

Führung anders machen und dabei erfolgreich sein

Zur Lernbarkeit von
werteorientierter Führung

Masterarbeit

Autor

Daniel Sigrist, Bern

Betreuer

Prof. Dr. Michael Zirkler, Zürich

Praxispartner

ZHAW Departement Angewandte Psychologie, Zürich

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie
4600 Olten

Januar 2015

Abstract

Leaders and organisations have been confronted with new challenges during the past years due to major changes in society and work. Therefore, demand for a new leadership method is growing and new concepts such as values-based leadership are being discussed in leadership research. However, findings on how this new leadership method can be learned are still missing. By addressing the question what defines the learnability of values-based leadership, this study aims to develop a first model of the learnability at an individual level. Therefore, seven interviews with values-based leaders were conducted. The data was analyzed to present the individual learning histories and to derive conclusions for developing a first model. The results show that learning processes should not only take place in a theoretical setting but also focus on experiences and exchange with others. Furthermore, self-reflection plays a crucial part and intrinsic motivation may be inevitable for the learning. Moreover, personal crisis or profound experiences seem to be possible entry points into a corresponding learning process. Thus, it might not be fully possible to control such a learning process from the outside.

Key Words: Values-based leadership, new leadership method, new way of leadership, learning history, learning process, model of learnability, self-reflection

Zusammenfassung

Aufgrund grosser Veränderungen in der Gesellschaft und der Arbeitswelt (Stichworte: Wertewandel, Entgrenzung von Arbeit) sind Führungskräfte und Organisationen im Verlaufe der letzten Jahre mit neuen Herausforderungen konfrontiert worden. Daher wächst die Nachfrage nach einer neuen Art von Führung, um zum Beispiel durch das Geben von mehr Vertrauen mit der zunehmenden Komplexität umzugehen. In der Führungsforschung werden aktuell verschiedene neue Konzepte diskutiert, so zum Beispiel das der werteorientierten Führung. Allerdings fehlen Erkenntnisse darüber, wie diese neue Art der Führung in der Praxis erlernt werden könnte. Mit der Forschungsfrage, wie sich die Lernbarkeit von werteorientierter Führung gestaltet, zielt die vorliegende Arbeit daher darauf, ein erstes Modell der Lernbarkeit zu entwickeln. Die Untersuchung der Lernbarkeit konzentriert sich dabei auf die individuelle Ebene und organisationales Lernen wird nicht untersucht. Es wurden sieben Interviews mit werteorientierten Führungskräften durchgeführt, um die individuellen Lerngeschichten zu untersuchen und Schlussfolgerungen für die Entwicklung eines ersten Modells abzuleiten. Die Ergebnisse zeigen, dass entsprechende Lernprozesse nicht nur in einem theoretischen Umfeld angelegt werden sollten, sondern sich auf konkrete Erfahrungen und Handlungen sowie den Austausch mit anderen konzentrieren sollten. Darüber hinaus stellt die Selbstreflexion einen wesentlichen Bestandteil dar und intrinsische Motivation dürfte eine wichtige Voraussetzung für das Lernen von werteorientierter Führung sein. Persönliche Krisen oder tiefgreifende Erfahrungen scheinen dabei mögliche Einstiegspunkte in einen entsprechenden Lernprozess darzustellen. Somit scheint es nicht vollständig möglich, einen solchen Lernprozess von aussen zu steuern, sondern Professionals (z.B. Coachs, Berater) können vermutlich höchstens Einladungen zur Auseinandersetzung mit dem eigenen Wertegerüst aussprechen und bei gewecktem Interesse Reflexionsangebote begleiten.

Schlüsselwörter: Werteorientierte Führung, andere Art der Führung, Lerngeschichte, Lernprozess, Modell der Lernbarkeit, Selbstreflexion

Dieser Bericht umfasst 206'031 Zeichen (inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang).

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Fragestellung	2
1.2. Aufbau der Arbeit	3
2. Theoretischer Rahmen	4
2.1. Was ist Führung?	4
2.2. Wie wird Führung traditionell erlernt?	5
2.3. Weshalb braucht es eine andere Art der Führung?	6
2.4. Welche anderen Arten von Führung stehen zur Verfügung?	9
2.4.1. Ein Überblick	9
2.4.2. Im Fokus: Werteorientierte Führung	10
2.5. Wie könnte eine werteorientierte Führung erlernt werden?	12
2.6. Fazit: Was zeigt uns der theoretische Rahmen?	15
3. Methodisches Vorgehen	16
3.1. Forschungsphilosophie	16
3.2. Auswahl und Begründung der verwendeten Verfahren	16
3.3. Kritische Betrachtung der verwendeten Verfahren	17
3.4. Stichprobe	19
3.5. Ablauf der Datenerhebung	19
3.6. Ablauf der Datenanalyse	20
4. Ergebnisse	23
4.1. Die Lerngeschichten und inneren Handlungsmodelle	23
4.1.1. Person A	23
4.1.2. Person B	25
4.1.3. Person C	28
4.1.4. Person D	31
4.1.5. Person E	34
4.1.6. Person F	37
4.1.7. Person G	39
4.2. Leitsätze von werteorientierten Führungspersonen	42
4.3. Wesentliche Elemente der Lernbarkeit aus den Lerngeschichten	44
4.3.1. Vergleich der Lerngeschichten	44
4.3.2. Wesentliche Elemente der Lernbarkeit	46
4.4. Expertenmeinungen zur Lernbarkeit	47
5. Modellierung der Lernbarkeit von werteorientierter Führung	49
5.1. Was ist ein Modell?	49
5.2. Modell der Lernbarkeit von werteorientierter Führung	49
5.2.1. Bereitschaft zur Arbeit an sich selber: Selbstreflexion	49

5.2.2.	Erfahrungen machen und diese auf der Zeitachse verarbeiten	49
5.2.3.	Keine starke normative Prägung, dafür offener Geist.....	50
5.2.4.	Mut, Geduld und Ausdauer.....	50
5.2.5.	Die innere Haltung ist entscheidend	50
5.2.6.	Den Zugang finden durch Grenzerfahrungen.....	50
5.2.7.	Durch Erfahrungen und Erlebnisse neue Einsichten schaffen	51
5.2.8.	Humanistisches Menschenbild stärken	51
5.2.9.	Lernen durch Handlung in sozialer Interaktion.....	51
5.2.10.	Die Möglichkeit haben, die Dinge anders zu tun.....	51
6.	Diskussion.....	52
6.1.	Rekapitulation: Zur Lernbarkeit von wertorientierter Führung.....	52
6.2.	Theoriegeleitete Reflexion des Modells der Lernbarkeit von wertorientierter Führung.....	53
6.2.1.	Lernen als aktiver Prozess.....	53
6.2.2.	Lernen als selbstgesteuerter Prozess.....	54
6.2.3.	Lernen als konstruktiver Prozess.....	54
6.2.4.	Lernen als situativer Prozess	54
6.2.5.	Lernen als emotionaler Prozess.....	54
6.2.6.	Lernen als sozialer Prozess	55
6.2.7.	Fazit der theoriegeleiteten Reflexion	55
6.3.	Ausführliche Besprechung ausgewählter Aspekte der Lernbarkeit.....	55
6.3.1.	Unter welchen Bedingungen wird Lernen möglich?	55
6.3.2.	Kann man einen Lernprozess von aussen steuern?	56
6.3.3.	Wann lohnt sich ein solcher Lernprozess überhaupt?	58
6.4.	Exkurs: Über Menschlichkeit in der Führung.....	59
6.5.	Schlussfolgerungen.....	60
6.6.	Ausblick und Abschluss.....	61
	Literaturverzeichnis	63
	Erklärung.....	69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Überblick über unterschiedliche Ansätze der Führungsforschung (Zölch, 2007)	4
Abbildung 2:	Der hermeneutische Zirkel (Stangl, 1998)	16
Abbildung 3:	Ablauf der Datenanalyse bis zur Modellbildung	22
Abbildung 4:	Ablauf einer Konstruktiven Kontroverse (Vollmer, 2013)	57

