. Alleine dadurch, dass wir so viel mehr Akademiker haben, also einen viel höheren Standard an Bildung auch, wodurch sich ja ganz logisch schlussfolgernd ergibt, dass die Menschen weiterdenken. Die bleiben nicht nur in ihren Scheuklappen, sondern die sehen ja Zusammenhänge, die sehen Prozesse, die sehen Interaktionen und nehmen die wahr und verarbeiten die auch selber. Und da kommt dann eben noch diese Individualität der Menschen zu – wir haben nicht mehr die klassischen Stereotypen, wo jeder klassisch im Karo-Hemd auf die Arbeit geht, sondern jeder Mensch ist anders und das finde ich wichtig, dass die Führungskräfte das heute sehr viel mehr wahrnehmen. Also früher konntest du deinen Leuten sagen: hier habt ihr 80 Aufgaben – arbeitet die in den nächsten drei Wochen ab. Und ich glaube, dass dieses stupide Arbeiten irgendwie weg ist. Also viele Menschen wollen ja heute sinnhaft arbeiten. Und deshalb denke ich, dass Führung sich definitiv gewandelt hat und sich sehr viel mehr auf die Menschen anpassen muss. Weil sich auch ganz viele Leute nicht mehr zufrieden damit geben, wenn der Chef blöd ist. Dann hast du Mitarbeiterfluktuationen. Und deshalb denke ich schon,

dass heute die Qualität von Führung anders sein sollte und sich auch definitiv gewandelt hat.

29) Wie sieht der Zielzustand erfolgreicher Personalführung aus?

Das hängt wieder so von den Abteilungen ab – also wen du vor dir sitzen hast und was es sein sollte. Aber ich glaube mein persönlicher Zielzustand wäre ein gesundes Mittelmaß von allem. Also dass man schon als Führungskraft Strenge und Autorität ausstrahlen kann und auch mal sagen kann: bis hier hin und nicht weiter oder das musst du jetzt aber machen, das gehört dazu. Aber, dass man eben auch diese persönliche Ebene hat. Also man muss das irgendwie vereinen können und gleichzeitig auch noch inhaltlich fit sein. Und deshalb denke ich, dass das so ein Zusammenspiel aus den drei Dingen ist, die dann eine gute Führungsperson für mich ausmachen würden. Dass man sich als Mitarbeiter gut geführt fühlt – das hört sich doof an. Aber, dass man halt als Mitarbeiter schon auch merkt okay, meine Führungsperson, auf die kann ich vertrauen, wenn ich ein Problem habe, dann hat die das Wissen, mir weiterzuhelfen. Aber ich kann auch zu der kommen und der sagen: ich kann gerade gar nicht mehr, ich brauche jetzt mal eine Kur. Dann verurteilt die das nicht, sondern sagt: ja, deine Gesundheit geht vor. Und dass ich aber auch gleichzeitig eben – also dann hatten wir das Inhaltliche und das Persönliche – und dass wir aber auch eine haben, die sagt: du musst das jetzt mal durchziehen, sonst kommen wir hier nicht weiter – also diese Strenge. Also das aus Mitarbeitersicht. Dass alles gut funktioniert, dass man sich als Mitarbeiter gut aufgehoben fühlt, dass man – ich finde immer – wahrgenommen wird und sich gesehen fühlt. Gesehen, verstanden, aber trotzdem auch jemand, der mich fordert und der mir was zutraut – die Aspekte würde ich da mit reinbringen.

Reflektion des Interviews

30) Wie hat dir das Interview gefallen und warum?

Also ich fands super! Man konnte gut deinen Leitfaden erkennen – also, dass du so ein bisschen – das Aufbauende – das fand ich gut, weil dadurch habe ich dann auch oft Rückschlüsse auf die Fragen vorher ziehen können. Ich hatte auch nicht das Gefühl, dass du auf eine bestimmte Sache hinauswolltest. Also manchmal hat man das ja so in Interviews, dass man das Gefühl hat: oh, die will jetzt genau Antwort c von mir hören – und das hatte ich nicht. Also du hast mir schon viel Freiraum gegeben

und ich hatte das Gefühl, dass meine Meinung halt gerade wichtig ist und dass ich die auch – dass die begründet ist und du halt nicht denkst: boah, die labert so eine Scheiße, das nehme ich eh nicht mit rein. Deshalb bin ich sehr happy und zufrieden und habe keine Verbesserungsvorschläge.

Anhang J: Transkription Interview mit IP-F nach Leitfaden B

Datum des Interviews: 05.04.2022

Dauer: ca. 70 Minuten

Einstiegsfragen

Allgemeine Einstellung

- 1) Welche Aspekte sind dir hinsichtlich deines Berufs am wichtigsten?

Also mir ist einerseits wichtig, dass ich Entscheidungsfreiheit habe, dass ich nicht einfach nur Dienst nach Vorschrift machen muss, sondern halt auch eigene Entscheidungen treffen kann – das ist mir wichtig. Dann natürlich, dass die Tätigkeit mir grundsätzlich Spaß macht. Also ich will jetzt nicht irgendwie nur, weil ich da irgendwo eine Position habe, wo ich etwas selber entscheiden kann, eine Tätigkeit machen, mit der ich mich nicht identifizieren kann. Also es muss irgendwie auch schon Spaß machen. Und ja gut – es muss auch das Umfeld stimmen, also die Kollegen – man muss sich mit den Kollegen verstehen und gut zusammenarbeiten können vor allem. Das sind so die drei wichtigsten Punkte für mich.

- 2) Was motiviert dich im beruflichen Kontext?

Tja, also irgendwie will man ja schon erfolgreich sein. Ich glaube bei mir im Vertrieb merke ich schon, dass ein Kaufabschluss schon motivieren ist. Also dass halt die Tätigkeit an sich einem irgendwie ja zusagen muss. Was motiviert mich noch? Natürlich die Ziele, die das Unternehmen verfolgt und dass ich sehe, wie ich daran einen Beitrag leisten kann. Also dass man irgendwie ein größeres übergeordnetes Ziel hat, an dem man irgendwie sieht, dass ich das aktiv beeinflussen kann durch meine Aufgabe. Und dass halt eben auch grundsätzlich diese Rahmenbedingungen meiner Arbeit – ob es jetzt Arbeitszeiten sind oder Flexibilität so Sachen – also die Rahmenbedingungen meines Jobs, dass die sich mit meinen Vorstellungen decken.

- 3) Was würde dich langfristig so demotivieren oder psychisch belasten, dass du das Unternehmen verlassen wollen würdest?

Da würde ich schon sagen das Miteinander in der Firma – also die Kollegen. Das wäre mir schon sehr wichtig, weil wenn ich auf die Arbeit gehe, will ich da mit einem guten Gefühl hingehen und daher ist mir die

Kollegialität auch sehr wichtig. Und wenn die nicht da wäre – das würde mich auf Dauer frustrieren. Dass man halt eben nicht so dieses Gemeinschaftsgefühl hat, dass man nicht gemeinschaftlich an einem Ziel arbeitet, sondern jeder so für sich und irgendwie auch fast schon gegeneinander untereinander. Das finde ich wäre sehr demotivierend. Auch, wenn man sich mit der – ja vielleicht auch so ein bisschen mit der Führungsphilosophie – nicht identifizieren kann. Also im Vertrieb ist es natürlich so: man verkauft ja auch die Firma und für was die Firma steht und die Produkte. Also auch so ein bisschen die Philosophie versucht man zu vermitteln, die man selber lebt in der Firma. Und wenn die nicht so mit meinen Vorstellungen übereinstimmen würde, wie man jetzt Geschäfte abschließt, wie man mit dem Kunden umgeht usw., wenn das nicht mit meinen persönlichen Vorstellungen irgendwie sich vereinen lassen würde, dann würde mich das glaube ich auch demotivieren.

Flexibilisierung von Arbeit

4) Wie sehen für dich optimale Arbeitszeiten aus?

Das ist grundsätzlich natürlich sehr individuell würde ich sagen, weil jeder hat ja so ein bisschen eine andere biologische Uhr. Ich persönlich würde sagen – ich komme eigentlich mit diesen gewöhnlichen Arbeitszeiten im Büro ganz gut zurecht. Ich hole jetzt mal ein bisschen aus: ich habe feste Arbeitszeiten. Die gehen montags bis freitags von 7:45 Uhr bis 16:30 Uhr. Grundsätzlich habe ich mit den Arbeitszeiten wenig Probleme. Ich würde mir aber manchmal ein bisschen Flexibilität wünschen, wenn private Termine mal hinzukommen oder ähnliches. Dass man da ohne große Absprache das relativ flexibel lösen kann. Und ich habe kein Problem damit, auch mal länger zu arbeiten, wenn die Arbeit da ist. Ich sehe es dann aber auch andersherum als sinnvoll an, mal früher zu gehen, wenn weniger zu tun ist. Gerade im Vertrieb ist das öfter auch mal schwankend – also die Arbeitsmenge – weil man ja schon auch ein bisschen auf die Kunden angewiesen ist. Und deswegen sehe ich das eigentlich so – also verstehe das unter idealen Arbeitszeiten. Also ich finde flexible Arbeitszeiten schon deutlich besser als feste.

5) Wie stehst du zur Verschmelzung von Berufs- und Privatleben – beispielsweise durch Homeoffice oder ein Firmenhandy?

Das ist eine gute Frage. So viele Berührungspunkte hatte ich damit noch nicht. Bei meinem aktuellen Arbeitgeber ist Homeoffice eigentlich keine Option. Ich hatte nur mal Homeoffice während meiner Corona-Quarantäne. Das hat für mich persönlich sogar gar nicht so viele Nachteile, wie immer beworben wird. Also dadurch, dass es halt nicht angeboten wird – wir sind halt auch eine relativ kleine Firma mit ca. 30 Mitarbeitern. Da ist natürlich die allgemeine Abstimmung schon schwieriger, wenn jeder sein eigenes Ding macht, als in einem Konzern – da wäre es wesentlich einfacher, das zu organisieren. Aber grundsätzlich könnte man sich trotzdem der Thematik weiter öffnen, weil wie ich für mich festgestellt habe – es ist gar kein Problem, von zuhause aus zu arbeiten. Gerade im Vertrieb ist das auch denke ich mal die Abteilung, wo das mit am einfachsten eigentlich umsetzbar wäre. Es hat kaum Nachteile – ich sehe eher die Vorteile. Dass man auch irgendwie im gewohnten Umfeld zuhause ist, gibt einem schon irgendwie nochmal ein anderes Gefühl bei der Arbeit. Andererseits vermisst man natürlich so ein bisschen den direkten persönlichen Kontakt zu den Kollegen, aber das muss ja auch keine 0 oder 1 Lösung sein. Es kann ja eine gesunde Mischung geben. Und zum Firmenhandy: man macht sich dadurch natürlich schon ein bisschen mehr erreichbar für die Firma. Dann hat man halt eben nicht die feste Arbeitszeit viertel vor acht bis halb fünf am Nachmittag, sondern dann ruft man den Kollegen noch um 18 Uhr am Handy an. Oder der Kunde ruft nochmal an und dann klingelt es trotzdem, auch wenn ich schon im Feierabend bin. Also in gewissem Maße finde ich kann man das noch mitmachen, aber irgendwann würde ich das Handy auch ausstellen glaube ich, wenn das zu sehr außerhalb der Arbeitszeiten ist. Man muss ja auch irgendwie abschalten können von der Arbeit und das war bisher eigentlich immer ganz gut durch die räumliche Trennung möglich, aber wenn die Option Homeoffice eingeführt werden sollte, muss man natürlich schauen, wie man das gelöst bekommt, damit man da eine Trennung hinbekommt – obwohl man dann eigentlich den ganzen Tag am selben Fleck ist. Also mir wäre schon eine Trennung grundsätzlich wichtig. Weil wenn man immer erreichbar ist, kann man nie richtig abschalten und ich glaube, das kann auf Dauer keine gesunde Situation sein für einen – psychisch auch. Man braucht eben auch mal die Pause und man geht ja quasi nicht zur Arbeit, um zu arbeiten, sondern man möchte halt schon auch die Freizeit, die man hat, möglichst frei nutzen können. Ohne den Hintergedanken zu haben: gleich könnte noch ein Anruf oder eine E-Mail kommen, die ich noch bearbeiten muss.

Hauptfragen

Arbeitsaufgaben

6) Welche Arten von Arbeitsaufgaben bearbeitest du am liebsten?

- Bitte nenne ein paar Beispiele und beschreibe was dir daran genau gefällt.

Also mein Tagesarbeitspensum besteht eigentlich vorrangig daraus, Anfragen zu beantworten, also darauf halt Angebote zu erstellen. Die Tätigkeit macht mir grundsätzlich auch Spaß. Es gibt natürlich verschiedene Arten von Anfragen. Es gibt die ganz einfachen Anfragen, da verkaufen wir Abschnitte von Material aus dem Lager, das sind eher die einfachen Aufträge – die sind natürlich schnell gerechnet und schnell angeboten. Die kann man im Minutentakt raushauen – so mehr oder weniger – wenn man schnell tippen kann. Also viel tippen, wenig denken – so ungefähr. Und dann gibt es noch komplexere Anfragen, wo es um große Mengen geht, wo man überlegen muss: wie stelle ich die dar? Was sind da noch für weitere Anforderungen über den Standard hinaus, die wir noch berücksichtigen müssen? Wir haben auch sehr umfangreiche Anfragen, teils auch für sehr interessante Projekte – wo es dann natürlich auch wieder Spaß macht, sich in die Materie einzulesen. Da finde ich irgendwie das sind Aufgaben, die mir mehr Spaß machen. Also die einfachen Angebote, wo man einfach nur tippen muss, die sind relativ langweilig und die anderen Projekte, wo ein bisschen mehr hinter steckt und wo auch ein bisschen mehr Mitdenken gefordert ist von einem selber im Vertrieb, um halt eben ein bestmögliches Angebot abgeben zu können, das ist für mich eigentlich schon erfüllend.

7) Welche Arten von Arbeitsaufgaben bearbeitest du nur ungern?

- Bitte nenne ein paar Beispiele und begründe weshalb dir das nicht gefällt.

Ungern – das sind aus Vertriebsicht natürlich Aufgaben, wo Probleme bestehen. Es macht natürlich schon Spaß, mit dem Kunden Lösungen zu finden, aber es kann natürlich auch mal passieren, dass es Probleme gibt, die der eigenen Firma verschuldet sind. Seien es jetzt so banale Sachen, wie Lieferterminverzug oder halt wirklich es gibt Probleme in der Anwendung nachher in der Anlage und man muss irgendwie versuchen

eine Lösung zu finden, da aus der Sache wieder herauszukommen – ohne großen Aufwand oder mit möglichst geringem Aufwand, um natürlich auch Zeit und Geld zu sparen für alle Beteiligten in dem Projekt. Das sind natürlich Tätigkeiten, die sind unangenehm. Deswegen machen sie natürlich auch nicht so viel Spaß. Weil wenn man da irgendwie ein Problem verursacht hat – das ist einfach eine unangenehme Situation. Das ist nicht wie jemandem einfach geholfen zu haben, der Material brauchte und man selber hat es. Das ist ja eher eine positive Allgemeinsituation und das andere eine negative. Da kann dann auch mal der Ton öfter was rauher werden und von daher sind das eher so die Tätigkeiten, die nicht so begehrt sind. Ich bin grundsätzlich nicht so der Freund von Kalt-Akquise, sprich einfach bei Adressen anzurufen und zu fragen, ob irgendwie Bedarfe bestehen. Das sind auch noch Tätigkeiten, die mir nicht so sehr gefallen. Ich mache das schon eher dann wirklich über einen Messekontakt oder Ähnliches, wo man wirklich weiß, aha, das könnte passen und man hat schon mal so eine grobe Vorstellung von dem anderen. Dass man nicht so ein lästiger Vertriebler ist, der da anruft und einem irgendeinen Quatsch verkaufen will, sondern wirklich dann halt ein Problem versucht zu lösen, mit dem Kunden gemeinsam.

Wie würdest du allgemein Aufgaben beschreiben, die dir nicht gefallen?

Da würde ich sagen wenig zielführend, wenig erfolgsversprechend, lästig, langweilig. Langweilig wird es, wenn nicht viel Mitdenken gefordert ist. Wenig Eigenleistung, sondern einfach sage ich mal Ablage machen.

- 8) Wie viel Entscheidungsspielraum bzw. Arbeitsanweisungen hast du in Bezug auf deine Aufgaben am liebsten?

Also grundsätzlich gefällt mir Eigenverantwortung in meinen Aufgaben. Von daher bin ich eher ein Freund davon, wenn ich Aufgaben bekomme, die ich selbstständig lösen soll, ohne großartig irgendwie Unterstützung oder Vorgaben zu haben. Das steigt natürlich auch so ein bisschen mit der Berufserfahrung. Wenn man schon länger in dem Beruf ist, dann kann man gewisse Situationen natürlich besser einschätzen und braucht nicht so viel Hilfestellung. Wenn man neu in einem Beruf ist, dann hat man nicht die Erfahrungswerte, auf die man zurückgreifen kann und zu urteilen und da ist man natürlich dann auch froh über Unterstützung. Grundsätzlich mag ich es eigentlich, so wenig wie nötig Unterstützung zu bekommen, um halt auch für mich selber Sachen zu lernen oder Entscheidungen zu treffen. Und selbst wenn es dann mal nicht die beste

Lösung ist, würde man das dann ja auch mitbekommen und daraus kann man ja auch lernen und so selber seine Erfahrungen sammeln. Ich denke das ist eigentlich so der beste Weg, um auch persönlich besser mit Entscheidungen zurechtzukommen und sich da auch nicht die Scheu vor aufbaut, selbst Entscheidungen treffen zu müssen.

- 9) Wie findest du den Gedanken, die Verantwortung für Arbeitsaufgaben und ggf. auch Personen zu tragen?

