

Kerstin Dupp

## **Toolbox für Führungskräfte**

*Instrumente zur Gestaltung herausfordernder  
Situationen in der Mitarbeiterführung*

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2009 Diplom.de  
ISBN: 9783836641869

**Kerstin Dupp**

**Toolbox für Führungskräfte - Instrumente zur Gestaltung herausfordernder Situationen in der Mitarbeiterführung**



Kerstin Dupp

## **Toolbox für Führungskräfte**

*Instrumente zur Gestaltung herausfordernder  
Situationen in der Mitarbeiterführung*

Kerstin Dupp

**Toolbox für Führungskräfte - Instrumente zur Gestaltung herausfordernder Situationen in der Mitarbeiterführung**

ISBN: 978-3-8366-4186-9

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2010

Zugl. Fachhochschule München, München, Deutschland, Diplomarbeit, 2009

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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 dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2010

# Inhaltsverzeichnis

## Abbildungsverzeichnis

1. Einleitung .....	01
2. Empirische Studie zur Feststellung der herausforderungsvollsten Situationen in der Mitarbeiterführung	
<b>2.1. Zur Fragestellung</b> .....	<b>04</b>
<b>2.2. Forschungsmethodische Einordnung</b> .....	<b>05</b>
<b>2.3. Forschungsmethodische Umsetzung</b>	
2.3.1. Zur Auswahl der Interviewpartner .....	08
2.3.2. Basisinterview mit einem Coach für Führungskräfte .....	09
2.3.3. Zu den Ergebnissen des Basisinterviews .....	10
2.3.4. Zur Erstellung der Leitfäden für die weiteren Interviews .....	16
2.3.5. Zur Durchführung der Interviews .....	19
2.3.6. Zur Auswertung der Interviews .....	21
<b>2.4. Ergebnisse der Folgeinterviews</b>	
2.4.1. Interviews mit Führungskräften aus dem sozialen Bereich .....	24
2.4.2. Interviews mit Führungskräften aus dem wirtschaftlichen Bereich .....	33
2.4.3. Interviews mit Mitarbeitern aus dem sozialen und wirtschaftlichen Bereich .....	42

2.4.4. Interviews mit einer externen Beraterin und einem internen Personalentwickler.....	48
<b>2.5. Ergebniszusammenfassung.....</b>	<b>55</b>
<b>2.6. Beantwortung der Fragestellung.....</b>	<b>72</b>
<b>2.7. Methodenkritische Überlegungen.....</b>	<b>76</b>
<b>3. Zur Entwicklung einer „Toolbox“</b>	
<b>3.1. Ausrichtung der „Toolbox“.....</b>	<b>77</b>
<b>3.2. Vorgehensweise in der Erarbeitung der Handlungsleitfäden der „Toolbox“.....</b>	<b>77</b>
<b>3.3. Herausforderung Selbstmanagement: Handlungsleitfäden zur Bewältigung</b>	
3.3.1. Praxisbeispiel zur Herausforderung.....	78
3.3.2. Entwicklung des Handlungsleitfadens.....	78
3.3.2.1. „Sich selbst bewusst sein“.....	79
3.3.2.2. Zeitmanagement .....	84
3.3.2.3. Delegationsfähigkeit .....	93
3.3.2.4. „Work & Life – Balance“.....	102
3.3.3. Nachhaltigkeit.....	110
3.3.4. Weiterbearbeitung des Praxisbeispiels mit Hilfe des „Tools“.....	111

### **3.4. Herausforderung Rollenfindung: Handlungsleitfaden zur Bewältigung**

3.4.1. Praxisbeispiel zur Herausforderung.....	111
3.4.2. Entwicklung des Handlungsleitfadens.....	112
3.4.2.1. Rolleninterpretation.....	113
3.4.2.2. Rollenerwartungen.....	118
3.4.2.3. Rollen einer Führungskraft.....	122
3.4.2.4. Rollenwechsel vom Mitarbeiter zur Führungskraft.....	141
3.4.3. Nachhaltigkeit.....	146
3.4.4. Weiterbearbeitung des Praxisbeispiels mit Hilfe des „Tools“.....	147

### **3.5. Herausforderung Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeiter**

3.5.1. Praxisbeispiel zur Herausforderung.....	147
3.5.2. Entwicklung des Handlungsleitfadens.....	148
3.5.2.1. Mitarbeitermotivation.....	149
3.5.2.2. Wertschätzung der Mitarbeiter .....	180
3.5.2.3. Mitarbeiterbeteiligung .....	188
3.5.3. Nachhaltigkeit .....	195
3.5.4. Weiterbearbeitung des Praxisbeispiels mit Hilfe des „Tools“.....	195

## **4. Schlussbemerkung**

Erkenntnisse, Stellenwert, Ausblicke und offene Fragen der Arbeit.....	196
--	-----