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ansätze für Personal- und Führungsentwicklung	6
Tabelle 2:	Neue Herausforderungen für Führungspersonen	8
Tabelle 3:	Auswahl aktuell diskutierter Führungskonzepte	10
Tabelle 4:	Leitsätze - Was ich als Mensch gemacht habe	42
Tabelle 5:	Leitsätze - Was ich als Mensch erlebt habe	42
Tabelle 6:	Leitsätze - Mit was ich mich beschäftige	42
Tabelle 7:	Leitsätze - Wann ich lernen kann	43
Tabelle 8:	Leitsätze - Was ist meine Einstellung	43
Tabelle 9:	Leitsätze - Was ich tue als Führungsperson	43
Tabelle 10:	Leitsätze - Was mir wichtig ist als Führungsperson	43
Tabelle 11:	Wesentliche Elemente der Lernbarkeit aus den Lerngeschichten	47
Tabelle 12:	Expertenmeinungen – Mögliche Lerninhalte	47
Tabelle 13:	Expertenmeinungen – Lernformate und Lernsituationen	48
Tabelle 14:	Expertenmeinungen – Arbeit an sich selber: Selbstreflexion	48

1. Einleitung

Unsere Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Themen wie Wertewandel oder Entgrenzung von Arbeit prägen die Fachliteratur, Schlagzeilen zur Finanzkrise oder zu neuen Wirtschaftsskandalen füllen die Zeitungen. Klar ist, dass sich in den vergangenen 15 Jahren sehr vieles verändert hat. Nicht erst seit den Terroranschlägen vom September 2001 ist die Welt im Umschwung, gesellschaftliche Werte verändern sich und neue Technologien verändern unsere Art der Kommunikation. Auch im Wirtschaftsleben zeichnen sich die Auswirkungen der veränderten Werte und Trends unserer Gesellschaft allmählich ab. Mehr denn je ist jeder einzelne gefordert, seine individuelle Verantwortung wahrzunehmen und Kooperationsfähigkeit unter Beweis zu stellen (Mayrhofer, 2010). Denn während sich die Rahmenbedingungen verändern, gehen die Konzentrationsprozesse unvermindert weiter (Biesel, 2012). Gefordert wird auf der einen Seite mehr Mitbestimmung, Eigenverantwortung oder Handlungsspielraum, während sich auf der anderen Seite neue Herausforderungen ergeben, wie etwa die ständig wachsende Komplexität und der Veränderungsdruck (vgl. Wimmer, 2011a). Für die Führung von Unternehmen und Mitarbeitenden hat dies weitreichende Konsequenzen. Die heutige Arbeitswelt funktioniert nicht mehr so wie vor 15 Jahren und dementsprechend ist die Führung gefordert, neue Wege zu beschreiten. Hanfstein (2014) benennt dabei die Veränderung der Führungskraft vom Arbeitsverteiler, Kontrolleur und Lehrmeister hin zum Coach als eine der wesentlichsten Veränderungen im Führungsalltag. Es lässt sich beobachten, dass in der Diskussion der Führungsforschung Werte wie Vertrauen oder Respekt zunehmend an Relevanz gewinnen (vgl. Salzwedel & Tödter, 2013). Das bedeutet aber nicht etwa, dass die Führung sich den veränderten Anforderungen einfach beugen würde. Vielmehr wird das Potential zunehmend erkannt, welches eine andere Art von Führung mit sich bringt, um zum Beispiel durch das Geben von mehr Vertrauen mit Komplexität umzugehen. Folglich steigt auch das Interesse, wie man denn eine andere Art der Führung erlernen könnte.

Eine Vielzahl moderner Management- und Führungsliteratur beschreibt, weshalb es neue Führungsansätze braucht und wie diese aussehen könnten. Detailliert wird dargestellt, welche Elemente diese neue Führung ausmachen und viele Texte lassen sich als eine Art Beschreibung des Zielzustandes lesen. Natürlich gibt es auch einen gewissen Anteil der Literatur, der versucht, den Weg zu einer anderen Art der Führung aufzuzeigen. Oftmals bewegen sich diese Beiträge aber stark im theoretischen Umfeld und der konkrete in der Praxis zu gehende Weg scheint noch nicht erkennbar. Es fehlen also diejenigen Beiträge, welche aus der Praxis heraus beschreiben, wie es Führungskräfte geschafft haben, heute anders zu führen als der Mainstream. Wie sie dazu gekommen sind, was dabei prägende Erlebnisse und Einflüsse waren – kurz: wie ihre Lerngeschichte aussieht. Auch die psychologische Führungsforschung hat hierzu aktuell nur wenige Beiträge anzubieten. Zwar werden verschiedene neue Trends der Führung wie zum Beispiel authentische Führung, ethische Führung oder respektvolle Führung erforscht und mit Antezedenzen und Auswirkungen beschrieben. Hinsichtlich der Frage, wie denn Führungskräfte dazu kommen, auf diese Art zu führen, beschränken sich die Erkenntnisse aktuell jedoch auf Zusammenhänge zwischen dem psychologischen Kapital oder Ausprägungen der Persönlichkeitsmerkmale (Big Five) und der ausgeübten Führungspraxis (vgl. Felfe, 2015). Teilweise werden zwar bereits erste Interventionen zur Förderung dieser Führungspraxis beschrieben (vgl. Peus, Wesche & Braun, 2015), das Thema Lernbarkeit kommt jedoch insgesamt in der aktuellen Führungs- und Managementforschung zu kurz.

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es daher, aus der Praxis heraus einen Zugang zum Thema Lernbarkeit von „Führung anders machen“ anzubieten. Es soll dargestellt werden, wie Führungskräfte, welche Führung erfolgreich anders praktizieren, dazu gekommen sind, die Dinge anders zu machen. Dabei wird in einem ersten Schritt nicht direkt gezeigt, wie man diese Führung lernen könnte, sondern vielmehr beschrieben, wie erfolgreiche Personen eine andere Art der Führung erlernt haben. Aus diesen Lerngeschichten werden neue Erkenntnisse zur Lernbarkeit einer solchen Führungspraxis erwartet. Interessant wird sein, welche Schlüsse sich daraus werden ziehen lassen, um das Thema der Lernbarkeit weiterzuentwickeln. Etwa zu der Frage, welcher Teil eines solchen Führungsansatzes überhaupt lernbar ist oder wie allfällige Lernformate aussehen könnten. Mit einem ersten Modell der Lernbarkeit sollen diese Themen zusammengefasst werden und damit die bestehende Forschung erweitern.