Den Gedanken finde ich gut – das würde ich mir wünschen. Aktuell führe ich noch eine eher eigenständige Sachbearbeiter Stelle aus sage ich mal – zwar mit Entscheidungsspielräumen, aber ich habe keine Personalverantwortung oder Ähnliches. Wir haben den Markt so ein bisschen aufgeteilt, d. h. ich habe schon die Verantwortung dafür, dass sich der Markt Frankreich gut entwickelt. Mir gefällt das grundsätzlich sehr – ich mag den Gedanken und finde das macht auch die Arbeit an sich interessanter, wenn man Verantwortung hat. Das erfüllt einen irgendwie – oder mich – mehr. Und mit Personalführung: das finde ich auch spannend, da habe ich noch keine Erfahrung mit. Aber ich habe keine Scheu davor und kann mir das auch vorstellen. Das finde ich eigentlich auch spannend. Man hat halt ganz andere Einblicke und muss sich natürlich auch mit ganz anderen Aufgaben auseinandersetzen, mit denen man dann konfrontiert wird. Mit ganz vielen verschiedenen Persönlichkeiten dann natürlich auch. Man muss irgendwie versuchen, einen Weg zu finden, um Jedem gerecht zu werden.

- 10) Welche Aufgaben bearbeiten deine Kollegen oder Bekannte in deinem Umfeld, die du auch gut finden würdest?

Was mich irgendwie immer gereizt hat, ich aber nie bei einer Firma gelandet bin irgendwie, die diese Position angeboten hat, ist der Bereich Supply Chain Management. Das wären schon Sachen, die mich grundsätzlich interessieren – Prozessoptimierung usw. Weil ich habe irgendwie diesen Drang, Prozesse möglichst – also ich mag keine unnötigen Prozesse oder irgendwelche – wie soll man das erklären – Prozesse zu optimieren, dass man an kleinen Stellen was verändert und das dann auf das Gesamte eine Auswirkung hat. Also sowas finde ich grundsätzlich spannend. Das kann man im Kleinen natürlich auch irgendwie ausleben – bei einer kleinen Firma – aber da gibt es dann natürlich keine eigene Position für. Aber bei großen Konzernen gibt es diese Stellen natürlich.

Das wäre glaube ich auch eine Aufgabe, die mir sehr liegen würde und die mir auch gefallen würde – wo ich auch im Studium so Einblicke bekommen habe.

- 11) Welche deiner Aufgaben würdest du an deine Kollegen abgeben wollen und warum?

Schwierig. Irgendwie gehört das natürlich alles zusammen zu dem Beruf, den man ausüben will, mit den ganzen Teilen, die dazu gehören. Also jetzt außen vorgelassen, dass es keinen Sinn machen würde, die Aufgaben abzugeben – wenn es quasi nur um mich geht – dann würde ich sagen die Reklamationsabwicklung. Die ist der unangenehmste Teil der Arbeiten. Man kann das natürlich auch andersherum drehen und versuchen dann doch eine Lösung zu finden für das Problem, was auch wieder ein bisschen spannend ist, weil es jedes Mal eine andere Situation ist – das ist das einzig Gute daran sag ich mal, was man daran noch finden kann. Aber grundsätzlich sind das immer unangenehme Situationen, die man natürlich auch immer vermeiden möchte, weil es ja auch voraussetzt, dass man vorher irgendwie Mist gebaut hat. Entweder man selber oder man vertritt natürlich die ganze Firma – irgendein Kollege, Monteur oder in der Produktion. Man muss ja dann den Kopf für die ganze Firma hinhalten in dem Moment. Man will dem Kunden ja immer helfen, also grundsätzlich eine Lösung bieten für ein Problem, was er hat. Und in dem Fall hat man ja keine Lösung geboten, sondern das Problem nur vergrößert und dafür auch noch Geld verlangt. Das ist natürlich eine Situation, die dann zu Verärgerung führt beim Kunden. Man vertritt nach außen hin eine hohe Qualität der Produkte und der Firma und beruft sich auf Know-how und Wissensstand und möchte das dann natürlich auch immer beweisen, mit dem, was man liefert. Und wenn man das nicht kann, ist das natürlich eine unangenehme Situation.

Beziehung zur Führungskraft

- 12) Inwieweit sollte das Verhältnis zu deiner Führungskraft von Kontrolle und von Vertrauen geprägt sein? Bitte begründe deine Meinung.

Das Verhältnis zwischen mir und meiner Führungskraft sollte schon sehr auf Vertrauen beruhen. Ich finde dieses Sprichwort: Vertrauen ist gut Kontrolle ist besser, ist irgendwie nicht mehr so angebracht, wie es vielleicht mal war. Was so grundsätzlich mit den veränderten Bedürfnissen

der Arbeitnehmer zusammenhängt. Man wünscht sich mehr Freiräume usw. und wenn man dann einen Vorgesetzten hat, der dann jeden Schritt nochmal kontrolliert, dann engt einen das ja auch wieder ein in seiner Freiheit. Das fände ich schon störend. Ich bevorzuge schon Vertrauen. Man kann es ja langfristig kontrollieren, ob es zielführend ist, was man dann in Eigenverantwortung macht und wenn es zu sehr abweicht, von dem, was geplant ist, dann muss man natürlich eingreifen – das ist keine Frage. Von daher also allgemeine Kontrolle muss natürlich da sein – in regelmäßigen Zeiträumen – aber nicht jeder Arbeitsschritt. Also man sollte schon in seinem Tagesgeschäft weitestgehend frei sein. Man kann natürlich monatsweise schauen oder wochenweise. Ich würde jetzt einfach mal sagen so alle zwei Wochen. So eine kleine Bestandsaufnahme zu machen – es muss ja nicht jede Tätigkeit im Einzelnen sein und jedes Angebot auseinandergespült werden, aber so auf das große Ganze geguckt werden. Dann hat man auch einen guten Zeitpunkt, wo man noch eingreifen kann, wenn es zu stark abweicht und hat dann nicht zu viel Zeit im Windflug quasi, die Fehler weiter laufenzulassen.

- 13) Welche Bedeutung hat eine persönliche Ebene zwischen dir und deiner Führungskraft für dich?

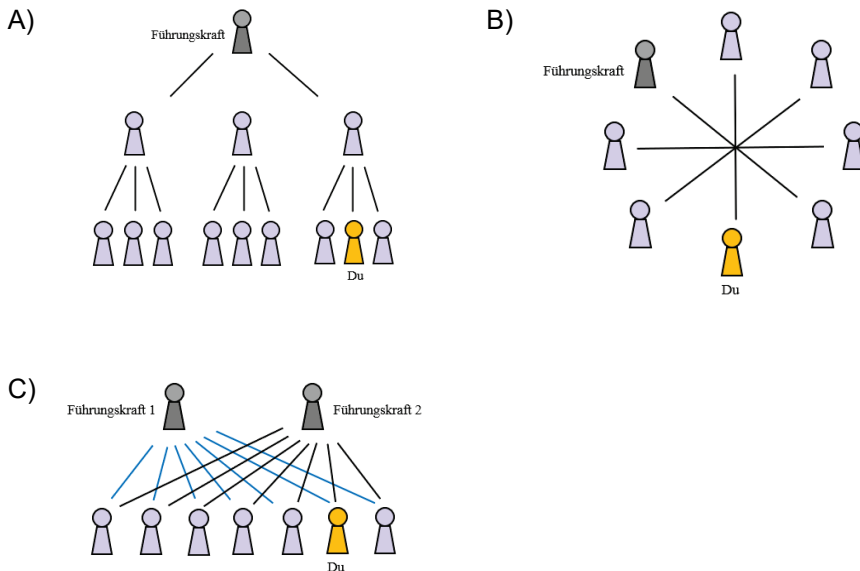
Also ich arbeite ja in einer Firma mit 30 Mitarbeitern und da ist natürlich durch die Firmengröße, die ja sehr überschaubar ist, eher Kontakt zu jedem Mitarbeiter da und natürlich auch zu den Führungskräften. Und ich finde das gehört auch zu einem guten Arbeitsklima dazu, dass man sich gut versteht und seine gegenseitigen Interessen kennt. Sich dann auch mal mehr über einen Smalltalk hinaus unterhalten kann, helfen kann – auch bei privaten Sachen – das finde ich eigentlich schon sehr wichtig. Also auch auf die Führungskraft bezogen. Natürlich muss man aufpassen, dass die Autorität nicht darunter leidet. Wenn man zu sehr auf Kumplettyp macht sag ich mal, dann kann das natürlich auch nach hinten losgehen. Aber das ist natürlich auch so ein bisschen in dem Führungsstil der Führungskraft in der Verantwortung, dass eben nicht die Autorität darunter leidet. Aber es ist auf jeden Fall machbar meiner Meinung nach und auch – ich begrüße es, wenn das vorgelebt wird von der Führungskraft.

- 14) Welche Eigenschaften sollte die Führungskraft aus deiner Sicht haben?

Sie sollte auf jeden Fall – erst einmal muss es natürlich fachlich stimmen. Sie muss kompetent sein und sich in den Arbeiten auskennen, die sie

auch verantworten muss. Und darüber hinaus sollte sie eine gute Führungspersönlichkeit haben, sprich gut motivieren können. Also zu wissen, welchen Mitarbeiter kann man wie ansprechen und motivieren, dass er halt eben auch einen möglichst hohen Arbeitseinsatz zeigt. Man muss auch aufmerksam zuhören können oder generell aufmerksam sein, wenn mal ein Mitarbeiter nicht so gute Ergebnisse erzielt – in welcher Position er jetzt auch immer ist. Dass irgendwie dann auch zu bemerken und auf ihn zuzugehen und dann zu fragen, woran es liegt oder ob man irgendwie unterstützen könnte. Dieses Zwischenmenschliche eigentlich auch. So ein Fingerspitzengefühl zu haben und zu erkennen: wann muss ich auch mal unterstützend eingreifen? Kann ich dem Mitarbeiter helfen? Wann brauche ich das nicht?

- 15) Wie findest du die jeweilige Anordnung zwischen dir und deiner Führungskraft? Bitte sag zu jeder Abbildung ein paar Sätze.



Fangen wir mal mit A an. Das ist ja eine klassische Hierarchie: Führungskraft, dann untere Führungsebene und Mitarbeiter Ebene zum Beispiel. Da ist man nicht direkt im Austausch mit der Führungskraft, sondern hat noch eine zusätzliche Führungsebene dazwischen. Dadurch kann man auch nicht direkt ins Gespräch kommen, sondern man bekommt immer nur vermittelt mit – entweder von oben nach unten – durch die Person, die zwischengeschaltet ist, was die Forderungen der Führungskraft sind und andersherum bekommt die Führungskraft natürlich nur die

Arbeitsleistung von mir mit – sage ich mal – über den Vorgesetzten dazwischen. Das ist natürlich so eine Art Filter, der dazwischen ist. Das kann auch manchmal zu Missverständnissen führen und man kann eben nicht direkt in Kontakt mit der Führungskraft oben geraten.

In gewisser Weise macht das natürlich Sinn, die Aufgaben von oben nach unten so ein bisschen durchzugeben und in kleinere Arbeitspakete zu teilen. Dass sich eben nicht die eine Führungskraft um alle Mitarbeiter kümmern muss, sondern nur um die drei Leute, die sich jeweils auch wieder um drei Leute kümmern sozusagen. Da ist dann ein bisschen die Arbeitslast geteilt und jeder kann sich besser auf seinen Arbeitsbereich fokussieren. Das sind so die Vorteile von dem Modell. Wie ich das finde – ja grundsätzlich – es hängt natürlich immer sehr von den Aufgaben ab und was gemacht werden muss, aber grundsätzlich ein plausibles Mittel.

In Abbildung B ist das natürlich anders. So wie ich das sehe, ist da jeder mit jedem in Kontakt. Das heißt alle Mitarbeiter sind mit der Führungskraft in Kontakt. Das ist denke ich eine wesentlich anspruchsvollere Arbeit für die Führungskraft, weil die halt für alle Mitarbeiter zuständig ist und von denen Feedback bekommt und auch auf viel mehr Meinungen und Bedürfnisse eingehen muss, was wesentlich anspruchsvoller ist. Da verliert man glaube ich schnell den Überblick oder den Blick für das große Ganze. Wenn ich das gelbe Männchen bin, dann finde ich das erstmal ganz gut. Weil ich natürlich direkt mit der Führungskraft in Kontakt treten kann. Man bekommt auch das Feedback direkt von der Führungskraft selber. Ich kann mir aber vorstellen, dass sich nicht so mit meiner Person im Einzelnen auseinandergesetzt werden kann, weil es eben noch so viele andere gibt, die die Führungskraft auch noch betreuen muss – sage ich mal. Ich bekomme ja quasi nur ein Siebtel der Aufmerksamkeit und in Abbildung A bekomme ich ein Drittel sozusagen.

Die C ist interessant. Also man hat in dem Szenario nicht eine Führungskraft, sondern zwei – das ist schon mal der große Unterschied und die Führungskräfte betreuen jeweils jeden Mitarbeiter. Das ist natürlich gefährlich, wenn die beiden so eine Art Doppelspitze bilden, dass da irgendwie mal widersprüchliche Aussagen getätigt werden oder Ähnliches. Man bekommt dann ja von beiden Führungskräften eine Meinung gesagt und die können sich ja auch im Einzelnen mal widersprechen und das führt dann zu Unverständnis, Verärgerung vielleicht oder sogar zu einer Trotzreaktion – der eine sagt das, der andere sagt das. Und da sich die Führungskräfte jeweils mit allen Mitarbeitern befassen, kann sie sich wieder

nicht so sehr mit den Meinungen der einzelnen Mitarbeiter auseinandersetzen. Also das gefällt mir eigentlich nicht – das ist irgendwie das Schlechte aus den beiden vorherigen Abbildungen verbunden.

- C) Wie findest du es, wenn Führungskraft 1 für fachliche Themen zuständig ist und Führungskraft 2 für disziplinarische bzw. organisatorische Themen, d. h., übergeordnete arbeitsrechtliche Themen wie Gehalt und Urlaub?

Das wäre natürlich eine Lösung des Problems, dass man die Aufgaben so teilt, dass es keine Überschneidung gibt. Dann wäre auch die einzelne Führungskraft etwas entlastet. Und ich habe klar die Unterscheidung okay, Fachliches muss ich mit Führungskraft 1 klären und Organisatorisches mit Führungskraft 2. Man selber ist im direkten Kontakt mit den Führungskräften weiterhin und die sind selber nicht so überlastet, weil die sich die Arbeit untereinander aufteilen. Das finde ich grundsätzlich gut. Der direkte Kontakt ist mir schon wichtig, also dass man nicht über einen Mittelsmann mit der Führungskraft kommuniziert. Und auch, dass ich weiß, mir kann zugehört werden. Weil die Person nicht die alleinige Arbeit hat und somit auch mehr Zeit hat, sich meinem Problem irgendwie eher zu stellen und sich darum zu kümmern.

Verhalten der Führungskraft

- 16) Wie oft wünschst du dir Feedback?

Ich weiß nicht, ob ich das so pauschal beantworten kann. Grundsätzlich haben wir im Vertrieb Vertriebs-Meetings, die einmal im Monat angesetzt sind. Da wird so ein bisschen auf das eingegangen, was im letzten Monat passiert ist, was so Marktbesonderheiten sind usw. Wie wir unsere Angebotsstrategie verfolgen und was es so für besondere Projekte gibt oder gab. Also da haben wir schon einmal im Monat dieses Feedback in dem Sinne. Aber wir haben auch sehr projektbezogenes grundsätzliches Geschäft. Es ist jetzt allerdings nicht jeden Monat ein Projekt, sondern es können mal drei Projekte auf einmal kommen und es können mal zwei Monate keine Projekte kommen – das ist sehr schwankend und deswegen schwer festzumachen, da irgendwie einen regelmäßigen Termin zu planen, der über diesen einen Monat hinausgeht. Das wäre dann eher so ein bisschen bedarfsbezogen sage ich mal, wenn sich gerade die Situation ergibt. Also ein Feedback zu meiner Arbeit und meinen

Angeboten dann auch. Und wir versuchen auch eigentlich einmal im Jahr Mitarbeitergespräche zu führen. Weiteres Feedback würde ich mir da auch an sich nicht wünschen. Das würde ich sonst von mir aus fordern, wenn ich Fragen habe bei bestimmten Projekten. Da kann man jetzt kein Intervall so wirklich angeben.

17) In welcher Form wünschst du dir Feedback?

Also auf jeden Fall im persönlichen Gespräch. Das finde ich schon wichtig. Ich muss auch sagen: ich kenne es nur persönlich. Schriftliches Feedback zu den Aufgaben – ja gut, man kann vielleicht mal im Kleinen zu irgendeinem Angebot zu einem Auftrag eine E-Mail schreiben, so nach dem Motto: guter Auftrag, gut gemacht. Das kann schon was informeller sein – kurz eine E-Mail schreiben oder so. Aber im Großen und Ganzen so Feedbacks oder Jahresgespräche oder quartalsweise vielleicht – das sollte schon persönlich erfolgen. Weil irgendwelche Missverständnisse so erst gar nicht entstehen können, weil man im direkten Austausch viel besser erkennen kann, was meint der eigentlich? Wo soll es noch eher hingehen? Und so kann natürlich auch viel individueller auf ein Gespräch eingegangen werden, wenn irgendwie dabei etwas rauskommt, was gar nicht bewusst war. Wenn es irgendwelche Hintergründe gibt, die der Mitarbeiter mir nicht gesagt hat oder die Führungskraft etwas zur Strategie noch nicht offen kommuniziert hat. Dann kann so ein Gespräch natürlich auch viel besser gelenkt werden.

18) Inwieweit möchtest du in Entscheidungsfindungen einbezogen werden?