## **Literaturverzeichnis**

## **Anhang**

## Abbildungsverzeichnis

### Abb. 1 Zeitfresseranalyse

Vgl. Daigeler Thomas, Hölzl Franz, Raslan Nadja; Führungstechniken;  
Planegg/ München, 2009, S. 154.....89

### Abb. 2 ABC- Aufgaben Matrix

Vgl. Botzet Michael, Wagner Michael; Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten –  
praktisches Führungswissen für Aufsteiger; Norderstedt, 2007, S. 113.....91

### Abb. 3 Übersicht zu delegierten Aufgaben

Vgl. Gremmers Uwe; Neu als Führungskraft – so werden sie ein guter Vorgesetzter;  
Hannover, 2008, S. 116.....100

### Abb. 4 Brainstorming zur Findung der Work & Life Balance

Vgl. Nöllke Matthias; Kreativitätstechniken; 5. Auflage; Planegg/München, 2009, S. 54-55.....110

### Abb. 5 Erwartungsbilanz

Abgeleitet aus der Beschreibung der Erwartungsarten der Internetseite:  
[www.wikipedia.org/wiki/Rollenerwartung](http://www.wikipedia.org/wiki/Rollenerwartung) (letzter Abruf 02.11.09).....119

### Abb. 6 Selbstbericht zur Klärung der Rollenerwartung

Vgl. Ryschka Jurij, Solga Marc, Mattenklott Axel; Praxishandbuch Personalentwicklung;  
2. Auflage, Wiesbaden, 2008, S. 279.....120

### Abb. 7 Mind-Map zur Klärung der Rollenerwartungen

Vgl. Nöllke Matthias; Kreativitätstechniken; 5. Auflage; Planegg/München, 2009, S. 66-67.....122

## 1. Einleitung

„Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen.“<sup>1</sup> So wird der Philosoph Laotse im Artikel „Zwischen Herrschen und Dienen – Führung heute“ zitiert. Hans- Georg Huber, der Verfasser dieses Artikels, hält dieses Zitat nach wie vor für aktuell. Seiner Ansicht nach müssen Führungskräfte heutzutage lernen, sich selbst stärker zurückzunehmen und ihre Mitarbeiter in den Vordergrund zu stellen.<sup>2</sup> Uwe Gremmes bestätigt dies in seinem Buch „Neu als Führungskraft- so werden sie ein guter Vorgesetzter“, indem er die Funktion des Chefs in komplexen Organisationen eher als die eines Trainers, Coaches, Beraters und Controllers für Mitarbeiter, als die eines dynamischen Machers beschreibt.<sup>3</sup> Die Voraussetzungen dazu sind in den Forschungsergebnissen von Charles Margerison und Dick McCann über die Erfolgsfaktoren in Managementteams zu finden. Diese beschreiben erfolgreiche Führungskräfte als Personen, die es verstehen, Aufgaben und Menschen optimal miteinander zu verbinden. Sie hören zu, bevor sie entscheiden. Sie informieren einander regelmäßig. Sie gehen auf Probleme anderer ein. Sie sind um Ausgewogenheit im Team bemüht. Sie verteilen Arbeitsaufträge nach Fähigkeiten und Präferenzen. Sie fördern und fordern Achtung und Vertrauen und sind ebenso im Stande zu delegieren.<sup>4</sup>

Doch in wie weit haben Führungskräfte dieses Zitat des Philosophen Laotse bereits verinnerlicht? Sind Sie schon auf dem Wege, eine solche erfolgreiche Führungskraft gemäß den beiden amerikanischen Forschern zu werden oder sehen Sie bei sich noch Nachholbedarf?

Nachdem sowohl das Angebot als auch die Nachfrage an Seminaren für Führungskräfte zu dieser Thematik gleichermaßen hoch sind, ist davon auszugehen, dass viele zumindest gerade auf dem Weg sind, solch eine erfolgreiche Führungskraft zu werden. Auch die Buchhandlungen und Online-Versandhäuser führen mittlerweile ein sehr breites Sortiment an Fachbüchern und auch Taschenguides mit Ratschlägen und Anleitungen für Führungskräfte zur Bewältigung herausfordernder Situationen.

