

JOHANN WOLFGANG GOETHE UNIVERSITÄT FRANKFURT AM MAIN

Fachbereich Erziehungswissenschaften

Der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft.
Eine Interviewanalyse aus Perspektive der Erwachsenenbildung

Inauguraldissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der
Philosophie im Fachbereich Erziehungswissenschaften der
Johann Wolfgang Goethe Universität zu Frankfurt am Main

Vorgelegt von: Simone Anton
Einreichungsjahr: 2022

Tag der mündlichen Prüfung: 17. Mai 2022

Betreuer*innen: Prof. `in Dr. Christiane Hof
Prof. Dr. Bernhard Schmidt-Hertha

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
1.1	Problemaufriss und Entwicklung der Fragestellung.....	6
1.2	Erkenntnisinteresse	13
1.3	Aufbau und Methodik der Arbeit.....	15
2	Der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft	19
2.1	Übergänge – Eine theoretische Betrachtung.....	19
2.1.1	Zur Besonderheit des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft.....	19
2.1.2	Übergänge als Veränderungen im Lebenslauf.....	21
2.1.3	Übergänge als Veränderungen von Aufgaben	24
2.1.4	Eine theoretische Annäherung an die Übergangsforschung	27
2.1.5	Übergänge als Lernanlässe.....	33
2.1.6	Organisationen als Rahmung für Übergänge	34
2.2	Ausgewählte Theorien der Führung	37
2.2.1	Die Führungskraft als Person	39
2.2.2	Das Verhalten der Führungskraft.....	42
2.2.3	Situationen im Führungsgeschehen	44
2.2.4	Neuere Führungstheorien.....	47
2.2.5	Auszüge aus der aktuellen Führungsforschung	51
2.2.6	Führungskräfteentwicklung als Prozess des Kompetenzerwerbs	55
2.2.7	Eine Präzisierung des Führungsbegriffs.....	59
3	Konzeption und methodisches Vorgehen.....	63
3.1	Das Forschungsprogramm: Der Übergang zur Führungskraft.....	63
3.1.1	Methodologische Grundlagen des Forschungsvorgehens	64
3.1.2	Generierung der Daten zum Übergang zur Führungskraft	66
3.1.3	Auswertung der Daten zum Übergang zur Führungskraft	74
4	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	83
4.1	Falldarstellungen	83
4.1.1	Falldarstellung eins: typischer Übergangsverlauf einer Interviewten.....	84
4.1.2	Falldarstellungen zwei: typischer Übergangsverlauf eines Interviewten	85

4.2	Entscheidung für die Übernahme einer Führungsposition	87
4.3	Erwartungen an die neue berufliche Position als Führungskraft	97
4.4	Veränderungen infolge der Übernahme einer Führungsposition	104
4.4.1	Veränderungen der Aufgaben und der organisationalen Anforderungen	104
4.4.2	Veränderung der Struktur des Arbeitstages als Führungskraft.....	109
4.4.3	Veränderungen des Umfelds	111
4.4.4	Die Veränderung des Subjekts als Führungskraft	117
4.5	Probleme und Herausforderungen als Führungskraft	122
4.6	Lernprozesse im Rahmen des Übergangs zur Führungskraft	130
5	Rückblick, Diskussion und Ausblick	135
5.1	Rückblick.....	135
5.2	Diskussion der Ergebnisse – Phasen des Übergangs.....	137
5.2.1	Die Entscheidung als zentrales Moment des Übergangs	141
5.2.2	Statuspassage: Gestaltung der Interaktion im Übergang	150
5.2.3	Veränderung der Person als Ergebnis des Übergangs	167
5.3	Implikationen der Übergangsbegleitung für die Praxis	174
5.3.1	Begleitung der selbstreflexiven Auseinandersetzung im Entscheidungsprozess	174
5.3.2	Möglichkeiten der Gestaltung eines Rollenwechsels im Übergang	177
5.3.3	Freiraum für individuelle Lernprozesse im Übergang	178
5.4	Kritische Würdigung der Ergebnisse	180
5.5	Fazit.....	184
5.6	Ausblick.....	186
6	Literaturverzeichnis.....	191
7	Internetquellen.....	206
8	Anhang	207
8.1	Anhang A.....	207

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übergangsphasen im Vergleich	28
Abbildung 2: Übergänge nach Glaser und Strauss	29
Abbildung 3: Führungsmerkmale nach Stogdill 1948	41
Abbildung 4: Führungsverhalten nach Hersey und Blanchard	46
Abbildung 5: Interaktionales System der Führung.....	61
Abbildung 6: Teilstrukturierter Interviewleitfaden zur Erhebung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft	73
Abbildung 7: Das Auswertungsverfahren von Experteninterviews	77
Abbildung 8: Sieben Kategorien der Erhebung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft.	81
Abbildung 9: Typischer Verlauf des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft.	139

1 Einleitung

„Übergänge interessieren schon allein deshalb, weil sie ein Problempotenzial in sich tragen – und auch dann, wenn keine Risikogruppe im Fokus steht: Sie verweisen auf Unsicherheit und Ungewissheit, auf Offenheit und Kontingenz, auf Ungleichheiten und Differenzen, auf Möglichkeiten des Gelingens und Scheiterns“ (Walther et al. 2020, S. 5).

Das Interesse an Übergängen und deren Betrachtung als Teil individueller Lebensverläufe ist nicht neu. Hierbei ist die Komplexität von Übergängen ein Phänomen, mit dem sich die Übergangsforschung bereits seit längerer Zeit auseinandersetzt. Das Wechselverhältnis von Übergängen und deren Gestaltung durch die Subjekte¹ ist insbesondere Gegenstand der neueren Übergangsforschung (vgl. Wanka et al. 2020, S. 19). Der bisherige Fokus der Übergangsforschung lag zunächst auf Übergängen in Kindheit und Jugend und weniger auf dem Erwerbsleben (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 146). Nachdem hierbei lange Zeit vor allem Rahmenbedingungen von Übergängen thematisiert wurden, steht nun auch die Gestaltung von Übergängen durch die Subjekte im Mittelpunkt der Forschung (vgl. Wanka et al. 2020, S. 19).

Vor diesem Hintergrund intendiert die vorliegende Studie, das Spannungsverhältnis von Ungewissheit, Notwendigkeit, Gestaltungsraum und individueller Einschätzung im Kontext des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive zu untersuchen und dabei vor allem die individuellen Lernprozesse im Rahmen des Übergangs zu berücksichtigen. Dies geschieht retrospektiv anhand der Berichte von Subjekten, die diesen Übergang erlebt haben.

¹ Der hier angewandte Subjektbegriff orientiert sich an den Ausführungen Foucaults zum Subjekt: „Das Wort ‚Subjekt‘ hat zwei Bedeutungen: Es bezeichnet das Subjekt, das der Herrschaft eines anderen unterworfen ist und in seiner Abhängigkeit steht; und es bezeichnet das Subjekt, das durch Bewusstsein und Selbsterkenntnis an seine eigene Identität gebunden ist“ (Foucault 2005, S. 275). Das Subjekt wird somit aus zwei Perspektiven betrachtet: zunächst wird die Einbindung in den gesellschaftlichen Kontext und die Prägung durch diesen berücksichtigt; gleichzeitig wird die eigene Identität eingebunden, die durch die Sozialisation geprägt ist und damit die Reflexion des eigenen Verhaltens im gesellschaftlichen Kontext beeinflusst.

Die Relevanz dieser Fragestellung lässt sich auch aus der Aussage des eingangs aufgeführten Zitats ableiten. So ist aufgrund der Komplexität der Übergänge, des Wechselverhältnisses von Herausforderungen und Möglichkeiten der Übergänge sowie des damit einhergehenden Verlaufs des Übergangsgeschehens vor allem die Rolle des Subjekts und dessen Wahrnehmung des Übergangs von Interesse (vgl. Schröder et al. 2013, S. 11).

Darüber hinaus verändern sich im Kontext des gesellschaftlichen Wandels bisherige Lebenskonstrukte und bringen Möglichkeiten für neue Übergänge im Lebensverlauf hervor. Dem Subjekt kommt hierbei insbesondere aufgrund seiner vielfältigen individuellen Gestaltungsmöglichkeiten eine zentrale Bedeutung zu. Die Vielfältigkeit von Übergangsverläufen bringt aber auch Herausforderungen für das Subjekt mit sich. Der Ausgang eines Übergangs hängt stark von dessen Gestaltung durch das Subjekt ab und kann entweder scheitern oder gelingen. Eine Bewertung dieses Übergangs erfolgt in der Regel retrospektiv und durch das Subjekt selbst. Es ist also von zentraler Bedeutung, zu verstehen, wie das Subjekt den Übergang, die strukturellen Bedingungen und die Handlungsmöglichkeiten eines Übergangs wahrnimmt, konstruiert und gestaltet und wie diese Übergänge begleitet und unterstützt werden können, um einen positiven Übergangsverlauf für das Subjekt zu erzielen.

1.1 Problemaufriss und Entwicklung der Fragestellung

Zur Verortung der Fragestellung in der vorhandenen Literatur werden in diesem Abschnitt die Ausgangssituation sowie die Entwicklung der Fragestellung beschrieben. Hierbei werden sowohl Übergangstheoretische und damit auch sozial- und erziehungswissenschaftliche Aspekte als auch Führungstheorien und die Führungskräfteforschung betrachtet. Die Übergangsforschung ist ein interdisziplinäres Forschungsgebiet, das Fragestellungen aus diversen wissenschaftlichen Disziplinen berücksichtigt.

Die vorliegende Studie ist dem Bereich der Erziehungswissenschaften zuzuordnen, und aus diesem Blickwinkel ist zunächst festzustellen, dass Übergänge sowohl im Alltag als auch im sozialwissenschaftlichen und erziehungswissenschaftlichen Diskurs von hoher Bedeutsamkeit sind (vgl.

Stauber/Walther 2013a, S. 11f.). Sie bringen Veränderungen mit sich und treten im Leben beziehungsweise im Alltag eines jeden Subjekts auf. Einerseits stellen sie Herausforderungen dar, die bewältigt werden müssen; gleichzeitig bieten sie dem jeweiligen Subjekt die Möglichkeit zur individuellen Gestaltung dieser Herausforderungen. Wie bereits im Eingangszitat deutlich wird, sind Übergänge hinsichtlich ihres Verlaufs und ihrer Gestaltung – aber auch ihres Ausgangs – von einer hohen Komplexität gekennzeichnet. Der Verlauf eines Übergangs wird maßgeblich durch die Gestaltung von dem Subjekt bestimmt. Daher ist der vollständige Prozess der Übergangsgestaltung für die Betrachtung von Übergangsverläufen aus wissenschaftlicher Perspektive von besonderer Bedeutung. Lange Zeit galten Übergänge aufgrund ihres alltäglichen Auftretens im Lebensverlauf als Selbstverständlichkeit und als leicht zu bewältigen (vgl. ebd.; vgl. Schmidt-Lauff/von Felden 2015, S. 11). Im Laufe der Zeit hat sich die Übergangsforschung etabliert, die sich zunehmend auch mit den Herausforderungen und der Gestaltbarkeit von Übergängen auseinandersetzt (vgl. Wanka et al. 2020, S. 19).

Ursprünglich aus ethnologischen Studien resultierend, setzte sich die Übergangsforschung zunächst mit Initiationsriten auseinander, um ein Verständnis für fremde Gesellschaftsstrukturen zu entwickeln (vgl. Wanka et al. 2020, S. 13; siehe hierzu van Gennep 2005; Turner 2005). Das Ziel bestand unter anderem darin, Kenntnisse über „Prozesse der Vergesellschaftung“ (Wanka et al. 2020, S. 13) zu erlangen. Das Wissen über Übergänge ermöglichte es zudem, Menschen bei der Übernahme neuer Rollen zu unterstützen, die gesellschaftlichen Erwartungen zu erfüllen (vgl. ebd.). Die neuere Übergangsforschung berücksichtigt weniger die anthropologischen Wurzeln, sondern fokussiert vielmehr die soziologische Bildungs- und Lebenslaufforschung (vgl. Wanka et al. 2020, S. 14). Damit werden insbesondere die Dynamik zwischen Subjekt und Übergang und die Bedeutung der Übergänge im Lebensverlauf relevant (vgl. Wanka et al. 2020, S. 19). Diese Bedeutsamkeit der Übergänge im Lebensverlauf lässt sich beispielsweise mit der folgenden Darstellung von Stauber und Walther unterstreichen: „Übergänge [sind] ein zentrales Moment des Verhältnisses zwischen Individuum und Gesellschaft“ (Stauber/Walther 2013b, S. 23). Übergänge als „zentrales Moment“ und damit als Schnittstelle zu beschreiben, deutet auf ein mögliches Spannungsfeld zwischen Subjekt und Gesellschaft hin, aus dem sich

Interaktionsfelder ergeben. Damit wird deutlich, dass die Gestaltung der Übergänge durch Erwartungen und Anforderungen an das Subjekt geprägt sind. Die Gestaltung der Interaktionen mit der Gesellschaft durch die Subjekte sind abhängig von deren persönlicher Entwicklung (vgl. Stauber/Walther 2013b, S. 28f.). Die genaue Betrachtung dieses Spannungsfeldes, das sich aus der Interaktion des Subjekts mit der Gesellschaft beziehungsweise dem Umfeld im Übergangsgeschehen ergibt, ist wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit.

Im Rahmen der neueren Übergangsforschung standen zunächst Übergänge der Kindheit und Jugend im Fokus der Wissenschaft (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 146). Nun tritt eine vermehrte Thematisierung der Übergangsthematik im Bereich der Erwachsenenbildung in den Vordergrund (von Felden/Schäffter/Schicke 2014). Damit wurden auch berufliche Übergänge relevant, wobei der Fokus vor allem auf institutionellen Übergängen, wie etwa dem Übergang von der Schule in den Beruf oder dem von der Universität in den Beruf lag (Truschkat/Peters 2015). Ebenfalls wurden Übergänge vor dem Hintergrund ihrer individuellen Gestaltung thematisiert. Dabei wurden Themengebiete wie die beruflichen Verläufe älterer Arbeitnehmer² (Beelmann 2011), die Begleitung und Gestaltung von Übergängen im organisationalen Umfeld von Arbeit in Arbeit (Truschkat/Peters 2015), aber auch Übergänge von der Ausbildung in den Beruf, mit dem Fokus auf Übergänge von Absolventen erziehungswissenschaftlicher Studiengänge hin zur beruflichen Praxis, betrachtet (Benz-Gydat 2015). Dabei ist auch die soziologische Perspektive auf innerbetriebliche Übergänge in den Fokus der Übergangsforschung geraten, die Subjekte, deren Übergangsgestaltung sowie institutionelle Vorgaben und Rahmungen in den Mittelpunkt stellt (Ebbers/Langanka 2013). Bei der Betrachtung von Übergängen im Erwachsenenalter und insbesondere des beruflichen Kontexts ist vor allem das Thema „Führung“ und „berufliche Interaktion“ relevant. Die im Rahmen der bisherigen Übergangsforschung dargestellten Übergänge im Beruf deuten auf Änderungen der beruflichen Interaktion zwischen Kollegen, Mitarbeitern und Führungskräften hin, die Auswirkungen auf den Verlauf des Übergangs vom

² In den Ausführungen dieser Arbeit werden, sofern es möglich ist, neutrale Formulierungen gewählt. Um den Lesefluss nicht zu beeinträchtigen, wird ansonsten jeweils die männliche Schriftweise verwendet. Im Sinne der Gleichberechtigung sind alle Geschlechter in dieser Darstellung einbezogen.

Mitarbeiter zur Führungskraft, sowie den daraus resultierenden Führungskontext haben.

Dem Thema Führung und Führungskräfteentwicklung wurde in der Vergangenheit, unter anderem im Kontext der psychologischen und organisationspsychologischen Perspektive (vgl. von Rosenstiel 2006, S. 354) sowie der organisationspädagogischen Perspektive (Göhlich et al. 2011), große Aufmerksamkeit gewidmet. Nach wie vor ist das Thema Führung vor allem für Organisationen von großer Bedeutung (vgl. Puckett 2016, S. 15) und wird in vielfältiger Weise thematisiert. So wird beispielsweise im betriebswirtschaftlichen Diskurs³ vor allem der wirtschaftliche Erfolg einer Organisation berücksichtigt, und es wird postuliert, dass die Gruppe der Führungskräfte in Organisationen maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg einer Organisation (vgl. Titzrath 2013, S. 265ff.) sowie zur Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter beiträgt (vgl. Regnet et al. 2009, S. V.).

Das Handlungsfeld der Führungskräfte als auch die Notwendigkeit zur Legitimation der eigenen Rolle befinden sich in einem Umbruch. Strukturelle Veränderungen – wie zum Beispiel flache Hierarchien – führen dazu, dass es zukünftig weniger klassische Führungspositionen geben wird. Mit einer Verringerung der Anzahl von Führungspositionen geht auch eine Erhöhung der Führungsspanne einher (vgl. Dahms 2010, S. 13; vgl. Regnet 2014, S. 29f.). Zusätzlich werden Führungskräfte mit Herausforderungen wie der „Führung auf Augenhöhe“ oder der Führung von Mitarbeitern, deren Fachwissen weitaus höher ist als das eigene, konfrontiert. Der zu führende Personenkreis wird darüber hinaus in Ausbildung, Fachkenntnissen und Anspruch zunehmend heterogener (vgl. Regnet 2014, S. 33). Damit verschiebt sich das historisch gewachsene Aufgabengebiet der Führungskräfte über die hierarchische Rolle hinaus und macht auch die Notwendigkeit der eigenen Legitimation in der Führungsrolle notwendig. Dabei wird es unumgänglich, als Führungskraft weitere und dabei vor allem persönliche Kompetenzen zu entwickeln (vgl. Kehr et al. 2015, S. 117ff.). Diese

³ Die Thematisierung des Führungsbegriffs lässt sich vorwiegend im betriebswirtschaftlichen (Kieser et al. 1995), im psychologischen sowie im organisationspsychologischen Diskurs (von Rosenstiel 2006) feststellen. Für den erziehungswissenschaftlichen Kontext lässt sich exemplarisch vor allem die Organisationspädagogik nennen (Göhlich et al. 2011).

Entwicklungen implizieren eine neue Sichtweise auf Führungskräfte und deren Kompetenzanforderungen, die die Frage nach einer angemessenen Führungskräfteentwicklung fokussiert und damit auch Aspekte der Entwicklung und des Lernens im beruflichen Kontext berücksichtigt.

Im Bereich der Führungsforschung werden im Folgenden exemplarisch einige Studien aufgeführt, die den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft thematisieren. Im englischsprachigen Raum hat sich Hill in den 1990er-Jahren mit dem Übergang zur Führungskraft beschäftigt. Die Untersuchungen erfolgten unter ethnografischen und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten und analysierten, wie der Übergangsritus für angehende Führungskräfte verläuft, welche organisationale Unterstützung angehende Führungskräfte hierbei erfahren und welche Kompetenzen notwendig sind, um zu einer erfolgreichen Führungskraft zu werden (Hill 2007). Nach Hill ist der Übergang zur Führungskraft ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Gestaltung einer Führungsposition (vgl. Hill 2007, S. 49). Maßgeblich für das Agieren als Führungskraft sei das Bewusstsein der angehenden Führungskräfte für ihre neue Position und ein Verständnis für das Wesen dieser Rolle (vgl. Hill 2007, S. 50).

Im deutschsprachigen Raum hat sich beispielsweise Scharrer mit der Frage des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft im Rahmen eines Forschungsprojekts beschäftigt. Der Fokus dieser Untersuchung lag auf dem Auswahlprozess von Führungskräften und den daraus resultierenden Unterstützungsmaßnahmen für Nachwuchskräfte (Scharrer 2015). Aus den Ergebnissen dieser Studie wurden unter anderem Empfehlungen für Nachwuchskräfte und deren Karriereplanung formuliert (Scharrer 2015).

Der Blick der Subjekte auf deren Übergänge und deren Einschätzung auf ihre eigenen Entwicklungsprozesse bleibt in den bisherigen Forschungen zu Übergängen im Erwerbsleben – insbesondere zum Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft – jedoch weitestgehend unberücksichtigt. Den Fokus nun auf das Subjekt zu richten und dabei berufliche Entwicklungs-, Bildungs-, und Sozialisationsprozesse zu berücksichtigen, ermöglicht nicht nur einen Beitrag zur erziehungswissenschaftlichen Analyse lebenslanger Lernprozesse – hier: im Kontext des Arbeits- oder Erwerbslebens– zu leisten, sondern auch Aussagen und Ansätze zur Weiterentwicklung der pädagogischen Unterstützung von Führungskräften, die sich in der Phase des Übergangs vom Mitarbeiter zur

Führungskraft befinden, zu formulieren. Insbesondere wegen der großen Bedeutung der Führungskräfte für den Erfolg von Organisationen bietet sich die Betrachtung der Übergänge im Rahmen der Übernahme einer Führungsposition an (vgl. Titzrath 2013, S. 265ff.; vgl. Regnet et al. 2009, S. V.). Vor diesem Hintergrund ist es wichtig zu verstehen, wie Subjekte ihren jeweiligen Übergang gestaltet haben, über welche Kompetenzen sie verfügen, welche Kompetenzen die Subjekte als relevant erachten und wie die Subjekte Erfolge und Misserfolge definiert und bearbeitet haben.

Darüber hinaus ist im deutschsprachigen erziehungswissenschaftlichen Kontext keine vergleichbare Erhebung zu finden, in der Führungskräfte retrospektiv zur Entstehung und zum Ablauf ihres Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft befragt und in der deren persönliche Sichtweisen berücksichtigt wurden, um daraus Unterstützungsmaßnahmen für eine Übergangsgestaltung abzuleiten.⁴

Die Thematisierung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft ergänzt die bestehende Forschung im Wesentlichen in drei zentralen Punkten. Erstens kann damit der bisherige Schwerpunkt der beruflichen Übergänge im institutionellen Kontext und im Erwerbsleben in der Übergangsforschung um den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft erweitert werden (siehe hierzu Beelmann 2011; Ebbers/Langanka 2013; Benz-Gydat 2015; Truschkat/Peters 2015). Der bislang vorhandene Fokus auf Übergänge im Erwerbsleben kann insbesondere durch die Berücksichtigung der Entstehung, der Gestaltung sowie der subjektiven Sichtweise des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft ergänzt werden. Überdies ermöglicht der starke Subjektbezug dieser Arbeit, den Übergang zur Führungskraft sowohl vonseiten des institutionalisierten Lebenslaufs und der damit einhergehenden gesellschaftlichen Strukturen zu betrachten und gleichzeitig die Anforderungen an das Subjekt einerseits und das handelnde Subjekt andererseits zu berücksichtigen (vgl. Walther/Stauber 2007, S. 19). Der dritte Themenbereich umfasst die Ableitung praxisrelevanter Empfehlungen aus den

⁴ Die vorangegangenen Ausführungen zeigen exemplarisch die Thematisierung von Übergängen im Berufsleben mit einem bestimmten Fokus auf: Übergänge im beruflichen Verlauf älterer Arbeitnehmer (vgl. Beelmann 2011, S. 135), die Begleitung und Gestaltung von Übergängen im organisationalen Umfeld von Arbeit in Arbeit (Truschkat/Peters 2015), der Übergang von der Ausbildung in den Beruf (Benz-Gydat 2015), innerbetriebliche Übergänge mit dem Fokus auf Besonderheiten von Übergangsverläufen und dem Fortbestehen der klassischen Karriereleiter in Unternehmen (Ebbers/Langanka 2013).

Ergebnissen dieser Arbeit. Die Ableitung erfolgt insbesondere vor dem Hintergrund der Veränderungen in Arbeitsmarktstrukturen und berücksichtigt auch die daraus resultierenden neuen Handlungsfelder für Führungskräfte (vgl. Dahms 2010, S. 13), welche in der bisherigen Übergangsforschung bislang nicht im Fokus von Studien lagen.

Darüber hinaus rückt im Rahmen von „Doing Transitions“⁵, in dessen Kontext diese Arbeit entstanden ist, die Entstehung und Gestaltung von Übergängen in den Fokus der Übergangsforschung (vgl. Walther 2015, S. 42; vgl. Wanka et al. 2020, S. 19). Damit wird der bisherige Blickwinkel auf Übergänge erweitert, wodurch es möglich wird, die Entstehung und Gestaltung der Übergänge in beruflichen Verläufen von Führungskräften zu betrachten und Subjekte dahingehend zu befragen.

Vor dem Hintergrund des dargestellten Forschungsstands und der sich verändernden Rahmenbedingungen im Erwerbsleben legt die vorliegende Arbeit den Fokus auf den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft und befasst sich insbesondere mit folgenden Fragestellungen:

- *Wie erleben die Subjekte den eigenen Übergang?*
- *Wie bewerten die Subjekte diesen Übergang?*
- *Welche unterstützenden Erfahrungen haben die Subjekte gemacht?*
- *Mit welchen Problemen wurden sie konfrontiert?*
- *Welche Lernprozesse lassen sich im Kontext dieses Übergangs identifizieren?*

Ziel der Analyse ist, nicht nur die individuellen Erfahrungen des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft zu rekonstruieren, sondern vor allem die Herausforderungen, Problemkonstellationen und Bearbeitungsmuster herauszuarbeiten, die vor, während und nach einem solchen Übergang auftauchen

⁵ Das Graduiertenkolleg *Doing Transitions* berücksichtigt neben den bisherigen Perspektiven auf Übergänge, die vor allem Bedingungen des Gelingens und Misslingens betrachtet haben, auch die Entstehung und Gestaltung von Übergängen. Im Rahmen dieses Graduiertenkollegs ist die vorliegende Arbeit entstanden (siehe hierzu: www.doingtransitions.org).

können, um daraus Unterstützungen für die Führungskräfte abzuleiten. Die retrospektive Betrachtung ermöglicht die Erhebung des vollständigen Übergangsprozess und beinhaltet auch die Würdigung des Verlaufs des gesamten Übergangs aus Sicht der Subjekte.

1.2 Erkenntnisinteresse

Der Übergang von einem Mitarbeiter zur Führungskraft zeichnet sich durch eine Änderung der beruflichen Rolle, des Aufgabengebiets und der Verantwortlichkeiten aus. Damit einhergehend ist ein Wandel des sozialen Umfelds – im vorliegenden Fall vor allem von Kollegen, die zu Mitarbeitenden werden, und Führungskräften, die Kollegen werden, – sowie die Konfrontation mit neuen Verhaltensmaßstäben, Normen und Regeln zu konstatieren. Für den Einzelnen ergibt sich daraus die Aufgabe, die neue Position entsprechend zu gestalten und Anforderungen zu erfüllen. Hierzu gehört nicht nur die „Performance“ nach dem Vollzug des Rollenwechsels, sondern auch die Entwicklung einer neuen beruflichen Identität.

Ein solcher Übergang kann mit verschiedensten Herausforderungen und möglichen Problemen einhergehen. Problemkonstellationen können sich demnach in Bezug auf persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz ergeben, wenn ein Mitarbeitender aus dem Kollegenkreis heraus eine neue Position als Führungskraft übernommen hat und dementsprechend die Führungsrolle der alten Kollegen übernimmt. Damit ändert sich das Verhältnis gegenüber den bisherigen Kollegen. Ebenso könnte der Positionswechsel in die Führungsebene Probleme bei der Positionierung gegenüber dem bisherigen Führungskreis mit sich bringen, mit dem man sich nun auf der gleichen Ebene befindet. Daher sind vor allem die Fragen, wie das Subjekt diese Probleme löst, bestimmte Situationen gestaltet, wie es sich in seinem Umfeld positioniert und inwiefern hierbei Muster zu erkennen sind, relevant. Die damit einhergehenden Bearbeitungsmuster und Lösungsstrategien, die durch Berichte der Subjekte erhoben werden, können eine Grundlage für Ableitungen von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von Übergängen sein.

In der vorliegenden Arbeit wird der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive betrachtet.

Übergänge werden in diesem Kontext daher als Lernanlässe angesehen (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 155ff.). Hierbei wird das Lernen als Entwicklung der eigenen Persönlichkeit in der Auseinandersetzung mit der arbeitsplatzbezogenen, organisationalen und sozialen Umwelt begriffen. Die Verarbeitung entsprechender Erfahrungen manifestiert sich dabei nicht nur in der Veränderung von Selbst- und Weltverständnissen (vgl. hierzu Göhlich/Zirfas 2007, S. 11), sondern auch in der Transformation von Handlungspraktiken (Bridges 2004; vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 158ff.).

In der vorliegenden Arbeit geht es darum, das Erleben des Übergangs durch die Subjekte und eine damit einhergehende Bewertung dieses Übergangs durch Befragungen in Erfahrung zu bringen. Dabei wird insbesondere auf die subjektorientierte Übergangsforschung, die das Subjekt im Strukturbezug betrachtet, Bezug genommen (vgl. Walther/Stauber 2007, S. 19). Aus den subjektiven Darstellungen der Befragten werden Lernprozesse identifiziert, die innerhalb der Übergangsgestaltung stattfinden (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 155ff.; vgl. Hof 2020, S. 103).

Um Organisationen als institutionalisierten Lernort des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft berücksichtigen zu können, ist es erforderlich, die pädagogische Organisationsforschung hinzuzuziehen (vgl. Weber/Göhlich/Schiersmann/Schröer 2011, S. 9). Die pädagogische Organisationsforschung setzt sich insbesondere mit dem Lernen in Organisationen auseinander und berücksichtigt dabei das Wechselverhältnis von Subjekt und Organisation. Sie beachtet also auch das Lernen der Organisation aber auch deren Mitarbeitenden, die wiederum mit dem Übergangssubjekt interagieren (vgl. Göhlich et al. 2018, S. 2). Diese Art der Interaktion ist in der vorliegenden Arbeit gegeben, da ein zentraler Gegenstand dieser Arbeit die Erhebung der subjektiven Wahrnehmung und Einschätzung der Gestaltung von Übergängen sowie der Lernprozesse in Organisationen ist.

Die Organisation wird hierbei als Ort des Lernens und gleichzeitig als Interaktionsrahmen betrachtet. Innerhalb der Organisation orientiert sich das Handeln des Subjektes an den Anforderungen, die mit dieser Position einhergehen und ist vor allem durch die Organisation – beispielsweise Stellenbeschreibungen und geregelten Verantwortlichkeiten wie die Personalverantwortung – vorgegeben. Aus diesem organisationalen Handlungsfeld und den damit einhergehenden

Verantwortlichkeiten resultieren Lernprozesse, die für die vorliegende Studie von Relevanz sind. Daher berücksichtigt diese Arbeit auch Erkenntnisse der Organisationspsychologie sowie Themen der beruflichen Sozialisation (vgl. Göhlich et al. 2018, S. 5).

Der Fokus dieser Arbeit liegt demnach nicht nur auf Kompetenzanforderungen an Führungskräfte, sondern vielmehr auf der individuellen Sichtweise der betroffenen Subjekte, deren individueller Einschätzung sowie deren Umgang mit Herausforderungen und der Entwicklung von Lösungswegen in Organisationen. Im Mittelpunkt steht daher die Entwicklung der Subjekte im Rahmen der jeweiligen Gestaltung des Übergangs zur Führungskraft, die in der Übergangsforschung bislang wenig Berücksichtigung gefunden hat.

Die Erkenntnisse dieser Erhebung können neben der Ergänzung bisheriger Erkenntnisse der neueren Übergangsforschung auch insbesondere bei der Definition von Führungskräfteentwicklungsprozessen sowie im Kontext organisationspädagogischer Handlungsfelder berücksichtigt werden und damit zu einer unterstützenden Gestaltung eines solchen Übergangs beitragen. So lassen sich zum Beispiel anhand der Ergebnisse pädagogisch-praktische Ableitungen für die Übergangsgestaltung formulieren. Diese können sich unter anderem auf Beratungs- und Betreuungsangebote für Subjekte in einem solchen Übergang beziehen und die Reflexion der eigenen Rolle und des eigenen Verhaltens in der neuen Position unterstützen.

1.3 Aufbau und Methodik der Arbeit

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde eine Befragung von Führungskräften zu ihrem Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft durchgeführt. Das Ziel dieser Befragungen bestand darin, die retrospektive und selbstreflexive Einschätzung zum subjektiven Lernprozess in diesem Übergangsprozess in Erfahrung zu bringen. Die daraus resultierenden Ergebnisse können eine Grundlage für Ableitungen zur Verbesserung des Übergangsprozesses sein. Daher wird in der vorliegenden Studie, anknüpfend an die subjektorientierte Übergangsforschung und das Interesse an der biografischen Gestaltung von Übergängen sowie der Organisationspädagogik, besonderes

Augenmerk auf die subjektive Übergangsgestaltung und die Rahmenbedingungen des Übergangs gelegt.

In Kapitel 2 werden die dieser Arbeit zu Grunde liegenden Forschungsgebiete der Übergangsforschung und der Führungsforschung dargestellt. Im Abschnitt zur Übergangsforschung wird auf äußere Rahmenbedingungen wie der Veränderung von Aufgabengebieten und der Darstellung des Übergangs als Lernanlass unter Berücksichtigung der Organisation, in der der Übergang stattfindet, als weitere Rahmenbedingung Bezug genommen. Dies dient der Verortung des Forschungsvorhabens in der Übergangsforschung. Daran anknüpfend erfolgt eine Darstellung bisheriger Studien der Veränderung des Rollenverständnisses von Führungskräften und der damit einhergehenden Veränderungen des Aufgabengebiets von Führungskräften. An die Darstellung der theoretischen Grundlage schließt Kapitel 3 mit der Beschreibung des methodischen Vorgehens und der Vorstellung des Forschungsprogramms an. Nach der Auswertung der durchgeführten Interviews und der Darstellung typischer Problemkonstellationen in Kapitel 4 werden die vorangegangenen Ergebnisse in Kapitel 5 diskutiert und reflektiert; daran schließt sich ein entsprechender Ausblick an.

Das Forschungsvorgehen der vorliegenden Arbeit ist offen gewählt, damit Einschränkungen durch vorab gebildete Hypothesen vermieden werden. Da das Feld nicht mithilfe vorangehender Hypothesen erkundet wird, wurde in diesem Fall die Strategie des explorativen Vorgehens gewählt (vgl. Diaz-Bone/Weischer 2015, S. 127; vgl. Döring/Bortz 2016, S. 192). Um sowohl Aspekte der Wahrnehmung der Subjekte als auch die institutionelle Rahmung dieses biografischen Übergangs beleuchten zu können, wurden die Subjekte zu ihren Einschätzungen befragt, wobei auf das Erhebungsinstrument des qualitativen Interviews zurückgegriffen wurde (vgl. Hohl 2000, S. 143). Demnach werden leitfadengestützte Interviews mit offenen, erzählgenerierenden Fragen durchgeführt, deren narrative Anteile explizit Erzählungen zum Vorher und Nachher des Übergangs zur Führungskraft hervorbringen sollen. Somit lassen sich nicht nur die individuellen, sondern auch die sozialen und organisatorischen Aspekte der Gestaltung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft herausarbeiten.

Zur Datenerhebung wurden neun Interviews mit Führungskräften der mittleren Führungsebene durchgeführt. In dieser Führungsebene erfolgt Führung im direkten Kontakt zur Arbeiterebene, da die Mitarbeiter in ihrer Rolle keine Führungskräfte sind. Die Zielgruppe wurde insofern begrenzt, als alle Befragten über maximal fünf Jahre Führungserfahrung verfügten; somit lag der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft zeitlich noch nicht allzu weit zurück. Keine der befragten Personen verfügte vor der Übernahme über Führungserfahrung im beruflichen Kontext – alle Befragten hatten somit zum ersten Mal aus einer Mitarbeiterposition heraus eine Führungsrolle übernommen. Diese Differenzierung erfolgte, da davon ausgegangen wird, dass der Übernahme einer Führungsposition in der hierarchisch höheren Führungsebene die Übernahme einer Führungsposition der mittleren Führungsebene vorausgegangen ist.

Die Subjekte werden als Experten für ihren Übergang zur Führungskraft angesehen. Daher wurde zur Auswertung des vorliegenden Interviewmaterials auf die Auswertungsmethode von Experteninterviews nach Meuser und Nagel zurückgegriffen (vgl. hierzu Meuser/Nagel 2010, S. 466). Da vor allem das subjektive Erleben und die individuellen Gestaltungs- und Bewältigungsprozesse des Übergangs im Fokus dieser Arbeit liegen, wurden die offen gehaltenen, leitfadengestützten Interviews aufgezeichnet und zunächst transkribiert (vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 466; vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 455f.). Im Anschluss wurden die Interviews thematisch codiert und paraphrasiert (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 457). Daran anschließend wurden themenbezogene Feinanalysen durchgeführt, um die jeweiligen fallbezogenen Problemkonstellationen, Herausforderungen und Bearbeitungsmuster im Verlauf des Übergangs zu identifizieren. Spezifische Bearbeitungsmuster wurden interviewübergreifend in Beziehung zueinander gesetzt und verglichen (vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 466ff.; vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 459ff.).

Die Subjekte wurden insbesondere zur Entstehung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft, ihren individuellen Wegen der Übergangsgestaltung sowie damit einhergehenden Herausforderungen und Lösungswegen befragt. Von diesem Rückblick ausgehend formulieren die Subjekte Handlungsempfehlungen für die Gestaltung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft. Diese Erkenntnisse sollen die Entwicklung unterstützender und zielgerichteter Prozesse zur günstigen Gestaltung solcher Übergänge ermöglichen. Damit können

Organisationen für Mitarbeitende, die zukünftig vor einem Übergang zur Führungskraft stehen, Empfehlungen zu möglichen Herausforderungen und daraus entstehenden Lösungsansätzen sowie Formen der Unterstützung erhalten.

2 Der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft

In diesem Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen zur Thematik des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft dargelegt. Dabei werden zunächst unterschiedliche Blickwinkel auf Übergänge eingenommen und diese dargestellt; darüber hinaus wird das Thema Führung und Führungskräfteentwicklung besonders berücksichtigt.

2.1 Übergänge – Eine theoretische Betrachtung

Die Darlegung der dieser Arbeit zugrunde liegenden theoretischen Hintergründe der Übergangsforschung mit Bezug auf die pädagogische Organisationsforschung ist insbesondere durch das Stattfinden des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft innerhalb einer Organisation relevant. Damit geht das Erkenntnisinteresse, die Lernprozesse des Übergangssubjekts und den Herausforderungen aus dem Wechselverhältnis von Subjekt und Organisation in Erfahrung zu bringen, einher.

Zu Beginn dieses Abschnitts wird in Kapitel 2.1.1 die Besonderheit des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft dargestellt. Anschließend werden in Kapitel 2.1.2 Übergänge als Veränderungen im Lebenslauf und später in 2.1.3 als Veränderung von Aufgaben betrachtet, woran sich mit Kapitel 2.1.4 ein Überblick über die Übergangsforschung im Hinblick auf den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft anschließt. Darüber hinaus wird die pädagogische Organisationsforschung (Kapitel 2.1.6) als weiterer Bezugspunkt für die vorliegende Arbeit berücksichtigt, da Organisationen den Rahmen und Ort des Übergangsgeschehens vom Mitarbeiter zur Führungskraft darstellen. Abschließend werden in Kapitel 2.2 ausgewählte Theorien der Führung dargestellt und eine Präzisierung des Führungsbegriff vorgenommen.

2.1.1 Zur Besonderheit des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft

Der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass das jeweilige Subjekt eine neue Position übernimmt. Die Mitarbeiterposition wird verlassen und eine neue Position als Führungskraft übernommen. Einem

solchen Wechsel geht die Entscheidung voraus, eine neue Position beziehungsweise Funktion zu übernehmen. Formal wird dies durch eine neue Berufsbezeichnung kenntlich gemacht. Mit dem Wechsel von der Mitarbeiterposition zur Führungsposition ändert sich für das Subjekt inhaltlich vor allem das Tätigkeitsfeld und der Aufgabenbereich (vgl. Regnet 2014, S. 29). In der Position der Mitarbeiter sind für das Subjekt vor allem fachliche Inhalte und Tätigkeiten relevant, die mit der Übernahme einer Führungsposition nicht mehr das primäre Tätigkeitsfeld darstellen. Neben den fachlichen Inhalten ergibt sich aus diesem Übergang auch ein höheres Maß an Verantwortung: im Hinblick auf Mitarbeiter, Kollegen und Führungskräfte sowie gegebenenfalls auch im privaten Umfeld (vgl. Regnet 2014, S. 32f.).

Diese neue Situation als Führungskraft bringt neue Herausforderungen und Handlungsfelder mit sich, die das Subjekt gestalten und bewältigen muss (vgl. Regnet 2014, S. 29). Mit Übernahme der neuen Rolle kann beispielsweise die Positionierung als neue Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern, den Kollegen oder auch den Führungskräften einhergehen, da das berufliche Umfeld infolge der neuen Position des Subjekts andere Anforderungen an dieses und andere Erwartungen an dessen Aufgaben und Verhaltensweisen stellt. Neben den Erwartungen des direkten Umfelds gibt es auch die Erwartungen der Organisation, die aus den organisationalen Anforderungen wie beispielsweise der Erreichung von Organisationszielen resultieren. Gleichzeitig stellt das Subjekt in der neuen Führungsposition andere Erwartungen an das eigene Umfeld – also die Mitarbeitenden, aber auch die eigenen Führungskräfte. Beispielsweise kann an die eigenen Führungskräfte die Erwartung formuliert werden, transparenter zu kommunizieren und zu handeln. Hinsichtlich der Mitarbeiter können sich Erwartungen wie die Erfüllung von Aufgaben oder die Anwendung bestimmter Kompetenzen, etwa selbstständiges Handeln oder die eigenständige Problemlösung, einstellen.

Der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft ist stark durch verschiedenste Interaktionen geprägt und damit auch vom Vorwissen und von der sozialen Prägung der Beteiligten abhängig. Gestaltet wird dieser Übergang in Auseinandersetzung mit der Umwelt durch das Subjekt, das von der Mitarbeiterposition in die Führungsposition wechselt. Außerdem ist die Gestaltung dieses Prozesses von den Vorerfahrungen des Subjekts und dessen Umgang mit

Herausforderungen abhängig und hat einen Einfluss auf den Verlauf des Übergangs (vgl. Walther et al. 2020, S. 5). Neben dem individuellen Umgang mit diesem Übergang können auch organisationale Rahmenbedingungen oder weitere Formen der Unterstützung, etwa unterstützende Personen, wie etwa informelle Mentoren, Einfluss auf den Übergangsverlauf nehmen.

Übergänge sind einerseits zu bewältigen und mit Herausforderungen verbunden, gleichzeitig sind sie, wie bereits dargestellt gestaltbar (vgl. ebd.) und ermöglichen dem Subjekt Lernprozesse, die aus der Bewältigung der damit einhergehenden Herausforderungen resultieren können (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 155ff.).

Neben der Darstellung der Besonderheiten, die der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft mit sich bringt, sind vor allem die theoretischen Hintergründe von Relevanz. Diese werden im Folgenden dargestellt.

2.1.2 Übergänge als Veränderungen im Lebenslauf

Übergänge waren lange Zeit nur ein randständiges Thema der Wissenschaft, aber haben in den letzten Jahren an Bedeutung zugenommen (vgl. Schmidt-Lauff/von Felden 2015, S. 11; vgl. Walther 2015, S. 35). Berufliche Übergänge im Erwachsenenalter waren bekannt, allerdings galten diese als unproblematische Phase des mittleren Erwachsenenalters und waren damit lange kein Interessensgebiet der Forschung (vgl. Bock 1984, S. 94ff.). Die Entwicklungspsychologie betrachtete primär den Kindheitsverlauf und erst zeitlich später die Veränderungen im Erwachsenenalter (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 146; vgl. Faltermaier et al. 2014, S. 12).

Aus entwicklungspsychologischer Perspektive wurde das Erwachsenenalter und die damit einhergehenden Anforderungen und Veränderungen in unterschiedliche Phasen unterteilt (vgl. ebd.; vgl. Faltermaier et al. 2014, S. 14). Die Phasen des Erwachsenenalters lassen sich in das junge Erwachsenenalter, geprägt durch die berufliche Orientierungsphase, das mittlere Erwachsenenalter mit einer gegebenenfalls veränderten beruflichen Positionierung in Form von Aufstieg oder dem Pausieren auf Grund der Kindererziehung und schließlich das hohe Erwachsenenalter mit der Vorbereitung auf den Ruhestand einteilen (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 146f.). Die Dreiteilung des Lebenslaufs in die Phasen der

Ausbildung, des Erwerbslebens und des Ruhestands wurde bis in die 1970er-Jahre als Bestandteil und Folge der Entwicklung einer modernen industriellen Erwerbsgesellschaft beschrieben (Kohli 1985).

In den 1980er-Jahren wurde neben den gewissermaßen klassischen Ereignissen eines Lebenslaufs auch zunehmend die Bewältigung von Krisen betrachtet (Filipp 1981; vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 147). Neben der psychologischen Forschungsperspektive hat sich hierbei auch eine soziologische Perspektive auf Übergänge etabliert, die sich in den 1980er-Jahren ebenfalls vermehrt mit Veränderungen im Lebenslauf befasste (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 147) und damit eine Betrachtung von Übergängen vor allem im Hinblick auf Veränderungen im Lebenslauf ermöglichen.

Traditionell hat sich die Übergangsforschung vorwiegend mit Übergängen des sogenannten institutionalisierten Lebenslaufs befasst (Kohli 1985). Hierbei wurde deutlich, dass sich der Lebenslauf neben der Institutionalisierung verstärkt durch eine Entstandardisierung auszeichnet und Subjekten vermehrt die Möglichkeit und Notwendigkeit individueller Gestaltungen von Lebensverläufen bei Veränderungsprozessen zuteil wird (z. B. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 147). Dies lässt sich auch im Zusammenhang mit Welzers Thematisierung des Transitionsbegriffs feststellen (vgl. Welzer 1993, S. 37).

Im Zeitverlauf wurde bei der Erforschung der subjektiven Bewältigung von Übergängen auch die sozialpädagogische Perspektive einbezogen (vgl. Walther 2015, S. 37ff.). Dabei wurde deutlich, dass die Gestaltung von Übergängen in diskursive, institutionelle sowie individuelle Prozesse eingebettet ist (vgl. Walther 2015, S. 42f.; vgl. Schmidt-Lauff/von Felden 2015, S. 11; vgl. Wanka et al. 2020, S. 19). Demnach finden Übergänge jeweils in unterschiedlichen Kontexten statt, die durch vielfältige Faktoren beeinflusst werden. Jeder Übergang verläuft somit individuell ab und unterliegt sowohl dem Gestaltungsspielraum von Subjekten als auch von Organisationen und ist typischerweise mit einer Veränderung verbunden (vgl. von Felden 2015, S. 71).

Die Erziehungswissenschaften berücksichtigen Übergänge in unterschiedlichen Lebensaltern. Übergänge im Erwachsenenalter werden als Veränderungen im Lebenslauf betrachtet. Der Lebensverlauf ist durch starke Veränderungen und Phasen der Stagnation oder Stabilität gekennzeichnet (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 148). Übergänge werden als prozesshafte Verläufe

beschrieben, die auch ungeplante Ereignisse hervorbringen und sowohl gleichzeitig als auch nacheinander stattfinden können. Der individuelle Umgang mit Übergängen hängt von den jeweiligen Erfahrungen des Subjekts ab (Welzer 1993; vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 148). Die unterschiedliche Gestaltung und Verarbeitung von Ereignissen lässt individuelle Lebensverläufe und individuelle Strukturen in Lebensverläufen entstehen. In Übergangsphasen können diese Strukturen überdacht, bearbeitet oder neu gestaltet werden (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 149). Der Umgang mit Übergängen hängt dabei von den vorangegangenen Ereignissen und den Erfahrungen der Subjekte ab und kann einen Anlass für Lernprozesse darstellen (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 150).

Lebensereignisse werden hierbei als Auslöser für Übergänge betrachtet. So kann das Eintreten, aber auch das Ausbleiben bestimmter Ereignisse dazu führen, dass Übergänge in Gang gesetzt werden (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 149). Im Fall dieser Arbeit kann dies zum Beispiel die erfolglose Bewerbung auf eine Führungsposition und der daraus resultierende Verbleib in der Mitarbeiterposition sein. Auch ein solches Ereignis muss gestaltet und bewältigt werden.

Die erziehungswissenschaftliche Perspektive setzt eine zwingende Verbindung von Altersphasen und Lebensereignissen nicht voraus. Damit erweitert sie das Forschungsfeld der Übergänge gegenüber der psychologischen Perspektive, die sich vor allem an einer starken Verbindung von Altersphasen und Lebensereignissen orientiert. Somit können im Forschungskontext auch nicht planbare – also selbst initiierte – Übergänge wie Umzüge, ein beruflicher Wechsel oder eine Scheidung als Übergänge berücksichtigt werden (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 148).

Eine Betrachtung der oben erwähnten Nachbardisziplinen der Erziehungswissenschaften zeigt, wie sich der Blick auf Übergänge im Zuge des gesellschaftlichen Wandels verändert hat. Nachdem sich der Fokus auf Übergänge im Lebensverlauf erweitert hat, wurden zunehmend nicht nur institutionell initiierte Übergänge, sondern auch vom Subjekt selbst angestoßene Übergänge berücksichtigt. Zudem sind Selbstverantwortung und Selbstgestaltung bei der Übergangsgestaltung offenbar zunehmend möglich, aber auch notwendig und werden entsprechend in der Forschung berücksichtigt. Diese Gestaltung geht auch mit der Bewältigung von Problemfeldern einher, die im Rahmen der dargestellten Veränderungen zunehmend heterogener werden und eine Grundlage für

Lernprozesse des Subjektes darstellen. Dementsprechend wird im weiteren Verlauf dieser Studie besonderes Augenmerk auf den in der Regel selbst initiierten Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft gelegt.

2.1.3 Übergänge als Veränderungen von Aufgaben

Nachdem die Forschungsschwerpunkte zu Übergängen den Fokus primär auf die Phasen der Kindheit und Jugend legen, scheint es erforderlich, die sozialwissenschaftliche Perspektive auf Übergänge um die Analyse der Veränderungsprozesse, die durch die Übernahme einer neuen Rolle inklusive neuer Aufgaben oder neuer Verantwortung angestoßen werden, zu erweitern. In den Blick geraten dadurch die Aneignungsprozesse der Subjekte im Übergangsgeschehen, die Formen der individuellen Übergangsgestaltung und gesellschaftliche Erwartungen bei der Auseinandersetzung von Subjekten mit institutionellen Vorgaben (vgl. Hof 2013, S. 394).

Anknüpfen lässt sich hierbei etwa an sozialwissenschaftliche Arbeiten, die den Übergang von der Ausbildung in den Beruf analysieren, und damit Abschnitte des Erwerbslebens berücksichtigen. So betrachtet beispielsweise Benz-Gydat (2015) den Übergang von Absolventen erziehungswissenschaftlicher Studiengänge in die berufliche Praxis der Erwachsenenbildung. Dabei werden insbesondere das subjektive Erleben und Empfinden der Absolventen und deren Bewältigungsstrategien sowie deren Persönlichkeitsentwicklung im Zuge des Berufseinstiegs untersucht (vgl. ebd., S. 100f.). Hierbei identifiziert Benz-Gydat mehrere Handlungsrahmen dieses Übergangs: den organisationalen Rahmen, den sozialen Interaktionsrahmen und den individuellen Subjektrahmen als Handlungsfeld der Individuen im Übergang. Der organisationale Rahmen stellt die Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten innerhalb des Berufsfelds dar, der soziale Interaktionsrahmen ist durch die soziale Interaktion mit beruflichen Handlungspartnern gekennzeichnet, und der individuelle Subjektrahmen beinhaltet die individuelle Reflexion des Handelns im beruflichen Kontext als Teil des beruflichen Umfelds (vgl. Benz-Gydat 2015, S. 118). Dies zeigt, dass ein Übergang durch mehrere Rahmenbedingungen beeinflusst wird, die bei der Betrachtung von Übergängen und deren Verlauf berücksichtigt werden sollten.

Darüber hinaus schließt das vorliegende Forschungsvorhaben auch an die Arbeit von Niemeyer-Jensen und Hinrichsen zum Übergang von der Schule in das Erwerbsleben an. Einem solchen Übergang geht die Entscheidung für ein Berufsfeld durch die Subjekte voraus. Charakteristisch für diesen Übergang ist die institutionelle Rahmung (vgl. Niemeyer-Jensen/Hinrichsen 2015, S. 163). Ein derartiger Übergang stellt den Eintritt in das Berufsleben dar und ermöglicht berufsspezifische Gestaltungsspielräume, die individuell gestaltet werden können (vgl. ebd.). Übergangsangebote, wie Angebote zur Berufsberatung oder Berufsvorbereitung, stellen einen pädagogisch professionell arrangierten Bildungsraum dar und unterstützen das jeweilige Subjekt bei der Entscheidungsfindung für den weiteren beruflichen Werdegang (vgl. Niemeyer-Jensen/Hinrichsen 2015, S. 163). Dabei wird der Übergang von der Schule in den Beruf als Phase der individuellen Verortung und individuellen Gestaltbarkeit des weiteren beruflichen Lebenslaufs betrachtet und somit als biografischer Möglichkeitsraum, der zum Beispiel eine Veränderung oder Neuausrichtung des Lebenslaufs ermöglicht (vgl. Niemeyer-Jensen/Hinrichsen 2015, S. 163f.).

Konkret werden die Möglichkeitsräume der institutionellen Übergangsangebote im Rahmen der Übergangsforschung betrachtet. Dabei wird der Frage nachgegangen, wie Übergänge aus der Perspektive der Übergänger und der Übergangsbegleiter hergestellt und gestaltet wurden (vgl. Niemeyer-Jensen/Hinrichsen 2015, S. 165). Die Erhebungen dieser dargestellten Studie wurden im Rahmen narrativer Interviews durchgeführt, bei denen Übergänger (Berufsanfänger) und Übergangsbegleiter (z. B. Pädagogen) befragt wurden (vgl. ebd., S. 164). Die Ergebnisse dieser Befragung zeigen, dass sich unterschiedliche Konstruktionen von Möglichkeitsräumen erkennen lassen, die gleichzeitig Anlässe für Lernprozesse sind (vgl. ebd.). Der Übergang von der Schule in den Beruf ist ebenfalls mit einer Veränderung von Anforderungen und Aufgaben an das Subjekt verbunden, die ebenfalls bei der vielseitigen Konstruktion von Möglichkeitsräumen zu berücksichtigen sind und Lernanlässe darstellen.

Ebbers und Langanka befassen sich mit Untersuchungen zu innerbetrieblichen Übergängen und der Frage nach Besonderheiten von Übergangsverläufen und dem Fortbestehen des Konstrukts der klassischen Karriereleiter in Unternehmen (vgl. Ebbers/Langanka 2013, S. 706ff.). Dabei ist vor allem die Subjektperspektive unter Berücksichtigung der individuellen Handlungen

sowie der innerbetrieblichen Rahmenbedingungen von Interesse (vgl. ebd., S. 708f.). Die Grundannahme ist, dass Übergänge innerhalb eines Unternehmens häufig vorkommen und sich auf einen Aufstieg oder Abstieg innerhalb eines Unternehmens, aber auch auf einen Wechsel auf der gleichen Ebene beziehen können, der beispielsweise aus der Teilnahme an Weiterbildungen resultiert (vgl. Ebbers/Langanka 2013, S. 705). Besonderes Augenmerk wird hierbei auf die Auswirkungen von Geschlecht und Weiterbildung auf den Verlauf und die Ergebnisse von Übergängen gelegt (vgl. ebd., S. 708ff.). Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass sich Einflussfaktoren auf Karriereverläufe wie zum Beispiel der technische Fortschritt, räumlich und zeitlich ungebundene Arbeitsmöglichkeiten oder die Globalisierung des Arbeitsmarkts verändert haben (vgl. ebd.). Weiterbildung wird daher als Mittel zur erfolgreicherer Gestaltung von Übergängen innerhalb des Erwerbslebens betrachtet. Das Weiterbildungsverhalten der Subjekte kann dabei sowohl intrinsisch als auch extrinsisch motiviert sein: Eine intrinsische Motivation liegt vor, wenn die Form der Weiterbildung und die Anwendung der damit erlangten Kenntnisse im Arbeitsleben freiwillig sind und Spaß machen, wohingegen es sich um eine extrinsische Motivation handelt, wenn diese überwiegend aus Prestige Gründen oder zur Erzielung eines höheren Einkommens absolviert werden (vgl. Ebbers/Langanka 2013, S. 710). In den Ergebnissen der Studie wurde die Möglichkeiten eines gendergerechten Übergangs als verbesserungswürdig identifiziert (vgl. Ebbers/Langanka 2013, S. 717f.).

Betrachtet man die in diesem Abschnitt dargestellten Übergänge hinsichtlich der Veränderungen von Aufgaben, die auch im Rahmen des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft auftreten, so lassen sich diese Übergänge auch als Möglichkeiten für Lernanlässe betrachten.

Nachdem Übergänge als Veränderungen der Aufgaben im Lebenslauf, die mit dem Übergang von der Schule in das Berufsleben einhergehen – also die Anforderung des reinen Lernens ohne Entlohnung, hin zum Lernen und Arbeiten in Organisationen oder der Übergang von der Ausbildung, die vor allem durch das Lernen und Arbeiten in eine reine Berufstätigkeit übergeht sowie der innerbetrieblichen Übergänge, die sich durch die Übernahme eines neuen beruflichen Aufgabengebiets darstellt, sollen im Folgenden die Entstehung und Beschaffenheit von Übergängen betrachtet werden.

2.1.4 Eine theoretische Annäherung an die Übergangsforschung

„Eine Wurzel der Übergangsforschung liegt in ethnologischen Studien, die schon früh Initiationsriten erforschten, um Zugang zum Verständnis der Ordnung fremder Gesellschaften zu erhalten“ (Wanka et al. 2020, S. 13). Die für die vorliegende Arbeit relevanten ethnologischen Studien zu Übergängen wurden von van Gennep und Turner durchgeführt. Diese Studien zu Übergangsriten sind für die vorliegende Arbeit relevant, denn Übergangsriten „nehmen die Form von Lern- und Erziehungsprozessen an, die sicherstellen sollen, dass die Übergangssubjekte die an sie gerichteten Erwartungen und Anforderungen erfüllen“ (Wanka et al. 2020, S. 13). Übergänge wurden durch van Gennep und Turner im Verlauf dreier Phasen dargestellt und damit auf die Prozesshaftigkeit von Übergängen verwiesen (vgl. Wanka et al. 2020, S. 12f.).