Wo setze ich da die Grenze?, ist die Frage. Also grundsätzlich sind wir relativ frei in der Preisfindung im Tagesgeschäft. Darüber hinaus sage ich mal hat jeder auch so ein paar Sonderprojekte – sei es jetzt eine neue Version der Firmenwebsite oder ich hatte auch zuvor ein Projekt, wo es um eine Solaranlage ging für das Firmendach. Da hatte ich schon sehr viel Entscheidungsfreiraum – die Investition musste ich natürlich abstimmen lassen mit den Geschäftsführern – das ist keine Frage. Wie jetzt bei der Webseite auch – da geht es ja auch schnell um höhere Summen. Von daher grundsätzlich in der Vorbereitung und Aufarbeitung hatte ich sehr viel Freiräume in der Art und Weise, wie ich das Projekt angehe. Ich musste hier und da mal einen Zwischenstand liefern, damit die gucken konnten, ob ich auch in deren Interesse auf dem richtigen Weg bin.

Wenn jetzt allgemein Entscheidungen getroffen werden müssen, inwieweit willst du dann einen Anteil daran haben also an diesem Prozess der Entscheidungsfindung?

Ach so, okay. Also es macht ja schon einen Unterschied, ob für die Küche eine neue Mikrowelle ansteht oder ob irgendwie was Großes ansteht. Das hängt ja auch viel mit der Position an sich zusammen. Grundsätzlich möchte ich schon in Entscheidungsfindungen einbezogen werden, weil mir das natürlich auch das Gefühl gibt, dass meine Meinung wichtig ist und gehört wird. Und dass mir das natürlich auch zugetraut wird, dass ich Entscheidungen im Interesse der Firma tätigen kann. Ich finde alles, was mit Personalentscheidungen usw. zu tun hat, das muss natürlich zur Stelle passen. Da wird ja jetzt nicht der Vertriebler um seine Meinung gebeten, ob man den Mitarbeiter kündigt oder nicht, wenn er Scheiße gebaut hat. Das sind so Sachen, die natürlich nur in der Geschäftsführung intern besprochen werden. Das stimmt dann ja nicht mit meiner Stelle überein. Ich sollte mich schon mit der Thematik fachlich sicher fühlen. Weil wenn ich in einem Aufgabenbereich mitentscheiden soll, den ich gar nicht kenne und wo ich gar nicht wirklich eine Meinung abgeben kann – wo ich nicht weiß, da stehe ich wirklich hinter und das sehe ich als die richtige Lösung an – da finde ich, habe ich dann auch nichts zu kamellen.

- 19) Inwieweit möchtest du getroffene Entscheidungen von deiner Führungskraft erklärt bekommen?

Ich finde das ist schon ein sehr wichtiger Punkt, um Ärger oder Missverständnissen aus dem Weg zu gehen – also die gar nicht erst aufkommen zu lassen. Weil oft hat man ja gar nicht den Blick für das große Ganze, wie die Person, die das entscheiden musste oder entschieden hat. Was für Interessen alle von verschiedenen Parteien berücksichtigt werden mussten bei der Entscheidung und die ganzen Rahmenbedingungen sind den meisten Leuten ja gar nicht bekannt. Und da ist es natürlich relativ einfach, darüber sauer zu sein, dass es so entschieden wurde, wie es jetzt eben ist. Oder man versucht das große Ganze dahinter zu verstehen oder zu sehen überhaupt. Und je mehr die Führungskraft da so ein bisschen Einblicke gibt in die Situation, die er hatte und wie er da entscheiden musste, desto mehr wird es auch glaube ich akzeptiert. Das finde ich persönlich für mich schon wichtig. Man muss natürlich da auch eine Grenze finden, weil sonst würde das dazu führen, dass man alles

und jede Entscheidung erklären muss und sich quasi schon rechtfertigen muss – so in diese Richtung darf es halt nicht überschwenken.

Ausrichtung des Führungsstils

- 20) Wie findest du es, wenn die Führungskraft konstant ein bestimmtes Führungsverhalten an den Tag legt, unabhängig davon, wie die aktuelle Situation (Aufgabenbewältigung, Zeitrahmen, Mitarbeiter) aussieht?

Das finde ich nicht gut. Eine Führungskraft sollte natürlich auch immer situativ schauen: was ist gerade für ein Führungsstil gefordert? Wie kann ich auf die Situation wirken oder Einfluss nehmen, indem ich jetzt wie genau das Gespräch führe oder die Entscheidung treffe? Ich finde das ist in den meisten Fällen situationsabhängig – also sehr unterschiedlich. Deswegen sollte man da nicht mit einem pauschalen Führungsstil die ganze Zeit versuchen, die Probleme zu lösen, sondern schon variabel an die Situation gehen und mit Fingerspitzengefühl dann irgendwie zu schauen: wie kann ich das lösen und den Mitarbeiter natürlich dann irgendwie auch zufriedenstellen?

- 21) Welche Relevanz hat der einzelne Mitarbeiter und sein Schwierigkeitsempfinden für seine derzeit zu bewältigende Aufgabe für das Verhalten der Führungskraft?

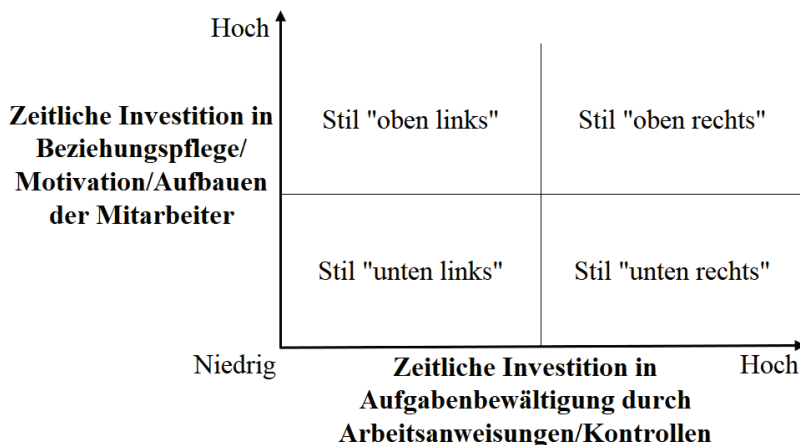
Ja schon – also wie ich eben schon mal ein bisschen gesagt hatte – ist es schon sehr individuell, wie der Mitarbeiter auf gewisse Aufgaben reagiert und jeder hat ja auch ein anderes Empfinden von Schwierigkeiten und Problemen. Man hat ja auch unterschiedliche Stärken und Schwächen. Für mich ist eine Aufgabe kein Problem, die für meinen Kollegen ein großes Problem ist oder umgekehrt habe ich auch Probleme mit Aufgaben, die wem anders wesentlich leichter fallen. Einfach, weil jeder so verschieden und individuell ist, hat das natürlich eine hohe Relevanz, wie der Mitarbeiter das persönlich wahrnimmt. Und dementsprechend sollte dann auch die Führungskraft ihr Verhalten darauf ausrichten.

- 22) Inwieweit ist es deiner Meinung nach möglich und erfolgreich, sich als Führungskraft in den Mitarbeiter und sein Empfinden hineinzuversetzen?

Ich denke schon, dass das möglich ist und auch zu erfolgreicher Führung führen kann, wenn man sich in den Mitarbeiter hineinversetzt. Als

Mitarbeiter will man sich ja immer gehört und verstanden fühlen und das gelingt natürlich nur, wenn sich die Führungskraft in denjenigen hineinversetzen kann. Und das wird dann viel erfolgsversprechender – welcher Führungsstil dann nachher angewendet werden kann und eben dann auch die Mitarbeitermotivation daraufhin steigern kann.

- 23) Welcher Führungsstil ist aus deiner Sicht langfristig erfolgreich und umsetzbar?



Also ich finde es auf jeden Fall sehr wichtig, dass die Führungskraft viel Zeit investiert in die Punkte Beziehungspflege, Motivation und Aufbauen der Mitarbeiter. Das finde ich schon mal sehr wichtig. Ich finde es nicht so wichtig, dass die Führungskraft so viel Zeit in Aufgabenbewältigung durch Arbeitsanweisungen und Kontrollen investiert. Ich finde der Fokus sollte da vermehrt auf der Beziehungspflege liegen, deswegen wäre ich für Stil oben links. Das wäre der Führungsstil, der meiner Meinung nach langfristig erfolgreich ist. Weil wenn man viel auf Arbeitsanweisungen und Kontrollen setzt, dann setzt man natürlich auf kurzfristige Erfolge, weil man halt sehr viel eingreifen kann und vorgeben kann. Allerdings leidet darunter stark die Freiheit der Mitarbeiter und dementsprechend meiner Meinung nach auch die Motivation der Mitarbeiter auf lange Sicht. Deswegen bin ich auf jeden Fall bei dem Stil oben links.

- 24) Gibt es aus deiner Sicht einen grundsätzlich überlegenen Führungsstil oder sollte die Führungskraft ein Spektrum an Führungsstilen abdecken können? Bitte begründe deine Meinung.

Ich finde das eine schließt das andere nicht so direkt aus. Also ich finde schon, dass es einen – jeder hat ja eine gewisse Vorstellung von Führung, also auch von einem Führungsstil, den er für richtig erachtet und ich finde eigentlich schon, dass dieser Stil dann vorherrschend ist, weil es eben auch so ein bisschen durch die Persönlichkeit und durch die Einstellung der Führungskraft begründet ist. Allerdings muss natürlich auch situativ gewechselt werden und variiert werden und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen werden. Ich finde aber schon, dass in der Regel ein Führungsstil erkennbar ist. Also für mich persönlich – ich finde es gut, wenn die Führungskraft fachlich kompetent ist und natürlich auch gut Aufgaben delegieren kann. Die Führungskraft muss auch Verantwortung an die Mitarbeiter weitergeben können und nicht alles selber machen wollen. Das finde ich auch sehr wichtig, um halt eben einerseits selber nicht überarbeitet zu sein, aber halt auch den Mitarbeitern ein bisschen mehr Verantwortung zu übertragen und ein bisschen Selbstverwirklichung – sage ich mal in die Richtung – zu geben. Das sind so die wichtigsten Punkte. Man sollte sich auch nicht an jeder Entscheidung selber festklammern wollen. Das andere Extrem geht aber natürlich auch nicht – selber keine Entscheidungen treffen zu wollen – aber das ist ja eigentlich eh keine Option.

- 25) Inwieweit siehst du in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter – auch in Bezug auf einzelne herausfordernde Aufgaben – die Verantwortung der Führungskraft?

Die Führungskraft hat eine sehr hohe Verantwortung, die Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Sie gibt ja vor, was die Personen tun sollen und was nicht sozusagen und sie muss dann auch erkennen, was sind die Stärken und Schwächen und halt eben auch durch Gespräche und die eigene Wahrnehmung versuchen herauszufinden: was liegt denen? Was wollen die Personen noch mehr machen? Und eben dahingehend auch zu unterstützen und Aufgaben zu verteilen und damit diese Punkte zu fördern. Also eine sehr hohe Verantwortung.

Wenn der Mitarbeiter jetzt eine Aufgabe bekommen hat, die er sehr herausfordernd findet, ist es dann Aufgabe der Führungskraft dafür zu sorgen, dass er diese schafft?

Also es sollte natürlich nicht zu einer Überforderung führen. Ich finde es grundsätzlich nicht verkehrt, einem lieber etwas mehr zuzutrauen, als zu wenig – sprich schon herausfordernde Arbeiten auch weiterzugeben, um

halt eben zu gucken, wie verhält sich der Mitarbeiter dann und zu gucken, ob er es schafft. Weil wenn man das nie ausprobiert, weiß man auch nicht, ob es grundsätzlich möglich wäre oder nicht. Ich finde das ist auch fördernder für den Mitarbeiter selber in seiner – naja was traut man sich zu, was kann man – um das herauszufinden und halt auch an den Aufgaben zu wachsen, schon auch mal anspruchsvollere Aufgaben zu bekommen. Aber man muss natürlich auch – wenn so Aufgaben dann verteilt wurden – ein bisschen im Blick haben, wie kommt die Person damit zurecht und schafft sie das oder ist es schon nah an der Überforderung. Und wenn es dahingeht, dann muss man natürlich auch eingreifen und versuchen zu unterstützen.

- 26) Wie empfindest du den Zustand, dass die Führungskraft lediglich eine Startinformation an die Mitarbeiter gibt und diese dann völlig selbstständig ohne weitere Führung arbeiten lässt?

Ja, das ist natürlich sehr viel mit Vertrauen verbunden und man muss natürlich auch – gefährlich ist dann, dass man alles abhängig macht von dieser Startinformation – also die muss auch richtig verstanden werden, damit es überhaupt in die richtige Richtung aufgearbeitet wird. Weil oft denkt man sich dabei etwas komplett anderes und es wurde nur missverständlich übergebracht oder die haben es missverständlich aufgenommen. Und wenn man das dann nicht mehr überprüft oder sich zumindest mal ein Feedback einholt, kann ganz schnell sehr viel Arbeitszeit in die falsche Richtung investiert werden. Und wenn es dann auffällt, muss man natürlich von vorne anfangen. Also die Gefahr ist dabei sehr groß, dass eben viel Arbeit in die falsche Richtung getätigt wird, die eigentlich vermeidbar gewesen wäre.

Schlussfragen

Inhaltliche Reflexion

- 27) Hast du noch Ergänzungen zu dem, was du bisher gesagt hast?

Ich denke nicht – keine Ergänzungen.

- 28) Wie wichtig ist Personalführung in der heutigen Zeit im Vergleich zu früher aus deiner Sicht?

Ich finde Personalführung ist schon deutlich wichtiger als früher geworden. Eben jetzt, wo es auch vermehrt Anforderungen der Arbeitnehmer gibt. Also vom Gefühl her wurde früher arbeitnehmerseitig viel weniger verlangt von der Führungskraft. Heute hat man ein viel stärkeres Bewusstsein für seine Bedürfnisse und seine Forderungen und äußert die viel mehr. Und das war vor zwanzig Jahren oder vor vierzig Jahren im Arbeitsleben noch ganz anders. Da wurde halt wirklich gesagt was der Mitarbeiter zu tun hat und da wurde wenig auf die Meinung oder das Befinden des Arbeitnehmers geachtet, sondern halt einfach vorgegeben was er zu tun hat. Und das ist schon sehr im Wandel, eben auch wegen den ganzen Punkten Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung. Da hat sich schon sehr viel getan in der Hinsicht.

29) Wie sieht der Zielzustand erfolgreicher Personalführung aus?

Also Personalführung hat natürlich das oberste Ziel, einfach das Maximum aus den Mitarbeitern herauszuholen. Also den Mitarbeiter so zu motivieren und zu fördern, dass er halt eben zu Bestleistungen bereit ist und die abrufen kann – idealerweise auch langfristig – und sich persönlich selber weiterentwickeln kann und vielleicht auch selber seine Kompetenzen so verbessert, dass er irgendwann auch eine Führungskraft werden kann. Und ja eben auch so die Karriereleiter sage ich mal in der Firma erklimmen kann und für die Firma noch einen größeren Mehrwert bieten kann in seiner neuen Position.

Reflektion des Interviews

30) Wie hat dir das Interview gefallen und warum?

Ich fand das Interview gut – auch von der Länge her. Die Fragen waren schon nicht ohne – manchmal war es für mich nicht so leicht, die Frage richtig aufzunehmen, sodass ich erst in einer anderen Richtung unterwegs war. Aber grundsätzlich waren das sehr interessante Fragen, die einen auch selber ein bisschen zum Nachdenken anregen und alles in allem ein sehr schönes Interview.