---

<sup>1</sup> Huber Hans- Georg; 2005; Zwischen Herrschen und Dienen – Führung heute; managerSeminare, S. 66

<sup>2</sup> Huber Hans- Georg; 2005; Zwischen Herrschen und Dienen – Führung heute; managerSeminare, S. 66-68

<sup>3</sup> Vgl. Gremmes Uwe; Neu als Führungskraft – so werden sie ein guter Vorgesetzter; Hannover, 2008, S.11

<sup>4</sup> Benker Susanne; 2001; Soft Skills werden immer öfter zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil, Handelsblatt. [www.handelsblatt.com/archiv/soft-skill-werden-immer-oeffter-zum-entscheidenden-Wettbewerbsvorteil;443966](http://www.handelsblatt.com/archiv/soft-skill-werden-immer-oeffter-zum-entscheidenden-Wettbewerbsvorteil;443966) (letzter Abruf 02.11.09)

Doch legen sich etablierte Führungskräfte solche Wegweiser überhaupt zu? Interessieren sie sich dafür, was sie besser machen könnten? Wenn man nach den Erfahrungen des Beraterhepaars Holtmann geht, die die Schwierigkeiten von Führungskräften vor allem darin sehen, dass sie unablässig so tun, als wären sie perfekte Maschinen und sich deshalb ihre Fehler auch nicht offen eingestehen können, wohl eher nicht.<sup>5</sup> Oder doch?

Genau um dies herauszufinden, beschloss ich, mich in der folgenden Arbeit mit den Herausforderungen von Führungskräften im Bereich der Mitarbeiterführung auseinanderzusetzen. Mitarbeiterführung deshalb, weil es meiner Ansicht nach unter der Berücksichtigung des Wandels des Führungsverständnisses und der damit verbundenen Anforderungen an eine Führungskraft wohl eine der größten Herausforderungen ist, der sich Führungskräfte heute zu Tage stellen müssen.

Mein Interesse liegt vor allem darin, herauszufinden, ob die Führungskräfte den oben beschriebenen Weg bereits eingeschlagen haben und ihnen diese neue Auffassung der Mitarbeiterführung und die damit verbundenen Kompetenzen bewusst sind. Ebenso hinterfrage ich, ob sie diese diesbezüglich zwangsläufig entstehenden Herausforderungen auch bewusst wahrnehmen und ob sie wissen, wie sie diese bewältigen können.

Mit dieser Arbeit möchte ich zu den drei nach Ansicht meiner Interviewpartner herausforderungsvollsten Situationen in der Mitarbeiterführung eine verständliche und umsetzbare „Toolbox“ liefern. Diese Toolbox soll Führungskräften anhand einzelner Schritte, in denen diese gezielt Instrumente und Methoden aufgezeigt bekommen, helfen, diese Herausforderungen zu bewältigen.

Um herauszufinden, warum Führungskräfte zu solchen Trainingsseminaren überhaupt gehen, wie solche Seminare ablaufen, welche die auf solchen Seminaren bearbeiteten Herausforderungen im Bereich der Mitarbeiterführung sind und was die Führungskräfte dabei lernen, führte ich als Einstieg in diese Arbeit ein narratives Experteninterview mit einem renommierten Coach und Seminaranbieter für Führungskräfte. Durch dieses narrativ geführte Interview bekam ich Informationen, die ich bei einer leitfadengestützten Befragung nicht erhalten hätte. Gestützt auf diese Ergebnisse erstellte ich Leitfäden für die darauf folgenden Interviews mit einer Geschäftsleitung, einem Abteilungsleiter, einer auf Coaching von Führungskräften spezialisierten Beraterin, einem Personalentwickler und

---

<sup>5</sup> Mayer Petra; 2009; Verstockte Elite- was ist gute Führung?; Süddeutsche Zeitung, Wochenendausgabe; Nr.139, S. V2/1

Mitarbeitern. Durch diese Interviews wollte ich einen Einblick in verschiedene Sichtweisen in Bezug auf Herausforderungen von Führungskräften im Bereich der Mitarbeiterführung gewinnen, um mögliche Bewältigungs- und Präventionsansätze herauszuarbeiten. Ebenso versuchte ich Verhaltensweisen von Führungskräften aufzudecken, welche derartige Herausforderungen noch ins Negative verstärken sowie ein Bild einer „optimalen“ Führungskraft und Unternehmenskultur darzustellen, die die Bewältigung solcher Herausforderungen unterstützt. Um die tatsächliche Sichtweise der Betroffenen in den Mittelpunkt zu stellen, basiert diese Arbeit auf die von mir geführten Interviews. Dadurch wird der Praxisbezug erhöht und es werden auch solche Situationen bearbeitet, für die es noch nicht weit reichende Literatur gibt.

Aufgrund der relativ geringen Anzahl an geführten Interviews erhebt diese Arbeit natürlich keinen Anspruch, Gültigkeit für alle in Unternehmen auftretenden Herausforderungen zu besitzen. Sie soll vielmehr Führungskräften einen Anstoß geben, sich ihren Herausforderungen bewusster zu werden und diese auch aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten um sich auch selbst zu hinterfragen. Außerdem ist es das Ziel, Führungskräften eine Hilfestellung zu bieten, selbständig und frühzeitig die bearbeiteten Herausforderungen zu bewältigen und damit nicht auf externe Schlichter angewiesen zu sein.