Möglich wurde die Masterarbeit durch einen Forschungsbericht, welcher zur Steuerungslogik sozialer Systeme am Departement Angewandte Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) im Oktober 2012 erstellt wurde (vgl. Kotrubczik & Zirkler, 2012). Dieser Forschungsbericht thematisiert eine andere Art von Führung als Herstellung und Pflege einer Wertegemeinschaft und im Bericht blieb unter anderem auch die Frage der Lernbarkeit unbeantwortet. Durch den Besuch einer Vorlesung an der ZHAW im Rahmen des Masterstudiums, in welcher der Forschungsbericht besprochen wurde, kam der Kontakt zum Departement zu Stande und so wurden bald Möglichkeiten diskutiert, die Forschung im Themengebiet von „Führung anders machen“ mit einer Masterarbeit weiter zu führen. Das Departement für Angewandte Psychologie der ZHAW wurde dadurch zum Praxispartner der vorliegenden Arbeit und hat in dieser Rolle unter anderem über sein bestehendes Netzwerk den Zugang zum Feld ermöglicht.

1.1. Fragestellung

Die Begriffe für die neuen Führungskonzepte und deren semantische Nachbarn werden oft recht unscharf verwendet (Eckloff, 2009). Für das in der vorliegenden Arbeit im Fokus stehende bewusste Andersmachen von Führung in der Praxis, was auf Werten wie Vertrauen, Wertschätzung oder Respekt aufgebaut ist, wird der Begriff der werteorientierten Führung verwendet (vgl. Kapitel 2.4).

Um die oben dargestellte Lücke in der aktuellen Forschung zu bearbeiten, wird anhand der Lerngeschichten von sieben Führungskräften untersucht, inwiefern ein werteorientierter Führungsansatz erlernt werden kann. Die Untersuchung der Lernbarkeit konzentriert sich dabei vorerst auf die individuelle Ebene und organisationales Lernen wird nicht untersucht. Lernen wird demzufolge in einer konstruktivistischen Sichtweise verstanden als individuelle Wissenskonstruktion (vgl. Reinmann & Mandl, 1998). Die Lernbarkeit wird mit folgenden Leitfragen erörtert: Welche Themen tauchen auf, wenn es um das Lernen von werteorientierter Führung geht, welcher Teil von werteorientierter Führung ist überhaupt lernbar und wie könnte man die Lernbarkeit von werteorientierter Führung modellhaft skizzieren? Aus diesen Leitfragen wird folgende, für die Exploration bewusst offen gehaltene Hauptfragestellung abgeleitet:

„Wie gestaltet sich die Lernbarkeit von werteorientierter Führung?“

1.2. Aufbau der Arbeit

Um die Fragestellung zu beantworten, wurden sieben Führungspersonen, welche ihre Führungspraxis bewusst mit einer anderen Haltung ausüben, interviewt. Das dabei gewählte methodische Vorgehen wird ausführlich in Kapitel 3 beschrieben, während in Kapitel 2 zuerst der theoretische Rahmen der Arbeit aufgezeigt wird. Neben einem kurzen Abriss der Entwicklung der Führungsforschung wird hier auch ausführlicher dargestellt, was mit „werteorientierter Führung“ genau gemeint ist und weshalb der Bedarf für eine andere Art von Führung besteht. Die Ergebnisse der Interviews werden in Kapitel 4 als Lerngeschichten sowie innere Handlungsmodelle dargestellt, woraus Leitsätze für werteorientierte Führungskräfte abgeleitet werden. Wesentliche Elemente der Lernbarkeit sowie Expertenmeinungen zur Lernbarkeit vervollständigen den Ergebnisteil, womit schliesslich in Kapitel 5 eine erste Modellierung der Lernbarkeit von werteorientierter Führung vorgenommen werden kann. In der Diskussion in Kapitel 6 werden diese Resultate hinsichtlich der Beantwortung der Fragestellung ausführlich besprochen und mit dem theoretischen Rahmen in Verbindung gebracht. Die Diskussion schliesst mit Schlussfolgerungen und einem Ausblick auf mögliche weiterführende Forschung.

2. Theoretischer Rahmen

2.1. Was ist Führung?

Führung wird seit rund 100 Jahren von verschiedenen Disziplinen erforscht. Treibende Kräfte bilden dabei vor allem die Betriebswirtschaft und die Psychologie, welche der Frage nachgehen, was erfolgreiche Führung ausmacht. Nicht nur aufgrund dessen, dass sich verschiedene Disziplinen an der Führungsforschung beteiligen, sondern vor allem auch daher, dass Führungsmodelle von gesellschaftlichen und kulturellen Veränderungen beeinflusst werden, gibt es heute eine grosse Vielfalt von Führungsansätzen und -theorien (vgl. Abbildung 1).

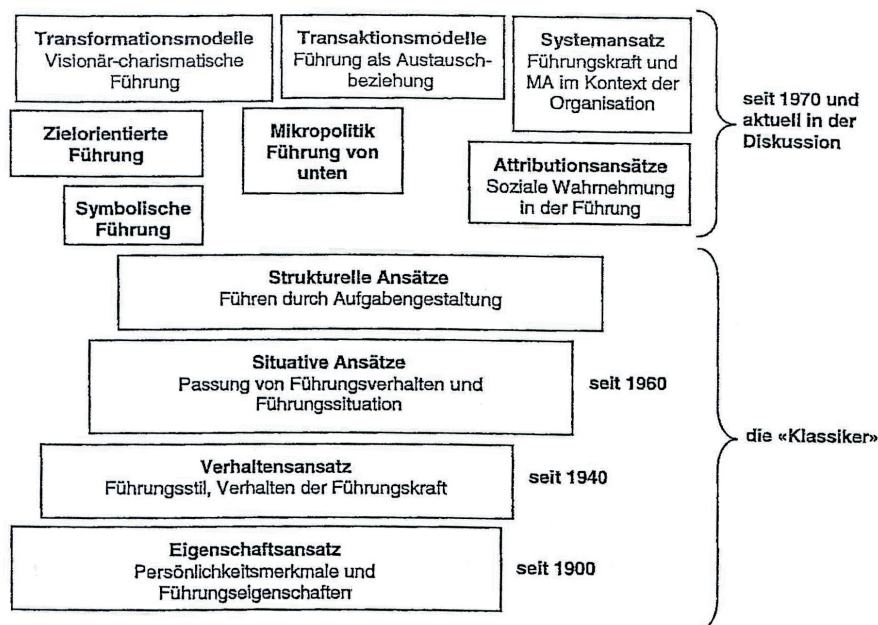


Abbildung 1: Überblick über unterschiedliche Ansätze der Führungsforschung (Zölch, 2007)

Die verschiedenen Modelle haben sich dabei nicht etwa abgelöst, sondern ergänzen sich quasi gegenseitig. Eine Führungstheorie beschränkt sich in der Regel auf bestimmte Facetten der Personalführung, wobei es weder betriebsbezogen noch situationsbezogen die einzig richtige Führungstheorie gibt (Zölch, 2007). Deutlich zu erkennen ist jedoch, dass die Führungsforschung auf der Zeitachse eher weggekommen ist von der Konzentration auf die Führungsperson und in neueren Ansätzen die Führungssituation, die Austauschbeziehung sowie der Kontext der Organisation mehr berücksichtigt wird. Das hat unter anderem zur Folge, dass die Führungsperson nicht mehr alleine verantwortlich ist für den Führungserfolg und Führung heute als weitgreifendes, interaktives Phänomen verstanden wird. Insgesamt zeichnet sich also eine Verlagerung im Verständnis von Führung ab: von einseitigen, hierarchischen Beziehungen hin zu wechselseitigen, partizipativen und kollaborativen Beziehungen (Stippler, Moore, Rosenthal & Dörffer, 2011).