Die drei Phasen eines Übergangs thematisieren van Gennep und Turner im Kontext ihrer Überlegungen zu Übergangsriten (van Gennep 2005; Turner 2005; vgl. Schmidt-Lauff/von Felden 2015, S. 14). Hierbei betrachtet van Gennep vor allem ritualisierte Übergänge zwischen bestimmten Lebensstadien. Übergangsriten beziehen sich zum Beispiel auf den Wechsel von Raum, Zeit, Position oder auch Status. Die drei identifizierten Phasen des Übergangs werden von den Autoren unterschiedlich bezeichnet und dargestellt (van Gennep 2005; Turner 2005). So beginnt van Gennep mit der Ablösungsphase, die eine Loslösung von dem Alten beinhaltet (vgl. van Gennep 2005, S. 21ff.). Diese Phase, in der ein bisheriger Status verlassen wird und das Subjekt sich von einem alten Zustand trennt, bezeichnet Turner als Trennungsphase (vgl. Turner 2005, S. 94). Daran schließt in van Genneps Ausführungen die Schwellenphase an (vgl. van Gennep 2005, S. 21ff.). In Turners Ausführungen entspricht diese Phase der Liminalität (vgl. Turner 2005, S. 95ff.): Hier wird der bisherige Status verlassen und das Subjekt befindet sich damit in einer Art Übergang im Übergang. Schließlich erfolgt die Angliederung an etwas Neues – van Gennep bezeichnet diesen Prozess als Integrationsphase (vgl. van Gennep 2005, S. 21ff.), Turner als Wiedereingliederung (vgl. Turner 2005, S. 94). Eine Übersicht über die Phasen ist in Abbildung 1 dargestellt. Die Abbildung wurde um die Darstellung der Übergangsphasen von Glaser und Strauss ergänzt, welche im Folgenden erläutert werden, da hier vor allem die Zwischenphase des Übergangs besonders hervorgehoben wird.

Erläuterung	van Gennepe 2005	Turner 2005	Glaser/ Strauss 1971
Loslösung aus dem alten Zustand	Ablösungsphase	Trennungsphase (Verlassen des Status)	Ablöseprozess
Zwischenphase	Schwellenphase (Verlassen des alten Zustands)	Liminalität (Verlassen des Status)	Statuspassage
Eingliederung in neuen Zustand	Integrationsphase (Angliederung an etwas Neues)	Wiedereingliederung	Eingliederung in neuen Zustand
Fokus der jeweiligen Autoren	Loslösung aus dem alten Zustand wird als Ablösung oder Zurücklassen des Alten betrachtet	Loslösung aus dem alten Zustand wird als Trennung betrachtet	Fokus auf die Zwischenphase und die Wechselseitigkeit von Übergängen und äußeren Umständen

Abbildung 1: Übergangsphasen im Vergleich. Eigene Darstellung in Anlehnung an van Gennepe 2005, Turner 2005, Glaser und Strauss 1971

Glaser und Strauss bestätigen grundsätzlich die drei Phasen eines Übergangs, fokussieren dabei aber vor allem die Schwellenphase (van Gennepe) beziehungsweise die Liminalität (Turner), die hier als Statuspassage dargestellt wird (Glaser/Strauss 1971). So beginnt der Übergang auch nach Glaser und Strauss mit einem Prozess der Loslösung, der durch einen Zustand zwischen zwei Zuständen – der Statuspassage – abgelöst wird. Diese leitet dann in die dritte Phase, die Eingliederung in einen neuen Zustand, über (vgl. Glaser/Strauss 1971, S. 2ff.). Im Unterschied zu van Gennepe und Turner nehmen Glaser und Strauss stärker Bezug auf die Statuspassagen und die Wechselseitigkeit von Übergängen und Veränderungen, die mit dem individuellen Lebenslauf zusammenhängen, aber

vor allem von den sozialen Rahmenbedingungen und der Gesellschaft abhängig sind (Glaser/Strauss 1971; vgl. Schmidt-Lauff/von Felden 2015, S. 14). Diese Fokussierung auf die Wechselseitigkeit zwischen Subjekt und Umwelt findet sich auch in der subjektorientierten Übergangsforschung wieder, welche im Folgenden näher thematisiert wird.

Die Wechselseitigkeit von Übergängen und deren Verlauf sowie der Interaktion mit dem Umfeld wird in Abbildung 2 dargestellt und ist für die vorliegende Studie relevant, da das Erkenntnisinteresse in der Darstellung der subjektiven Sichtweise liegt, die sich aus der Interaktion mit dem Umfeld ergibt.

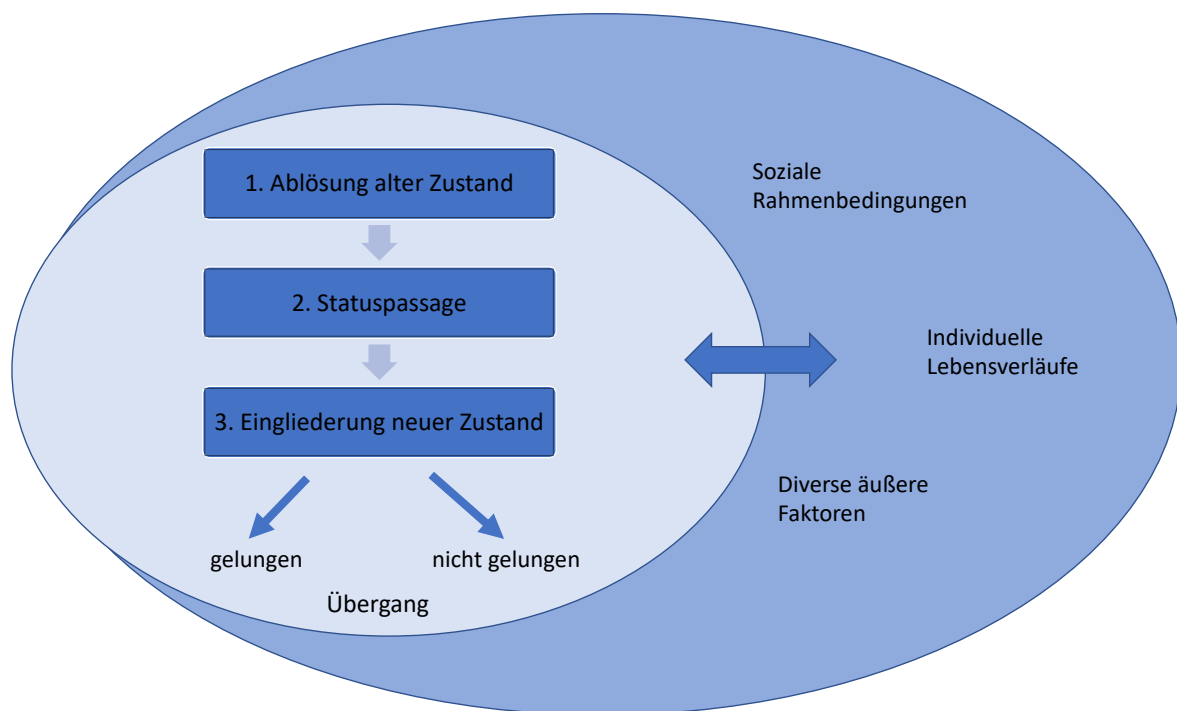


Abbildung 2: Übergänge nach Glaser und Strauss 1971. Eigene Darstellung

Zusammenfassend gehen die angeführten Darstellungen zu Übergängen jeweils von drei wesentlichen Phasen aus, die allesamt mit einer Ablösung des ursprünglichen Zustands beginnen und dann in eine Phase zwischen zwei Phasen übergehen. Der Übergang wird in der dritten Phase mit der Eingliederung in einen neuen Zustand abgeschlossen.

Insbesondere die Berücksichtigung der Statuspassagen ist bei der Untersuchung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft interessant und bildet einen Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit. Dieser Übergang wird

üblicherweise aktiv durch das Subjekt herbeigeführt und lässt einen gewissen Gestaltungsspielraum des Subjekts vermuten. Die Statuspassage wird hierbei als der Zustand zwischen der Ablösung aus der Mitarbeiterposition und einer gefestigten Rolle als Führungskraft betrachtet.

Die hier vorliegende Studie lässt sich in der subjektorientierten Übergangsforschung verorten, von deren Ansätzen vor allem die Perspektive der sozial- und entwicklungspsychologischen Transitionsforschung aufgegriffen wird. Dabei wird die Wechselseitigkeit von institutionalisiertem Lebenslauf und der Entwicklung der Subjekte hinsichtlich ihrer Beständigkeit beziehungsweise Unbeständigkeit berücksichtigt (Welzer 1993; vgl. Wanka et al. 2020, S. 15). Konkret geht es um die Frage, über welche Voraussetzungen zur Bewältigung eines Übergangs die Subjekte verfügen und welche Kompetenzen zur Gestaltung eines Übergangs nötig sind, welche Lernprozesse mit der Übergangsgestaltung einhergehen und wie die Subjekte dabei unterstützt werden können (vgl. Stauber/Pohl/Walther 2007, S. 10). Dabei sind vor allem die Bewertung und die Sichtweise der Subjekte von Bedeutung.

Neben der subjektiven Gestaltung des Übergangs wird in der vorliegenden Arbeit auch das Entstehen dieses Übergangs berücksichtigt und dabei eruiert, wie die Übernahme der Führungsposition zustande kam.

In der vorliegenden Studie sollen aber auch weitergehende Überlegungen zu den Statuspassagen Berücksichtigung finden, die auf den Ausführungen von Welzer basieren. Welzer stellt eine differenziertere Sichtweise auf den Übergangsprozess dar, die sich an dem aus der Sozialpsychologie stammenden Transitionskonzept orientiert (vgl. Schmidt-Lauff/von Felden 2015, S. 14). Dabei nimmt er die Ausführungen von Glaser und Strauss auf und attestiert den Statuspassagen, also den Übergangsphasen im Übergang eine starke Beweglichkeit. Welzers Transitionsbegriff fokussiert damit vor allem auf die Dynamik, die mit den Veränderungen einhergeht. Nach Welzer bewegen sich die Subjekte innerhalb vieler Statuspassagen. Sie werden mit vielen Veränderungen konfrontiert, die im individuellen Lebenslauf auftreten. Gleichzeitig wird eine starke Bereitschaft der Subjekte vorausgesetzt, diese Veränderungen zu bewältigen (vgl. Welzer 1993, S. 25). Ein Status, so Welzer, ist kein Zustand, in dem man lange

verweilt. Damit weist Welzer auf die starke Dynamik im Übergang hin, die es zu gestalten und zu bewältigen gilt (vgl. Welzer 1993, S. 25).

Welzers Überlegungen erweitern den Blick auf die Statuspassagen, die als Möglichkeitsräume beschrieben werden, also gestaltet werden können. Zudem beschreibt er die Charakteristika dieser Phase, die insbesondere durch Dynamik geprägt sind und damit neben der Möglichkeit auch eine Notwendigkeit der Gestaltung mit sich bringen. Daher sind für den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft insbesondere die Gestaltungsmöglichkeiten und der tatsächliche Gestaltungsraum von Interesse. Die Fragen, wie das Subjekt mit diesem Übergang im Übergang umgeht, welche Freiräume, aber auch Begrenzungen das Subjekt erlebt und welche Herausforderungen sich daraus ergeben, werden in dieser Arbeit betrachtet. Weiterhin ist für die vorliegende Arbeit von Interesse, inwiefern die Befragten diese Herausforderungen gelöst haben und welche Lernprozesse mit dieser Phase einhergehen.

Orientiert man sich an Welzers Ausführungen, bedeutet dies, dass ein Subjekt im Verlauf seines Lebens häufig mit Veränderungen konfrontiert wird, und diese Veränderungen gestaltet und damit immer wieder neue Transitionen durchläuft. Transitionen sind dynamische Prozesse, die gelingen oder auch misslingen können. In letzterem Fall kann das Subjekt einen Prozess der Destabilisierung durchlaufen (vgl. Welzer 1993, S. 37): „Übergänger sehen sich nicht notwendig mit strukturierten Anpassungsvorgaben konfrontiert, sondern mit einem diffusen Anforderungsbündel; das Übergangsgeschehen selbst kann in transitorische Kontexte eingebettet sein“ (Welzer 1993, S. 36).

Welzer beschreibt die Transition als sozialen Prozess, der auch biografische Wandlungsprozesse beinhaltet. Das Subjekt verändert sich innerhalb seiner sozialen Rahmung; aber auch das soziale Umfeld, in dem sich das Subjekt befindet, verändert sich (vgl. Welzer 1993, S. 284): „Transitionen bezeichnen demnach sozial prozessierte, verdichtete und akzelerierte Phasen in einem in permanentem Wandel befindlichen Lebenslauf“ (Welzer 1993, S. 37).

Ebenso definiert auch Kutscha Übergänge in einer Abhängigkeit von gesellschaftlicher Interaktion und weist auf ein mögliches Misslingen der Übergänge hin: „Sie markieren Brüche, die es zu überbrücken gilt, sie sind das Nadelöhr für gesellschaftlichen Erfolg, aber auch Stationen des Scheiterns und Misserfolgs“ (Kutscha 1991, S. 113). Ob der Verlauf eines Übergangs erfolgreich ist oder

misslingt, hängt von der Einschätzung des Subjekts in Abwägung zu den vorherrschenden gesellschaftlichen Erwartungen ab. Hinsichtlich der Thematisierung von Übergängen durch das Subjekt weisen von Felden und Schmidt-Lauff darauf hin, dass sich ein Subjekt häufig erst im Nachhinein der Tatsache bewusst wird, dass ein Übergang stattgefunden hat, und eine Zuschreibung von Erfolg und Misserfolg somit erst nachträglich möglich ist (vgl. Schmidt-Lauff/von Felden 2015, S. 11). Das heißt, ein Übergang wird in der Regel von Subjekten retrospektiv betrachtet und unter Berücksichtigung der eigenen als auch gesellschaftlichen Anforderungen und Maßstäbe bewertet.

Die vorliegende Arbeit schließt an die Ausführungen von Welzer an, da dieser die Parallelität des Einflusses mehrerer Faktoren auf das Übergangsgeschehen berücksichtigt und das Subjekt in den Mittelpunkt rückt. So ist zunächst das Subjekt im Kontext der Übergangsbewältigung zu betrachten. Einfluss haben darüber hinaus – vor allem im Hinblick auf den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft – auch individuelle Bewältigungsstrategien, individuelle Handlungen sowie gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die eine Grundlage für das individuelle Handeln darstellen (vgl. Welzer 1993, S. 37). Das Gelingen eines Übergangs ist abhängig von der individuellen Situationsdeutung und den damit einhergehenden Veränderungen (vgl. Welzer 1993, S. 294).

Darüber hinaus lassen sich Welzers Darstellungen auch auf den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft übertragen. So ist zunächst das Subjekt zu betrachten, das sich in einem permanenten Anpassungs- und Wandlungsprozess befindet, der einer stetigen Dynamik unterliegt. Die Gestaltung dieses Übergangs hängt wesentlich von der Perspektive und den Handlungen der Subjekte ab, die gleichzeitig durch die Organisation gerahmt und geprägt werden. Die Subjekte im Übergang lassen sich hinsichtlich der Dynamik und der Gestaltung der Statuspassagen aber auch unterstützen und stellen darüber hinaus Anlässe für pädagogisches Handeln dar (vgl. Meuth/Hof/Walther 2014, S. 7). Die Organisation ist in diesem Zusammenhang ein konkreter Handlungsrahmen und Lernort. Dies lässt einerseits den Blick auf den Übergang als Lernanlass zu, impliziert gleichzeitig aber auch die Notwendigkeit, Übergänge stärker zu berücksichtigen und pädagogische Begleitmaßnahmen zu etablieren.

2.1.5 Übergänge als Lernanlässe

Welzer geht in seinem Transitionskonzept, welches eine entwicklungspsychologische Perspektive beinhaltet, davon aus, dass Übergänge parallel verlaufende Prozesse sind, die im Leben eines Subjekts sowohl Stabilisierung als auch Destabilisierung bewirken können. Übergänge oder Transitionen stellen individuelle Entwicklungsprozesse dar, deren Beständigkeit und Unbeständigkeit mit dem Wechselverhältnis zum Außen zusammenhängen (Welzer 1993).

Die Analyse dieser individuellen Entwicklungsprozesse und der damit einhergehenden Gestaltungsprozesse des Übergangs verlief lange Zeit getrennt voneinander (vgl. Hof 2013, S. 407). Mittlerweile gibt es zahlreiche Forschungsaktivitäten zum Thema Lernen in Übergangsprozessen. So betrachtet zum Beispiel Maier-Gutheil Übergänge in der Professionalitätsentwicklung anhand von Längsschnittuntersuchungen (z. B. Maier-Gutheil, 2014, S. 168–184). Andere Studien untersuchen den Zusammenhang zwischen Lernprozessen und Lebensverläufen (z. B. Tedder/Biesta 2009). Solche Betrachtungen eröffnen im Rahmen der Erziehungswissenschaften eine weitere Sichtweise auf Übergänge, da sich Übergänge dementsprechend auch als Lernanlässe auffassen lassen. Den Übergang und seine Gestaltung aus der Perspektive des Subjekts zu betrachten, ist eine logische Konsequenz daraus (z. B. Hof 2014; vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 150).

Der Zusammenhang zwischen Übergängen und den damit einhergehenden Lernprozessen wird auch von Hof deutlich gemacht, indem sie die Notwendigkeit, Lernprozesse und biografische Übergänge bei der Erforschung der Übergangsgestaltung zu berücksichtigen unterstreicht (vgl. Hof 2013, S. 394). Hierbei verweist Hof auch auf den Zusammenhang von Vorerfahrungen und Entscheidungen im Lebenslauf und dem daraus resultierenden individuellen Vorgehen bei der Gestaltung von Übergängen (vgl. Hof 2013, S. 395). In diesem Kontext geht sie auch auf den biografischen Lernprozess ein, der als Verarbeitung von Erfahrungen betrachtet wird und von Vorerfahrungen, individuellen Verhaltens- und Verarbeitungsmustern, aber auch vom Wissen des sozialen Umfelds, in dem man sich bewegt, abhängig ist (vgl. ebd.). Übergänge werden als Auslöser für Lernprozesse, aber auch als Ergebnis von Lernprozessen betrachtet (vgl. Hof 2013,

S. 394). Hierbei wird insgesamt deutlich, dass nicht nur der Übergang selbst von Interesse ist, sondern auch die Auswirkungen des Übergangs auf das Subjekt sowie die individuelle Bewältigung und Gestaltung eines Übergangs.

In Anlehnung an die Betrachtung eines Übergangs als Lernanlass (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 155ff.) wird in der vorliegenden Arbeit der Lernprozess betrachtet, der im Zusammenhang mit dem Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft steht. Hierbei wird das Lernen, als Verarbeitung von Erfahrungen, die mit der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit einhergehen und die reflexive Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten und der arbeitsplatzbezogenen, organisationalen und sozialen Umwelt beinhaltet, aufgefasst (vgl. Mezirow 2003, S. 58f.; vgl. Göhlich/Zirfas 2007, S. 11). Die Verarbeitung entsprechender Erfahrungen manifestiert sich dabei nicht nur in der Veränderung von Selbst- und Weltverständnissen (vgl. ebd.), sondern auch in der Transformation von Handlungspraktiken (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 158ff., die Bridges 2004 zitieren). Entwicklungen in Form von Lernprozessen werden in der vorliegenden Studie insbesondere in der Betrachtung des zeitlichen Verlaufs erhoben.

Um das Feld der Organisationen, in denen der Übergang stattfindet, zu berücksichtigen, wird im folgenden Abschnitt die pädagogische Organisationsforschung und damit das Wechselverhältnis von Subjekt und Organisation im Kontext organisationalen Lernens thematisiert.

2.1.6 Organisationen als Rahmung für Übergänge

Der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft findet im Kontext von Organisationen statt. Die Berücksichtigung der pädagogischen Organisationsforschung, die sich mit dem Thema Lernen in Organisationen und Lernen von Organisationen auseinandersetzt, ist für die vorliegende Studie relevant, da neben der Orientierung an der subjektorientierten Übergangsforschung, die das Umfeld im Übergang berücksichtigt, auch die mit dem Übergang einhergehenden Lernprozesse von Interesse sind. Der für diese Studie wesentliche Gegenstand der Organisationspädagogik ist sowohl das Lernen von Subjekten in Organisationen als auch das Lernen von Organisationen (vgl. Göhlich et al. 2018, S. 9). Demnach ist nicht nur ein Lernen in der Organisation möglich, sondern auch eine lernende Organisation (vgl. ebd.). Die pädagogische

Organisationsforschung etablierte sich im Wesentlichen in den 1980er-Jahren und befasst sich hauptsächlich mit dem Thema des organisationalen Lernens (vgl. Schröder et al. 2016, S. 1). Dabei stehen Fragen der Organisation und Gestaltung organisationaler Lernprozesse (vgl. Schröder et al. 2016, S. 1f.), aber auch deren Bedingungen und das Wechselverhältnis zwischen Organisation und Individuum im Vordergrund (vgl. Kipper 2014, S. 16). Konkret setzt sich die organisationspädagogische Perspektive mit der Frage auseinander, wie Herausforderungen des Verhältnisses zwischen Individuum und Organisation bearbeitet und welche Empfehlungen daraus abgeleitet werden können (vgl. ebd.).

Organisationen bieten somit den Rahmen für Lernprozesse, die es in seiner Wechselseitigkeit zwischen Subjekt und der Umwelt zu betrachten gilt. Versteht sich das Lernen als Prozess der Verarbeitung von Erfahrungen (vgl. Schröder 2018, S. 481), so ist in diesem Zusammenhang vor allem die berufliche Sozialisation von Bedeutung. Das Lernen ist einerseits als Prozess des Subjekts in seiner Interaktion mit der Umwelt und gleichzeitig als Lernprozess der Organisation und der darin agierenden Subjekte zu betrachten. Neben den Lernprozessen der Subjekte wird in der Organisationspädagogik auch das Zusammenwirken der handelnden Subjekte in der Organisation und deren Auswirkungen auf die Organisation betrachtet. So sind Verhaltensmuster oder Denkmuster für das Handeln von Subjekten maßgeblich. Hierbei handelt es sich zum Beispiel um Handlungen, die ein Team oder einzelne Subjekte in eine bestimmte Richtung beeinflussen und zum Handeln in einer bestimmten Art bewegen sollen (vgl. Schröder 2018, S. 481).

Der Einfluss von Erfahrungen auf die Verhaltensweisen von Subjekten wird auch in der beruflichen Sozialisation betrachtet. Heinz definiert berufliche Sozialisation „als Aneignungs- und Veränderungsprozeß von arbeitsbezogenen Fähigkeiten, Kenntnissen, Motiven, Wertorientierungen und sozialen Deutungsmustern“ (Heinz 1995, S. 41), die wiederum durch Handlungen des Subjekts innerhalb der Organisation sichtbar werden. Deshalb schlägt Heinz vor, die berufliche Sozialisation aus zwei Perspektiven zu betrachten: einer Perspektive der Sozialisation für den Beruf, also der Phase der Sozialisation vor dem Eintritt in das Berufsleben und einer Perspektive auf die Sozialisation durch den Beruf als Prozess, der innerhalb der Arbeitstätigkeit stattfindet (vgl. Heinz 1995, S. 41f.). Sozialisation durch den Beruf, auf die sich die vorliegende Studie schwerpunktmäßig bezieht, beinhaltet die Erfahrungen im beruflichen Kontext, die

sich auf die Arbeitsinhalte und die Bedingungen des Unternehmens sowie die Arbeitsergebnisse beziehen. Diese beeinflussen die Persönlichkeit und die Biografie eines Individuums (vgl. Heinz 1995, S. 42). Solche Prägungen vor und auch während des beruflichen Handelns haben zudem Auswirkungen auf die Gestaltung der Interaktionen im beruflichen Kontext. So ist davon auszugehen, dass die berufliche Sozialisation Einfluss auf die Gestaltung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft, aber auch auf das Führungshandeln und die Interaktion mit den Kollegen hat. Auch Lempert postuliert eine Verbindung des Lernens im organisationalen Kontext mit der beruflichen Sozialisation. Er betrachtet die Sozialisation als eine Persönlichkeitsentwicklung, die durch die Interaktion mit anderen Sozialpartnern und der Umwelt erfolgt (vgl. Lempert 2006, S. 413), und beschreibt das Lernen als eine „erfahrungsbedingte Erweiterung des Wissens, Könnens und der Handlungsfähigkeit“ (vgl. Lempert 2006, S. 413).

Sozialisation im Rahmen der Organisation geht stark mit Lernprozessen einher, da diese im beruflichen Kontext in der Auseinandersetzung mit dem sozialen Umfeld stattfindet (vgl. Lempert 2006, S. 413). In der vorliegenden Studie ist davon auszugehen, dass die Gestaltung des Übergangs zur Führungskraft und die damit einhergehenden Lernprozesse sowohl durch die vorangegangene als auch die derzeitige berufliche Sozialisation geprägt sind und eng mit dem Verständnis organisationalen Lernens in Verbindung stehen. So lassen sich in den Interviews beispielsweise Gestaltungsprozesse erkennen, die durch einen organisationalen Austausch oder durch einen Austausch mit Personen außerhalb der Organisation gekennzeichnet sind.

Der Sozialisationsbegriff wird insgesamt von zwei zentralen Fragen bestimmt: Zum einen wird der Prozess der Integration des Individuums in die Gruppe betrachtet, zum anderen die individuelle Entwicklung eines Einzelnen innerhalb einer Gruppe (vgl. Grundmann 2006, S. 19). Somit sind nicht nur die Interaktion und der Lernprozess der angehenden Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern zu berücksichtigen, sondern auch das Verhältnis zu den Personen, die zuvor bereits Führungskräfte waren, da das Subjekt nach Abschluss des Übergangs auf einer hierarchischen Ebene mit diesen Personen steht.

Die Berücksichtigung des Sozialisationsbegriffs auf Übergänge erlaubt es, in der vorliegenden Studie die subjektive Wahrnehmung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft zu erheben und Herausforderungen und

Gestaltungsansätze zu identifizieren, aus denen Empfehlungen für die Begleitung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft abgeleitet werden können.

Zusammenfassend lässt sich ein Bezug zwischen der Übergangsforschung und der pädagogischen Organisationsforschung sowie der beruflichen Sozialisationsforschung herstellen, mit dem sich die Gestaltung von Lern- und Bildungsprozessen in Organisationen analysieren lassen.

Die organisationspädagogische Perspektive verweist dabei auf die Notwendigkeit, die Bewältigungsstrategie des Subjekts in einem institutionellen Umfeld zu betrachten und das Wechselverhältnis von Person und Rahmenbedingungen, also die Übergangsgestaltung des Einzelnen in der Auseinandersetzung mit einer institutionellen Ebene, zu untersuchen.

Im Hinblick auf die Übergangsforschung sind dabei insbesondere Übergänge im Erwerbsleben interessant. So haben sich unter anderem Truschkat und Peters mit dem Übergang innerhalb des Erwerbslebens beschäftigt und dabei am Beispiel eines Beschäftigungstransfers im Kontext der Arbeit die Gestaltung und Begleitung des Übergangs vonseiten der Organisation betrachtet (vgl. Truschkat/Peters 2015, S. 317ff.). Auch Ebbers und Langanka haben mit ihrer Darstellung zu innerbetrieblichen Übergängen die subjektive Übergangsgestaltung innerhalb der innerbetrieblichen Rahmenbedingungen berücksichtigt (vgl. Ebbers/Langanka 2013, S. 708ff.).

2.2 Ausgewählte Theorien der Führung

In diesem Kapitel wird Führung als Thema der Forschung im Kontext eines interdisziplinären Rahmens betrachtet. Ziel des Kapitels ist es, eine Definition des Führungsbegriffs, die für die vorliegende Arbeit genutzt wird, zu erarbeiten. Der folgende Abschnitt bietet einen Überblick über die Entwicklung des Führungsbegriffes, mit der eine sehr unterschiedliche thematische Ausrichtung des Führungsverständnisses einhergeht. Dies umfasst einerseits die personenzentrierte Führungsforschung, die den Fokus einzig auf die Führungsperson legte und das Umfeld unberücksichtigt ließ, bis hin zur aktuellen Führungsforschung, die auf Interaktionen mit dem Umfeld Bezug nimmt. Darauf aufbauend werden ausgewählte

Führungsbegriffe und Veränderungen hinsichtlich des Verständnisses von Führung und entsprechenden Handlungsfeldern dargestellt.

Führung und die damit einhergehenden Forschungsfelder lassen sich aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Der Begriff Führung lässt sich zunächst einmal in die Bereiche der interaktionalen und der strukturellen Führung unterteilen (vgl. Wunderer 1996, S. 387f.). Die strukturelle Führung betrachtet Führung aus einem Blickwinkel, der die Gestaltung der Rahmenbedingungen, also der Organisationskultur und der Unternehmensstrategie, umfasst. Die interaktionale Führung setzt sich mit einer direkten Form der Führung, nämlich der direkten Interaktion zwischen Führendem und Geführtem, auseinander (vgl. Wunderer 1996, S. 387). In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus vornehmlich auf der Thematisierung der interaktionalen Führung, die insbesondere die Interaktion zwischen den Subjekten betrifft. Dies lässt sich vor allem mit dem Vorgehen und dem Forschungsfokus dieser Arbeit erklären, der darauf gerichtet ist, die Sichtweise der Subjekte – die ja den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft selbst erlebt haben – in Erfahrung zu bringen. Die strukturelle Führung kann hierbei jedoch nicht vollständig außer Acht gelassen werden, da der Übergang zur Führungskraft im Kontext einer Organisation erfolgt und durch deren Rahmenbedingungen geprägt ist; allerdings stellt dies nicht den Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung dar.

Neben der grundsätzlichen Betrachtung des Führungsbegriffes erfolgt auch die Auseinandersetzung mit verschiedenen Führungsstilen sowie dem Thema der Führungskräfteentwicklung,⁶ bei dem der Fokus auf der Entwicklung von Verhaltensweisen einer Führungskraft liegt, die einem bestimmten Führungsstil entsprechen.

Führung⁷ wurde in der Form des Eigenschaftsansatzes bereits vor 2000 Jahren betrachtet, sodass es sich um ein etabliertes Forschungsgebiet handelt (vgl. Neuberger 1995, S. 3). Im weiteren Zeitverlauf lässt sich eine Thematisierung der

⁶ Siehe hierzu unter anderem Handbücher wie: von Rosenstiel/Regnet/Domsch (2014): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.

⁷ Eine detaillierte Darstellung zur Geschichte der Führungsforschung findet sich in Neuberger (1995): Führen und geführt werden; oder Blessin/Wick (2017): Führen und Führen lassen.

Führung exemplarisch anhand der Auseinandersetzung mit kirchlichen und militärischen Regeln und Vorgaben, welche steuernde und leitende Charakteristika beinhalten, aber nicht ausschließlich an eine führende Person gebunden sind, belegen (vgl. ebd.). Der Führungsbegriff wird in zahlreichen Disziplinen⁸ definiert und dabei immer aus der Perspektive des jeweiligen Fachgebiets thematisiert und hat sich im Zeitverlauf gewandelt.

Die Führungsforschung des vorigen Jahrhunderts setzte sich vor allem mit den Eigenschaften einer Führungskraft auseinander. Der Fokus dieses Ansatzes liegt auf der Frage nach den idealen Charaktereigenschaften einer „erfolgreichen“ Führungskraft (vgl. Neuberger 1995, S. 61); er lässt sich bis in die 1940er-Jahre verfolgen (vgl. Walenta 2012, S. 497). Die Auseinandersetzung mit dem Thema Führung wurde im deutschsprachigen Raum um 1945 weitestgehend eingestellt (vgl. Schröder 2018, S. 480). Bei der Weiterentwicklung der Eigenschaftsperspektive lässt sich bis in die 1960er-Jahre hinein eine Verschiebung hin zum Verhalten von Führungskräften gegenüber den Geführten erkennen. Für die Betrachtung des Verhaltens von Führungskräften liegt die Frage zugrunde, welches Verhalten Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern zeigen sollten, um „erfolgreich“ in ihrer Rolle als Führungskraft zu sein und das Mitarbeiterverhalten entsprechend der Erreichung der Organisationsziele zu leiten (vgl. Walenta 2012, S. 497).

Bis zur Mitte der 1970er-Jahre waren daher insbesondere drei Ansätze in der Führungsforschung populär: der personenzentrierte Führungsansatz, die Verhaltenstheorien und die darauf basierenden Situationstheorien (vgl. Rieder 2014, S. 148). Diese drei Ansätze werden in den folgenden Abschnitten ausführlich dargestellt.

2.2.1 Die Führungskraft als Person

Maßgeblich beeinflusst durch die Industrialisierung des 19. Jahrhunderts sowie durch den Taylorismus, der den Beginn der Fließbandarbeit prägte⁹

⁸ Exemplarisch die Psychologie, Betriebswirtschaftslehre, Soziologie und Pädagogik (vgl. Meyer 2000, S. 23).

⁹ Im Rahmen des Taylorismus wurde vorwiegend die Frage einer Vereinfachung von Arbeitsabläufen zur Produktionssteigerung untersucht. Hierzu wurden Studien durchgeführt, die eine Aufteilung von Arbeitsschritten und eine Trennung von Kopf- und Handarbeit zum Zweck der Kosteneinsparung zur Folge hatten

(vgl. Rieder 2014, S. 148) und die Produktivität der Mitarbeiter analysierte, wurden im Kontext der Führungsforschung zunehmend auch die Eigenschaften von Führungskräften stärker berücksichtigt. Dieser Blick auf Führungskräfte lässt sich in der sogenannten personenzentrierten Führungstheorie wiederfinden (vgl. Walenta 2012, S. 497). Fokus der personenzentrierten Führungstheorie ist die Frage nach den „perfekten“ Charaktereigenschaften einer erfolgreichen Führungskraft (vgl. Neuberger 1995, S. 61). Dabei liegt der Schwerpunkt vor allem auf der Persönlichkeit der Führungskraft und weniger auf den Geführten oder den äußeren Bedingungen des Führungsgeschehens. Die Beteiligten oder die organisationalen Rahmenbedingungen werden nicht als Einflussfaktoren berücksichtigt (vgl. ebd.). Die Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft erklären nach dieser Sichtweise den Führungserfolg (vgl. Blessin/Wick 2017, S. 44; vgl. Walenta 2012, S. 497). Im Wesentlichen lassen sich zwei Richtungen des personenzentrierten Führungsansatzes ausmachen: die Great Man Theory und der Eigenschaftsansatz (vgl. Rieder 2014, S. 148).

Im Rahmen der Great Man Theorie, die bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts vorherrschte, betrachtete man Führungspersonen als besonders charismatische Persönlichkeiten, die von Geburt an zur Führung auserwählt und befähigt waren. Die Grundlage dieser Betrachtungsweise waren zum Beispiel Führungspersönlichkeiten aus dem politischen oder militärischen Kontext (vgl. Neuberger 1995, S. 62; vgl. Stippler et al. 2010, S. 2; vgl. Rieder 2014, S. 148f.).

Als Ergänzung hierzu begann man im Rahmen der Führungsforschung die Eigenschaften erfolgreicher Führungspersönlichkeiten zu erfassen (vgl. Stippler et al. 2010, S. 2). Beispielsweise befasste man sich mit herausstechenden Führungspersönlichkeiten wie Napoleon oder Königinnen und Königen sowie anderen politischen Anführern (vgl. Neuberger 1995, S. 62). Untersucht wurden Unterschiede zwischen Geführten und Führenden und in diesem Zusammenhang auch Unterschiede zwischen Personen, die eigenständig zur Führungskraft aufgestiegen waren, und Führenden, die diese Position bereits durch ihre gesellschaftliche Zugehörigkeit und damit durch ihre Geburt erhalten

(vgl. Taylor 1913/ Repr. 1995; vgl. Kieser 2019, S. 82ff.). Siehe hierzu auch: Taylor (1913/ Repr. 1995): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung.

hatten (vgl. ebd.). Die hieraus resultierende Eigenschaftstheorie geht davon aus, dass bestimmte Eigenschaften es einer Führungspersönlichkeit ermöglichen, das Handeln der Geführten zu beeinflussen (vgl. Stippler et al. 2010, S. 2; vgl. Rieder 2014, S. 149). Diese Eigenschaften werden in der Eigenschaftstheorie als angeboren, nicht erlernbar, zeitstabil und situationsunabhängig definiert (vgl. Neuberger 1995, S. 63; vgl. Stippler et al. 2010, S. 2). Das bekannteste Überblickswerk zu Führungseigenschaften wurde 1948 von Ralph Stogdill verfasst. Aus den Ergebnissen zahlreicher Studien arbeitete Stogdill heraus, dass zu einer Steigerung des Führungserfolgs nicht nur die fünf bestehenden Führungsmerkmale Befähigung, Leistung, Verantwortlichkeit, Partizipation und Status notwendig seien, sondern auch situationsbezogene Aspekte (vgl. Stogdill 1948, S. 64f.) Stogdill erweiterte die bisherige Aufzählung an Merkmalen daher noch um einen situationsbezogenen Zusammenhang, wonach Führungserfolg auch von der Anwendung einer Eigenschaft der Führungskraft in einer speziellen Situation abhängt (vgl. ebd.). Die von Stogdill untersuchten Führungseigenschaften werden jeweils mit einer beispielhaften Kennzeichnung in der folgenden Tabelle dargestellt.

Merkmale	Kennzeichnung (beispielhaft)
Befähigung	Intelligenz, Ausdrucksvermögen, Beurteilungsvermögen
Leistung	Wissen, sportliche Leistungsfähigkeit
Verantwortlichkeit	Selbstsicherheit, Beharrlichkeit, Zuverlässigkeit
Partizipation	Soziale Aktivität, Kooperationsverhalten
Status	Sozialökonomische Position oder Popularität

Abbildung 3: Führungsmerkmale nach Stogdill 1948, S. 64

Nach Auswertung weiterer Studien erweiterte Stogdill im Jahr 1974 die Liste der Führungsmerkmale von fünf auf 43 (vgl. Stogdill 1974, S. 74f.). Dabei lässt sich erkennen, dass beispielsweise der positive Einfluss des sozialen Status, von Selbstvertrauen oder Kontaktfreudigkeit auf die Führungsmerkmale in Studien nach

1948 häufiger genannt werden (vgl. ebd.). Der Faktor Intelligenz wurde über den Zeitverlauf auf gleichbleibendem Niveau benannt (vgl. ebd.).

Allgemein kritisch wird am Eigenschaftsansatz die mangelnde Hinterfragung der Auswirkungen von Eigenschaften einer Führungsperson auf die Einflussnahme der Verhaltensweisen einer anderen Person gesehen (vgl. Neuberger 1995, S. 63). Weiterhin bezieht sich die Kritik an dieser Perspektive auf die Unmöglichkeit, alle Eigenschaften einer Führungskraft zu erfassen und zu definieren sowie die zum Teil sehr unterschiedlichen Erhebungsmethoden der berücksichtigten Studien (vgl. Neuberger 1995, S. 65f.; vgl. Blessin/Wick 2017, S. 54f.).

Mit der Erkenntnis, dass die Führungsqualität nicht nur an den Eigenschaften einer Führungskraft zu erkennen ist, erweiterte sich der Blickwinkel innerhalb der Führungsforschung auf das Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern und fand nun in Studien in den 1960er-Jahren zum ersten Mal in der Führungsforschung Berücksichtigung (vgl. Blessin/Wick 2017, S. 89). Diese verhaltensorientierte Führungsforschung wird im folgenden Abschnitt näher thematisiert.

2.2.2 Das Verhalten der Führungskraft

Die verhaltensorientierte Führungsforschung basiert auf der Führungsstilforschung der 1940er-Jahre, die an der Ohio State University und der University of Michigan durchgeführt wurde (vgl. Stippler et al. 2010, S. 4; vgl. Rieder 2014, S. 153). Die interdisziplinär angelegten Studien zur Erfassung des Führungsverhaltens haben unter anderem Stogdill (vgl. Blessin/Wick 2017, S. 108), Hemphill, Seigel und Westie geprägt (vgl. Stogdill 1974, S. 136). Im Fokus dieser Studien steht insbesondere das Verhalten einer Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern (vgl. Stippler et al. 2010, S. 4), das durch den „Leader Behavior Description Questionnaire“ erhoben und im Rahmen der Studien entwickelt wurde (vgl. Stogdill 1974, S. 136ff.). Mittels des Fragebogens wurden Mitarbeitende zum Führungsverhalten der eigenen Führungskräfte befragt und durch Stogdill Ableitungen zu typischen Verhaltensweisen von Führungskräften getroffen (vgl. Stippler et al. 2010, S. 5). Die Ergebnisse der Studie zeigen eine Zweidimensionalität des Führungsverhaltens (vgl. Stogdill 1974, S. 136ff.). Diese Zweidimensionalität gliedert sich in eine Aufgaben- und Leistungsorientierung sowie

eine Mitarbeiter- und Beziehungsorientierung, welche beide in einer Wechselwirkung stehen (vgl. Stogdill 1974, S. 137).

Die aus dieser Unterteilung resultierenden Ergebnisse bilden die Basis für die theoretischen Überlegungen zu dem Verhaltensgitter „managerial grid“ für Führungskräfte von Blake und Mouton (vgl. ebd.). In dem Verhaltensgitter wird deutlich, dass Führungskräfte unterschiedliche Verhaltensweisen typischerweise situativ anwenden, um einen möglichst hohen Führungserfolg zu erzielen (vgl. Stippler et al. 2010, S. 4). Unterschieden wird zwischen einem aufgabenorientierten Führungsverhalten, bei dem strukturelle Bedingungen die Vorgabe bilden, und einem beziehungsorientierten Führungsverhalten, bei dem die Beziehung der Gruppenmitglieder im Mittelpunkt steht (vgl. Blake et al. 1987, S. 2016). Das Verhaltensgitter „managerial grid“ ermöglicht die Darstellung relevanter Führungsstile (vgl. Blake et al. 1987, S. 2015), durch das sich fünf wesentliche Verhaltensmuster identifizieren lassen (vgl. ebd., S. 2020). Das idealtypische Führungsverhalten stellt das Teamkonzept dar; dieses zeichnet sich durch ein hohes Maß an sowohl Mitarbeiterorientierung als auch an Aufgabenorientierung aus. Im Arbeitsgeschehen lässt sich dies durch eine hohe Arbeitsleistung der Mitarbeiter darstellen, bei gleichzeitiger starker Identifikation mit den Zielen, sowohl durch Führungskräfte als auch Mitarbeitende (vgl. ebd.).

Kritik an dieser Erhebung zur Entwicklung des Verhaltensgitters bezog sich vor allem auf die fehlende empirische Grundlage sowie die mangelnde Berücksichtigung von Verhaltensweisen in speziellen Führungssituationen und damit die geringe Sorgfalt beim methodischen Vorgehen (vgl. Neuberger 1995, S. 189f.; vgl. Rieder 2014, S. 154).

Im Rahmen der weiteren Betrachtung des zweidimensionalen Führungsgeschehens und der daraus resultierenden Erkenntnisse wurde der Fokus der Führungsforschung zunehmend auf den situativen Kontext des Führungsgeschehens gerichtet. Von der Frage, welches Verhalten erfolgversprechend sei, verlagerte sich der Schwerpunkt des Interesses auf die Frage, welches Verhalten in welcher Situation angemessen ist. Dieser neue Blickwinkel wird durch Situationstheorien abgedeckt und im folgenden Kapitel dargelegt.

2.2.3 Situationen im Führungsgeschehen

Die Situationstheorie verlagert den Fokus der Führungsforschung von einer Person auf die Situation und stellt diese in den Vordergrund. Führungserfolg ist damit abhängig vom Kontext der Führung. Unter anderem die Kontingenztheorie lässt sich den Situationstheorien zuordnen.

Ein bekannter Vertreter der Kontingenztheorie ist etwa Fiedler, der einen Bezug zu äußeren Bedingungen und dem Führungsverhalten herstellte (vgl. Csoka/Fiedler 1972, S. 396). Im Jahre 1967 entwickelte Fiedler die Kontingenztheorie, die sich mit dem Zusammenspiel von Persönlichkeitseigenschaften und der Beziehung des Führenden zu den Geführten befasst (vgl. Blessin/Wick 2017, S. 128ff.). Fiedler geht davon aus, dass die Führung maßgeblich von der Motivation des Führenden und den organisationalen Rahmenbedingungen beeinflusst wird (vgl. Csoka/Fiedler 1972, S. 396). Dabei identifiziert er zwei zentrale Faktoren, die den Führungsstil charakterisieren: die aufgabenorientierte Führung und die beziehungsorientierte Führung (vgl. Csoka/Fiedler 1972, S. 396). Mittels eines Fragebogens ließ Fiedler Befragungen durchführen, in denen Personen Angaben zu Mitmenschen ihres Arbeitsumfelds und deren Arbeitstätigkeiten sowie zu Charaktereigenschaften von Personen, mit denen die Zusammenarbeit schwierig war, machten. Hieraus ermittelte Fiedler eine Gruppe von Werten, die entweder auf eine hohe Aufgabenorientierung oder auf eine hohe Beziehungsorientierung der Befragten schließen lässt (vgl. ebd., S. 397). Um einen möglichst hohen Führungserfolg zu erzielen, schlägt Fiedler daher vor, dass entweder die Führenden sich der Situation anpassen sollten oder die Situation an den Führungsstil der Führenden angepasst werden sollte (vgl. ebd., S. 396). Der Handlungsrahmen der Führenden ist dabei durch die Beziehung von den Führenden und den Geführten, der Aufgabenstruktur – die sich durch eine klare Strukturierung der Aufgaben auszeichnen sollte – sowie der Machtposition der Führenden, da sich die Möglichkeit einer Bestrafung oder Belohnung der Mitarbeiter auf den Führungserfolg auswirke, geprägt (vgl. Csoka/Fiedler 1972, S. 397f.). Fiedlers Darstellungen basieren unter anderem auf der zentralen Annahme, dass Führungsstile nicht auf Verhaltensweisen, sondern auf der individuellen Wahrnehmung der Führenden basieren (vgl. Blessin/Wick 2017, S. 130).

Weitere Vertreter der Situationstheorie wie Hersey und Blanchard haben die Theorien Fiedlers weiterentwickelt und sich vor allem mit dem Verhalten von Führungskräften als Reaktion auf eine Situation auseinandergesetzt. Diese Reaktion ist abhängig vom Reifegrad der Geführten (vgl. Csoka/Fiedler 1972, S. 396ff.). Die Autoren definieren Führung folgendermaßen:

„[...] leadership occurs whenever one person attempts to influence the behavior of an individual or group, regardless of the reason. It may be for one's own goals or for the goals of others, and these goals may or may not be congruent with those of the organization”
(Hersey et al. 2013, S. 4).

Demnach steht das Verhalten der Führenden gegenüber den Geführten nicht zwingend im Einklang mit den Organisationszielen. Relevant ist an dieser Stelle, dass die Einflussnahme auf das Verhalten der Geführten berücksichtigt wird und zusätzlich – wie auch bei Fiedler – weitere Aspekte einbezogen werden. Hersey und Blanchard beachten den Faktor der persönlichen Reife der Geführten explizit als Bestandteil des Wirkungsfaktors der Führung:

„Situational leadership is based on an interplay among (1) the amount of guidance and direction (task behavior) a leader gives, (2) the amount of socioemotional support (relationship behavior) a leader provides, and (3) the readiness level that followers exhibit in performing a specific task, function or objective“
(Hersey/Blanchard 1988, S. 170).

In dieser Definition von situativer Führung werden die Aufgabenorientierung und die Beziehungsorientierung, aber auch das Verhalten des Führenden und dessen Bereitschaft zur Zielerreichung berücksichtigt (vgl. ebd., S. 171). Die Aufgabenorientierung umfasst die exakte Delegation der Aufgaben durch die Führenden an die Geführten. Führende, deren Verhalten schwerpunktmäßig auf der Beziehungsorientierung liegt, zeichnen sich durch einen guten Kontakt zu den Geführten aus (vgl. ebd., S. 172). Je höher der Reifegrad des Geführten, desto weniger Vorgaben oder Anweisungen muss die Führungskraft machen. Der

Reifegrad der Geführten ist somit ausschlaggebend für die unterschiedliche Gewichtung von Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung (vgl. Hersey/Blanchard 1988, S. 177ff.).

Die folgende Grafik stellt die unterschiedlichen Führungsstile im Kontext des Reifegrads der Mitarbeiter dar. Die Darstellungsform wurde gewählt, da die verschiedenen farblichen Abstufungen die Unterschiede deutlicher kennzeichnen und eine strukturiertere Darstellung bieten als das Original von Hersey und Blanchard.

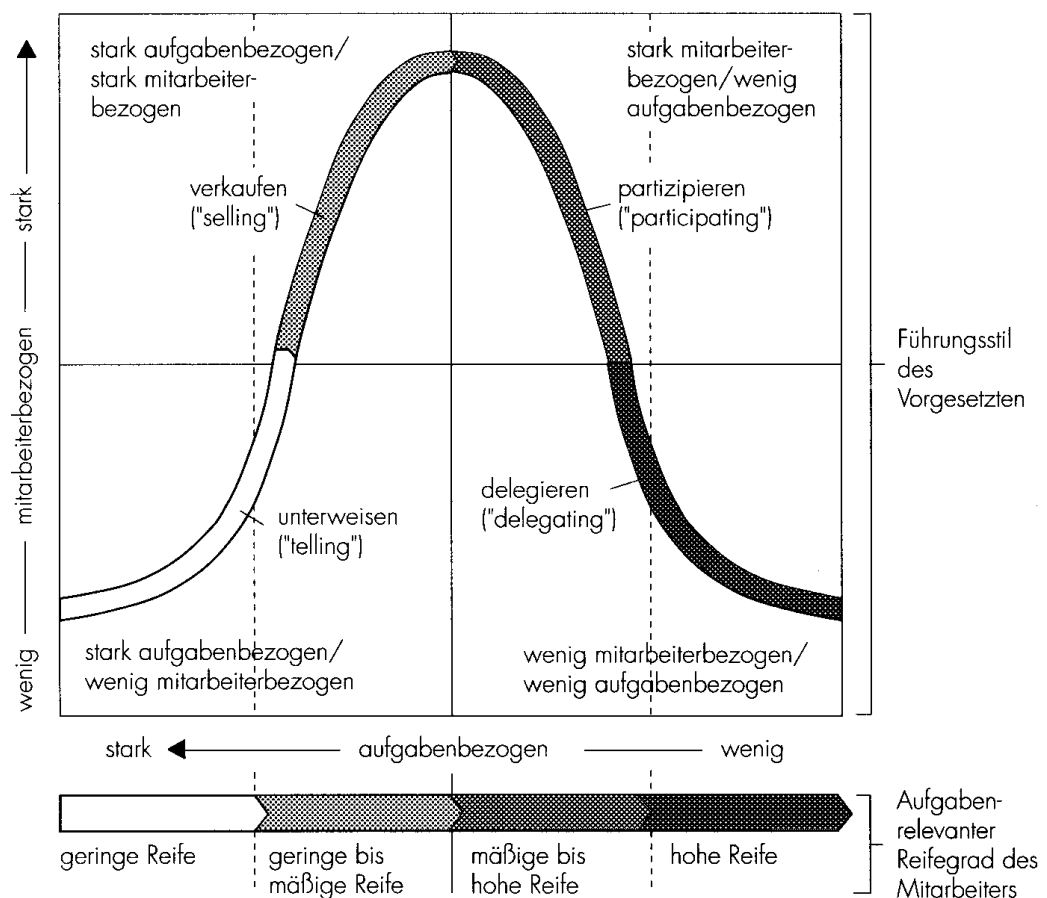


Abbildung 4: Führungsverhalten nach Hersey und Blanchard (von Rosenstiel 2014, S. 16)

Die Abbildung zeigt den Reifegrad der Geführten in unterschiedlichen Graustufen: von gering (weiß) über mittel (hellgrau, dunkelgrau) bis hoch (schwarz). Die Führungsstile der Führenden werden als mitarbeiterbezogener Führungsstil (senkrecht) und als beziehungsorientierter Führungsstil (waagrecht) dargestellt. Der Führungsstil „telling“ im Schaubild links unten wird bei niedriger Reife des Geführten angewandt. Dieser ist durch eine hohe Aufgabenorientierung und

kleinteilige Delegation der Aufgaben gekennzeichnet (vgl. Hersey/Blanchard 1988, S. 173 und S. 177f.). Konkret bedeutet dies, den Geführten zu erläutern, was sie zu tun haben und wo beziehungsweise wie sie die Aufgaben ausführen sollen (vgl. ebd.). In der Abbildung ist links oben das Führungsverhalten gegenüber Geführten, die eine höhere Reifestufe erreicht haben, dargestellt. Der hier angewandte Führungsstil wird mit dem Schlagwort „selling“ beschrieben. Hier sollte eine Mischung aus dem aufgaben- und dem beziehungsorientierten Führungsstil angewendet werden, sodass der geführten Person die Notwendigkeit der Erledigung der Aufgaben „verkauft“ wird (vgl. Hersey/Blanchard 1988, S. 178). Bei zunehmender Reife der geführten Person (in der Abbildung rechts oben) wird eine Reduzierung der Aufgabenorientierung und eine Steigerung der Beziehungsorientierung empfohlen. Die geführten Personen sollen an Entscheidungen beteiligt werden, weshalb der Führungsstil daher als „participating“ beschrieben wird (vgl. ebd., S. 178f.). Unten rechts ist ein hoher Reifegrad der geführten Personen abgebildet, welcher mit dem Führungsstil „delegating“ einhergeht (vgl. Hersey/Blanchard 1988, S. 179). Bei diesem Reifegrad sind eine geringe Mitarbeiterorientierung, die Übertragung von Verantwortung und eine geringe Aufgabenorientierung vorgesehen (vgl. ebd.).

An den Führungstheorien der Eigenschaftsansätze und der Situationsansätze wurde zunehmend Kritik laut. Einerseits wurde den Vertretern ein einseitiges Vorgehen und andererseits eine schwere Übertragbarkeit auf die Praxis vorgeworfen (vgl. Blessin/Wick 2017, S. 153). Diese Kritik resultierte schlussendlich in der Entwicklung einer Führungstheorie, die sich den konstruktivistischen Theorien zuordnen lassen (vgl. Blessin/Wick 2017, S. 153). Diese werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

2.2.4 Neuere Führungstheorien

In den 1980er-Jahren wurde die Betrachtung des Führungsgeschehens anhand der Führungspersönlichkeit und der Führungssituation um weitere Komponenten erweitert. Berücksichtigt wurden nunmehr auch die Interaktionen zwischen Führenden, Geführten, Kunden und weiteren Interaktionspartnern. Der Führungskontext wird somit als System mit unterschiedlich zusammenhängenden Akteuren betrachtet. Dabei wird vor allem die systemische Führung, die an die

Überlegungen zur Selbstorganisation sozialer Systeme von Luhmann¹⁰ anknüpft, relevant (vgl. Lang/Rybnikova 2014, S. 263; vgl. Pinnow 2012, S. 162). Der Führungskontext als soziales System wird damit so komplex, dass eine direkte Einflussnahme von Führenden auf Geführte angezweifelt werden kann. Die ursprünglich einfachen Wirkungszusammenhänge des Handelns der Führenden auf das Handeln der Geführten reichen damit nicht mehr aus, um Interaktionen des Führungsgeschehens nachzuvollziehen (vgl. Lang/Rybnikova 2014, S. 263). Die Führungskraft wird zwar weiterhin als Wirkungsfaktor für die Mitarbeiter betrachtet, aber nicht als alleiniger. Damit wird die Rolle der Führungskraft im Vergleich zu den bisherigen Betrachtungen im Kontext der Führungsforschung stark eingeschränkt (vgl. Lang/Rybnikova 2014, S. 263).

Der Fokus auf das Führungsgeschehen wird in dem systemischen Ansatz auch um die Einflussnahme weiterer Beteiligter, wie zum Beispiel Kunden, erweitert. Organisationen werden als komplexe Systeme definiert, die durch ein komplexes Netzwerk aus Handlungen, Reaktionen und Auswirkungen auf Handlungen charakterisiert sind (vgl. ebd.). Dem Einfluss der Führenden wird damit eine geringere Relevanz zugeschrieben, da sie nur als Teil des großen Systems betrachtet werden. Führungskräfte können keine vollständige Steuerung der Mitarbeiter bewirken, da sie selbst Teil des Systems und der Strukturen innerhalb einer Organisation sind (vgl. Lang/Rybnikova 2014, S. 263; vgl. Pinnow 2012, S. 163f.). Auch wird die Führung durch organisationale Richtlinien und Regelungen beeinflusst, da dies teilweise stärkere Auswirkungen auf das Verhalten der Geführten hat, als die direkte Führung durch die Führenden (vgl. ebd.). Im systemischen Ansatz werden gezielt die Kommunikation und die Erwartungen der Beteiligten betrachtet, und die Selbstorganisation der Beteiligten wird gefördert (vgl. Pinnow 2012, S. 162f.).

In zeitlicher Nähe zum systemischen Ansatz entwickelte sich Anfang der 1990er-Jahre der Ansatz der symbolischen Führung. Unter anderem durch Neuberger geprägt, wird dieser Ansatz als Zusammenführung der bisherigen Perspektiven – personenorientierter, verhaltensorientierter und

¹⁰ Siehe hierzu Luhmann (1984). Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main. Suhrkamp.

situationsbezogener Theorien – betrachtet. Bei diesem Ansatz wird sowohl individuelles als auch kollektives (soziales) Verhalten untersucht. Nach Neuberger setzt sich die symbolische Führung aus der symbolisierten und der symbolisierenden Führung zusammen, welche in einem Wechselverhältnis stehen (vgl. Neuberger 1995, S. 250). Neuberger schließt dabei an die Grundannahme des systemischen Ansatzes, dass das Führungsverhalten keine unmittelbaren Auswirkungen auf die Geführten hat, an (vgl. Neuberger 1995, S. 252). Symbolisierte Führung wird von Neuberger als sinnkonstruierte Führung dargestellt, die sich durch feste Wirkungsfaktoren, die nicht zwingend zusätzliches Handeln einer Führungskraft benötigen, um zu wirken, charakterisiert. Das Handeln der Führenden steht demnach in Konkurrenz zu den strukturellen Einflussfaktoren, wie zum Beispiel Organisationsprinzipien, Formularen, organisatorischen Abläufen, Institutionen, Artefakten oder der Größe von Büroräumen, die unter anderem als Statussymbole dienen (vgl. Neuberger 1995, S. 252f.; vgl. Lang/Rybnikova 2014, S. 240; vgl. Blessin/Wick 2017, S. 195). Mithilfe der symbolisierten Führung erfolgt eine aktive Regulierung der Mitarbeiter durch mehrere strukturelle Faktoren, die nicht das direkte Einwirken einer Führungskraft voraussetzen (vgl. ebd.). Bedingung für die Wirksamkeit der symbolisierten Führung ist das Vorhandensein ähnlicher Deutungsmuster bei den Beteiligten, um ein gleiches Verständnis über die Position und Funktion einer Führungskraft zu entwickeln (vgl. Neuberger 1995, S. 253; vgl. Lang/Rybnikova 2014, S. 241; vgl. Blessin/Wick 2017, S. 195). Als Beispiel für die symbolisierte Führung führt Neuberger die „Selbstsymbolisierung“ in Form der räumlichen Bürogröße oder der Wertigkeit der Büroausstattung einer Führungskraft, mit der die Wichtigkeit der Person betont wird, an (vgl. Neuberger 1995, S. 253).