Um diese Toolbox zu entwickeln, wendete ich auf die aus der Unternehmenspraxis geschilderten Situationen zahlreiche im Literaturverzeichnis aufgelistete Fachliteratur zum Thema Mitarbeiterführung an und schnitt die daraus erlangten Informationen, Instrumente und Methoden auf die einzelnen Fälle zu.

## 2. Empirische Studie zur Feststellung der herausforderungsvollsten Situationen in der Mitarbeiterführung

### 2.1 **Zur Fragestellung**

Diese empirische Studie soll in erster Linie folgende Frage beantworten:

- Was sind aus den verschiedenen Perspektiven der Befragten übereinstimmend die drei größten Herausforderungen für Führungskräfte in der Mitarbeiterführung?

Des Weiteren ist angedacht, dass sie Ansatzpunkte zu folgenden Fragen liefert:

- Welche von den Interviewpartnern genannten Bewältigungs- und Präventionsansätze eignen sich tatsächlich für die dargestellten Herausforderungen?
- Inwieweit unterscheiden sich die Sichtweisen der Befragten im Bereich der Herausforderungen sowie in den Bewältigungs- und Präventionsansätzen?
- Können durch die Auswertung der Interviews auch Herausforderungen, sowie Bewältigungs- und Präventionsansätze sichtbar gemacht werden, die die Befragten nicht als Solches in den Interviews erwähnten?
- Wie sieht unter Berücksichtigung aller Interviews eine gute, fähige Führungskraft sowie eine Unternehmenskultur aus, die die Bewältigung der Herausforderungen positiv beeinflusst?

## 2.2 Forschungsmethodische Einordnung

### Instrument zur Interviewführung

Da nach Meuser und Nagel bei Experteninterviews der Befragte weniger als (ganze) Person, sondern in seiner Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld und meist als Repräsentant einer Gruppe in die Untersuchung miteinbezogen wird, entschied ich mich bei allen Interviewpartnern für diese Form des Interviews. Dem zu Folge repräsentieren die Befragten dieser Untersuchung die Gruppen der Führungskräfte, Mitarbeiter und Experten. Sie werden in ihren Eigenschaften des Führens, des geführt Werdens, sowie des Beratens befragt.

Bezug nehmend auf die Aussagen von Liebold & Trinczek, dass Experteninterviews in der Regel als Leitfadeninterviews durchgeführt werden, entschied ich mich dazu, Leitfäden für die einzelnen Interviewgruppen zu erstellen. Vor allem aber überzeugte mich die Feststellung von Meuser & Nagel, nach denen Experteninterviews meist zur Instrumententwicklung und Orientierung im Feld eingesetzt werden, davon, dass diese Interviewform die Richtige für diese Arbeit ist. Ergänzend dazu die Aussage von Flick, nach dem sich Experteninterviews in ihrer Auswertung vor allem auf die Analyse und den Vergleich der Inhalte des Expertenwissens richten.<sup>6</sup>

### Instrument zur Basisinterviewführung

Für das zur ersten Orientierung im Feld dienendem Basisinterview mit einem Coach für Führungskräfte, dessen Ergebnisse auch als Basis für die Leitfadenerstellung der darauf folgenden Interviews dienen, wählte ich eine Mischform. Selbstverständlich ist auch dieses Interview als ein Experteninterview zu betrachten. Im Gegensatz zu den anderen Interviews beruht es aber nicht auf einem konkreten Leitfaden, sondern auf Elementen der narrativen Interviewform. So hielt ich mich bei den Eingangsfragen an die Ausführungen von Uwe Flick und stieg mit den Fragen ein, wie überhaupt die Kontakte zu solchen

---

<sup>6</sup> Vgl. Flick Uwe; Qualitative Sozialforschung – eine Einführung; 2. Auflage, Reinbek bei Hamburg, 2007, S. 214,215,218,219

Seminaren hergestellt werden, wie diese ablaufen und welche Probleme von Führungskräfte im Bereich der Mitarbeiterführung dabei thematisiert werden. Diese Fragen stimulieren nach Flick die Haupterzählung des Interviews. Auch die im narrativen Interview verwendeten Erzählaufforderungen und die auf abstrakte Beschreibung und Argumentation abzielenden Fragen schloss ich in das Interview mit ein.<sup>7</sup>

Da ich aus diesem Interview einen umfassenden ersten Eindruck über den Ablauf eines solchen Seminars, den Herausforderungen der Mitarbeiterführung sowie über die Bewältigungs- und Präventionsansätze erhalten wollte, waren mir die Elemente des narrativen Interviews wichtig. Nach Uwe Flick liefert diese Form des Interviews Daten, die andere Interviews nicht liefern können, da durch die Verselbstständigung der Darstellung beim Erzählen viel mehr und weiter reichende Informationen gegeben werden können.<sup>8</sup>

#### Transkriptionsregeln – Instrument zur Interviewauswertung

Folgendes Regelsystem zu meinen Transkriptionen entstand in Anlehnung an das Buch „Qualitative Sozialforschung in 100 Stunden“:<sup>9</sup>

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert.
2. Die Sprache und Interpunktion wird leicht geglättet, d.h. an das Schriftdeutsch angenähert.
3. Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person oder Einrichtung erlauben, werden anonymisiert.
4. Pausen oder besondere Betonungen werden nicht mit transkribiert.
5. Lautäußerungen wie ähm, mhm, lachen, seufzen usw. der Interviewpartner werden nicht mit transkribiert.