Von Rosenstiel (2009a) unterscheidet zwei Arten, wie Führung Einfluss nehmen kann: durch Strukturen oder durch Personen. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Führung durch Personen und folgt dabei gemäss obenstehender Herleitung folgender Definition:

„Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation (Wunderer, 2003, S. 4).“

Als Abgrenzung halten Salzwedel & Tödter (2013) fest, dass Führung nicht gleich Management ist. Neuberger (2002) führt dazu aus, dass Führung in der Regel für personale und interaktionale Akzentsetzung steht (Menschenführung), während Management strukturelle und institutionelle Aspekte umfasst (Unternehmensführung).

2.2. Wie wird Führung traditionell erlernt?

Künftige Führungspersonen erlernen meist ein Fachgebiet, sind z.B. Techniker, Betriebswirte oder Ingenieure, und haben sich zum Beispiel durch ein Studium gute Fachkenntnisse erworben. Wie man jedoch mit Menschen umgeht, kommt dabei in der Regel zu kurz (von Rosenstiel, 2009b), Angehende Führungspersonen sind meist nicht systematisch darauf vorbereitet worden, andere Personen mithilfe von Kommunikation zielgerichtet zu beeinflussen (von Rosenstiel, 2006). Deshalb nehmen die Firmen häufig die Funktion wahr, ihre neuen Führungspersonen in Führungsweiterbildungen zu schicken oder intern selber weiterzubilden. Diese Führungsentwicklung sollte dabei in die Personal- und Organisationsentwicklung integriert werden, indem zum Beispiel die diagnostische Bedarfs- und Entwicklungsplanung mit der strategischen Organisationsentwicklung koordiniert wird (Wunderer, 2003). Die Schwierigkeit der Übertragung des Gelernten in die Praxis ist ein viel diskutiertes Problem von Führungstrainings. Daher kommt der Transfersicherung und der Evaluation der gewählten Massnahmen eine wichtige Bedeutung zu (von Rosenstiel, 2009b).

Methoden für die Führungsentwicklung lassen sich unter verschiedenen Gesichtspunkten gliedern. Von Rosenstiel (2009b) nennt für die Vermittlung von Wissen inhaltsorientierte Techniken (z.B. Vorträge) sowie für Einstellungs- oder Verhaltensmodifikationen prozessorientiertes Vorgehen (z.B. Rollenspiele oder individuelle Beratung) als mögliche Methoden des Trainings. Sonntag (2002) beschreibt ebenfalls verschiedene Ansätze für die Wissensvermittlung, Verhaltensmodifikation und Persönlichkeitsentwicklung, welche im Rahmen von Personal- und Führungsentwicklungsprogrammen eingesetzt werden können. (vgl. Tabelle 1). Häufig wird auch Projektarbeit zu einem Teil der Führungsentwicklung, wobei gemachte Erfahrungen zum Gegenstand der Reflexion werden können.

Tabelle 1: Ansätze für Personal- und Führungsentwicklung

	Wissensvermittlung	Verhaltensmodifikation	Persönlichkeitsentwicklung
Trainingsverfahren	Kognitive Trainingstechniken Selbstreflexionstechniken	Behaviour Modelling Training Stressmanagementtraining Team Training	Outdoor Training
Situativ- erfahrungsbezogene Ansätze	Aufgabenorientierter Informationsaustausch Cognitive Apprenticeship	-	Mentoring/Coaching Gestaltung der Aufgaben- und Inhaltsstruktur
Computergestützte mediale Ansätze	Trainingsysteme Tutorielle Systeme Lerngesteuerte Systeme Simulationsprogramme	Simulationsansätze Unternehmensplanspiele	-

(Sonntag, 2002)

Insgesamt finden sich in der Führungsforschung fast keine Beiträge, welche untersuchen, wie eine Führungsperson dazu kommt, ein bestimmtes Konzept anzuwenden und wie sie dabei ihre Art der Führung erlernt. Eine Erklärung dafür könnte darin liegen, dass die Führungsliteratur sich selber als Teil des Lernprozesses versteht und daher nicht über den Lernprozess an sich reflektiert. Verschiedene Autoren sind auch der Meinung, dass man Führen und Managen gar nicht lernen oder lehren könne (vgl. Hanfstein, 2014). Führen lerne man erst durch Erfahrung und die Aufgabe der Unternehmen müsse es demnach sein, Nachwuchskräften die Möglichkeiten zu geben, diese Erfahrungen zu sammeln und zu analysieren. Rohrhisch (2009) rät denn auch davon ab, ein gerade gängiges oder angesagtes Führungsbild leichtfertig zu adaptieren oder zu imitieren. Er sieht die Führungspersonen in der Verantwortung, ihr eigenes Führungsverständnis zu erarbeiten. Trainingsleiter oder Personalabteilungen können dazu bestenfalls Angebote, Ansprüche oder Impulse und damit Reflexionshilfen anbieten.

2.3. Weshalb braucht es eine andere Art der Führung?

Unser Wirtschaftssystem und unsere Gesellschaft sind im Umbruch (Mayrhofer, 2010). Wunderer (2003) spricht von einem Wertewandel und beschreibt, wie sich neue Werte in der Gesellschaft bilden oder wie die Intensität bzw. die Rangordnung bestimmter Werte sich verändert. Diese Werteveränderungen haben bereits in den sechziger Jahren eingesetzt und führen unter anderem zu folgenden Tendenzen in der heutigen Gesellschaft (Wunderer, 2003, S. 181):

- Säkularisierung fast aller Lebensbereiche
- Abwendung von der Arbeit als eine Pflicht
- Betonung des Werts der Freizeit
- Ablehnung von Bindung, Unterordnung und Verpflichtung
- Betonung des eigenen (hedonistischen) Lebensgenusses
- Erhöhung der Ansprüche auf eigene Selbstverwirklichung

Nicht nur die aktuell viel diskutierte Generation Y (zwischen 1980 und 2000 geborene, vgl. Domsch & Ladwig, 2014) orientiert sich an diesen Werten, denn ein Wertewandel lässt sich zunehmend auch in

anderen Generationen beobachten. Durch die Werteveränderungen werden allgemein höhere Ansprüche an die Qualität des Arbeitslebens gestellt (Jenewein & Heuschele, 2011). Zusammen mit organisatorischen Umstellungen (Zentralisierungsprozesse, globalisierte und netzwerkartige Strukturen), technologischen Veränderungen sowie Treibern am Markt (vgl. Clases, 2014) ergeben sich daraus weitreichende Konsequenzen für die Arbeitswelt. Seit Ende der 1990er Jahre wird dabei von einer „Entgrenzung der Arbeit“ gesprochen. Damit ist gemeint, dass bisherige Grenzziehungen und soziale Standards der Erwerbsarbeit zunehmend an Bedeutung verlieren (Eichmann & Herrmann, 2004). Folgende Formen der Entgrenzung lassen sich dabei unterscheiden (Clases, 2014; Clases & Frei, 2012; De Dreu & Gelfand, 2008; Eichmann & Herrmann, 2004; Gotschall & Voss, 2003; Jurczyk & Voss, 2000; Voss, 1998):

- Die *zeitliche* Entgrenzung von Arbeit (Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse, Beschleunigung der Abläufe und Zyklen, hohe Taktung von Veränderung und Wandel)
- Die *räumliche* Entgrenzung von Arbeit (zunehmende Mobilität durch ICT, Mobile Arbeit, Home Office, wechselnde Arbeitsorte)
- Die *technische* Entgrenzung von Arbeit (elaborierte technologische Ausstattung am Arbeitsplatz, internetbasierte Kooperation und Kommunikation)
- Die *fachliche* Entgrenzung von Arbeit (ständige Umwälzung der Inhalte von Tätigkeiten, erforderliche kontinuierliche Qualifizierung)
- Die *arbeitsorganisatorische* Entgrenzung von Arbeit (zunehmende Komplexität der Arbeitsabläufe bei steigender Interdependenz, Veränderungs- und Innovationsdruck)
- Die *soziale* Entgrenzung von Arbeit (zunehmende Deregulierung der Beschäftigungsformen, umgewälzte Sozialorganisationen, Multi-Team-Membership)
- Die *wertebezogene* Entgrenzung von Arbeit (Heterogenität von Ansprüchen und Erwartungen, Generation X/Y/Z, zunehmende Diversität)