Die symbolisierende Führung charakterisiert sich durch die Interpretation der Symbole. So führt Neuberger als Beispiel an, dass ein wertvoll eingerichtetes Vorstandszimmer auch als Sinnbild von Erfolg interpretiert werden kann und nicht als Verschwendung von Ressourcen gesehen werden muss (vgl. Neuberger 1995, S. 255). Diese Art der Interpretation muss vorliegen, damit eine entsprechende Botschaft transportiert wird. Die Aufgabe der Führenden ist es, diesen Sinn zu vermitteln und bestehende Symbole ihrem Sinn entsprechend darzustellen (vgl. ebd.). Als Beispiel nennt Neuberger die mögliche Absicht, den Sonntag zu einem Arbeitstag zu machen. Die Mitarbeiter sollen dabei entsprechend von der Notwendigkeit überzeugt werden und der Sonntag als traditioneller Ruhetag solle

dann durch die Führenden als „unökonomisches Relikt aus alten Zeiten, das Produktivität mindert und Arbeitsplätze gefährdet“ (Neuberger 1995, S. 255) dargestellt werden und damit die Einführung eines weiteren Arbeitstags legitimiert werden. Neuberger hat mit dem Ansatz der symbolischen Führung eine neue Perspektive in der Führungsforschung etabliert, bei der alle Beteiligten und Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Die Rahmung und Weiterführung dieses Ansatzes lässt sich durch die Berücksichtigung der Interaktion im Führungsgeschehen erkennen. So wird Führung als Interaktion aus Führenden und Geführten betrachtet, die sich im sozialen System der Führung vollzieht. Der Führungskraft wird kein alleiniger Wirkungsmechanismus im Führungsgeschehen zugeschrieben, sondern auch das organisationale Umfeld und die Rahmenbedingungen sowie Artefakte berücksichtigt.

Der Fokus auf die Führung als objektives Handlungsgeschehen wurde erweitert und Führung wird als soziale Konstruktion mit subjektiven Einflüssen betrachtet (vgl. Lang/Rybnikova 2014, S. 252f.). Darüber hinaus wird Führung als Prozess verstanden, der einer Interpretation unterliegt (vgl. ebd.; vgl. Neuberger 1995, S. 255f.).

Kritisiert wird an diesem Ansatz vor allem die Frage, auf welche Weise die Führenden auf die Geführten Einfluss nehmen und damit eine vermeintliche Sinnstiftung für die Geführten bewirken, wie im Beispiel der Sonntagsarbeit deutlich wird (vgl. Lang/Rybnikova 2014, S. 253f.). Darüber hinaus wird beanstandet, dass empirische Belege für die Wirkung von Symbolen in diesem Zusammenhang fehlen (vgl. ebd.). In der Kritik steht auch die offene Fragestellung dieses Ansatzes – zum Beispiel, „inwiefern Führungskräfte in der Lage sind, symbolische Verschiebungen in den Sichtweisen der Mitarbeiter vorzunehmen“ (Lang/Rybnikova 2014, S. 254) – sowie die eher nachrangige Betrachtung der Mitarbeiter, die dadurch zustande kommt, dass der Fokus hauptsächlich auf der Wirkung der Führungskraft und der Vermittlung sinnstiftender Prozesse liegt (vgl. Lang/Rybnikova 2014, S. 254; vgl. Blessin/Wick 2017, S. 196ff.). Der Erfolg einer Führungskraft stellt sich demnach dann ein, wenn es der Führungskraft gelingt, die Geführten dahingehend zu beeinflussen, Maßnahmen und Handlungen als sinnvolles Unternehmensziel anzuerkennen und das Verhalten der Geführten auf die Zielerreichung auszurichten (vgl. Blessin/Wick 2017, S. 47).

Neben Nebergers Ansatz gibt es noch diverse andere Führungstheorien. Die wesentlichen traditionellen Ansätze, die dieser Arbeit zugrunde liegen, wurden jedoch bereits ausgewertet. Im Folgenden werden nun weitere relevante Betrachtungen der moderneren Führungsforschung betrachtet, wie etwa die charismatische und die transformationale Führungsforschung.

2.2.5 Auszüge aus der aktuellen Führungsforschung

Die aktuelle Führungsforschung ist maßgeblich von zwei Perspektiven geprägt: Das Konzept der charismatischen Führung (House 1977; Conger/Kanungo 1987) und die Betrachtungen zum transformationalen Führungsstil aus etwa der gleichen Zeit (Bass 1985).

Der Ansatz der charismatischen Führung basiert auf den Überlegungen zur charismatischen Herrschaft von Max Weber, die für diesen theoretischen Ansatz wiederaufgenommen wurden. Weber beschreibt die Beziehung zwischen Führenden – als Träger des Charismas – und Charismagläubigen, die durch eine hohe Anerkennung der Autorität des Herrschenden geprägt ist (Weber 1947).¹¹ Charismatisch Führende zeichnen sich demnach nicht durch besonderes Können, sondern vor allem durch Charakterzüge, die von den Geführten wahrgenommen und den Führenden zugeschrieben werden, aus (vgl. House 1977, S. 7; vgl. Conger/Kanungo 1987, S. 639). Sie erhalten dadurch Anerkennung, dass man ihnen bestimmte Charakterzüge unterstellt. Das Charisma selbst entzieht sich dabei jeglicher Definition. Die Zuschreibung von Charisma entsteht durch das Zusammenspiel eines komplexen Situationsgefüges, der Charaktereigenschaften des Führenden und der Interpretation der Geführten (vgl. ebd.) Charismatisch Führende zeichnen sich vor allem durch drei wesentliche Charaktermerkmale aus: ausgeprägtes Selbstvertrauen, Dominanz und starke Überzeugungskraft (vgl. House 1977, S. 7).

¹¹ Siehe hierzu: Weber (1947): The theory of social and economic organization, S. 358ff. Hier werden Charaktereigenschaften charismatischer Autoritäten im Kontext kommunaler Organisationen dargestellt.

An dem charismatischen Führungsansatz wird kritisiert, dass die Betrachtung der Charaktereigenschaften von charismatischen Führungskräften stark an den Great-Man-Ansatz erinnert, der den Fokus auf die Person des Führenden legt und die Geführten nur nachrangig als Teil des Führungsgeschehens berücksichtigt (vgl. Walenta 2012, S. 499).

Zeitlich nah beieinander entwickelte sich der charismatische Führungsansatz und die transformationale Führungstheorie nach Bass, die sich gegenseitig stark in ihren Überlegungen beeinflussten (vgl. ebd.). Der transformationale Ansatz integriert die charismatische Führungspersönlichkeit, stellt diese aber nicht mehr als Alleinstellungsmerkmal, sondern als integrativen Bestandteil des Führungsgeschehens dar (vgl. Walenta 2012, S. 500).

Der transformationale Führungsstil wird als Mittel zur Umsetzung von Veränderungen betrachtet, die das Organisationsgeschehen beeinflussen. Die Aufgabe der Führenden besteht in der Synchronisation von Organisationszielen mit denen der Mitarbeiterziele, sowie darin, die Geführten zum Erreichen der Ziele anzuspornen (vgl. Bass 1990, S. 21). Die Ziele der Geführten sollen durch die charismatische Führungskraft mit den Organisationszielen in Einklang gebracht werden. Wie der charismatische Führungsansatz vollzieht sich auch der transformationale Führungsstil auf der emotionalen Ebene.

Zur Erreichung der Ziele im Rahmen der transformationalen Führung werden folgende Faktoren vorausgesetzt:

1. *Idealized influence* (idealisierter Einfluss): Die Führungsperson übt Führung durch ein charismatisches Führungsverhalten aus, das eine Vorbildfunktion des Führenden mit entsprechender Einflussnahme auf die Geführten umfasst. Führende überzeugen mit ihrem charismatischen Führungsverhalten und geben die eigene Begeisterung und Überzeugung zur Erreichung der Organisationsziele an die Geführten weiter (vgl. Antonakis/Avolio/Sivasubramaniam 2003, S. 264).
2. *Inspirational motivation* (inspirierende Motivation): Führende formulieren entsprechende Zukunftsvisionen und motivieren damit die Geführten zur Zielerreichung (vgl. ebd., S. 264f.).

3. *Intellectual stimulation* (intellektuelle Anregung): Führende geben den Geführten die Möglichkeit beziehungsweise regen sie dazu an, über neue innovative Ideen nachzudenken und neue innovative Wege in ihre Arbeitsweise zu integrieren (vgl. ebd., S. 265).
4. *Individualized consideration* (Individualität berücksichtigen): Führende fördern die individuelle Entwicklung der Geführten. Damit wird gleichzeitig ein Beitrag zu einer offenen und wertschätzenden Organisationskultur geleistet (vgl. ebd.).

Insgesamt intendiert die transformationale Führung die Organisationswerte durch die charismatischen Führungskräfte zu vermitteln, um damit Organisationsziele zu transportieren und eine Identifikation der Geführten mit den Organisationszielen zu erreichen. Hierbei wird vor allem die intrinsische Motivation der Geführten angesprochen (vgl. Bass 1990, S. 21; vgl. Antonakis/Avolio/Sivasubramaniam 2003, S. 264f.).

Mit ihrem „full range model of leadership“ führen Bass und Avolio die eben vorgestellten Ansätze der transformationalen Führung fort. Gleichzeitig wird in diesem Modell auch die transaktionale Führung berücksichtigt, die vor allem die extrinsische Motivation der Geführten anspricht (vgl. Bass 1990, S. 22f.; vgl. Antonakis/Avolio/Sivasubramaniam 2003, S. 264f.). Die transaktionale Führung zeichnet sich durch eine klare Kommunikation der Führenden aus: Arbeitsaufträge und Ziele werden präzise und prägnant formuliert. Eingebettet ist der transformationale Führungsstil in das hierarchische Gefüge einer Organisation. Konkret bedeutet dies, dass die Arbeit des transformationalen Führungsstils von der Zielvorgabe der Führenden und der Zielerreichung durch die Geführten bestimmt wird. Arbeitsergebnisse und Leistung werden durch die Organisation und damit durch äußere Anreize wie finanzielle Mittel entlohnt (vgl. ebd.).

Die Identifikation der Ziele erfolgt durch die Identifikation mit der Führungskraft. Führung geschieht eher passiv durch *passives management by exception* und *laissez faire* (vgl. ebd. S. 503). Die Berücksichtigung der Komplexität im Führungsgeschehen, wie zum Beispiel von situativen, transaktionalen oder strategischen Prozessen, organisationalen Anforderungen und Rahmenbedingungen, wie Organisationskultur oder Zugehörigkeit zu einer

Branche, war zunächst nebensächlich und wurde erst im Rahmen der theoretischen Überarbeitung berücksichtigt (vgl. Avolio 2007, S. 27).

Die beschriebenen Auszüge aus der Führungsforschung zeigen, dass sich im Zeitverlauf das Führungsverständnis verändert hat und sich auch die Anforderungen an Führungskräfte entsprechend verändert haben. Dies zeigt sich insbesondere daran, dass es in der Rolle als Führungskraft nicht mehr zwangsläufig um fachliche Expertise, sondern vor allem um das Führen unterschiedlicher Experten geht. Auch der Weg zur Übernahme einer Führungsposition hat sich verändert. So ging man zu Beginn der Führungsforschung davon aus, dass eine Führungskraft in ihre Position hineingeboren wird. Der Forschungsfokus lag auf der Führungspersönlichkeit und der Frage, welche Charaktereigenschaften solche Persönlichkeiten besitzen. Der Blick auf eine wertschätzende Interaktion mit Mitarbeitenden spielte zu diesem Zeitpunkt noch keine Rolle. Im Laufe der Zeit veränderte sich der Blickwinkel auf die Führung und in den Fokus trat weniger die Führungskraft, sondern die Interaktion mit den Mitarbeitern. Die Übernahme einer Führungsposition hat weniger damit zu tun, dass eine Führungsperson in diese Position hineingeboren wird, sondern wird auch durch weitere Möglichkeiten beeinflusst. Eine Führungsposition zu übernehmen ist nunmehr auch durch die eigene Ausbildung und nicht primär durch Übertragung einer Position innerhalb einer Familie möglich. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen hat sich der Fokus auf das Führungsgeschehen von der Person als Führungskraft auf den gesamten Führungskontext ausgeweitet. Diese Änderung lässt sich vor allem dahingehend feststellen, dass die Führung auf Augenhöhe gefordert wird und Mitarbeitende zur Erreichung von Organisationszielen motiviert werden müssen (vgl. Regnet 2014, S. 33). Angesichts dieser Änderungen und der Notwendigkeit der Positionierung und Anerkennung als Führungskraft bedarf es einer entsprechenden Unterstützung der Führungskräfte, die vor allem im Rahmen der Führungskräfteentwicklung erfolgen sollte. Diese wird im folgenden Abschnitt näher betrachtet; im Mittelpunkt der Darstellung stehen ihre Notwendigkeit und ihre Charakteristika.

2.2.6 Führungskräfteentwicklung als Prozess des Kompetenzerwerbs

Führung wird weitestgehend unter dem Gesichtspunkt des erfolgreichen Führungsverhaltens betrachtet. Der Führungserfolg wird festgemacht an Kriterien wie der Leistung – in Form von zum Beispiel erzielten Umsatzzahlen – und gleichzeitig an „Humandimensionen“ wie der Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. von Rosenstiel 2014, S. 5). Der Führungserfolg wird somit durch externe sowie interne Faktoren überprüft. Die Auseinandersetzung mit den Themen Führung und Führungserfolg erfolgt somit normativ. Das Thema Führung wird vor allem in der Psychologie (von Rosenstiel 2014) und der Betriebswirtschaft thematisiert (vgl. Kieser/Ebers 2019, S. 75). In den letzten Jahren werden Führungskräfte zunehmend unter (berufs-)pädagogischen Aspekten betrachtet (Sausele-Bayer 2011; Ehrlich 2020).

Führungskräfteentwicklung basiert unter anderem auf der Berücksichtigung organisationaler Gestaltungsprozesse (vgl. Kieser/Ebers 2019, S. 75). Aus funktionierenden Prozessen wurden Handlungsempfehlungen für Führungskräfte abgeleitet und in Form der Führungskräfteentwicklung zugänglich gemacht (vgl. ebd.). Solche Empfehlungen und Regeln nutzte unter anderem Taylor und optimierte sie für den Erfolg einer Organisation, indem er Arbeitsschritte bis ins kleinste Detail analysierte und entsprechend aufteilen ließ, um schnellere und effektivere Handlungen zu ermöglichen und damit den wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation positiv zu beeinflussen (vgl. ebd., S. 75f.). Die Führungskräfteentwicklung dient demnach vorwiegend der Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs durch die Einflussnahme auf die Verhaltensweisen der Führenden. Für die weitere Darstellung der vorliegenden Studie gilt folgende Definition von Führungskräfteentwicklung:

„Führungskräfteentwicklung ist eine Schlüsselaufgabe der Unternehmensführung, sie ist undelegierbar. Führungskräfteentwicklung umfasst alle Aktivitäten innerhalb und außerhalb eines Unternehmens, die der Vermittlung und Förderung von Fach-, Sozial- und Managementkompetenz, von Wissen, Können und Verhalten von Führungskräften dienen, so dass künftige Herausforderungen bewältigt werden können“ (Han 2005, S. 73).

Die Verantwortung für die Entwicklung von Führungskräften wird demnach als Handlungsfeld der Organisationen und insbesondere von deren Leitung gesehen. Eine Zuordnung dieser Aufgabe zur Organisationsleitung impliziert vor allem die Kontrolle über die Vermittlung entsprechender Normen, Regeln und Strategien, die der Organisation zugrunde liegen. Führungskräfteentwicklung beinhaltet alle Facetten des Führungsverhaltens sowie die erforderlichen Kompetenzen, die zur Bewältigung der Führungsaufgabe als notwendig erachtet werden. Für den weiteren Verlauf dieser Studie sind vor allem die Inhalte der Führungskräfteentwicklung relevant. Die Führungskräfteentwicklung erstreckt sich nach der oben angeführten Definition über einen längeren Zeitraum und kann als Prozess des Lernens oder der Aneignung von Kompetenzen betrachtet werden. Eine solche prozesshafte Betrachtung impliziert vor allem, dass die Zeit einen wesentlichen Faktor bei der Entwicklung von Führungskräften darstellt. Diese prozesshafte Perspektive lässt sich insbesondere mit der dieser Arbeit zugrunde liegenden Definition des Lernens untermauern, bei der die Entwicklung des Subjekts und die Veränderung seines Werte- und Weltverständnisses in einem engen Zusammenhang stehen (vgl. Göhlich/Zirfas 2007, S. 11).

Inhaltlich können aus verschiedenen Studien zu zukünftigen Herausforderungen von Führungskräften, Ableitungen zu Führungskräfteentwicklungsprogrammen getroffen werden. Diese zukünftigen Herausforderungen werden bei der Entwicklung und Durchführung von Führungskräfteentwicklungsprogrammen berücksichtigt werden müssen.

Insbesondere das Feld der internationalen Studien zur Führung wird im Rahmen der Globalisierung stetig umfangreicher. Vor allem die GLOBE-Studie, die sich mit dem Führungsverhalten über alle Kontinente hinweg befasst (Chhokar et al.2013), hat in der internationalen Führungsforschung eine gewisse Popularität erlangt. Die Studie wurde als Forschungsprojekt zum Thema „Global leadership and organisational behaviour and effectiveness“ durchgeführt; hierbei wurde vor allem der Zusammenhang von Führungsverhalten und kulturellem sowie organisationalem Kontext untersucht (vgl. Brodbeck et al. 2016, S. 88). Zudem wurden die Vorstellungen von effektiven Führungskräften kulturübergreifend miteinander verglichen und Gemeinsamkeiten und Gegensätze ermittelt. Die Studie erstreckte sich über zehn Jahre und wurde in 62 Ländern durchgeführt, dabei

wurden ca. 17.000 Führungskräfte aus 950 Unternehmen befragt (Chhokar et al. 2013).

In der GLOBE-Studie wurden einerseits kulturelle Unterschiede hinsichtlich der Erwartungen an effektive Führungskräfte, die insbesondere auf der Verschiedenartigkeit der Werte der unterschiedlichen Kulturen beruhen, identifiziert. Andererseits kann man eine Gemeinsamkeit erkennen, dass in allen Kulturen die charismatischen und teamorientierten Führungskräfte besonders hoch angesehen wurden. Im Rahmen der GLOBE-Studie wurden sechs Führungsdimensionen identifiziert, die der Erhebung globaler Unterschiede und Gemeinsamkeiten dienen: „charismatisch, teamorientiert, partizipativ, humanorientiert, autonomieorientiert sowie defensiv“ (Brodbeck et al. 2016, S. 136). Globale positive Führungsattribute sind zum Beispiel Gerechtigkeit, Weitsicht, Motivation der Mitarbeiter, Dynamik, Kommunikationsfähigkeit, gute Informationsweitergabe, gute Koordinationsfähigkeiten und Intelligenz (vgl. Brodbeck et al. 2016, S. 138).

Eine weitere Studie zu künftigen Anforderungen an Führungskräfte ist die „Think Tank“-Studie - Die Zukunft der Führung“, welche auch die Einschätzung von Subjekten zum Führungsgeschehen berücksichtigt. Im Rahmen dieser Studie wurden 20 Führungskräfte zu ihrer individuellen Sichtweise im Hinblick auf Auswirkungen von sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen auf das Arbeits- und Führungsgeschehen befragt (vgl. Eberhardt/Majkovic 2015, S. 43). Die Antworten der Befragten, die bereits lange Zeit als Führungskraft tätig waren, können eine wertvolle Grundlage für die Ableitung zukünftiger Führungskompetenzen sein, da sich hier die Subjekte, die sich selbst in einer Führungsposition befinden, direkt hierzu äußern können (vgl. ebd.).

Das Tätigkeitsfeld zukünftiger Führungskräfte wird, basierend auf den Ergebnissen der Befragung, vor allem durch das Führen von Vielfalt beschrieben. So werden beispielsweise die Aspekte der Vielfalt von Erwartungen an die Geführten sowie deren berufliche Erfahrungen, die Vielfalt der Altersstruktur sowie die Vielfältigkeit der Herkunft von Geführten thematisiert (vgl. Eberhardt/Majkovic 2015, S. 88). Um diesen Herausforderungen zu begegnen, muss eine Führungskraft mit dieser Vielfalt umgehen und damit einhergehenden Stress entsprechend bewältigen können (vgl. Eberhardt/Majkovic 2015, S. 88).

Neben diesen beiden Studien betrachten DeRue und Wellmann die Entwicklung von Führungskräften anhand verschiedener Faktoren wie der

Bewältigung individueller Herausforderungen, Lernorientierung und Feedback aus psychologischer Perspektive (DeRue/Wellmann 2009). Auf Erfahrung basierende Führungseigenschaften wurden in der Forschung bereits thematisiert, allerdings blieben Aspekte wie etwa die Ausprägungen des Lernerfolgs bei Überforderung bislang unberücksichtigt (vgl. DeRue/Wellmann 2009, S. 869). DeRue und Wellmann greifen in ihren Untersuchungen das bislang wenig berücksichtigte erfahrungsbasierte Lernen im Bereich der Führungskräfteentwicklung auf und weisen auf eine zunehmende Relevanz der Bewältigung von herausfordernden, aber nicht überfordernden Situationen im Führungsgeschehen hin (vgl. ebd.). Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass neben den formalen Angeboten der Führungskräfteentwicklung auch das Erfahrungslernen von Führungskräften im direkten Arbeitsprozess berücksichtigt werden sollte (DeRue/Wellmann 2009).

Ein wesentlicher Fokus der bisherigen Forschung zu Führungskräfteentwicklung liegt vor allem auf einzelnen methodischen Ansätzen der Führungskräfteentwicklung (vgl. Hrivnak/Reichard/Riggio 2009, S. 459) und weist insbesondere im Bereich der Kompetenzentwicklung auf einen hohen Forschungsbedarf bezüglich der Führungskräfte hin (vgl. Ehrlich 2020, S. 3). Dies gilt insbesondere aus der Perspektive der Erziehungswissenschaften, da eine Unterstützung der Lernprozesse am Arbeitsplatz noch wenig berücksichtigt wurde (vgl. ebd.).

Dieser Aspekt wird insbesondere von Ehrlich bearbeitet. Ehrlich stellt vor allem informelle Prozesse der Kompetenzentwicklung in der Führungskräfteentwicklung in den Mittelpunkt (Ehrlich 2020) und betrachtet die Kompetenzentwicklung der Führungskraft aus einer betriebspädagogischen Perspektive. Indem Ehrlich das Subjekt und dessen Entwicklung berücksichtigt, ergänzt sie die bisherige überwiegend betriebswirtschaftliche und methodische Sichtweise auf Führungskräfteentwicklung (vgl. Ehrlich 2020, S. 5).

Die vorliegende Studie greift diese Ausführungen von Ehrlich auf und richtet die Perspektive auf das Subjekt und dessen Sichtweise und Bedürfnisse, um damit eine Erweiterung des bisherigen Fokus auf die Führungskräfteentwicklung vorzunehmen (siehe u.a. Kieser/Ebers 2019). Die bestehenden Erkenntnisse zu Führungskräfteentwicklungsprogrammen sollen vor allem durch die Einschätzungen der Subjekte erweitert werden, die den Übergang vom Mitarbeiter

zur Führungskraft erlebt und gestaltet haben. Ableitungen zur Übergangsgestaltung sollen demnach aus einer reflexiven Auseinandersetzung der Führungskräfte mit ihrem Übergang getroffen werden.

Auch die Ergebnisse der GLOBE-Studie (Chhokar et al. 2013) bieten Ansatzpunkte für die vorliegende Arbeit, da im Rahmen der Befragung der Führungskräfte eine Selbsteinschätzung der eigenen Führungsfähigkeiten erfolgen sollte, die auch mit den globalen Führungsattributen abgeglichen werden können und Hinweise auf Abweichungen und Übereinstimmungen liefern können. Auch die Studie „Think Tank‘ - Die Zukunft der Führung“ (Eberhardt/Majkovic 2015) ist zu berücksichtigen, da sie sich vor allem mit der Thematik der Interaktion im Führungskontext auseinandersetzt, zu der die Führenden selbst befragt werden, sodass sie den Fokus auf sich selbst als Subjekt richten und dadurch deren eigene Sichtweise auf die sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen des Arbeits- und Führungsgeschehen erhoben werden können.

2.2.7 Eine Präzisierung des Führungsbegriffs

Ausgehend von der oben beschriebenen Führungsforschung und der oben formulierten Fragestellung, mit deren Hilfe auch äußere Rahmenbedingungen des Führungsgeschehens berücksichtigt werden sollen, wird für die vorliegende Studie die folgende Perspektive auf das Führungsgeschehen zugrunde gelegt:

Zunächst wird wie dargelegt ein Fokus auf die interaktionale Führung und damit die direkte Interaktion von Führenden und Geführten gelegt (vgl. Wunderer 1996, S. 387f.). Das bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die strukturelle Führung als Rahmung des Führungsgeschehens betrachtet wird, da für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit vor allem das Erleben der führenden Subjekte im Kontext der Interaktion mit dem Umfeld von Interesse ist (vgl. ebd.).

Weiterhin wird Führung in Anlehnung an die Ausführungen zur systemischen Führung betrachtet, die den Führungskontext als wechselseitige Interaktion zwischen diversen Faktoren darstellt, die in einem komplexen System miteinander verbunden sind (vgl. Pinnow 2012, S. 162). Dies bedeutet auch, dass die Geführten, Geschäftspartner, Kollegen oder Kunden als Wirkfaktoren dieses Systems zu berücksichtigen sind. Vor allem vor dem Hintergrund der individuellen Einschätzung des Führungsgeschehen, dass sich aus der Interaktion mit den Beteiligten und der

Führungskräfte ergibt. Die Frage des Umgangs durch die Führungskräfte, macht diese Sichtweise auf den Führungskontext als vielschichtiges System relevant.

Die Auswirkungen des Führungshandelns berücksichtigt beispielsweise Neuberger mit der symbolischen Führung und betrachtet dabei sowohl individuelles als auch kollektives Verhalten im Führungsgeschehen. Führung wird damit als ein komplexes Konstrukt mit wechselseitiger Wirkung angesehen (vgl. Neuberger 1995, S. 250ff.). Neuberger schreibt insbesondere äußeren Bedingungen, etwa organisationalen Normen und Regeln sowie den dargestellten Artefakten, entscheidende Bedeutung für das Führungsgeschehen zu (vgl. ebd.). Für die vorliegende Erhebung wird die subjektive Einschätzung der Führenden im Führungsgeschehen berücksichtigt und davon ausgegangen, dass Führungskräfte Einfluss auf das Führungsgeschehen und die Führenden haben. Die Führenden werden als Wirkungsfaktor im Führungsgeschehen betrachtet, da unter anderem auch die Motivation der Geführten und der Umgang mit Konfliktsituationen als eine Auswirkung des Führungsverhaltens angesehen wird. Es bietet sich zudem eine stärkere Berücksichtigung des „full range model of leadership“ an. Hier wird ebenfalls von einer Einflussnahme der Führenden auf das Führungsgeschehen ausgegangen, die in den organisationalen Kontext eingebettet ist. Die Führenden bringen die Ziele der Geführten in Erfahrung und bringen diese in Einklang mit den Organisationszielen (vgl. Bass 1990, S. 21), deren Erreichung überwiegend mit externen Belohnungen, etwa Prämien oder Bonussystemen, honoriert wird (vgl. Bass 1990, S. 22; vgl. Antonakis/Avolio/Sivasubramaniam 2003, S. 264f.).

Äußere Faktoren wie Organisationsprinzipien und Abläufe, denen die Führenden bei ihren Entscheidungen unterliegen, werden als Teil des Führungsgeschehens mit einflussnehmender Funktion betrachtet. Auch die dargestellten Artefakte, wie beispielsweise die persönliche Einrichtung der Büroräume von Führungskräften mit deren eigenen Gegenständen werden – wie in Neuberger's Ausführungen dargestellt – als entsprechende Statussymbole betrachtet, die mit der Übernahme einer Führungsposition einhergehen und für eine Positionierung genutzt werden können (vgl. Neuberger 1995, S. 252f.).

Demnach stellt Führung eine gezielte Einflussnahme von Führungskräften auf die Geführten dar. Die Grundannahme ist, dass die Organisationsziele durch die Organisation vorgegeben werden und die Führung auf diese Zielerreichung ausgerichtet ist (vgl. Nerdinger 2014, S. 84). Führung findet vor allem im Kontext

menschlicher Interaktion statt und wird einerseits als soziales Phänomen beschrieben (vgl. Porter/Geis 1981, S. 39) und andererseits als Einflussnahme innerhalb sozialer Konstrukte (vgl. von Rosenstiel 2006, S. 354). Darüber hinaus wird die Führung in der vorliegenden Studie vor allem als Konstrukt des Arbeitslebens betrachtet; die politische Führung oder Ähnliches wird in diesem Zusammenhang nicht berücksichtigt. Führung wird als das Ergebnis des Wirtschaftssystems und der damit einhergehenden Arbeitsteilung betrachtet (vgl. Wunderer 1996, S. 386).

Zusammenfassend wird für die hier vorliegende Studie davon ausgegangen, dass Interaktion und Führung wechselseitig stattfinden und von Geführten und Führenden, aber auch Rahmenbedingungen und dem weiteren Umfeld beeinflusst werden. Als Umfeld werden hierbei sowohl die direkten Kollegen als auch weitere Vorgesetzte, das private Umfeld und die räumliche Umgebung sowie strukturelle und soziale Bedingungen des Unternehmens und des Wirtschaftssystems betrachtet, die auch die Praktiken der Führung prägen und beeinflussen (vgl. Neuberger 1995, S. 1). In der nachstehenden Grafik wird dargestellt, aus welchen Faktoren sich das System der Führung zusammensetzt und welche Einflüsse auf das Führungsgeschehen wirken.

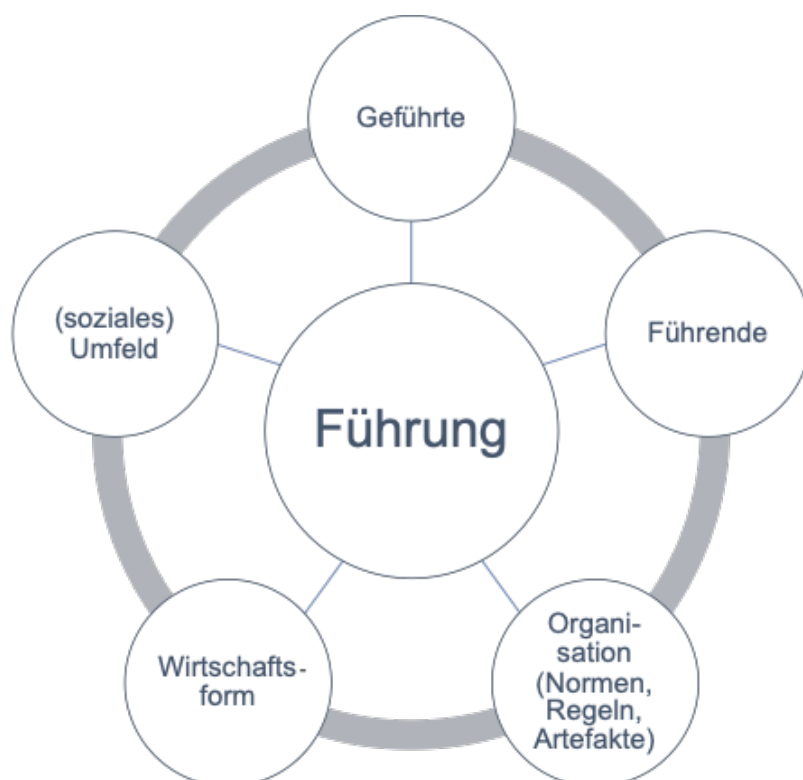


Abbildung 5: Interaktionales System der Führung. Eigene Darstellung

Führung ist also als ein System zu verstehen, das mehreren Einflussfaktoren und somit einem stetigen Wandel des Kontextes unterliegt und immer wieder neue Reaktionen des Subjekts erfordert. Damit wird eine stetige Neukonstruktion und Gestaltung des Führungskontextes ermöglicht.

3 Konzeption und methodisches Vorgehen

Im Anschluss an die Vorstellung der theoretischen Grundlagen, wird in diesem Kapitel nun das Vorgehen zur Erhebung und Auswertung des Forschungsgegenstands beschrieben. Dabei wird zunächst das Forschungsfeld der Führungskräfte sowie das Erhebungsverfahren des leitfadengestützten Interviews beschrieben und sodann das für die Studie geeignete Verfahren, mit dem der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft entsprechend untersucht werden kann, vorgestellt.

3.1 Das Forschungsprogramm: Der Übergang zur Führungskraft

Angesichts der Fragestellung ist für diese Arbeit in erster Linie die persönliche Sichtweise der Subjekte, die den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft erlebt haben, relevant. Hierbei stehen vor allem die individuellen Erfahrungen und damit einhergehenden Deutungsmuster und Selbstverständnisse der Befragten sowie die daraus resultierenden Handlungen und Bewältigungsstrategien im Fokus. Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, die persönlichen Problemfelder und Herausforderungen, aber auch unterstützende Personen, Maßnahmen und damit einhergehende Lernprozesse zu identifizieren, um daraus mögliche Maßnahmen für eine Übergangsgestaltung abzuleiten. Dabei ist auch der Einfluss des Umfelds sowie die Interaktion mit dem Umfeld in diesem Übergang zu berücksichtigen, die sich im vorliegenden Fall nicht direkt erheben lässt, aber indirekt durch die Berichte der Interviewten dargestellt wird.

Die Befragung wurde mittels leitfadengestützter Interviews durchgeführt. Dies ermöglicht die Erhebung mit einer entsprechenden Offenheit und ohne vorangegangene Hypothesen durchzuführen und lässt den Befragten Raum, weitere Aspekte ihres Übergangsgeschehens zu thematisieren. Das dieser Arbeit zugrundeliegende Sample umfasst neun leitfadengestützte Interviews, die mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert wurden. Die Auswertung erfolgte in Anlehnung an die Auswertungsmethode für Experteninterviews nach Meuser und Nagel (Meuser/Nagel 2010), welche in diesem Kapitel vorgestellt wird. Dabei wurden die methodischen Grundlagen von Meuser und Nagel als Vorschlag verstanden und für die Auswertung der

vorliegenden Studie entsprechend modifiziert. Das bedeutet, dass Auswertungsschritte teilweise zusammengefasst wurden, um sie der Fragestellung anzupassen; dies wird in den folgenden Abschnitten genauer erläutert.

3.1.1 Methodologische Grundlagen des Forschungsvorgehens

Da das Forschungsvorgehen und die Art der Datenerhebung und -analyse zu einem maßgeblichen Teil von der Fragestellung abhängen (vgl. Flick 2012, S. 252), wird in diesem Kapitel die Grundlage für die Datensammlung, den Forschungsablauf und die Analysemethode vorgestellt (vgl. ebd.).

In der vorliegenden Arbeit sind wie bereits dargestellt, vor allem die Sichtweisen und Erfahrungen der Subjekte von Interesse, die den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft im Kontext der institutionellen Rahmung erlebt und gestaltet haben. Daher sollen die Deutungsmuster, das jeweilige Selbstverständnis und die jeweils eigene Sichtweise der Subjekte, die einen Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft erlebt haben, in Erfahrung gebracht werden und fallübergreifend in Beziehung zueinander gesetzt werden. Dadurch lassen sich Formen der Gestaltung und Bewältigung des Übergangs sowie damit einhergehende Lernprozesse identifizieren. Gleichzeitig werden damit äußere Bedingungen erfasst, die in Form unterstützender Maßnahmen der Organisationen wie Weiterbildungsangeboten, Förderungsprogrammen oder unterstützenden Personen wie Mentoren sichtbar werden und in den Erzählungen durch die Subjekte relevant gemacht werden. Diese Erkenntnisse werden vor allem durch die retrospektive Erzählung der Beteiligten erhoben. Das Forschungsvorgehen ist demnach von einer offenen Herangehensweise geprägt.

Hohl bezeichnet in diesem Zusammenhang die Durchführung qualitativer Interviews als sinnvoll und empfiehlt dies insbesondere dann, wenn sich das Forschungsinteresse nicht auf die Verteilung von Häufigkeiten in einem Feld, sondern vielmehr auf die Exploration von inhaltlichen Merkmalen und von Gefühlen und Deutungen der Subjekte bezieht (vgl. Hohl 2000, S. 144; vgl. Helfferich 2011, S. 21). Das Ziel der Durchführung qualitativer Interviews besteht demnach vor allem darin, die Erfahrungen der Interviewten, ihre jeweilige subjektive Sichtweise, ihre Emotionen und Deutungsmuster sowie ihr jeweiliges Selbstverständnis zu erheben,

um daraus neue Erkenntnisse zu gewinnen (vgl. Hohl 2000, S. 143; vgl. Hopf 2012, S. 350). Dies entspricht dem hier vorliegenden Forschungsinteresse.

Neben Hopf verweist auch Flick im Zusammenhang mit der Durchführung qualitativer Interviews auf die Offenheit, mit der ein Forscher eine Erhebung durchführen sollte (vgl. Flick 2012, S. 257; vgl. Hopf 1995, S. 180f.). Beide Autoren stellen die der Erhebung folgende Formulierung einer Theorie als ein wichtiges Kriterium qualitativer Interviews dar. Dies wird in der vorliegenden Arbeit auch vor dem Hintergrund der Erhebung subjektiver Sichtweisen und Deutungen als relevant erachtet. Die damit einhergehende Offenheit des Erhebungsverfahrens ermöglicht es, im Laufe des Forschungsprozesses eine Präzisierung der Fragestellung vorzunehmen (vgl. ebd.). Demnach ist eine zuvor formulierte Fragestellung vor allem durch das Zurückstellen eigener Vorannahmen geprägt (vgl. Flick 1999, S. 58). Ein wesentlicher Unterschied der Datenerhebung mittels qualitativer Interviews zur Datenerhebung mittels quantitativer Interviews besteht darin, dass eben keine vorab definierten Hypothesen überprüft, sondern neue Erkenntnisse über den Untersuchungsgegenstand gewonnen werden (vgl. Hohl 2000, S. 143). Dies ist insbesondere im Zusammenhang mit dem in der Übergangsforschung bislang kaum thematisierten Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft als Forschungsgegenstand relevant.

Charakteristisch für die Durchführung qualitativer Interviews ist zudem die Anwendung einer offenen Fragetechnik. Damit soll der Darstellung der Sachverhalte durch das Subjekt Raum gegeben und eine Einschränkung oder Beeinflussung durch den Interviewer in Form geschlossener Fragen oder Suggestivfragen vermieden werden (vgl. Hopf 1995, S. 181f.; vgl. Hohl 2000, S. 145). Die Erhebung wurde daher mittels eines offen gehaltenen Interviewleitfadens durchgeführt, der eine Umformulierung von Fragen oder auch die Umstellung der geplanten Reihenfolge zulässt (vgl. Hopf 2012, S. 351). Diese Art der Erhebung soll die Subjekte zur Reflexion anregen und erzählende Berichte hervorbringen (vgl. Hohl 2000, S. 143).

Durch die offene Gestaltung der Interviews sollen Informationen der Interviewten zum Ablauf des Übergangs, zu ihren Erwartungen und Erfahrungen, zu ihren Bewältigungsmustern und zu den institutionellen Rahmenbedingungen in Erfahrung gebracht werden, um nicht nur die individuellen, sondern auch die

sozialen und organisatorischen Aspekte zu berücksichtigen und zueinander in Beziehung setzen zu können.

Hohl beschreibt die Wahrung der Objektivität im Kontext der qualitativen Datenerhebung als gegeben, wenn die Formulierung der Interviewfragen individuell und flexibel auf jedes Subjekt angewendet werden kann (vgl. Hohl 2000, S. 143). Die Durchführung des Interviews mittels eines teilstrukturierten Leitfadens trägt zudem dazu bei, dass einzelne Themenbereiche nicht vergessen werden (vgl. Hohl 2000, S. 145), und gewährleistet bei der Auswertung die Vergleichbarkeit der Fälle (vgl. Hohl 2000, S. 145; vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 466). Die Verwendung eines teilstrukturierten Leitfadens lässt außerdem zu, dass das Subjekt Einschätzungen und Erfahrungen artikulieren kann, da im Gegensatz zu einem standardisierten Interview keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind (vgl. Hopf 1995, S. 177; vgl. Hohl 2000, S. 142). Die Durchführung des qualitativen Interviews anhand teilstrukturierter Leitfäden ermöglichte es, „Situationsdeutungen in offener Form zu erfragen, Fragen nach Handlungsmotiven zu stellen, Alltagstheorien und Selbstinterpretation zu erheben“ (Hopf 1995, S. 180). Gleichzeitig sollen damit neue Erkenntnisse gewonnen und Einblicke in die jeweilige subjektive Sichtweise und die Deutungsmuster der Befragten ermöglicht werden.

Im folgenden Abschnitt wird die konkrete Form der Erhebung thematisiert und die Zielgruppe entsprechend präzisiert.

3.1.2 Generierung der Daten zum Übergang zur Führungskraft

Ausgehend von den vorangegangenen Erläuterungen zu qualitativen Erhebungen wird im folgenden Abschnitt das Experteninterview beschrieben. Daran schließt sich eine Annäherung an den Expertenbegriff an. Außerdem werden die Ziele der Anwendung des Experteninterviews dargestellt und auf die vorliegende Studie und die Befragung von Führungskräften, die als Experten der Übergangsgestaltung vom Mitarbeiter zur Führungskraft angesehen werden, übertragen.

Die Wahl der jeweiligen Erhebungsform hängt vor allem vom Forschungsinteresse ab. Wie es für qualitative Erhebungen charakteristisch ist, werden vorab keine Hypothesen aufgestellt, und die Erhebung ist durch ein offenes Herangehen an die Fragestellung geprägt (vgl. Witzel 1985, S. 228). Bei der hier

dargelegten Befragung von Experten zur Gestaltung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft geht es vor allem um Lösungsprozesse und Strategien, die im Rahmen und unter Berücksichtigung der beruflichen Umwelt stattgefunden haben.

In der vorliegenden Arbeit ist die Deutung der Subjekte, die den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft erlebt haben von Interesse, der biografische Werdegang der Subjekte tritt dabei in den Hintergrund. Relevant sind vor allem die Berichte der Interviewpartner, die Informationen über deren Sichtweise auf Herausforderungen und Problemlösungsansätze beinhalten.

Für das vorliegende Forschungsvorhaben bietet sich die Durchführung von Experteninterviews an. Experteninterviews ermöglichen die Formulierung von offen gehaltenen, erzählgenerierenden Fragen, wie sie auch in narrativen Interviews angewandt werden. Um dieses Vorgehen des Experteninterviews zu begründen, bedarf es zunächst einer Annäherung an den Expertenbegriff.

Meuser und Nagel beschreiben einen Experten als einen „in einen Funktionskontext eingebundenen Akteur“ (Meuser/Nagel 2003, S. 57). Gläser und Laudel erweitern diese Betrachtung: „‚Experte‘ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen“ (Gläser/Laudel 2009, S. 12).

Experten sind folglich in einen bestimmten Kontext eingebunden und verfügen über eine besondere Art von Wissen, das mithilfe von Experteninterviews erhoben werden kann. Auf den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft übertragen bedeutet dies: Die Führungskräfte sind in den Kontext der Organisation und vor allem in den Übergang zur Führungskraft eingebunden. Daher verfügen sie über besonderes Wissen, was sie zum Beispiel von den Mitarbeitern unterscheidet.

Aus methodologischer Sicht, so argumentieren Meuser und Nagel, basiert der Begriff Experte auf einem Status, den ein Forscher einem Individuum aus seinem Forschungsinteresse heraus attribuiert. Dem Individuum wird die Kenntnis über ein spezifisches Wissen zugeschrieben, und durch die Befragung des Subjekts wird dieses zu einem Experten einer speziellen Sache (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 443; vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 458).

Zusätzlich zur methodologischen Perspektive, ist vor allem die Absicherung des Forschers über den Expertenstatus einer Person durch eine vorab

vorgenommene institutionell und organisatorisch abgesicherte Deklaration dieser Person als Experte maßgeblich. Ein Experte wird damit durch die gesellschaftliche Zuschreibung und im vorliegenden Fall auch durch die institutionelle und organisationale Zuschreibung zu einem Experten (vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 463). Demnach sind sowohl die Einbettung in den Kontext als auch die gesellschaftliche Zuschreibung, dass es sich um einen Experten handelt, sowie das Erkenntnisinteresse des Forschers für die Zuschreibung der Rolle als Experte relevant.

Detaillierter betrachten Meuser und Nagel die Zuweisung eines Expertenstatus durch eine Frage. Demnach gilt es zu überprüfen,

„ob es Eigentümlichkeiten gibt, die das Expertenhandeln und -wissen von anderen Formen sozialen Handelns und Wissens insbesondere vom Alltagshandeln und -wissen unterscheidet. Eine Person wird im Rahmen eines Forschungszusammenhangs als Experte angesprochen, weil wir auch immer begründet annehmen, dass sie über ein Wissen verfügt, das sie zwar nicht notwendigerweise alleine besitzt, das aber doch nicht jedermann in dem interessierenden Handlungsfeld zugänglich ist“ (Meuser/Nagel 2009, S. 37).

Das Expertenwissen unterscheidet sich demnach vom alltäglichen Wissen und dem Wissen, über das jedes Subjekt verfügt (vgl. Meuser/Nagel 2009, S. 37).

Eine Erweiterung dieser Expertenbetrachtung nehmen zudem Bogner und Menz vor, die auch auf Expertenwissen in einem expliziten Handlungsfeld hinweisen, das wie in dieser Arbeit in einen organisationalen Kontext eingebettet ist (vgl. Bogner/Menz 2009, S. 73f.). Sie beschreiben auch die Unterscheidung des Expertenwissens von dem Alltagswissen und heben vor allem den Bezug zum Praxiswissen hervor, in das „durchaus disparate Handlungsmaximen und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster einfließen“ (Bogner/Menz 2009, S. 73).

Ergänzend fügen sie hinzu, dass Experten die Möglichkeit haben, ihr Wissen und ihr Handeln ihren Ansichten und Werten entsprechend umzusetzen und – auf den Führungskontext bezogen – damit auch die Rahmenbedingungen und das

Handlungsfeld der Geführten maßgeblich zu gestalten (vgl. Bogner/Menz 2009, S. 73f.).

Zwar wird auch in dieser Auseinandersetzung mit dem Expertenbegriff das Wissen eines bestimmten Handlungsfeldes betrachtet, jedoch wird hierbei das Wissen der Experten explizit und der Unterschied zum Alltagswissen deutlicher herausgestellt. Bei diesem Wissen handelt es sich um das Praxis- und Handlungswissen, wie es in der beruflichen Praxis vorkommt, und vor allem um die Betrachtung der Ebenen von individuellen Handlungsgrundlagen, Orientierungsmustern des Umfelds und „sozialen Deutungsmustern“. Außerdem wird auf den Einfluss der Entscheidungen und Handlungen der Experten auf deren Umfeld, die sich im vorliegenden Fall zum Beispiel auf die Mitarbeiter auswirken, verwiesen (vgl. Bogner/Menz 2009, S. 73f.).

Übertragen auf diese Arbeit bedeutet dies, dass die Führenden – die als Akteure in ihre berufliche Funktion und das organisationale Umfeld eingebunden sind – Experten für ihren eigenen Übergang zur Führungskraft sind. Dieser Übergang zeichnet sich vor allem durch die Übernahme einer erkennbar neuen Funktion der Führungskraft aus, durch die sich ein Subjekt unter anderem aufgrund eines anderen Aufgabengebiets und einer höheren Verantwortung von den Mitarbeitern ohne Führungsfunktion unterscheidet. Auch die formelle Bezeichnung der Führungskraft ändert sich durch die entsprechende Stellenbeschreibung beziehungsweise den Arbeitsvertrag, der diese Stellenbezeichnung umfasst.

Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit ist auf das berufliche Wissen der Führungskraft ausgerichtet und bezieht sich auf die Frage, wie das Subjekt mit dem Übergang zur Führungskraft unter Berücksichtigung der dargestellten Ebenen – Individuum, berufliches Umfeld und gesellschaftliche Erwartungen – umgegangen ist und welches Wissen damit einhergeht. Die Handlungen der Führungskräfte werden durch den Kontext einer Organisation, in dem eine Führungskraft agiert, und die dortigen Regelungen und Normen beeinflusst. Betrachtet man die Funktion einer Führungskraft, lässt sich außerdem der von Bogner und Menz dargestellte Einfluss erkennen, den eine Führungskraft mit ihren Entscheidungen auf das Umfeld, etwa die eigenen Mitarbeiter, ausübt.

Aus Experteninterviews lassen sich Informationen der Experten zu Prozessen, Interpretationen und Einschätzungen über das Umfeld, in das die Experten eingebettet sind (vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 12f.), und damit auch über

das organisationale Umfeld der Führungskräfte und deren individuelle Sichtweise und deren Interpretationen von Situationen und Sachverhalten gewinnen. Meuser und Nagel ergänzen, dass außerdem Einblicke in komplexe Wissensstrukturen gewährt werden (vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 457). Sowohl „Faustregeln“ (Meuser/Nagel 2010, S. 457) als auch alltägliche Handlungsroutinen (vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 457) lassen sich damit in Erfahrung bringen. Auch Wissen über Normen, Gesetze und Handlungsabläufe, die innerhalb eines bestimmten sozialen Systems gelten und damit Wissen über Sozialisierungsprozesse darstellen, lässt sich in diesem Zusammenhang erheben (vgl. ebd., S. 457f.).

Darüber hinaus sind die beruflichen Verläufe – in diesem Zusammenhang auch Strukturen der Gesellschaft, wie zum Beispiel das Bildungssystem, Rahmenbedingungen der Organisationen und persönliche Fähigkeiten – von Interesse, wenn es um die Beantwortung der Frage geht, wie ein Subjekt in einem bestimmten Rahmen agiert (vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 458). „Wissensbestände im Sinne von Erfahrungsregeln“ (Meuser/Nagel 2010, S. 468), die Auskünfte über Handlungen und Funktionen in sozialen Systemen geben (vgl. ebd.), lassen sich hiermit ebenfalls erheben.

Die Auswahl der Interviewpartner basiert in der vorliegenden Arbeit auf den Kenntnissen über das Feld und die Positionen, die die jeweiligen Experten hatten, und sollte die Vergleichbarkeit der Fälle berücksichtigen (vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 464). Hierbei wurden Führungskräfte mit Personalverantwortung ausgewählt. Die Mitarbeiter im eigenen Team waren zuvor die direkten Kollegen auf der gleichen hierarchischen Ebene. Darüber hinaus lag die Übernahme einer Führungsposition nicht mehr als fünf Jahre zurück.

Als Interviewpartner wurden Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen und Wirtschaftsbereichen ausgewählt.

Die Befragten arbeiten in unterschiedlichen Branchen von der sozialen Arbeit bis hin zum pharmazeutischen Bereich und der IT-Branche. Um rollenspezifische Unterschiede berücksichtigen zu können, wurde versucht, sowohl männliche als auch weibliche Interviewpartner zu gewinnen. Insgesamt wurden vier Frauen und fünf Männer befragt. Die Altersspanne der Befragten reichte von 34 bis 55 Jahren und die Führungserfahrung in der aktuellen Rolle betrug eine Woche bis fünf Jahre. Die Teams, für die die Führungskräfte verantwortlich sind, bestehen aus mindestens drei Mitarbeitern. Bei der Auswahl der Interviewteilnehmer wurde darauf geachtet,

dass die Befragten eine sogenannten Sandwichposition innehatten. Dies bedeutet, dass die Befragten mindestens einer Führungsebene unterstellt sind, aber gleichzeitig die Führungsverantwortung für ein Team von Mitarbeitern haben.

Die Auswahl der mittleren Führungsebene ist insbesondere deshalb relevant, weil hier ein direkter Kontakt mit den Geführten besteht und die Übergänger sich sowohl in der neuen Position der Führenden als auch – bezogen auf die übergeordneten Führungskräfte – noch in einer Mitarbeiterposition befinden. Da die Befragten aus der Position der Mitarbeiter in die Position der Führenden gelangt sind, verfügen sie über Erinnerungen an ihre eigene Mitarbeiterposition. Gleichzeitig treten sie aus der alten Funktion als Mitarbeitende heraus und nehmen eine Führungsposition ein. Dabei müssen sie sich zunächst in der neuen Rolle zurechtfinden und mit den neuen Aufgaben und Anforderungen arrangieren. Dieser Vorgang wird bei Führungskräften, die bereits sieben oder acht Jahre in einer Führungsposition tätig sind, weniger präsent sein, da eine Positionierung und Etablierung in der Führungsposition nach diesem ersten Übergang zur Führungskraft bereits abgeschlossen sein dürfte.

Das ausgewählte Sample umfasst neben Befragten aus dem sozialen auch solche aus dem wirtschaftlich geprägten Bereich, und neben der in etwa gleichen Anzahl männlicher und weiblicher Befragter wurde sowohl hinsichtlich der Altersspanne als auch in der Führungserfahrung – maximal fünf Jahre – eine möglichst große Heterogenität angestrebt. Diese Vielfalt sollte erste Hinweise zu möglichen Problemfeldern und den damit einhergehenden Lösungsansätzen und Lernprozessen im Übergangsgeschehen geben, um mögliche branchenspezifische Merkmale zu reduzieren.

Die potenziellen Interviewpartner wurden mit einem Anschreiben sowohl über die wesentlichen Voraussetzungen für die Interviewteilnahme als auch über das Ziel der Erhebung informiert. Als Ziel der Interviews wurde die Erhebung der Sichtweise der Subjekte auf den Verlauf, die Herausforderungen und die Probleme im Rahmen des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft angegeben, um daraus Ableitungen für eine umfassende und gute Begleitung solcher Übergänge zu treffen.

Für die vorliegende Studie wurden die Daten mittels eines teilstrukturierten Interviewleitfadens erhoben. Der Aufbau und die Themenschwerpunkte werden im

folgenden Abschnitt näher erläutert. Für den Leitfaden wurden vorab relevante Themenfelder definiert: So wurde beispielsweise explizit die Entstehung des Übergangs berücksichtigt, aber auch nach Problemen und entsprechender Unterstützung, der individuellen Betrachtungsweise des Übergangs und den Erwartungen der Interviewten an diesen Übergang gefragt.

Zu Beginn des Interviews stand eine erzählgenerierende Frage nach dem beruflichen Werdegang. In einigen Interviews wurde mit dieser Eingangsfrage bereits weitere Themen des Übergangs zur Führungskraft angesprochen, teilweise bedurfte es in den Interviews auch weiterer Nachfragen, um beispielsweise etwas über die Herausforderungen, die mit diesem Übergang einhergingen, zu erfahren.

Nachdem der berufliche Werdegang erfragt worden war, wurden die Aspekte Erwartungen, Veränderungen des Arbeitsgebiets und des Umfelds sowie Erfahrungen und Herausforderungen thematisiert. Um die Rahmenbedingungen dieses Übergangs in Erfahrung zu bringen, wurden auch Fragen nach einer Unterstützung durch die jeweilige Organisation gestellt. Im letzten Teil des Interviews standen insbesondere Fragen nach Lernprozessen, aber auch Fragen der Selbstreflexion und des Selbstbildes, welche Aufschluss über die reflexive Einschätzung der Interviewten geben sollten, im Mittelpunkt.

Der in den Interviews angewandte teilstrukturierte Interviewleitfaden ist im Folgenden abgebildet.

Teilstrukturierter Interviewleitfaden - Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft

- Wie Sie wissen, beschäftige ich mich mit der Frage, wie der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft vonstattengeht. Haben Sie hierzu noch Fragen?
- Dann erzählen Sie mir zum Einstieg doch einfach mal, wie Sie zu dieser Position gekommen sind.
- Welche Erwartungen hatten Sie an diese neue Position?
- Welche Änderungen haben sich in ihrer beruflichen Praxis seither ergeben (durch Ihre neue Position)?
- Was hat sich für Sie geändert (in Ihrem Leben und im kollegialen Umfeld, im organisationalen Umfeld, mit ehemaligen Kollegen oder Vorgesetzten)?
- Wie haben Sie diesen Prozess des Führungskraft-Werdens erlebt?
- Was war für Sie bei diesem Übergang ganz besonders herausfordernd?
- Gab es schwierige Situationen oder Probleme während dieses Übergangs?
- Was lief denn besonders gut?
- Um noch einmal auf die Herausforderungen zurückzukommen: Wie sind Sie mit den Herausforderungen umgegangen, die Sie erlebt haben?
- Wie hat Sie das Unternehmen bei Ihrem Weg zur Führungskraft unterstützt (Workshops, Coachings, Trainings, Mentoren, Vorgesetzte etc.)?
- Was haben Sie in diesem Prozess des Führungskraft-Werdens gelernt (über sich, über Führung, über Kommunikation, menschliches Verhalten, zwischenmenschliches Verhalten, das eigene Verhalten, Bewältigungsstrategien)?
- (Inwiefern konnten Sie hier auf Unterstützungsmaßnahmen des Unternehmens zurückgreifen?)
- Was macht Ihrer Ansicht nach eine gute Führungskraft aus?
- (Haben Sie Führung gelernt? Und wurden Sie hier durch Seminare etc. darauf vorbereitet?)
- Abschlussfrage: Würden Sie alles noch einmal genauso machen, oder würden Sie an einzelnen Abschnitten anders vorgehen?
- Welche Karriereziele haben Sie?

Abbildung 6: Teilstrukturierter Interviewleitfaden zur Erhebung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft. Eigene Darstellung

Die Berichte der Interviewpartner wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 455f.; vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 466). Die transkribierten Daten wurden anschließend ausgewertet und inhaltlich in Bezug zueinander gesetzt (vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 465ff.). Die Nutzung des Interviewleitfaden gewährleistet eine entsprechende Vergleichbarkeit der Antworten der einzelnen Befragten. Die Auswertung der erhobenen Daten wird im folgenden Abschnitt thematisiert.