---

<sup>7</sup> Flick Uwe; Qualitative Sozialforschung – eine Einführung; 2. Auflage, Reinbek bei Hamburg, 2007, S.228,230

<sup>8</sup> Flick Uwe; Qualitative Sozialforschung – eine Einführung; 2. Auflage, Reinbek bei Hamburg, 2007, S.232

<sup>9</sup> Dresing Thorsten, Kuckartz Udo, Rädiker Stefan, Stefer Claus; Qualitative Evaluation in 100 Stunden; Marburg, 2006, S.17

6. Die fragende Person wird durch blaue Wortfarbe gekennzeichnet, die befragte Person durch schwarze Wortfarbe.
7. Jeder Sprecherwechsel wird durch Absätze deutlich gemacht, um die Lesbarkeit zu erhöhen.

### Die qualitative Inhaltsanalyse - Instrument zur Interviewauswertung

Für diese Arbeit entschloss ich mich, in Anlehnung an Philipp Mayring, eine modifizierte Form der qualitativen Inhaltsanalyse zu verwenden. Dem zu Folge gebe ich der Analyse die Richtung vor, die Herausforderungen in der Mitarbeiterführung, deren Bewältigungsmöglichkeiten sowie Faktoren, die diese positiv beeinflussen zu beschreiben.<sup>10</sup>

In dieser Analyse verwendete ich die Methode der Strukturierung, die nach Mayring das Herausfiltern bestimmter Aspekte aus dem Material anhand zuvor festgelegten Ordnungskriterien bedeutet. Dabei beziehe ich mich auf die Formen der inhaltlichen Strukturierung, in der das Material zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahiert und zusammengefasst wird sowie auf die typisierende Strukturierung, in der nach markanten Ausprägungen im Material gesucht wird. Im Anschluss daran werde ich anhand der Methode der Zusammenfassung das Material so reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Mayring Phillip; Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken; 8. Auflage; Weinheim und Basel, 2003, S.50

<sup>11</sup> Mayring Phillip; Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken; 8. Auflage; Weinheim und Basel, 2003, S.58,59, 60ff, 84ff

## 2.3 Forschungsmethodische Umsetzung

### 2.3.1 Zur Auswahl der Interviewpartner

Nach Interviewpartnern recherchierte ich im Internet, wobei ich folgende Suchkriterien festlegte:

- Einen Coach für Führungskräfte, der auch Seminare anbietet für das Basisinterview
- Einen externen Berater, dessen Spezialisierung im Einzelcoaching liegt
- Einen internen Personalentwickler, der in einem wirtschaftlichen Unternehmen tätig ist

Den Coach für Führungskräfte wählte ich deshalb für das Basisinterview, da dieser zahlreiche Seminare zu dieser Thematik abgehalten hat und daher einen umfassenden und vielseitigen Blick geben kann. Um diese Sichtweise noch ergänzen zu können, zog ich noch eine externe Beraterin hinzu, die durch ihre Spezialisierung auf Einzelcoachings noch weitere Perspektiven einbringt sowie einen internen Personalentwickler, der wiederum Erfahrungen aus dem Betriebsalltag schildern kann. Die Interviews mit zwei weiteren Experten sind darin begründet, die Aussagen des Coachs für Führungskräfte zu ergänzen oder zu bestätigen, aber auch um weitere Blickwinkel auf die Situation zu eröffnen.

- Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Mitarbeiter aus dem wirtschaftlichen Bereich, die jedoch alle in unterschiedlichen Unternehmen tätig sind.

Mir war es wichtig diese drei Hierarchieebenen in meine Untersuchung mit einzubeziehen, um die unterschiedlichen Sichtweisen und Problemstellungen aller Betroffenen dieser Thematik betrachten zu können. Die Gegenüberstellung der Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem sozialen und wirtschaftlichen Bereich nahm ich deshalb vor, da viele Medien bereits über die großen Unterschiede bei den Arbeitsweisen dieser Bereiche sprachen und ich herausfinden wollte, ob diese Unterschiede wirklich so groß sind und ob die beiden Bereiche eventuell auch voneinander lernen können.