Anhang K: Kodierleitfaden

Kategorie	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel	Interviewfrage Nr.
Prioritäten	Prioritäten werden in Bezug auf wichtige Aspekte hinsichtlich des Berufs verstanden.	Aussagen darüber, auf was bei der Wahl einer konkreten Arbeitsstelle geachtet wird.	„Dann muss es eine gewisse Sicherheit haben, im Sinne von, dass du halt bei so pandemischen Lagen keine Sorge haben musst, arbeitslos zu werden.“ (Anhang E, Frage 1, S. 91.)	1
Motivation	Unter Motivation werden diejenigen Facetten zusammengefasst, welche im beruflichen Kontext eine motivierende Wirkung haben.	Äußerungen zu empfundenen Motivationsfaktoren.	„Natürlich die Ziele, die das Unternehmen verfolgt und dass ich sehe, wie ich daran einen Beitrag leisten kann.“ (Anhang J, Frage 2, S. 226.)	2
Demotivation	Demotivation umfasst jegliche Punkte, die im beruflichen Kontext eine demotivierende Wirkung haben bzw. zu psychischer Belastung führen.	Nennung von Demotivationsfaktoren als Gründe für eine Kündigung.	„Ganz klar keine Förderung zu bekommen und nicht gefordert zu werden.“ (Anhang I, Frage 3, S. 203.)	3
Berufs-/ Privatleben	Berufs-/Privatleben bezieht sich auf den Übergang der zwischen diesen beiden Leben besteht.	Präferenz hinsichtlich Trennung bzw. Verschmelzung von Berufs- und Privatleben, verbunden mit zeitlicher und räumlicher Gestaltung von Arbeit.	„Deswegen würde ich persönlich lieber eine strikte Trennung wählen.“ (Anhang H, Frage 5, S. 180.)	4, 5

Arbeitsaufgaben	Arbeitsaufgaben umfasst sowohl positive als auch negative Arten von Aufgabe und konkrete Beispiele.	Aussagen über bevorzugte Aufgaben und ablehnende Aufgaben, auch mit Blick auf Entscheidungsspielräume und Arbeitsanweisungen sowie beispielhafte Aufgaben.	„Also ich mag Kreatives wie z. B., wenn ich jetzt eine Homepage gestalten müsste - das zu erstellen, finde ich cool.“ (Anhang E, Frage 6, S. 95.)	6, 7, 8, 10, 11
Verantwortung	Verantwortung wird sowohl im Hinblick auf Arbeitsaufgaben als auch bezogen auf Personalverantwortung gesehen.	Äußerungen über die Vorstellbarkeit von Verantwortungsübernahme.	„Das würde ich gut finden, wenn das später so wäre.“ (Anhang G, Frage 9, S. 156.)	9
Führungskraftbeziehung	Führungskraftbeziehung meint das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.	Mitteilungen zur Bedeutung einer persönlichen Ebene mit der Führungskraft sowie zum angemessenen Maß an Kontrolle und Vertrauen der Führungskraft.	„Ich finde da ist der Aspekt wichtig, dass die Führungskraft für mich schon eine Respektperson ist.“ (Anhang E, Frage 13, S. 103.)	12, 13
Führungsperson	Führungsperson bezieht sich auf die Eigenschaften, die eine Führungskraft haben sollte.	Erläuterungen über Charakterzüge und Fähigkeiten, die eine gute Führungskraft haben sollte.	„Davor muss natürlich auch ein sehr großes Maß an Reflexion und Abwägungsvermögen stehen.“ (Anhang F, Frage 14, S. 131.)	14
Aufbauorganisation	Aufbauorganisation bezieht sich auf die Auswahl drei verschiedener Organigramme zur Anordnung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.	Äußerungen zu den jeweiligen Organigrammen.	„Sondern du musst ja ein Stück weit auf dieser Metaebene stehen, um alles managen zu können.“ (Anhang I, Frage 15, S. 214.)	15
Feedback	Unter Feedback sind Rückmeldungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in	Äußerungen darüber, wie oft und in welcher Form ein Feedback zwischen	„Also ich fände schriftlich echt irgendwie blöd, da könnte ich nichts mit anfangen.“	16, 17

	Bezug auf Aufgaben, Entwicklung und das Arbeitsverhältnis zu verstehen.	Mitarbeiter und Führungskraft erfolgen sollte.	(Anhang H, Frage 17, S. 193.)	
Entscheidungen	Die Kategorie Entscheidungen umfasst alle Arten von anstehenden Beschlüssen im beruflichen Kontext.	Aussagen darüber, inwieweit der Einbezug in Entscheidungsfindungen gewünscht wird und inwieweit getroffene Entscheidungen erläutert werden sollen.	„Also wenn mich etwas konkret betrifft, dann möchte ich vollständig miteinbezogen werden.“ (Anhang G, Frage 18, S. 165.)	18, 19
Führungsstil-ausrichtung	Führungsstilausrichtung umfasst Faktoren anlässlich welcher ggf. eine Anpassung des Führungsverhaltens erfolgt.	Äußerungen zu Konstanz/Variabilität im Führungsverhalten, Berücksichtigung von Schwierigkeitsempfinden der Mitarbeiter, Hineinversetzen in und Weiterentwicklung der Mitarbeiter.	„Ja, es bezieht sich nicht mehr nur auf die Mitarbeiter, letztendlich auf die Gesamtsituation.“ (Anhang F, Frage 20, S. 138.)	20, 21, 22, 25
Führungsstil-bestimmung	Führungsstilbestimmung beschäftigt sich mit der Frage nach möglichen konkreten Führungsstilen.	Entschluss für langfristig erfolgreichen und umsetzbaren Führungsstil, Meinung hinsichtlich Spektrum an Stilen und Bewertung von Führungsverzicht nach Startinformation.	„Aber es sollte schon mehr zeitliche Investition in die Beziehungspflege erfolgen, als in Arbeitsanweisungen und Kontrollen.“ (Anhang I, Frage 23, S. 221.)	23, 24 26
Bedeutungsinterpretation	Bedeutungsinterpretation bezieht sich auf eine Einschätzung der Wichtigkeit von Personalführung in der heutigen Zeit.	Beurteilungen darüber, wie wichtig Personalführung in der heutigen Zeit im Vergleich zu früher ist.	„Und mit der Zeit sind ja auch immer mehr Instanzen, immer mehr Manager dafür erschaffen worden.“ (Anhang H, Frage 28, S. 200.)	28

Zielzustand	Zielzustand meint das Ergebnis erfolgreicher Personalführung.	Beschreibungen darüber, wie der Zielzustand erfolgreicher Personalführung aussehen sollte.	„Also Personalführung hat natürlich das oberste Ziel, einfach das Maximum aus den Mitarbeitern herauszuholen.“ (Anhang J, Frage 29, S. 243.)	29
--------------------	---------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Anhang L: Ergebnismatrix

Frage Nr.	Zusammengefasster Frageninhalt	Antworten der Einzelinterviews, zusammengefasst in Stichworten						Häufigkeitsanalyse & Interpretative Clustering von Meinungsäußerungen
		IP-A	IP-B	IP-C	IP-D	IP-E	IP-F	
1	Wichtige Aspekte Beruf	Gehalt* Arbeitsplatzsicherheit* Teamarbeit* Wohnortnähe* Arbeitsbedingungen* Gesundheit*	Spaßempfinden* Zufriedenheit* Bezahlung* Umfeld / Kollegen*	Arbeitsklima* Bezahlung* Führungsstil* Umfeld / Kollegen*	Professionalität* Transparenz* Kommunikation* Kritikfähigkeit* Stetige Optimierung* Offenheit* Lohn* Urlaubstage* Wohnortnähe* Firmenimage* Überzeugung von Firma*	Arbeitsinhalte* Abwechslung* Veränderungspotential haben* Forderung* Lösungsfindung* Zusammenarbeit* Organisation* Struktur geben*	Entscheidungsfreiheit* kein Dienst nach Vorschrift* Spaßempfinden* Identifikation* Umfeld / Kollegen*	4x Bezahlung/Gehalt/Lohn* 4x Arbeitsklima/Lockerheit/Kritikfähigkeit/Kommunikation/Professionalität/Transparenz/Kollegialität/Umfeld/Kollegen/Führungsstil/Teamzusammenstellung* 3x Teamarbeit/Zusammenarbeit* 3x Arbeitsbedingungen/Gesundheit/Organisation/Struktur/Urlaub/Arbeitsplatzsicherheit* 2x Spaßempfinden/Zufriedenheit* 2x Wohnortnähe* 2x Firmenimage/Identifikation/Überzeugung* 2x Arbeitsinhalte/Abwechslung/Entscheidungsfreiheit/Forderung* 2x Veränderungen/Optimierungen/Lösungsfindungen/Offenheit*

2	Motivation beruflicher Kontext	Feedback* Wertschätzung* Weiterbildung* Unterstützung*	Aufstiegsmöglichkeiten* Arbeitserfolge* Teamarbeit* Gehalt* Erweiterung Aufgabenspektrum* Verantwortungsübernahme (Aussicht)*	Geld (kurzfristig)* Zusammenarbeit (langfristig)* Selbstverwirklichung* Persönlichkeitsförderung*	Team* Zuverlässigkeit* Strukturen* Effizienz* Arbeitserfolge*	<u>Eigener Ehrgeiz</u> Veränderung schaffen* <u>Intrinsische Motivation</u> Gehalt* <u>Erfolg anderer</u> Potentialerkennung zeigen* Wertschätzung der Mitarbeiter*	Arbeitserfolge* Beitragsleistung für größere Ziele* Aktive Zielbeeinflussung* passende Rahmenbedingungen*	3x Gehalt/Geld (kurzfristig)* 3x Arbeitserfolge* 3x Teamarbeit/Team/Zusammenarbeit (langfristig)* 3x Weiterbildung/Aufstieg/Verantwortung/Selbstverwirklichung* 3x Feedback/Wertschätzung/Unterstützung/Zuverlässigkeit/Potentialerkennung* 2x Veränderung schaffen/Beitragsleistung/Zielbeeinflussung* 2x Strukturen/Rahmenbedingungen*
3	Demotivation/psychische Belastung	keine Wertschätzung* Überbelastung* Unterdrückung* niedriges Gehalt* Unterforderung*	zu hohe Arbeitszeiten* Unvereinbarkeit mit Privatleben* hohe Belastungsintensität* ständiger Stress* unrealistische	abweichende Gehaltsvorstellungen* vergleiche bei Fehlern* Ablehnung von Veränderung* schlechte Laune* unpersönliches Miteinander*	ungehörte Meinung* Konsequenzlosigkeit bei Fehlern* Ablehnung von Veränderung* schlechte Laune* unpersönliches Miteinander*	Zeit absitzen* keine Förderung/ Forderung* monotone Arbeiten* keine Wertschätzung* Abarbeiten*	fehlende Kollegialität/ Gemeinschaftsgefühl* keine Identifikation mit Firmenphilosophie*	4x demotiviertes Umfeld/fehlende Sympathie/schlechte Laune/Vergeschlossenheit/unpersönliches Miteinander/fehlende Kollegialität/Konsequenzlosigkeit* 4x fehlende Selbstentfaltung/Persönlichkeitsförderung/Forderung/abweichende Tätigkeitsvorstellungen/keine Identifikation mit Firmenphilosophie* 3x Unterforderung/wenig Verantwortung/Zeit absitzen/monotone Arbeiten* 3x kein Einbezug in Entscheidungen/ungehörte

			Fristen* demotiviertes Umfeld* Druck- und Stresskultur* fehlende Selbstentfaltung*	kein Einbezug in Entscheidungen* wenig Verantwortung* abweichende Tätigkeitsvorstellungen* keine Zufriedenheit/ Persönlichkeitsförderung*	Verschlossenheit*			Meinung/Unterdrückung/Ablehnung von Veränderung* 2x niedriges Gehalt/abweichende Gehaltsvorstellungen/andere Möglichkeiten* 2x keine Wertschätzung* 2x Überbelastung/Stresskultur/zu hohe Arbeitszeiten/unrealistische Fristen/Unvereinbarkeit mit Privatleben*
4	Optimale Arbeitszeiten	früher Arbeitsbeginn* Tag ausnutzen* flexible Arbeitszeiten* Gleitzeit* Vereinbarkeit mit Privatleben*	früher Arbeitsbeginn* Tag ausnutzen* Abhängigkeit von Arbeitsmenge* leichte Flexibilität Arbeitsbeginn* Vereinbarkeit Familie*	<u>Branchen-/Firmen-/Stellenabhängigkeit</u> <u>Jahreszeitenabhängigkeit</u> früher Arbeitsbeginn* Tag ausnutzen* Gleitzeit mit Grenzen* ähnliche Arbeitszeiten* leichte Ein-	flexible Arbeitszeiten* Gleitzeit* abwechselnde Arbeitszeiten* Einschränkung Wochenendaktivitäten (durch Schichtdienst)*	Gleitzeit* früher Arbeitsbeginn* flexible Arbeitszeiten* ganztägige Arbeitsaufteilung*	Vereinbarkeit mit Privatleben* Abhängigkeit von Arbeitsmenge* flexible Arbeitszeiten*	6x flexible/ähnliche/abwechselnde Arbeitszeiten/leichte Einschränkungen/ganztägige Arbeitsaufteilung/leichte Flexibilität für Arbeitsbeginn/Feierabend-Flexibilität* 4x früher Arbeitsbeginn* 4x Gleitzeit/Gleitzeit mit Grenzen* 4x Vereinbarkeit mit Privatleben/Familie/Wochenendaktivitäten* 3x Tag ausnutzen (Freizeit/Privatleben)/Einschränkung in Wochenendaktivitäten (durch Schichtdienst) nicht gut* 2x Abhängigkeit von Arbeitsmenge*

			Feierabend-Flexibilität*	schränkungen*				
5	Ver-schmel-zung Berufs- und Privatleben	Trennung* Dauererreichbarkeit löst Stress aus* Homeoffice (räumliche Trennung)*	Trennung* kurzfristig Homeoffice (Vereinbarkeit Familie)* Dauerreichbarkeit Firmenhandy* teils leichte Ver-schmel-zung normal*	Neigung zur Dauererreichbarkeit* Trennung* Homeoffice* Verschmelzung durch Firmenhandy*	Trennung* Rituale beibehalten (Homeoffice)* Bereit-schafts-dienst keine Planung/ Entspannung seelischer Druck Ungewissheit*	Home-office* <u>Wertschätzung Firmenhandy (Erreichbarkeit von Schlüsselpersonen)</u> kein Abschalten (Dauererreichbarkeit)* unvermeidbare Ver-schmel-zung* Abhängigkeit Firmenhandy*	mehr Offenheit für Homeoffice* anderes Arbeitsgefühl (Homeoffice)* teilweise Homeoffice* Dauererreichbarkeit Firmenhandy* Trennung* <u>Fokus auf Privatleben</u>	6x Dauererreichbarkeit (durch Firmenhandy) nicht gut/seelischer Druck/Stress/zwanghafte Verschmelzung/Abhängigkeit* 6x Homeoffice gut/kurzfristig für Vereinbarkeit Familie/Rituale beibehalten/mehr Offenheit gewünscht/anderes Arbeitsgefühl/teilweise Homeoffice/räumliche Trennung zuhause* 5x klare Trennung bevorzugt* 2x Verschmelzung unvermeidbar/teils leichte Verschmelzung normal*

<p>6</p>	<p>Positive Arbeitsaufgaben</p>	<p>schnelle Erfolge* Sichtbarkeit der Arbeit* Abwechslung* Strukturiertheit* <u>Sinnhaftigkeit</u> Kommunikation* Freiheiten* Kreativität* <u>persönlicher Mehrwert</u> <u>Hilfsbereitschaft</u> Unterrichtungen* <u>Analysen</u> Reflektion* <u>Unterstützung leisten</u> <u>Sicherheit geben</u> <u>Menschenbezug</u></p>	<p>Initiative* <u>Projektarbeit</u> Aufgabenverteilung* Organisation* Koordination* <u>Einführungen</u> Teamarbeit* interessante Kleinarbeiten* Überblick verschaffen* Verantwortung* Selbstständigkeit* Ergebnisreflektion* Abwechslung* strategische Erweiterungen*</p>	<p><u>geistig/sozial</u> Lösungsfindungen* Überwachung* Steuerung* Verantwortung* <u>Zumutbarkeit</u> Weiterentwicklung* andere anlernen* Kommunikation* Informationsvermittlung* Teamleiter* Aufgabenverteilung* Abwechslung*</p>	<p>Administration* Organisatorisches* Abwechslung* Effizienz* Kommunikation* Struktur* <u>Action</u> Überblick behalten* Koordination* schnelle Erfolge* Selbstständigkeit*</p>	<p>reine Problempräsentation* einzelne Prozessschritte* eigenständige Lösungsfindung* Forderung* Selbstständigkeit* weiterbringend sein* Gesamtumfang einer Aufgabe*</p>	<p>Mitdenken ist erfüllend* Komplexität* Problemlösungen finden* Veränderungen bewirken*</p>	<p>4x Abwechslung* 4x Überblick verschaffen/behalten/Komplexität/Gesamtumfang Aufgabe* 3x Kommunikation* 3x Selbstständigkeit/Initiative* 3x Problemlösungen finden* 3x Organisation/Koordination/Administration/Überwachung/Steuerung* 3x Freiheiten/Kreativität/reine Problempräsentation/Mitdenken ist erfüllend* 3x weiterbringend sein/Veränderungen bewirken/strategische Erweiterungen* 2x Aufgabenverteilung* 2x Struktur/Strukturiertheit* 2x Unterrichtungen/andere anlernen/Informationsvermittlung* 2x Verantwortung/Teamleiter* 2x Reflektion/Ergebnisreflektion* 2x Weiterentwicklung/Forderung* 2x interessante Kleinarbeiten/einzelne Prozessschritte* 2x schnelle Erfolge/Effizienz/Sichtbarkeit der Arbeit* 2x Teamarbeit*</p>
----------	---------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Teamarbeit*						
10	positive Arbeitsaufgaben Umfeld	Radiologie-Assistentin Verkehrsunfallaufnahme Lehrer	Unternehmensplanung/-beratung Produkt-/Strategieentwicklung	Prozessoptimierung* Konstruktionsleiter	Vertrieb	Jahresabschluss Verhandlungen Konzernabstimmung	Prozessoptimierung*	2x Prozessoptimierung*
7	Negative Arbeitsaufgaben	minimale Erfolge* monotone Arbeiten* Routineaufgaben* Emotionslosigkeit Zahl* Leid ertragen* <u>keine Trennung/Dis-tanz</u> psychische Belastung* körperliche Anstrengung* fehlende	langfristige monotone Detailarbeit* wenig Abwechslung* wenig Zusammenhänge* monotone Arbeitsabläufe* kein Reiz* keine Spannung* enger Kundenkontakt*	körperliche Arbeit* keine geistige Förderung/ Persönlichkeitsförderung* <u>keine Teamarbeit/ Kontakt zu Kollegen</u> stumpfes Abarbeiten* kein Nachdenken gefragt* starke Redundanzen* hohe Determinierung*	<u>Abhängigkeit vom Arbeitstagverlauf</u> kein Erfolg erkennbar* Zwänge (aufgabenbezogen)* monotone Aufgaben* kein Spielraum* finanzielle Themen* Eintönigkeit von Zahlen* <u>langes Sitzen</u> <u>ganztätige</u>	<u>keine Wertschätzung</u> reine Beschäftigungsmaßnahmen* Sinnlosigkeit* Überflüssigkeit* keine Weiterbildung* kein Beitrag*	einfache Aufgaben langweilig* unangenehme Aufgaben (firmenverschuldete Probleme)* wenig Zielorientierung* wenig Eigenleistung*	5x kein Nachdenken/kein Spielraum/wenig Eigenleistung/keine geistige Förderung/Persönlichkeitsförderung/hohe Determinierung/einfache Aufgaben langweilig/wenig Zusammenhänge/kein Beitrag/keine Weiterentwicklung* 4x monotone Arbeiten/wenig Abwechslung/stumpfes Abarbeiten/starke Redundanzen/Routineaufgaben/monotone Arbeitsabläufe/keine Spannung/kein Reiz* 4x minimale Erfolge/kein Erfolg erkennbar/wenig Zielorientierung* 3x Zwänge (aufgabenbezogen/Verkauf)* 3x enger Kundenkontakt/Menschenkontakt* 2x Leid ertragen/unangenehme Aufgaben* 2x psychische Belastung/ständiger