3.1.3 Auswertung der Daten zum Übergang zur Führungskraft

Der Datenerhebung folgt die Frage nach der Datenauswertung. In der Literatur werden diverse Methoden zur Auswertung von Daten aus qualitativen Interviews beschrieben (vgl. Bogner et al. 2014, S. 71). In der vorliegenden Studie geht es nicht um die Analyse von Häufigkeiten. Vielmehr werden Informationen der Interviewpartner als deren persönliches Deutungswissen betrachtet, das sich in ihren Handlungsstrukturen widerspiegelt und Rückschlüsse auf das Handlungsfeld und dessen Strukturen zulässt (vgl. Bogner et al. 2014, S. 75f.). Dies ist für das hier beschriebene Forschungsvorhaben von besonderem Interesse, da vor allem die Gestaltung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft aus der Sicht des Subjekts und dessen subjektive Sichtweise auf den organisationalen Rahmen erhoben werden soll.

Das Auswertungsverfahren von Experteninterviews nach Meuser und Nagel ermöglicht es, die subjektiven Deutungen der Interviewten hinsichtlich der Übergänge vom Mitarbeiter zur Führungskraft in Erfahrung zu bringen und allgemeine Muster zu identifizieren, um hieraus Ableitungen für eine Übergangsunterstützung vorzunehmen (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 443f.; vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 466ff.). Diese Methode erscheint angesichts des hier relevanten Forschungsinteresses sinnvoll, daher wird im Folgenden näher auf das Auswertungsverfahren nach Meuser und Nagel eingegangen.

Wird der Fokus auf die Annahme gelegt, dass die Führungskräfte Experten für ihren Übergang sind und dementsprechend eine Auswertung in Anlehnung an die Experteninterviews nach Meuser und Nagel durchgeführt, ermöglicht dies zunächst Erkenntnisse über das subjektive Erleben und die individuellen Gestaltungs- und Bewältigungsprozesse des Übergangs sowie auch theoretische

Verallgemeinerungen zu den „Wissens- und Handlungsstrukturen, Einstellungen und Prinzipien“ (Meuser/Nagel 1991, S. 447) der Experten zu erlangen (vgl. ebd.; vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 466). Das übergeordnete Ziel besteht darin, die Daten zu verallgemeinern und dabei übergreifende Muster und Strukturen zu identifizieren (vgl. ebd., S. 452; vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 466). Diese Vergleichbarkeit wird sowohl durch die Orientierung an einem Leitfaden als auch durch den immer gleichen Kontext, in dem der Übergang stattfindet, gewährleistet (vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 466).

Das Auswertungsverfahren für Experteninterviews nach Meuser und Nagel ist in die folgenden sechs aufeinander aufbauenden Auswertungsstufen gegliedert:

1. *Transkription*: Transkribiert werden in der Regel thematisch interessante Passagen, aber nicht das gesamte Interview (vgl. Meuser/Nagel 2009, S. 56; vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 466).
2. *Paraphrase*: Der transkribierte Text wird sequenziert und dabei in thematische Einheiten eingeteilt, und zwar in der Reihenfolge des Interviews. Die Einteilung ist grob und wird anhand der Äußerungen der Befragten vorgenommen. Hiermit wird bereits eine gewisse Vergleichbarkeit der Interviews erreicht (vgl. Meuser/Nagel 2009, S. 56; vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 466).
3. *Codieren*: Hierbei werden die zuvor paraphrasierten Teile in eine thematische Ordnung gebracht. Die enge Orientierung am Interview und dem sprachlichen Stil der Interviewpartner sind dabei sehr wichtig. Gegebenenfalls können sprachliche Äußerungen der Interviewpartner in die anschließende Dokumentation übernommen werden. In diesem Schritt werden Codes vergeben. Einzelne Textpassagen können auch mit mehreren Codes versehen werden. Dies ist davon abhängig, wie viele Themen in einer Passage angesprochen werden. Die vorab festgelegten Sequenzen aus der Paraphrasierung dienen als übergeordnete Sortierung und treten an dieser Stelle in den Hintergrund (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 457).
4. *Thematischer Vergleich*: Mit diesem Schritt wird der Fokus auf den Vergleich mit anderen Interviews erweitert. Dies bedeutet, dass an dieser Stelle „thematisch vergleichbare Textpassagen aus verschiedenen Interviews

gebündelt“ werden (Meuser/Nagel 2009, S. 57). In diesem Zuge erfolgen eine Überarbeitung und Anpassung der zuvor vorgenommenen Codierungen (Zuordnungen). Ein stetiger Rückbezug beziehungsweise eine Überprüfung der Interviews ist hierbei unbedingt notwendig (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 459ff.; vgl. Meuser/Nagel 2009, S. 57; vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 467).

5. *Soziologische Konzeptualisierung*: hier verstanden als sozialwissenschaftliche Konzeptualisierung, bei dem ein abstrakterer Blickwinkel eingenommen wird. Die Darstellung entfernt sich von den Interviews, indem Gemeinsamkeiten oder Unterschiede aller Interviews in einen theoretischen Zusammenhang übertragen und noch einmal explizit hervorgehoben werden. In diesem Zusammenhang wird das gemeinsame Wissen der Beteiligten herausgearbeitet. Dabei sollen die besonderen „Strukturen des Expertenwissens“ (Meuser/Nagel 2009, S. 57) zur Sprache gebracht werden. Die Erkenntnisse bleiben auf die vorliegende Erhebung beschränkt, können aber an bestehende theoretische Diskussionen aus anderen Studien angeknüpft werden (vgl. Meuser/Nagel 2009, S. 57; vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 467).
6. *Theoretische Generalisierung*: Hier werden die Aussagen mithilfe der theoretischen Vorarbeiten angeordnet und systematisiert. Dabei werden „Sinnzusammenhänge zu Typologien und zu Theorien verknüpft“ (Meuser/Nagel 2009, S. 57; vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 467). Ableitungen aus den Interviews zu wiederkehrenden Problemen, Problemlösungs- oder Bewältigungsmustern werden während dieses Schrittes vorgenommen und bieten damit die Möglichkeit, Aussagen zu übergreifenden Strukturen und Handlungspraktiken zu machen (vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 463ff.).

Bei dem Durchlaufen aller Auswertungsstufen soll ein stetiger Rückbezug zu den vorherigen Stufen gewährleistet sein (vgl. Meuser/Nagel 2009, S. 57; vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 467). Die folgende grafische Darstellung verdeutlicht die Auswertungsschritte nach Meuser und Nagel, welche auch in der vorliegenden Studie angewandt werden.

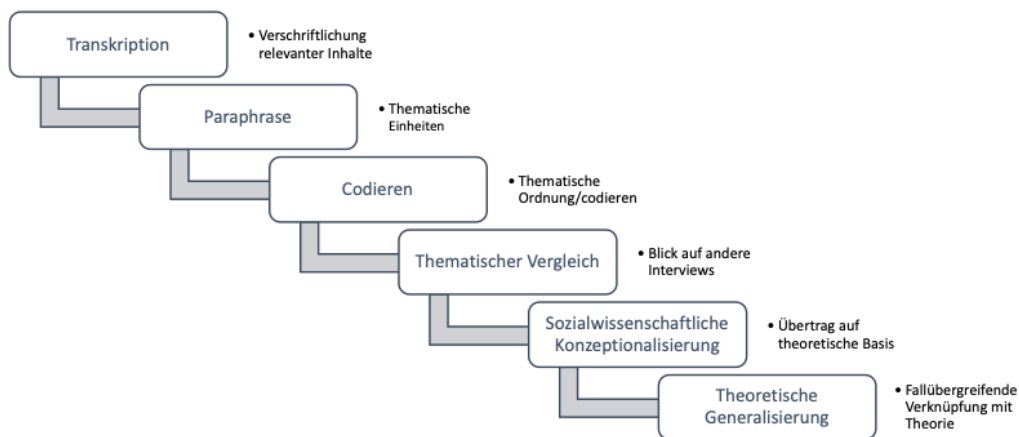


Abbildung 7: Das Auswertungsverfahren von Experteninterviews nach Meuser und Nagel. Eigene Darstellung

Da die hier beschriebene Erhebung in der Form eines qualitativen Interviews durchgeführt wurde, ist diese von einer entsprechenden Offenheit geprägt. Im Zuge des Auswertungsprozesses wurde eine Theorie zur Gestaltung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft gebildet und die Fragestellung stetig überprüft und präzisiert (vgl. Flick 2012, S. 257; vgl. Hohl 2000, S. 143). Die Erkenntnisse zur Gestaltung des Übergangs wurden aus dem Interviewmaterial gewonnen und auf interviewübergreifende Besonderheiten und Gestaltungsprozesse überprüft (vgl. Hohl 2000, S. 143).

Berücksichtigt man die Fragestellung, die insbesondere die subjektive Sichtweise auf das Übergangsgeschehen und damit einhergehende Handlungszusammenhänge und Muster in Erfahrung bringen möchte, ist es notwendig, ein Auswertungsverfahren anzuwenden, das einerseits das subjektive Handeln berücksichtigt und andererseits eine Vergleichbarkeit der Fälle ermöglicht, um daraus allgemeine Muster abzuleiten. Führungskräfte werden als Quelle von Spezialwissen betrachtet (vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 12) und hier als Experten zu ihrem Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft befragt.

Das vorstehend dargestellte Auswertungsverfahren nach Meuser und Nagel wird nun auf das konkrete Forschungsvorhaben bezogen. Nach der Durchführung der Interviews wurde das aufgezeichnete Material dem Verfahren entsprechend transkribiert. Im Anschluss wurden die transkribierten Interviews ausgewertet. Ergänzend wurden die erhobenen Kerndaten, die Aufschluss über Branche, Alter und Führungserfahrung geben, hinzugezogen.

Für die vorliegende Studie wurde das gesamte Material transkribiert, um eine gleichmäßige Auswertung aller Interviews zu ermöglichen. Daher konnten im vorliegenden Fall auch Textpassagen, die zunächst nicht relevant erschienen, berücksichtigt und mit anderen verglichen werden. Nach der Transkription wurden erste Auffälligkeiten in den Interviews markiert.

In Anlehnung an das Auswertungsverfahren von Meuser und Nagel wurde das Interviewmaterial anschließend paraphrasiert (vgl. Meuser/Nagel 2009, S. 56). Da die Erhebung in Form leitfadengestützter Interviews durchgeführt wurde, war eine erste Paraphrasierung auf Basis der Reihenfolge der Fragen und der entsprechenden Antworten möglich.

Die vorliegenden Interviews wurden sequenziert und in thematische Einheiten eingeteilt. Diese Sequenzierung wurde nach der Reihenfolge des Interviewleitfadens und den daraus resultierenden Gesprächsverläufen vorgenommen.

Die Paraphrasierung ermöglicht es, eine grobe Orientierung im Interviewmaterial vorzunehmen und erste Codes zu bilden. Im weiteren Verlauf der Auswertung wurden die zuvor paraphrasierten Teile thematisch geordnet und codiert (vgl. Meuser/Nagel 2009, S. 56). Die Codes stellen eine Basis für die Bildung der Kategorien dar, die unter Berücksichtigung theoretischer Grundlagen aus der Übergangsforschung und der Führungsforschung überarbeitet wurden. Die Codierungen wurden im folgenden Schritt des thematischen Vergleichs zueinander in Beziehung gesetzt (vgl. Meuser/Nagel 2009, S. 57). Nach dem Schritt des Codierens erfolgte ein thematischer Vergleich mit den übrigen Interviews.

Aus dem Interviewmaterial wurden die folgenden sieben Kategorien abgeleitet:

Kategorie	Inhalte	Beispiel
1. Beruflicher Werdegang	Beschreibung des Wegs zur Übernahme der Stelle. Zeitraum vor der Übernahme der Position. Welche Tätigkeit hat das Subjekt vor der Übernahme der Führungsposition ausgeübt? Beschreibung der Beförderung, wie kam das Subjekt zu dieser Position? Warum war die Position vakant?	Lange auf eine Stellenausschreibung gewartet und dann beworben; vorher nie über eine Führungsposition nachgedacht, wurde aktiv darauf angesprochen, hat lange gezweifelt; wollte gern den nächsten Schritt der eigenen Entwicklung gehen.
2. Erwartungen	Erwartungen an die Führungsposition; Erwartungen an das Umfeld (Kollegen und Mitarbeitende); Erwartungen an sich selbst; Erwartungen an Aufgaben; an die eigene Funktion; Erwartungen an den Verantwortungsrahmen.	Selbsterfüllung; Menschen in ihrer Entwicklung unterstützen; mehr Entscheidungsfreiheit erhalten.
3. Veränderungen	Veränderungen des Aufgabenbereichs, des Umfelds, des eigenen Selbst; des Arbeitsalltags.	neue/strategische Aufgaben, kein planbarer Arbeitstag, Priorisierung der Mitarbeiterthemen; Einnahme einer Vorbildrolle; Mitarbeitermotivation.

Kategorie	Inhalte	Beispiel
4. Einflussnehmende Faktoren	Unterstützung durch die Organisation; unterstützende Personen; Führungsverständnis in der Organisation.	Angebote von Seminaren, Coaching, Supervision; Unterstützung durch eigene Führungskräfte; Identifikation mit Führungsverständnis ermöglicht auch eine Identifikation mit der eigenen Führungsposition.
5. Probleme und Herausforderungen	Interaktion mit Mitarbeitenden; eigene Positionierung; Interaktion im Führungskreis; inhaltliche Einarbeitung in das Aufgabengebiet.	Mitarbeitende verhalten sich anders, tragen Konflikte an die Führungskraft heran; Mitarbeitende untergraben Autorität; Abgrenzung der Mitarbeitenden; Entscheidungen treffen und kommunizieren; Politisches Geschehen auf Führungsebene.
6. Lernprozesse	Lernprozesse, die eine Interaktion mit den Mitarbeitenden betreffen; die das eigene Handeln betreffen; die das Aufgabengebiet betreffen; die die Interaktion im Führungskreis betreffen; wie ist die eigene Positionierung erfolgreich?	Unzufriedenheit aushalten; Entscheidungen treffen; Professionalität wahren; inhaltliche Übergabe der Aufgaben strukturieren; Selbstreflexion; Umgang mit Stress.

Kategorie	Inhalte	Beispiel
7. Die ideale Führungskraft und das Selbstbild	Ideale Führungskraft für Mitarbeitende und sich selbst; Inhaltliche Ausgestaltung der Führungsposition.	Entwicklung der Mitarbeitenden unterstützen; Unterstützungsbedarf erkennen; menschlich bleiben; über hohes Fachwissen verfügen; angenehme Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden schaffen; Ruhe; Souveränität; Vorbildfunktion; Belastbarkeit.

Abbildung 8: Sieben Kategorien der Erhebung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft. Eigene Darstellung.

Die von Meuser und Nagel vorgeschlagene soziologische Konzeptualisierung (vgl. ebd.) wurde in der vorliegenden Studie als sozialwissenschaftliche Konzeptualisierung durchgeführt, dabei wurden Gemeinsamkeiten sowie erste Hinweise auf Unterschiede herausgearbeitet. Gleichzeitig wurde die theoretische Generalisierung vorgenommen, und Sinnzusammenhänge wurden in einen theoretischen Bezug gesetzt. Die vorliegenden Ergebnisse wurden unter Berücksichtigung sozialwissenschaftlicher Bezüge thematisiert.

Für das der vorliegenden Arbeit zugrunde liegende Auswertungsverfahren wurde für die Schritte der Codierung und der Bildung von Kategorien das Programm MaxQDA verwendet.

Bei der Kategorisierung wurde der Schwerpunkt zunächst auf die Reihenfolge und Phasen eines Übergangs gelegt. In Abbildung 8 lassen sich die aus der Auswertung resultierenden Kategorien der Interviews erkennen. Insgesamt lassen sich sieben Kategorien identifizieren.

Auch die Phasen der Übergänge wurden bei der Auswertung berücksichtigt und dabei zunächst identifiziert, woran eine Ablösung aus dem alten Zustand in den Interviews erkennbar wird, um dann entsprechende Merkmale für die Zwischenphase des Übergangs zu finden. Für die dritte Phase wurde entsprechend

nach Hinweisen gesucht, die auf eine Eingliederung in den neuen Zustand schließen lassen.

Die Ergebnisse im Detail werden im nun folgenden Ergebnisteil vorgestellt.

4 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Dieses Kapitel beinhaltet die deskriptive Ergebnisdarstellung der neun Interviews. Die Darstellung basiert auf dem zeitlichen Verlauf des Übergangs von der Entscheidungsfindung bis zur Übernahme der Führungsposition und den zuvor dargestellten Kategorien.

Zu Beginn des Kapitels werden zwei exemplarische Fälle dargestellt, die stellvertretend für die sieben anderen Interviews stehen und einen typischen Verlauf des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft darstellen. Auch wenn es unterschiedliche Formen des Umgangs mit dem Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft gibt, lassen sich in groben Zügen zwei exemplarische und zugleich repräsentative Fälle darstellen. Diese werden zunächst als zwei typische Fallkonstellationen – einer weiblichen Interviewten und eines männlichen Interviewten – dargelegt. Die Auswahl eines männlichen Interviewpartners und einer weiblichen Interviewpartnerin erfolgt vor dem Hintergrund, dass sich in der Auswertung erste Tendenzen unterschiedlicher Übergangsverläufe bei männlichen und weiblichen Interviewten erkennen ließen. Darüber hinaus werden weitere ausgewählte Ergebnisse der Erhebung vorgestellt, wobei der Fokus auf typische Darstellungen der Interviewten im Kontext des vorliegenden Samples gelegt wird.

Um die Frage nach dem individuellen Erleben des Übergangs und der Bewertung durch die Subjekte zu beantworten, wird der Übergang in seinem zeitlichen Verlauf vorgestellt. So steht zunächst der Prozess der Entscheidung für die Übernahme einer Führungsposition durch das Subjekt im Mittelpunkt. Um die weiteren Herausforderungen, Probleme und Bearbeitungsmuster zu rekonstruieren, werden die Veränderungen berücksichtigt, die sich aus dem Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft ergeben haben. Anschließend werden die Probleme und Herausforderungen betrachtet und daraus Lernprozesse im Rahmen des Übergangs abgeleitet.

4.1 Falldarstellungen

Vor der detaillierten Auswertung werden zunächst die exemplarischen Fälle dargestellt und damit ein Einblick in typische Ergebniskonstellationen des Samples vorgestellt. Die festgestellten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen

Interviewten basieren auf dem hier zugrunde liegenden Sample von neun Interviews und können eine mögliche Tendenz darstellen, die es in einem größeren Sample zu überprüfen gilt.

4.1.1 Falldarstellung eins: typischer Übergangsverlauf einer Interviewten

Die Interviewte war bereits vor der Übernahme der Führungsposition im selben Beruf und in derselben Organisation tätig. Als Mitarbeiterin wechselte sie zunächst in eine andere Organisation und übernahm dort eine neue Stelle. Da die ehemalige Vorgesetzte in den Ruhestand ging, wurde die Interviewte gefragt, ob sie Interesse habe, die Stelle zu übernehmen. Eine konkrete Planung zur Übernahme einer Führungsposition durch die Interviewte gab es zu diesem Zeitpunkt nicht. Als ihr diese Führungsposition angeboten wurde, setzte sich die Interviewte lange mit der Frage auseinander, ob sie diese übernehmen möchte. Zur Entscheidungsfindung nahm sie professionelle Unterstützung in Form eines Coachings in Anspruch und entschied sich letztendlich dafür, das Angebot anzunehmen.

Ihre persönlichen Erwartungen an die Position und die damit einhergehenden Erwartungen an sich selbst als Führungskraft waren hoch und stimmten schlussendlich nicht mit der Realität der Tätigkeit in der Führungsposition überein. So ging sie beispielsweise davon aus, über ein hohes Detailwissen über das Tätigkeitsgebiet der Mitarbeiter verfügen zu müssen. Diese Erwartung habe sich jedoch nicht erfüllt.

Eine Veränderung im Kontext der Übernahme der Führungsposition stellte im vorliegenden Fall das Verhalten der Mitarbeitenden dar. So thematisiert die Interviewte beispielsweise, dass sich das ursprünglich kollegiale Verhalten der Mitarbeiter sowie persönliche Unterhaltungen reduzierte und zu einer Distanzierung führte.

Fachlich herausfordernd sei für sie insbesondere das Verstehen und Bearbeiten finanzieller Fragestellungen gewesen, die mit der Position einhergingen. Auf der persönlichen Ebene beschreibt sie auch den Rollenwechsel als Herausforderung. Dabei sei es ihr schwergefallen, trotz der kollegialen Ebene Entscheidungen für das gesamte Team zu treffen, da hiermit auch das Aushalten von Unzufriedenheit verbunden gewesen sei.

Probleme löste sie auf unterschiedliche Art: Sie nahm an einem Coaching teil, nutzte kollegiale Beratung sowie interne Treffen mit Führungskräften der gleichen und höheren Ebene. Die Interviewte schildert einen konsequenten Perspektivwechsel als für sie hilfreichen Ansatz zur Problemlösung. In der neuen Rolle fokussiert sie sich entsprechend auf übergeordnete Ziele der Geschäftsführung und des Unternehmens und richtet ihre Entscheidungen nach der Frage aus, was das Beste für die Organisation ist.

Als persönliches Lernergebnis betrachtet sie das Folgende: frühzeitig Unterstützung in Anspruch genommen zu haben, sich vom Team abgrenzen zu können und Ablehnung, Unzufriedenheit und Widerstand gegen Entscheidungen, die sie getroffen hat, aushalten zu können. Im zwischenmenschlichen Kontext hat sie gelernt, dass die Personen im Team sie trotz der persönlichen Distanzierung unterstützten, sobald sie um diese Unterstützung gebeten hatte.

Als neu erlernte Fähigkeiten im Führungskontext nennt sie: Steigerung des eigenen Durchhaltevermögens, Erhöhung der Frustrationstoleranz, die Fähigkeit, trotz Misserfolgen das Ziel weiterzuverfolgen, die gesteigerte Fähigkeit, Kritik sowohl anzunehmen als auch in konstruktive Kritik umzuwandeln und diese gleichzeitig nicht zu persönlich zu nehmen, Belastbarkeit, Problemlösungskompetenz sowie die Schaffung eines privaten Ausgleichs trotz eines hohen Arbeitsaufkommens.

Im hier vorliegenden Sample erfolgt bei den weiblichen Interviewten vor allem eine nicht geplante Übernahme der Führungsposition. Diese häufig kurzfristig entschiedene Übernahme der Führungsposition geht bei den weiblichen Interviewten überwiegend mit hohem Respekt vor dem neuen Aufgabengebiet, der Ambivalenz gegenüber den sich abgrenzenden Kollegen und der Notwendigkeit, Unzufriedenheit auszuhalten, einher.

4.1.2 Falldarstellungen zwei: typischer Übergangsverlauf eines Interviewten

Der Befragte, der hier stellvertretend für die männlichen Interviewten steht, ist seit vielen Jahren in der Branche seines aktuellen Arbeitgebers tätig. Er hatte seit einigen Jahren die Übernahme einer Führungsposition angestrebt und sich bereits auf Führungspositionen beworben. Darüber hinaus hatte er an einem Führungskräfteentwicklungsprogramm der Organisation teilgenommen, in der er

vormals tätig war. Nach einjähriger Zugehörigkeit zur jetzigen Organisation wurde eine Führungsposition vakant, auf die sich der Interviewte bewarb und schlussendlich ausgewählt wurde.

Eine Erwartung an die Übernahme einer Führungsposition sei von ihm gewesen, dass er seine Kenntnisse und Erfahrungen an andere Kollegen weitergeben könne. Gleichzeitig habe er erwartet, mit der Übernahme einer Führungsposition sein Wissen und seine Kompetenzen zu erweitern. Seine bisherigen Erfahrungen wollte er gewinnbringend in seine neue Tätigkeit für das Unternehmen einbringen. Weiterhin ging er davon aus, dass er sich in der neuen Position in höherem Maß erfüllt fühlen werde und den Anforderungen an die Position gewachsen sei. Diese Erwartungen hätten sich zu einem großen Teil erfüllt, was der Interviewte auf seinen Erfahrungsschatz zurückführt und die Tatsache, dass er Inhalte glaubwürdig vermitteln könne und damit erfolgreich sei. Die Beförderung nimmt er als Anerkennung seiner Fähigkeiten und als Vertrauensbeweis wahr.

Als Veränderungen im Aufgabenbereich zählt er auf: Übernahme von strategischen Aufgaben, Wechsel des Arbeitsortes, Erstellung von Entwicklungsplänen für Mitarbeiter und Durchführung von Mitarbeiterbeurteilungen. Als Herausforderung stellt er den Umgang mit einigen ehemaligen Kollegen dar, die Entscheidungen und Neuerungen boykottiert hätten. Gelöst habe er das Problem durch sachliche Argumentation, mit der er die Einwände entkräftet habe. Seinen ursprünglich kollegialen Führungsstil habe er abgelegt, da bestimmte Entscheidungen nicht anerkannt worden seien. Auch die kurzfristige Übernahme der Führungsposition beschreibt er als Herausforderung. Unterstützt wurde er durch die Teilnahme an einem Seminar zur Vorbereitung auf den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft. Eine weitere Unterstützungsmaßnahme der Organisation war ein Coaching, das er zur Lösung einer herausfordernden Situation im Führungskontext für sich genutzt hat.

Der Interviewte stellt seinen persönlichen Weg der Problemlösung als ein Annehmen von Herausforderungen, mit denen er umgehen müsse, dar. Traten Situationen auf, die für ihn eine Herausforderung darstellten, habe er sich mit Kollegen ausgetauscht und sie zu deren Vorgehensweise in vergleichbaren Situationen befragt.

Als Antwort auf die Frage nach seinem persönlichen Lernergebnis im Übergang zur Führungskraft gibt der Interviewte an, er habe gelernt, sein Bauchgefühl stärker zu berücksichtigen und weniger auf Einflussnahmen von außen zu achten sowie weniger Rücksicht auf das Umfeld zu nehmen. Im Kontext der Interaktion mit den Mitarbeitern verweist er auf die Bedeutung der präzisen Formulierung von Arbeitsaufträgen und darauf, dass dabei keine Kompromissbereitschaft gezeigt werden dürfe. Delegation sei ein wesentliches und wichtiges Führungsinstrument.

Die langfristige Planung zur Übernahme einer Führungsposition lässt sich überwiegend bei den männlichen Interviewten wiederfinden. Als Erwartungen gaben die meisten männlichen Interviewten Selbstverwirklichung und die Weitergabe von Wissen zur Unterstützung der Entwicklung der Mitarbeiter an. Alle Interviewten thematisierten die Konflikte mit den Mitarbeitern, die von den männlichen Interviewten überwiegend als Herausforderung beschrieben werden.

Aus den neun geführten Interviews lassen sich sicherlich keine Ableitungen zu geschlechterspezifischen Unterschieden formulieren. Die vorangegangenen Falldarstellungen sollen allerdings einen Einblick in die Ergebnisse des hier vorliegenden Samples ermöglichen. Basierend auf diesen beiden exemplarischen Fällen werden im Folgenden die Ergebnisse für das gesamte Sample entsprechend des zeitlichen Überlaufs dargelegt.

4.2 Entscheidung für die Übernahme einer Führungsposition

In diesem Abschnitt wird die Anfangsphase der Übernahme einer Führungsposition betrachtet, die vor allem den Schritt der Auseinandersetzung mit der Frage und der Entscheidung zur Übernahme einer Führungsposition beinhaltet. Thematisiert werden die Entscheidungsprozesse, die mit der Übernahme einer Führungsposition einhergehen. Die Einflussfaktoren, die eine Auseinandersetzung mit der Frage nach der Übernahme einer Führungsposition bedingen, werden ebenfalls dargestellt. Dabei wird aufgezeigt, wie unterschiedlich der Umgang der Befragten mit diesem Entscheidungsprozess ist.

Im Rahmen der Interviews wurden Fragen zum Werdegang der Interviewpartner – einschließlich der jetzigen Führungsposition – und deren individueller Planung der Übernahme einer Führungsposition formuliert. Hierbei lassen sich unterschiedliche Formen der Entscheidungsfindung identifizieren.

Zunächst lässt sich anhand der Darstellungen in den Interviews konstatieren, dass der Übernahme einer Führungsposition eine bewusste Entscheidung der Interviewten vorausgeht. Demnach handelt es sich um einen bewusst eingeleiteten Übergang. Diese Entscheidung beruht immer auf einem Kontakt zweier Parteien. In den vorliegenden Interviews wird entweder eine vakante Stelle ausgeschrieben, auf die eine Bewerbung erfolgt, oder geeignete Personen werden direkt von Führungskräften angesprochen, was der Anstoß für eine Bewerbung ist.

Unterschiedliche Gestaltungen des Übergangs lassen sich somit bereits in der Phase der Entscheidungsfindung feststellen. Eine Differenzierung der Entscheidungsprozesse lässt sich dahingehend vornehmen, dass der Übernahme einer Führungsposition entweder eine lange Planung vorausging oder – im Fall einiger Interviewter – die Führungsposition erst mit dem konkreten Angebot zum Thema wurde.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema der Übernahme einer Führungsposition und der Frage nach der Planung wird anhand ausgewählter Interviewauszüge im Folgenden dargestellt. Hierbei steht „I“ für Interviewer und „B“ für die Befragten.

Eine weibliche Führungskraft antwortete auf die Frage, inwiefern sie die Einnahme einer Führungsposition geplant habe:

I: „Und inwiefern hatten Sie geplant mal Führungskraft zu werden?“

B: Geplant hatte ich das gar nicht“ (Interview 2, Zeile 31-33)

Ein anderer Befragter antwortete:

B: „der Gedanke ist schon länger da“ (Interview 5, Zeile 35)

Ein weiterer Interviewpartner antwortete:

*„Ich habe es immer schon mal in Erwägung gezogen. Also speziell auch so nach sechs bis acht Jahren in der Tätigkeit“
(Interview 6, Zeile 27-28)*

Diese Aussagen lassen zumindest erste Tendenzen von Unterschieden der männlichen und weiblichen Befragten zwischen längerer Planung zur Übernahme einer Führungsposition und nicht vorhandener Planung erkennen.

Ein Teil der Interviewten schilderte, dass es eine Phase der Irritation vor der Bewerbung auf die Führungsposition oder deren Übernahme gab und sie Bedenkzeit benötigten. Dies betraf in der Regel die Befragten, die sich erst kurz vor der Übernahme einer Führungsposition mit dieser Frage auseinandersetzten. Die im folgenden Auszug beschriebene Auseinandersetzung mit dieser Frage – infolge der Vakanz einer Leitungsposition – fand im Rahmen der Teilnahme an einem Coaching statt:

„als die Geschäftsführerin [...] in Pension gehen wollte, war klar sie sucht ne Nachfolgerin, es werden Bewerberinnen gesucht und da bin ich angesprochen worden, ob ich mich auch bewerben möchte. Und dann ähm hab ich mir das zum ersten Mal überlegt, das war vorher für mich kein Thema“ (Interview 3, Zeile 11-14)

[...]

„Dann ähm war ich erstmal sehr unsicher, hab lange überlegt, hab ganz viel mit Freundinnen und Freunden gesprochen, mit meinem Partner, hab lange überlegt, hab zwischendurch auch gedacht, ich mach das auf gar keinen Fall. und hab dann aber ähm, nochmal in so einem kleinen Coaching, hab dann mir nochmal überlegt, dass ich es probiere, ich mach das“ (Interview 3, Zeile 152-156)

Dieser Auszug verdeutlicht, dass zunächst eine Unsicherheit besteht, die aber durch die Inanspruchnahme eines Coachings und eine Phase der Reflexion überwunden und durch das Treffen einer Entscheidung abgelöst wird. Diese

Unsicherheit könnte einerseits von der Frage herrühren, ob die Interviewte tatsächlich eine Führungsposition übernehmen und damit auch eine Änderung ihres Aufgabengebiets und eine veränderte Position im Team in Kauf nehmen möchte. Durch die Teilnahme an einem Coaching wollte die Befragte Klarheit über die eigenen Ziele erlangen und diese reflektieren, um damit eine Entscheidung zur möglichen Übernahme der Führungsposition zu treffen.

Der Reflexionsbedarf im Rahmen der Entscheidungsfindung scheint vor allem bei den Interviewten relevant zu sein, die sich vorab nicht mit der Übernahme einer Führungsposition auseinandergesetzt haben. Dies betrifft im folgenden Interviewauszug vor allem die Auseinandersetzung mit der Frage, welche konkreten Ziele die Interviewte für ihren weiteren beruflichen Werdegang noch hatte. Das Ergebnis dieser Auseinandersetzung stellte die Grundlage der Entscheidung dar:

„Und dann bin ich nochmal kurz erstarrt (Interview 2, Zeile 16-17) [...] dachte, und das sind große Schuhe, die hat das gut gemacht. Hab aber dann irgendwie dachte ich hm [...] (Interview 2, Zeile 22-23) was meinst, wie oft du die Chance nochmal hast“ (Interview 2, Zeile 24)

Neben den Befragten, die vor der Vakanz einer Führungsposition in ihrem direkten Umfeld noch keine Übernahme der Führungsrolle in Erwägung gezogen hatten, gibt es im vorliegenden Sample Fälle, bei der die Übernahme einer Führungsposition im Vorfeld bereits länger geplant worden war. So wird im folgenden Interviewauszug geschildert, wie der Vorgesetzte einer befragten Person einen Organisationswechsel vornahm und den Interviewten fragte, ob dieser ebenfalls Interesse daran habe, mit ihm die Organisation zu wechseln:

„in der vorigen Firma mein Vorgesetzter ist hierhergewechselt und [...] hat gesagt wie wärs denn wenn du auch mitkommst [...] und eh ich meinte, ja kann ich mir gut vorstellen, aber [...] hab ich gesagt dann möchte ich aber auch den nächsten Karriereschritt gehen und die Möglichkeit eben haben“ (Interview 7, Zeile 12-19)

Der Befragte nahm einen Wechsel der Organisation vor, um eine Führungsposition zu übernehmen. Das konkrete Ziel war bereits vorhanden und sollte in diesem Fall durch den Wechsel der Organisation erreicht werden.

Insgesamt lassen die angeführten Auszüge erkennen, dass es für die Befragten einerseits um die Auseinandersetzung mit der Frage geht, ob die Übernahme einer Führungsposition gewollt ist und welche langfristigen beruflichen Ziele die Befragten noch haben. Andererseits lässt sich bei den Befragten, die den Entschluss zur Übernahme einer Führungsposition bereits gefasst haben, keine direkte Auseinandersetzung mit der Frage nach dem Wollen erkennen – der Prozess ist an diesem Punkt bereits abgeschlossen und eine Entscheidung getroffen. Die Beteiligten, die diese Entscheidung bereits getroffen hatten, gaben an, dass der Wunsch, eine Führungsposition zu übernehmen, mit jedem weiteren Karriereschritt größer wurde; demnach könnte hier der Aufstieg stärker fokussiert worden sein. Das eigene Können oder die Auseinandersetzung mit den eigenen Fähigkeiten wurde nicht schwerpunktmäßig thematisiert; stattdessen stand der Wunsch, eine Führungsposition zu übernehmen, im Mittelpunkt. Dies könnte darin begründet liegen, dass die Auseinandersetzung bereits im Vorhinein stattgefunden hat.

Neben der Dauer der Planung und Vorbereitung der Übernahme einer Führungsposition lässt sich auch die Art und Weise differenzieren, wie sich die Befragten über die Vakanz einer Führungsposition informierten beziehungsweise, wie sie darüber informiert wurden. Neben der langfristig geplanten Übernahme einer Führungsposition, auf die sich die Interviewten aus Eigeninitiative beworben haben, steht die direkte Ansprache – in den vorliegenden Fällen durch die Vorgesetzten – gegenüber, der dann ebenfalls eine Bewerbung folgte.

Folgende Interviewauszüge lassen sich exemplarisch für die direkte Ansprache durch die Führungskräfte anführen:

*„[...] und da haben mich meine Chefs darum gebeten, die haben mich zu dritt gefragt, ob ich das machen möchte [...]“
(Interview 1, Zeile 13-14)*

„und dann kam der Chef Chef und hat gesagt, ähm ja das wäre ganz geschickt, ob ich das nicht machen will“ (Interview 9, Zeile 48-50)

Der Ablauf einer auf Eigeninitiative basierenden Bewerbung wird im vorliegenden Fall geschildert:

„Es wurde eine Position als regionaler Leiter nach einem Jahr frei. Auf die habe ich mich beworben und musste einen Auswahlprozess durchlaufen, also erst ein Interview mit einem Leiter der Zentrale des Unternehmens, dann ein eintägiges Assessment-Center an einem unabhängigen Institut und dann nochmal ein Vorstellungsgespräch, bei einem stellvertretenden Leiter der Zentrale und aufgrund der Ergebnisse dieser drei Prüfungen wurde ich dann eingestellt als regionaler Leiter“ (Interview 6, Zeile 17-23)

Der Weg zur Bewerbung auf eine Führungsposition – ob proaktiv oder durch direkte Ansprache – steht nicht zwingend in einem Zusammenhang mit der langfristigen oder kurzfristigen Planung der Übernahme einer Führungsposition. Eine aktive Bewerbung auf die Position – Bekundung von Interesse und Einreichung der notwendigen Bewerbungsunterlagen – erfolgte in den meisten Fällen. Zwei Stellen wurden aufgrund des Renteneintritts der vorherigen Stelleninhaber vakant, in zwei Fällen hatte der bisherige Stelleninhaber die Organisation verlassen, ein Interviewpartner hatte gemeinsam mit seinem Vorgesetzten die Organisation gewechselt und im Rahmen dieses Wechsels eine Führungsposition in einer neuen Organisation eingenommen. In einem Fall wurde die bisherige Vorgesetzte des Interviewten befördert und der Interviewte bewarb sich auf die vakant gewordene Position.

In dieser Erhebung lassen sich also vielfältige Gründe für die Vakanz einer Führungsposition identifizieren, denen bis auf einen Fall auch eine Interessensbekundung seitens der Interviewten vorausging. Festzuhalten bleibt, dass die Entscheidung für die Übernahme einer Führungsposition mit

Vorkenntnissen über die Organisation oder das Fachgebiet zusammenhängt – im vorliegenden Sample lassen sich keine Übernahmen fachfremder Führungspositionen feststellen. Die Interviewten waren alle Experten in ihrem Tätigkeitsfeld, indem sie auch die Führungsposition übernommen haben. Da acht von neun Interviewten der jeweiligen Organisation bereits vor der Übernahme einer Führungsposition angehörten, ist davon auszugehen, dass bei ihnen Kenntnisse über Prozesse, Abläufe und den Kollegenkreis vorhanden waren. Eine Person nahm einen Organisationswechsel mit dem eigenen Vorgesetzten vor und übernahm unter diesem Vorgesetzten eine Führungsposition. In diesem Fall ist von geringeren Kenntnissen über die Organisation, die Prozesse und das Umfeld auszugehen, aber auch hier lag zumindest Vorwissen in Bezug auf die Anforderungen der eigenen Führungskraft vor, da der alte Vorgesetzte auch der neue Vorgesetzte war. Demnach liegt im vorliegenden Sample keine Übernahme einer Führungsposition ohne jegliche Vorkenntnisse vor.

„Was gut lief war, dass ich schon ähm, also von den Inhalten her, [...] hatte ich schon eh Erfahrung. Das war ganz gut, dass ich nicht bei allem bei null angefangen hab. Was gut war, ich kannte das Team und die Strukturen [...] also ich so die organisatorischen Rahmenbedingungen kannte ich gut“ (Interview 3, Zeile 215-218)

Es ist anzunehmen, dass Führungserfolg und Kenntnisse über Prozesse und das Umfeld der Organisation bei der Entscheidungsfindung geholfen und diese gegebenenfalls beeinflusst haben.

Für die Übernahme einer Führungsposition lassen sich unterschiedliche Beweggründe identifizieren. Zum vorliegenden Sample gehört auch eine Person, die ihre Entscheidung nicht aus freien Stücken getroffen hat. Im Rahmen einer Expansion wurde die Interviewte von ihren Führungskräften angesprochen und gefragt, ob sie diese Führungsposition übernehmen möchte. Dies verneinte die Interviewte zunächst. Im folgenden Auszug schildert diese Befragte die Übernahme

der Führungsposition und die Reaktion der Führungskräfte auf die anfängliche Ablehnung der Interviewten, diese Stelle zu übernehmen:

„ja also wenn du es jetzt nicht für dich machen möchtest, dann tus wenigstens für uns und tu uns den Gefallen. Und ähm sag ich ja ähm, gut das ist natürlich ne andere Frage. Tust du uns den Gefallen oder willst du das machen, ja? Das ist ja, also sind ja zwei ganz andere Ausgangspunkte ja. Hab ich gesagt ja ok dann, aber bitte mit der Option, dass ich vielleicht auch zurückkommen kann, wenns wenns einfach nicht funktioniert ja. Ja und so bin ich dahin gekommen“ (Interview 1, Zeile 31-36)

In diesem Auszug werden die Motive für die Übernahme der Führungsposition deutlich. Hier findet keine Auseinandersetzung mit der Frage, ob sich die Interviewte diese Position zutraut, statt. Ebenso wenig trifft sie die Entscheidung, die Stelle anzutreten, aktiv. Auch dies lässt sich unter einer kurzfristigen und nicht geplanten Übernahme einer Führungsposition subsumieren. Stattdessen setzt sie sich eher mit dem Anliegen der Vorgesetzten – nämlich der Übernahme der Führungsposition – und deren Erwartungen an die Interviewte auseinander. Die Interviews machen deutlich, dass sich vor allem diejenigen Interviewten, die bislang nicht über die Übernahme einer Führungsposition nachgedacht haben, stark mit der Frage beschäftigen, ob sie sich die damit einhergehenden Aufgaben zutrauen. Die Interviewte des oben angeführten Auszugs stellt klar, dass sie nicht den Wunsch hatte, eine Führungsaufgabe zu übernehmen. Die Auseinandersetzung mit der Frage, ob sie sich die Übernahme der Führungsposition zutraue, entwickelte sich bei der Interviewten dagegen erst zu einem Zeitpunkt nach der Übernahme der Führungsposition. Vordergründig wollte sie die Stelle nicht übernehmen, da sie sich mit den entsprechenden Aufgaben einer Führungskraft nicht identifizieren konnte.

In den bereits dargestellten Interviewauszügen zeigt sich bei den Interviewten, die keine konkreten Pläne zur Übernahme einer Führungsposition hatten, zunächst eine Verunsicherung, die durch den Entschluss zur Übernahme abgelöst wird. Bei dem folgenden Auszug handelt es sich um die Darstellung eines

Interviewten, der das Ziel zur Übernahme einer Führungsposition bereits einige Jahre verfolgte und hier seine Beweggründe erläutert:

“Ich war immer sehr erfolgreich und habe auch Freude am Umgang mit Menschen. Das bringt der Beruf mit sich. Aber auch macht es mir Freude, meine Erfahrungen und Kenntnisse anderen Kollegen auch weiterzugeben“ (Interview 6, Zeile 28-30)

Auch der folgende Ausschnitt eines Interviewten beinhaltet Motive der Vermittlung und Weitergabe von Wissen:

„ich glaub sowas liegt irgendwie in in der Na in der Natur der Sache klingt blöd, aber vielleicht bei einem selbst oder man merkt eben, wenn man mit Mitarbeitern umgeht, auch wenn es auf der selben Ebene ist ähm, ob einem das Spaß macht, ob das einem liegt“ (Interview 7, Zeile 37-40)

Hier begründet der Interviewte auch, warum er bereits längerfristig die Übernahme einer Führungsposition in Erwägung zog. Eine erfolgreiche Führungsperson weise die hierzu notwendigen Charakterzüge auf – dies besagt die Formulierung „in der Natur der Sache“. Diese Charakterzüge zeigen sich durch die Weitergabe von Wissen – ähnlich denen eines Lehrers oder Erziehers – und Übernahme von Verantwortung. Die Vermittlung von Wissen und Betreuung sei eine Aufgabe, die mit einer Führungsposition einhergehe:

„ich hab dann recht früh gemerkt, dass dieses Vermitteln oder Betreuen auch, [...] das ging dann irgendwie alles so Hand in Hand. Und hat einem immer Spaß gemacht und dann hat man einfach gemerkt, dass es einem Spaß macht mit Menschen umzugehen beziehungsweise, die auch irgendwas zu vermitteln, denen oder auch Verantwortung dafür zu übernehmen“ (Interview 7, Zeile 48-53)

Anhand der vorliegenden Auszüge lässt sich vor allem ein Motiv für die Übernahme einer Führungsposition erkennen, nämlich Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen und sich damit selbst zu verwirklichen. Aspekte wie höheres Ansehen oder höheres Gehalt werden seltener konkret genannt. Die eigenen Kenntnisse oder das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten wurden nicht thematisiert. Dies kann aber auch daran liegen, dass die Auseinandersetzung mit der Übernahme einer Führungsposition bereits lange zurückliegt.

Festzuhalten ist, dass sich einige der Interviewten stärker mit dem Aspekt auseinandersetzten, die Aufgabe übernehmen zu wollen, um andere Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen und ihre Handlungen dementsprechend auf die Übernahme einer Führungsposition ausrichteten. Die übrigen Interviewten befassten sich im Rahmen ihrer Entscheidung eher mit der Frage, ob sie sich diese Aufgabe zutrauen und sich der Herausforderung und den Konsequenzen, die mit der Übernahme einer Führungsposition einhergehen, stellen möchten. Es ist davon auszugehen, dass diese Auseinandersetzung bei den anderen Befragten bereits abgeschlossen war. Neben der Frage nach dem Können geht es hier auch um die Frage nach dem Wollen. Insbesondere im oben dargestellten Fall, in dem die Führungsposition unfreiwillig übernommen wurde, tritt dieser Aspekt stärker in den Vordergrund.

Zur Übernahme einer Führungsposition lässt sich zusammenfassend festhalten, geht im zeitlichen Verlauf zunächst eine Entscheidung voraus. Diese Entscheidung stellt – bis auf einen der dargestellten Fälle – einen aktiven, selbstgestalteten Prozess dar, mit dem eine Veränderung in die Wege geleitet wurde. Allen Entscheidungen ist in diesem Fall gemein, dass sie mit Erwartungen an die Führungsposition einhergingen. Es ließen sich unterschiedliche Arten der Entscheidungsfindung identifizieren: die lange geplante und avisierte Übernahme einer Führungsposition, aber auch das unerwartete Angebot, eine Führungsposition zu übernehmen, die eigentlich nicht angestrebt wurde. In den meisten Fällen waren die jeweiligen Vorgesetzten involviert und häufig wurden die Interviewten von ihnen direkt angesprochen.

Gleichzeitig lassen sich Unterschiede erkennen, was die Motive für die Entscheidung betrifft: Befragte, die bereits längere Zeit die Übernahme einer Führungsposition planten, gaben vor allem an, Menschen in ihrer individuellen

Entwicklung unterstützen zu wollen, wohingegen die Befragten, die sich erst kurzfristig mit dieser Frage auseinandergesetzt hatten, zunächst die Übernahme der Führungsposition als Herausforderung betrachteten und sich mit der Frage beschäftigten, ob sie sich dieser Aufgabe gewachsen fühlten. Diese Auseinandersetzung mit der Übernahme könnte durch unterschiedliche Erwartungen an eine Führungsposition geprägt sein und neben den unterschiedlichen Formen der Entscheidungsfindung auch eine unterschiedliche Gestaltung der Übergänge bedingen. Interessant ist die Tatsache, dass sich die langfristige Planung einer Weiterentwicklung zur Führungskraft überwiegend bei den männlichen Befragten findet und die kurzfristige Auseinandersetzung eher bei den weiblichen Befragten. Dieser Aspekt soll im weiteren Verlauf reflektiert und überprüft werden. Unterschiede in den Dimensionen der Organisationsformen oder Branchen und der Planung zur Übernahme einer Führungsposition lassen sich nicht feststellen.

4.3 Erwartungen an die neue berufliche Position als Führungskraft

In diesem Abschnitt werden die Erwartungen, die mit der Übernahme einer Führungsposition einhergehen, thematisiert. Hierbei ist davon auszugehen, dass die vorangehende Entscheidung zur Übernahme einer Führungsposition in Form der langfristigen und kurzfristigen Auseinandersetzung auch mit den Erwartungen an die Führungsposition zusammenhängt. Für das vorliegende Sample lässt sich feststellen, dass sich die Erwartungen im Wesentlichen auf drei Bereiche beziehen:

1. Erwartungen, die das eigene Selbst betreffen
2. Erwartungen, die das nähere Umfeld betreffen
3. Erwartungen an die Organisation

Zunächst werden die Erwartungen dargestellt, die die Interviewten an sich selbst hatten, danach die Erwartungen an das nähere Umfeld sowie die Erwartungen an die Organisation.

Die Erwartungen der Subjekte an die Übernahme einer Führungsposition lassen sich zunächst mit den Stichworten „Selbstverwirklichung“ und „Erfüllung“

beschreiben. Diese Selbstverwirklichung wird facettenreich dargestellt. Das Aufgabengebiet wird mit einem Gefühl des Erfülltseins in Verbindung gebracht; die Umsetzung eigener Ideen wird vorausgesetzt. Auf die Frage, welche Erwartungen mit der Führungsposition verbunden seien, antwortete ein Befragter folgendermaßen:

„Dass ich mich durch diese neue Aufgabe auch selbst erfüllter fühle“ (Interview 6, Zeile 48-49)

Mit dieser Antwort wird die Erwartung an eine Erfüllung der eigenen Wertvorstellungen deutlich gemacht. Die lässt sich in diesem Fall mit der Weitergabe von Wissen und mit dem Gefühl gebraucht zu werden oder auch einen direkten Beitrag zur Entwicklung von Menschen zu leisten, beschreiben. Der Beruf wird einer Berufung gleichgesetzt, deren Aufgabengebiet die größtmögliche persönliche Zufriedenheit mit sich bringt. Das Arbeitsgebiet der Mitarbeiterposition scheint diesen Freiraum zur individuellen Erfüllung nicht zu bieten. Auch im folgenden Auszug lässt sich eine Erwartung feststellen, die mit Selbstverwirklichung und damit einer Steigerung der eigenen Zufriedenheit einhergeht:

„Also es war wirklich so, dass ich gedacht hab, ich komm jetzt hier an, werd Teamleiter und kann dann, ich sag mal direkt, mein Ding durchziehen und losjonglieren“ (Interview 7, Zeile 106-107)

Solche Hoffnungen artikulierten vor allem diejenigen Interviewpartner, die sich schon länger mit der Übernahme einer Führungsposition auseinandergesetzt hatten. Deren Hoffnungen und Erwartungen sind durch die Verwirklichung der eigenen Ideen gekennzeichnet. Die grundsätzliche Überlegung der Selbstverwirklichung geht in der Regel mit der Erwartung einher, mehr Einfluss zu haben. Diese Einflussnahme wird in den Interviews mit unterschiedlichen Begriffen, etwa dem Übernehmen von Verantwortung, dem Treffen von Entscheidungen oder

der Beseitigung von Schwierigkeiten, beschrieben. Auch der folgende Auszug lässt sich als Beispiel hierfür anführen:

„Na ja Verantwortung, neue Verantwortung dazu. neue Aufgaben dazu. sich weiter zu entwickeln. Die Geschäftsstelle voran zu bringen. weiterzubringen“ (Interview 4, Zeile 40-41)

Dieser Auszug lässt erkennen, dass der Interviewten neben der Verantwortung auch eine Entwicklung des eigenen Selbst wichtig ist, die die Übernahme von Verantwortung voraussetzt. Höhere Verantwortung bedingt eine Weiterentwicklung des Subjekts und damit auch eine Auswirkung auf das Fortbestehen und die Weiterentwicklung der Organisation. Im folgenden Auszug wird neben der Übernahme von Verantwortung auch eine erhöhte Entscheidungsbefugnis thematisiert, die allerdings nicht im erwarteten Umfang eingetreten ist.

„am Anfang, sodass ich gedacht hab ich hab ähm nicht nur mehr Verantwortung, sondern ich kann auch mehr Entscheidungsbefugnis“ (Interview 8, Zeile 93-94)

„da dachte ich am Anfang, dass man da mehr Freiheiten hat“ (Interview 8, Zeile 97-98)

Diese Auszüge machen deutlich, dass die Erwartung darin bestand, die eigenen Kompetenzen nach individuellen Grundsätzen einzusetzen und die Gestaltung von Prozessen dementsprechend umsetzen zu können. Der Befragte erwartete, Entscheidungen treffen zu können, die sowohl die Entwicklung der Mitarbeiter als auch die der Organisation betreffen und dadurch auch persönlich einen größeren Handlungsspielraum zu erhalten.

Bei der Formulierung der Erwartungen wird der Fokus vor allem auf Selbstgestaltung, das Einbringen eigener Ideen, Verantwortung und die Vorstellung von einem größeren Handlungsrahmen, der mehr Freiheiten mit sich bringt, gelegt. Deutlich wird hier, dass sich die Erwartungen hinsichtlich der Selbstverwirklichung und eines größeren Gestaltungsspielraums überwiegend nicht erfüllt haben.

Vorstehend genannte Erwartungen wurden überwiegend von Interviewpartnern angesprochen, die seit längerem geplant hatten, eine Führungsposition zu übernehmen. Die Befragten, die sich erst kurz vor der Übernahme einer Führungsposition mit dieser Frage auseinandersetzten, antworteten beispielsweise:

„Ich hatte, glaube ich, keine Erwartungen“ (Interview 2, Zeile 90)

Ein weiterer Interviewauszug beinhaltet eine Äußerung über zu hohe Erwartungen an die Position:

„also ähm, ich glaub, ich hab viel zu hohe Erwartungen gehabt also das ist wirklich so allumfassend, dass die Person eh sehr viel ähm im Überblick haben muss sowohl für die Personalführung zuständig als auch das Finanzwesen, als auch Ideen zur Weiterentwicklung haben muss. einen Überblick über alle Projekte, die laufen, Projekte vorantreiben ähm also ich hatte ne sehr hohe Erwartung“ (Interview 3, Zeile 32-36)

Die Befragten des vorliegenden Samples, die sich kurzfristig mit der Übernahme einer Führungsposition beschäftigten, fokussierten weniger die Entscheidungsfreiheit, sondern vielmehr Umfang und Anspruch des Aufgabengebiets sowie den Umgang mit den Mitarbeitern. Die Perspektive auf das Führungsgeschehen war umfassender und nicht auf die Interviewten selbst oder die konkreten Mitarbeiter ausgerichtet. Im Vordergrund stand vor allem die Frage, ob man sich persönlich den neuen Anforderungen gewachsen fühlte. In diesem Zusammenhang könnte die Vermutung formuliert werden, dass die Entwicklung der Erwartungen an dieser Stelle noch nicht so weit fortgeschritten ist und erst dann eintreten, wenn sich die Interviewten längere Zeit mit der Übernahme der Führungsposition beschäftigt haben.

Neben Erwartungen an die eigene Entwicklung haben die Befragten auch Erwartungen bezüglich Möglichkeiten zur größeren Einflussnahme und eines

größeren Handlungsspielraums formuliert. Diese Einflussnahme und der größere Handlungsspielraum wurden vor allem auf die Entwicklung der Mitarbeiter beschrieben. In der Regel erwarteten die Interviewten die Mitarbeiter in ihrer individuellen Entwicklung – zum Beispiel im Rahmen der Problembewältigung – unterstützen zu können oder Rahmenbedingungen schaffen zu können, die eine gute Arbeitsatmosphäre ermöglichen. Dies lässt sich exemplarisch am vorliegenden Auszug erkennen:

„In erster Linie von meinen gemachten Erfahrungen [...] zu helfen, zu unterstützen auch viele Dinge abzunehmen, was auch organisatorisch ist, weil es sehr häufig jeder ist ja ein bisschen anders strukturiert und wenn dann jemand sehr sehr alleine ist und frustriert ist, weil administratives nicht so funktioniert, dann würde ich gerne dazu beitragen Lösungsvorschläge mit der Person zu erarbeiten“ (Interview 5, Zeile 93-98)

Die Unterstützung der Mitarbeiter erfolgt durch die Weitergabe von Erfahrungen durch die Interviewten. Zum Beispiel sollen Prozesse oder Probleme der Strukturierung der Mitarbeiter in Bezug auf den Arbeitstag oder die Priorisierung von Aufgaben gelöst und vereinfacht werden. Die Förderung der Eigenständigkeit der Mitarbeiter sowie das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen werden bei der Formulierung der Erwartungen in den Vordergrund gestellt. Auch im folgenden Abschnitt wird die Erwartung formuliert, die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung unterstützen zu können:

„es für mich ähm unglaublich schön [...], wenn man einfach mitkriegt, dass die eigenen Mitarbeiter die Arbeitsweise annehmen, adaptieren ähm, man ihnen da [...] einfach ein bisschen was beibringen kann“ (Interview 7, Zeile 122-125)

In diesem Interviewauszug stellt der Interviewte dar, dass sein Fachwissen und seine persönliche Reife dazu beitragen, andere Individuen bei der Aneignung von Expertise und Reife zu unterstützen. Auch hier wird – wie im zuvor angeführten Ausschnitt – von einer Weitergabe der eigenen Erfahrungen und Arbeitsweisen

ausgegangen, die zur Unterstützung der Entwicklung des Mitarbeiters beitragen. Auch der folgende Abschnitt zeigt, dass dem Befragten die Weitergabe der eigenen Erfahrungen wichtig erscheint:

„Ich denke, ich kann das meinen Mitarbeitern auch glaubwürdig vermitteln, was zum erfolgreich sein wichtig ist oder ich kann es ihnen auch vorleben. Ich muss nicht Dinge von ihnen verlangen, die ich selbst nicht bereit wäre zu tun“ (Interview 6, Zeile 58-61)

Im vorliegenden Sample wurden diese Inhalte vor allem durch die Befragten thematisiert, die das Ziel, eine Führungsposition zu übernehmen, schon lange verfolgt hatten. An dieser Stelle wird deutlich, dass nicht nur der Umgang mit der Entscheidungsfindung, sondern auch die Erwartungen an die eigenen Handlungen und Handlungsmöglichkeiten unterschiedlich sind.

Neben Erwartungen an sich selbst und den Beitrag für die Mitarbeiter, formulierten die Interviewten auch Erwartungen an den eigenen Beitrag für die Organisation:

*„wir legen jetzt gemeinsam los und starten durch“
(Interview 7, Zeile 115)*

Die in diesem Interviewausschnitt dargestellte Erwartung ist durch eine starke Dynamik geprägt, die das gemeinsame Erreichen eines Ziels beschreibt und durch das gemeinsame Durchstarten gekennzeichnet ist. Hier wird ein starker Wunsch nach Veränderung und Innovation deutlich. Im folgenden Auszug lässt sich eine andere Form der Einflussnahme auf den Erfolg der Organisation erkennen.