### 2.3.2 Basisinterview mit dem Coach für Führungskräfte

Als Einstiegsthemen wählte ich für dieses Interview die Erfahrungen, die der Coach bei seinen Workshops und Seminaren mit Führungskräften gemacht hat, wie solche Seminare zu Stande kommen, welche Inhalte dort bearbeitet werden und mit welchen Problemen die Teilnehmer auf ihn zukommen. Da ich Elemente des narrativen Interviews verwendete, hakte ich schon während den Erzählungen bei einigen Punkten genauer nach und bat ihn um genaue Beschreibungen und Stellungnahmen. Um alle wichtigen Informationen für die darauf folgende Leitfadententwicklung zu erhalten, schrieb ich mir vor dem Interview nachfolgende Fragen auf, die beantwortet werden sollten und an denen ich mich orientieren konnte.

- Was sind die häufigsten Herausforderungen für Führungskräfte aus Sicht des Coaches?
- Was sind die häufigsten Herausforderungen für Führungskräfte aus Sicht der Führungskräfte selbst?
- Welche Möglichkeiten der Bewältigung solcher Herausforderungen gibt es?
- Wie sieht eine kompetente, gute und fähige Führungskraft aus seiner Sicht aus?

Mit der Einstiegsfrage fiel es dem Coach sehr leicht, von seinen Erfahrungen zu berichten. Er erzählte sehr ausführlich und verständlich. An manchen Stellen musste ich ihn sogar wieder auf die eigentliche Thematik zurückholen. Bei der Auswertung merkte ich, dass es definitiv von Vorteil war, narrative Elemente in das Interview einzubringen, da er somit viele zusätzliche und bedeutende Informationen lieferte und ich auch direkt aus dem Gespräch heraus weitere, noch nicht vorbereitete Fragen stellen konnte. Durch dieses Interview gelang ein praxisnaher und anschaulicher Einstieg in die Thematik dieser Arbeit.

### 2.3.3 Zu den Ergebnissen des Basisinterviews

In Anlehnung an die Methode der inhaltlichen Strukturierung der qualitativen Inhaltsanalyse und in Bezug auf meine Fragestellung legte ich folgende Hauptkategorien fest, zu denen ich passende Aussagen des Interviewpartners zuordnete.

- Herausfordernde Situationen für Führungskräfte in der Mitarbeiterführung aus Sicht des Coaches
- Herausfordernde Situationen für Führungskräfte aus Sicht der Führungskräfte
- Hilfen zur Bewältigung herausfordernder Situationen
- Herausfordernde Situationen in der Mitarbeiterführung aufgrund folgender Bereiche:
  - Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskraft selbst
  - Tätigkeiten der Führungskraft in Bezug auf die Mitarbeiterführung
  - Verhaltensweisen der Mitarbeiter
  - Verhaltensweisen des Teams
- Bewältigungsmöglichkeiten für die einzelnen Herausforderungsbereiche der Mitarbeiterführung
- Kompetenzen und positive Verhaltensweisen einer Führungskraft zur Bewältigung solcher Situationen
- Unternehmenskultur, welche zur Bewältigung solcher Situationen dienlich ist

Im Anschluss daran fasste ich in Anlehnung an die Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse die fünf herausforderungsvollsten Situationen in der Mitarbeiterführung aus Sicht des Coaches und nach seiner Vermutung aus Sicht der Führungskräfte zusammen. Alle weiteren nach Ursachen gegliederten Herausforderungen, sowie deren Bewältigungs- und Präventionsansätze, die von den Interviewpartnern genannt wurden, fasste ich in tabellarischer Form zusammen. Hierbei ordnete ich die Bewältigungs- und Präventionsansätze den Herausforderungen zu. Weitere erwähnte Herausforderungen, zu

denen im Laufe der Interviews von den Befragten keine passenden Bewältigungs- und Präventionsansätze dargestellt wurden, stehen aus diesem Grund ohne Gegenüberstellung in der Tabelle. Anschließend fasste ich die Ergebnisse zu den Kompetenzen einer guten und fähigen Führungskraft und zu einer unterstützenden Unternehmenskultur, die die Bewältigung der Herausforderungen erleichtern, zusammen.

Die Ergebnisse dieses Vorgehens sind im folgenden Abschnitt zu betrachten.

### Die fünf herausforderungsvollsten Situationen in der Mitarbeiterführung aus Sicht des Coaches

- Das Eingestehen einer dominanten Führungskraft, dass sie an ihrem eigenen Verhalten etwas ändern muss, um das Vertrauen der Mitarbeiter wieder zu gewinnen, damit diese sich auch trauen, ihre eigene Meinung einzubringen.
- Der Umgang der Führungskraft mit Ängsten wie z.B. den Eindruck zu erwecken, überfordert zu sein, von anderen untergraben zu werden oder den Stellenwert oder das Ansehen zu verlieren.