		Sinnhaftigkeit* Unfreundlichkeit* Zwänge* unbeeinflussbarer Zeitstress* enger Menschenkontakt*	Zwänge (Verkauf)*	ständiger Zeitdruck* unrealistische Anforderungen* enger Menschenkontakt* Akzeptanz von Unfreundlichkeit* Umgang mit Kundenmiss- trauen*	<u>Bildschirm- arbeit</u>				Zeitdruck/unrealistische Anforderungen/unbeeinflussbarer Zeitstress* 2x keine körperliche Anstrengung* 2x fehlende Sinnhaftigkeit/Sinnlosigkeit/Überflüssigkeit/reine Beschäftigungsmaßnahmen* 2x Emotionslosigkeit Zahl/finanzielle Themen/Eintönigkeit von Zahlen* 2x Akzeptanz von Unfreundlichkeit/Kundenmisstrauen*
11	negative Arbeits- aufgaben Umfeld/ Abgabe	Lager/Logistik Telefonate führen (fehlende Einschätz- barkeit) Pfleger im Kranken- haus (Preis- Leistungs- Verhältnis)* Kellner	Steuerberater medizinischer/ psychologischer/ therapeutischer Bereich* Verkauf/Vertrieb (Un- ehrlichkeit)	Arzt- helfer/Pflege* Kasse (Pri- vat-perso- nen als Kunden)	Abhängig- keit vom Arbeitstag- verlauf Patienten- fahrten Folgeakti- vitäten nach Schicht- übergabe Zerstörung Feier- abend-Ge- fühl	Post aus- drucken Zahlenzu- sammen- stellung Vorlage anpassen Dateien aufhüben sollen (Beschäfti- gungs- the- rapie) Einscan- nen	Aufgaben- akzeptanz der Stelle Reklama- tions-ab- wicklung Kopf hin- halten müssen (Firma ver- treten) Kunden- verärgerung	3x Pflege*	


		(Abhängigkeit Trinkgeld)			Bestellungen	zur Post gehen (Abschiebung)	Imagezerstörung Firma	
8	Entscheidungsspielraum/Anweisungen	Entscheidungsgrenzen* Erwartungstransparenz* Anhaltspunkte* Anweisungen* Sicherheitsgefühl haben* etwas Spielraum* Robotergefühl haben*	Mittelmaß* Eigenverantwortung* Entscheidungsfreiheit* Potentialausschöpfung* Unterstützung* Erwartungstransparenz* Freiheit für Zielerreichung* realistischer Rahmen* Abhängigkeit von eigenen	Aufgabenkonkretisierung* Ansprechpartner haben* <u>Produktabhängigkeit</u> Entscheidungsspielraum* Erfahrungseinsatz der Mitarbeiter* Klarheit der Aufgabe*	Fehlerquotenanstieg durch Freiräume* Standards* Einheitlichkeit* Anweisungsbe-folgung*	<u>Aufgabenabhängigkeit</u> Detailanweisungen* Anhaltspunkte*	Eigenverantwortung* Selbstständigkeit* wenig Vorgaben* Abhängigkeit von Erfahrung* notwendige Unterstützung* selbst Erfahrung sammeln* früh Entscheidungen treffen*	4x Entscheidungsspielraum/Freiheit für Zielerreichung/früh Entscheidungen treffen/kein Robotergefühl haben/wenig Vorgaben* 3x Entscheidungsgrenzen/realistischer Rahmen/Standards/Einheitlichkeit/Mittelmaß* 3x Erwartungstransparenz/Klarheit der Aufgabe/Aufgabenkonkretisierung* 3x Anweisungen/Anweisungsbe-folgung/Detailanweisungen/Fehlerquotenanstieg durch Freiräume* 3x Unterstützung/Ansprechpartner haben/Potentialausschöpfung* 3x Erfahrungseinsatz der Mitarbeiter/Abhängigkeit von Erfahrung/Abhängigkeit von eigenen Fähigkeiten* 2x Anhaltspunkte/Sicherheitsgefühl haben* 2x Eigenverantwortung/Selbstständigkeit/selbst Erfahrung sammeln*

			Fähigkeiten*					
9	Verantwortungsübernahme	<p>volle Verantwortung (fehlendes Sicherheitsgefühl)*</p> <p>Versagensängste haben*</p> <p>eingeschränkte Personalverantwortung (Übersichtlichkeit, Erwartungstransparenz)*</p> <p>Überforderung*</p>	<p>Verantwortung* Entscheidungs-freiheit* Personalverantwortung (erfahrung-abhängig, Aussicht haben)*</p> <p>Gruppenleiter für Projektzeitraum sein*</p> <p><u>Abhängigkeit von eigenen Fähigkeiten</u></p>	<p>Verantwortung* Aufgabenverteilung unter Potentialerkennung der Mitarbeiter*</p> <p>Personalverantwortung*</p>	<p>Verantwortung* Überforderung*</p> <p>mangelnde Erfahrung*</p> <p>Selbstwahrnehmung*</p> <p>kurzzeitige Verantwortung*</p> <p>Teammitglied besser als Teamleitung*</p> <p>Zwänge (Verantwortung)*</p> <p>Versagensangst*</p> <p>Verantwortung auf Eigeninitiative hin*</p>	<p>Verantwortung* Herausforderung*</p> <p>Personal-führung*</p>	<p>Verantwortung* interessanter/erfüllender mit Verantwortung*</p> <p>Personal-führung*</p> <p>Abwechslung*</p> <p>Herausforderung*</p>	<p>5x Verantwortung/kurzzeitige Verantwortung/interessanter/erfüllender/ auf Eigeninitiative hin*</p> <p>5x Personalverantwortung/Personal-führung gut/in Aussicht haben wollen/ingeschränkte Personalverantwortung (Übersichtlichkeit, Erwartungstransparenz)/Aufgabenverteilung/Gruppenleiter für Projekt*</p> <p>3x Herausforderung/Abwechslung/Entscheidungsfreiheit*</p> <p>2x gegen (volle) Verantwortung/zwanghafte Verantwortungsübernahme/Teammitglied sein besser als Teamleitung/mangelnde Erfahrung/Selbstwahrnehmung/fehlendes Sicherheitsgefühl*</p> <p>2x Versagensängste haben*</p> <p>2x Überforderung*</p>


<p>12</p>	<p>Verhältnis Kontrolle und Vertrauen</p>	<p>volle Kontrolle* Wertschätzung* Vertrauen haben* <u>Mitarbeiterabhängigkeit</u> Zwischenkontrollen* Sicherheitsgefühl haben* Interesse durch Kontrollen* Motivationssteigerung durch Kontrollen* Vertrauensüberhang* Selbstvertrauenssteigerung* Motivation durch Vertrauensersatz*</p>	<p>Ergebniskontrolle* Rückmeldungen* Verbesserungsvorschläge erhalten* Vertrauen während Aufgabearbeitung* Entscheidungsspielraum (im Rahmen)*</p>	<p>Vertrauensseite* Zutrauen der Aufgabe* etwas Kontrolle* Qualitätskontrollen (Fehler normal)*</p>	<p>gewisse Kontrolle* Ausgeglichenheit* Zutrauen der Aufgabe* Strukturgebung* regelmäßige Kontrollen* Kontrollüberfluss (Abhängigkeiten, Selbstständigkeitsreduktion)* Vertrauensbereitschaft spüren*</p>	<p>Vertrauen in Aufgabenbewältigung* Wertschätzung* Potentialerkennung* Forderung* Zutrauen von Verantwortung* selbst angefragte Kontrolle* Stichprobenüberprüfung* Unterstützung* Verständnis* viel Vertrauen* aufgabenabhängige Kontrolle*</p>	<p>viel Vertrauen* Freiräume* Einengung durch Kontrolle* langfristige Kontrollen* Eingreifen bei Abweichungen* Regelmäßigkeit der Kontrollen* Freiheiten im Tagesgeschäft* allgemeine Bestandsaufnahmen* Zwischenstand liefern*</p>	<p>6x Zwischenkontrolle/Ergebniskontrolle/etwas Kontrolle/Qualitätskontrolle/gewisse Kontrolle/regelmäßige Kontrolle/selbst angefragte Kontrolle/aufgabenabhängige Kontrolle/langfristige Kontrolle/ Bestandsaufnahmen/Zwischenstand liefern/Eingreifen bei Abweichungen* 5x Vertrauensüberhang/Selbstvertrauenssteigerung/Motivation durch Vertrauensersatz/ Entscheidungsspielraum/Freiräume/Vertrauensseite/Vertrauen in Aufgabenbewältigung/viel Vertrauen/Freiheiten im Tagesgeschäft/keine Stichprobenüberprüfung* 3x volle Kontrolle nicht gut/Kontrollüberfluss/Einengung durch Kontrolle/Ausgeglichenheit besser/Vertrauensbereitschaft spüren* 3x Zutrauen der Aufgabe/von Verantwortung* 2x Wertschätzung* 2x durch Kontrollen Sicherheitsgefühl/Interesse/Motivationssteigerung/Strukturgebung* 2x Rückmeldungen/Verbesserungsvorschläge/Potentialerkennung/Forderung/Unterstützung/Verständnis*</p>
-----------	-------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

13	persönliche Ebene mit Führungskraft	<p>Respektperson sein* gewisse Strenge besser (Kompetenzwahrnehmung, Struktur, Anspruchssteigerung Mitarbeiter)* Arbeitsverhältnis* Arbeitsvernachlässigung/keine Gleichbehandlung/weniger Potentialerkennung (private Bindung)* auf Augenhöhe sein Mitarbeiterinteresse* mehr Autorität* Lockerheit*</p>	<p>persönliche Ebene Freundschaften denkbar* völlige Distanz* Menschlichkeit erhalten* Mitarbeiterinteresse* spannende Gespräche*</p>	<p>geringe Bedeutung* Gesprächsfähigkeit* wenig Privates* Professionalität* etwas Distanz* völliges Fremdsein* Positionsdemonstration Führungskraft* gemeinsame Freizeitaktivitäten* Menschlichkeit erkennen* völliger Verzicht auf Informalitäten/ Privates* Stärkung Arbeitsverhältnis* Bezug haben*</p>	<p>Gesprächsbereitschaft* Willkommen fühlen* gegenseitiges Verständnis* klare Kommunikation* Miteinanderförderung durch Bindung* keine Informalität* überwindende Informalitäten* Erzeugung von Sympathie*</p>	<p>keine Privatgespräche* Mitarbeiterinteresse* Mensch dahinter sehen* Wertschätzung* Reduktion auf Arbeitskraft*</p>	<p>Abhängigkeit von Firmengröße Mitarbeiterinteressen kennen* private Hilfestellung leisten* nur Smalltalk* Autoritätsverlust (Verantwortung Führungskraft)*</p>	<p>6x Mitarbeiterinteresse/Interessen kennen/Mensch dahinter sehen/Miteinanderförderung durch Bindung/Menschlichkeit erkennen/Menschlichkeit erhalten* 5x keine völlige Distanz/völliges Fremdsein/völliger Verzicht auf Informalitäten/keine Privatgespräche/nur arbeitsbezogene Themen/ Reduktion auf Arbeitskraft* 4x Respektperson sein/gewisse Strenge besser (Kompetenzwahrnehmung, Struktur, Anspruchssteigerung Mitarbeiter)/Arbeitsverhältnis/Arbeitsvernachlässigung schlecht/keine Gleichbehandlung/ weniger Potentialerkennung durch private Bindung/mehr Autorität/wenig Privates/Professionalität/etwas Distanz/Positionsdemonstration Führungskraft/überwiegende Informalitäten nicht gut/geringe Bedeutung/Autoritätsverlust schlecht (Verantwortung Führungskraft)/sehr persönliche Ebene nicht gut/keine gemeinsamen Freizeitaktivitäten* 4x Lockerheit/Einblick in Privatleben erhöht Vertrauen/Gesprächsfähigkeit/Stärkung Arbeitsverhältnis/Bezug haben/Gesprächsbereitschaft/Willkommen fühlen/gegenseitiges Verständnis/klare Kommunikation/Erzeugung von</p>
----	-------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Einblick in Privatleben erhöht Vertrauen* nur arbeitsbezogene Themen*		sehr persönliche Ebene*				Sympathie/Wertschätzung* 2x private Hilfestellung leisten/nicht nur Smalltalk/spannende Gespräche/Freundschaften denkbar*
14	Eigenschaften Führungskraft	Empathie* Authentizität* Fairness* Gleichberechtigung* Humor* Charisma* Kompetenz* motivierend* Wertschätzung* Respekt* Verständnis* Hilfsbereitschaft* Unterstützung* Förderung* Einschätzbarkeit der	Entschlossenheit* Durchsetzungs-fähigkeit* Reflektion* Abwägungsvermögen* Rationalität* Kommunikations-fähigkeit* Fachwissen*	Empathie* Verständnis* Gesprächsbereitschaft* Lösungspotential* stellenunabhängiger Respekt* Selbstbewusstsein* Ausstrahlung* Ausdrucksweise* eigenständige Identifikation einer Führungskraft* Kompetenz*	Organisations-fähigkeit* Überblick haben* Loyalität* Kritikfähigkeit* Kritikan-nahme* Zuverlässigkeit* Fairness* Bevorzugung/ Benachteiligung* Veränderungswille* Kreativität* Menschenkenntnis* Harmoniegefühl*	<u>dynamischer Prozess</u> <u>Abhängigkeit</u> <u>Zusammen-spiel Mitarbeiter und Führungskraft</u> Fachwissen* Management-fähigkeiten* Weltoffenheit* Wortgewandtheit* Fürsorge*	Fachwissen* Kompetenz* Persönlichkeit* motivierend sein* Aufmerksamkeit* Unterstützung* Fingerspitzengefühl für Zwischenmenschliches*	5x Kompetenz/Fachwissen* 4x Empathie/Verständnis/Fingerspitzengefühl für Zwischenmenschliches/Menschenkenntnis/Harmoniegefühl/Einschätzbarkeit der Mitarbeiter* 4x Unterstützung/Fürsorge/Hilfsbereitschaft/Förderung/Geduld/Aufmerksamkeit/Zuverlässigkeit/Loyalität* 3x stellenunabhängiger Respekt/Wertschätzung/Weltoffenheit* 3x Charisma/Selbstbewusstsein/Ausstrahlung/Identifikation Führungskraft/Persönlichkeit/Authentizität/Humor* 3x Kommunikationsfähigkeit/Gesprächsbereitschaft/Kritikfähigkeit/Kritikannahme* 3x Lösungsorientierung/ Lösungsfindungspotential/Veränderungswille/Kreativität* 3x

		Mitarbeiter* Lösungsorientierung* Geduld*						Entschlossenheit/Durchsetzungsfähigkeit/Reflektion/Abwägungsvermögen/Rationalität/Organisationsfähigkeit/Überblick haben/Managementfähigkeiten* 2x Motivierend sein* 2x Fairness/Gleichberechtigung/keine Bevorzugung/Benachteiligung* 2x Wortgewandtheit/Ausdrucksweise*
15	Bewertung Organigramm A)	Vermittlungsperson (kein Mitarbeiterbezug bei Kritik/Negativem)* Personenabhängigkeit* <u>direkter Zugang zur Führungskraft möglich</u> Hierarchieanordnung*	<u>wenig Entscheidungsspielraum</u> Personenabhängigkeit* <u>hohe Kontrolle</u> <u>Unabhängigkeit der Abteilungen (kein Austausch)</u>	klassische Hierarchie am sinnvollsten* Aufgabenverteilung besser* Vermittler (Entlastung Führungskraft)* Filterfunktion (Fragen abfangen)*	klassische Hierarchie* klare Aufgabenverteilung* Konzentration auf Führung* kein direkter Zugang wegen Zwischenebene* 	Aufgabenabhängigkeit* Projektteam (Zwischenebene)* ständig schwierig* Bezugslosigkeit* Mitarbeiter vergessen* mittleres Management* keine Direktverbindung*	kein direkter Austausch* Missverständnisse* Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufteilung* Entlastung Führungskraft* Aufgabenabhängigkeit* Vermittler*	3x klassische Hierarchie gut* 3x Aufgabenverteilung besser/klare Aufgabenverteilung/Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufteilung/Entlastung Führungskraft/Konzentration auf Führung* 3x kein direkter Zugang wegen Zwischenebene/kein direkter Austausch/keine Direktverbindung/Bezugslosigkeit/Mitarbeiter vergessen/Missverständnisse* 2x Vermittler/mittleres Management nicht gut* 2x Vermittler gut/Vermittlungsperson gut (kein Mitarbeiterbezug bei Kritik/Negativem)/Filterfunktion (Fragen abfangen)* 2x Personenabhängigkeit* 2x Aufgabenabhängigkeit/Projektteam gut mit Zwischenebene/ständig schwierig*