*„Also ich hatte natürlich die Erwartung, [...] dass ich mein Know-how gewinnbringend für das Unternehmen einbringen kann“
(Interview 6, Zeile 47-48)*

Der erste dieser beiden Interviewauszüge formuliert das Erreichen eines Ziels, wobei der Weg, der zu diesem Ziel führt, gemeinsam gestaltet wird. Die

gesamte Organisation soll vorangebracht werden. Die Formulierung dieses Anliegens lässt auf ein starkes Gemeinschaftsgefühl schließen und ist auf die Förderung des Gemeinschaftssinns ausgerichtet.

Der zweite Interviewauszug deutet auf das Voranbringen der Organisation durch den Einsatz des eigenen Wissens des Interviewten hin. Die Führungsposition wird hier als Mittel dargestellt, das eigene Wissen stärker im Kontext des Unternehmenserfolgs zum Einsatz bringen zu können. Dies könnte auch als gemeinschaftliches Streben nach einem Ziel gedeutet werden, ist aber an dieser Stelle nicht so explizit erkennbar, wie im ersten Interviewauszug. In welcher Form dieses Wissen gewinnbringend genutzt werden kann, ist im Rahmen dieses Auszugs ebenfalls nicht erkennbar. Allerdings lässt sich erkennen, dass der Fokus auf den Einsatz des eigenen Wissens zur Entwicklung der Organisation gelegt wird. Es lassen sich Unterschiede zwischen beiden Interviewauszügen erkennen. So wird im ersten Interviewauszug eine gemeinsame Zielerreichung angestrebt. Im zweiten Interviewausschnitt strebt der Interviewte die Weiterentwicklung der Organisation vor allem durch den Einsatz seines eigenen Wissens an. Eine solche Sichtweise könnte entsprechend der im Theorieteil dargestellten Aussage, dass das individuelle Verhalten einer Führungskraft Auswirkungen auf das Handeln der Mitarbeiter hat, einen entscheidenden verlaufsrelevanten Einfluss auf den Übergang nehmen.

Neben der Übernahme von Verantwortung und der Durchführung von Veränderungen lassen sich weitere Erwartungen identifizieren. Die Erwartungen der Interviewten, die die Übernahme einer Führungsposition langfristig angestrebt hatten, lassen sich mit den Schlagworten Selbsterfüllung, Entscheidungsbefugnis und Handlungsbefugnis und die Unterstützung der Mitarbeiter, durch die Weitergabe des eigenen Wissens an die Mitarbeiter mit dem Ziel deren Weiterentwicklung zu unterstützen, zusammenfassen.

Erwartungen an die Übernahme der Führungsposition werden auch durch den Prozess der Entscheidungsfindung bedingt. Hierbei wird deutlich, dass die Gestaltung des Entscheidungsprozesses unterschiedliche Auswirkungen auf das Handeln im Übergang mit sich bringt, so zum Beispiel auch hinsichtlich der grundlegenden Themen Führung und Führungsstil.

Nachdem die Entscheidung und die Erwartungen der Subjekte thematisiert wurden, die vor allem mehr Handlungsspielraum und das Einbringen eigener

Erfahrungen beinhalten, sollen im folgenden Abschnitt die Veränderungen betrachtet werden, die mit der Übernahme einer Führungsposition einhergehen.

4.4 Veränderungen infolge der Übernahme einer Führungsposition

Die Interviewten berichten, dass sich mit der Übernahme der Führungsposition und auch bereits nach der Entscheidungsfindung zur Übernahme der Rolle Veränderungen einstellen, die auch entsprechende Erwartungen an die Position als Führungskraft mit sich brachte. Damit untersucht werden kann, wie die Interviewten mit Problemen und Herausforderungen umgingen, müssen zunächst die Veränderungen dargestellt werden, die bei der Übernahme der Führungsposition auftraten. Mit diesen Herausforderungen gehen einerseits unterschiedliche Gestaltungsspielräume der Interviewten einher, aber auch unterschiedliche Formen der Gestaltung durch die Interviewten, die unter anderem auf Vorerfahrungen und damit zusammenhängenden Verhaltensweisen basieren. Diese vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten bilden Möglichkeiten für diverse Lernprozesse.

In diesem Kontext lassen sich im Wesentlichen drei zentrale Bereiche identifizieren, die von Veränderungen betroffen sind: Veränderungen des Aufgabengebiets, des Umfelds und des Subjekts selbst. In dem folgenden Teil werden die Änderungen des Aufgabengebiets, danach die Veränderungen des Umfelds betrachtet, um dann zu analysieren, wie sich die Befragten selbst in Auseinandersetzung mit dem Umfeld verändert haben.

4.4.1 Veränderungen der Aufgaben und der organisationalen Anforderungen

Innerhalb der Organisation – dies lässt sich aus den Interviews erschließen – verändert sich einerseits die hierarchische Position und andererseits auch die Erwartungen, die von der Organisation an eine Führungskraft gestellt werden. Damit gehen eine Gehaltserhöhung, die Einbindung in strategische Themen – die Informationen zu organisationsinternen Inhalten einschließt –, aber auch andere Verantwortlichkeiten und Aufgabengebiete einher. Das Aufgabengebiet der Führungskräfte unterscheidet sich vom Aufgabengebiet der Mitarbeiter in

mehrfacher Hinsicht – unter anderem kommen zum Beispiel administrative und organisatorische Tätigkeiten hinzu.

Im vorliegenden Sample wurden im Wesentlichen die folgenden Stichworte zur Beschreibung des Aufgabengebiets in der neuen Rolle als Führungskraft genannt:

Überwachung von Kennzahlen; Mitarbeiter steuern und lenken; buchhalterische Tätigkeiten; Erstellung des Budgets; Überprüfung der Einhaltung des Budgets; Aufgaben delegieren; Vertrauen haben, dass die Aufgaben adäquat ausgeführt werden; Kontrolle, ob Unternehmensvorgaben eingehalten werden; Übernahme von Verantwortung; Stellenbesetzungen; Wissensvermittlung; Erfahrungsweitergabe; Informationsweitergabe; Personalführung; Entscheidungen vorgeben; Entscheidungen einfordern; Unzufriedenheit über getroffene Entscheidungen aushalten; Menschen in ihrer individuellen Entwicklung und in ihrer individuellen Zielerreichung unterstützen; adäquates Arbeitsumfeld schaffen; Verfolgung strategischer Ziele; Repräsentation des Unternehmens nach außen; Mitarbeiterbeurteilung; Erstellung von Entwicklungsplänen für Mitarbeiter; Mitarbeiter bei der Problemlösung unterstützen; umfassenderes Aufgabengebiet; höheres Arbeitspensum; Sicherung der Arbeitsplätze; Kontrolle; Planung; Organisation.

Das Tätigkeitsfeld einer Führungskraft stellt sich damit als sehr vielfältig dar, zumal die Aufzählung der Aufgaben keineswegs vollständig ist. Diese Zusammenfassung verdeutlicht, dass sich das neue Aufgabengebiet in der Regel durch die Übernahme von administrativen Aufgaben und durch die Überwachung von finanziellen Mitteln, repräsentativen Tätigkeiten sowie den direkten Kontakt mit den Mitarbeitern auszeichnet, diese Tätigkeiten teilweise aber auch nur eine Ergänzung der fachlichen Aufgabengebiete der Mitarbeiter darstellen. Als fachliche Aufgabe ist vor allem das inhaltlich-fachliche Aufgabengebiet der Mitarbeiterposition zu verstehen. Die Aufgaben einer Führungsposition sind demnach auch administrativ geprägt. Die Tätigkeit in einer Führungsposition wird als Aufgabengebiet beschrieben, das über die fachlichen Inhalte einer Mitarbeiterposition hinausgeht und wenig Bezug zu den Inhalten der Mitarbeiterposition hat, die die Befragten zuvor innehatten. In den meisten Fällen erfolgt ein geringerer Umfang der Bearbeitung inhaltlicher Aufgaben der

Mitarbeiterposition, bis hin zum Wegfall der fachlichen Tätigkeiten aus diesem Aufgabengebiet.

Repräsentativ für die Antworten auf die Frage nach den Veränderungen des Aufgabengebiets ist folgender Interviewauszug:

„als Mitarbeiterin hatte ich eher so überschaubare Aufgaben, würde ich jetzt im Nachhinein sagen und als Geschäftsführerin hat sich das vielmehr geweitet und ich musste viel mehr nach außen gehen. Als Mitarbeitende war das vielmehr so in sich eh mit dem Team eh auf Arbeitsebene mit den Kolleginnen und ähm jetzt hatte ich eher so eine außenstehende Position, weil ich ja auch das Unternehmen präsentieren musste“ (Interview 3, Zeile 62-67)

Daraus lässt sich erkennen, dass das Aufgabengebiet von Führungskräften einer Veränderung unterliegt und in diesem Fall erweitert wurde. Die Beschreibung bezieht sich hier auf die Außendarstellung und die Vertretung der Organisation in der Öffentlichkeit. Eine solche Repräsentanz könnte demnach auch mit einer Vorbildfunktion der Führungskraft und der Identifikation mit den Unternehmenswerten, die im Außenauftritt vertreten werden, in Zusammenhang gebracht werden. Zudem zeigt sich, dass mit der Vertretung der Organisation und der Organisationswerte nach außen auch ein verändertes Rollenbewusstsein der Führungskräfte einhergeht, was die Mitarbeiter, aber auch die eigene Person in der neuen Position betrifft.

Im folgenden Interviewauszug wird eine unfreiwillig eingetretene Veränderung der Aufgaben und organisationalen Anforderungen dargestellt. Der Auszug stellt die Kommunikation mit einem Vorgesetzten und einer Befragten dar, die ihre Rolle geändert hat und Führungskraft wurde, ohne den Wunsch danach geäußert zu haben. Die Interviewte wollte die fachlichen Aufgaben, die sie als Mitarbeiterin hatte, weiterhin ausführen. Ihr bisheriges fachliches Aufgabengebiet hat ihr nach eigener Aussage immer Freude bereitet. Zudem hatte sie hier viele

Erfolgserebnisse zu verzeichnen. Die guten Arbeitsergebnisse waren nach ihrer Aussage der Grund für die Beförderung:

„und ich hab das auch wirklich gut gemacht und das war der Grund. Hab ich gesagt, naja also, wenn ich es doch gut mache, dann lasst mich doch einfach weiter machen ja. Jetzt hab ich [...] wirklich ganz andere Aufgaben. [...] Er hat gemeint, ich würde da schon irgendwie so reinkommen. Aber ich glaube nicht, dass ich da reinkomme. (.) Ich also ich glaube nicht, dass sich das noch irgendwie ändern wird. Entweder macht man es gerne oder man macht es eben nicht gerne. Und man muss auch vom Typ irgendwie passen“ (Interview 1, Zeile 65-72)

Interessant an dieser Darstellung ist, dass die Beförderung der Interviewten aufgrund ihrer hohen fachlichen Expertise erfolgte. Die Interviewte berichtete davon, ihre Aufgaben gern auszuführen und sehr erfolgreich in ihrem Aufgabengebiet gewesen zu sein. Aus der hohen Fachkompetenz der Interviewten folgerten ihre Vorgesetzten, dass sie auch über hohe Führungskompetenzen verfügen müsse, und übertrugen ihr die Führungsaufgabe, was zu dem Wegfall ihres ursprünglichen Aufgabengebietes führte. Der Interviewauszug macht deutlich, dass sich die Interviewte mit ihrem fachlichen Aufgabengebiet in der Mitarbeiterposition identifiziert hatte, sich mit dem neuen Aufgabengebiet als Führungskraft aber nicht mehr identifizieren konnte.

Hervorzuheben ist im vorliegenden Fall, dass eine Identifikation mit den Organisationswerten und der erfolgreichen Bewerksstellung der Aufgaben im Sinne der Organisation vorhanden war, und zwar bereits auf der Mitarbeiterebene. Diese starke Verbundenheit mit der Organisation führte die Interviewte als Grund für die Übernahme der Führungsposition an. Eine Identifikation mit dem Aufgabenbiet einer Führungskraft hingegen ist hier nicht erkennbar, vielmehr ist die Distanzierung der Befragten von diesem Aufgabengebiet zu erkennen. Dementsprechend scheint eine Identifikation der Führungskräfte mit den Führungsaufgaben notwendig zu sein, wenn die Führungsposition erfolgreich ausgefüllt werden und der Übergang gelingen soll.

Die Interviewte schildert zudem, dass sie seit der Übernahme der Führungsposition keine inhaltlichen Tätigkeiten aus der Mitarbeiterposition ausführen könne, da dies eigentlich nicht mehr Teil ihres Aufgabengebiets darstellt:

„Also mein Chef meinte ja das ist ja gar nicht mehr deine Aufgabe, aber irgendwie ich würde es halt gerne machen, weil es einfach mir Spaß gemacht hat [...]“ (Interview 1, Zeile 117-119)

Ein weiterer Befragter beschreibt die Veränderungen des Aufgabengebiets auch als eine Abkehr von den ursprünglichen fachlichen Tätigkeiten in der Mitarbeiterposition. In diesem Fall erfolgt eine reflexive Auseinandersetzung mit dem Aufgabengebiet einer Führungskraft und dem Rückblick zu dem Aufgabengebiet des Mitarbeiters. Obwohl sich diese Person – im Gegensatz zu der zuvor zitierten – bewusst für die Führungsposition entschieden hat, werden auch hier nachteilige Veränderungen genannt, die diese Übernahme mit sich gebracht hat.

„ähm da dass ich im Prinzip komplett ähm aus der aus dem eigentlichen Doing raus bin. [...] und ähm seit dem ich ähm ja Teamleiter bin mach ich das halt gar nicht mehr und ähm das ist eigentlich schade, weil es eigentlich schon schön war, im Sinne dass man sich mal ein Tag komplett auf irgendwas fokussiert hat und man hatte keine menschlichen Dramen außenrum oder man muss nicht von Termin zu Termin hetzen oder ist ständig Ansprechpartner oder man will ja als Führungskraft auch ständig Ansprechpartner sein und egal um was es geht, [...] einfach mal für sich alleine dann wieder was arbeiten, Freiraum für sich haben, ähm das ist auf jeden Fall was, was ähm nicht mehr da ist“ (Interview 7, Zeile 190-199)

Zusätzlich zum Wegfall des fachlichen Aufgabengebiets wird eine Veränderung in der Struktur des Arbeitstages in Form von Unterbrechungen und fehlenden Konzentrationsphasen thematisiert. Die Unterbrechungen werden häufig durch die Vielzahl der Termine als auch die Ansprechbarkeit für die Mitarbeiter

beschrieben. Zum Aufgabengebiet zählt auch die Klärung von Konflikten innerhalb des Mitarbeiterkreises, die hier durch „menschliche Dramen“ und damit negativ dargestellt werden. Deutlich wird hier insbesondere, dass die Führungskraft hinsichtlich ihrer Arbeitstätigkeit fremdgesteuert ist.

Interessant ist vor allem die Bewertung des Wegfalls des vorherigen fachlichen Aufgabengebiets in den angeführten Auszügen. In beiden Fällen ist eine starke Identifikation mit dem vorherigen Aufgabengebiet zu erkennen. Die Aufgaben einer Führungskraft – Koordination der Mitarbeiter, Repräsentation der Abteilung oder der Organisation – werden als wenig sinnstiftende oder erfüllende Tätigkeit dargestellt. Dennoch wird die Veränderung des Aufgabengebiets nicht als Herausforderung beschrieben. Hieraus könnte abgeleitet werden, dass die Befragten die neuen fachlichen Aufgaben als Führungskraft durchaus bewältigen können. Dennoch bleibt festzuhalten, dass die Änderungen des Aufgabengebiets und der damit einhergehende Wegfall der inhaltlichen Themen sowie die permanente Ansprechbarkeit und der Zwang, Termine wahrzunehmen, eher negativ bewertet wurden.

Im Rahmen der Darstellungen zu den Veränderungen des Aufgabengebiets wurden, wie das vorangegangene Zitat bereits angedeutet hat, neben Veränderungen der Aufgabengebiete auch Veränderungen des Arbeitstages und seiner Struktur thematisiert. Diese werden in dem folgenden Abschnitt beschrieben.

4.4.2 Veränderung der Struktur des Arbeitstages als Führungskraft

Die Erläuterungen der Interviewten zu den Veränderungen ihres Arbeitsalltags verweisen auch auf Veränderungen in dessen Strukturen. So wurde einerseits von der Erhöhung des Arbeitspensums und andererseits von der mangelnden Planbarkeit der Arbeitstage berichtet. Die Arbeitszeit sei vor allem davon geprägt, dass man als Führungskraft die zentrale Ansprechperson für Mitarbeiter sei und bei Fragen oder für Entscheidungen zur Verfügung stehen müsse. Dazu kämen die Anliegen der eigenen Vorgesetzten, die vor allem zügig

bearbeitet werden müssten. So lautet eine Antwort auf die Frage, was sich seit der Übernahme der Führungsposition im Arbeitsalltag geändert habe:

*„dass ich mehr Arbeitszeit oder mehr Zeit in Arbeit verbringe“
(Interview 8, Zeile 128)*

Hier wird auf ein erhöhtes Arbeitspensum hingewiesen, das mit der Übernahme der Führungsposition einhergeht. Dieses erhöhte Arbeitsaufkommen kann sich auf eine Erweiterung des Aufgabengebiets beziehen oder auf arbeitsaufwendigere Handlungsfelder. Neben der Erhöhung der Arbeitszeit wird auch explizit auf Handlungsfelder wie die Priorisierung von Aufgaben eingegangen, die die Struktur des Arbeitstages bestimmen:

„Das heißt, wenn ein Mitarbeiter [...], dass ich vielleicht irgendwas Dringendes [...] habe, geht für mich der Mitarbeiter vor, ähm weil wenn er sich meldet meistens ja irgendein Thema ist, wo erstmal Hilfe braucht, um selber wieder weiterarbeiten zu können, also das hat sich definitiv geändert“ (Interview 8, Zeile 131-136)

Angesprochen werden hier sowohl die Fremdbestimmung – im Wesentlichen durch die Probleme der Mitarbeiter – als auch die größere Notwendigkeit, Themen zu priorisieren. Der eigene Arbeitstag sei neben der erhöhten Arbeitszeit vermehrt durch Unterbrechungen geprägt. Eigene Themen, die bearbeitet werden müssten, träten in den Hintergrund und müssen dann erledigt werden, wenn die Mitarbeiter keine Unterstützung beziehungsweise keine Ansprechperson benötigten. Hieraus könne sich eine Verlängerung der Arbeitstage ergeben, da Aufgaben der Führungskraft teilweise erst dann erledigt werden könnten, wenn die Mitarbeiter keine Anliegen mehr hätten.

Auch im folgenden Interviewauszug werden die geringe Planbarkeit des Arbeitsalltags der Führungskraft sowie der Umgang damit beschrieben:

„Und was die Besonderheit ist in dem Job ist, es, ich mag eigentlich gerne planbare Jobs und das ist in Leitungsfunktionen nicht so. Eigentlich müsste, dachte ich immer das ist Quatsch, hat

*mir jemand gesagt, du kannst, maximal solltest du 20 bis 30 Prozent deines Tages verplanen, der Rest ist unvorhersehbar und das stimmt mitunter. Also sich die Woche zu planen das machst du dann, dann und dann, das klappt ganz oft nicht und entweder schrubbst du dann Überstunden ohne Ende oder du planst einfach sehr luftig. Was ich kaum ertragen hab, weil ich dachte, was mach ich denn dann den ganzen Tag, aber es wird gefüllt. Ja“
(Interview 2, Zeile 121-128)*

Demnach ist der Arbeitsalltag der Führungskräfte zunehmend von mangelnder Planbarkeit, permanenter Ansprechbarkeit und Erreichbarkeit, aber auch einer größeren Notwendigkeit der eigenständigen Priorisierung der Aufgaben sowie der Motivation der Mitarbeiter zur Erreichung der Organisationsziele geprägt.

Neben der Verschiebung der Aufgabengebiete und Veränderungen in der Struktur des Arbeitstags ergeben sich auch Veränderungen in der sozialen Interaktion. Führungskräfte erhalten andere Aufgabengebiete und die Mitarbeiter treten auf andere Weise an sie heran. Die mit dieser Interaktion einhergehende Veränderung der Mitarbeiter wird im folgenden Abschnitt dargestellt.

4.4.3 Veränderungen des Umfelds

Die Befragten des vorliegenden Samples haben – bis auf einen Fall – die Führungsposition in derselben Organisation übernommen, in der sie zuvor als Mitarbeitende tätig gewesen waren, und sind damit zu Vorgesetzten des eigenen Kollegenkreises geworden. Gleichzeitig ist die neue Führungskraft nun Kollege der bisherigen Führungsebene. Die Vorgesetzten der höheren Führungsebenen sind weiterhin in einer übergeordneten Führungsebene, aber die Interviewten rücken in der Hierarchie näher an diese heran. Die Erwartungen der bisherigen Führungsebene an die Interviewten ändern sich und es werden neue Aufgaben an die neuen Führungskräfte herangetragen, deren Umsetzung und Erfüllung entsprechend erwartet wird.

Die Veränderungen der Mitarbeiter werden in den Interviews vor allem im Hinblick auf deren Verhalten beschrieben. In diesem Zusammenhang berichten die

interviewten Führungskräfte, dass sich ihr Fokus mit der Übernahme der Führungsposition in diesem Bereich verändert habe –und sie nun stärker auf ihr Umfeld und dabei vor allem auf die Mitarbeiter achteten:

*„ich hatte auch einen Kollegen, den ich schon lange kenne“
(Interview 8, Zeile 160). [...] „Er hatte relativ viele Themen oder Probleme und wie es aktuell läuft und hätte gerne vieles geändert und ich konnte die Punkte aber aufnehmen und konnte sie so ändern wie er sie haben möchte“ (Interview 8, Zeile 167-169)*

Der vorstehende Ausschnitt beschreibt das Verhalten eines vorherigen Kollegen, der durch die Beförderung des Interviewten zu dessen Mitarbeitendem wurde. Der Interviewte hatte nach der Übernahme der Führungsposition ein Gespräch mit diesem Mitarbeiter geführt und dessen Wünsche und Erwartungen erfragt. Die Wünsche des Mitarbeiters hat der Interviewte nach seiner Aussage entsprechend erfüllt. Damit verändert sich einerseits die Interaktion zwischen Mitarbeitendem und Führungskraft; gleichzeitig wird abermals die Veränderung des Aufgabengebiets einer Führungskraft hinsichtlich der Übernahme von Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern deutlich. Die Aufgabe, die der Interviewte sich hier selbst stellt, ist die Mitarbeiter durch die Schaffung eines entsprechenden Arbeitsumfelds zufriedenzustellen. Das Tätigkeitsfeld der Führungskraft verlagert sich damit auf die Herstellung von Rahmenbedingungen, die einerseits das Bestehen der Organisation und der Arbeitsplätze sichern und es gleichzeitig den Mitarbeitern ermöglichen, ihrer Tätigkeit motiviert nachzugehen und die vorgegebenen Organisationsziele zu erreichen. Somit stellt die Führungskraft Rahmenbedingungen her, die aus den Organisationszielen resultieren.

Die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter ist Sache der Führungskräfte, hier vor allem der unteren und mittleren Führungsebene, welche den direkten Kontakt zu den Mitarbeitern hat: zu dieser gehören die Befragten, die für die Durchführung der Interviews ausgewählt wurden. Die Besonderheit hierbei ist, dass die Interviewten vor der Übernahme der Führungsposition die direkten Kollegen der dargestellten Mitarbeiter waren und nun in einer anderen Funktion die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen müssen.

Die befragten Führungskräfte legen ihren Fokus auf die Mitarbeiter und dabei wird auch die Veränderung der Mitarbeiter gegenüber den Interviewten erkennbar. Neben der Erfüllung von Erwartungen, lässt sich auch eine Entwicklung in eine andere Verhaltensrichtung erkennen. Das folgende Beispiel ist dem Interview mit einer Führungskraft entnommen, die über den Widerstand der Mitarbeiter gegen vorgegebene Entscheidungen spricht:

*„ich hab gemerkt ich muss ähm ja auch so ein bisschen Widerstand dann aushalten. Also ich muss auch Entscheidungen mal vorgeben und akzeptieren, dass da eine Unzufriedenheit ist“
(Interview 3, Zeile 175-177)*

Hier wird durch eine Entscheidung ein Rahmen geschaffen, die bei den Mitarbeitern auf Widerstand stößt. Dabei wurden vor allem Ziele der Organisation in der Entscheidungsfindung berücksichtigt. Diese Unzufriedenheit der Mitarbeiter thematisierten sowohl die Führungskraft, die aus einer anderen Organisation in die Führungsposition gewechselt war, als auch die Führungskräfte, die innerhalb ihrer eigenen Organisation eine Führungsposition übernommen hatten.

Im Rahmen der Darstellungen, die Veränderungen der Mitarbeiter betreffen, wurden vor allem deren Verhalten und deren Interaktion mit der Führungskraft thematisiert. Dabei stellten die Befragten mehrheitlich fest, dass sich die Mitarbeiter von ihren neuen Vorgesetzten distanzieren. Diese Entwicklung beschrieben sowohl die Interviewten, deren Kollegen die Mitarbeiter zuvor gewesen waren, als auch die Interviewten, die keine Kollegen gewesen waren.

Mit den hierarchischen Veränderungen ergeben sich auch Veränderungen der sozialen Interaktion zwischen den Interviewten und den Mitarbeitern, die sich häufig als Distanzierung von den Führungskräften äußere:

*„Die Mitarbeitererebene, da ist so ein kleines Abkapseln da“
(Interview 5, Zeile 142-143)*

In dem vorliegenden Interviewauszug wird neben der Distanzierung der Mitarbeiter auch die Auswirkungen dessen auf die Interviewte beschrieben, die in diesem Kontext Nachteile ihrer Position darlegt:

„Die Leitungsfunktion verlangt aber von dir Dinge, das sieht man nämlich vorher auch nicht, so ist das nun mal als Leitung, da bist du einsam. Ist ein einsames Geschäft und das ist so, wenn es nicht so ist, macht man meiner Meinung nach etwas falsch in dem Job. Und das macht einen Schmerz bei den Kolleginnen und Kollegen und den kriegst du wieder zurück“ (Interview 2, Zeile 153-157)

Eine Hierarchisierung im Rahmen des Aufstiegs zur Führungskraft scheint hier im Zusammenhang mit der Distanzierung zu stehen. Gleichzeitig wird hier die Reflexionsfähigkeit der interviewten Führungskräfte relevant, die diesen Umstand bemerken, beschreiben und entsprechend damit umgehen müssen, um erfolgreich als Führungskraft zu sein.

Die Distanzierung in den vorgestellten Interviewauszügen, tritt vor allem dann auf, wenn die Mitarbeiter in der Gruppe auftreten. Im Einzelkontakt zwischen Mitarbeiter und Führungskraft treten die Mitarbeiter in veränderter Weise an die Führungskräfte heran und werden eher als distanzlos beschrieben. In den Interviews werden vor allem Vergleiche mit familiären Strukturen gezogen: So wird etwa geschildert, dass die ehemaligen Kollegen zum Teil in kindliche Verhaltensweisen verfallen seien, nachdem die Befragte die Führungsposition übernommen hatte. Häufig fühlten sich die Befragten dann in der Rolle der Mutter oder der großen Schwester. Teilweise wurde in den Interviews auch ein kindliches Verhalten der Mitarbeiter angesprochen, dieses Verhalten aber nicht explizit mit Familienstrukturen verglichen. Zudem ist zu berücksichtigen, dass der Wunsch der Interviewten, die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung zu unterstützen, auch mit familiären oder erzieherischen Strukturen einhergeht. Im Folgenden ein Beispiel, in dem familiäre Strukturen thematisiert werden:

„Ich habe gemerkt, wenn du in Leitung bist, sind die Menschen hemmungsloser oder es hatte auf einmal

Familienstrukturen. Also ich hatte eher das Gefühl, ich bin die Stiefmama oder die Mama, die jetzt blöde Entscheidungen trifft. Also ich hatte so das Gefühl, dieses offizielle, guck ich bin hier in einer offiziellen Rolle, ich bin hier Kollegin, ich bin hier in der beruflichen Rolle, das ist viel brüchiger geworden“ (Interview 2, Zeile 473-478)

Hier wird deutlich, dass der Rollenwechsel mit einer Änderung der Erwartungen der Mitarbeiter einhergeht, was zu einem distanzierten Verhalten führen kann. Dabei lässt sich eine Unterscheidung feststellen: Der Kontakt der Führungskraft mit der gesamten Gruppe der Mitarbeiter ist von einer Distanzierung von der Führungskraft geprägt. Der Kontakt der Führungskraft mit einzelnen Mitarbeitern ist laut den Interviews durch distanzloses Verhalten gekennzeichnet und wird mit familiären Strukturen gleichgesetzt, also mit Verhaltensmustern, die ein sehr enges, familiäres Verhältnis voraussetzen. Die Führungsposition wird im direkten Einzelkontakt von beiden Beteiligten unterschiedlich wahrgenommen: Die Interviewten beschreiben ihre Funktion als Führungskraft als Wegweiser im positiven Sinne. Die Mitarbeiter, so lässt sich aus den Interviews erkennen, nehmen das wegweisende Verhalten der Führungskräfte dagegen eher als negativ wahr. Führungskräfte treffen aufgrund ihrer Funktion Entscheidungen, die bei den Mitarbeitern zu Unzufriedenheit führen können, was diese den Führungskräften auch entsprechend vermitteln. Im Einzelkontakt scheint eine andere Perspektive der Funktion einer Führungskraft in den Vordergrund zu treten, nämlich die Schaffung der Rahmenbedingungen. An die Führungskraft werden Bedürfnisse und Erwartungen herangetragen, die im Rahmen der Gruppe nicht kommuniziert werden und die von den Führungskräften dieses Samples nicht als Teil ihrer beruflichen Rolle betrachtet werden, sondern eine Grenzüberschreitung über die berufliche Funktion hinaus darstellt und sehr persönlich ist. Damit ergibt sich ein Wechselspiel aus starker Distanzierung in der Gruppe einerseits und fehlender Distanzierung im Einzelkontakt andererseits.

Die Veränderung der Position geht auch mit einer andersartigen Adressierung durch die Vorgesetzten der Befragten einher. Mit der Übernahme einer Führungsposition ändern sich gesellschaftliche und organisationale

Erwartungen, damit ist auch die Übertragung eines neuen Aufgabengebiets verbunden. So erwarten die Vorgesetzten der Interviewten die Erfüllung anderer Aufgaben, beispielsweise strategische oder leitende Tätigkeiten. Konkret erwartet der Vorgesetzte aus dem folgenden Ausschnitt beispielsweise die Lieferung von Kennzahlen durch die Befragte:

*„der Chef, [...] der ruft halt jeden Tag an und will irgendwas wissen und ähm ich kann ihm manchmal gar keine Antwort geben“
(Interview 1, Zeile 285-287)*

Die Erhebung dieser Informationen lag zuvor nicht im Aufgabengebiet der Interviewten und solche Erwartungen der eigenen Führungskräfte ergaben sich erst aus der Übernahme der Führungsposition. In dem dargestellten Fall wurde die Führungsposition nicht aus freien Stücken übernommen. Hierbei wird noch einmal die Diskrepanz zwischen den fachlichen Aufgaben einer Mitarbeiterposition deutlich – mit denen sich die Interviewten nach eigener Aussage gern befasst hatte – und der in den Interviewauszügen dargestellten Hilflosigkeit bei der Bearbeitung von Führungsaufgaben, die mit der Übernahme der Führungsposition einhergehen.

Gleichzeitig wird in anderen Interviews neben der unklaren Erwartungshaltung und der Problematik manche Erwartungen nicht erfüllen zu können auch von einer Offenheit und Hilfsbereitschaft im Führungskreis berichtet. Im folgenden Auszug beschreibt dies ein Interviewter, der die Übernahme einer Führungsposition angestrebt hat.

*„In der Führungsebene sind einige etwas offener geworden“
(Interview 5, Zeile 142)*

Hier hat sich das Umfeld teilweise verändert, da nicht alle Personen in der Führungsebene offener geworden seien, sondern eben nur einige. An dieser Stelle ist zu eruieren, welche Erwartung der Interviewte gegenüber dem Verhalten der Führungsebene hatte.

Es lässt sich anhand der Auszüge der Interviews erkennen, dass die Veränderung des Umfelds und den damit einhergehenden Erwartungen an die Interviewten von der Entscheidung zur freiwilligen oder unfreiwilligen Übernahme

der Führungsposition abhängig ist. Das Subjekt bewertet die Verhaltensweisen und Erwartungen der eigenen Führungskräfte dann negativ, wenn kein freiwilliger Entschluss zur Übernahme der Führungsposition voranging. Entschied sich ein Befragter aus eigener Motivation für die Übernahme einer Führungsposition, wurde das Umfeld der eigenen Vorgesetzten positiv dargestellt. In einem weiteren Interview wird ebenfalls eine gewisse Offenheit des neuen Kollegenkreises herausgestellt:

„in der Runde jetzt sozusagen war von Anfang an klar ich hab diese Position inne und die haben mich auch sehr herzlich aufgenommen. Also war klar, dass dieser Kreis, der sich da trifft eh das sind alles Geschäftsführerinnen oder auch Geschäftsführer und ähm wir sind alle auf einer Ebene. Also ich hab schon gemerkt, die natürlich ganz lange dabei sind, die alten Häsinnen, die haben eine gewisse Gelassenheit und gucken natürlich, was die jungen machen, aber erstmal sehr wohlwollend“ (Interview 3, Zeile 118-124)

Die Interviewte berichtet davon, dass sie diese Offenheit vor allem im Bereich derer erfahren hat, die auf der gleichen hierarchischen Ebene wie die Befragte selbst sind. Gleichzeitig ist auch hier eine freiwillige Entscheidung zur Übernahme der Führungsposition getroffen worden und wie in den vorangegangenen Auszügen der freiwillig übernommenen Führungsposition eine positive Beschreibung des Umfelds zu erkennen.

Doch nicht nur das Umfeld, auch das Subjekt selbst verändert sich, wenn es zur Führungskraft aufsteigt. Diese Veränderungen werden im folgenden Abschnitt beschrieben.

4.4.4 Die Veränderung des Subjekts als Führungskraft

Die Entwicklung des Umfelds, der Mitarbeiter, Kollegen und Führungskräfte sowie der eigenen Persönlichkeit stehen in einer Wechselbeziehung und bedingen eine Entwicklung des jeweiligen Subjekts. Diese Veränderungen des Subjekts

selbst lassen sich vor allem durch das Verhalten im Umgang mit der Umwelt und den damit einhergehenden Bewältigungs- beziehungsweise Bearbeitungsstrategien erkennen.

Eine Veränderung des Subjekts kann auf unterschiedlichen Ebenen dargestellt werden. So lässt sich beispielsweise erkennen, dass sich die Subjekte mit Übernahme der neuen Rolle als Führungskraft gegenüber dem neuen Umfeld zunächst positionieren müssen. Hierbei lassen sich sowohl die Übernahme neuer Verhaltensweisen im sozialen Umgang, aber auch Veränderungen des Umfelds sowie des Verhaltens gegenüber den Mitarbeitern erkennen. Die Interviewten haben nach der Übernahme der Führungsposition zunächst das eigene Verhalten reflektiert und im weiteren Zeitverlauf ihren Fokus auf das Verhalten der Mitarbeiter gelegt und auch Interaktionen oder Konflikte mit den Mitarbeitern betrachtet.

Der Rollenwechsel wird im folgenden Auszug vor allem durch die Außendarstellung und die eigenen sichtbaren Handlungen deutlich:

*„also ich habe ein anderes Büro, werde jetzt hier auch nochmal umgestalten, ich habe schon ein Stück weit angefangen, einfach damit das auch mein Büro wird, und ähm ne. Die Bilder wechseln und so Sachen kommen noch. ähm, ja vielleicht die Gewohnheit, dass wenn ich jetzt reinkomme überlege, bin ich diejenige, die jetzt hier nochmal kurz in der Küche ein bisschen klar Schiff macht und Kaffee oder Tee kocht oder überlass ich das jemand anderes, weil ich eigentlich rein von von dem Sinn her, nicht dass ich mir da zu fein wäre, sondern überlege, bin ich dafür vielleicht zu gut bezahlt und sollte lieber was anderes machen“
(Interview 4, Zeile 202-209)*

Hier wird der Rollenwechsel durch die räumliche Ausgestaltung des Büros dargestellt. Damit wird ein sichtbares Zeichen der Veränderung gesetzt. Weiterhin werden bestimmte Handlungen, etwa das Kaffeekochen am Morgen, in Frage gestellt und überdacht. Dies erfolgt in dem vorliegenden Fall unter anderem auch unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Aspekte für die Organisation. Eigene Verhaltensweisen des alltäglichen Handelns werden nach der Beförderung stärker

reflektiert. Damit wird der Rollenwechsel bewusst vollzogen und nach außen hin sichtbar gemacht.

Im folgenden Auszug wird das Verhalten der Interviewten gegenüber ihrer vorherigen Position als Mitarbeitende reflektiert. Dies schließt die eigenen Verhaltensweisen, den eigenen Stand innerhalb des Mitarbeiterkreises und die eigene Durchsetzungsfähigkeit ein.

„ich habe mir viel mehr Gedanken darum gemacht ähm die über diesen Rollenwechsel erst noch in der Teeküche stehend und gemeinsam beraten und dann bin ich diejenige, die auch mal sagen muss, so machen wir das jetzt oder vorgeben ähm den allgemeinen Überblick haben muss, auch mal Sachen bremsen muss. Also mehr so wie so eine Mutter auf einmal vielmehr gucken, ja was machen die Kinder. und eh da habe ich mir sehr viele Gedanken drüber gemacht und es hat mich sehr beschäftigt und auch das Feld zu lernen nein zu sagen und auch zu steuern ja“ (Interview 3, Zeile 96-102)

Die Distanzierung von den Mitarbeitern kann sowohl durch eine bestimmte räumliche Gestaltung als auch durch das Verhalten geschehen. Die Interaktion mit den ehemaligen Kollegen wird hier konkret betrachtet und bereits vor der Übernahme der Führungsposition ist sich die Interviewte den Auswirkungen ihres Positionswechsel in Form der Distanzierung von Mitarbeitern ihr gegenüber bewusst. Gleichzeitig lässt sich erkennen, dass die Befragte eine neue Selbstpositionierung als „Mutter“, die eine übergeordnete und leitende Rolle einnimmt, wählt. Mit diesem Vergleich lassen sich unterschiedliche charakterliche Eigenschaften verbinden, die über die klassische Position einer Führungskraft hinausgehen und Parallelen zu privaten Strukturen der Familien darstellen. Interessant sind an dieser Stelle die Beziehung zu den familiären Bezügen, die Distanzierung von den Mitarbeitern und die Einschätzung der Befragten, es sei notwendig, auch einmal „Nein“ zu sagen und Mitarbeitende entsprechend der Erreichung der Organisationsziele zu steuern. Demnach setzt sich die Interviewte hier stark mit der eigenen Persönlichkeit, der eigenen Rolle und der eigenen Funktion als Führungskraft auseinander. Es lässt sich erkennen, dass der Vergleich

mit familiären Strukturen im vorliegenden Sample von den weiblichen Interviewten herangezogen wird. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund interessant, dass diese Assoziation bei den männlichen Interviewten nicht auftaucht, was beispielsweise auf ein verändertes Rollenverständnis oder eine unterschiedliche Bewertung von Verhaltensweisen der Mitarbeiter hinweisen könnte. Die männlichen Interviewten stellen in den Interviews eher die Unterstützung der Entwicklung der Mitarbeiter oder das Einnehmen einer Vorbildrolle in den Vordergrund, wie auch der folgende Auszug deutlich macht:

„man plötzlich die Verantwortung auch noch hat ne und dass man noch mehr im Endeffekt (?) so ne Vorbildrolle oder eben im ja man man muss noch ja mehr mehr sagen wir mal ja mehr sich drum kümmern, weniger Schwäche zeigen also irgendwie, sodass man da ja noch mehr Vorbild ist“ (Interview 9, Zeile 150-153)

Neben der Vorbildfunktion, die im Interviewauszug vorgestellt wird, sprechen sowohl die weiblichen als auch die männlichen Interviewten von Achtsamkeit im Hinblick auf die Mitarbeiter und der Frage, wie es ihnen gehe. Achtsamkeit wurde im vorliegenden Sample vor allem im Zusammenhang mit der Schaffung von guten Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter beschrieben. Die Intention der Interviewten ist es, Rahmenbedingungen für Mitarbeitende zu schaffen, in denen sie sich wohlfühlen, um entsprechende Arbeitsergebnisse erreichen zu können. Im weitesten Sinne kann diese Schaffung der Rahmenbedingungen auch als Führungsinstrument verstanden werden, da das Ziel ist, Bedingungen zu schaffen, in denen die Mitarbeiter die Organisationsziele erreichen, um damit zum Fortbestand der Organisation beizutragen. Diese Achtsamkeit gegenüber dem Umfeld bringt die Überlegung mit sich, was man tun könne, damit es den Mitarbeitern gut gehe:

„Es hat sich einfach verändert, dass man halt einmal oder mehrfach im Monat auf die Zahlen gucken muss, dass man sich halt, dass man sich halt von seinen eigenen Einstellungen auch mehr darauf konzentrieren muss, wie geht es jetzt den Leuten noch um mich rum“ (Interview 9, Zeile 161-164)

Auch ein Interviewauszug aus Kapitel 4.4.2 über Veränderungen der Struktur des Arbeitsalltags zeigt, dass die Probleme der Mitarbeiter priorisiert werden und die eigene Arbeit erst im Anschluss daran ausgeführt werden kann (siehe hierzu Interview 8, Zeile 131-136). Der eigene Fokus des Subjekts in seiner Funktion als Führungskraft richtet sich damit stärker auf das Umfeld und dessen Bedürfnisse und weniger auf die eigenen Bedürfnisse.

Die Schaffung von Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter wird von den Interviewten priorisiert. Diese Aufgabe wurde durch die Interviewten bereits erwartet und als Merkmal einer guten Führungskraft beschrieben, wie der folgende Interviewauszug zeigt. Eine Führungskraft müsse lernen loszulassen und sich dahingehend verändern, den Mitarbeitern entsprechenden Freiraum zu lassen und eigenständig entscheiden zu lassen, wie Mitarbeiter ihre Arbeit gestalten und keine expliziten Eingriffe in diese Prozesse vorzunehmen. Auch hier lassen sich Parallelen zu familiären Strukturen und Grundlagen der Erziehung erkennen, da diese die Mündigkeit der Kinder fördern soll. Im folgenden Auszug wird diese Förderung der Eigenständigkeit von Mitarbeitenden aus Sicht der Führungskraft reflektiert:

„jemand das jetzt selber umsetzt, autark umsetzt und dann auch nicht so umsetzt, wie man selber es machen würde, [...] ich glaub viele es gibt glaub ich ja man kann sagen es gibt gute und schlechte Vorgesetzte oder Mitarbeiterführung und ich glaub, schlechte Mitarbeiterführung ist eben, dass man selber nicht so richtig loslassen kann und dem Mitarbeiter en Detail sagt, was er zu machen hat“ (Interview 7, Zeile 72-77)

Die dargestellten Auszüge, die die Veränderungen des Interviewten darstellen, verweisen auf die Notwendigkeit einer starken Reflexionsfähigkeit, um immer wieder zu überprüfen, ob die Mitarbeiter einen entsprechenden Freiraum erhalten, um selbstbestimmt ihren Arbeitsalltag zu gestalten. Demnach sind vor allem die Ausführung der eigenen Aufgaben, wie zum Beispiel die Steuerung oder das Treffen von Entscheidungen, die Förderung der Mitarbeiter und die damit einhergehenden Herausforderungen ein Thema. Gleichzeitig wird die eigene

Reaktion auf das Verhalten der Mitarbeiter als Steuerungsinstrument der Mitarbeiterführung erwähnt und reflektiert.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft vor allem Veränderungen in vier zentralen Bereichen erkennen lässt. So verändern sich neben den Aufgaben als Führungskraft auch die Struktur des Arbeitstages. Gleichzeitig verändert sich auch das Umfeld aber auch die Führungskraft selbst. Diese Veränderungen werden im vorliegenden Sample sowohl positiv als auch negativ beschrieben. Darüber hinaus zeigt sich in der Befragung, dass die Einschätzung damit von der Freiwilligkeit der Übernahme und andererseits aber auch von geschlechterspezifischen Handlungen beeinflusst zu sein scheint.

Der Umgang mit Veränderungen hängt einerseits vom Entschluss zur Übernahme einer Führungsposition ab, der wiederum bestimmte Erwartungen an die Führungsposition bedingt. Der konkrete Umgang mit Veränderungen im Rahmen der Übernahme einer Führungsposition lässt sich aber auch mit der Unterstützung durch das organisationale Umfeld und der Kultur innerhalb einer Organisation in einen Zusammenhang bringen.

Im nächsten Kapitel wird auf allgemeine Probleme und Herausforderungen während eines Übergangs eingegangen.

4.5 Probleme und Herausforderungen als Führungskraft

Im Rahmen der vorliegenden Erhebung wurden die Interviewten auch nach besonderen Herausforderungen, die infolge der Übernahme der Führungsposition aufgetreten sind, befragt. Viele der dargestellten Probleme hängen mit den im vorherigen Kapitel beschriebenen Veränderungen, aber auch mit dem Entscheidungsprozess, der der Übernahme der Führungsposition voranging und den damit einhergehenden Erwartungen der Führungskräfte an ihre neue Position zusammen. Die Probleme und Herausforderungen, die bewältigt werden, stehen häufig mit Lernprozessen in Verbindung, die im Zusammenhang mit der Bearbeitung der Probleme stehen und bilden die Grundlage zur Ableitung der

Lernprozesse für die vorliegende Arbeit. Die in den Interviews identifizierten Problemfelder werden in diesem Kapitel vorgestellt.

Zunächst lässt sich feststellen, dass Probleme durch die Interviewten jeweils subjektiv wahrgenommen werden. Herausforderungen, die ein Subjekt für sich erkennt, können für ein anderes Subjekt als leicht lösbar empfunden werden, sodass jedes Subjekt Herausforderungen unterschiedlich bewältigt. Im vorliegenden Sample werden insbesondere zwei Problembereiche thematisiert:

1. *Systematische und organisationale Herausforderungen der Führungsposition:* Hierbei handelt es sich vor allem um Herausforderungen, die sich aus dem politischen oder wirtschaftlichen System ergeben, in das die Organisation eingebettet ist.
2. *Herausforderungen im direkten Interaktionsfeld der Führungskraft:* Hierbei handelt es sich um Herausforderungen aus den organisationalen Anforderungen und Strukturen, die mit der Führungsposition einhergehen.

Die Herausforderungen aus den jeweiligen Bereichen greifen ineinander und stehen in einem Wechselverhältnis und werden im Folgenden beschrieben.

1. *Systematische und organisationale Herausforderungen der Führungsposition*

Mit der Übernahme einer Führungsposition, so lassen die Interviews erkennen, geht oftmals auch die Übernahme administrativer und planerischer Aufgaben einher. Besonders das Aufgabengebiet der Planung und der Verwaltung der Finanzen für den Bereich, die Abteilung oder das Team ist für viele der Interviewten neu. Mit diesem Aufgabenbereich gaben einige der Interviewten an, vor einer großen Herausforderung zu stehen. Diese Herausforderungen unterscheiden sich je nach Rechtsform der Organisation. Vor allem Organisationen, die mit öffentlichen Geldern agieren, haben hierbei Herausforderungen im Zusammenhang mit der Planung und Verwaltung des Budgets thematisiert, da diese Organisationen in einer gewissen Abhängigkeit zu den zugewiesenen Fördersummen stehen. Wirtschaftsunternehmen hingegen erwirtschaften die finanziellen Mittel vor allem durch den Verkauf ihrer Leistungen. Führungskräfte

stehen hier vor der Herausforderung, die vorgegebenen finanziellen Organisationsziele zu erreichen. Das vorliegende Sample umfasst Interviewte aus Organisationen, die öffentliche Gelder erhalten und deren Leistungsspektrum beratende Tätigkeiten im Sinne der Gemeinnützigkeit beinhaltet. Hierbei werden die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel den Organisationen unter anderem durch den öffentlichen Bereich zugewiesen. Eine in den Interviews als herausfordernd beschriebene Situation ergab sich aus einer Kürzung der öffentlichen Mittel für die Organisation. Der vorliegende Auszug bezieht sich auf die staatliche Förderungssystematik für die Organisation:

„[...] die Systematik hier ist, wir sind staatlich gefördert, aber nur zu Dritt, zu zwei Dritteln. Man muss bestimmte Personalstunden anbieten, wird aber auch nur für die, die vereinbart sind bezahlt. Und den Rest holst du dir von den Kommunen“ (Interview 2, Zeile 211-213)

Im weiteren Verlauf wird die Kürzung der finanziellen Mittel thematisiert, mit der die Interviewte nach der Übernahme der Führungsposition konfrontiert wurde:

„Und mit meinem Beginn, ich hab im November begonnen, im Februar kam ein Brief von der Stadt, dass sie 50.000 Euro der Fördersumme kürzen. (...) Das war ne, ich wusste überhaupt nicht, wie ich damit umgehen soll. Das war ne riesen Herausforderung. Geldmangel, akuter Geldmangel. [...]. Also eine nicht mehr sehr stringente Personalplanung. Die hätte man sich sowieso nicht leisten können, plus eine Kürzung. Das war eine riesen Herausforderung. Was das erste Jahr endete mit [...] einer Mitarbeiterversammlung mit Änderungskündigungen. Das war richtig ätzend und das hat mich auch an die Grenze gebracht“ (Interview 2, Zeile 216-224)

Da das Unternehmen kommunal gefördert wurde, kamen auf die Interviewte neue Aufgabenfelder zu. Sie schildert im weiteren Verlauf des Interviews, was dies konkret für sie bedeutete: *„dass ich bei der Politik irgendwie Klinken putzen*

muss“ (Interview 2, Zeile 237-238). Allerdings merkt sie an, dass die Auswirkungen der Streichung öffentlicher Mittel im Rahmen der Verantwortung für die Mitarbeiter die eigentliche Herausforderung darstellten: *„dachte ich mir, du bist jetzt verantwortlich, den Haushalt zusammen, weil davon sind 20 Leute abhängig“* (Interview 2, Zeile 238-239). An dieser Stelle wird der Unterschied zum Verantwortungsbereich der Mitarbeiterposition deutlich. Mit der Übernahme der Führungsposition ist die Verantwortung für das wirtschaftliche Bestehen der Organisation und damit der beruflichen und finanziellen Sicherheit der Mitarbeiter größer geworden. Daher steht das Subjekt als Führungskraft unter höherem Druck als zuvor in der Mitarbeiterposition.

Die Herausforderungen der Finanzplanung thematisierten vor allem die Interviewten, die bei kommunal geförderten Organisationen beschäftigt sind. Möglichkeiten der Akquirierung finanzieller Mittel beschränken sich insbesondere auf die Förderung von öffentlichen Mitteln aus Bund und Ländern. Darüber hinaus ist die Erwirtschaftung weiterer Gelder eben nur in geringem Maße möglich. In diesem Zusammenhang verweisen die Interviewten auch auf Spielregeln der politischen Interaktion, wie es im vorangegangenen Interview durch den Begriff des „Klinken putzens“ deutlich wird. In den Interviews lässt sich feststellen, dass diese Spielregeln im öffentlich geförderten Wirtschaftsbereich im Zusammenhang mit der Akquisition von Geldern durch die Politik beschrieben wird. In den Interviews mit den Befragten der freien Wirtschaft, werden diese Spielregeln vor allem im Bereich der Interaktion im Führungskreis beschrieben, wie sich im folgenden Interviewauszug erkennen lässt:

„Man nennt immer dieses dieses Haifischbecken dieses politische. [...] Man denkt als wir Führungskräfte können uns wenigstens mit gesundem Menschenverstand austauschen, aber ähm was da teilweise dann politisch wie gespielt wird ähm intern gegenüber anderen Bereichen, also das ist das ist ziemlich nervig“
(Interview 7, Zeile 210-214)

Die Befragten, die von einem solchen politischen Agieren in ihren Interviews berichteten, stellten dieses Handlungsfeld als Herausforderung dar und beschrieben die eigenen Regeln der Organisation, die auf diesem Gebiet gälten.

Mit der Verantwortung für das Budget geht auch die Verantwortung für die Rahmenbedingungen und die finanzielle Sicherung der Arbeitsplätze der Mitarbeiter einher – gleichzeitig aber auch die Notwendigkeit, in dem beschriebenen politischen Gefüge als Führungskraft zu bestehen. Diese Art der Verantwortung wird in den Interviews ebenfalls als Herausforderung beschrieben. An dieser Stelle lässt sich die These ableiten, dass mit Übernahme einer Führungsposition die Notwendigkeit zu strategischem Denken und Handeln besteht, um auf dem sogenannten politischen Parkett erfolgreich sein zu können und damit das Bestehen des eigenen Teams zu sichern.

Die Unterstützungsmaßnahmen der Organisationen zur Bewältigung dieser neuen Herausforderung fielen laut den Interviewten des vorliegenden Samples sehr unterschiedlich aus. Einige der Befragten berichteten von sehr guten Strukturen und Hilfeleistungen innerhalb der Organisation – so habe es zum Beispiel konkrete Ansprechpartner, Kollegen oder eigene Führungskräfte gegeben, die als eine Art Mentor fungiert haben und die Interviewten darin unterstützen bestimmte soziale Regeln dieses Teilnehmerkreises zu verstehen und entsprechende Verhaltensweisen zu erläutern. Andere sprachen von Unterstützungsmaßnahmen, die allerdings erst sehr spät nach der Übernahme der Führungsposition erfolgt seien, beispielsweise Schulungen. Aus diesen fehlenden Schulungen im Bereich der Interaktion mit Mitarbeitenden, ergaben sich Herausforderungen für die Interviewten, die im folgenden Abschnitt ausführlicher thematisiert werden.

2. Herausforderungen im direkten Interaktionsfeld der Führungskraft

Vor allem Interaktionen mit den Mitarbeitern werden von den Interviewten im vorliegenden Sample als Herausforderung beschrieben. Diese Herausforderungen traten beispielsweise dann auf, wenn es darum geht die Arbeitsplätze der Mitarbeiter zu sichern und damit die finanzielle Situation für das Team entsprechend zu gestalten. Darüber hinaus wird auch die Schaffung eines angenehmen Arbeitsklimas für die Mitarbeiter als herausfordernd dargestellt. Die Verantwortung für die Mitarbeiter beinhaltet auch die Gestaltung des Miteinanders im Kollegenkreis und die Unterstützung einzelner Mitarbeiter bei Problemen. Insbesondere der direkte Kontakt mit den Mitarbeitern wurde als herausfordernd beschrieben.

Insgesamt lassen sich die Herausforderungen aus der direkten Interaktion mit den Mitarbeitern vor allem in die drei Bereiche Positionierung, Distanzierung und

fehlende Distanzierung unterteilen. Zunächst geht es darum sich in seiner Position als Führungskraft gegenüber dem Umfeld entsprechend zu positionieren. Gleichzeitig wurde, wie bereits dargestellt die Distanzierung der Gruppe der Mitarbeiter und die fehlende Distanzierung der Mitarbeiter im Einzelkontakt durch die Befragten erwähnt.

Beispielsweise stellen einige der Befragten dar, dass eine Positionierung gegenüber den „alten“ Kollegen beziehungsweise eine Abgrenzung von ihnen durch den Wechsel der Büroräumlichkeiten erfolgte.

Darüber hinaus wurde im Rahmen der Positionierung als Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern in den Interviews vor allem die Anerkennung der Funktion als Entscheidungsträger relevant gemacht. Insbesondere der Umgang mit getroffenen Entscheidungen gegenüber den Mitarbeitern wurde von den Befragten thematisiert und als herausfordernd dargestellt:

„Die haben, ich will jetzt nicht sagen intrigiert, aber versucht zu blockieren und auch so ein bisschen ein Stück weit auch die Autorität zu untergraben“ (Interview 6, Zeile 99-100)

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass der Interviewte offenbar Führung mit Autorität verbindet: Der Führende gibt die Richtung an, macht die Vorgaben und trifft die Entscheidungen. Gleichzeitig wird hier der bereits beschriebene Vorgang der Positionierung thematisiert. Wie sich die Führungsperson darstellen möchte, wie sie gesehen werden möchte, welche Befugnisse sie hat und welchen Standpunkt sie im Führungskontext einnehmen möchte, ist Teil der Positionierung als Führungskraft. Auf die Auseinandersetzung mit der fehlenden Anerkennung des Führungsstatus und der damit einhergehenden Entscheidungsbefugnis wurde in fünf von neun Interviews hingewiesen. Diese direkte Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern, die zuvor die eigenen Kollegen waren, scheint bei der Übernahme der Führungsposition relevant zu sein. Dem Anzweifeln der Autorität wird laut der vorliegenden Interviews vor allem durch den

Akt der Positionierung entgegengewirkt. Die eigene Distanzierung vom ursprünglichen Kollegenkreis sei eine Herausforderung gewesen:

*„Was eine Umstellung war, war natürlich, dass was früher war, dass man zusammen auch mal in der Teeküche steht und dieses kollegiale, so ein Austausch, vielleicht auch mal über die Chefin reden und jetzt war ich quasi auf der anderen Seite“
(Interview 3, Zeile 81-84)*

Gleichzeitig wird beschrieben, dass die Mitarbeiter im Einzelkontakt mit der Führungskraft die Distanzierung ablegten und Nähe einforderten. Hier lassen sich also Herausforderungen im Umgang mit dem Nähe-Distanz-Verhalten der Mitarbeiter erkennen. Darüber hinaus wurden die Unsicherheit im direkten Kontakt mit den Mitarbeitern und die Frage, welche Führungsinstrumente im Rahmen von Mitarbeitergesprächen eingesetzt werden können, thematisiert.

Die Anerkennung des Status der Führungskraft erstreckt sich im Interaktionskontext auch auf den neuen Kollegenkreis der Führungskräfte, in den die Interviewten nun hierarchisch aufgestiegen waren. Dieser Wechsel in den neuen Kollegenkreis der Ebene der Führungskräfte wird weitestgehend als unproblematisch beschrieben. Allerdings wird die Einnahme der neuen Position im Rahmen der Sandwichposition – als Anweisungen gebendes Subjekt und gleichzeitig weiterhin als Anweisungen empfangendes Subjekt – als Herausforderung dargestellt. Die Einnahme der neuen Position als Führungskraft, lässt in der Hierarchie eine höhere Führungsebene näher rücken. Damit verbunden ist auch die Aufgabe, den Mitarbeitern Entscheidungen aus der höheren Führungsebene mitzuteilen und diese Entscheidungen gegenüber den Mitarbeitern zu vertreten. Als Herausforderung wird hierbei vor allem der Druck von oben und von unten beschrieben, der sich unter anderem aus der Bekanntmachung der Entscheidungen der eigenen Führungsebene und damit einhergehenden Widerständen der Mitarbeiterebene ergibt. Gleichzeitig wird vonseiten der Führungsebene erwartet, dass die Entscheidungen entsprechend kommuniziert und umgesetzt werden.