Diese beiden Herausforderungen entstehen aufgrund der Verhaltensweisen der Führungskraft selbst.

- Wenn sich ein Team oder ein Führungskreis über unterschiedlichen Sichtweisen der einzelnen Mitglieder nicht bewusst ist, reden sie aneinander vorbei und frustrieren sich gegenseitig. Die Herausforderung besteht darin, sich dessen bewusst zu werden bzw. der Gruppe bewusst zu machen, dass jeder seine eigenen Ansichten hat und ein Austausch dieser für alle weiteren Prozesse unheimlich wichtig ist.
- Die Herausforderung, gemeinsam im Führungskreis etwas Neues zu entwickeln, da die meisten Führungskräfte einen starken Durchsetzungswillen haben und nicht das gemeinsame Potential nutzen und sich ergänzen.

Diese beiden Herausforderungen entstehen aufgrund des Verhaltens des Teams oder Führungskreises.

- Die Herausforderung, die im Führungskreis entwickelten Beschlüsse auch nachhaltig in den Betriebsalltag zu übertragen und den Mitarbeitern richtig zu vermitteln.

Diese Herausforderung entsteht aufgrund der Tätigkeiten der Führungskraft in Bezug auf die Mitarbeiterführung.

Die fünf herausforderungsvollsten Situationen in der Mitarbeiterführung aus Sicht der Führungskräfte, nach Ansicht des Coaches

- Bessere Motivation der Mitarbeiter
- Mehr Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeiter
- Mitarbeiter dazu zu bringen, das umzusetzen, was abgesprochen wurde

Diese Herausforderungen entstehen aufgrund der Tätigkeiten der Führungskraft in Bezug auf die Mitarbeiterführung.

- Bearbeitung und Auflösung von Konflikten unter Mitarbeitern oder zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.

Diese Herausforderung entsteht aufgrund des Verhaltens des Teams.

- Prozesssteuerung

Diese Herausforderung hat meines Erachtens einen zu geringen Bezug zu den anderen Herausforderungen im Bereich der Mitarbeiterführung, da sie eher auf den Organisations- und Aufgabenbereich abzielt. Daher lasse ich sie außer Acht.

Bereich: Einstellungen und Verhaltensweisen der Führungskraft selbst.

In der folgenden Tabelle geht es um die vom Coach für Führungskräfte genannten Herausforderungen sowie Bewältigungs- und Präventionsansätze, die aus dem Verhalten der Führungskraft selbst resultieren.

<b>Herausforderungen</b>	<b>Bewältigungs- und Präventionsansätze</b>
Umgang mit Kritik	
Selbstreflexionsfähigkeit	Bereitschaft zur Selbstreflexion, Lernfähigkeit, andere Sichtweisen als Potential sehen, Bewusstsein dafür, dass jeder Mensch seine subjektive Wirklichkeit hat.
Sich selbst als Teil des Problems zu sehen	Realisieren, wie eng Soft- Skills mit Hard- Facts zusammenhängen und wie wichtig es ist, diese wahrzunehmen und anzuwenden.
Umgang mit Gefühlen	Ausgleich für sich selbst finden, nach der Arbeit das tun, was einem Spaß macht; Im Führungsalltag eine Auszeit für sich nehmen, sich zu fragen, wie es einem geht.

Bereich: Tätigkeiten der Führungskraft in Bezug auf die Mitarbeiterführung

Die folgende Tabelle zeigt, die genannten Herausforderungen sowie Bewältigungs- und Präventionsansätze auf, die aus den Tätigkeiten der Führungskraft in Bezug auf die Mitarbeiterführung entstehen.

<b>Herausforderungen</b>	<b>Bewältigungs- und Präventionsansätze</b>
Umgang mit Wertschätzung	
Bewusstsein für Mitarbeiter: sich Zeit für sie nehmen, ihnen zu hören und versuchen sie zu verstehen.	Lernen, Mitarbeiter als Individuen zu sehen, auf sie zugehen, zu wissen was bei ihnen gerade anliegt und was sie von der Führungskraft brauchen und was nicht.

Bereich: Verhaltensweisen der Mitarbeiter

Folgende Tabelle, zeigt die genannten Herausforderungen sowie Bewältigungs- und Präventionsansätze auf, die sich durch die Verhaltensweisen der Mitarbeiter ergeben.

<b>Herausforderungen</b>	<b>Bewältigungs- Präventionsansätze</b>
Unzufriedenheit von Mitarbeitern, da sie aufgrund des Alltagsstresses vieles was sie stört gar nicht erst ansprechen.	Mitarbeitern den nötigen Raum schaffen, ihre Meinung zu äußern.
Emotionale Themen der Führungskraft werden durch das Verhalten des Mitarbeiters ausgelöst.	Die Führungskraft muss erkennen, dass dies nichts mit dem Mitarbeiter zu tun hat, sondern es eine Sache ist, die die Führungskraft mit sich selbst klären muss.
	Einzelgespräche mit Mitarbeitern führen, ihnen darin die Sichtweise der Führungskraft auf das Problem sowie ihre Empfindungen und Vermutungen dazu äußern.