Die aktuellen Entwicklungen können als Verschiebung vom Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt interpretiert werden (Weissman, 2014). Jurczyk und Voss (2000) beschreiben einen neuen Typ von Arbeitnehmer, welcher individualisierter und verstärkt marktbezogener agiert. Dadurch verändern sich die Rahmenbedingungen von Organisationen. Zu den veränderten Rahmenbedingungen gehört zudem, dass Volkswirtschaften zunehmen unter Druck stehen (z.B. durch Bankenkrisen) und Anbieter aus Asien und Südamerika mit Macht in die Märkte drängen (Biesel, 2012). Auch der Klimawandel betrifft die Unternehmen teilweise direkt und führt dazu, dass sie sich nicht mehr länger ihrer Verantwortung für die Umwelt und die Gesellschaft entziehen können (Weissman, 2014). Für Führungspersonen bringt dieser Wandel neue Herausforderungen mit sich und so lassen sich fünf Themenfelder beschreiben, in welchen für die Führung Konsequenzen erwartet werden (vgl. Tabelle 2)

Tabelle 2: Neue Herausforderungen für Führungspersonen

Themenfeld	Merkmale
Komplexität	<ul style="list-style-type: none"> - Gesteigerte Binnenkomplexität von Unternehmungen: Wer macht was? (Wimmer, 2011a) - Wachsender horizontaler Abstimmungsbedarf (Wimmer, 2011a) - Dynamische Komplexität: Unkalkulierbarkeit der Folgen von Entscheidungen (Scharmer, 2011) - Soziale Komplexität: Unterschiedliche Interessen und Meinungen (Scharmer, 2011)
Beschleunigung	<ul style="list-style-type: none"> - Veränderungsdruck (Wimmer, 2011a) - Change als Daueraufgabe (Wimmer, 2011a) - Operative Hektik (Clases & Frei, 2012) - Hohe Taktung von Veränderung und Wandel (Clases & Frei, 2012) - Anpassungsdruck (De Dreu & Gelfand, 2008) - Innovationsdruck (De Dreu & Gelfand, 2008)
Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> - Strukturelle Kopplung von verschiedenen Systemen (Wimmer, 2011b) - Internationalisierung von Unternehmen (Wimmer, 2008) - Netzwerkartige Kooperationsformen (Wimmer, 2008) - Netzwerkartige Koordinationsmechanismen (Wimmer, 2011b)
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung von Computern, Maschinen und Industrierobotern (Wimmer, 2011b) - Computerbasierte Kommunikationsmöglichkeiten (Wimmer, 2008) - Home Office / Flexible Office (Clases, 2014)
Gesellschaftlicher Wandel	<ul style="list-style-type: none"> - Bedeutungszuwachs von Nachhaltigkeit (Wimmer, 2011b) - Veränderte Rahmenbedingungen für erfolgreiches Agieren (Wimmer, 2008) - Internationalisierung von Organisationen (Wimmer, 2008) - Unterschiedliche Ansprüche aus Arbeitnehmersicht (Clases, 2014)

Etablierte Führungsparadigmen, wie Grösse und Wachstum, oder das Zahlenparadigma stehen gemäss Mayrhofer (2010) aufgrund des Wandels auf dem Prüfstand. Vogelsang und Burger (2004) sprechen von einer „Vertrauenskrise“ und nach der Finanz- und Wirtschaftskrise der vergangenen Jahre betont Weissman (2014), dass permanentes Wachstum nach unserem bisherigen Verständnis überholt ist. Der Kapitalismus ist in Verruf geraten und erste Rufe nach einer Ethisierung werden laut (Kirsch, 2014). Der Umbruch bedeutet aber nicht, dass alle monetären Zielsetzungen verschwinden sollen (Mayrhofer, 2010). Vielmehr ist eine neue Art der Führung gefragt, welche mit den gestiegenen Herausforderungen, zum Beispiel bezüglich Komplexität und Beschleunigung, umzugehen weiss und darin sogar neue Chancen erarbeiten kann. Wüthrich, Osmetz und Kaduk (2009) empfehlen daher einen Musterbruch und schlagen vor, gängige Führungsmuster zu verändern und dabei bewusst mit Paradoxien umzugehen. Das bedeutet, heute ist nicht mehr eine zweiwertige digitale Logik des „Entweder-oder“ gefragt, sondern vielmehr eine Haltung des „Sowohl-als-auch“, welche mehr Spannungen aushält.

In der Führungsforschung nähern sich Führer und Geführte denn auch einander an und die Forschung entwickelt immer mehr einen ganzheitlichen Blick auf das Thema Führung (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Mehr positive Formen der Führung werden diskutiert und Führung wird in Organisationen immer mehr verteilt und geteilt. Hier wird also noch einmal deutlich, wie Führungsmodelle von gesellschaftlichen und kulturellen Veränderungen beeinflusst werden (vgl. Abschnitt 2.1). Es scheint durch, dass für die veränderten Herausforderungen eine Führung gefragt ist, welche vermehrt auf Augenhöhe mit den

Mitarbeitenden stattfindet. Flache Hierarchien und auf allen Ebenen gelebte Verantwortung könnten einen Weg darstellen, mit dem das Management und die Mitarbeitenden den Umbruch gemeinsam als Einheit bewältigen können (Mayrhofer, 2010). Dabei muss akzeptiert werden, dass es absolute Lösungen nicht mehr gibt und Planung alleine nicht ausreicht (Weissman, 2014). Die Zeiten von Egozentrik und Selbstdarstellung scheinen in der Führung definitiv vorbei zu sein und es braucht ein neues Führungsverständnis, welches eine andere Art der Kommunikation, Aufmerksamkeit, Achtsamkeit, vernetztes Denken, Selbstorganisation und eine neue Philosophie des Lernens mit sich bringt (Geiselhart, 2008; Mayrhofer, 2010; Weissman, 2014).

2.4. Welche anderen Arten von Führung stehen zur Verfügung?

2.4.1. Ein Überblick

Verschiedene Werte befinden sich in der aktuellen Umbruchsphase in einem Wandel. Ein neues Führungsverständnis sollte die Voraussetzungen erfüllen, mit Wertschätzung, Respekt, Menschenwürde und Vertrauen eine gesunde Arbeitswelt zu ermöglichen (Mayrhofer, 2010). Berechenbarkeit und Vertrauen werden dabei zu den Treibern erfolgreicher Führungskräfte (Biesel, 2012). In der Führungsforschung werden aktuell verschiedene Konzepte diskutiert, bei welchen Vertrauen und Respekt, aber auch Wertschätzung und abgeflachte Hierarchien eine zentrale Rolle spielen (vgl. Tabelle 3).