In der Mehrzahl der Interviews zeigte sich, dass Entscheidungen der höheren Führungsebenen von den Mitarbeitern in Frage gestellt und im Rahmen von Teamrunden und darüber hinaus diskutiert wurden.

Geht es um die Bewältigung dieser Herausforderungen, berichten einige Interviewte auch von einem Unterstützungsangebot der jeweiligen Organisation im Umgang mit dem Interaktionsgeschehen. Teilweise bestand die Möglichkeit, organisationale Unterstützung in Form von Schulungsmaßnahmen zum Thema Interaktion mit Mitarbeitenden in Anspruch zu nehmen. Diese Schulungsmaßnahmen umfassten vor allem Themenbereiche wie Feedbackgespräche oder Mitarbeitergespräche. Sie wurden in einigen Fällen allerdings erst nach Durchführung der ersten Mitarbeitergesprächen durchgeführt.

„für Führungsverantwortungen gibt es zwei Schulungen. [...] die hab ich beide besucht, beide eben aus meiner Sicht zu spät, weil das wäre schön die vor Tag 1 gehabt zu haben und vor allem vor dem Mitarbeitergespräch. War aber beides für mich nicht so der Augenöffner, wo ich jetzt gesagt habe, ok ähm ich muss da wirklich umdenken“ (Interview 8, Zeile 307-312)

Verspätete oder nicht vorhandene Unterstützung hatte zur Folge, dass sich die Interviewten eigenverantwortlich um die Aneignung der theoretischen Inhalte, etwa des Vorgehens bei Mitarbeitergesprächen, bemühten. Dies war im vorliegenden Sample bei allen Befragten der Fall, die die Führungsposition freiwillig übernommen hatten.

Mit den unterschiedlichen Herausforderungen und deren Bewertung gehen auch unterschiedliche Lösungsansätze der Beteiligten einher. Diese Lösungsansätze zeichnen sich oft durch ein hohes Maß an Eigeninitiative aus: Die Interviewten organisierten sich teilweise in eigenen Netzwerken neuer Führungskräfte innerhalb der Organisation und tauschten sich mit anderen Führungskräften über Probleme und mögliche Lösungsansätze aus. Weiterhin wird das Lesen von Führungsratgebern oder das Befragen von Experten in der Organisation als Option betrachtet, um Herausforderungen zu bewältigen. Außerdem werden individuelle Lösungsansätze definiert. So legt ein

Interviewpartner besonderen Wert auf die Etablierung von Regelterminen im Team, wie beispielsweise Teammeetings und regelmäßige Einzelgespräche, um möglichst dauerhaft mit den Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben. Damit möchte er nachvollziehen können, wie es den Mitarbeitern geht, welchen Herausforderungen sie gegenüberstehen und welche Unterstützungsmaßnahmen von seiner Seite aus notwendig sind. Hier wird versucht, durch regelmäßiges Feedback der Mitarbeiter zu deren Empfinden und Erwartungen entsprechende Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter herzustellen.

Neben diesen in Eigeninitiative durchgeführten Handlungen werden auch die Nutzung der kollegialen Beratung, des Coachings, des Mentorings oder die Unterstützung durch Führungskräfte als hilfreich dargestellt. Hierbei seien insbesondere die Reflexion und der Perspektivwechsel nützlich. Gleichzeitig machten die Interviews deutlich, dass vor allem die Nutzung und Kombination verschiedener Maßnahmen als sinnvoll betrachtet wurde.

Die Bewältigung der genannten Herausforderungen geht in der Regel mit Lernprozessen einher. Ein in dieser Erhebung häufig genanntes Schlagwort im Kontext der Interaktion ist das „Durchhalten“ oder „Aushalten“: Die Befragten berichteten, dass man lernen müsse, Entscheidungen zu treffen und den Unmut der Mitarbeiter darüber auszuhalten. Ausgehalten werden müsse auch die Distanzierung der ehemaligen Kollegen. Gleichzeitig müsse man auch hinnehmen, dass sich das Nähe-Distanz-Verhalten von Mitarbeitern ändern könne. Die Betrachtung dieser Lernprozesse erfolgt in dem folgenden Abschnitt.

4.6 Lernprozesse im Rahmen des Übergangs zur Führungskraft

In der Erhebung wurden die Interviewten befragt, was sie durch die Übernahme der Führungsposition gelernt hätten. Ihre Aussagen zu den Lernprozessen werden in diesem Kapitel vorgestellt. Darüber hinaus lassen sich aus den Darstellungen der Interviewten, zum Umgang mit den Herausforderungen, Ableitungen zu den Lernprozessen vornehmen. Die Antworten der Interviewten lassen sich in drei zentrale Bereiche gliedern: Zielverfolgung, Arbeitsstruktur und Interaktion mit den Mitarbeitern.

Die Befragten gaben an, dass sie vor allem gelernt hätten, konkrete Ziele zu formulieren und diese Ziele konsequent zu verfolgen. Im folgenden Auszug wird darüber hinaus die Auffassung vertreten, dass es notwendig sei, den eigenen Weg zu gehen. Auf die Frage, was er nach seiner Einschätzung gelernt habe, antwortete der Interviewte:

„Dass man mehr auf sein Bauchgefühl hören soll und dass man im Prinzip sich auch nicht ab einem bestimmten Punkt nicht von außen beeinflussen lassen soll, sondern das durchziehen was man sich vorgenommen hat. Und sich auch einen Plan machen, was man durchziehen möchte“ (Interview 6, Zeile 248-251)

Diese Äußerung stellt einen Rückbezug zur Formulierung der Erwartungen an die Übernahme der Führungsposition dar – dabei handelte es sich um die Erwartung, die eigenen Ziele und Sichtweisen eher umsetzen zu können als in einer Mitarbeiterposition. In den meisten Fällen haben sich diese Erwartungen allerdings nicht erfüllt. In Anlehnung an den hier dargestellten Interviewauszug, kann davon ausgegangen werden, dass der Interviewte sich vornimmt die eigenen Ziele doch stärker umzusetzen, als er es bislang getan hat oder aber auch, dass in diesem Interview ein Einzelfall deutlich wird, der seine Ziele weitestgehend umsetzt. Inwiefern die eigenen Ziele in Harmonie zu den Organisationszielen stehen, kann an dieser Stelle nicht abgeleitet werden. Neben der Zielverfolgung wurde im Zusammenhang mit den Lernprozessen auch der Aspekt der Kritikfähigkeit betont: man habe gelernt, Kritik auszuhalten und diese nicht immer persönlich zu nehmen. Hierbei wird auch von einer starken Reflexion der äußeren Einflüsse berichtet:

„ja Kritikfähigkeit gehört auch dazu, also nicht, dass ich das jetzt irgendwie noch exzellent, das schme- trifft einen immer noch, aber sozusagen kam kommt und kam ja auch viel Kritik oder Nachfragen und da sozusagen nicht alles persönlich zu nehmen, sondern mehr Kritik auszuhalten oder auch anzunehmen, umzuwandeln in konstruktive Kritik“ (Interview 3, Zeile 295-299)

Die Darstellungen der Interviews lassen Lernprozesse als sehr individuelle Prozesse erscheinen, da die Herausforderungen der Führungsposition und daraus resultierende Lernprozesse sehr unterschiedlich beschrieben und gelöst werden. Beispielsweise wird die Ablehnung der Entscheidungen durch die Mitarbeiter einerseits durch „Aushalten“ gelöst, in einem anderen Interview wurde beschrieben, dass Einwände durch Argumentation entkräftet wurden.

Darüber hinaus wurden in den Interviews die Selbstfürsorge trotz hoher Arbeitsbelastung thematisiert. Als Selbstfürsorge wird dabei der Ausgleich zur Arbeit angesehen, denn wichtig sei das „Abschalten“ von der Arbeit und den damit verbundenen Herausforderungen. Im folgenden Interviewausschnitt berichtet eine Befragte, dass sie sich explizit mit der Frage nach dem Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit im Rahmen der Übernahme der Führungsposition auseinandergesetzt habe:

„welche Strategien helfen mir, wenn sich der Kopf dreht, ja wenn ich das Gefühl habe, es geht jetzt nicht weiter und ich kann nicht gut schlafen“ (Interview 3, Zeile 301-303)

Da diese Überlegungen zum Umgang mit Stress und zum entsprechenden Ausgleich erst mit der Übernahme der Führungsposition aufgekommen sind, ist davon auszugehen, dass der Positionswechsel für die Führungskräfte mit einem höheren Maß an Stress einhergeht als die Mitarbeiterposition. Einige der Befragten brachten dieses Thema nicht mit der Übernahme der Führungsposition in einen Zusammenhang, sondern stellten in den Interviews ihre bereits vorhandenen persönlichen Lösungsstrategien zum Umgang mit Stress dar, die sie schon vor der Übernahme der Führungsposition entwickelt haben. Die Auseinandersetzung mit der Stressbewältigung scheint also schon zuvor in der Rolle als Mitarbeiter stattgefunden zu haben:

„als Ausgleich für mich ist dann immer, wenn mal innerlich so viel Druck da ist, das jetzt brauchst mal ein Ventil, dann geh ich halt immer mal eine Runde laufen und mach ein bisschen Sport“ (Interview 5, Zeile 366-368)

Hier werden unterschiedliche Lernprozesse zur Stressbewältigung oder der Bewältigung eines neuen Arbeitsgebiets mit neuen Anforderungen beschrieben. Neben der Stressbewältigung werden auch Lernprozesse genannt, die sich auf die Strukturierung der eigenen Arbeitsschritte und der Tagesplanung beziehen. Dies lässt sich zum Beispiel mit Formulierungen aus den weiter oben aufgeführten Auszügen – in denen etwa von der „*luftigen Planung*“ des Arbeitstages gesprochen wird (Interview 2, Zeile 121-128) – sowie der Tatsache, dass die Führungskraft permanent ansprechbar sein soll, belegen.

Auch im Rahmen der Kommunikation mit den Mitarbeitern lassen sich Lernprozesse identifizieren. So wurde die Schaffung einer gewissen Transparenz und einer Offenheit gegenüber den Problemen der Mitarbeiter als Lernprozess thematisiert. Zum Lernprozess einer Führungskraft gehöre auch, die Ruhe zu bewahren und Dinge ruhig und gelassen anzugehen; dieser Aspekt des Kommunikationsverhaltens wurde von nahezu allen Interviewpartnern genannt. Neben der Kommunikation mit den Mitarbeitern, wird auch die Kommunikation in der Führungsebene als Lernprozess thematisiert. So sind bestimmte Regeln der Kommunikation unter Berücksichtigung der politischen Strukturen innerhalb einer Organisation relevant, die zunächst verstanden werden müssen und dann gemäß den sozial anerkannten Regelungen der Organisation praktiziert werden müssen. Das bedeutet, dass anhand dieser Strukturen und Prozesse die Kommunikation innerhalb einer Organisation nach entsprechenden Kommunikationswegen mit der Einhaltung einer entsprechenden Reihenfolge der Kommunikationspartner, Kommunikationsmittel wie Anträge, Formulare oder persönliche Gespräche und anhand erlernter Kommunikations- und Argumentationsstrategien erfolgen muss. Hinsichtlich der Kommunikation mit den Mitarbeitern wird zum Beispiel auf die Kommunikation und Delegation von Aufgaben verwiesen:

„was ich lernen musste, ist viel mehr zu delegieren. Also viel mehr abzugeben und zu vertrauen“ (Interview 3, Zeile 51-52)

Im Bereich der Interaktion mit den Mitarbeitern lassen sich weitere Lernprozesse feststellen. So wurde etwa das bereits dargestellte Aushalten von Widerständen als Lernprozess genannt:

„Neue Fähigkeit ist aushalten, glaub noch besser aushalten können“ (Interview 2, Zeile 346-347)

Hinsichtlich der Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter lässt sich feststellen, dass vor allem diejenigen Interviewten, die sich regelmäßig in Gruppen mit anderen Führungskräften über das Führungsverhalten austauschen sowie darüber reflektieren, ihren Fokus und ihre Lernprozesse stärker auf Zwischenmenschlichkeit, also die Rücksicht auf die Mitarbeiter und das Eruiieren der Mitarbeiterbedürfnisse ausgerichtet haben. Für die Interviewten, die auf diesen Austausch verzichten, stehen vielmehr die klare Kommunikation und klare Delegation von Aufgaben im Mittelpunkt des Führungsgeschehens. Dies kann aber auch mit dem Führungsstil innerhalb der Organisation und der damit einhergehenden Unterstützung und Förderung des Austauschs zusammenhängen.

Insgesamt lassen sich die Lernprozesse im Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft als sehr individuell beschreiben. Häufig wurden Aspekte der Selbstreflexion des eigenen Verhaltens, Veränderungen der eigenen Arbeitsstruktur und des Kommunikationsverhaltens sowie Veränderungen im Umgang mit den Mitarbeitern thematisiert. Die Mitarbeiter wurden in der Regel dann als Subjekte mit Bedürfnissen wahrgenommen, wenn die Führungskräfte ihr eigenes Verhalten stark reflektierten und sich darüber hinaus regelmäßig in einem Netzwerk mit anderen Führungskräften austauschten. Allerdings kann dies auch im Zusammenhang zu dem Führungsverständnis stehen, das sich innerhalb einer Organisation etabliert hat. Es hat sich gezeigt, dass alle Interviewten mit der Übernahme der Führungsposition eine Veränderung durchlebt haben und in der Regel zum Zeitpunkt des Interviews über andere Kompetenzen verfügten als noch vor der Übernahme der Führungsposition.

5 Rückblick, Diskussion und Ausblick

In diesem Teil der Arbeit wird das Vorgehen der vorliegenden Untersuchung resümiert. Dabei werden die Ergebnisse zusammengefasst, diskutiert und in den Kontext des wissenschaftlichen Diskurses gestellt. Darüber hinaus werden die Resultate der vorliegenden Studie hinsichtlich ihrer Reichweite und Gültigkeit kritisch betrachtet und deren Beitrag für das Forschungsfeld der Erwachsenenbildung diskutiert sowie mögliche Anschlussperspektiven für zukünftige Forschungsthemen beschrieben.

5.1 Rückblick

Im Fokus dieser Untersuchung liegt die subjektive Wahrnehmung der Befragten im Hinblick auf den eigenen Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft. Ziel der Analyse ist es, nicht nur die individuellen Erfahrungen beim Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft zu rekonstruieren, sondern vor allem die Herausforderungen, Problemkonstellationen, Bearbeitungsmuster und Lernprozesse herauszuarbeiten, die bei dieser Art des Übergangs auftreten können und eine damit verbundene Bewertung dieses Übergangs durch die Subjekte in Erfahrung zu bringen.

Zu Beginn dieser Arbeit werden die theoretischen Grundlagen dargelegt und bisherige Forschungsergebnisse der Übergangsforschung – unter Bezugnahme auf die Organisationspädagogik – sowie der Führungsforschung und der Führungskräfteentwicklung vorgestellt. Die vorliegende Arbeit intendiert, bisherige Erkenntnisse dieser Forschungsgebiete zu überprüfen und zu erweitern sowie Implikationen für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft zu identifizieren.

Die bisherige Forschung zu Übergängen im Erwachsenenalter hat sich im Rahmen der psychologischen Perspektive zunächst auf die Einteilung von Phasen spezialisiert und ist dementsprechend in die Bereiche junges, mittleres und hohes Erwachsenenalter eingeteilt. Hierbei wurde insbesondere die Bewältigung von Krisen, die mit Übergängen einhergehen, fokussiert (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 147). Die soziologische Betrachtung von Übergängen hat sich im Wesentlichen mit Übergängen des institutionalisierten Lebenslaufs wie beispielsweise dem

Wechsel von der Schule ins Erwerbsleben befasst (Kohli 1985). Zunehmend lässt sich auch eine sozialpädagogische Perspektive in der Übergangsforschung finden, die sich mit der subjektiven Bewältigung von Übergängen auseinandersetzt (vgl. Walther 2015, S. 37ff). Das Gebiet der Führungsforschung wird vor allem von der Betriebswirtschaftslehre und der Psychologie bedient und fokussiert oftmals den Führungserfolg (vgl. von Rosenstiel 2014, S. 5f.). Seit einiger Zeit beschäftigt sich auch die Pädagogik mit der Führungskräfte thematik (vgl. Sausele-Bayer 2011; Ehrlich 2020); sie ist jedoch oftmals auf das Thema Führungskräfteentwicklung ausgerichtet und stellt dabei insbesondere organisationale Rahmenbedingungen ins Zentrum der Betrachtung. Das Subjekt rückt hierbei eher in den Hintergrund (vgl. Kieser/Ebers 2019, S. 75).

Die eingangs dargestellten Veränderung der Anforderungen an Führungskräfte – die sich aus Veränderungen der Führungsspanne sowie der Führung von Experten ergeben – macht die Gestaltung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft sowohl für Organisationen als auch für Subjekte besonders relevant, da Führungskräfte in ihrer Position zunächst anerkannt werden müssen und nicht wie beispielsweise im 19. Jahrhundert durch die Geburt bereits ihren Status mittel der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Schicht etablierten. So werden insbesondere durch strukturelle Veränderungen in Organisationen, zum Beispiel den mit flachen Hierarchien einhergehenden Abbau von Führungspositionen, Veränderungen des Rollenverständnisses der Führungskräfte durch die Mitarbeiter erwartet (vgl. Regnet 2014, S. 29f.). Die Anzahl an Führungspositionen verringert sich, gleichzeitig steigt aber auch die Führungsspanne der Führungskräfte und somit die Anzahl der Geführten in einem Team. Geführt werden zunehmend vor allem Experten, die über Fachwissen verfügen, das Führungskräfte im Kontext einer solchen Führungsspanne nicht mehr haben können, da zu viele Experten in einem Team vertreten sein werden (vgl. ebd.). Damit gehen eine stärkere Notwendigkeit der Legitimation der Führungsrolle sowie eine Veränderung des Tätigkeitsfelds – von der Führungskraft in der fachlichen Spezialistenposition hin zur Führungskraft in der leitenden Position – einher (vgl. ebd., S. 33). Demnach scheint auch eine erfolgreiche Gestaltung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft und die damit einhergehende

Legitimation des Subjekts in der Führungsrolle einen Beitrag zum kurz- und langfristigen Organisationserfolg leisten zu können.

Um der zu Beginn formulierten Fragestellung – des subjektiven Erlebens des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft – nachzugehen und entsprechende Ableitungen für eine Übergangsbegleitung zu ermöglichen, wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit neun leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Die Befragten haben den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft selbst durchlaufen und befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung maximal fünf Jahre in der Führungsposition.

Die Untersuchung liefert insbesondere drei zentrale Erkenntnisse: Zunächst ist die Ablösung aus der Mitarbeiterposition ein grundlegender Moment der Übergangsgestaltung. Vor allem der Entscheidungsprozess hat sich als wesentlicher Bestandteil herausgestellt und lässt sich im Rahmen der Interviews als Beginn des Übergangsprozesses identifizieren. Diese Phase der Entscheidung ist jedoch auch durch Unsicherheit geprägt, die die Subjekte beispielsweise durch das Hinzuziehen von Unterstützungen – in Form von Beratung – bearbeitet haben. Ein zweiter wichtiger Aspekt im Übergangsgeschehen ist die Unterstützung, die das Subjekt vor und während des Übergangs erfährt. Abschließend zeigt sich, dass die Lernprozesse im Rahmen des Übergangs in einem Zusammenhang mit der vorangegangenen Entscheidungsphase, der Unterstützung, und der Reflexion des eigenen Verhaltens stehen.

Darüber hinaus kann man den zeitlichen Ablauf des Übergangs in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen, da das Ergebnis dieses Übergangs mit der Veränderung des Subjekts und der Einnahme einer neuen Rolle, nämlich der der Führungskraft, einhergeht. Diese Veränderung ist vor allem von den Lernprozessen der Subjekte gekennzeichnet, die diese nach der Übernahme der Führungsrolle durchlaufen.

5.2 Diskussion der Ergebnisse – Phasen des Übergangs

Aus den Erkenntnissen der Befragungen sowie wiederkehrender Muster und Abläufe lässt sich ein typischer Verlauf eines Übergangs vom Mitarbeiter zur

Führungskraft herausarbeiten. Dieses Übergangsgeschehen kann auf die in Kapitel 2 dargestellten Übergangsphasen von Glaser und Strauss (Glaser/Strauss 1971) übertragen werden. Die Einteilung des Übergangs in die drei Phasen von Glaser und Strauss lässt sich vor allem vor dem Hintergrund vornehmen, dass die Befragten einen ähnlichen Verlauf des Übergangs beschrieben haben. Obwohl die Übergangsgestaltung jeweils individuell und beeinflusst von externen Rahmenbedingungen – wie zum Beispiel der Organisationskultur und der jeweiligen Unterstützungsmaßnahmen – erfolgt, gibt es übergreifende Gemeinsamkeiten im Verlaufsgeschehen, sodass eine entsprechend allgemeine Zuordnung möglich ist. Die Erkenntnisse dieser Arbeit zeigen somit, dass diese Phasen eines Übergangs auch auf Übergänge vom Mitarbeiter zur Führungskraft im Erwerbsleben anwendbar sind.

Insbesondere die von Glaser und Strauss betonte Wechselseitigkeit von Übergängen und Veränderungen lässt sich im Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft erkennen, der zum Beispiel vom Interaktionsgeschehen mit den Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten geprägt ist. So stellen Glaser und Strauss, wie bereits in Kapitel 2 dargelegt, zunächst den Ablöseprozess, der die Ablösung aus dem alten Zustand beschreibt, dar. Dieser geht in den sogenannten Status über, der den Zustand zwischen dem Ablöseprozess und der Eingliederung in einen neuen Zustand umfasst (Glaser/Strauss 1971). Auf den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft angewandt, lässt sich das Modell folgendermaßen darstellen:

Allgemeine Beschreibung	Glaser/Strauss (1971)	Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft	Erläuterung
Ablösung aus dem alten Zustand	Ablöseprozess	Entscheidung: Ablösung aus der Mitarbeiterposition	Diese geht mit Erwartungen und der Übernahme neuer Aufgaben einher
Zwischenphase	Statuspassage	Gestaltungsphase: Einfinden in der neuen Situation als Führungskraft	Diese bedingt eine Handlungsebene, die durch die Organisation und die Führungskraft beeinflusst werden
Eingliederung in neuen Zustand	Eingliederung in neuen Zustand	Veränderung der Person	Diese geht mit individuellen Lernprozessen einher

Abbildung 9: Typischer Verlauf des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft. In Anlehnung an Glaser und Strauss 1971

Der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft beginnt mit der Entscheidung zur Übernahme einer Führungsposition. Diese Entscheidung lässt sich der Phase des Ablösungsprozesses zuordnen. Bereits mit der Entscheidung, eine Führungsposition zu übernehmen, löst sich das Subjekt aus der Rolle der Mitarbeiterposition, reflektiert das bisherige Handeln in der Mitarbeiterposition und setzt sich mit den Aufgaben und Handlungen einer Führungskraft auseinander. Eine solche Entscheidung geht mit bestimmten Erwartungen einher. Im Rahmen des Übergangs kommt es zu Veränderungen der Tätigkeiten, die einen Umgang mit Herausforderungen bedingen. Der Umgang mit Herausforderungen in diesem

Übergang, hängt auch davon ab, ob man die Führungsposition freiwillig oder unfreiwillig übernommen hat. Eine freiwillig übernommene Führungsposition lässt eine gewisse Bereitschaft im Umgang mit Herausforderungen erkennen, die bei einer unfreiwillig übernommenen Position weniger vorhanden war, aber in einem größeren Sample noch einmal näher überprüft werden müsste.

Darüber hinaus ist auch der Handlungsspielraum, den eine Führungskraft in der Organisation erhält, sowie die Unterstützungsmaßnahmen durch die Organisation und die Organisationskultur für den Umgang mit Herausforderungen und deren Gestaltung relevant. Dabei ist zum Beispiel zu berücksichtigen, welches Führungsverständnis in der Organisation vertreten ist und in welchem Umfang auf die Mitarbeiter eingegangen wird oder wie Mitarbeiter und Führungskräfte in bestimmten Situationen typischerweise reagieren.

Glaser und Strauss bezeichnen die zweite Phase, die der Gestaltung und dem Einfinden in die Führungsposition, als Statuspassage (Glaser/Strauss 1971). In dieser Phase sind vor allem aufgrund der Übernahme eines veränderten Aufgabengebiets, die Auseinandersetzung mit den fachlichen Inhalten, der Umgang mit veränderten Bedingungen und Herausforderungen, aber auch die Positionierung als Führungskraft relevant. Die Statuspassage des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft lässt sich vor allem als Handlungs- oder Gestaltungsphase beschreiben. Innerhalb dieser Phase sind unterschiedliche Handlungsebenen zu erkennen, die durch die Organisation und das Subjekt selbst beeinflusst werden. Je nachdem, wie das Subjekt an die Position einer Führungskraft gelangt, fällt das Handeln in der neuen Rolle unterschiedlich aus. Handlungen resultieren aus unterschiedlichen Motiven. Neben der externen Einflussnahme ist auch ein Prozess der aktiven Gestaltung durch das Subjekt zu erkennen. Dies betrifft beispielsweise auch die Interaktion mit dem neuen Umfeld: den Mitarbeitern und den eigenen neuen Führungskräften.

Abschließend erfolgt die Phase der Eingliederung des Subjekts in den neuen Zustand, die mit Lernprozessen und der Veränderung des Subjekts einhergeht. Diese Veränderung lässt sich insbesondere mit der Wechselseitigkeit des Subjekts im Übergang und der äußeren Umstände – Herausforderungen des organisationalen Umfelds und der Handlungsebene – erklären. Der Umgang mit diesen Umständen im Übergang ermöglicht individuelle Lernprozesse bei den Subjekten, die nun eine Führungsposition innehaben.

Aufgrund der Übertragbarkeit der einzelnen Phasen von Glaser und Strauss, auf die des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft werden die Ergebnisse im folgenden Abschnitt ausgehend von dieser Struktur diskutiert. Dies ermöglicht auch einen zielgerichteten Vergleich der Ergebnisse dieser Befragung mit bisherigen Erkenntnissen der Übergangsforschung.

5.2.1 Die Entscheidung als zentrales Moment des Übergangs

Die Übernahme einer Führungsposition setzt eine bewusste Entscheidung voraus. Diese Entscheidung leitet den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft ein und macht den Beginn dieses Übergangs zu einem bewussten und zugleich formalen Akt. Formal besteht der Übergangsprozess aus der Übernahme eines neuen Titels und einer neuen Funktion.

Die Auseinandersetzung mit der Übernahme einer Führungsposition wird eingeleitet durch die mit der Vakanz einer Stelle verbundene Thematisierung der Stellenübernahme. Im vorliegenden Sample nahmen die Vorgesetzten der Befragten infolge der Vakanz der jeweiligen Stelle häufig Kontakt zu diesen auf. Die Interviewten, die sich selbständig auf die vakante Stelle beworben hatten, setzten sich mit der Übernahme einer Führungsposition in der Regel bereits längere Zeit vor der Bewerbung auf eine Führungsposition auseinander und hatten den entsprechenden Entschluss bereits gefasst. Bei den Interviewten, die durch eine Führungskraft der Organisation über eine bevorstehende Vakanz informiert wurden – die auch anfragte, ob Interesse bestehe, die Führungsposition zu übernehmen –, fand die Auseinandersetzung erst mit dieser Kontaktaufnahme statt. Im Kontext der Entscheidungsfindung lassen sich Unterschiede zwischen den Befragten dahingehend erkennen, dass einige der Befragten die Übernahme einer Führungsposition lange Zeit geplant und sich daher auch schon längere Zeit mit einem möglichen Rollenwechsel auseinandergesetzt hatten. In diesen Fällen fiel der Entscheidungsprozess daher oftmals kürzer aus. Die Befragten, die sich noch nicht mit der Übernahme einer Führungsposition beschäftigt hatten, gaben an, ein Coaching in Anspruch genommen oder im privaten und beruflichen Umfeld über die Entscheidung reflektiert zu haben, um sich der eigenen beruflichen Ziele bewusst zu werden.

Damit lassen sich im vorliegenden Sample vor allem zwei Entstehungsprozesse des Übergangs erkennen. Der erste umfasst eine lange und selbstmotivierte Auseinandersetzung mit der Übernahme einer Führungsposition; der zweite beinhaltet eine Anfrage von außen, auf die eine Auseinandersetzung mit der Frage der Übernahme einer Führungsposition folgt. Diese beiden Formen der Entstehung unterscheiden sich in ihrer Entscheidungsform: Beim selbst initiierten Übergang wird die Entscheidung für die Übernahme einer Führungsposition vor der Entscheidung für die Übernahme der konkreten Stelle getroffen. Wurde der Betreffende angesprochen und gefragt, trifft er die Entscheidung in unmittelbarer zeitlicher Nähe der Übernahme der konkreten Stelle.

Die in den Interviews identifizierten Beweggründe der Befragten, eine Führungsposition zu übernehmen, sind ebenso unterschiedlich. Einige der Befragten gaben an, dass ihnen vor allem daran gelegen sei, Mitarbeitende in ihrer Entwicklung zu unterstützen und ihr eigenes Wissen weiterzugeben. Dieses Motiv ist vor allem bei den Befragten vorhanden, die sich schon längere Zeit mit der Übernahme einer Führungsposition auseinandersetzten. Die Befragung machte außerdem deutlich, dass sich die Befragten im Zuge der Entscheidungsfindung mit der Frage nach dem eigenen Können und dem eigenen Selbstvertrauen befassten. Eine Befragte im Sample schilderte die unfreiwillige Übernahme der Führungsposition. Die Interviewte setzte sich im Rahmen ihrer Entscheidungsfindung vor allem mit den Erwartungen ihrer Führungskräfte an sie selbst auseinander; darüber hinaus stand für die Befragte auch die Frage im Vordergrund, ob sie die Führungsrolle überhaupt übernehmen wolle. Einer Übernahme der Position stimmte sie nur zu, weil die Vorgesetzten sie explizit darum gebeten hatten.

Die Art und Weise, wie diese Entscheidung von den Befragten getroffen wird, sowie die entsprechenden Umstände haben, das ergab die Auswertung der Interviews, Auswirkungen auf das Erleben und die Bewertung dieses Übergangs. In diesem Zusammenhang sind unterschiedliche Einflussfaktoren und mehrere theoretische Ansätze, wie die Übergangsforschung oder die berufliche Sozialisation, von Bedeutung. Einzelne Ansätze werden im Folgenden hinsichtlich der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung überprüft. In der Übergangsforschung beispielsweise wird die Gestaltung und Bewältigung eines

Übergangs durch Subjekte thematisiert, die damit einen aktiven Beitrag zur Übergangsgestaltung leisten (vgl. Stauber/Walther 2013b, S. 31). Dieser Zusammenhang von subjektiver Deutung und dem Verlauf eines Übergangs lässt sich auch mit den Ausführungen von Welzer belegen (vgl. Welzer 1993, S. 294). Die Untersuchung des vorliegenden Samples lässt den Schluss zu, dass die aktive Gestaltung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft mit der bewussten Entscheidung zu diesem Übergang einhergeht. Die in den vorliegenden Interviews Befragten entschieden sich in der Regel bewusst für die Übernahme der Führungsposition, somit wurde der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft geplant eingeleitet.

Interessant ist an dieser Stelle ein Blick auf das Handlungsziel der Interviewten, da die damit in Verbindung stehenden Handlungen unterschiedlichen Motiven unterliegen. Einerseits wird von einer langen Planung der Übernahme einer Führungsposition berichtet, andererseits von einer kurzfristigen Auseinandersetzung mit der Übernahme einer solchen Position infolge einer unmittelbar anstehenden Vakanz. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang vor allem das Handlungsgeschehen. Leitet man aus der Entschlussfassung und den damit einhergehenden Handlungen ein Handlungsziel ab, lassen sich diese mit Hilfe der Ausführungen von Schütz und Luckmann näher betrachten (Schütz/Luckmann 2017). Das Handlungsziel bedingt das Handeln, das wiederum als Mittel zur Zielerreichung betrachtet wird (vgl. Schütz/Luckmann 2017, S. 292). Hierbei wird unterschieden zwischen Um-zu-Motiven, die Handlungsentwürfe für zukünftige Handlungen bedingen, und Weil-Motiven, die Gründe für das Handeln beinhalten und sich an vergangenen Situationen oder Entscheidungen orientieren (vgl. Schütz/Luckmann 2017, S. 295ff.). So lässt sich die Inanspruchnahme eines Coachings als Handlung im Rahmen des Weil-Motivs identifizieren – die betreffende Person nimmt das Coaching in Anspruch, da sie gefragt wurde, ob sie eine Führungsposition übernehmen möchte, und nun Reflexionsbedarf hinsichtlich ihrer eigenen beruflichen Ziele hat. Von Weil-Motiven verursachte Handlungen lassen sich insbesondere bei den Befragten erkennen, die sich kurzfristig mit der Übernahme einer Führungsposition auseinandergesetzt haben. Die Befragten, die die Übernahme einer Führungsposition bereits länger geplant hatten, handelten vorwiegend nach dem Um-zu-Motiv. In einem Fall wechselte der Befragte gemeinsam mit seinem Vorgesetzten das Unternehmen, um eine Position als

Führungskraft zu erhalten – dieser Wechsel lässt sich ebenfalls als eine Handlung nach dem Um-zu-Motiv betrachten, da sich der Handlungsentwurf an einer zukünftigen Handlung, der Übernahme einer Führungsposition, orientiert. Demnach lassen sich bereits bei der Entscheidungsfindung Unterschiede in der Gestaltung des Entscheidungsprozesses feststellen, die jeweils unterschiedlich motiviert sind. Es bleibt zu überprüfen, ob bereits an dieser Stelle der Gestaltung des Entscheidungsprozesses und den Beweggründen zur Übernahme einer Führungsposition ein Zusammenhang mit der späteren Bewertung des Übergangs und der Gestaltung des Übergangs, zum Beispiel hinsichtlich der Problembewältigung, besteht. Im vorliegenden Sample lässt sich zumindest ein Zusammenhang mit der Erwartungsformulierung erkennen. War die Übernahme einer Führungsposition bereits länger geplant, erhofften sich die Befragten mehr Gestaltungsfreiraum. Wurde die Führungsposition dagegen kurzfristig übernommen, hatten die Subjekte großen Respekt vor ihren zukünftigen Aufgaben.

Daraus lässt sich die Hypothese ableiten, dass der Entscheidungsprozess den Beginn eines Übergangs markiert. Nicht nur, dass eine Entscheidung einen Übergang anstoßen kann, auch die damit einhergehenden Erwartungen an den Verlauf des Übergangs werden durch die Art der Entscheidung geprägt. Damit lassen sich vor allem die Erwartungen an den Übergang als maßgeblicher Aspekt im Führungsgeschehen identifizieren. Sind die Erwartungen wie im Sample deutlich wurde durch eine starke Ablehnung geprägt, wird auch der Führungskontext negativ wahrgenommen, sind die Erwartungen der Befragten vor allem durch die Umsetzung eigener Ideen und von einem höheren Handlungsspielraum geprägt, so wird sich auch dies im Führungsverhalten der Befragten erkennen lassen. Eine hohe Motivation bei der Übernahme der Führungsposition lässt sich demnach vor allem bei den Befragten vermuten, die sich eine Form der Selbstverwirklichung erhofft haben. Diese Motivation kann bei Nicht-Erfüllung in Resignation übergehen und Auswirkungen auf die Führungskraft und das Führungsgeschehen haben. In diesem Zusammenhang lässt sich die zweite Hypothese ableiten, dass die Nichterfüllung von Erwartungen in der Übergangsgestaltung einen hohen Einfluss auf die Beurteilung des Verlaufs des Übergangs haben kann. Damit ist vor allem bereits vor der Übernahme einer Führungsposition eine Begleitung notwendig, um die Erwartungen der Subjekte schon vor der Übernahme gegenüber der Realität abzugleichen und realitätsgerecht zu formulieren.

Das bewusste Anstoßen eines neuen Prozesses, der den Übergang einleitet – im vorliegenden Fall beispielsweise die Bewerbung auf eine vakante Führungsposition – stellt die Aktivität des Subjekts im Kontext der Übergangsgestaltung in den Vordergrund. Somit wird hierdurch auch die bereits dargelegte Gestaltbarkeit des Übergangs durch das Subjekt (vgl. Stauber/Walther 2013b, S. 31) hervorgehoben.

Um den gewünschten Verlauf des Übergangs zu erzielen, ist es notwendig, aktiv zu handeln und damit die Richtung des Übergangsgeschehens zu beeinflussen. „Übergänge werden keinesfalls nur institutionell reguliert, sondern auch von den Individuen subjektiv bewältigt und gestaltet“ (Stauber/Walther 2013b, S. 31). Die Gestaltung von Übergängen impliziert innerhalb dieser Übergänge auch eine Neukonstruktion weiterer Übergänge, die wiederum neu gestaltet und bewältigt werden müssen (vgl. Stauber/Walther 2013a, S. 11). Welzer und Kutscha betonen die Berücksichtigung des Subjekts im Rahmen der Übergangsgestaltung und verweisen darauf, dass Übergänge nicht nur erfolgreich verlaufen können, sondern ein Subjekt bei der Gestaltung eines Übergangs auch scheitern kann (vgl. Welzer 1993, S. 36; vgl. Kutscha 1991, S. 113). Auch dadurch wird die Relevanz der Entscheidung, die einen solchen Übergang einleitet, hervorgehoben, da bereits hier eine Tendenz der Motivation und die Richtung des Gestaltungsprozesses sichtbar werden kann.

Neben dem Prozess der Entscheidungsfindung lassen sich in der vorliegenden Arbeit zahlreiche weitere und vor allem parallel verlaufende Einflussfaktoren auf das Gelingen beziehungsweise Misslingen eines Übergangs identifizieren (vgl. Welzer 1993, S. 294). Diese lassen ebenfalls die unterschiedlichen Darstellungen des Übergangs – je nach freiwilliger oder unfreiwilliger Übernahme der Führungsposition – erkennen. Nicht zuletzt hängt das Gelingen oder Misslingen eines Übergangs von der Bewertung des Übergangs durch das Subjekt ab. Die Bewertung des Übergangs war bei den Befragten des vorliegenden Samples, die eine Führungsposition bereits lange Zeit angestrebt hatten, positiv. Die Befragten, die eine Führungsposition kurzfristig und ohne vorangegangene Planung übernommen haben, stellten eher die Herausforderungen und Probleme, die mit der Übernahme der Führungsposition verbunden waren, in den Vordergrund und gingen weniger auf die positiven Aspekte der Führungsposition ein. Die Befragte, die ihre Führungsposition eher unfreiwillig

übernommen hatte und hofft, dass sie die Führungsposition wieder abgeben darf, stellte ihren Übergang als nicht gelungen dar. Die Bewertung ihres Übergangs war insgesamt eher negativ.

Das Erleben und die Bewertung eines Übergangs stehen in einem starken Zusammenhang mit den Erwartungen, und den vorangegangenen Sozialisationsprozessen der Subjekte sowie der Unterstützung, die sie vor, während und nach einem Übergang erhalten.

Die Führungskräfte berichten, dass sie vor allem Erwartungen an sich selbst haben und an die Mitarbeiter sowie die Organisation. Die Befragten erwarteten, die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter zu gestalten und mehr Verantwortung übernehmen zu müssen. Entsprechende Äußerungen finden sich in allen Interviews. Die Gestaltung von Rahmenbedingungen, die ein angenehmes Arbeitsklima für die Mitarbeiter schaffen, wird auch in der Literatur als Tätigkeitsfeld einer Führungskraft definiert (vgl. Regnet 2003, S. 58). Damit soll nach Regnet unter anderem auch die Identifikation der Mitarbeiter mit den Organisationswerten gefördert werden (vgl. ebd.). Eine Thematisierung der Mitarbeiteridentifikation findet sich in den vorliegenden Interviews jedoch nicht.

Die Interviews lassen auch erkennen, dass die formulierten Erwartungen auf Vorerfahrungen der Subjekte basieren: einerseits den persönlichen Vorerfahrungen der Befragten innerhalb der Organisation und andererseits den Erfahrungen der vorangegangenen Sozialisation, die gegebenenfalls auch außerhalb der Organisation stattgefunden hat.

Die Erwachsenenbildung betrachtet die in den Interviews beobachtete Prozesshaftigkeit der Übergangsgestaltung und berücksichtigt dabei die Erfahrungen und vorangegangenen Sozialisierungsprozesse der Subjekte (vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 148f.). Danach wird das Handeln eines Subjekts im Rahmen der Übergangsgestaltung durch die Vorerfahrungen geprägt. Dieses Handeln eines Subjekts trägt zur Entstehung von immer wieder neuen und kleineren Übergängen im großen Übergang zur Führungskraft bei und fordern das Subjekt immer wieder neu.

Auch Welzer weist auf die starke Veränderlichkeit von Übergängen, also eine Notwendigkeit der Gestaltung und die damit einhergehende Notwendigkeit der

stetigen Anpassung hin, die gleichzeitig ein entsprechendes Gestaltungspotenzial offenbart:

„Übergänger sehen sich nicht notwendig mit strukturierten Anpassungsvorgaben konfrontiert, sondern mit einem diffusen Anforderungsbündel; das Übergangsgeschehen selbst kann in transitorische Kontexte eingebettet sein“ (Welzer 1993, S. 36).

Dies impliziert einerseits, dass vor allem der Umgang des Subjekts mit dem Übergang das Gelingen oder Misslingen des Übergangs beeinflusst. Andererseits beinhaltet die von Welzer dargestellte Dynamik von Übergängen die Herausforderung und die Notwendigkeit für das handelnde Subjekt, mit unvorhersehbaren Veränderungen umzugehen. Überträgt man dies auf die vorliegende Erhebung, lassen sich Tendenzen erkennen, die diese Erkenntnis unterstützen könnten, da die befragte Person, die die Führungsposition unfreiwillig übernommen hat, den Übergang stark problematisiert und die Führungsposition nicht länger einnehmen möchte. Die Befragten, die die Führungsposition freiwillig übernommen hatten, setzten sich kontinuierlich mit der Gestaltung des Übergangs auseinander. Sie reflektierten ihr eigenes Verhalten und das der Mitarbeiter und gingen bei der Gestaltung des Übergangs zielgerichtet vor. Vor allem der zeitliche Verlauf bei der Bewältigung und Gestaltung des Übergangs ist hervorzuheben: Je länger die Interviewten in der Führungsposition waren und mit dem Umfeld interagierten und dies reflektiert haben, desto positiver bewerteten die Interviewten den Verlauf des Übergangs. Daraus lässt sich die Hypothese ableiten, dass sowohl die vorangegangene Sozialisation eines Subjekts als auch die für die Entscheidung ausschlaggebenden Beweggründe für die Übernahme einer Führungsposition Auswirkungen auf die Übergangsgestaltung und damit auf den Verlauf eines Übergangs haben können.

In Bezug auf das vorliegende Sample lassen sich die Bewertungen der Übergänge hinsichtlich der Freiwilligkeit einer Übernahme der Rolle als Führungskraft voneinander unterscheiden. Der Übergang bei der Übernahme der Führungsposition, der nicht aus eigenem Interesse eingeleitet wurde, sondern explizit auf die Bitte der Vorgesetzten, wurde anders bewertet als die selbst initiierten und freiwilligen Übergänge. Die Überlegung der Befragten der unfreiwillig

übernommenen Position bezog sich zum Zeitpunkt des Interviews auf die Möglichkeit, diesen Übergang rückgängig zu machen. Die Bewertungen der anderen Befragten fielen ebenfalls unterschiedlich aus; diese beschränkten ihr Urteil aber auf den Verlauf des Übergangs, den sie als schwierig, hart oder gut bezeichneten. Eine Differenzierung beziehungsweise ein Bewertungsmuster lässt sich an dieser Stelle nicht erkennen. Diese Feststellung deckt sich mit den Ausführungen von Feldens, die eine starke Individualität der Übergangsgestaltung konstatiert; dementsprechend könne nicht von einem Vorhandensein von Mustern ausgegangen werden (vgl. von Felden 2015, S. 71).

Interessant ist an dieser Stelle der Rückblick auf die Anfänge der Führungsforschung und dem dort beschriebenen Entscheidungsprozess. Zu Beginn der Führungsforschung wurden vor allem Führungskräfte und deren Eigenschaften betrachtet, die bereits durch ihre soziale Herkunft zu einer späteren Führungspersönlichkeit geboren wurden (vgl. Neuberger 1995, S. 62). Im vorliegenden Sample ist insbesondere die Zugehörigkeit zu einer Berufsgruppe, einem bestimmten Team oder einer Organisation relevant, die zur Übernahme der Führungsposition qualifizierte. So wurden die Interviewten überwiegend zur Führungskraft des eigenen Teams. Demnach ist davon auszugehen, dass der Entscheidungsprozess zur Übernahme einer Führungsposition zu Beginn der Führungsforschung kein Bestandteil des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft war. Denn eine Entscheidung war in diesem Falle nicht nötig, da die Übernahme der Position bereits von der sozialen Herkunft abhängig war.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Bewertung des Übergangs einen starken Bezug zu den vorangegangenen Erwartungen aufweist; dies lässt sich sowohl theoretisch belegen (vgl. Welzer 1993, S. 294) als auch aus der Erhebung erkennen. Bis auf den einen Fall der unfreiwillig übernommenen Führungsposition wurde der jeweilige Übergang zur Führungskraft weitestgehend positiv bewertet. Eine Differenzierung dieser Einschätzung lässt sich im Rahmen des Übergangsverlaufs feststellen. So berichteten die Befragten, dass nach der Übernahme der Führungsposition zunächst Herausforderungen aufgetreten seien, beispielsweise durch Irritationen in der sozialen Interaktion, in diesem Fall dem Verhalten der Geführten und der Positionierung als Führungskraft gegenüber den

Geführten und anderen Führenden. Abgesehen von dieser Phase wird der Übergang positiv bewertet.

Mit der Entscheidung für die Übernahme einer Führungsposition wurden vor allem die Erwartung eines größeren Wirkungsbereichs oder der Selbstverwirklichung genannt. Die Selbstverwirklichung geht mit der Durchsetzung der eigenen Interessen und der selbstbestimmten Gestaltung von Prozessen und Aufgaben einher, wird von den Interviewten aber auch als Resultat der Unterstützung der beruflichen und sozialen Entwicklung der Mitarbeiter beschrieben. Selbstverwirklichung wird im Rahmen der Interviews mit einem höheren Maß an Freiheiten, etwa einer größeren Entscheidungsbefugnis, in Verbindung gebracht.

Im Hinblick auf die Interaktion mit dem Umfeld erwarteten die Befragten vor allem, die Mitarbeiter mit Hilfe der persönlichen Erfahrungen weiterzuentwickeln, um damit zum Erfolg der Organisation beizutragen. Hierbei wurde insbesondere das Schaffen von Rahmenbedingungen genannt, die für die Mitarbeiter ein positives Arbeitsumfeld generieren, das dazu beiträgt, dass die Organisationsziele erreicht werden. Auch die Erwartung durch die Übernahme einer Führungsposition auf den Organisationserfolg Einfluss nehmen zu können, wird in den Interviews betont. Das eigene Wirken wird für sehr viel einflussreicher gehalten, als es laut den Interviews tatsächlich ist, da beispielsweise die Gestaltung der Rahmenbedingungen oftmals nicht im erwarteten Maß möglich ist.

Daraus ließe sich ableiten, dass vor allem der organisationale Rahmen als Handlungsfeld bereits im Prozess der Entscheidungsfindung stärker deutlich gemacht werden sollte, um falsche Erwartungen der angehenden Führungskräfte zu reduzieren. Hierbei sollte vor allem der Zusammenhang von Organisationskultur und deren Einfluss auf die Erwartungen des Übergangs zur Führungskraft näher betrachtet werden. Dies würde eine Überprüfung der Hypothese ermöglichen, dass die Organisationskultur die Erwartungen an den Übergang zur Führungskraft und die entsprechenden Handlungsfelder beeinflusst.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Entscheidung, die die Befragten getroffen haben, in hohem Maße mit der Motivation einhergeht, die sich vor allem aus der Darstellung des Erlebens und Bewertens des Übergangs ableiten lässt. Eine hohe Motivation zur Übernahme einer Führungsposition kann mit einer hohen

Bereitschaft zur positiven Gestaltung eines Übergangs in Verbindung gebracht werden.

Der Entscheidungsprozess kann als sehr aktiver Prozess im Übergangsgeschehen bezeichnet werden. Dieser aktive Entscheidungsprozess führt sowohl zu Erwartungen als auch zu Veränderungen im Rahmen eines neuen Aufgabengebiets und eines neuen Tätigkeitsbereichs, der einen neuen Gestaltungsrahmen mit sich bringt. Auf diesen Gestaltungsrahmen und dem damit einhergehenden Handlungsspielraum, der mit der zweiten Phase der Statuspassage einhergeht, wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

5.2.2 Statuspassage: Gestaltung der Interaktion im Übergang

Mit der Übernahme einer Führungsposition ändern sich der Zuständigkeitsbereich und, damit einhergehend, das Aufgabengebiet der Subjekte. Diese Phase der Statuspassage bildet die umfangreichste Phase im Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft und ist insbesondere durch hohe Anteile der Interaktion und deren Gestaltung geprägt. Damit einher gehen auch unterschiedliche Formen der Gestaltung dieser Phase des Übergangs. In diesem Kapitel wird zunächst der Fokus auf die aktive und passive Gestaltung der Herausforderungen sowie einflussnehmende Faktoren auf das Handeln der Führungskräfte im Übergangsgeschehen gelegt, um anschließend einzelne Handlungsebenen im Führungsgeschehen zu betrachten.

Interessant ist die Passivität der Befragten in dieser zweiten Phase des Übergangs, der Gestaltung des Führungsgeschehens. Die erste Phase, die Entscheidungsfindung ist zunächst durch ein hohes Maß an Aktivität geprägt, wenn es darum geht, einen Entschluss zu fassen. Nach dieser Entscheidung folgt die Phase des Erlebens und Bewertens des Übergangs, die mit dem Entschluss, den Veränderungen und anschließend dem Handlungsspielraum in enger Verbindung steht. Die Ausführungen, die auf eine Passivität der Befragten hindeuten, lassen

sich beispielsweise mithilfe der Verlaufskurve von Schütze¹² untersuchen. So schilderten die Betroffenen mitunter Ereignisse, die plötzlich und unbemerkt aufgetreten seien und die sie nicht mehr bewusst steuern und bewältigen konnten. Die Subjekte sehen sich nicht mehr als aktiv handelnde Personen, sondern betrachten sich nur noch als eingeschränkt reaktionsfähig, sodass sie eher reagieren statt agieren (vgl. Schütze 2006, S. 215ff.).

Die Ereignisse, die die Befragten des vorliegenden Samples überwältigten, sind zum Beispiel die Veränderung des Aufgabengebiets, die Interaktion mit den Führungskräften auf der gleichen Hierarchieebene sowie den eigenen Vorgesetzten. Diese neuen Aufgabengebiete waren zwar zu erwarten gewesen; allerdings reagierten die Befragten – gegebenenfalls auch infolge der Vielzahl der neuen Eindrücke und Aufgaben – zunächst auf die neue Situation, ohne es bewusst zu bemerken. Aus dieser Reaktion entwickelte sich bei den Befragten eine gewisse Verwunderung: Die Erwartungen der Befragten, wurden wie bereits dargelegt nicht erfüllt, da beispielsweise der Handlungsspielraum insbesondere durch das Bestehen im führungspolitischen Geschehen gekennzeichnet und dadurch stark eingeschränkt ist. Die eigenen Erwartungen der Befragten an ihr Handlungsfeld und die neue Position werden insbesondere durch die Erwartungen der Organisation und der Interaktionspartner – im vorliegenden Fall der eigenen Führungskräfte – bestimmt. Der Gestaltungsspielraum erstreckt sich dann vor allem auf das Entgegennehmen der Beschlüsse der eigenen Führungskräfte und die Weitergabe an die Mitarbeiter, die – auch entgegen der eigenen Überzeugung – gegenüber diesen vertreten werden müssen und sind somit entgegen der Erwartung eines größeren Handlungsspielraums von einer hohen Passivität geprägt. Diese Erwartungen und die entsprechenden Handlungsanforderungen ergeben sich mit dem Eintritt in die neue Position und der Zugehörigkeit zu dem Kreis der

¹² Schütze beschreibt mit dem Konzept der Verlaufskurve vor allem Prozesse des Erleidens: Subjekte, die sich in einer Verlaufskurve befinden, durchlaufen in der Regel unterschiedliche Phasen, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sich ein Zustand zunächst weitestgehend unbemerkt aufbaut, was dazu führt, dass sich ein Subjekt plötzlich in dieser Situation wiederfindet, die vor allem von äußeren Rahmenbedingungen geprägt ist. Diese kann das Subjekt nicht mehr beeinflussen, daher ist es in einer Form der Reaktion auf eine Situation gefangen (vgl. Schütze 2006, S. 215). Dieses reaktive Verhalten auf Situationen ist geprägt durch die Passivität des Subjekts. Die Verlaufskurve endet mit der Bearbeitung der vorangegangenen Umstände durch das Subjekt oder der Befreiung des Subjekts aus diesen Umständen (vgl. ebd.).

Führungskräfte. Die Weitergabe von Anweisungen der übergeordneten Führungsebene an den Mitarbeiterkreis ohne eigenen Gestaltungsrahmen scheint viele der Befragten zunächst überwältigt zu haben und damit den Prozess des Erleidens einzuleiten (vgl. Schütze 2006, S. 215).

Dennoch haben sich die Interviewten mit diesem Zustand auseinandergesetzt und, dem Verlaufskurvenmodell entsprechend (vgl. Schütze 2006, S. 216), ihr Handeln sowie den eigenen Möglichkeitsraum reflektiert und sich in ihren Netzwerken ausgetauscht sowie die daraus resultierenden Erkenntnisse anschließend praktisch umgesetzt (vgl. ebd.). Die praktische Umsetzung erfolgte in den meisten Fällen dadurch, dass die Befragten ihre Situation akzeptierten und sich in das politische Geschehen einfügten. Der Umgang mit diesem unerwarteten Handlungsspielraum und den Herausforderungen war individuell und unterscheidet sich auch hinsichtlich der Organisationskultur, die ein bestimmtes Interaktionsfeld zulässt oder eben auch nicht.

Auch mit der Übergangsforschung lassen sich die Ausführungen Schützes in einen Zusammenhang bringen. Denn die Übergangsforschung lässt für Übergänge einerseits die Möglichkeit, aber auch die Notwendigkeit der Bewältigung und Gestaltung des Übergangs erkennen. Die Gestaltung des Übergangs durch das Subjekt wurde bereits im Zusammenhang mit der Entscheidung für die Übernahme einer Führungsposition als relevant erachtet (vgl. Stauber/Walther 2013b, S. 31). Übergänge werden zwar auch durch Institutionen gerahmt – im vorliegenden Fall handelt es sich um die Organisation – und sind durch das Subjekt mit seinen Herausforderungen zu bewältigen, aber gleichzeitig sind die Übergänge auch gestaltbar (vgl. Stauber/Walther 2013b, S. 31; Truschkat 2013). Truschkat und andere verweisen im Kontext der biografieorientierten Übergangsforschung auf die Bewältigung und Gestaltung von Übergängen, die von den vorangegangenen Erfahrungen des Subjekts geprägt sind (vgl. Truschkat 2013, S. 52).

Werden die Erwartungen der Subjekte im Übergangsgeschehen nicht erfüllt, ist in Anlehnung an die Übergangsforschung eher von einer Bewältigung und weniger von einer Gestaltung des Übergangs auszugehen, wie sie die Verlaufskurve nach Schütze beschreibt. Demnach ist der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft durch eine Spannung zwischen Bewältigung einerseits und Gestaltung andererseits gekennzeichnet. Der Bewältigungsprozess erfolgt im

vorliegenden Sample vor allem im Hinblick auf die Nichterfüllung von Erwartungen. Der Handlungsrahmen der Subjekte scheint aber kleiner zu sein als die Befragten vermuteten. Es geht zunächst um die Bewältigung als Reaktion auf die Nichterfüllung der Erwartungen an die eigene Handlungskompetenz, die im weiteren Verlauf durch eine Aktivität gekennzeichnet ist und gestaltbar wird. Somit ist hier das Spannungsverhältnis zwischen Bewältigung und Gestaltung dieses Prozesses im Übergang zu berücksichtigen.

Mit der Übernahme der Führungsposition gehen Herausforderungen in der menschlichen Interaktion einher, die sich vor allem aus der Sandwich-Position der Befragten ergeben. So sind sie einerseits in der Position Anweisungen an die Mitarbeiter erteilen zu können, gleichzeitig aber auch Empfänger der Anweisungen der eigenen Vorgesetzten, die so an die Mitarbeiter weitergegeben werden müssen.

Mit der Annahme, dass Vorerfahrungen für den Gestaltungs- und Bewältigungsprozess von Übergängen relevant sind (siehe hierzu z. B. Truschkat 2013), lässt sich eine Orientierung an der beruflichen Sozialisation vornehmen. Dies scheint einerseits relevant zu sein, da sich die Befragten in den Interviews auf das Verhalten der eigenen Vorgesetzten beziehen und diese als Maßstab für das eigene Führungsverhalten beschreiben, wie es zum Beispiel im Interview deutlich wurde, in dem eine Befragte bei der Entscheidung zur Übernahme der Führungsposition reflektiert, ob sie in die „großen Schuhe“ ihrer Vorgesetzten treten könnte, da die Vorgesetzte ihre Position sehr gut ausgefüllt hatte. Auch lässt sich in den Interviews das eigene Führungsverständnis und Handeln mit dem vorherrschenden Führungsverständnis in der Organisation ableiten, wie es bei dem gemeinsamen Loslegen und der dem gegenüberstehenden Entwicklung der Organisation durch das eigene Know-How deutlich wurde.