15	Bewertung Organigramm B)	etwas Lockerheit fördert Kreativität* auf Augenhöhe befinden (stellenbezogen)* fehlender Entscheidungsträger/ Kompromissfinder*	flache Hierarchie* direkter Zugang* mangelnde Entschlossenheit* fehlender Überblick*	sehr persönlich* Führungskraft arbeitet normal mit* Gleichstellung* Mitgehen statt Vorausgehen der Führungskraft*	Führungskraft als Teammitglied* Gleichwertigkeit* Überanstrengung Führungskraft* direkter Bezug/ Ansprechpartner* persönlichere Bindung*	fehlender Gesamtüberblick* keine Führungskraft als Schnittstelle (in der Mitte)* keine Metaebene der Führungskraft für Management*	anspruchsvoller für Führungskraft* Überblick verlieren* direkter Kontakt/ Feedback* Zeitinvestition pro Mitarbeiter geringer*	4x stellenbezogen auf Augenhöhe befinden nicht gut/Führungskraft arbeitet normal mit/sehr persönlich/Gleichstellung schlecht/Mitgehen statt Vorausgehen der Führungskraft/keine Führungskraft als Schnittstelle/keine Metaebene der Führungskraft für Management/fehlender Entscheidungsträger/ Kompromissfinder/mangelnde Entschlossenheit* 3x direkter Zugang/direkter Kontakt/Feedback/direkter Bezug/Ansprechpartner* 3x fehlender Überblick/Überblick verlieren/fehlender Gesamtüberblick* 3x flache Hierarchie gut/Führungskraft als Teammitglied/Gleichwertigkeit/persönlichere Bindung/etwas Lockerheit fördert Kreativität* 2x Überanstrengung Führungskraft/anspruchsvoller für Führungskraft/Zeitinvestition pro Mitarbeiter geringer*
----	--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>15</p>	<p>Bewertung Organigramm C)</p>	<p><u>Abhängigkeit von Zusammenarbeit/Austausch</u> <u>Widersprüche*</u> <u>wahrgenommene Kompetenzlosigkeit*</u> <u>Verwirrung*</u> <u>geteilte Verfügungs-gewalt</u> <u>gegenseitige Ergänzung/ Inspiration</u> <u>erfolgsversprechendere Konzepte beim Vier-Augen-Prinzip</u></p>	<p><u>Auswahlmöglichkeit des Ansprechpartners (Sympathien)</u> <u>Mischung Vorteile A/B</u> <u>Kompensation Probleme A/B</u> <u>effektivste Lösung</u></p>	<p><u>Kommunikationsprobleme*</u> <u>Widersprüche*</u> <u>kein Austausch*</u> <u>unklare Prioritäten für Mitarbeiter*</u> <u>ungeordnete Informationen*</u></p> 	<p><u>Verwirrung (zwei Führungskräfte)*</u> <u>kein Austausch/ Informationsfluss*</u></p>	<p><u>unklare Prioritäten*</u> <u>fehlender Austausch*</u> <u>Prioritäten nach Sympathien*</u> <u>mehr als eine Führungskraft (keine klare Linie)*</u> <u>Unsicherheiten über Zuständigkeiten*</u></p>	<p><u>Widersprüche*</u> <u>Unverständnis/ Verärgern/Trotzreaktion der Mitarbeiter*</u> <u>weniger Zeit für einzelne Mitarbeiter</u> <u>schlechteste Wahl</u></p>	<p>5x Widersprüche/Verwirrung (zwei Führungskräfte)/ungeordnete Informationen/Unsicherheiten Zuständigkeiten/Unverständnis/Verärgern/Trotzreaktion der Mitarbeiter/wahrgenommene Kompetenzlosigkeit/unklare Prioritäten für Mitarbeiter/Prioritäten nach Sympathien/Kommunikationsprobleme/mehr als eine Führungskraft nicht gut (keine klare Linie)* 3x kein Austausch/kein Informationsfluss/fehlender Austausch*</p>
-----------	---------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>15</p>	<p>Trennung fachlich und disziplinarisch</p>	<p>Kompetenzstand höher (Spezialisierung)* <u>Durcheinander Mehraufwand</u> Trennung* besseres Endergebnis* bevorzugte Wahl*</p>	<p>Trennung (Leistungsbeurteilung nicht von fachlich zuständiger Führungskraft)* <u>zwei gleichberechtigte Führungskräfte (jeweils fachlich und disziplinarisch) und soziale Dynamiken bewirken Aufteilung</u> </p>	<p>zwei Führungskräfte* häufige Überschneidungen* Herumschicken der Mitarbeiter*</p>	<p>Trennung* direkter Ansprechpartner* Effizienz durch Aufteilung* Belange kommen an* bevorzugte Wahl*</p>	<p>Trennung (Leistungsbeurteilung nicht von fachlich zuständiger Führungskraft)* </p>	<p>Trennung (Entlastung, keine Überschneidung)* direkter Kontakt* individuelle Mitarbeiterberücksichtigung* mehr Zeit haben* beste Wahl* </p>	<p>3x Trennung gut (Entlastung, keine Überschneidung)* 3x Trennung schlecht (Leistungsbeurteilung nicht von fachlicher zuständiger Führungskraft)/zwei Führungskräfte nicht gut/häufig Überschneidungen/Herumschicken der Mitarbeiter* 3x beste Wahl/bevorzugte Wahl* 2x direkter Ansprechpartner/direkter Kontakt/Belange kommen an/mehr Zeit haben/individuelle Mitarbeiterberücksichtigung* 2x besseres Endergebnis/Effizienz durch Aufteilung/Kompetenzstand höher (Spezialisierung)*</p>
-----------	----------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>16</p>	<p>Häufigkeit Feedback</p>	<p>Intervallanpassung an erfolgte Feedbackansammlung* umfassend halbjährlich* kurzes Zwischenfeedback* Ständige Verbesserungs-vorschläge*</p>	<p>ergebnisorientiert* während Prozess (Erfahrungswerte mitteilen)* frühes Feedback* <u>Detailliertheit</u> <u>Ehrlichkeit</u> kurzes Feedback* Anlassbezogenheit* Stetigkeit*</p>	<p>abschlussorientiert* eigenständige Feedbackeinholung* alle zwei bis vier Wochen* <u>Aufgabenabhängigkeit</u> <u>Positionsabhängigkeit</u> kurzes Statusupdate* <u>eigenes Feedback geben</u> kurzes Lob* anfangs quartalsweise (mehr Reflexion), langfristig Verzicht auf Entwicklungsgespräche*</p>	<p><u>Verarbeitungs-/Umsetzungszeit erforderlich</u> sofortige Auffälligkeiten-mitteilung* <u>Machbarkeit für Führungskraft</u> quartalsweise* monatliches kurzes Feedback* nach Zeitintervallen*</p>	<p>Regelmäßigkeit* mindestens quartalsweise (durch Aktualität höheres Verbesserungspotential)* informelles Feedback* Rat zwischendurch*</p>	<p>monatliches Meeting (Review und Prognose)* Bedarfsbezogenheit* jährliches Mitarbeitergespräch reicht* Feedback selbst anfordern*</p>	<p>6x kurzes Zwischenfeedback/während Prozess (Erfahrungswerte mitteilen)/kurzes Feedback/Rat zwischendurch/kurzes Statusupdate/frühes Feedback/kurzes Lob/sofortige Auffälligkeitenmitteilung/Bedarfsbezogenheit/informelles Feedback/Intervallanpassung an erfolgte Feedbackansammlung* 6x monatliches Meeting (Review und Prognose)/Regelmäßigkeit/ monatliches kurzes Feedback/nach Zeitintervallen/Stetigkeit/ständige Verbesserungsvorschläge/alle zwei bis vier Wochen* 5x Entwicklungsgespräche/umfassendes Feedback (mindestens quartalsweise (durch Aktualität höheres Verbesserungspotential)/quartalsweise/anfangs quartalsweise (mehr Reflexion), langfristig Verzicht auf Entwicklungsgespräche/ halbjährlich/jährlich reicht)* 2x Anlassbezogenheit/ergebnisorientiert/abschlussorientiert* 2x eigenständige Feedbackeinholung/Feedback selbst anfordern*</p>
-----------	----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

17	Feed-backform	<p>mündlich* weniger Missverständnisse* Negatives schriftlich* bessere Einschätzbarkeit*</p>	<p>mündlich* schriftlich* bessere Einschätzbarkeit* besseres Verständnis (mündlich)*</p>	<p>persönliche Projekt-besprechung* digital mit Kamera (Anerkennung)* schriftliches Danke* Reaktionsfähigkeit* Nachfragen (Gespräch)* Bindungsstärkung*</p>	<p>mündlich* direkter Austausch Rückfragen* Bindungsver-besserung* schriftlich unangebracht*</p>	<p>Beurteilungskriterien als Grundlage* Wertschätzung* Kombination* mündliche Besprechung Beurteilungsbogen*</p>	<p>persönlich* teilweise schriftlich* Vermeidung von Missverständnissen* Reaktionsfähigkeit* Gesprächslenkung besser*</p>	<p>6x mündlich/persönlich* 5x besseres Verständnis mündlich/weniger Missverständnisse/Rückfragen/Nachfragen/bessere Einschätzbarkeit* 3x schriftliches Danke/teilweise schriftlich/Beurteilungskriterien als Grundlage/Kombination* 3x schriftlich unangebracht/Negatives sollte mündlich geäußert werden* 2x Reaktionsfähigkeit mündlich/bessere Gesprächslenkung* 2x Bindungsstärkung/Bindungsverbesserung mündlich* 2x Wertschätzung/Anerkennung (digital mit Kamera)*</p>
----	---------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>18</p>	<p>Einbezug Entscheidungsfindungen</p>	<p>Mitsprachegefühl* Entscheidung durch Führungskraft* Äußerungsrecht haben* allgemeine Transparenz* Kompromissfindung unter Berücksichtigung gesammelter Pro- und Kontraaspekte*</p>	<p>entsprechend fachlicher Eignung* auf vorhandene Expertise berufen* Einbezug*</p>	<p>Positionsabhängigkeit* Abhängigkeit von Betroffenen* wenn Eigenbeitrag möglich* bei eigener Betroffenheit Einbezug*</p>	<p>Arbeitsgruppen für Optimierung* <u>zu viel anstrengend</u> <u>(nicht primäre Aufgabe)</u> Einbezug* Erfahrungswerte der Mitarbeiter nutzen* Vorschlags-einholung* Ernstnahme/Wahrnehmung Mitarbeiter* Gleichgültigkeit* Interessensbe-kundung*</p>	<p>Entscheidungs-teilhabe* Einflussnahme auf Gesamtentscheidung*</p>	<p>Entscheidungs-abhängigkeit* Positions-abhängigkeit* Einbezug* Anerkennung der Meinung* Zutrauen* Personal-entscheidungen* Voraussetzung fachliche Si-cherheit*</p>	<p>6x Einbezug gut/Mitsprachege-fühl/Äußerungsrecht haben/Einfluss-nahme auf Gesamtentscheid-ung/Ernstnahme/Wahrnehmung Mit-arbeiter/keine Gleichgültigkeit/Inte-ressensbekundung/Anerkennung der Meinung/Zutrauen* 4x entsprechend fachlicher Eign-ung/auf vorhandene Expertise beru-fen/wenn Eigenbeitrag möglich/Er-fahrungswerte der Mitarbeiter nut-zen/Voraussetzung fachliche Sicher-heit/Positionsabhängigkeit/Abhängig-keit von Betroffenheit/Entscheid-ungsabhängigkeit/kein Einbezug bei Personalentscheidungen* 3x Arbeitsgruppen für Optimie-rung/Vorschlagseinholung/Kompro-missfindung unter Berücksichtigung gesammelter Pro- und Kontraas-pekte/Entscheidung durch Führungskraft/allgemeine Transparenz*</p>
-----------	----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>19</p>	<p>Erklärung Entscheidungsfindungen</p>	<p>Abhängigkeit von Entscheidung* nur bei eigener Betroffenheit* detaillierte Erklärung*</p>	<p>detaillierte Begründung* Verständnisaufbau* regelmäßige E-Mails (größere Firmen)* mündlich in Abteilungen*</p>	<p>Abhängigkeit von Entscheidung* strukturelle Änderungen* Detailliertheit* Rechtfertigungen* Entscheidungen Tagesgeschäft*</p>	<p>Dauerhaftigkeit* Interesse am Blickwinkel* Lernen von Erfahrung der Führungskraft* Horizontenerweiterung*</p>	<p>immer wichtig* besonders bei Gegenentscheidungen zur eigenen Meinung* bloße Tatsachenpräsentation*</p>	<p>sehr wichtig* Vermeidung von Missverständnissen* Verständnisaufbau* Transparenz für Akzeptanz* Grenzen setzen* Rechtfertigungen*</p>	<p>6x detaillierte Erklärung/Begründung/keine bloße Tatsachenpräsentation/Interesse am Blickwinkel/sehr wichtig* 4x Verständnisaufbau/Transparenz für Akzeptanz/Vermeidung von Missverständnissen/besonders bei Gegenentscheidungen zur eigenen Meinung/Horizontenerweiterung/Lernen von Erfahrung Führungskraft* 3x Dauerhaftigkeit/immer wichtig/regelmäßige E-Mail (größere Firmen)/mündlich in Abteilungen* 3x Abhängigkeit von Entscheidung/nur bei eigener Betroffenheit/Strukturelle Änderungen/keine Erklärung bei Entscheidungen im Tagesgeschäft/Grenzen setzen*</p>
-----------	-----------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>20</p>	<p>Beurteilung konstanter situations-unabhängiger Führungsstil</p>	<p><u>Mittelmaß aus mitarbeiter- und erfolgsorientiert</u> Einschätzbarkeit der Führungskraft* Wandel verwirrend* Verhaltensunsicherheit* Strukturlosigkeit* Stilreflexion* erfolgsorientierte Anpassung* Stilverbesserung* Standhaftigkeit* Situationsabhängigkeit*</p>	<p>Berechenbarkeit* starker Wandel* Anpassungen* Erwartungswerte zerstören* Mitarbeiter-abhängigkeit* Aufgaben-abhängigkeit* Entwicklung beobachten* Eigenverantwortung anstreben (Stil-anpassung)* Situations-abhängigkeit* Tendenz im Stil*</p>	<p>Konstanz für Einschätzbarkeit* leichte Anpassungen* Situations-abhängigkeit* starker Wandel* Aufgaben-abhängigkeit* Produkt-abhängigkeit* Abhängigkeit von Auftrag* Abhängigkeit von Aufgaben-häufigkeit*</p>	<p>Eingehen auf Veränderungen* wenig Flexibilität* Anpassungs-fähigkeit* Vorbildfunktion Führungskraft* Situations-abhängigkeit* Mitarbeiter-abhängigkeit*</p>	<p>Situations-abhängigkeit* Abhängigkeit Arbeitsauslastung der Mitarbeiter* Ausrichtung an Rahmenbedingungen* Sprunghaftigkeit* leichte Anpassungen*</p>	<p>Situations-abhängigkeit* pauschaler Führungsstil* Variabilität* <u>Zufriedenstellung der Mitarbeiter</u></p>	<p>6x Situationsabhängigkeit (Mitarbeiter, Aufgaben, Produkt, Auftrag, Aufgabenhäufigkeit, Arbeitsauslastung der Mitarbeiter)/Ausrichtung an Rahmenbedingungen/Entwicklung beobachten/Eigenverantwortung anstreben (Stilanpassung)* 6x Anpassungsfähigkeit/wenig Flexibilität schlecht/leichte Anpassungen/kein pauschaler Führungsstil/erfolgsorientierte Anpassung/Eingehen auf Veränderungen/Vorbildfunktion Führungskraft/Stilreflexion/Stilverbesserung* 4x kein starker Wandel/Wandel verwirrend/Sprunghaftigkeit/Verhaltensunsicherheit/Strukturlosigkeit/Erwartungswerte zerstören/gewisse Standhaftigkeit/Tendenz im Stil* 3x Einschätzbarkeit der Führungskraft/Berechenbarkeit/Konstanz für Einschätzbarkeit*</p>
-----------	--------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>21</p>	<p>Schwierigkeitsempfinden der Mitarbeiter - Aufgabe</p>	<p>auf Mitarbeiter eingehen/reagieren* Einzelperson wichtig* Unterstützung* Wohlbefinden der Mitarbeiter* Kündigungsvermeidung*</p>	<p>hohe Relevanz* <u>Grenzen der Rücksichtnahme vorhanden</u> geeignete Aufgabenverteilung* Unterstützung (auch durch Kollegen)*</p>	<p>Fluktuationsvermeidung (Mitarbeitererhalt günstiger)* Zufriedenheit erfragen* über Aufgabenbewältigung/Auslastung informieren*</p>	<p>große Relevanz* Ansprachpartner haben* fehlende Konzentration bei Unterforderung* fehlerhafte Ausführung bei Überforderung* Beaufsichtigung* gezielte Aufgabenverteilung* Lösungsfindung* Mitarbeiter-einschätzung* Mitarbeitererhalt*</p>	<p>mitarbeiterabhängige Anforderungen stellen (Führungskraft)* Präferenzerkennung* Herausforderung* Komfortzone verlassen*</p>	<p>Mitarbeiterabhängigkeit* abweichende Präferenzen* hohe Relevanz* Anpassung an persönliche Wahrnehmung Mitarbeiter*</p>	<p>5x Mitarbeiter-einschätzung/Präferenzerkennung/abweichende Präferenzen/Mitarbeiterabhängigkeit/Wohlbefinden der Mitarbeiter/Zufriedenheit erfragen/Herausforderung/Komfortzone verlassen* 4x hohe Relevanz/Einzelperson wichtig* 3x Unterstützung (auch durch Kollegen)/Beaufsichtigung/Ansprachpartner haben/auf Mitarbeiter eingehen/reagieren* 3x Kündigungs-/Fluktuationsvermeidung/Mitarbeitererhalt* 3x geeignete Aufgabenverteilung/ mitarbeiterabhängige Anforderungen stellen (Führungskraft)/ fehlende Konzentration bei Unterforderung/fehlerhafte Ausführung bei Überforderung* 3x über Aufgabenbewältigung/ Auslastung informieren/Anpassung an persönliche Wahrnehmung Mitarbeiter/Lösungsfindung*</p>
-----------	----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