Bei der Betrachtung der verschiedenen Konzepte wird deutlich, dass sich diese inhaltlich sehr ähnlich sind und die Begriffe semantisch recht unscharf verwendet werden (vgl. Eckloff, 2009). Es gibt somit verschiedene Angebote, wie Führung „anders gemacht“ werden könnte. Alle oben aufgeführten Konzepte sind geprägt von Menschlichkeit und Partizipation, und überall spielen Werthaltungen eine grosse Rolle. Die innere Haltung der Führungsperson ist dabei zentral (vgl. Decker & Van Quaquebeke, 2015) und die Führung nimmt die von der Organisation geforderte Rolle in Einklang mit ihren eigenen, bewusst gewählten Wertvorstellungen wahr (Salzwedel & Tödter, 2013). Vogelsang und Burger (2004) beschreiben dabei den Unterschied, Werte einfach nur mit dem Verstand zu „managen“ oder sie eben mit dem Herzen bewusst zu leben. Dies scheint der entscheidende Punkt zu sein bei diesem neuen Führungsverständnis. Die definierten Werte dienen nicht einfach zur Instrumentalisierung, sondern als gemeinsam gelebte Orientierungsmuster (vgl. Kotrubczik & Zirkler, 2012).

Die Wirksamkeit einer anderen Art von Führung lässt sich aktuell noch nicht umfassend belegen, auch wenn es bereits erste Erkenntnisse gibt. So zeigen sich etwa für die authentische Führung gemäss Peus et al. (2015) positive Zusammenhänge mit dem Commitment, der Arbeitszufriedenheit und dem Arbeitsengagement der Geführten. Zudem wird postuliert, dass authentische Führung auch zu einem gesteigerten Wohlbefinden auf Seiten der Führungskraft selber führt. Auch bei der ethischen Führung zeigen sich positive Zusammenhänge zur Arbeitszufriedenheit sowie zur wahrgenommenen Effektivität und eingeschätzter Leistung (Kerschreiter & Eisenbeiss, 2015). Zur dienenden Führung (vgl. Pricher Verdorfer &

Peus, 2015) und der respektvollen Führung (vgl. Decker & Van Quaquebeke, 2015) liegen ebenfalls ähnliche Befunde vor.

Tabelle 3: Auswahl aktuell diskutierter Führungskonzepte

Führungskonzept	Beschreibung
Authentische Führung	„Sich selbst treu sein“, ethikorientierte Grundlage für das Handeln (Braun & Peus, 2014); bewusste Natürlichkeit, Führungsperson überzeugt durch Übereinstimmung von Wort und Tat (Salzwedel & Tödter, 2013); transparente Beziehungsgestaltung und moralische Werthaltung (Peus et al., 2015).
Ethische Führung	Humanität, Gerechtigkeit, Verantwortlichkeit und Nachhaltigkeit sowie Mässigung als zentrale Orientierung der Führungsperson (Kerschreiter & Eisenbeiss, 2015); von Mitarbeitenden als ehrlich, integer, fair und vertrauenswürdig wahrgenommen (Braun & Peus, 2014)
Dienende Führung (Servant Leadership)	Wohl der Geführten steht über den Interessen der Führungskraft (Pircher Verdorfer & Peus, 2015); nicht durch Macht- oder Statusmotive getrieben (Braun & Peus, 2014)
Respektvolle Führung	Vermittelt den Mitarbeitenden, dass sie horizontal respektiert werden, Führung wird als ethisch, moralisch, ehrlich und fair empfunden (Decker & Van Quaquebeke, 2015); Vertrauen, Verantwortung, Handlungsfreiräume, Rücksicht, Anerkennung und Gleichheit im Handlungsinventar der Führungsperson (Eckloff, Van Quaquebeke & Witte, 2008)
Werteorientierte Führung	Anthropologische Grundwerte wie Vertrauen, Wertschätzung oder Gerechtigkeit im Mittelpunkt (Meyer & Oldenburg, 2008); Konzentration auf den tieferen Sinn einer Organisation, Prinzip Hilfsbereitschaft, Dialektische Weltansicht: leben und leben lassen (Kotrubicz & Zirkler, 2012)
Humanistische Führung	Mensch steht über der Ökonomie, Menschenwürde ist unantastbar; Annahme: Menschlichkeit fördert Wirtschaftlichkeit (Fischer, 2014); Führungskräfte wissen resp. lernen, wie der Mensch „funktioniert“, Klima von Fairness und Vertrauen (Fischer, Frey & Niedernhuber, 2013).
Organisationale Demokratie	Einflussmöglichkeit der Mitarbeitenden bei operativen, taktischen und strategischen Entscheidungen; Wertschätzung und emotionale Zuwendung, offene Kommunikation, partizipative Kooperation, organisationale Rücksichtnahme auf den Einzelnen (Unterrainer, 2012)
Holakratie	Führung als eine am Zweck ausgerichtete Verwirklichungshierarchie (Weller & Hunschock, 2012); vom Einzelmenschen zum gemeinsamen Projekt, Entscheidung durch Konsent (Fein, 2009).

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, steht für die vorliegende Arbeit das bewusste Andersmachen von Führung im Fokus. Aus der Auswahl der zur Verfügung stehenden Angebote an „Führung anders machen“ deckt die werteorientierte Führung aus der Sicht des Autors dieses Andersmachen am besten ab. Werte wie Vertrauen, Wertschätzung oder Respekt sind darin zentral und viele Aspekte der anderen Konzepte werden integriert (z.B. Authentizität oder Humanität). Daher wird in der vorliegenden Untersuchung der Begriff der werteorientierten Führung verwendet und im Folgenden weiter vertieft. Der Wertebegriff bezieht sich dabei auf die persönlichen Werte und Leitfiguren, welche der Führungsperson zur Verfügung stehen und steht somit nicht in einem betriebswirtschaftlichen Kontext.

2.4.2. Im Fokus: Werteorientierte Führung

Aufgrund der bisherigen Darstellung könnte es nahe liegen, werteorientierte Führungspraxis auch als „menschenorientierte Führung“ zu bezeichnen (vgl. Asgodom, 2014). Natürlich sind für eine

Führungsperson aber auch die Werte einer Organisation zentral, da diese den Rahmen des gemeinsamen Handelns begründet und als Institution die Werte mitprägt. Werteorientierte Führung bedeutet in anderen Worten somit „Führung passend zur Lebenswelt“ (Krumm, 2014). Kotrubczik und Zirkler (2012) sprechen dabei auch von Werten als „anerkannte Leitfiguren“, welche zur Steuerung sozialer Systeme verwendet werden können. Werteorientierung heisst aber nicht, anderen Werte vorzugeben, sondern sich miteinander an Werten zu orientieren (Rohrhirsch, 2009). Gemäss Meyer und Oldenburg (2008) ist Werteorientierung Ausdruck des unternehmerischen Selbstverständnisses und das Unternehmertum stellt umgekehrt eine wertebasierte Lebensform dar. Die gemeinsam geteilten Werte sind machtvoll und müssen auf breiter Basis möglichst von allen Mitarbeitenden gelebt werden. Dabei bieten die Werte nicht nur Orientierung, sondern setzen gleichzeitig auch Grenzen im Sinne von Leitplanken.