So lässt sich an dieser Stelle Heinz berücksichtigen, der das Phänomen der beruflichen Sozialisation aus sozialpsychologischer Perspektive betrachtet. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass die berufliche Qualifikation nicht nur Auswirkungen auf die berufliche Entwicklung hat, sondern vielmehr auf die gesamte persönliche Entwicklung (vgl. Heinz 1995, S. 12). Nicht die Aufgaben innerhalb einer Arbeitstätigkeit beeinflussen das Handeln im beruflichen Kontext, sondern die Sozialisationsprozesse im beruflichen Umfeld. Diese prägen damit sowohl die Entwicklung des Arbeitsverständnisses als auch die Gestaltung einer späteren beruflichen Entwicklung und das Handeln im Beruf (vgl. Heinz 1995, S. 13). Daraus

lässt sich somit ableiten, dass Vorerfahrungen, die auch durch die berufliche Sozialisation geprägt sind, sowie die Bereitschaft, mit Hindernissen in der Übergangsgestaltung umzugehen, den Übergangsverlauf beeinflussen. Demnach lässt sich auch die Entwicklung des Subjekts im Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft unter dem Fokus der beruflichen Sozialisation betrachten.

Damit wirkt sich die berufliche Sozialisation sowohl auf das berufliche Handeln und die Gestaltung des individuellen Lebenslaufs als auch auf die Lebensführung aus (vgl. Heinz 1995, S. 13). Heinz verweist in diesem Zusammenhang auf das Wechselverhältnis der Sozialisationsprozesse und der beruflichen und außerberuflichen Lebenswelten (vgl. ebd.). Demnach kann die Bewertung und Gestaltung der Herausforderungen durch die Subjekte aus dem Blickwinkel der beruflichen Sozialisation überprüft werden.

Neben der Übergangsforschung und der beruflichen Sozialisation lässt sich an dieser Stelle auch die Führungsforschung berücksichtigen und damit die Notwendigkeit der äußeren Rahmenbedingungen unterstreichen. So weist bereits Fiedlers Kontingenztheorie darauf hin, dass die Eigenschaften einer Führungskraft zu berücksichtigen sind, aber auch das Verhältnis von Führenden und Geführten nicht außer Acht gelassen werden sollte. Dieser Ansatz basiert vor allem auf der Annahme, dass die Beweggründe der Führenden, ihre Wahrnehmung sowie die organisationalen Rahmenbedingungen für den Führungserfolg ausschlaggebend sind (vgl. Csoka/Fiedler 1972, S. 396).

Zur Identifikation solcher wirkungsreichen Strukturen, wie Persönlichkeiten und Prozesse, die infolge der Übernahme der Führungsposition relevant werden, wird im Folgenden eine Analyse der vorliegenden Interviews mithilfe der interaktionistischen Rahmenkonzeption vorgenommen.¹³ Ursprünglich wurde dieses Verfahren angewandt, um soziale Bedingungen der beruflichen Sozialisation zu identifizieren (vgl. Lempert 2006, S. 28). Auf diese Form der Betrachtung wird zurückgegriffen, da in der vorliegenden Arbeit von einem Zusammenhang zwischen Herausforderungen in der Gestaltungsphase, subjektiver Wahrnehmung,

¹³ Siehe hierzu: Lempert (2006). Berufliche Sozialisation. Persönlichkeitsentwicklung in der betrieblichen Ausbildung und Arbeit. Lemperts Ausführungen basieren auf dem interaktionistischen Rahmenmodell von Urie Bronfenbrenner und werden in der vorliegenden Arbeit verifiziert.

vorangegangener Sozialisation sowie der erfahrenen Unterstützung ausgegangen wird.

Mithilfe der interaktionistischen Rahmenkonzeption können die zueinander in einem Wechselverhältnis stehenden Interaktionen zwischen Ebenen, Elementen und Strukturen der sozialen Umwelt berücksichtigt werden (vgl. ebd.). Lemperts Rahmenkonzeption umfasst weitere Schritte, die für die vorliegende Auswertung nicht maßgeblich relevant sind. Im Kontext dieser Arbeit empfiehlt sich die Betrachtung der Kernelemente Makroebene, Mesoebene und Mikroebene, mit denen zentrale wirkungsreiche Faktoren des Übergangs identifiziert werden können. In Anlehnung an die Ausführungen Lemperts, der eine Überarbeitung der Ausführungen Bronfenbrenners (vgl. hierzu Bronfenbrenner 1981) vorgenommen hat, lassen sich im Kontext der vorliegenden Arbeit die drei dargestellten Ebenen betrachten. Hierzu werden Auszüge aus Lemperts Rahmenkonzept herangezogen.

Die *Makroebene* stellt im vorliegenden Fall das Wirtschaftssystem dar, in das die Organisation eingebettet ist, und gleichzeitig die Organisationsform bedingt. In diesem Zusammenhang ließe sich unter anderem das in den Interviews dargestellte Einwerben von öffentlichen Geldern berücksichtigen. Sowohl das Wirtschaftssystem als auch die wirtschaftliche Organisationsstruktur haben Auswirkungen auf die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel und damit auf die Qualifikation und Anzahl der Mitarbeiter sowie die Aufgaben innerhalb der Organisation.

Die *Mesoebene* stellt die Organisation oder Institution an sich sowie die Form der Unterstützungsmaßnahmen, die eine Organisation einer Führungskraft anbietet, dar. Diese Unterstützung kann sich, wie bereits im vorangegangenen Abschnitt dargelegt wurde, von externen Seminaren über interne Seminare bis hin zu interner Unterstützung durch Mentoren erstrecken.

Die *Mikroebene* stellt, bezogen auf die vorliegende Arbeit, die Interaktionspartner und Beziehungen innerhalb der Organisation dar. Dementsprechend handelt es sich bei den Interaktionspartnern um Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeitende und Kunden. Jedem dieser Interaktionspartner kann dabei eine andere Rolle zufallen.

Mit den Ausprägungen und Charakteristika der jeweiligen Ebenen gehen Veränderungen einher, die von den Subjekten in ihrem Handlungsspielraum unterschiedlich gestaltet werden. Herausforderungen in der Gestaltungsphase –

Statuspassage – sind insbesondere die Positionierung gegenüber den Mitarbeitern – aber auch den Führungskräften –, die Bearbeitung neuer Tätigkeitsfelder, das Sich-Einstellen auf einen neuen Arbeitsalltag sowie Aufgaben der wirtschaftlichen Gestaltung im Rahmen der Organisationsstruktur.

Berücksichtigt man nun die Makroebene, so ist das Wirtschaftssystem, aber auch die Organisation zu betrachten. Dies erfolgt im vorliegenden Sample unter Berücksichtigung der Passagen in den Interviews, die die Organisationsform und Aspekte der Finanzierung beschreiben. Eine Befragte thematisierte Herausforderungen, die sich für sie aus der Förderung der Organisation durch öffentliche Gelder ergaben. Eine weitere Thematisierung lässt sich beispielsweise in einem Interview erkennen, indem auf den stärkeren Außenauftritt in der Position als Führungskraft hingewiesen wurde. Mit dieser Form der Förderung gingen für die Interviewte neue Aufgabenfelder einher, wie zum Beispiel das Einwerben öffentlicher Gelder oder der Umgang mit Auswirkungen der Streichung dieser Gelder. In den Ausführungen der Befragten wird deutlich, dass die Auswirkungen der Streichung öffentlicher Mittel und die daraus resultierenden Kündigungen die eigentliche Herausforderung im Rahmen der Verantwortung, die die Befragte für die Mitarbeiter übernommen hat, darstellten. Um mit dieser Herausforderung umzugehen, tauschte sich die Befragte mit Kollegen aus und erhielt zudem die Unterstützung ihrer Vorgesetzten.

Damit lässt sich auch in der Organisationsform ein wirkungsreicher Faktor identifizieren, der im vorangegangenen Beispiel über den Erhalt von Arbeitsplätzen entscheidet. Nach der Rechtsform einer Organisation richtet sich die Art der Akquirierung finanzieller Mittel, die sich im Wirtschaftssektor auf die Kundenakquise bezieht und im öffentlich geförderten Sektor auf den Erhalt öffentlicher Gelder. Außerdem hängt das Aufgabengebiet der Führungskraft, ebenso wie die Anzahl der Mitarbeiter, direkt mit der Organisationsform zusammen und beeinflusst das Führungsgeschehen. Das Bestehen der Organisation im öffentlich geförderten Umfeld ist abhängig von der Höhe der zugewiesenen Gelder: Je weniger Gelder einem Unternehmen zugewiesen wurden, umso weniger Mitarbeitende können beschäftigt werden. Auch die Entlohnung der Mitarbeitenden richtet sich nach dieser Art der finanziellen Basis. Die Befragten aus der Privatwirtschaft stellten diesen Aspekt weniger in den Vordergrund ihrer Erzählungen. Vielmehr wurde hier der Fokus auf innere Angelegenheiten der Organisation, wie den Umgang mit den

Mitarbeitenden oder die Auseinandersetzung im Führungskreis gelegt, die eher die Mikroebene betreffen.

Über die Mesoebene lassen sich Organisationen und die angebotenen Unterstützungsmaßnahmen für die neuen Führungskräfte betrachten. Die Befragten schilderten unterschiedliche Formen und Ausprägungen der Unterstützung durch die Organisationen. Diese reichen von der Mentorenfunktion einer erfahrenen Führungskraft bis hin zum Angebot externer Seminare oder gar der Teilnahme an Coachingprozessen oder Formen der kollegialen Beratung und Netzwerktreffen. Die in diesem Zusammenhang dargestellten Herausforderungen der Befragten betreffen vor allem die mangelnde Unterstützung durch die Organisation. Als Lösungsansatz wurde die Gründung eines eigenen Netzwerks ins Spiel gebracht, in dem sich Führungskräfte aus der gleichen Führungsebene über unterstützende Literatur und eigene Erlebnisse im Führungskontext austauschen sowie unterschiedliche Sichtweisen und Führungsgrundsätze diskutieren.

Auch lässt sich über die Mesoebene das Aufgabengebiet der Führungskräfte und die Struktur des Arbeitstages berücksichtigen. Die Struktur des Arbeitstages wird mit der Übernahme der Führungsposition zunehmend fremdbestimmt. Die Befragten berichteten häufig über eine Veränderung im Vergleich zur vorherigen Mitarbeiterposition. So habe man in der Mitarbeiterposition den eigenen Arbeitstag planen und die eigenen Aufgaben ungestört erledigen können, was in der Führungsposition nicht mehr ohne weiteres möglich sei. Dies lässt sich auch theoretisch mit Regnets Ausführungen belegen (vgl. Regnet 2003, S. 52) und auch in den Interviews wird deutlich, das Phänomen der Arbeitsunterbrechungen betrifft nahezu jede Führungskraft. Lösungen für die Arbeitsunterbrechungen werden in einer Wochenplanung gesehen, die ausreichend Freiraum für andere Themen bietet. Die Befragten haben darüber hinaus teilweise weniger Aufgaben im Tagesverlauf eingeplant und Zeitfenster für Unvorhersehbares geschaffen.

Erkennbar ist auch, dass sich das Arbeitsgebiet einer Führungskraft durch die Aufgaben von dem der Mitarbeiterposition unterscheidet: Der Arbeitsalltag einer Führungskraft ist von einem vielfältigeren Aufgabengebiet geprägt, das sich aus fachlichen, aber auch personalwirtschaftlichen Themen zusammensetzt (vgl. Regnet 2003, S. 52).

Auf der Mikroebene lässt sich vor allem das Verhalten der Interaktionspartner betrachten. Die Befragten berichteten von Mitarbeitern, die sich von ihnen

distanzierten und Entscheidungen teilweise nicht akzeptierten. Außerdem wurde die Interaktion mit anderen Führungskräften derselben Ebene beschrieben, aber nur in zwei Fällen als Herausforderung dargestellt. Die anderen Befragten sahen ihre Herausforderungen eher im direkten Kontakt mit den Mitarbeitern.

So wurde unter anderem das politische Geschehen innerhalb der Organisationen – über die Führungsebenen hinweg – als herausfordernd beschrieben; damit ist vor allem das Vorhandensein bestimmter Verhaltens- und Reaktionsmuster gemeint. Anhand der Interviewauszüge wurde deutlich, dass Führungskräfte untereinander in einer ihnen bekannten Weise agieren, die bei den Befragten zunächst zu Irritationen geführt hat. Dabei erreichen in der Regel immer wieder die gleichen Akteure in diesem Führungsgeschehen ihre Ziele und insbesondere die Personen, die mit den richtigen Kontakten kooperierten. Als Möglichkeit, mit dieser Herausforderung umzugehen, wurde die Akzeptanz dieses politischen Geschehens genannt. Hier lässt sich, wie bereits dargestellt eine gewisse Passivität im Umgang mit Herausforderungen oder gar eine Form der Resignation erkennen. Damit ließe sich die zuvor formulierte Hypothese festigen, die besagt, dass im Rahmen der Übergangsgestaltung der Einfluss der Organisation auf den Übergangsverlauf zu berücksichtigen ist.

Im Zusammenhang mit dem Verhalten der Mitarbeitenden wird vor allem auf die starke Distanzierung der Mitarbeiter im Kollektiv hingewiesen, während sich Mitarbeitende in Einzelbegegnungen eher distanzlos verhielten. Als herausfordernd wird hierbei der Rollenwechsel beschrieben, den das Subjekt Führungskraft für sich selbst und gleichzeitig – in der Form einer Positionierung – auch nach außen vollziehen muss. Innerhalb der Organisation wird die Abkehr des eigenen Teams beschrieben, zum Beispiel durch Unterhaltungen in der Teeküche über die Führungskraft sprechend. Hat man selbst in der Mitarbeiterposition an solchen Gesprächen teilgenommen, so ist man nun selbst zum Gegenstand der Gesprächsinhalte geworden. Gleichzeitig wird auch die fehlende Akzeptanz von Entscheidungen der Führungsebene durch die Mitarbeiter und das Aushalten der Unzufriedenheit als Reaktion auf diese Entscheidungen als Herausforderung dargestellt. Diese Form der Distanzierung der Mitarbeiter wurde in den Interviews als maßgeblich geschildert.

In diesem Zusammenhang kann die Hypothese formuliert werden, dass mit der Übernahme einer Führungsposition vor allem der Interaktion mit den

Mitarbeitern eine hohe Relevanz zugesprochen wurde und dies als wesentliches Handlungsgebiet einer Führungskraft berücksichtigt werden sollte. Daran anschließen lässt sich die Hypothese, dass eine Positionierung im Kreis der Geführten und des neuen Führungskreises eine hohe Relevanz für das Übergangsgeschehen hat.

Aus Sicht der Führungsforschung lässt sich die Interaktion der Führungskräfte als auch ihre Positionierung gegenüber den Mitarbeitern mit Bezugnahme auf den Führungsansatz von Hersey und Blanchard untersuchen. Neben den Eigenschaften einer Führungskraft und dem Verhältnis von Führenden und Geführten werden weitere Faktoren im Führungsgeschehen, etwa der persönliche Reifegrad der Geführten und das Verhalten der Führenden in einer bestimmten Situation, durch den situativen Führungsansatz berücksichtigt (vgl. Hersey/Blanchard 1988, S. 170f.).

Nach dem situativen Führungsansatz von Hersey und Blanchard ist bei Geführten mit einem geringen Reifegrad eine enge Delegation und Überprüfung der Aufgaben vorzunehmen. Dies bedingt eine geringe Orientierung an der Beziehung zum Geführten (vgl. Hersey/Blanchard 1988, S. 172). Bei hoher persönlicher Reife der Geführten sinkt die Notwendigkeit der engen Delegation und Überwachung durch die Führenden; hier wird dem Geführten größere Freiheit bei der eigenständigen Bewältigung der Aufgaben zugesprochen (vgl. ebd. S. 177ff.). Je höher der Reifegrad der Geführten, desto geringer ist die aufgabenbezogene Führung. Je geringer der Reifegrad der Geführten, desto höher ist die Aufgabenorientierung (vgl. ebd.). Konkret wurde der jeweilige Reifegrad der Geführten in den Interviews nicht thematisiert. Die Befragten beschrieben ihr Verhalten in einer bestimmten Situation, in der sie unangenehme Entscheidungen treffen mussten, mit der Konsequenz die Unzufriedenheit der Mitarbeiter aushalten zu müssen. Betrachtet man diesen Unmut der Mitarbeitenden nach den Entscheidungen der Führungskräfte, weist das in diesem Moment auf eine Führung mit hoher Aufgabenorientierung hin. An dieser Stelle ließe sich die Hypothese formulieren, dass die befragten Führungskräfte mit einer hohen Beziehungsorientierung führen.

Ein zentraler Ansatz zur Bewältigung der Herausforderungen liegt vor allem im Reflexionsverhalten der neuen Führungskräfte. Dieses nahm mit der Übernahme der Führungsposition zu; dabei gerieten das Umfeld der Mitarbeiter und die

Auswirkungen des eigenen Verhaltens in den Fokus. Außerdem nahmen die Befragten stärker die Hilfe unabhängiger Personen in Anspruch, um das eigene Verhalten zu reflektieren.

Die Interaktion von Führungskräften und Mitarbeitern und insbesondere die Positionierung als neue Führungskraft, einschließlich entsprechender Anleitungen zu Kommunikationstechniken, werden in der Ratgeberliteratur für Führungskräfte behandelt. Die Inhalte beziehen sich dabei vorwiegend auf Themen, die den direkten Kontakt mit den Mitarbeitern beinhalten, etwa die Aufgabendelegation, Feedbackgespräche, Kritikgespräche, Beurteilungsgespräche, Zielvereinbarungen oder Mitarbeitermotivation (siehe hierzu z. B.: Schirmer/Woydt 2016; Lorenz/Rohschneider 2010).

Darüber hinaus lässt sich die Gestaltung der Herausforderungen auch in einen Zusammenhang mit der subjektiven Übergangsgestaltung bringen und stellt insgesamt ein bekanntes Phänomen der Übergangsforschung dar. Übergänge sind gestaltbar, aber ihre Rahmenbedingungen werden auch von äußeren Faktoren beeinflusst (vgl. Walther 2015, S. 36). Im Rahmen von Doing Transitions wird neben der Schaffung von Übergängen auch die Gestaltung dieser Übergänge berücksichtigt. Die Gestaltung des Übergangs beinhaltet unter anderem die Auseinandersetzung mit Rollenerwartungen, die insbesondere beim Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft im Mittelpunkt stehen (vgl. Walther 2015, S. 47). Besonders zu berücksichtigen ist hierbei die Reflexion der eigenen Selbstwirksamkeit (vgl. ebd., S. 48). Die Auseinandersetzung mit den neuen Rollenerwartungen und die Reflexion der eigenen Handlungen werden in den Befragungen als wesentliche Herausforderungen dieses Übergangs dargestellt. Es ist daher davon auszugehen, dass das Gelingen der Positionierung als Führungskraft eine besondere Relevanz für das Übergangsgeschehen hat.

Eine Form der äußeren Darstellung einer Positionierung lässt sich beispielsweise in der Absicht erkennen, nach der Übernahme einer Führungsposition ein Einzelbüro zu beziehen oder auch bestimmte Handlungen, etwa das Kaffeekochen am Morgen, nicht mehr zu erledigen. Dass neben dem Handeln der Führenden eben auch organisationale Rahmenbedingungen und Artefakte relevant sind, zeigen neuere Betrachtungen über Führung, etwa der systemische und der symbolisierende Ansatz (Pinnow 2012; Neuburger 1995). Sowohl im systemischen Ansatz, der die Führung als komplexes System mit vielen

Einflussfaktoren betrachtet (vgl. Pinnow 2012, S. 162f.) und damit der Führungskraft einen geringeren Stellenwert in diesem komplexen System einräumt als noch in der vorangegangenen Führungsforschung, als auch im symbolisierenden Führungsansatz von Neuberger, der einer Führungskraft im Führungsgeschehen ebenfalls einen geringeren Stellenwert einräumt (vgl. Neuberger 1995, S. 252f.) ist es wichtig, dass die Symbole – wie im vorliegenden Fall die Nutzung eines Einzelbüros als Privileg – auch richtig gedeutet werden (vgl. ebd.). So ist die Einrichtung eines Einzelbüros beziehungsweise der Bezug des ehemaligen Vorgesetztenbüros mit der entsprechenden Ausstattung als ein Symbol zu betrachten, mit dem die Führenden ihre neue Position auch äußerlich verdeutlichen. Gleichzeitig bedarf es aber auch eines Umfelds, das diese Symbole als Darstellung der Führungsposition interpretiert.

Die hier dargestellte Phase der Statuspassage die sich vor allem durch einen hohen Anteil an Interaktion und entsprechender Möglichkeit zur Gestaltung kennzeichnet beinhaltet auch eine hohe Notwendigkeit der Unterstützung der Führungskräfte.

5.2.2.1 Unterstützung beim Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft

Auf die in der Mikroebene dargestellten Unterstützungsmaßnahmen wird in diesem Abschnitt konkreter eingegangen, da sie elementar zur Ableitung der noch folgenden Implikationen für Unterstützungen im Übergang sind.

Im Rahmen des vorliegenden Samples wurde die Unterstützung der Subjekte beim Übergang zur Führungskraft erhoben. Hierbei lässt sich zunächst zusammenfassend feststellen, dass es in allen Organisationen und bei allen Übergängen eine Form der Unterstützung gab. Die Unterstützungsmaßnahmen, sowohl informeller als auch formeller Art, waren vielfältig. Im Folgenden werden zunächst die Perspektive der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie formale Maßnahmen der Unterstützung und informelle Unterstützungsformate berücksichtigt.

Im systematischen Kontext der Führungskräfteentwicklung, der Arbeits- und Organisationspsychologie, werden zunächst die zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte evaluiert, um entsprechende Maßnahmen durchzuführen, die die Subjekte dazu befähigen, das relevante Anforderungsprofil zu erfüllen. Dieses

Anforderungsprofil wird den aktuellen Kompetenzen des Subjekts gegenübergestellt, daraufhin wird dieses in den fehlenden Kompetenzen geschult. Das Vorgehen der Arbeits- und Organisationspsychologie beschreibt dabei vor allem den Weg eines Soll-Ist-Vergleichs. Nach Feststellung des Anforderungsprofils für die Führungsposition und dem Abgleich der vorhandenen Kompetenzen der angehenden Führungskräfte erfolgt eine Vermittlung der noch fehlenden Kompetenzen (vgl. von Rosenstiel 2014, S. 1f.).

Im Rahmen der Erhebung wurden die Interviewten dazu befragt, welche Unterstützung sie bei der Übergangsgestaltung vom Mitarbeiter zur Führungskraft erhielten. Die Darstellung der Unterstützungsmaßnahmen der jeweiligen Organisation ist vielschichtig. Neben Seminarangeboten, Austausch im Kreis der Führungskräfte und Coachingmaßnahmen, schlossen sich die Befragten auch in eigenen Netzwerken zusammen und tauschten sich aus. Zunächst werden die Unterstützungsmaßnahmen erläutert, im Anschluss wird die Bewertung der Unterstützungsmaßnahmen durch die Interviewten untersucht.

Die absolvierten Seminare umfassten vor allem Inhalte wie die Durchführung von Mitarbeitergesprächen und Mitarbeiterführung. Ebenso wurden Seminare zum Rollenwechsel – vom Mitarbeiter zur Führungskraft – besucht. Die Befragten bewerteten diese Maßnahmen ähnlich. So kritisierten sie entweder den Umfang der erhaltenen Seminare als zu kurz oder bemängelten, dass die Seminare zeitlich zu lange nach der Übernahme der Führungsposition durchgeführt worden seien. Inhaltlich wurden die Seminare als brauchbar beschrieben, aber vor allem im Fall der verspäteten Durchführung der Seminare sei der Wissenszuwachs zu diesem Zeitpunkt nur gering gewesen. Den selbst initiierten Austausch mit Kollegen hingegen erachteten die Befragten als wertvoll.

Häufig wurden die Befragten von ihren Vorgesetzten im Übergangsgeschehen unterstützt – auch dann, wenn die Befragten keine weitere Unterstützung, zum Beispiel in Form von Seminarbesuchen, erhielten. Die Unterstützung durch die Vorgesetzten, die sich vor allem durch den direkten Kontakt mit der eigenen Führungskraft auszeichnet, wurde positiv bewertet.

Der größte Nutzen wurde aus der Vielfalt von Unterstützungsmaßnahmen gezogen. Die Kombination mehrerer Formate erbrachte hierbei den größten Nutzen. Dies steht auch im Einklang mit Regnets Ausführungen zur Führungskräfteentwicklung (vgl. Regnet 2014, S. 44). So wurden in den Interviews

beispielsweise Kombinationen aus der Teilnahme an kollegialer Fallberatung außerhalb als auch innerhalb der Organisation, der Teilnahme an Coachingmaßnahmen und der Unterstützung durch die Führungskräfte als besonders gewinnbringend erachtet; die Befragten, die eine Vielfalt an Unterstützungsmaßnahmen erhielten, beschrieben ihren Übergang zur Führungskraft insgesamt positiver. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in den Interviews vor allem die persönlichen Kontakte und der persönliche Austausch als besonders hilfreich beschrieben wurden.

Aus den vorangegangenen Darstellungen lassen sich insbesondere drei besonders bedeutende Formen der Unterstützung erkennen:

1. explizite Maßnahmen in Form von Seminaren und Coachings
2. Maßnahmen der sozialen Interaktion
3. Maßnahmen der individuellen Kompetenzentwicklung im Umgang mit dem Umfeld und dem Subjekt in Form von Reflexion

Auf die soziale Interaktion bezogene Maßnahmen lassen sich insbesondere durch Communities of Practice durchführen und bieten sich vor allem im Zusammenhang mit Herausforderungen im Interaktionsgeschehen an – insbesondere, weil die Befragten den persönlichen Austausch den standardisierten Seminaren vorzogen. Dies ermöglicht es dem Subjekt, das notwendige Wissen aufzunehmen und aus unterschiedlichen Perspektiven zu reflektieren sowie auf unterschiedliche Anforderungen zu reagieren, so wie es bereits in der Übergangsdefinition von Welzer beschrieben wurde (vgl. Welzer 1993, S. 37).

Der Begriff Communities of Practice ist unter anderem durch die Ausführungen von Lave und Wenger bekannt geworden. Der Lernprozess in den Communities im beruflichen Kontext erfolgt im Rahmen eines informellen Austauschs (vgl. Lave/Wenger 1991, S. 30). Die Beobachtungen, die diesen Annahmen zugrunde liegen, beziehen sich auf Interaktionen von Auszubildenden und erfahrenen Mitarbeitern. Die Auszubildenden lernten vor allem durch die Partizipation am Arbeitsalltag und dadurch, dass sie sich bestimmte Handlungsschritte anschauen (vgl. ebd.). Das situative Lernen ist hierbei von hoher

Bedeutung (vgl. Lave/Wenger 1991, S. 31) und erfolgt durch die Teilhabe und die Sicht auf Handlungsmuster der Erfahrenen oder Ausbilder innerhalb alltäglicher Situationen. Die Lernenden entwickeln daraus ihre eigenen Handlungskompetenzen (vgl. ebd.). Lave und Wenger haben also das soziale Umfeld sowie die darin stattfindende Interaktion in den Fokus der Betrachtung von Lernprozessen gerückt (vgl. Lave/Wenger 1991, S. 30f.). Die Lernprozesse werden vor allem durch den Austausch innerhalb einer Gruppe ermöglicht. Diesem Austausch wird dabei ein höherer Stellenwert zugeschrieben als den klassischen formalen Vermittlungsformen (vgl. Lave/Wenger 1991, S. 93). Das lässt sich insbesondere damit erklären, dass die Interaktion mit unterschiedlichen Interaktionspartnern stattfindet. Jedes Subjekt verfügt dabei über unterschiedliche Formen von Wissen und bringt dieses in die Interaktion ein (vgl. ebd.). Die Gruppenmitglieder profitieren also nicht – wie innerhalb eines Seminarkontextes – vorwiegend vom Wissen der Seminarleitung, sondern von den Erfahrungen unterschiedlicher Gruppenmitglieder, und zwar über einen langfristigen Zeitraum. Das Lernen steht somit in einem Zusammenhang mit sozialen Praktiken. Demnach scheint die Form des informellen Austauschs zum Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft aufgrund des situativen Praxisbezugs zu einem nachhaltigen Wissenszuwachs beizutragen. Die Darstellungen der Befragten lassen erkennen, dass die Form des informellen und organisierten Austauschs, der über einen längeren Zeitraum stattfand und das Thema Führungskontext – einschließlich konkreter persönlicher Fragestellungen – beinhaltete, als besonders wertvoll erachtet wurde. Dies lässt sich insbesondere mit den Ausführungen von Hof belegen. Hof berücksichtigt den Lernkontext der Communities of Practice bei ihrer Darstellung des „Lebenslaufs als Rahmen für Lern- und Bildungsprozesse“ und konstatiert, dass sich „Lernen [...] als Teilnahme an sozialen Situationen vollzieht“ (Hof 2018, S. 194).

Im Hinblick auf die Organisationspädagogik äußern sich zahlreiche Autoren ähnlich zu den Lernprozessen von Führungskräften. So setzt sich die Studie „Next Generation Leadership – die neue Rolle der Führungskräfte in nachhaltigen Lernkulturen“ mit Lernprozessen von Führungskräften auseinander

(vgl. Fandel-Meyer/Seufert 2011, S. 224).¹⁴ Die Ergebnisse dieser Studie zeigen eine steigende Relevanz informeller Lernprozesse, des Austauschs mit Kollegen sowie der Nutzung von Coaching- oder Mentoringangeboten (vgl. Fandel-Meyer/Seufert 2011, S. 225).

Neben der Begleitung des Führungskraftwerdens ist eine gezielte Unterstützung des Übergangsgeschehen vor allem dann bedeutsam, wenn man Übergänge als „Momente der Unsicherheit und Ungewissheit im Vergesellschaftungsprozess“ (Walther 2015, S. 38) betrachtet, um diese Unsicherheit und Ungewissheit überwinden zu können.

Welzer betrachtet Übergänge als biografische Veränderungsprozesse (Welzer 1993) und hebt dabei insbesondere die Notwendigkeit von Lern- und Anpassungsprozessen des Subjekts hervor. So geht es bei der Übergangsgestaltung vor allem darum, das Subjekt zu unterstützen, aus dem Übergangsgeschehen zu lernen und innerhalb des Geschehens und der damit einhergehenden Veränderungen und Neuerungen zu agieren (vgl. ebd., S. 37). Diese Lern- und Anpassungsprozesse bedingen gleichzeitig die Weiterentwicklung des Subjekts. Berücksichtigt man diese Veränderungsprozesse und die Notwendigkeit der Anpassung, wird deutlich, dass der Lernprozess sehr individuell abläuft und die damit einhergehende Unterstützung an die akuten Probleme und die Veränderung der Subjekte angepasst sein sollte. Dementsprechend ist der oben dargestellte Vorschlag zur Unterstützung der Beteiligten vor allem auf die Subjekte und deren Interaktionsverhalten ausgerichtet. Dabei ist vor allem das selbstreflexive Lernen, insbesondere mittels der reflexiven Auseinandersetzung des Subjekts mit sich selbst, hervorzuheben, durch das sich das Subjekt weiterentwickelt.

Die Vorteile der Unterstützung von Subjekten, die sich in Übergangsprozessen befinden, sind bereits in vielen Forschungsfeldern bekannt und betreffen auch andere Themengebiete wie zum Beispiel die Reduzierung von Jugendarbeitslosigkeit (Walther 2011; vgl. Walther 2015, S. 40). Auch die Pädagogik der Übergänge setzt sich mit Übergängen als Anlass für pädagogische

¹⁴ Siehe hierzu: Hasanbegovic, J.; Seufert, S. (2008): Wie lernen Führungskräfte? Ergebnisse der scil Studie 2008. In: Seufert, S.; Hasanbegovic, J.; Euler, D. (Hrsg.): Next Generation Leadership. Die neue Rolle der Führungskraft in nachhaltigen Lernkulturen. scil Arbeitsbericht 19. St. Gallen, S. 22–43.

Unterstützungsmaßnahmen auseinander (Hof/Meuth/Walther 2014) und arbeitet beispielsweise heraus, wie Unterstützung im Rahmen einer Familiengründung – als Beispiel für einen Übergang im Erwachsenenalter – aussehen könnte (Hof 2014). Demnach sollten Unterstützungsmaßnahmen nicht nur dem Kompetenzerwerb zur Gestaltung und Bewältigung des veränderten Aufgabengebiets dienen (vgl. Hof 2014, S. 137), sondern auch – in Anlehnung an die Ausführungen von Welzer – die Subjekte darin unterstützen, mit den Veränderungen umzugehen und sich den Anforderungen der neuen Situation anzupassen (vgl. ebd.; Welzer 1993). Dies ist vor allem für den Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft relevant, da dieser in hohem Maße durch die Interaktion mit Mitarbeitern und den eigenen Vorgesetzten aber auch Kunden geprägt ist und damit immer wieder neue Anforderungen und Herausforderungen hervorbringt, die das Subjekt zu bewältigen hat.

Aber auch die Beratung wurde bereits als Form der Unterstützung in der Übergangsgestaltung zum Beispiel im Hinblick auf Veränderungen des Beratungsangebots im Übergangsgeschehen thematisiert (vgl. Schlüter 2014, S. 256ff.). Auch im Rahmen der Analyse praxistheoretischer Grundlagen wurde die Beratung im Übergangsgeschehen in den Fokus der Forschung gerückt, dabei wurden vor allem Praktiken der Übergangsberatung betrachtet (vgl. Rosenberg 2020, S. 145ff.).

Die Erhebung der vorliegenden Arbeit sowie die bisherige Forschung verdeutlichen die Veränderung vom klassischen Seminarangebot hin zur Beratung und zum praxisorientierten Umgang mit Veränderungen und zugleich auch die Relevanz unterstützender Maßnahmen bei der Übergangsgestaltung. Die Unterstützung sollte, so lässt sich aus den Interviews schließen, in vielfältiger Form erfolgen, damit das Subjekt einen möglichst hohen Nutzen davon hat und der Fokus nicht nur auf die Organisation gelegt wird. Die Unterstützung durch vielfältige und vor allem möglichst unterschiedliche Angebote sowie eine stärkere Berücksichtigung informeller Lernkontexte wird auch von der Arbeits- und Organisationspsychologie empfohlen (siehe z. B.: Fandel-Meyer/Seufert 2011, S. 224).

Nach der dargestellten Phase der Statuspassage und den damit einhergehenden Unterstützungsmaßnahmen wird im folgenden Kapitel die Veränderung des Subjekts dargestellt. Diese letzte Phase des Übergangs, die Eingliederung in den neuen Zustand, bewirkt eine Veränderung des Subjekts. Diese Veränderung resultiert aus der Gestaltung und Bewältigung der vorangegangenen Ereignisse des Übergangsgeschehens durch das Subjekt.

5.2.3 Veränderung der Person als Ergebnis des Übergangs

Als Resultat der vorangegangenen Phasen der Ablösung aus der Mitarbeiterposition, der damit einhergehenden Entscheidung sowie den verbundenen Erwartungen und der darauffolgenden Statuspassage, die insbesondere durch die Bewältigung und Gestaltung von Herausforderungen gekennzeichnet ist, lässt sich in der letzten Phase, der Eingliederung in einen neuen Zustand, eine Veränderung des Subjekts im Übergang feststellen. Diese Veränderung geht, wie bereits bei der Darstellung von Unterstützungsmaßnahmen deutlich geworden ist, mit Lernprozessen einher.

Die Lernprozesse im Kontext der Übergänge haben im Rahmen der vorliegenden Arbeit einen besonderen Stellenwert. Neben der eingangs formulierten Fragestellung zu den Lernprozessen, die mit einem Übergang einhergehen, ist der Lernbegriff ein elementarer Gegenstand der Erziehungswissenschaften, bei dem lernende Subjekte in ihrer Lebensbewältigung berücksichtigt werden (vgl. Schöffter 2009, S. 91). Auch in der Übergangsforschung werden Lernprozesse betrachtet (Hof/Maier-Gutheil 2014; von Felden/Schiener 2010; Hof/Meuth/Walther 2014). So ist insbesondere der Lernprozess eines selbst initiierten Übergangs, etwa bei einem Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft, von Interesse. Übergänge stellen Lernprozesse dar oder geben gar den Anstoß für Lernprozesse (vgl. Hof 2013, S. 394). Dieser Anstoß für Lernprozesse lässt sich unter anderem bei der Bearbeitung von Herausforderungen im Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft erkennen. Diese Lernprozesse stehen in einem engen Zusammenhang mit vorangegangenen Entscheidungen und individuellen Vorerfahrungen (vgl. Hof 2013, S. 395). Dies wird insbesondere in der vorliegenden Erhebung deutlich, wenn man beispielsweise die freiwillig und unfreiwillig übernommene Führungsposition betrachtet und deren

Bewertungen des Übergangs, sowie dem Umgang mit Herausforderungen in diesem Zusammenhang. So lässt sich zum Beispiel im vorliegenden Sample die Bewältigung der Herausforderungen von Aufgabengebiet, Interaktion und Positionierung als Lernanlass identifizieren (Hof 2018; vgl. Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 155ff.). Da Handlungen durch Erfahrungen und individuelles Agieren bestimmt werden (vgl. ebd.), ist es in diesem Zusammenhang auch von Bedeutung, vorangegangene Prägungen, zum Beispiel die berufliche Sozialisation, zu berücksichtigen. Lernen als Prozess der Verarbeitung von Erfahrungen und als Veränderung von Persönlichkeiten zu betrachten (Bridges 2004 zitiert nach Hof/Maier-Gutheil 2014, S. 158ff.), deutet darauf hin, dass insbesondere im Rahmen eines Übergangs eine Persönlichkeitsentwicklung stattfindet.

Dabei lassen sich zunächst Faktoren der Persönlichkeitsentwicklung berücksichtigen, die bereits in der beruflichen Sozialisationsforschung thematisiert wurden. Heinz definiert Sozialisation als einen Prozess der Persönlichkeitsentwicklung, der durch die Wechselseitigkeit mit der Gesellschaft und den daraus resultierenden Werten beeinflusst wird. Die Umwelt wird zudem durch soziale und materielle Aspekte charakterisiert (vgl. Heinz 1995, S. 37). Die berufliche Sozialisation innerhalb einer Organisation ist geprägt von der Verinnerlichung von Organisationswerten und der Identifikation mit der Organisation. Diese gehen mit der Bereitschaft an Themen zu arbeiten, die eine Organisation in ihrer Entwicklung voranbringen, einher (vgl. Heinz 1995, S. 164).

In der Führungskräfteentwicklung sollen Führungskräften das Wissen und die Kompetenzen vermittelt werden, die sie benötigen, um die Herausforderungen im Führungskontext zu bewältigen (vgl. Han 2005, S. 73). Die Führungskräfteentwicklung dient vor allem der Erreichung von Organisationszielen und der damit einhergehenden Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs einer Organisation (vgl. Kieser/Ebers 2019, S. 75f.). Demnach müssten sich Lernprozesse aus der Perspektive der Führungskräfteentwicklung vor allem in der gezielten Einflussnahme der Führungskräfte auf die Mitarbeiter erkennen lassen, um deren Ziele mit denen der Organisation in Einklang zu bringen.

Das Lernen lässt sich jedoch nicht nur aus der Perspektive der beruflichen Sozialisationsforschung und der Führungskräfteentwicklung betrachten, sondern auch als subjektive Entwicklung im Rahmen der Interaktion mit der Umwelt auffassen (Mezirow 2003; vgl. Göhlich/Zirfas 2007, S. 11). Hierbei ist zudem der

Lernprozess des Subjekts mit seinem Wert- und Weltverständnis (vgl. Göhlich/Zirfas 2007, S. 11) im Übergangsgeschehen zur Führungskraft als Prozess in seinem zeitlichen Verlauf zu berücksichtigen. In den Interviews wird dies unter anderem mit der Veränderung des eigenen Wertverständnis deutlich, so gaben einige der Befragten an in stärkerem Maße Rücksicht auf die Mitarbeiter und deren Wohlergehen zu nehmen. Gleichzeitig veränderte sich die Basis der zu treffenden Entscheidungen, weg von der individuellen Sichtweise hin zur Berücksichtigung der Organisationsziele.

Die von DeRue und Wellmann beschriebene Notwendigkeit, das erfahrungsbasierte Lernen im Bereich der Führungskräfteentwicklung stärker zu fokussieren und nachhaltiger zu fördern, lässt sich auch mit den Ergebnissen dieser Untersuchung belegen (DeRue/Wellmann 2009). So lassen sich vor allem Lernprozesse der Interviewten in der Interaktion mit dem Umfeld, wie das Aushalten von Reaktionen auf unliebsame Entscheidungen oder die Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen, im vorliegenden Sample erkennen und beschreiben.

Die Befragten des vorliegenden Samples übernahmen die Führungsposition bis auf einen Fall innerhalb des eigenen Kollegenkreises. Eine Übernahme von fremden Mitarbeitern erfolgte durch den Wechsel der Organisation mit der eigenen Führungskraft. Mit der Übernahme der Führungsposition waren für die Befragten ein höheres Maß an Rücksichtnahme auf die Mitarbeiter und die Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen die Mitarbeiter produktiv arbeiten können, verbunden. Diese Rahmenbedingungen sind beispielsweise die Motivation der Mitarbeiter, das Zurückhalten des Drucks der oberen Führungsebene oder eine Einflussnahme auf die Stimmung im Team.

Die Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen sich die Mitarbeiter wohlfühlen, sowie ein verändertes Nähe-Distanz-Verhalten der Mitarbeiter werden in den Interviews als problematisches Handlungsfeld dargestellt. Die Interviewten veränderten sich mit der Übernahme der Führungsposition auch durch eine Positionierung als Führungskraft. So wurden äußere Maßnahmen der Positionierung getroffen, wie zum Beispiel das Einrichten eines Einzelbüros, aber auch das Verhalten der Interviewten gegenüber den Mitarbeitern veränderte sich. Die „Sandwichposition“ zwischen Mitarbeitern und Führungskräften der höheren Führungsebene bedingt eine Rolle des Vermittlers zwischen beiden Parteien und wird von den Befragten als Herausforderung beschrieben. Diese neue Rolle führte

zur Aneignung von neuen Verhaltensweisen bei den Befragten; beispielsweise durch Reflexion, Austausch in Netzwerken oder Unterstützung von Mentoren.

Betrachtet man die Herausforderungen im Übergangsgeschehen als Lernanlässe, wie beispielsweise das Nähe-Distanz-Verhalten der Mitarbeiter, so lässt sich an dieser Stelle die Hypothese formulieren, dass vor allem in der Interaktion mit dem Umfeld – und hier insbesondere beim Vorgang der Positionierung gegenüber den Mitarbeitern – ein großes Lernpotenzial zu vermuten ist. Wenn vor allem die Interaktion mit dem Umfeld relevant ist, lässt sich an dieser Stelle ein Ansatz für eine mögliche Übergangsbegleitung erkennen.

Als zukünftige Anforderung für neue Führungskräfte wurde im Rahmen einer Studie zur Führungskräfteentwicklung der Umgang mit Vielfalt im Führungskontext identifiziert (vgl. Eberhardt/Majkovic 2015, S. 88). Vielfalt wird dabei mit einer Heterogenität der Altersstruktur, der Herkunft oder auch der vorhandenen formellen Abschlüsse beschrieben (vgl. ebd.). Eine Vielfältigkeit von Subjekten und deren Bedürfnissen lässt sich auch in den Interviews dieser Arbeit erkennen; beispielsweise in dem berichteten Verhalten von Einzelpersonen oder dem Verhalten in Gruppen. Hieraus lassen sich unter anderem unterschiedliche Anforderungen der Geführten an die Führenden erkennen. Darüber hinaus ist nach den Ergebnissen der Studie zur Vielfalt allerdings auch davon auszugehen, dass dieses Thema zukünftig relevanter werden wird, als es sich in der hier vorliegenden Erhebung vom Mitarbeiter zur Führungskraft gezeigt hat.

Im Kontext der Veränderung der Person als Führungskraft lassen sich auch veränderte Erwartungshaltungen feststellen. Der Rollenwechsel der Befragten geht mit einer veränderten Erwartungshaltung der Mitarbeiter gegenüber den Führungskräften einher. Erwartungen, die aus dem veränderten Aufgabengebiet der Befragten resultieren, lassen sich auch bei den Führungskräften der Befragten feststellen, die neue Anforderungen an diese stellen. So erwarteten die Führungskräfte der Befragten etwa, dass diese die direkten Anweisungen den Mitarbeitern vermitteln und diese Anweisungen auch umsetzen. Die Befragten, die die Führungsposition freiwillig übernommen hatten, bewerteten diese Erwartungen neutral, wohingegen die Bewertung im Falle der unfreiwillig übernommenen Führungsposition negativ ausfiel und kein Sinn in dieser Art der Tätigkeit gesehen

wurde. Eine Identifikation mit den Aufgaben einer Führungskraft war vorwiegend bei den Befragten erkennbar, die die Führungsposition freiwillig übernommen hatten. Hiermit wird deutlich, dass einerseits die Positionierung und die damit einhergehende Veränderung des Subjekts in Abhängigkeit zu den Erwartungen der Mitarbeiter aber auch der hierarchisch höheren Führungskräfte steht.

Das Wechselverhältnis der Veränderung des Aufgabengebiets sowie des Umfelds bedingt auch eine Veränderung der Persönlichkeit der neuen Führungskraft, die sich jeweils individuell vollzieht. Neben der äußeren Positionierung, zum Beispiel durch den Umzug in ein Einzelbüro, lassen sich diese auch an Verhaltensweisen des Alltags erkennen, etwa daran, dass eine Führungskraft morgens nicht mehr den Kaffee kocht. Diese Positionierung kann erfolgen, um die eigene Führungsposition zu verdeutlichen und sich gleichzeitig von der Arbeitsebene zu distanzieren. Neben den äußeren Veränderungen und dem Verhalten gegenüber den Mitarbeitern verändert sich auch die Wahrnehmung und Sichtweise der Interviewten. Die Befragten thematisierten vor allem, dass sie für die Mitarbeiter eine Vorbildfunktion hätten und sich nun vielmehr in der Verantwortung sehen, produktive Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen, und auf deren Wohlergehen zu achten. Gleichzeitig betonten die Befragten, dass ihnen eine stärkere Distanzierung von den Mitarbeitern wichtig erschien. Charaktereigenschaften wie Weitsichtigkeit, Empathie, Sensibilität gegenüber den Mitarbeitern und Gelassenheit entwickelten in einem gewissen zeitlichen Abstand von der Übernahme einer Führungsposition alle Interviewten.

Das Ergebnis des Übergangs umfasst auch eine Veränderung der Verhaltensweisen der Befragten in der neuen Rolle als Führungskraft. Diese Veränderung besteht vor allem in Lernprozessen der Befragten: die neuen Führungskräfte haben im Rahmen der Interaktion neue Verhaltensweisen oder Bewältigungsstrategien erlernt. Die Lernprozesse, die die Befragten selbst identifizierten, lassen sich in drei Bereiche einteilen.

Zunächst wurde die Zielverfolgung genannt. Ziele wurden in der neuen Rolle als Führungskraft entschlossener und ausdauernder verfolgt als noch in der Mitarbeiterposition. Die Befragten ließen sich außerdem von ihrem Umfeld weniger verunsichern und verfolgten ihren Weg konsequenter. Zudem berichteten die Interviewten davon, dass sie eine gesteigerte Kritikfähigkeit entwickelt haben. Die

Befragten versuchten, die von den Mitarbeitern formulierte Kritik nicht persönlich zu nehmen, mit dieser Kritik positiv umzugehen und sie in eine konstruktive Kritik umzudeuten. Der Umgang mit Kritik und Stress wurde aufgrund der Übernahme der Führungsposition erlernt, hierfür wurden individuelle Lösungsstrategien entwickelt.

Auch im Kommunikationsverhalten der Führungskräfte lassen sich Veränderungen und Lernprozesse erkennen; etwa hinsichtlich der folgenden Aspekte: Delegieren von Aufgaben, Erteilung von Arbeitsaufträgen, Treffen von Entscheidungen trotz des Widerstandes der Mitarbeiter, Akzeptanz von politischen Strukturen im Unternehmen. Akzeptanz wird vor allem durch das Hinnehmen gegebener Bedingungen beschrieben und durch den Umgang mit den Reaktionen der Mitarbeiter. Außerdem wurde angegeben, dass vor allem eine gewisse Ruhe zu entwickeln – Ruhe bewahren, Ruhe ausstrahlen – einen Lernaspekt darstellte und vermehrt praktiziert wurde. So wurde zunehmend ruhiger kommuniziert als zuvor und auch ruhig und sachlich mit dem Unmut der Mitarbeiter umgegangen.

Die Befragten lernten im Zuge der Übernahme einer Führungsposition, sich gegenüber ihrem Umfeld konsequenter zu positionieren, und gewannen an Selbstbewusstsein in diesem Interaktionsfeld. Als inhaltlich wichtiger Lernprozess wurde auch das Vertrauen in die Mitarbeiter angeführt – so drückt etwa die Delegation von Aufgaben das Vertrauen aus, dass die Mitarbeiter diese Aufgaben konsequent und gewissenhaft umsetzen.

Darüber hinaus ist auch die Analyse der Zeitlichkeit der Lernprozesse relevant. So beginnt der Übergang bereits mit der Gestaltung des Entscheidungsprozesses und bedingt hierbei den Beginn des Lernprozesses, der mit der Reflexion über die eigenen Ziele einhergeht. Lernprozesse lassen sich insbesondere im Zusammenhang mit der Veränderung des Arbeitsgebiets ausmachen, das sich die Befragten überwiegend kurzfristig und in Eigeninitiative aneigneten. Insbesondere die Herausforderungen stellen ein hohes Potenzial für Lernprozesse dar, vor allem wenn sie reflektiert wurden und Verhaltensänderungen der Subjekte hervorriefen. Diese Lernprozesse bedingen auch eine Veränderung der Person der Führungskraft, da hiermit immer wieder neue Herausforderungen bewältigt und neu gestaltet werden. Der Übergang zur Führungskraft wird von den Befragten als abgeschlossen dargestellt, sobald die Befragten sich mit ihrer neuen Situation auseinandergesetzt, bestimmte Gegebenheiten akzeptiert und ihr eigenes Verhalten reflektiert haben. Demnach beginnen die Lernprozesse im

Übergangsgeschehen mit der Entscheidung zur Übernahme einer Führungsposition. Im Lauf der Zeit werden immer weitere Lernprozesse angestoßen, etwa der Umgang mit dem neuen Arbeitsgebiet oder das Verhalten gegenüber dem Umfeld. Der Übergang zur Führungskraft wird von den Subjekten individuell gestaltet und erlebt, und so ist auch der Lernprozess, der damit einhergeht, sehr individuell. Der Umgang mit neuen Anforderungen und Reaktionen auf neue Situationen erfolgt entsprechend der eigenen Vorerfahrung und der vorangegangenen beruflichen Sozialisation.

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich ableiten, dass nicht nur Managementkompetenzen für die Gestaltung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft relevant sind, sondern auch die Fähigkeit zur Bewältigung und Gestaltung der Herausforderungen, die mit diesem Übergang einhergehen. Diese liegen laut den Befragten des vorliegenden Samples vor allem in der Interaktion mit dem Umfeld, das die Mitarbeiter, die Kollegen und die eigenen Führungskräfte, aber auch Geschäftspartner umfasst. Berücksichtigt man die eingangs formulierte Definition des Lernens, so lassen sich hiermit vor allem die Reflexion des eigenen Verhaltens und die daraus resultierende Änderung des Denkens und Handelns beschreiben, die eine Veränderung der Selbstwahrnehmung bewirken (vgl. Göhlich/Zirfas 2007, S. 11). Das Ergebnis des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft ist demnach die Veränderung des Subjekts. Diese Entwicklung lässt sich vor allem in einer Erweiterung von Kompetenzen, einer Veränderung im Interaktionsverhalten, der Bewältigung von neuen Aufgaben und Änderungen im Handeln erkennen.

Die Lernprozesse im Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft lassen sich mit einer starken Selbstreflexion des eigenen Verhaltens, einer Veränderung der eigenen Arbeitsstruktur und des Kommunikationsverhaltens sowie einer Veränderung im Umgang mit den Mitarbeitern zusammenfassen. Das Ergebnis dieses Lernprozesses ist eine Veränderung des Subjekts, das die Herausforderungen des Übergangs gestaltet und gegebenenfalls auch bewältigt hat.

5.3 Implikationen der Übergangsbegleitung für die Praxis

In diesem Abschnitt werden mögliche Implikationen der Ergebnisse für die Gestaltung von Übergängen vom Mitarbeiter zur Führungskraft in der Praxis vorgestellt. Dabei werden die Ausführungen der Befragten zur Optimierung der Unterstützungsmaßnahmen berücksichtigt. Die Ableitungen der Implikationen orientieren sich – in Anlehnung an die Phasen von Glaser und Strauss 1971 – an den drei bereits vorgestellten Übergangsphasen: Entscheidung – Gestaltung – Lernprozesse. Die Handlungsempfehlungen für die Praxis lassen sich prozesshaft von dem Beginn der Entscheidung für die Übernahme einer Führungsposition bis hin zur Einnahme der Führungsrolle und den damit einhergehenden Lernprozessen darstellen.

Hinsichtlich der Entscheidungsphase kann, ausgehend von den angeführten Ergebnissen, festgestellt werden, dass freiwillig initiierte Übergänge von den Befragten erfolgreich dargestellt werden. Wenn sich dies mithilfe eines größeren Samples bestätigen ließe, sollte bei der Auswahl von Führungskräften vor allem auf die Beweggründe zur Übernahme einer Führungsposition geachtet werden. Die Führungsposition sollte insbesondere deshalb freiwillig übernommen werden, weil damit eine entsprechende Handlungsbereitschaft in herausfordernden Situationen und die Bereitschaft zur Reflexion einhergehen dürfte. Die Freiwilligkeit oder gar Initiierung eines Übergangs lässt sich auch mit der Betrachtung der Notwendigkeit von Führungsmotivation zur erfolgreichen Gestaltung des Führungsgeschehens aus psychologischer Perspektive kombinieren (vgl. Elprana/Elfe 2018, S. 4ff.). Neben dem Vorhandensein einer Freiwilligkeit bei der Übernahme der Rolle als Führungskraft, werden im folgenden Kapitel auch die Unterstützungsmaßnahmen der einzelnen Übergangsphasen näher thematisiert.

5.3.1 Begleitung der selbstreflexiven Auseinandersetzung im Entscheidungsprozess

Vor allem die Vorbereitung auf den Übergang zur Führungskraft wurde von den Befragten thematisiert; dabei wurde auch die Notwendigkeit der Unterstützung angesprochen. Übergänge verlaufen als Prozesse, die mit Lernprozessen einhergehen und im hier relevanten Übergangsgeschehen die Grundlage für das

Ergebnis dieses Übergangs bilden. Den Übergang als Prozess zu betrachten impliziert, dass auch eine praktische Führungskräfteentwicklung kontinuierlich und individuell gestaltbar erfolgen sollte. Lernprozesse wurden von den Beteiligten vor allem in den Bereichen Interaktion, Selbstreflexion und konkretes Handeln identifiziert und sollten demnach in der praktischen Unterstützung entsprechend stark berücksichtigt werden.

Daher bietet sich für die hier beschriebenen Fälle die Form einer pädagogischen Begleitung oder Übergangsbegleitung an, wie sie Schröder et al. (2013) vorschlagen. Die pädagogische Begleitung von Übergängen setzt sich mit der Vorbereitung der Subjekte auf diese Übergänge auseinander und überprüft zugleich, ob ein Subjekt über die entsprechenden Voraussetzungen für die neue Funktion verfügt. Die Begleitung findet während der Phase des Übergangs statt; sollte der Übergang scheitern, bietet sie Unterstützung zur Bewältigung dieses Prozesses (vgl. Schröder et al. 2013, S. 18). Die Unterstützung sollte somit bereits bei der Auseinandersetzung der Subjekte mit der Frage, ob sie eine Führungsposition übernehmen möchten, beginnen, und den Entscheidungsprozess entsprechend begleiten und während des Übergangs fortgeführt werden.

Eine weitere Möglichkeit der Unterstützung des Entscheidungsprozesses ist die berufliche Transitionsberatung. Beelmann schlägt diese Art der Beratung für Mitarbeitende, die ihren Arbeitsplatz aufgrund von Personalabbau im Unternehmen verlieren vor, eine Ausweitung könnte aber auch für selbst geplante Arbeitsplatzwechsel erfolgen. Das Ziel besteht darin, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter in einer neuen Position zu wahren, die sich aus deren Qualifikationen und ihrer subjektiven Leistungsbereitschaft ergibt (vgl. Beelmann 2011, S. 137). Bezieht man dieses Konstrukt auf eine mögliche Transitionsberatung von Führungskräften, so impliziert dies, dass eine Beratung vor allem zu eigenen vorhandenen Fähigkeiten und deren Anwendungsmöglichkeiten sowie weiterer zu erwerbender Kompetenzen durchgeführt werden sollte. Eine Erweiterung der Beratung, zum Beispiel in Form eines Coachings, ist in diesem Zusammenhang denkbar. Die Freiwilligkeit eines solchen Übergangs zur Führungskraft ist zu forcieren, um eine möglichst hohe Motivation der Subjekte zu erreichen.

Die Auswertung der Interviews lässt darauf schließen, dass weibliche Führungskräfte die Übernahme einer Führungsposition seltener langfristig planen und sich häufig nicht aktiv auf eine Führungsposition bewerben. Zudem ließen sich

Tendenzen erkennen, nach denen sich die weiblichen Befragten weitaus intensiver als die männlichen Interviewten mit der Frage auseinandersetzen, ob sie die Führungsposition übernehmen sollten, und teilweise in Eigeninitiative professionelle Unterstützung bei der Entscheidungsfindung zurate zogen. Aus diesem Grund bietet es sich an, Frauen mit Führungspotenzial in der Organisation frühzeitig direkt anzusprechen, um diese Personen als Führungskräfte zu gewinnen. Eine enge Begleitung vor und nach dem Entschluss erscheint hier besonders empfehlenswert. Darüber hinaus ist es sinnvoll, zu hinterfragen, weshalb sich Frauen weniger mit der Übernahme einer Führungsposition auseinandersetzen und wie Organisationen dazu beitragen können, die Übernahme von Führungspositionen für Frauen attraktiver zu gestalten.