Bereich: Verhaltensweisen des Teams

Die folgende Tabelle zeigt auf, welche Herausforderungen sowie Bewältigungs- und Präventionsansätze in Bezug auf die Verhaltensweisen des Teams genannt wurden.

<b>Herausforderungen</b>	<b>Bewältigungs- Präventionsansätze</b>
Ein Team aus Mitarbeitern bilden, die Schwierigkeiten im Umgang miteinander haben, wo viele Rivalitäten und Egoismen vorhanden sind, sodass kein gemeinsames Arbeiten möglich ist.	Im Team eine Runde zu machen und zu fragen wie sich jeder gerade fühlt.

### Kompetenzen einer guten und fähigen Führungskraft, die die Bewältigung von Herausforderungen positiv beeinflussen

- Soft-Skill-Fähigkeiten
- Verständnis für das Gesamtunternehmen und nicht nur für seinen eigenen Verantwortungsbereich
- Bewusstsein für die eigenen Gefühle und Gedanken haben und diese auch anzunehmen bzw. zu hinterfragen
- Verständnis für Mitarbeiter und Kollegen aufbringen und sich auch erkundigen, was diese Menschen bewegt

### Aspekte einer Unternehmenskultur, die die Bewältigung von Herausforderungen positiv beeinflussen

- Offenheit im Umgang miteinander, wodurch mehr Nähe, mehr Vertrauen und eine bessere Qualität im Verhalten untereinander entstehen kann
- Förderung von Wertschätzung gegenüber der Führungskraft und den Mitarbeitern
- Leitlinien entwickeln, an denen sich sowohl die Angestellten als auch die Führungskräfte in ihrer Arbeit orientieren können

### Interpretation der Ergebnisse

Zusammenfassend ist festzustellen, dass nach Ansicht des Coachs die Führungskräfte selbst die herausforderungsvollsten Situationen der Mitarbeiterführung nur im Bereich des Verhaltens der Mitarbeiter sehen und dass sie am Mitarbeiterverhalten arbeiten müssen. Im Gegensatz dazu geht aus den Ergebnissen hervor, dass die Führungskräfte vor allem an sich arbeiten müssen um die Herausforderungen der Mitarbeiterführung zu meistern. In diesem Bereich zeigt er auch die meisten Bewältigungsmöglichkeiten auf. Es ist offensichtlich, dass für die Bewältigung solcher Situationen seiner Ansicht nach Soft-Skill-Fähigkeiten eine maßgebende Bedeutung haben aber Führungskräfte diese bis jetzt leider viel zu selten nutzen.

#### 2.3.4 Zur Erstellung der Leitfäden für die weiteren Interviews

Die Leitfäden für die folgenden Experteninterviews sind auf den Ergebnissen des Basisinterviews mit dem Führungskräftecoach aufgebaut.

Da in den Interviews sowohl Führungskräfte als auch interne und externe Experten sowie normale angestellte Mitarbeiter befragt werden, erachtete ich es als notwendig und sinnvoll, für jede Zielgruppe einen eigenen Leitfaden zu erstellen, der auf ihr jeweiliges Fachwissen abgestimmt ist.

##### Leitfaden für die vier Führungskräfte aus dem sozialen und wirtschaftlichen Bereich

Bei den Leitfäden für die Interviews mit den Führungskräften erstellte ich fünf Fragenblöcke.

#### **1. Frageblock: Fragen zur Unternehmenskultur**

Diese Fragen sollen zu einem leichten Einstieg ins Interview verhelfen, da sie nicht auf die Führungskraft und ihre Aufgaben abzielen. In diesem Block wurden direkte Fragen in Bezug auf die Ergebnisse des Basisinterviews zum Umgang miteinander, dem Leitlinien des Unternehmens und den Prämissen im Unternehmen gestellt.

#### **2. Frageblock: Fragen zur Innovationskraft des Teams**

Dahinter steckt die Absicht, die durch den Coach angesprochenen herausforderungsvollen Situationen wie die Fähigkeit des Führungskreises gemeinsam etwas neues zu entwickeln oder der Umgang mit Kritik, durch die Aussagen der Führungskräfte zu bestätigen oder widerlegen zu können.

#### **3. Frageblock: Herausforderungsvollsten Situationen in der Mitarbeiterführung**

Hierbei werden den Führungskräften keine Situationen vorgegeben, die sie bestätigen oder widerlegen sollen, sondern die Interviewpartner werden aufgefordert, spontan die