Die innere Haltung von Führungspersonen, welche werteorientiert führen, kann nach Meyer und Oldenburg (2008) in unterschiedlichen Motiven begründet sein: aus einer ethischen Grundhaltung heraus, aus religiösem Glauben oder spiritueller Einstellung. Folgende zeitlose anthropologische Grundwerte stehen dabei im Mittelpunkt werteorientierter Führung (Meyer & Oldenburg, 2008, S. 21):

- Vertrauen (sich und anderen vertrauen, Zuversicht)
- Engagement (Arbeit als Sinnerfüllung, Verpflichtung)
- Treue, Loyalität (wechselseitige Verlässlichkeit und Bindung)
- Wertschätzung (Achtung und Anerkennung der Person)
- Verantwortung (verantwortliches, nachhaltiges Handeln)
- Gerechtigkeit, Fairness (konstruktiver Umgang mit Fehlern und Kritik)
- Freude, Spass (gemeinsam Erfolge feiern)

Von den aufgeführten Grundwerten sticht der Wert „Vertrauen“ heraus. Die Fähigkeit, Vertrauen aufbauen zu können, wird von Blanchard (2014) als eine entscheidende Kompetenz für Führungskräfte im 21. Jahrhundert dargestellt. Salzwedel und Tödter (2014) ergänzen, dass Vertrauen in der Führungsliteratur und in der Führungspraxis endlich die Aufmerksamkeit erhält, die es verdient. Vertrauen ist demnach der Nährboden, auf dem sich gute Führung entwickeln kann. Kompetenz zeigen (Fähigkeit), mit Integrität führen (Glaubwürdigkeit), sich für andere interessieren (Verbundenheit) und Beständigkeit zeigen (Verlässlichkeit) sind für den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen entscheidend (Blanchard, 2014). Wichtig ist jedoch, dass Vertrauen nicht ohne Leitplanken auskommt. Biesel (2012) erläutert, dass akzeptierte Ziele die Grundlage für eine Führung durch Vertrauen ausmachen. Denn Freiheit ohne Grenzen kommt wiederum laissez-faire gleich, was nicht im Sinne der Werteorientierung sein kann.

Ein weiteres Führungsmodell der werteorientierten Führung bieten auch Kotrubczik und Zirkler (2012) an. Sie benennen folgende Grundprinzipien der werteorientierten Führungsarbeit:

- Sinn (Konzentration auf den tieferen Sinn einer Organisation)
- Mut und Risikobereitschaft (übliche soziale Regeln in Frage stellen)
- Persönliche Voraussetzungen (erwachsene Persönlichkeit, in den Dienst des Gesamten stellen)
- Werte als Systematisierung des Common Sense (konkrete Dos and Don'ts im Alltag)
- Lokalität (Berücksichtigung von Traditionen und Lebensweisen)

- Dialektische Weltansicht: leben und leben lassen (Bereitschaft zu Zugeständnissen)
- Kulturpassung (Mitarbeitende müssen zur Kultur passen, Infragestellung des Wertesystems kaum möglich)
- Lean Leadership (Einfachheit durch Verzicht)

Diese Grundprinzipien beleuchten das Konzept der werteorientierten Führung auch aus der Perspektive der Organisation (z.B. bezüglich Kulturpassung). Zudem wird angedeutet, unter welchen Bedingungen ein werteorientiertes Führungssystem funktionieren kann. Denn Werte verfügen gemäss Scheitler und Wetzel (2007) immer über einen gewissen emotionalen Anteil. Erst wenn Werte gefühlt werden, können sie auch gelebt werden. Eine wesentliche Bedingung für das Funktionieren von werteorientierter Führung scheint somit die innere Haltung der Führungsspitze zu sein. Gemäss Kotrubiczki und Zirkler (2012) ist die Werteorientierung damit zwar veränderbar, aber nicht direkt steuerbar. Denn Werte können nur beschränkt in Trainings erarbeitet werden, sondern werden vielmehr in der Reflexion von Alltagshandlungen gefestigt (vgl. Berkel, 2005).

2.5. Wie könnte eine werteorientierte Führung erlernt werden?

Die Lernbarkeit von „Führung anders machen“ resp. werteorientierter Führung wird in der vorliegenden Arbeit aus der individuellen Perspektive der Führungsperson untersucht (vgl. Abschnitt 1.1). In der Führungsforschung und Führungsliteratur ist dieses Thema aktuell noch eher untervertreten und es wurden lediglich erste Antezedenzen für die verschiedenen Formen „anderer Führung“ erforscht. Gemäss Peus et al. (2015) zeigen sich etwa positive Zusammenhänge zwischen dem psychologischen Kapital einer Führungskraft und dem selbst wahrgenommenen authentischen Führungsverhalten. Weiter fanden sich bei Selbsteinschätzungen von Persönlichkeitsmerkmalen (Big Five) für Soziale Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit positive Zusammenhänge mit der Wahrnehmung ethischer Führung durch die Geführten. Auch für die kognitiv-moralische Entwicklungsstufe der Führungskraft wurde ein positiver Zusammenhang mit der Wahrnehmung ethischer Führung durch die Geführten festgestellt (Kerschreiter & Eisenbeiss, 2015). Führungskräfte, welche als respektvoll wahrgenommen werden, weisen eine geringe Ausprägung an Extraversion sowie höhere Ausprägungen von Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit auf (Decker & Van Quaquebeke, 2015).

Aus den verschiedenen Beiträgen wird klar, dass Selbstreflexion und Selbstführung für die Lernbarkeit von werteorientierter Führung eine tragende Rolle einnehmen werden. Denn Führungspersonen, welche werteorientiert führen möchten, können die Werte nicht einfach von anderen Führungspersonen übernehmen, sondern müssen ihre eigenen Werte finden resp. sich ihren eigenen Werten bewusst werden (vgl. Vogelsang & Burger, 2004). Salzwedel und Tödter (2013) halten fest, dass gute Führungskräfte sich selbst und ihre Stärken, Schwächen und blinde Flecken kennen. Die zentrale Frage in einem werteorientierten Führungsverständnis ist somit nicht „Wie mache ich es?“, sondern „Wer bin ich?“ (Rohrhirsch, 2009). Um die hohen Ansprüche zu erfüllen, muss folglich jede Führungsperson eine Arbeit an

sich selbst leisten (Geiselhart, 2008). Jansen Kraemer (2011, S. 5) begründet die Notwendigkeit der Selbstreflexion mit folgenden Worten:

„If you are not self-reflective, how can you truly know yourself? If you do not know yourself, how can you lead yourself? And if you cannot lead yourself, how can you possibly lead others?“

Selbstreflexion hat viel mit Selbstführung zu tun und dies wiederum mit Führung an sich. Denn Menschen akzeptieren Führung durch jemanden besser, der sich selber führen kann (Mayrhofer, 2010). Gemäss Psaridis (2014) beginnt Führung demnach immer mit Selbstführung und auch Rohrhirsch (2009) betont, dass wertorientierte Führung in einer Selbstführung gründet. Die persönliche Lebensgeschichte und deren Interpretation spielt somit für die Entwicklung wertorientierter Führung eine entscheidende Rolle (vgl. Peus et al. 2015). Nach von Rosenstiel (2009) löst Lebenserfahrung jedoch nur dann eine Persönlichkeitsentwicklung aus, wenn diese auch reflektiert wird.