Mit der Entscheidung zur Übernahme einer Führungsposition kommt es zu Erwartungen an die neue Position. Es könnte sich als sinnvoll erweisen, im Rahmen dieser ersten Phase des Übergangs mit erfahrenen Führungskräften oder anderen zuständigen Ansprechpartnern der Organisation eine offene Diskussion über Erwartungen und die „Realität“ zu führen. Hierbei erscheint ein Austausch mit Führungskräften, die ihre Position bereits länger innehaben und über ihre Aufgabenbereiche berichten können, sowie ihre persönliche Art und Weise, mit Herausforderungen im Führungsgeschehen umzugehen, sinnvoll. Weiterhin scheint ein Austausch mit der entsprechenden Organisation, indem der Übergang stattfinden soll und den dortigen Führungskräften hilfreich zu sein; hier geht es darum, mit diesen in einen Dialog über das neue Aufgabengebiet zu treten und gegebenenfalls ihre Lösungsansätze für Herausforderungen im Führungsgeschehen in Erfahrung zu bringen oder auch Experten für bestimmte Bereiche und damit neue Ansprechpartner kennenzulernen.

Darüber hinaus können angehende Führungskräfte in einzelne Themenbereiche des Arbeitsalltags der abzulösenden Führungskraft eingebunden werden; gegebenenfalls auch im Rahmen einer klar geregelten Vertretungsrolle. Die Änderungen der Aufgaben und der Struktur des Arbeitstages sind von Fremdbestimmung und Unterbrechungen geprägt. Dementsprechend sollten die Führungsaufgaben transparent sein und Handlungsmöglichkeiten beziehungsweise Optionen der Strukturierung vermittelt werden. Eine Begleitung durch die eigene Führungskraft, in Form von Besprechungen zu deren Themengebieten und den

damit einhergehenden Entscheidungswegen erscheint in diesem Zusammenhang ebenfalls hilfreich. Unterstützend kann auch die eindeutige Formulierung der Unternehmensstrategie und eine klare Kommunikation der damit verbundenen Anforderungen an potenzielle Führungskräfte wirken. Die Befragten brachten in den Interviews den Wunsch nach einer klaren Formulierung der Erwartungen an die Führungskräfte durch die Organisation sowie nach der konkreten Darstellung des Führungsverständnisses zum Ausdruck. Coachingmaßnahmen, die eine individuelle Entwicklung der neuen Führungskräfte fördern, und ein stetiger Austausch über Erwartungen, das tatsächliche Führungsgeschehen und Problemfelder können hierbei nützlich sein, um bereits vor der Entscheidungsfindung und gleichzeitig auch bei der Entwicklung der Erwartungen an das neue Handlungsfeld zu unterstützen.

5.3.2 Möglichkeiten der Gestaltung eines Rollenwechsels im Übergang

Die zweite Übergangsphase ist geprägt von Herausforderungen und der Unterstützung durch die Organisation bei der Bewältigung der neuen Rolle als Führungskraft. Da sich Herausforderungen insbesondere im Bereich der Interaktion, der Positionierung und des verringerten Handlungsspielraums ergeben, sollten mehrschichtige Unterstützungsmaßnahmen angeboten werden.

Als problematisch schilderten die Interviewten insbesondere den Rollenwechsel und den damit einhergehenden informellen Ausschluss aus dem Team. Die Erwartungen an diesen Rollenwechsel und die anschließenden Erfahrungen offenbaren eine Diskrepanz: So scheinen die Übergänger bei der Übernahme der Führungsposition noch davon auszugehen, trotz der Übernahme ihrer neuen Position weiterhin ein gleichwertiges Mitglied des Teams zu sein. Hier könnte sich ebenfalls ein Erfahrungsaustausch mit Führungskräften anbieten, die über diesen Ausschluss aus dem Team sprechen und auch über den Umgang damit. Ist die Übernahme bereits erfolgt, so bietet sich auch ein Austausch im Netzwerk mit neuen Führungskräften an und der Frage, wie sie mit dieser Herausforderung umgehen.

Zur Positionierung als Führungskraft, auch das lassen die Interviews erkennen, gehört es auch, unbeliebte Forderungen zu stellen und den Unmut der Mitarbeiter zu erleben und damit umzugehen. In diesem Zusammenhang könnte ein

frühzeitiger Austausch mit Führungskräften, die solche Situationen bereits erlebt haben oder entsprechende Seminarangebote, die auf solche Situationen vorbereiten, hilfreich sein.

Auch die Kommunikation im direkten Kontakt mit Einzelpersonen wurde als Herausforderung beschrieben. Hier bieten sich sozial interaktive Formate wie Communities of Practice an, die es ermöglichen, aus den Erfahrungen anderer Führungskräfte zu lernen, aber auch selbst initiierte Kooperationen der Beteiligten zur Diskussion und Reflexion von Themen oder gezielte Formate wie Coaching. Diese Maßnahmen sollten mehrteilig erfolgen und dabei den Umgang mit Stress, die Delegation von Aufgabengebieten, die Kommunikation von Entscheidungen und das Agieren im beruflich-politischen Geschehen umfassen.

Dabei lassen sich als Unterstützungsmaßnahmen sowohl formelle als auch informelle Formate umsetzen; neben Seminaren, Coaching, Mentoring oder Communities of Practice können auch wie bereits dargestellt Beratungsangebote für die Subjekte berücksichtigt werden.

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird deutlich, dass es bei der Übernahme einer Führungsposition nicht nur um den Erwerb von Führungskompetenzen geht, sondern auch und vor allem um den Umgang mit Veränderungen und die Fähigkeit, sich in neuen Situationen zurechtzufinden und diese zu gestalten. Dementsprechend sollte eine Unterstützung an diesen Punkten des Übergangs ansetzen.

5.3.3 Freiraum für individuelle Lernprozesse im Übergang

Die letzte Phase des Übergangs berücksichtigt vor allem die Lernprozesse, die grundlegend für die Veränderung des Subjekts sind. Auch hier wurden im Rahmen der Interviews Optimierungsmaßnahmen erfragt. Eine frühzeitige, praxisnahe Schulung der angehenden Führungskräfte scheint als besonders wirksame Unterstützung betrachtet zu werden. Die von den Interviewten dargestellten Herausforderungen beinhalten die Interaktion mit Mitarbeitern und lassen Schulungen zum Thema Gesprächsführung als relevant erscheinen. Als weitere mögliche Inhalte für Schulungen führten die Befragten Argumentationshilfen, überzeugendes Argumentieren, Gespräche bei

ausbleibenden Gehaltserhöhungen, Gehaltsverhandlungen, Zielvereinbarungen und Gespräche, in denen es um Kritik oder Lob geht, an.

Für die Übergangsgestaltung sind jedoch nicht nur die klassischen Schulungen, sondern auch der Kompetenzerwerb relevant. Dieser kann, wie bereits angedeutet wurde, durch einen Austausch mit erfahrenen Führungskräften oder aber einem eigenen Netzwerk aus neuen Führungskräften innerhalb oder außerhalb der Organisation erfolgen. Dabei sind neben der direkten Interaktion mit den Mitarbeitern auch die Organisation und das dort vorherrschende Führungsverständnis von wesentlicher Bedeutung, da dies einen Einfluss auf den Handlungsfreiraum und das Führungsverhalten der neuen Führungskraft nimmt.

Rückblickend äußerten die Befragten Verbesserungsvorschläge vor allem bei der Einarbeitung zur Führungskraft. Häufig sei die Einarbeitung nicht strukturiert und vor allem nur kurz gewesen. Mehrere Interviewpartner formulierten den Entschluss, bei einem Stellenwechsel ihre eigenen Nachfolger ein halbes Jahr lang einzuarbeiten und eine strukturierte und themenzentrierte Übergabe durchzuführen. Damit solle den neuen Kollegen Zeit gegeben werden, sich mit der neuen Rolle auseinanderzusetzen. Das Erlernen des Umgangs mit der neuen Rolle ist vor allem Teil der beruflichen Sozialisation. In diesem Zusammenhang ist ableitend aus den Interviews zu empfehlen, den Übergängern ausreichend Zeit zu geben, die Interaktion in ihrer neuen Rolle zu erlernen und ihr eigenes Verhalten zu reflektieren.

Die Verbesserungsvorschläge der Interviewten zur Einarbeitung beinhalteten vor allem die Durchführung einer planvollen und strukturierten Einarbeitung, zum Beispiel auch mithilfe von Einarbeitungsplänen, bei der auch wiederkehrende Prozesse durchgesprochen werden. Weiterhin wurde empfohlen, aktuelle und kürzlich abgeschlossene Themen der bestehenden Position darzustellen, die wichtigsten Ansprechpartner und Experten zu nennen sowie die Aufgabenverteilung im Team zu klären.

Im Zuge der Ergebnisdarstellung wurde insbesondere deutlich, dass Führungskräfte in hohem Maße über sich selbst und die Frage der eigenen Positionierung im Umfeld reflektieren. Gleichzeitig nehmen sie große Veränderungen im Kontakt mit den vorherigen Kollegen in Form einer Distanzierung wahr.

Die Darstellungen der Befragten lassen einen hohen Nutzen von Zusammenschlüssen in Netzwerken als Medium zum Austausch zu allgemeinen

Themen und dem Austausch mit Experten erkennen. Einen weiteren Ansatz formulieren Fandel-Meyer und Seufert: Organisationsmitgliedern den Freiraum einzuräumen, selbständig an formellen und informellen Lernprozessen teilzunehmen (vgl. Fandel-Meyer/Seufert 2011, S. 231). Einen Freiraum für individuelle Lernprozesse zu schaffen, bedingt vor allem, den angehenden Führungskräften einen zeitlichen Freiraum im Rahmen der vorhandenen Arbeitszeit zu ermöglichen, damit sich das Subjekt im Prozess des Übergangs entwickeln und ein Lernprozess stattfinden kann. Daraus resultieren Implikationen für die Führungskräfteentwicklung, die eine Stärkung der Reflexionsfähigkeit von Führungskräften, zum Beispiel durch ein Coaching, intendiert und eine Übernahme einer Führungsposition sehr viel strukturierter begleitet werden sollte (vgl. ebd.).

5.4 Kritische Würdigung der Ergebnisse

Neben neuen Erkenntnissen ergeben sich im Rahmen einer wissenschaftlichen Erhebung aufgrund ihres Fokus und Umfangs einer bestimmten Fragestellung auch offene Fragen, Lücken und Themenbereiche, die nicht abgedeckt oder vollständig beantwortet werden können. In diesem Kapitel werden die Grenzen der vorliegenden Studie reflektiert und diskutiert.

Begrenzt ist die vorliegende Analyse beispielsweise durch den Fokus auf die Sichtweise der Subjekte im Übergang. Subjektive Eindrücke und individuelle Bewältigungsstrategien sind nicht auf alle Übergänge beziehungsweise alle Subjekte, die vor der Übernahme einer Führungsposition stehen oder sich in einem solchen Übergang befinden, übertragbar. Die in den Interviews deutlich werdenden Lösungsstrategien können vielmehr als eine mögliche Richtung oder Anregung im Übergangsgeschehen dienen.

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass mit der Durchführung von Interviews immer nur Momente beschrieben werden können; das zuvor Erlebte und das noch Folgende kann nicht erfasst und in der Analyse berücksichtigt werden. Diese subjektiven Eindrücke der Befragten während des Interviews beziehen sich nur auf den Zeitausschnitt des Interviews, sie sind durch vorangegangene Prägungen oder auch Stimmungen beeinflusst und werden dementsprechend dargelegt. Eine

Veränderung über einen längeren Zeitraum hinweg oder die Einschätzungen des Umfelds bleiben dabei unberücksichtigt.

Übergänge können und das lässt sich auch in der vorliegenden Studie identifizieren, Lernanlässe anstoßen (Hof 2018). Die Darstellungen zu Lernanlässen in den Interviews stellen ebenfalls Ausschnitte dar, die nicht in vollem Umfang im Rahmen eines Interviews erhoben werden können, sondern auch hier nur Momentaufnahmen darstellen, da nur das Gesagte ausgewertet werden kann, was die Interviewten als relevante Inhalte teilen. Teilweise können diese Lernprozesse unbewusst verlaufen, aber im Rahmen der Auswertung erkannt und damit sichtbar gemacht werden.

Darüber hinaus lässt sich mit dieser Interviewanalyse die Wirkung der Subjekte als Führungskraft auf deren Umfeld nur eingeschränkt aus Sicht der Führungskräfte erkennen. Vermutungen über die Wahrnehmung der Außenwelt lassen sich im Rahmen der Erhebung maximal durch die Darstellung der Interviewten über Reaktionen ihres Umfelds oder den persönlichen Umgang mit Herausforderungen ableiten. Eine direkte Einschätzung des Umfelds über das Verhalten der Interviewten ist in diesem Kontext nicht vorhanden. Um die Darstellungen der Interviews zukünftig stärker differenzieren zu können, bietet sich zum Beispiel die Berücksichtigung des Themenfelds der beruflichen Sozialisation an. Darüber hinaus kann auch der Werdegang der Interviewten tiefere Erkenntnisse über subjektive Eindrücke, die Bewertung des Übergangs und den Umgang mit Herausforderungen liefern. Eine tiefgehende Betrachtung des Umfelds könnte weitere Aufschlüsse über das Handlungsfeld und dessen Auswirkung auf die Gestaltung und Wahrnehmung des Übergangs ermöglichen.

Aus den subjektiven Herausforderungen und Handlungsfeldern der Interviewten und den in den Interviews dargestellten Möglichkeiten der Problembewältigung lassen sich dennoch Anregungen für Subjekte ableiten, die sich mit der Übernahme einer Führungsposition oder gar der Gestaltung einer neu übernommenen Führungsposition auseinandersetzen.

Ein Ziel der vorliegenden Analyse ist es, die subjektive Einschätzung der Beteiligten zu erheben. So sollte die bislang vorherrschende Perspektive auf Übergänge aus der Sicht der Organisationen um die Sichtweise der betroffenen Subjekte erweitert werden. Die Sichtweise der Organisation ist häufig geprägt durch

den Fokus auf die Erreichung der Organisationsziele. Eine Übergangsbegleitung mit dem Fokus auf die Erreichung der Organisationsziele erfolgt hierbei vorwiegend mithilfe von Führungskräfteentwicklungsprogrammen. Subjekte haben neben den Organisationszielen aber auch ihre eigenen Ziele, die Einfluss auf das Übergangsgeschehen und die notwendige Unterstützung haben. Neben den gewöhnlich formellen Unterstützungsformen wie Seminaren oder Führungskräfteentwicklungsprogrammen lassen sich auch hilfreiche Personen oder Bezugspersonen und deren Einfluss auf das Führungsgeschehen in weiteren Analysen berücksichtigen.

Neben der subjektiven Darlegung und Auslegung der Inhalte durch die Befragten ist die Auswertung und Analyse von Interviews oft auch einer Interpretationsleistung der Forscherin unterworfen.

Als theoretische Grundlage wurden in der vorliegenden Arbeit die Bereiche der Führungsforschung und der Übergangsforschung gewählt. Insofern liefert diese Studie Ergebnisse, die die bisherigen Erkenntnisse der dargestellten Forschungsfelder bestätigen. So lässt sich im Bereich der Führungsforschung erkennen, welche Relevanz Unterstützungsmaßnahmen auch in dem untersuchten Übergang haben (vgl. Regnet 2014, S. 44). Zudem werden in der vorherrschenden Literatur zu Führung wie auch in den analysierten Interviews ähnliche Herausforderungen und Handlungsfelder im Bereich der Arbeitsbelastung und häufigen Unterbrechungen während der Arbeitsphasen beschrieben (Regnet 2014). Diese sollten entsprechend der Relevanz von Unterstützungsmaßnahmen begleitet werden.

Dennoch lassen sich in der vorliegenden Untersuchung auch unterschiedliche Verständnisweisen von Führung bei den Befragten erkennen. Dies umfasst Themen wie die Förderung der Entwicklung von Mitarbeitern und die klare Delegation von Aufgaben. Hier lassen sich unter anderem neben einem kooperativen Verständnis von Führung auch Sichtweisen von situativen Führungsansätzen, die den Reifegrad der Mitarbeiter zugrunde legen (Hersey/Blanchard 1988), von systemischen Führungsansätzen, die eine Wechselseitigkeit im Interaktionskontext des Systems berücksichtigen (Pinnow 2012), oder von transformationalen Führungsansätzen (Bass 1990)

erkennen. Gleichzeitig lässt die vorliegende Studie auch erkennen, dass eine Führungskraft oft unterschiedliche Führungsansätze gleichzeitig verfolgt.

Auch in diesem Zusammenhang werden die Grenzen der vorliegenden Studie durch deren Fokus auf die Sichtweise der Subjekte erkennbar. Eine Überprüfung des Führungsverständnisses der Befragten im Alltag ist nur mithilfe des vorhandenen Interviewmaterials möglich und eine Einschätzung und Beurteilung des Führungshandelns der Führenden, durch die Mitarbeiter nur aus den Berichten der Befragten zu erschließen.

In der vorliegenden Studie lassen sich erste Tendenzen eines geschlechterspezifischen Unterschieds hinsichtlich der Entscheidungsfindung beziehungsweise der Übernahme einer Führungsposition erkennen, die aufgrund des Umfangs der Stichprobengröße nicht abschließend belegt werden können. An dieser Stelle kann aber beispielsweise auf die Studie von Fahrenwald verwiesen werden, die mit ihrer gendersensiblen Forschung die Strategien von weiblichen Führungskräften im schulischen Kontext genauer untersucht hat (Fahrenwald 2011).

Internationalität und damit einhergehende kulturelle Unterschiede sind in den letzten Jahren für die Führungsforschung zunehmend relevant geworden (Chhokar et al. 2013). Internationale Unterschiede in der Gestaltung des untersuchten Übergangs konnten aufgrund des Umfangs und der Durchführung der Erhebung im nationalen Kontext – das Sample setzt sich aus Führungskräften zusammen, die in Deutschland arbeiten – nicht berücksichtigt werden, stellen aber ein interessantes Feld für weitere Studien dar.

Basierend auf den Erkenntnissen dieser Arbeit lassen sich somit diverse Themenbereiche für weitere Forschungsarbeiten identifizieren. Die Ergebnisse weiterer Studien können zusätzlich Erkenntnisse hinsichtlich der Gestaltung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft liefern, um damit geschlechter-, organisations- oder branchenspezifische Schaffung von Rahmenbedingungen und Maßnahmen der Unterstützung solcher Übergänge zu ermöglichen – auch vor dem Hintergrund der stetig steigenden Anforderungen, die im Zusammenhang mit flachen Hierarchien auftreten und der Veränderung des Arbeitsgeschehens.

5.5 Fazit

Die vorliegende Studie intendiert die subjektive Einschätzung der Befragten zu deren Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft in Erfahrung zu bringen. Die Erhebung der Interviews erfolgte mithilfe eines teilstrukturierten Interviewleitfadens und den daraus resultierenden retrospektiven Berichten der Befragten zu deren Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft. Die neun vorliegenden Interviews wurden im Anschluss transkribiert und in Anlehnung an das Auswertungsverfahren für Experteninterviews nach Meuser und Nagel ausgewertet. Im Zuge dieser Auswertung wurden insgesamt sieben Kategorien definiert: beruflicher Werdegang, Erwartungen, Veränderungen, wirkungsreiche Faktoren und Herausforderungen sowie Lernprozesse und das Ideal einer Führungskraft. Im Wesentlichen lassen sich aus der vorliegenden Studie drei zentrale Ergebnisse ableiten, die sich aus den subjektiven Einschätzungen der Befragten ergeben.

1. Der Prozess der Entscheidung für die Übernahme einer Führungsposition markiert den Beginn eines Übergangs. Diese Entscheidung erfolgt freiwillig oder unfreiwillig und ist entweder bereits lange geplant oder wird kurzfristig getroffen, wenn das Subjekt direkt im Hinblick auf die Besetzung einer konkreten Stelle angesprochen wird. Dieser Prozess geht mit der Ablösung aus der Mitarbeiterposition einher und wird vor allem durch die vorangegangenen Beweggründe und die Motivation der angehenden Führungskräfte geprägt und beeinflusst.
2. Der Verlauf des Übergangs ist geprägt vom Agieren der angehenden Führungskraft, aber auch von der Unterstützung durch die Organisation bei der Interaktion mit Mitarbeitern und Kollegen. Die Unterstützung, die eine angehende Führungskraft erhält, ist dabei vom Zeitpunkt der Entschlussfassung bis zur tatsächlichen Übernahme der Führungsposition und dem Handeln im Führungsgeschehen notwendig.
3. Lernanlässe beim Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft lassen sich insbesondere im Bereich der Interaktion mit dem

beruflichen Umfeld, also Mitarbeitenden, Kollegen und Führungskräften, erkennen. Das Ergebnis dieses Übergangs und der damit verbundenen Lernanlässe und Lernprozesse bewirkt eine Veränderung der Person.

Die Ergebnisse des Samples der hier vorliegenden Studie lassen sich in den Übergangsphasen von Glaser und Strauss (1971) abbilden. So lässt sich der Ablöseprozess nach Glaser und Strauss (1971) in der hier vorliegenden Studie auf die Entscheidungsphase und damit die Ablösung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft übertragen. In die zweite Phase der Statuspassage (vgl. ebd.) lässt sich in der vorliegenden Studie die Gestaltung der Interaktion im Übergang und das Sich-Einfinden in die neue Situation als Führungskraft einordnen. Die Eingliederung in die dritte Phase – den neuen Zustand – (vgl. ebd.), stellt die Veränderung der Person im Übergang dar, die vor allem aus Lernprozessen des Subjekts resultieren.

Betrachtet man die Momente der Entscheidungsfindung – als Beginn der Ablösung aus der Mitarbeiterposition –, der konkreten Gestaltung der Führungsposition, geprägt durch Vorerfahrungen, und der entsprechenden Unterstützung der Organisation sowie der Veränderung der Person als Ergebnis des Übergangs, so lassen sich folgende konkrete Unterstützungsmaßnahmen formulieren:

- Seminare (zu Führungsthemen) und Coachings (zur individuellen Entwicklung)
- Maßnahmen der sozialen Interaktion, wie kollegiale Beratung oder Communities of Practice
- unterstützende Maßnahmen der individuellen Kompetenzentwicklung zur Interaktion mit dem Umfeld

Die unterstützenden Maßnahmen sollten bereits in der Entscheidungsphase erfolgen. Eine pädagogische Begleitung würde mit vorbereitenden Maßnahmen für die Subjekte beginnen und diese bei der Entscheidungsfindung unterstützen. Dabei sollten auch noch zu erlernende Fähigkeiten identifiziert und entsprechend geschult

werden. Neben der Unterstützung des Entscheidungsprozesses bietet sich auch die Präzisierung der Erwartungen an die angehenden Führungskräfte an – so könnte die zu begleitende Person in den Arbeitsalltag einer Führungskraft eingebunden werden, beispielsweise durch Hospitation, Übernahme einzelner Themenbereiche oder Vertretung einer Führungskraft bei Abwesenheiten. Das Ziel dieser Einbindung in Führungsaufgaben sollte sein, dass die an einer Führungsposition interessierte Person das entsprechende Tätigkeitsfeld adäquat einschätzen kann. In den Interviews finden sich Hinweise darauf, dass es notwendig ist, die angehenden Führungskräfte auch über Veränderungen in der sozialen Interaktion – dazu gehört zum Beispiel der Ausschluss aus dem Kreis des Teams – zu informieren und den Umgang damit zu unterstützen. Hier bietet sich auch der direkte Austausch mit Personen an, die sich mit ähnlichen Problemen konfrontiert sehen – beispielsweise in der Form kollegialer Beratung, aber auch von Communities of Practice. Klassische Schulungen wie Seminare zur Gesprächsführung mit Mitarbeitern sollten zeitnah mit der Übernahme der Führungsposition angeboten werden. Auch eine strukturierte Einarbeitung in die Führungsposition sowie ein ausreichendes Maß an zeitlichem Freiraum zur Reflexion und zur Begünstigung von Lernprozessen der neuen Führungskräfte sollten bei einer Begleitung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft Berücksichtigung finden.

Nachdem Empfehlungen zur Begleitung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft formuliert und Einschränkungen hinsichtlich der Nutzung der hier gewonnenen Erkenntnisse dargelegt wurden, schließt die vorliegende Studie im Folgenden mit einem Ausblick.

5.6 Ausblick

Zunächst ist festzuhalten, dass der Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft für viele Fachbereiche und den wissenschaftlichen Diskurs von großem Interesse ist. Die Organisationsforschung berücksichtigt in diesem Zusammenhang das Zusammenspiel aus Organisation und internen Abläufen; die Führungsforschung fokussiert den Istzustand der Kompetenzen und Kenntnisse angehender Führungskräfte sowie den angestrebten Sollzustand von Führungskräften. Im Hinblick auf die Forschungsfelder der vorliegenden Erhebung

ist insbesondere die Übergangsforschung zu berücksichtigen, da sich das Forschungsvorhaben zur Berücksichtigung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft insbesondere in diesen Bereich einordnen lässt.

Die Ergebnisse dieser Arbeit liefern Einblicke in das subjektive Erleben des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft im Erwerbsleben. Da dieses Thema in der Übergangsforschung und Erwachsenenbildung sowohl in der Vergangenheit als auch in dieser Studie nicht abschließend analysiert wurde, ergeben sich verschiedene Möglichkeiten zur Durchführung weiterer Studien in diesem Kontext.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem beruflichen Übergang vom Mitarbeiter zur Führungskraft und ergänzt damit Studien zu beruflichen Übergängen im Kontext der Ausbildung (Benz-Gydat 2015), zu beruflichen Übergängen älterer Arbeitnehmer (vgl. Beelmann 2011, S. 135) oder zur Begleitung von Übergängen von Arbeit in Arbeit (Truschkat/Peters 2015). Somit können ergänzende Hinweise zu subjektiven Sichtweisen dieses (häufig) freiwillig initiierten Übergangs, unter Berücksichtigung der Herstellung und der subjektiven Gestaltung dieses Übergangs, vorgenommen werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung können daher die Grundlage für eine umfangreichere Untersuchung sein. Da aufgrund der Samplegröße nur erste Tendenzen oder Vorschläge formuliert werden können, die einer näheren Überprüfung bedürfen, bietet es sich an, eine größere Erhebung durchzuführen, die eine Vielzahl von Branchen und Berufsfeldern einbezieht. Hierbei könnten auch etwaige branchenspezifische und organisationsspezifische Einflüsse auf das Übergangsgeschehen identifiziert oder ausgeschlossen werden. Auch bietet sich, wie im Fall der GLOBE-Studie, eine internationale Durchführung an, um nationale Unterschiede zu identifizieren.

Ebenfalls denkbar ist ein längerer Befragungszeitraum, wobei eine Erhebung vor dem Übergang zur Führungskraft und weitere Erhebungen während der Zeit als neue Führungskraft sowie nach einem längeren Zeitraum der Übernahme einer Führungsposition durchgeführt werden könnten. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse könnten die Herausforderungen und Unterstützungen sowie die persönlichen Sichtweisen der Subjekte darlegen und weiterhin eine Grundlage zur Ableitung von Unterstützungsmaßnahmen darstellen. Hierbei lässt sich auch erkennen, ob sich die Beurteilung einzelner Phasen des Übergangs durch die Befragten im Zeitverlauf aufgrund neuer Erfahrungen oder der persönlichen

Weiterentwicklung verändert. Mit dem Fokus auf der Erwachsenenbildung erscheint es auch sinnvoll, persönliche Entwicklungsprozesse und Lernprozesse noch umfassender zu betrachten, um hieraus weitere unterstützende Maßnahmen abzuleiten. Auch eine Vergrößerung der Anzahl der Befragten um deren Vorgesetzte oder Mitarbeitende erscheint in diesem Zusammenhang sinnvoll.

Zur Erweiterung bisheriger Ergebnisse der Übergangsforschung bietet es sich auch an, in weiteren Studien gezielte Unterstützungsmaßnahmen zu eruieren und dementsprechend den zeitlichen Umfang eines Übergangs eingehender zu untersuchen. In der vorliegenden Erhebung lässt sich eine Eingrenzung vornehmen, die deutlich macht, dass der Übergang bereits mit dem Prozess der Entscheidungsfindung beginnt. Gegebenenfalls lässt sich durch weitere Studien eine noch genauere Differenzierung dieser Phase vornehmen, sodass Unterstützungsmaßnahmen gezielter und frühzeitig angewendet werden können. Auch unter dem Aspekt branchenspezifischer oder berufsgruppenspezifischer Unterscheidungen kann das Übergangsgeschehen genauer betrachtet werden. Hier könnte unter anderem auch evaluiert werden, ob es branchentypische oder berufsgruppentypische Führungsstile gibt und ob Interaktionen mit den Mitarbeitern ähnlich oder unterschiedlich verlaufen. Dabei könnte auch berücksichtigt werden, ob Übergänge bei ähnlichen Verhaltensweisen der Führungskräfte ähnlich verlaufen oder ob sich hier keine Zusammenhänge herstellen lassen.

In der vorliegenden Arbeit lassen sich darüber hinaus Hinweise auf Unterschiede in den Entscheidungsprozessen und der Gestaltung des Übergangsgeschehens zwischen männlichen und weiblichen Befragten erkennen. So strebten die männlichen Interviewten die Übernahme einer Führungsposition bereits seit längerer Zeit an und entschieden sich bald nach dem Vakantwerden einer Führungsposition dafür, diese übernehmen zu wollen. Die weiblichen Interviewten des Samples hingegen schilderten längere Prozesse der Auseinandersetzung mit der Frage, ob sie sich die Position zutrauen und das Arbeitsgebiet übernehmen möchten. Sie befassten sich eingehender mit der Frage, ob sie der Rolle gerecht werden könnten und über ausreichend Fachwissen verfügten. Frauen stehen in dem vorliegenden Sample einer Beförderung insgesamt eher skeptisch gegenüber (vgl. Fahrenwald 2011, S. 248). Der hierarchische Aufstieg in die Führungsposition wird von Frauen ungern als „über den anderen stehend“ betrachtet, sondern vielmehr mit dem Blick auf die eigene

Entwicklung. Materielle Anreize oder gar Macht wurden von den weiblichen Befragten weniger als Beweggrund zur Übernahme einer Führungsposition angeführt (vgl. ebd.). Die männlichen Interviewten berichteten in den Interviews weitgehend darüber, dass sie sich freuten, für die Führungsposition ausgewählt worden zu sein, und stellten dies als Wertschätzung ihrer Leistung und ihrer Expertise dar. Damit bietet sich für weitere Forschungen eine Vertiefung und Überprüfung dieser genannten Unterschiede an.

Weitere Analysen zum Abschluss eines Übergangs bieten sich ebenfalls an, da entsprechend eine zielgerichtete Unterstützung während des Übergangs angeboten werden kann. Hierbei können etwa folgende Fragen berücksichtigt werden: Wann betrachten die Subjekte ihren Übergang explizit als abgeschlossen? Bedingt dieser Abschluss eine Ablösung des Alten und das Entstehen eines neuen Übergangs? Ist ein abgeschlossener Übergang zur Führungskraft bereits dadurch gekennzeichnet, dass sich eine gewisse Routine einstellt? In den Interviews lässt sich eine leichte Tendenz erkennen, die Übergänge nach der Bewältigung bestimmter Herausforderungen, etwa von Konflikten mit Geführten, als abgeschlossen zu betrachten.

Zudem lassen sich weitere Möglichkeiten der Unterstützung bei der Übergangsgestaltung überprüfen. Insbesondere gescheiterte Übergänge könnten Aufschluss über Herausforderungen und Handlungsfelder geben und eine Optimierung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft ermöglichen. Die Definition des Scheiterns obliegt dabei dem befragten Subjekt – ein Scheitern könnte in diesem Fall beispielsweise eine Rückkehr in die Mitarbeiterposition bedeuten.

Zudem lassen sich auch Fragestellungen untersuchen, die sich vor allem auf die Interaktion zwischen Mitarbeitern und neuen Führungskräften beziehen, da die Befragten diese als Herausforderung beschrieben. Hierbei könnte beispielsweise analysiert werden, wie Führungskräfte, die von ihren Vorgängern eingearbeitet wurden, mit ihren Mitarbeitern agieren; demgegenüber könnte der Übergang von Führungskräften betrachtet werden, die keine ausführliche Einarbeitung erhielten. Weiterhin lassen sich Unterschiede in der Übergangsgestaltung zwischen Führungskräften, die von ihrer Organisation mit Coaching- oder Beratungsmaßnahmen unterstützt wurden, und Führungskräften, die nur formale

Maßnahmen wie Seminare in Anspruch nehmen, erheben. Auch die Analyse der Wirkung weiterer informeller Unterstützungsmaßnahmen kann neue Erkenntnisse im Rahmen einer angemessenen pädagogischen Begleitung im Übergang darstellen.

Die vorliegende Arbeit hat aufgezeigt, welche Einflussfaktoren zur erfolgreichen Gestaltung eines Übergangs beitragen können. Allerdings kann dies nur einen Anstoß für weitere Forschungen darstellen, da thematisch vergleichbare Erhebungen in einem größeren Umfang im Bereich der Erwachsenenbildung und der Übergangsforschung noch nicht umfassend vorliegen. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen jedoch, dass vielfältige Unterstützungsmaßnahmen zur Gestaltung des Übergangs vom Mitarbeiter zur Führungskraft möglich sind, die im Rahmen zukünftiger Projekte und Erhebungen in einem breiteren Kontext weiter untersucht und validiert werden sollten.

6 Literaturverzeichnis

Antonakis, John/Avolio, Bruce J./Sivasubramaniam, Nagaraj (2003): Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. In: The Leadership Quarterly 14. S. 261-295.

Avolio, Bruce J. (2007): Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. In: American Psychologist. Vol. 62, No. 1. S. 25-33.

Bass, B. M. (1985) Leadership performance beyond expectations. New York: Academic Press.

Bass, Bernhard M. (1990): From transactional to transformational leadership – Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3). S. 19-36.

Beelmann, Gert (2011): Gestaltung beruflicher Übergänge am Beispiel älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer: Fallbeispiele aus der Praxis. In: Beelmann, Wolfgang/Rosowski, Elke: Übergänge im Lebenslauf bewältigen und förderlich gestalten. Berlin. LIT Verlag. S. 135-150.

Benz-Gydat, Melanie (2015): Der Berufseinstieg als Transition: Vom Studium in die andragogische Praxis. In: Schmidt-Lauff, Sabine/von Felden, Heide/Pätzold, Henning (Hrsg.): Transitionen in der Erwachsenenbildung. Gesellschaftliche, institutionelle und individuelle Übergänge. Opladen, Berlin, Toronto. Verlag Barbara Budrich. S. 113-125.

Blake, Robert R./Mouton, Jane S./Lux, Emil (1987): Verhaltensgitter der Führung (Managerial Grid). In: Kieser, Alfred: Handwörterbuch der Führung. Stuttgart. Poeschel-Verlag. S. 2015-2028.

Blessin, Bernd/Wick, Alexander (2017): Führen und führen lassen. Stuttgart. UTB.

Bock, Irmgard (1984): Pädagogische Anthropologie der Lebensalter: eine Einführung. München. EGS-Texte.

Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang: Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 61-98.

Bridges, William (2004): Transitions: making sense of life's changes. Cambridge, MA. Da Capo Press.

Brodbeck, Felix C./Kirchler, Erich/Woschée, Ralph (2016): Internationale Führung: Das GLOBE-Brevier in der Praxis. Berlin, Heidelberg. Springer-Verlag.

Bronfenbrenner, Urie (1981): Die Ökologie der menschlichen Entwicklung. Natürliche und geplante Experimente. Stuttgart. Klett-Cotta.

Chhokar, Jagdeep/Brodbeck, Felix/House, Robert (2013): Culture and leadership across the world. The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies. O. O. Published by Psychology Press.

Conger, Jay A./Kanungo, Rabindra N. (1987): Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. In: The Academy of Management Review. Vol. 12, No. 4. S. 637-647.

Csoka, Louis S/Fiedler, Fred E. (1972): The effect of military leadership training: A test of the contingency model. In: Organizational Behaviour and Human Performance. 8. S. 395-407.

Dahms, Matthias (2010): Motivieren, Delegieren, Kritisieren. Wiesbaden.

DeRue, D. Scott/Wellman, Ned (2009): Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 94, No. 4. S. 859-875.

Diaz-Bone, Rainer/Weischer Christoph (2015): Methoden-Lexikon für die Sozialwissenschaften. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Döring, Nicole, Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg. Springer-Verlag.

Ebbers, Ilona/Langanka, Alexander (2013): Innerbetriebliche Übergänge. In: Schröer, Wolfgang/Stauber, Barbara/Walther, Andreas/Böhnisch, Lothar/Lenz, Karl (Hrsg.): Handbuch Übergänge. Weinheim und Basel. Beltz-Juventa. S. 705-720.

Eberhardt, Daniela/Majkovic, Anna-Lena (2015): Die Zukunft der Führung. Eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Ehrlich, Christin (2020): Rahmungen informeller Kompetenzentwicklung. Gestaltung und Förderung von relevanten Managementfeldern in der Führungskräfteentwicklung. Wiesbaden. Springer Gabler.

Elprana, Gwen/Elfe, Jörg (2018): Die Rolle der Führungsmotivation für erfolgreiche Führungskarrieren. In: Kauffeld, Simone/Spurk, Daniel (Hrsg.): Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Berlin, Heidelberg. Springer-Verlag.

Fahrenwald, Claudia (2011): Frauen, Schule und Führung – ein transatlantischer Vergleich. In: Göhlich, Michael/Weber, Susanne Maria/Schiersmann, Christiane/Schröer, Andreas (Hrsg.): Organisation und Führung. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 245-253.

Faltermaier, Toni/Mayring, Philipp/Saup, Winfried/Strehmel, Petra (2014): Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters. Stuttgart. Kohlhammer Verlag.

Fandel-Meyer, Tanja/Seufert, Sabine (2011): Die Rolle von Führungskräften im betrieblichen Lernen. In: Göhlich, Michael et al.: Organisation und Führung. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 223-233.

Filipp, Sigrun-Heide (1981): Kritische Lebensereignisse. München u.a. Urban & Schwarzenberg.

Flick, Uwe (1999): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flick, Uwe (2012): Design und Prozess qualitativer Forschung. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines: Qualitative Forschung – ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag. S. 252-265.

Foucault, Michel (2005): Schriften in vier Bänden. Dits et Ecrits. Band IV. 1980–1988. Frankfurt am Main. Suhrkamp.

Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (1971): Status Passage. London. Routledge & Kegan Paul.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Göhlich, Michael/Schröer, Andreas/Weber, Susanne Maria (Hrsg.) (2018): Handbuch Organisationspädagogik. Wiesbaden. Springer VS.

Göhlich, Michael/Weber, Susanne Maria/Schiersmann, Christiane/Schröer, Andreas (Hrsg.) (2011): Organisation und Führung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden. Springer VS.

Göhlich, Michael/Zirfas, Jörg (2007): Lernen: ein pädagogischer Grundbegriff. Allgemeine Pädagogik. Stuttgart. Kohlhammer Verlag.

Grundmann, Matthias (2006): Sozialisation. Skizze einer allgemeinen Theorie. Konstanz. UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Han, Xinliang (2005): Führungskräfteentwicklung im Vergleich deutscher und chinesischer Unternehmenskultur. Lüneburg. Univ., Diss.

Hasanbegovic, Jasmina/Seufert, Sabine (2008): Wie lernen Führungskräfte? Ergebnisse der scil Studie 2008. In: Seufert, Sabine/Hasanbegovic, Jasmina/Euler, Dieter (Hrsg.): Next Generation Leadership. Die neue Rolle der Führungskraft in nachhaltigen Lernkulturen. St. Gallen. scil Arbeitsbericht 19. S. 22-43.

Heinz, Walter, R. (1995): Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation. Weinheim. Juventa Verlag.

Helfferrich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth H. (1988): Management of organizational behaviour (5th Ed.). S. 169-201. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth H./Johnson, Dewey E. (2013): Management of organizational behaviour. Leading Human Resources. New Jersey. Pearson.

Hill, Linda (2007): Becoming the Boss. In: Harvard Business Review, 85. Jg., Januar, S. 49-56.

Hof, Christiane (2013): Übergänge und Lebenslanges Lernen. In: Schröer, Wolfgang/Stauber, Barbara/Walther, Andreas/Böhnisch, Lothar/Lenz, Karl (Hrsg.): Handbuch Übergänge. Weinheim und Basel. Beltz-Juventa Verlag. S. 394-414.

Hof, Christiane (2014): Familiengründung als Übergang im Erwachsenenalter. Anschlüsse für eine Pädagogik der Übergänge. In: Hof, Christiane/Meuth, Miriam /Walther, Andreas (Hrsg.): Pädagogik der Übergänge: Übergänge in Lebenslauf und Biografie als Anlässe und Bezugspunkte von Erziehung, Bildung und Hilfe. Weinheim und Basel. Beltz-Juventa Verlag. S. 128-145.

Hof, Christiane (2018): Der Lebenslauf als Rahmen für Lern- und Bildungsprozesse. In: Hof, Christiane/Rosenberg, Hannah. Lernen im Lebenslauf. Theoretische Perspektiven und empirische Zugänge. Wiesbaden. Springer Gabler. S. 181-204.

Hof, Christiane (2020): Biografiethoretische Grundlagen reflexiver Übergangsforschung – eine Spurensuche. In: Walther, Andreas/Stauber, Barbara/Rieger-Ladich, Markus/Wanka, Anna (Hrsg.): Reflexive Übergangsforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Herausforderungen. Opladen, Berlin, Toronto. Verlag Barbara Budrich. S. 103-120.

Hof, Christiane/Maier-Gutheil, Cornelia (2014): Übergänge im Erwachsenenalter. Befunde und offene Fragen für die Erwachsenenbildung. In: Hof, Christiane/Meuth, Miriam/Walther, Andreas (Hrsg.): Pädagogik der Übergänge: Übergänge in Lebenslauf und Biografie als Anlässe und Bezugspunkte von Erziehung, Bildung und Hilfe. Übergangs- und Bewältigungsforschung. Weinheim und Basel. Beltz-Juventa Verlag. S. 146-167.

Hof, Christiane/Meuth, Miriam/Walther, Andreas (Hrsg.): (2014): Pädagogik der Übergänge: Übergänge in Lebenslauf und Biografie als Anlässe und Bezugspunkte von Erziehung, Bildung und Hilfe (Übergangs- und Bewältigungsforschung). Weinheim u. a. Beltz-Juventa Verlag.

Hohl, Joachim (2000): Das qualitative Interview. In: Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften, 8. Jg. 2000, H.2.

Hopf, Christel (1995): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Keupp, Heiner/v. Rosenstiel, Lutz/Wolff, Stephan. Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim. Beltz, Psychologie Verlags Union. S. 177-182.

Hopf, Christel (2012): Qualitative Interviews. Ein Überblick. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt Taschenbuch Verlag.

House, Robert J. (1977): A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06. Toronto Univ. (Ontario).

Hrivnak, George/Reichard, Rebecca/Riggio, Ronald E. (2009): A framework of leadership development. In: Armstrong, Steven J./Fukami, Cynthia V. (Hrsg.) The SAGE handbook of management, learning, education and development. London: SAGE Publications, S. 456-475.

Kehr, Hugo M./Rawolle, Maika/Strasser, Matthias (2015): Führungskräfteentwicklung: Trends und Herausforderungen. In: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.): Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2016. Freiburg. Haufe-Gruppe. S. 117-127.

Kieser, Alfred (2019): Managementlehren – von Regeln guter Praxis über den Taylorismus zur Human Relations-Bewegung. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark. Organisationstheorien. Stuttgart. Kohlhammer Verlag. S. 75-121.

Kieser, Alfred/Ebers, Mark (2019): Organisationstheorien. Stuttgart. Kohlhammer Verlag.

Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf (1995): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag.

Kipper, Jenny (2014): Die lernende Organisation: Personalentwicklung und Qualitätsmanagement – pädagogische Wissensformen und Technologien in Großunternehmen. Berlin. epubli GmbH.

Kohli, Martin (1985): Die Institutionalisierung des Lebenslaufs. Historische Befunde und theoretische Argumente. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, H. 1, S. 1-29.

Kutscha, Günther (1991): Übergangsforschung – Zu einem neuen Forschungsbereich. In: Beck, Klaus/Kell, Adolf: Bilanz der Bildungsforschung. Stand und Zukunftsperspektiven. Weinheim. Deutscher Studien-Verlag. S. 113-155.

Lang, Rainhart/Rybnikova, Irma (2014): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Lave, Jean/Wenger, Etienne (1991): Situated learning: legitimate peripheral participation. Cambridge u. a. Cambridge Univ. Press.

Lempert, Wolfgang (2006): Berufliche Sozialisation. Persönlichkeitsentwicklung in der betrieblichen Ausbildung und Arbeit. Baltmannsweiler. Schneider Verlag Hohengehren.

Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta (2010): Praxishandbuch Mitarbeiterführung. Führungstechniken konkret dargestellt. Freiburg. Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main. Suhrkamp.

Maier-Gutheil, Cornelia (2014): Entwicklung pädagogischer Professionalität als Lern- und Bildungstransitionen. In: Hof, Christiane/Meuth, Miriam/Walther, Andreas (Hrsg.): Pädagogik der Übergänge. Übergänge in Lebenslauf und Biografie als Anlässe und Bezugspunkte von Erziehung, Bildung und Hilfe. Weinheim u. a. Beltz-Juventa. S. 168-184.

Meuth, Miriam/Hof, Christiane/Walther, Andreas. Warum eine Pädagogik der Übergänge? Einleitung und Überblick (2014): In: Hof, Christiane/Meuth, Miriam/Walther, Andreas (Hrsg.): Pädagogik der Übergänge: Übergänge in Lebenslauf und Biografie als Anlässe und Bezugspunkte von Erziehung, Bildung und Hilfe (Übergangs- und Bewältigungsforschung). Weinheim u. a. Beltz-Juventa Verlag. S. 7-13.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus: Qualitativ empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen. Westdeutscher Verlag.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2003): Experteninterview. In: Bohnsack, Ralf/Marotzki, Winfried/Meuser, Michael. Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Opladen. Leske und Budrich. S. 57-58.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang: Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 35-60.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2010): Experteninterviews – wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, Barbara/Langer, Antje/Prenzel, Annedore (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim und München. Juventa Verlag. S. 457-471.

Meyer, Anna (2000): Führende und Geführte im Wandel der Führungsparadigmen des 20. Jahrhunderts: ein Wandel vom Objekt zum selbstverantwortlichen Subjekt? Frankfurt am Main. Peter Lang.

Mezirow, Jack (2003): Transformative learning as discourse. Journal of Transformative Education Vol. 1 No. 1. Sage Publications. S. 58-63.

Nerdinger, Friedemann, W. (2014): Führung von Mitarbeitern. In: Nerdinger, Friedemann, W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas. Führung von Mitarbeitern. Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin, Heidelberg. Springer-Lehrbuch. S. 83-102.

Neuberger, Oswald (1995): Führen und geführt werden: 14 Tabellen. Stuttgart. Enke.

Niemeyer-Jensen, Beatrix/Hinrichsen, Merle (2015): Möglichkeitsräume (re)konstruieren – Biographische Aneignungsprozesse zwischen Schule und Erwerbstätigkeit. In: Schmidt-Lauff, Sabine/von Felden, Heide/Pätzold, Henning (Hrsg.): Transitionen in der Erwachsenenbildung. Gesellschaftliche, institutionelle und individuelle Übergänge. Opladen, Berlin, Toronto. Verlag Barbara Budrich. S. 163-174.

Pinnow, Daniel F. (2012): Führung. Worauf es wirklich ankommt. Wiesbaden. Springer Gabler.

Porter, Natalie/Geis, Florence (1981): Women and nonverbal leadership cues: when seeing is not believing. In: Mayo, Clara: gender and nonverbal behavior. New York. Springer Series in Social Psychology. S. 39-61.

Puckett, Stefanie (2016): Die Führungskraft aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Regnet, Erika (2014): Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft. In: Von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michael E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag. S. 29-45.

Regnet, Erika/Von Rosenstiel, Lutz/Domsch, Michel E. (2009): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag.

Regnet, Erika (2003): Der Weg in die Zukunft – Anforderungen an die Führungskraft. In: von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michael (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern. Schäffer Poeschel. Stuttgart. S. 51-66.

Rieder, Annika (2014): Führungsstile – Reflexion und Erörterung wesentlicher Führungstheorien. In: Perspektive Bibliothek. 3.2. Heidelberg. Universitätsbibliothek Heidelberg. S. 144-164.

Rosenberg, Hannah (2020): Doing Beratung: Überlegungen zur Analyse von Praktiken der Beratung im Kontext von Beschäftigung, Beruf und Karriere. In: Benedetti, Sascha/Lerch, Sebastian/Rosenberg, Hannah (Hrsg.): Beratung pädagogisch ermöglichen?! Bedingungen der Gestaltung (selbst-)reflexiver Lern- und Bildungsprozesse. Wiesbaden. Springer VS. S. 145-160.

Sausele-Bayer, Ines (2011): Personalentwicklung als pädagogische Praxis. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schäffter, Ortfried (2009): Lernen, ein Grundbegriff pädagogischer Praxis. In: Möhrchen, Annette/Tolksdorf, Markus (Hrsg.): Lernort Gemeinde. Ein neues Format der Erwachsenenbildung. Bielefeld. Bertelsmann. S. 89-102.

Scharrer, Katharina (2015): Die Transition von der Mitarbeiter- in die Führungsposition: Identifizierung, Auswahl und Entwicklung von Nachwuchskräften durch Talent Management. Frankfurt am Main. Peter Lang GmbH.

Schirmer, Uwe/Woydt, Sabine (2016): Mitarbeiterführung. Heidelberg. Springer Gabler.

Schlüter, Anne (2014): Von der Transparenz der Weiterbildung zur lebensbegleitenden Übergangsberatung – zum Funktionswandel von Weiterbildungsberatung. In: von Felden, Heide/Schäffter, Ortfried/Schicke, Hildegard (Hrsg.): Denken in Übergängen. Weiterbildung in transitorischen Lebenslagen. Wiesbaden. Springer Fachmedien. S. 253-266.

Schmidt-Lauff, Sabine/von Felden, Heide (2015): Transitionen in der Erwachsenenbildung: Übergänge im gesellschaftlichen Wandel, im Fokus von Forschung und aus Sicht pädagogischer Professionalität. In: Schmidt-Lauff, Sabine/von Felden, Heide/Pätzold, Henning (Hrsg.): Transitionen in der Erwachsenenbildung. Gesellschaftliche, institutionelle und individuelle Übergänge. Opladen, Berlin, Toronto. Verlag Barbara Budrich. S. 11-16.

Schröer, Andreas (2018): Führung als Gegenstand der Organisationspädagogik. In: Göhlich, Michael/Schröer, Andreas/Weber, Susanne Maria (Hrsg.): Handbuch Organisationspädagogik. S. 479-490. Springer VS.

Schröer, Andreas/Göhlich, Michael/Weber, Susanne/Pätzold, Henning (Hrsg.) (2016): Organisation und Theorie: Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Organisation und Pädagogik. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Schröer, Wolfgang/Stauber, Barbara/Walther, Andreas/Böhnisch, Lothar/Lenz, Karl (2013): Handbuch Übergänge. Weinheim und Basel. Beltz-Juventa. S. 11-19.

Schütz, Alfred/Luckmann, Thomas (2017): Strukturen der Lebenswelt. Konstanz und München. UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Schütze, Fritz (2006): Verlaufskurven des Erleidens als Forschungsgegenstand der interpretativen Soziologie. In: Krüger, Heinz-Hermann/Marotzki, Winfried (Hrsg.): Handbuch erziehungswissenschaftliche Biographieforschung. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 205-237.

Stauber, Barbara/Pohl, Axel/Walther, Andreas (2007): Ein neuer Blick auf die Übergänge junger Frauen und Männer. In: Subjektorientierte Übergangsforschung. Rekonstruktion und Unterstützung biografischer Übergänge junger Erwachsener. S. 7-18. Juventa Verlag.

Stauber, Barbara/Walther, Andreas (2013a): Übergänge – eine Einführung. In: Schröer, Wolfgang/Stauber, Barbara/Walther, Andreas/Böhnisch, Lothar/Lenz, Karl (Hrsg.): Handbuch Übergänge. Weinheim und Basel. Beltz-Juventa. S. 11-19.

Stauber, Barbara/Walther, Andreas (2013b): Übergänge im Lebenslauf. In: Schröer, Wolfgang/Stauber, Barbara/Walther, Andreas/Böhnisch, Lothar/Lenz, Karl (Hrsg.): Handbuch Übergänge. Weinheim und Basel. Beltz-Juventa. S. 23-43.

Stippler, Maria/Moore, Sadie/Rosenthal, Seth (2010): Führung: Ansätze – Entwicklungen – Trends. Gütersloh. Bertelsmann Stiftung.

Stogdill, Ralph M (1948): Journal of Psychology; 1948, 25. S. 35-71.

Stogdill, Ralph M. (1974): Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York. Free Press.

Taylor, Frederick Winslow (1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München, Oldenbourg, 1913 (Repr. {Nachdr.} Weinheim. 1995 Beltz Verlag).

Tedder, Michael/Biesta, Gert (2009): Biography, transition and learning in the lifecourse: the role of narrative. In: Field, John/Gallacher, Jim/Ingram, Robert: Researching Transitions in Lifelong Learning. London. Routledge. S. 76-90.

Titzrath, Angela (2013): Strategische Führungskräfteentwicklung. In: Stock-Homburg, Ruth. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement. Wiesbaden. Springer Gabler. S. 265-285.

Truschkat, Inga. Biografie und Übergang (2013): In: Schröer, Wolfgang/Stauber, Barbara/Walther, Andreas/Böhnisch, Lothar/Lenz, Karl (Hrsg.): Handbuch Übergänge. Weinheim und Basel. Beltz-Juventa. S. 44-63.

Truschkat, Inga/Peters, Luisa (2015): Die Transfergesellschaft als personen(un)bezogene Dienstleistung am Übergang von Arbeit in Arbeit. In: Schmidt-Lauff, Sabine/von Felden, Heide/Pätzold, Henning (Hrsg.): Transitionen in der Erwachsenenbildung. Gesellschaftliche, institutionelle und individuelle Übergänge. Opladen, Berlin, Toronto. Verlag Barbara Budrich. S. 317-331.

Turner, Victor (2005 [1969]): Das Ritual. Struktur und Anti-Struktur. Frankfurt, New York. Campus Verlag.

Van Gennepe, Arnold (2005 [1909]): Übergangsriten (Les rites des passage). Frankfurt, New York. Campus Verlag.

Von Felden, Heide (2015): Lernwelten und Transitionen: Übergangsforschung als Lernweltforschung. In: Schmidt-Lauff, Sabine/von Felden, Heide/Pätzold, Henning (Hrsg.): Transitionen in der Erwachsenenbildung. Gesellschaftliche, institutionelle und individuelle Übergänge. Opladen, Berlin, Toronto. Verlag Barbara Budrich. S. 71-83.

Von Felden, Heide/Schäffter, Otfried/Schicke, Hildegard (2014): Denken in Übergängen. Weiterbildung in transitorischen Lebenslagen. Wiesbaden. Springer VS.

Von Felden, Heide/Schiener, Jürgen (2010): Transitionen – Übergänge vom Studium in den Beruf. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Von Rosenstiel, Lutz (2006): Führung. In: Schuler, Heinz: Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen. Hogrefe-Verlag. S. 354-384.

Von Rosenstiel, Lutz (2014): Grundlagen der Führung. In: von Rosenstiel, Lutz/Regnet, Erika/Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag. S. 3-28.

Walenta, Christa (2012): Empirie der Führung. Wien, Stuttgart. facultas UTB GmbH.

Walther, Andreas (2011): Regimes der Unterstützung im Lebenslauf. Opladen. Barbara Budrich.

Walther, Andreas (2015): Übergänge im Lebenslauf: Erziehungswissenschaftliche Heuristik oder pädagogische Gestaltungsaufgabe. In: Schmidt-Lauff, Sabine/von Felden, Heide/Pätzold, Henning (Hrsg.): Transitionen in der Erwachsenenbildung. Gesellschaftliche, institutionelle und individuelle Übergänge. Opladen, Berlin, Toronto. Verlag Barbara Budrich. S. 35-56.

Walther, Andreas/Stauber, Barbara (2007): Übergänge in Lebenslauf und Biographie. Vergesellschaftung und Modernisierung aus subjektorientierter Perspektive. In: Stauber, Barbara/Pohl, Axel/Walther, Andreas: Subjektorientierte Übergangsforschung. Rekonstruktion und Unterstützung biografischer Übergänge junger Erwachsener. S. 19-40.

Walther, Andreas/Stauber, Barbara/Rieger-Ladich, Markus/Wanka, Anna (Hrsg.) (2020): Reflexive Übergangsforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Herausforderungen. Opladen, Berlin, Toronto. Verlag Barbara Budrich.

Wanka, Anna/Rieger-Ladich, Markus/Stauber, Barbara/Walther, Andreas (2020): Doing Transitions: Perspektiven und Ziele einer reflexiven Übergangsforschung. In: Walther, Andreas/Stauber, Barbara/Rieger-Ladich, Markus/Wanka, Anna (Hrsg.): Reflexive Übergangsforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Herausforderungen. Opladen, Berlin, Toronto. Verlag Barbara Budrich. S. 11-36.

Weber, Max (1947): The theory of social and economic organization. Glencoe, IL. Free Press.

Weber, Susanne Maria/Göhlich, Michael/Schiersmann, Christiane/Schröer, Andreas (2011): Organisation und Führung – Organisationspädagogische Verhältnisbestimmungen. In: Göhlich, Michael/Weber, Susanne Maria/Schiersmann, Christiane/Schröer, Andreas (Hrsg.): Organisation und Führung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden. Springer VS. S. 9-26.

Welzer, Harald (1993): Transitionen: zur Sozialpsychologie biographischer Wandlungsprozesse. Tübingen. Edition Diskord.

Witzel, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, Gerd. Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim. Beltz Verlag. S. 227-255.

Wunderer, Rolf (1996): Führung und Zusammenarbeit – Grundlagen innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung. In: Zeitschrift für Personalforschung, 10. Jahrgang, Heft 4, 1996. ZfP 4/96.

7 Internetquellen

Internetpräsenz des Graduiertenkollegs Doing Transitions:
<https://doingtransitions.org>. (Abgerufen am 14.08.2021, 15:45 Uhr).

8 Anhang

8.1 Anhang A

Transkriptionshinweise

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden möglichst wortgenau transkribiert.
2. Wortverschleifungen und Wortverkürzungen werden so transkribiert, wie sie gesprochen werden.
3. Wortabbrüche und Satzabbrüche sowie Stottern und gefüllte Pausen (ähm) werden ebenfalls transkribiert.
4. Die Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet.
5. Pausen werden markiert durch Punkte in Klammern (...). Dabei steht jeder Punkt für eine Sekunde. Pausen von mehr als drei Sekunden werden durch drei Punkte in der Klammer dargestellt.
6. Unverständliche Äußerungen werden durch „?“ dargestellt.
7. Absätze der interviewenden Person werden durch ein „I“ dargestellt, die befragte Person wird durch ein „B“ gekennzeichnet.