22	Hineinversetzen in Mitarbeiter	Empathie wichtig* Einschätzbarkeit des Mitarbeiterempfindens* Aufgabenschwierigkeit individuell anpassen* Mitarbeiterinteresse zeigt Wertschätzung*	Hineinversetzen* Eingeschränkte Komplexität der Emotionswelt* Einführungsmöglichkeiten* Anpassungen* Empathiefähigkeit*	gleiche frühere Erfahrungen* schwierig bei andersartigen Menschen* eingeschränkte Möglichkeit* Nachvollziehbarkeit der Aufgabe schaffen* Hineinversetzen* eigenes Ausprobieren* Individuelle Wahrnehmung/Voraussetzungen*	gleiche Erfahrungswerte* Integration Arbeitsalltag (Akzeptanzförderung)* Gesprächsbereitschaft* Äußerungsmöglichkeiten bieten* tendenziell unmöglich* Abhängigkeit von Qualifikation/ Erfahrung* Verständnis* nicht notwendig für optimales Ergebnis*	Verständnis* Hineinversetzen* Gesamtperson sehen* Interesse am Menschen* bessere Arbeitsqualität/ mehr Erfolg*	möglich und erfolgreich* Verständnis erhalten* Führungsstiloptimierung* Motivationssteigerung*	5x Empathie wichtig/Einfühlungsvermögen/Empathiefähigkeit/Hineinversetzen/möglich und erfolgreich/Einschätzbarkeit des Mitarbeiterempfindens* 4x Aufgabenschwierigkeit individuell anpassen/Anpassungen/ Führungsstiloptimierung/Motivationssteigerung/bessere Arbeitsqualität/mehr Erfolg* 3x Verständnis/Verständnis erhalten* 3x eingeschränkte Komplexität der Emotionswelt/schwierig bei andersartigen Menschen/eingeschränkte Möglichkeit/individuelle Wahrnehmungen/Voraussetzungen/Abhängigkeit von Qualifikation/Erfahrung/tendenziell unmöglich/nicht notwendig für optimales Ergebnis* 2x gleiche frühere Erfahrung/gleiche Erfahrungswerte/Integration Arbeitsalltag (Akzeptanzförderung)/Gesprächsbereitschaft/Äußerungsmöglichkeiten bieten/eigenes Ausprobieren/Nachvollziehbarkeit der Aufgabe schaffen* 2x Mitarbeiterinteresse zeigt Wertschätzung/Gesamtperson sehen/ Interesse am Menschen*
23	Erfolgreicher und	Interesse der Führungskraft	Stil oben Mitte*	Kreuzpunkt/Mitte*	Mitte* hohe Aufgaben-	hohe Mitarbeiter-	hohe Mitarbeiterorientierung*	Gruppe 1 (IP-B*, IP-E*, IP-F*) - Mitarbeiterabhängigkeit - Beziehungspflege gut wegen

<p>umsetzbarer Führungsstil</p>	<p>spüren rein aufgabenorientiert Stil oben rechts unrealistisch Stil in der Mitte* Branchenabhängigkeit Tendenz zu mehr Kontrolle* Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung*</p>	<p>unbeachtet fühlen (wenig Kontrolle) Wenig Eigenverantwortung (viel Kontrolle) Talentauschöpfung Tendenz Stil oben links* Beziehungsaufbau Privatsphäre nicht verletzen Arbeitsklima/Produktivität (Beziehungspflege) Stil unten rechts</p>	<p>Zufriedenheitssteigerung (Beziehungspflege) begrenzte Beziehungspflege (Ressourcenverfügbarkeit) wenig Qualitätskontrollen (Gewährleistung) Unwohlsein/ Fluktuation (viel Kontrolle) Tendenz zu Stil unten rechts* Ausgewogenheit* Kosten-Nutzen-Berücksichtigung</p>	<p>orientierung* mittlere Mitarbeiterorientierung* (möglich) langfristige Bekanntheit der Mitarbeiter Branchenabhängigkeit Bewahrung Privatsphäre Arbeitsfokussierung* Grenzen setzen</p>	<p>orientierung* mittlere Aufgabenorientierung* Mitarbeiterabhängigkeit Beziehungspflege wenig Wertschätzung</p>	<p>weniger Aufgabenorientierung* Stil oben links* kurzfristige Erfolge durch starke Eingriffe langfristig wenig Freiheit und Motivation Verantwortungsübertragung Selbstverwirklichung</p>	<p>Wertschätzung/Arbeitsklima/Produktivität/Beziehungsaufbau/Privatsphäre nicht verletzen - kurzfristige Erfolge durch starke Eingriffe/langfristig wenig Freiheit und Motivation der Mitarbeiter schlecht - Verantwortungsübertragung/Selbstverwirklichung/Talentauschöpfung/Stil unten rechts schlecht/wenig Eigenverantwortung bei viel Kontrolle schlecht/unbeachtet fühlen bei wenig Kontrolle schlecht Gruppe 2 (IP-A*, IP-C*, IP-D*) - Branchenabhängigkeit - Interesse der Führungskraft spüren/Zufriedenheitssteigerung durch Beziehungspflege/langfristige Bekanntheit der Mitarbeiter/Bewahrung Privatsphäre der Mitarbeiter - rein aufgabenorientiert schlecht/Unwohlsein/Fluktuation bei zu viel Kontrolle/wenig Qualitätskontrollen schlecht wegen Gewährleistung - Stil oben rechts unrealistisch/ Kosten-Nutzen-Berücksichtigung/ Grenzen setzen/begrenzte Beziehungspflege wegen Ressourcenverfügbarkeit</p>
---------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

24	Bestimmter Stil oder Spektrum	Spektrum* Wandelbarkeit* Anpassungsfähigkeit* <u>Wandel zum autoritären Stil zerstört Beziehung und Einschätzbarkeit</u> Situationsabhängigkeit*	Spektrum* <u>Beherrschung aller Stile unrealistisch</u> Tendenzen im Stil haben* <u>Spektrum um Stil oben links</u> Situationsabhängigkeit* <u>Stilwahl schwer</u>	Spektrum* Situationsabhängigkeit (Mitarbeiter, Produkt, Aufgabe)* <u>transparente Kommunikation bei Mitarbeiterwahl (Akzeptanz hoher Kontrollen)*</u>	Spektrum* <u>Flexibilität*</u> Situationsabhängigkeit* <u>bessere Ergebnisteuerung*</u> Neupositionierung bei Teamveränderung* Anpassung für Verbesserung Arbeitsqualität*	Tendenz im Stil* <u>Spektrum um Stil*</u> Situationsabhängigkeit*	vorherrschender Führungsstil* Abhängigkeit von Führungsperson* Situationsabhängigkeit* <u>Tendenz im Stil*</u> <u>Spektrum um Stil*</u>	6x Spektrum/Spektrum um Stil/Wandelbarkeit/Anpassungsfähigkeit/ Flexibilität/bessere Ergebnissteuerung/Anpassung für Verbesserung Arbeitsqualität* 6x Situationsabhängigkeit (Mitarbeiter, Produkt, Aufgabe, Führungsperson)/transparente Kommunikation bei Mitarbeiterwahl (Akzeptanz hoher Kontrollen)/ Neupositionierung bei Teamveränderung* 3x Tendenz im Stil/vorherrschender Stil*
25	Verantwortung für Weiterbildung	Mitarbeiterinitiative* Eigenverantwortung der Mitarbeiter* aktueller Informationsstand der Führungskraft* Feedback einholen* Wunsch	Förderung Weiterentwicklung* Bereitschaft zur Weiterentwicklung* <u>Arbeitserweiterung*</u> realistische Leistungsbeurteilung*	zunächst Erfahrungswerte sammeln (Potentialerkennung)* <u>Feedbackmöglichkeiten über Online-Befragungen*</u> Überprüfung der	Angebotunterbreitung Weiterbildungen* <u>kleinschrittige Arbeitserfolge*</u> Verantwortung Führungskraft* <u>sinnvolle Aufgaben-</u>	Mitarbeiterinitiative* <u>Potentialerkennung*</u> <u>Vorschläge machen*</u> <u>Gesundheitsförderung*</u> <u>Bereitschaft/</u>	<u>hohe Verantwortung*</u> <u>Potentialerkennung*</u> <u>Unterstützung*</u> <u>gezielte Aufgaben*</u> <u>keine Überforderung*</u> <u>mehr</u>	6x (hohe) Verantwortung der Führungskraft (Aufgabenbewältigung/ Arbeitsqualität)* 5x Unterstützung/Hilfestellungen/Vereinfachung der Aufgabe/bedarfsweise eingreifen/Begleitung/Mitarbeiter nicht aufgeben/kein Aufgabenentzug (Demütigung)/subjektive Wahrnehmung von Schwierigkeit* 4x Arbeitserweiterung/angemessene Aufgabenverteilung/sinnvolle Aufgabendelegation/gezielte Aufgaben/kleinschrittige Arbeitserfolge/an Aufgabe wachsen*

		<p>nach Herausforderung erfragen* subjektive Wahrnehmung von Schwierigkeit* Unterstützung* Verantwortung der Führungskraft (Aufgabenbewältigung)*</p>	<p>Konsequenzen aus Beurteilung (Arbeitsergebnis)* Verantwortung Führungskraft*</p>	<p>Zufriedenheit* Verbesserungs-wünsche sammeln* Ausführbarkeit* Erträglichkeit* Zumutbarkeit* Zufriedenheit* Verantwortung der Führungskraft (Arbeitsqualität)* Bereitschaft zur Weiterentwicklung* angemessene Aufgabenverteilung* nach Fähigkeit Hilfestellung*</p>	<p>delegation* Begleitung/Unterstützung*</p>	<p>Möglichkeiten zeigen* Verantwortung Führungskraft* Hilfestellungen* Vereinfachung der Aufgabe* Mitarbeiterförderung* Mitarbeiter nicht aufgeben* kein Aufgabenentzug (Demütigung)*</p>	<p>Zutrauen* Herausforderung* Grenzermittlung* Förderung an Aufgaben wachsen* Beobachtung* bedarfsweise eingreifen*</p>	<p>4x Potentialerkennung/realistische Leistungsbewertung/Konsequenzen aus Beurteilung des Arbeitsergebnisses/zunächst Erfahrungswerte sammeln* 3x Bereitschaft zur Weiterentwicklung/Wunsch nach Herausforderung erfragen* 3x Aktueller Informationsstand der Führungskraft/Feedback einholen/Feedbackmöglichkeiten über Online-Befragungen/Überprüfung der Zufriedenheit/Verbesserungswünsche sammeln/ Beobachtung* 3x Förderung Weiterbildung/Mitarbeiterförderung/Förderung/ mehr Zutrauen* 2x Ausführbarkeit/Erträglichkeit/Zumutbarkeit/Herausforderung/Grenzermittlung/keine Überforderung* 2x Mitarbeiterinitiative/Eigenverantwortung der Mitarbeiter* 2x Angebotsunterbreitung Weiterbildungen/Bereitschaft/Möglichkeiten zeigen/Vorschläge machen/Gesundheitsförderung*</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

26	Startinformation, dann Führungsverzicht	ungeeignet, da Fehler möglich Endergebnis nicht zufriedenstellend Demotivation Mitarbeiter keine Kontrolle kein Nachfragen der Führungskraft missverständliche Startinformation	reizvoll keine Nachjustierung kein laufendes Feedback Eignung für Entwicklung/Brainstorming unrealistisch bei Aufgaben mit Anforderungsänderungen	zu geringe Vorfixierung unterschiedliche Aufgabeninterpretationen Auslegungsfreiheit keine Zwischenstände einholen keine Fristsetzungen keine Reaktion auf Verzögerungen kein Umdisponieren möglich keine Kontrollen Zeitplan nicht einhalten können	Förderung Selbstständigkeit konstantes Verlassen/Vertrauen keine Anlaufstellen bieten keine Arbeitsoptimierung keine Problembewältigung während Ausführung Abhängigkeit Teammitglieder Verzicht Beziehungspflege	keine Anhaltspunkte Freiräume keine punktuelle Kontrolle	viel Vertrauen erforderlich Abhängigkeit von Startinformation Missverständnisse fehlende Überprüfung/Feedback mögliche Zeitverschwendung	<ul style="list-style-type: none"> 6x negative Haltung - alles von der Startinformation abhängig - missverständliche/unausreichende Startinformation - unterschiedliche Aufgabeninterpretationen/Auslegungsfreiheit - keine Anhaltspunkte vorhanden - keine Nachfragen der Führungskraft/kein laufendes Feedback - keine Zwischenstände/keine punktuelle Kontrolle - unrealistisch bei Aufgaben mit Anforderungsänderungen - keine Nachjustierung/keine Arbeitsoptimierung - Fehler möglich/keine Problembewältigung während Ausführung - keine Reaktion auf Verzögerungen/kein Umdisponieren möglich - keine Fristsetzungen/Zeitplan nicht einhalten können - kein konstantes Verlassen/Vertrauen möglich - Verzicht auf Beziehungspflege/keine Anlaufstellen vorhanden - ohne Überprüfungen ggf. Zeit für falsches Ergebnis verschwendet - Endergebnis ggf. nicht zufriedenstellend - Demotivation Mitarbeiter
28	Bewertung Bedeutung	wichtiger geworden*	wichtiger geworden*	wichtiger geworden* Erweiterung	wichtiger geworden* früher	wichtiger geworden* mehr	wichtiger geworden* Anstieg der	<ul style="list-style-type: none"> 6x wichtiger geworden* 4x früher Arbeitsfokus/Mitarbeiterempfinden

	<p>Personalführung</p>	<p>Komplexitätszunahme* mehr Vielfalt* mehr Bewusstsein für Personalführung* mehr Verantwortung* schwieriger geworden*</p>	<p>gestiegene Erwartungen* <u>stetige Wichtigkeit</u> abwechslungsreichere Tätigkeitsfelder* schwieriger geworden* Qualifikation wichtiger*</p>	<p>der Regelungen* früherer Zwang* keine Auswahl gehabt* heutige Vielfalt/Möglichkeiten* Fluktuationen als Konsequenz* Schaffung Personalabteilung* Wohlbefinden/Spaßempfinden heute relevant*</p>	<p>Arbeitsfokus* unberücksichtigte Individualität* Stellenschaffung im Personalbereich* Anforderungsanstieg* zugenommene Firmengrößen* Globalisierung* Überblick behalten*</p>	<p>Individualität* höhere Ziele* höherer Bildungsstand* Zusammenhänge erkennen* Wegfall von Stereotypen* Wegfall stupider Arbeiten* Sinnhaftigkeit* Anpassung an Mitarbeiter* weniger Toleranz Fehlverhalten* Fluktuationen*</p>	<p>Anforderungen* Bewusstseinssteigerung für Bedürfnisse* Konfrontationszunahme* Mitarbeiterempfinden wichtiger* Selbstbestimmung* Selbstverwirklichung*</p>	<p>wichtiger/Wohlbefinden/Spaßempfinden heute relevant/Selbstbestimmung/Selbstverwirklichung/mehr Individualität/Wegfall von Stereotypen/Anpassung an Mitarbeiter/ Bewusstseinssteigerung für Bedürfnisse/Sinnhaftigkeit* 4x schwieriger geworden/Anstieg der Anforderungen/mehr Bewusstsein für Personalführung/gestiegene Erwartungen* 4x Komplexitätszunahme/abwechslungsreichere Tätigkeiten/zugenommene Firmengrößen/Gloablisierung/Überblick behalten/ höhere Ziele/höherer Bildungsstand/Qualifikation wichtiger/ Zusammenhänge erkennen/Wegfall stupider Arbeiten/mehr Verantwortung* 3x Fluktuationen/weniger Toleranz von Fehlverhalten/Konfrontationszunahme* 2x Schaffung Personalabteilung/Stellenschaffung Personalbereich/ Erweiterung der Regelungen* 2x mehr Vielfalt/Möglichkeiten/ früherer Zwang/keine Auswahl gehabt*</p>
--	-------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p style="text-align: center;">29</p>	<p style="text-align: center;">Zielzustand erfolgreicher Personalführung</p>	<p>Unternehmensziele erreichen* keine Überforderung* Mitarbeitermotivation* Allgemeine Zufriedenheit*</p>	<p>Unternehmensziele erreichen* gute Arbeitsbedingungen (Zielerreichungsprozess)* Nachhaltigkeit (Prozess, Erfolg, Entwicklung)*</p>	<p>Ausführbarkeit* Erträglichkeit* Zumutbarkeit* Zufriedenheit* Persönlichkeitsförderung* Steigerung der Arbeitsqualität*</p>	<p>Unternehmensziele erreichen* Kundenzufriedenheit* Imageaufbau* Ressourcenschonung* Mitarbeiterzufriedenheit* erfolgreiche Trennung (Berufs- und Privatleben)* Anerkennung eigener Arbeitsleistung* Genug sein (Mitarbeiter)* Kommunikation*</p>	<p><u>Abteilungsabhängigkeit</u> <u>Autorität/</u> <u>Menschliches/</u> <u>Fachwissen</u> Vertrauen in Führungskraft* Gesundheitsvorrang* Wohlbefinden* wahrgenommen fühlen* Forderung* Zutrauen*</p>	<p>Potentialausschöpfung der Mitarbeiter* Mitarbeitermotivation* Förderung für Bestleistungen* Weiterentwicklung anstreben* Karriere machen* Mehrwertsteigerung von Mitarbeitern für Unternehmen*</p>	<p>4x Mitarbeitermotivation/Steigerung der Arbeitsqualität/ Kommunikation* 4x gute Arbeitsbedingungen/Ausführbarkeit/Erträglichkeit/erfolgreiche Trennung (Berufs- und Privatleben)/Gesundheitsvorrang* 3x Unternehmensziele erreichen/Nachhaltigkeit im Prozess/Erfolg/Entwicklung/Imageaufbau/Ressourcenschonung* 3x allgemeine Zufriedenheit/Kunden-/Mitarbeiterzufriedenheit/Wohlbefinden/Vertrauen in Führungskraft* 3x Persönlichkeitsförderung/Forderung/Potentialausschöpfung/Förderung für Bestleistungen/Weiterentwicklung/Karriere machen/Mehrwertsteigerung von Mitarbeitern für Unternehmen* 3x keine Überforderung/Zumutbarkeit/Zutrauen/Anerkennung eigener Arbeitsleistung/genug sein als Mitarbeiter/wahrgenommen fühlen*</p>
---------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2005)

Hermeier, Burghard / Frère, Eric / Heuermann, Marina
Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes „Fit machen fürs Rating...“
ISSN 1865-5610

Band 2 (2006)

Hermeier, Burghard / Platzköster, Charlotte
Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie „Industrie-Dienstleistungen“
ISSN 1865-5610

Band 3 (2006)

Kern, Uwe / Pankow, Michael
Die Stärkung des traditionellen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt
durch den Einsatz neuer Medien
ISSN 1865-5610

Band 4 (2006)

Kürble, Peter
Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen am
Beispiel der TV-Programmveranstalter
ISSN 1865-5610

Band 5 (2007)

Klumpp, Matthias
Begriff und Konzept Berufswertigkeit
ISSN 1865-5610

Band 6 (2007)

Klumpp, Matthias / Jasper, Anke
Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels
ISSN 1865-5610

Band 7 (2007)

Klumpp, Matthias / Koppers, Laura
Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)
ISSN 1865-5610

Band 8 (2008)

Klumpp, Matthias
Das deutsche System der Berufsbildung im europäischen und internationalen
Qualifikationsrahmen
ISSN 1865-5610

Band 9 (2008)

Göke, Michael

Homo oeconomicus im Hörsaal – Die Rationalität studentischer
Nebengespräche in Lehrveranstaltungen

ISSN 1865-5610

Band 10 (2008)

Klumpp, Matthias / Rybnikova, Irma

Internationaler Vergleich und Forschungsthese zu Studienformen in Deutsch-
land

ISSN 1865-5610

Band 11 (2008)

Kratzsch, Uwe

Eine ökonomische Analyse einer Ausweitung des Arbeitnehmer-
Entsendegesetzes

ISSN 1865-5610

Band 12 (2009)

Friedrich, Klaus

Organisationsentwicklung – Lernprozesse im Unternehmen durch
Mitarbeiterbefragungen

ISSN 1865-5610

Band 13 (2009)

Chaudhuri, Arun

Die Outsourcing/Offshoring Option aus der Perspektive der Neuen Institutionen-
ökonomie

ISSN 1865-5610

Band 14 (2009)

Seng, Anja / Fleddermann, Nicole / Klumpp, Matthias

Der Bologna-Prozess

Hintergründe – Zielsetzung – Anforderungen

ISSN 1865-5610

Band 15 (2009)

Jäschke, Thomas

Qualitätssteigerung bei gleichzeitigen Einsparungen –

Widerspruch oder Zukunft in der hausärztlichen Versorgung?

ISSN 1865-5610

Band 16 (2010)

Schütte, Michael

Beiträge zur Gesundheitsökonomie

ISSN 1865-5610

Band 17 (2010)

Bode, Olaf H. / Brimmen, Frank / Redeker, Ute

Die Einführung eines Mindestlohns in Deutschland – Eine Makroökonomische Analyse

Introduction of a Minimum Wage in Germany – A Macroeconomic Analysis

ISSN 1865-5610

Band 18 (2011)

Nietsch, Cornelia / Weiffenbach, Hermann

Wirtschaftsethik – Einflussfaktoren ethischen Verhaltens in Unternehmen

ISSN 1865-5610

Band 19 (2011)

Frère, Eric / Schyra Andreas

Ausgewählte steuerliche Einflussfaktoren der Unternehmensbewertung

ISSN 1865-5610

Band 20 (2011)

Schulenburg, Nils / Jesgarzewski, Tim

Das Direktionsrecht des Arbeitgebers – Einsatzmöglichkeiten und Grenzen

ISSN 1865-56

Band 21 (2011)

Fichtner-Rosada, Sabine

Interaktive Hochschuldidaktik als Erfolgsfaktor im Studium für Berufstätige – Herausforderung und kompetenzorientierte Umsetzung

ISSN 1865-5610

Band 22 (2011)

Kern, Uwe / Negri, Michael, Whyte, Ligia

Needs of the Internet Industry

ISSN 1865-5610

Band 23 (2011)

Schütte, Michael

Management in ambulanten Sektor des Gesundheitswesens

ISSN 1865-5610

Band 24 (2011)

Holtfort, Thomas

Intuition, Risikowahrnehmung und Investmententscheidungen –

Behaviorale Einflussfaktoren auf das Risikoverhalten privater Anleger

ISSN 1865-5610

Band 25 (2012)

Heinemann, Stefan / Hüsgen, Thomas / Seemann, Volker
Die Mindestliquiditätsquote – Konkrete Auswirkungen auf den Wertpapier-Eigenbestand der Sparkassen
ISSN 1865-5610

Band 26 (2012)

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas
Rating und Risikomanagement – Chancen und Risiken der Architektur des Ratingprozesses für die Validität der Ratingergebnisse
ISSN 1865-5610

Band 27 (2012)

Serfas, Sebastian
Illustrating the distortive impact of cognitive biases on knowledge generation, focusing on unconscious availability-induced distortions and SMEs
ISSN 1865-5610

Band 28 (2012)

Wollenweber, Leif-Erik
Customer Relationship Management im Mittelstand
ISSN 1865-5610

Band 29 (2012)

Nentwig, Holger / Obermeier, Thomas / Scholl, Guido
Ökonomische Fitness
ISSN 1865-5610

Band 30 (2012)

Büser, Tobias / Stein, Holger / von Königsmarck, Imke
Führungspraxis und Motivation – Empirische 360-Grad-Analyse auf Grundlage des MoKoCha-Führungsmodells und des Team Management Systems (TMS)
ISSN 1865-5610

Band 31 (2012)

Schulenburg, Nils / Knauer, Stefan
Altersgerechte Personalentwicklung – Bewertung von Instrumenten vor dem Hintergrund des demografischen Wandels
ISSN 1865-5610

Band 32 (2013)

Kinne, Peter
Balanced Governance – Komplexitätsbewältigung durch ausgewogenes Management im Spannungsfeld erfolgskritischer Polaritäten
ISSN 1865-5610

Band 33 (2013)

Holtfort, Thomas

Beiträge zur Verhaltensökonomie: Einfluss von Priming-Effekten auf rationale vs. intuitive

Entscheidungen bei komplexen Sachverhalten

ISSN 1865-5610

Band 34 (2013)

Mahood, Ed / Kameas, Achilles / Negri, Micheal

Labelisation and Certification of e-Jobs – Theoretical considerations and practical approaches to foster employability in a dynamic industry

ISSN 1865-5610

Band 35 (2013)

Gondek Heinemann

An insight into Drivers of Customer Satisfaction – An empirical Study of a global automotive brand

ISSN 1865-5610

Band 36 (2013)

Rödder, Sascha / Schütte, Michael

Medizinische Versorgungszentren –

Chancen und Risiken der Implementierung im ambulanten Sektor des Gesundheitswesens

ISSN 1865-5610

Band 37 (2013)

Abele, Thomas / Ecke, Astrid

Erfolgsfaktoren von Innovationen in reifen Märkten

ISSN 1865-5610

Band 38 (2013)

Vatanparast, Mir Farid

Betriebswissenschaftliche Elemente im Social Entrepreneurship

ISSN 1865-5610

Band 39 (2013)

Seidel, Marcel

Die Anwendung heuristischer Regeln – Eine Übersicht am Beispiel von Fusionen

ISSN 1865-5610

Band 40 (2013)

Coburger, Dieter

Vertragsabschlüsse auf Internetplattformen. Rechtliche Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten am Beispiel der Internetplattform eBay

ISSN 1865-5610

Band 41 (2013)

Kraus, Hans
Big Data – Einsatzfelder und Herausforderungen
ISSN 1865-5610

Band 42 (2013)

Schmitz, Elmar
Textsammlung zum deutsch-chinesischen Wissenschaftsdialog
ISSN 1865-5610

Band 43 (2014)

Bruns, Kerstin
Führungskraft und Frau – manchmal ein Teufelskreis
ISSN 1865-5610

Band 44 (2014)

Deeken, Michael
Merkmale zukunftsfähiger Unternehmen – Erkenntnisse am Beispiel der
Vermögensverwaltungsbranche
ISSN 1865-5610

Band 45 (2014)

Holzkämper, Hilko
Reformoptionen der Pflegeversicherung –
Eine ordnungstheoretische Analyse
ISSN 1865-5610

Band 46 (2014)

Kiefer, Markus
Neue Potenziale für die Krisenkommunikation von Unternehmen –
Social Media und die Kommunikation von großen Infrastrukturprojekten
ISSN 1865-5610

Band 47 (2014)

Hose, Christian / Lübke, Carsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas
Nachhaltigkeit als betriebswirtschaftlicher Wettbewerbsfaktor –
Eine Propensity Score Analyse Deutscher Aktiengesellschaften
ISSN 1865-5610

Band 48 (2014)

Chiwitt, Ulrich
Ratingagenturen – Fluch oder Segen?
Eine kritische Bestandsaufnahme
ISSN 1865-5610

Band 49 (2014)

Kipp, Volker

Aktuelle Entwicklungen in der Finanzierung mittelständischer Unternehmen

ISSN 1865-5610

Band 50 (2014)

Nastansky, Andreas

Systemisches Risiko und systemrelevante Finanzinstitute

ISSN 1865-5610

Band 51 (2014)

Schat, Hans-Dieter

Direkte Beteiligung von Beschäftigten – Historische Entwicklung und aktuelle Umsetzung

ISSN 1865-5610

Band 52 (2014)

Fabian Sosa

Anwaltskanzleien und Exportversicherungen – Konfliktlösungen für internationale Handelsgeschäfte

ISSN 1865-5610

Band 53 (2014)

Hose, Christian / Lübke, Karsten / Nolte, Thomas / Obermeier, Thomas

Einführung von Elektromobilität in Deutschland – Eine Bestandsaufnahme von Barrieren

und Lösungsansätzen

ISSN 1865-5610

Band 54 (2015)

Klukas, Jörg

Trend Empfehlungsmarketing in der Personalbeschaffung – Einordnung und empirische Analyse

ISSN 1865-5610

Band 55 (2015)

Wohlmann, Monika

Finanzmarktintegration in Mitteleuropa: Eine empirische Analyse der integrativen Wirkung des Euro

ISSN 1865-5610

Band 56 (2015)

Rudolph, Elke

Crossmedia-Kommunikation, Komponenten, Planung, Implementierung und Prozesskontrolle –

illustriert mit Beispielen aus der Entertainmentbranche

ISSN 1865-5610

Band 57 (2015)

Cervelló-Royo, Roberto / Guijarro Martínez, Francisco / Pfahler, Thomas /
Preuss, Marion
Residential trade and industry –
European market analysis, future trends and influencing factors
ISSN 1865-5610

Band 58 (2016)

Hose, Christian / Obermeier, Thomas / Potthast, Robin
Demografischer Wandel: Implikationen für die Finanz- und Immobilienwirtschaft
ISSN 1865-5610

Band 59 (2016)

Fritsche, Charmaine
Cross-Sectional Tests of the Capital Asset Pricing Model –
in Stock Markets of the U.K. and the U.S.
ISSN 1865-5610

Band 60 (2016)

Löhr, Andreas / Ibragimov, Mansur
Determinants of Capital Structure in Times of Financial Crisis –
An Empirical Study with Focus on TecDAX Companies
ISSN 1865-5610

Band 61 (2016)

Dreesen, Heinz / Heuser, Elena / Holtfort, Thomas
Neuorganisation der Bankenaufsicht –
Auswirkungen und kritische Würdigung des einheitlichen europäischen
Aufsichtsmechanismus für Kreditinstitute in Deutschland
ISSN 1865-5610

Band 62 (2016)

Kinne, Peter
Querschnitts-Disziplinen und ihr Synergiepotenzial zum Abbau dysfunktionaler
Eigenkomplexität
ISSN 1865-5610

Band 63 (2016)

Schaff, Arnd / Gottschald, Jan
Prozessoptimierung im Produktentstehungs- und Intellectual Property Manage-
ment Prozess unter besonderer Berücksichtigung von Schutzrechtsaspekten
ISSN 1865-5610

Band 64 (2016)

Richardt, Susanne
Chances and Challenges for Media-Based Instruction in Higher Education
ISSN 1865-5610

Band 65 (2016)

Godbersen, Hendrik

Die Führung von Apotheken mit Relationship Marketing – Theorie, Empirie und Anwendung

ISSN 1865-5610

Band 66 (2016)

Ahrendt, Bernd

Komplexe Entscheidungssituationen für Führungskräfte im Kontext von Führungskonzepten und Selbstcoaching als Selbstreflexionsprozess für die Praxis

ISSN 1865-5610

Band 67 (2017)

Herlyn, Estelle

Zur Bedeutung von Nachhaltigkeit für die ökonomische Ausbildung

ISSN 1865-5610

Band 68 (2017)

Dotzauer, Andreas

Coaching in Theorie und Praxis – Eine Bestandsaufnahme aus interdisziplinärer Perspektive

ISSN 1865-5610

Band 69 (2018)

Kotas, Carsten

Real Estate Crowdfunding in Deutschland –

Eine empirische Untersuchung vom 01.01.2012 - 31.12.2017

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 70 (2018)

Brademann, Isabell / Piorr, Rüdiger

Das affektive Commitment der Generation Z – Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 71 (2018)

Bauerle, Christoph T.

Haftung in der Anlageberatung –

Die Empfehlung zum unterlassenen

Wertpapierkauf aus rechtlicher Sicht

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 72 (2019)

Schwegler, Ulrike

Den Wandel gestalten: zukunftsorientiert führen –

Empirische Erkenntnisse und praktische Handlungsoptionen

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

Band 73 (2019)

Heupel, Thomas / Hohoff, Christoph / Landherr, Gerrit
Internationalisierung der FOM Forschung – Berichte aus dem Europäischen
Forschungsraum

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-059-2 (Print) – 978-3-89275-094-9 (eBook)

Band 74 (2019)

Mann, Gerald

60 Jahre „Wohlstand für alle“ – Ludwig Erhard und die Soziale Marktwirtschaft

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-095-2 (Print) – ISBN 978-3-89275-096-3 (eBook)

Band 75 (2019)

Schindler, Uwe

Customer Integration: Wettbewerbsvorteil durch intangible Faktoren

Erkenntnisse einer Studie aus dem Bereich der industriellen Fördertechnik

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-113-7 (Print) – 978-3-89275-114-4 (eBook)

Band 76 (2020)

Behrens, Yvonne / Elsenheimer, Laura / Kantermann, Thomas / Wiesener,
Marc

Integration von berufsbegleitend Studierenden in die Forschung: Evaluation des
digitalen Master-Forschungsforums 2020 der FOM Hochschule

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-160-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-161-8 (eBook)

Band 77 (2020)

Rumford, Max

Robotik im Anlagevermögen: Algorithmenbasiertes Handeln in der Versiche-
rungsbranche

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-164-9 (Print) – ISBN 978-3-89275-165-6 (eBook)

Band 78 (2021)

Hohoff, Christoph / Krumme, Anja

MINT-LINK – Projektbericht zum Ausbau der Vernetzung des zdi-Zentrums

MINT-Netzwerk Essen mit der regionalen Wirtschaft

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-186-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-187-8 (eBook)

Band 79 (2021)

Röser, Alexander Maximilian

Charakterisierung von schwacher und starker Künstlicher Intelligenz

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-188-1 (Print) – ISBN 978-3-89275-189-2 (eBook)

Band 80 (2021)

Godbersen, Hendrik

Let Social Capital (Finally) Be (Economic) Capital –
Conceptualising, Formalising and Operationalising Social Capital

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-190-8 (Print) – ISBN 978-3-89275-191-5 (eBook)

Band 81 (2021)

Hose, Christian / Mock, Marcel / Obermeier, Thomas

Nachhaltige Berichterstattung gemäß des deutschen Nachhaltigkeitskodex
und der Gemeinwohlmatrix

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-222-6 (Print) – ISBN 978-3-89275-223-3 (eBook)

Band 82 (2022)

Lefrank, Valentina / Gräf, Michael

Eine quantitative Studie zum Einfluss von Achtsamkeit auf Stress, Burnout und
Depression

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-234-9 (Print) – ISBN 978-3-89275-235-6 (eBook)

Band 83 (2022)

Pohland, Nadine / Gräf, Michael

Effekte der OKR-Methode in Bezug auf Motivation, Autonomie, Kompetenzent-
wicklung und Transparenz bei der Verfolgung abteilungsspezifischer Jahres-
ziele

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-270-7 (Print) – ISBN 978-3-89275-271-4 (eBook)

Band 84 (2022)

Christiane Probst

Coping im Kontext von Zeitmanagement und dem Konzept der Achtsamkeit –
Eine qualitative Studie zu Stress am Arbeitsplatz

ISSN 1865-5610 (Print) – ISSN 2569-5800 (eBook)

ISBN 978-3-89275-274-5 (Print) – ISBN 978-3-89275-275-2 (eBook)



Forschungsstark und praxisnah:

Deutschlands Hochschule für Berufstätige

Raphaela Schmaltz studiert den
berufsbegleitenden Master-Studiengang
Taxation am FOM Hochschulzentrum Köln.

Die FOM ist Deutschlands Hochschule für Berufstätige. Sie bietet über 40 Bachelor- und Master-Studiengänge, die im Tages- oder Abendstudium berufsbegleitend absolviert werden können und Studierende auf aktuelle und künftige Anforderungen der Arbeitswelt vorbereiten.

In einem großen Forschungsbereich mit hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren forschen Lehrende – auch mit ihren Studierenden – in den unterschiedlichen Themenfeldern der Hochschule, wie zum Beispiel Wirtschaft & Management, Wirtschaftspsychologie, IT-Management oder Gesundheit & Soziales. Sie entwickeln im Rahmen nationaler und internationaler Projekte gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft Lösungen für Problemstellungen der betrieblichen Praxis.

Damit ist die FOM eine der forschungstärksten privaten Hochschulen Deutschlands. Mit ihren insgesamt über 2.000 Lehrenden bietet die FOM rund 57.000 Studierenden ein berufsbegleitendes Präsenzstudium im Hörsaal an einem der 36 FOM Hochschulzentren und ein digitales Live-Studium mit Vorlesungen aus den hochmodernen FOM Studios.

Alle Institute und KompetenzCentren unter
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)

Die Hochschule.
Für Berufstätige.

FOM



FOM Hochschule

FOM – Deutschlands Hochschule für Berufstätige.

Mit über 50.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: fom-blog.de