Vereinzelt lassen sich erste Entwicklungsprogramme ausmachen, welche für die Ausbildung einer wertorientierten Führung interessant sein könnten. Branson (2007) hat einen Interventionsansatz entwickelt, der darauf abzielt, durch strukturierte Selbstreflexion die Selbsterkenntnis und dadurch das authentische Führungshandeln zu stärken. Dabei sollen prägende Ereignisse hinsichtlich ihres Einflusses auf (1) das eigene Selbstkonzept, (2) das eigene Selbstbewusstsein, (3) die Priorisierung eigener Werte, Motive und Überzeugungen und schliesslich (4) das eigene Verhalten reflektiert werden. Es darf angenommen werden, dass dieser Ansatz auch für die Selbstreflexion zur Ausbildung von wertorientiertem Führungshandeln eingesetzt werden könnte. Auch Salzwedel & Tödter (2013) bieten eine Reflexionshilfe an, jedoch erscheint diese für die Umsetzung in der Praxis aus psychologischer Sicht zu wenig weitreichend (z.B. „Laden sie ihr Team dazu ein, sie auf Fehler hinzuweisen“). Ein Programm, in welchem die Führungskräfte die Einzigartigkeit ihrer Person kennen und schätzen lernen sollen, hat Hohler (2013) unter dem Titel „Starke Führungskräfte“ entwickelt. Dabei wird das Ziel verfolgt, die Kräfte und Ausrichtungen, die in jeder Persönlichkeit angelegt sind, wahrzunehmen und in der Führung zum Ausdruck zu bringen. Ein Vorgehen zum Musterbruch in der Führung beschreiben Wüthrich et al. (2009). Dabei betonen sie, dass es nicht darum geht, bloss zur Selbstinszenierung anders zu sein, sondern sie beschreiben einen qualifizierten Musterbruch. Ihrer Meinung nach sind Experimente ein mächtiges Mittel, um am konkreten Musterbruch zu arbeiten. Sie beschreiben einen Experimentierzyklus aus (1) eigene Muster erkennen, (2) alternative Muster erleben (Inspiration) und (3) neue Muster erproben. Die Bedeutung von kontinuierlicher Arbeit an der eigenen Haltung wird dabei auch von Wüthrich et al. (2009) herausgestrichen.

Wenn man die Frage untersuchen will, wie ein Mensch überhaupt lernt, kann man sich unter anderem bei der Neurologie bedienen. Hier wird die Einmaligkeit jedes Gehirns betont und dass der Mensch autonom, selbstbestimmt und selbsterneuernd ist (Geiselhart, 2008). Deshalb lernt er in erster Linie aus Einsicht und nicht aus Zwang. Lernen in Form von Einsicht kommt eher auf, wenn an Bekanntem angeknüpft wird und eine strukturelle Kopplung entsteht (vgl. Geiselhart, 2008). Dies entspricht einem Verständnis, welches Lernen als individuelle Wissenskonstruktion sieht (Reinmann & Mandl, 1998). Mandl und Reinmann (2001, zitiert nach Berlinger, 2013) beschreiben dazu sechs Merkmale einer kognitiv-konstruktivistischen Lerndefinition: „Lernen ist ein aktiver, selbstgesteuerter, konstruktiver, situativer, emotionaler und sozialer

Prozess.“ Wichtig ist dabei, dass die einzelnen Prozessmerkmale nicht unabhängig voneinander zu verstehen sind, sondern einander überlappen oder sogar bedingen können:

1. Lernen ist ein aktiver Prozess

Aneignung von neuem Wissen ist nur über die aktive Beteiligung der Lernenden möglich. Dabei spielen sowohl Motivation und Interesse am Inhalt als auch die individuelle Autonomieerfahrung, in welcher die Wissenskonstruktion stattfinden kann, eine zentrale Rolle.

2. Lernen ist ein selbstgesteuerter Prozess

Ohne eine gewisse Steuerung und Kontrolle durch den Lernenden ist Wissenserwerb resp. Wissenskonstruktion nicht denkbar. Intrinsische Motivation bildet dabei die Grundlage für individuelle Strategien zur Selbstkontrolle und Selbstwirksamkeit.

3. Lernen ist ein konstruktiver Prozess

Wissen ist immer konstruiert und kann nur vor dem Hintergrund bestehender Erfahrungen erworben werden. Es findet folglich ein Einbau in bestehende Strukturen statt; neues Wissen wird aufgrund von Vorwissen interpretiert.

4. Lernen ist ein situativer Prozess

Wissen weist stets kontextuelle Bezüge auf und somit ist die Wissenskonstruktion situativ. Der Kontext stellt idealerweise Bezüge zum Erfahrungshintergrund her und vernetzt das Wissen gleichzeitig mit der Realität der Lernenden.

5. Lernen ist ein emotionaler Prozess

Der Aufbau von Wissen und kognitiven Konstrukten ist immer mit Emotionen verbunden. Durch die Herstellung von positiven Gefühlen und die Vermeidung negativer Gefühle kann Lernen unterstützt werden.

6. Lernen ist ein sozialer Prozess

Wissen entsteht in sozialen Aushandlungsprozessen in einem sozialen System (Makroebene) sowie auch im individuellen Vergleich mit anderen (Mikroebene). Durch die Reflexion in der sozialen Interaktion wird Wissen aufgebaut und abgeglichen.

Die sechs Prozessmerkmale des Lernens zeigen auf, welche Hürden zu erwarten sind (z.B. Selbststeuerung) resp. welche Bedingungen förderlich sein könnten (z.B. Emotionen), wenn sich eine Führungsperson eine neue Führungspraxis aneignen möchte. Insbesondere, wenn man sich klar macht, dass es dabei nicht einfach darum geht, ein neues Kochrezept zu erlernen, sondern sich mit seinen persönlichen Wertvorstellungen auseinander zu setzen und unter Umständen sein Menschenbild zu verändern. Denn werteorientierte Führung kann nur auf der Basis einer echten Haltung funktionieren, sonst verliert sie ihren „Zauber“ (Kotrubicz & Zirkler, 2012). In Gregory Batesons Klassifizierung von Lernvorgängen, welche von Lernen Null bis Lernen IV reicht (vgl. Ziegler, 2006), sprechen wir also mindestens von Lernen II (Bildung von Routinen und Gewohnheiten) oder gar von Lernen III (Reorganisation des in Lernen II Erlernten: über Gewohnheiten hinauskommen). Lernen III ist jedoch recht selten und wird gar mit mystisch erscheinenden Ausführungen (z.B. Zen-Buddhismus) in Verbindung gebracht (Betz, 2006). Durch die Tatsache, dass Lernen IV (Veränderung im Lernen III) bei keinem lebenden Organismus vorkommt (Ziegler, 2006), werden die hohen Ansprüche von Lernen III unterstrichen. Betz (2006) hält jedoch fest, dass Routinen und Gewohnheiten, also im Lernen II Gelerntes, auch ohne

Lernen III ersetzt werden könne. Geiselhart (2008) schlägt für den Weg zu einem anderen Menschenbild vor, viele Wiederholungen und Vertiefungen vorzunehmen, um sich selbst erneuern zu können. Auch das bewusste Besinnen auf seine eigene Kultur oder ein Ausfindigmachen von anderen Menschenbildern in fremden Kulturen schlägt er vor. Ohne tiefgreifende Erkenntnisse dürfte es aber sehr schwer sein, auf dieser Ebene Lernen zu können und Werthaltungen zu verändern. So lernen wir zum Beispiel meist auch nur unter Schmerzen loszulassen (Mayrhofer, 2010). Die Erfahrung des Scheiterns könnte daher als möglicher Auslöser dienen und wird von Rohrhirsch (2009) als wesentliche Bedingung für Meisterschaft in der Führung genannt.

Unterstützt werden könnte der Lernprozess durch Lernen am Modell, welches gemäss Fischer et al. (2013) in allen Lebensphasen eines Menschen ein zentrales Lernprinzip darstellt. Andere Führungskräfte oder auch Personen aus dem privaten Umfeld könnten also als Vorbilder dienen, um die Werteorientierung weiterzubilden. Ein Lernprozess auf dem Weg zu werteorientierter Führung dürfte auf jeden Fall viel Zeit in Anspruch nehmen. Da die Arbeit an der eigenen Haltung ein wesentlicher Bestandteil darstellen wird, besteht auch die Möglichkeit, dass ein solcher Prozess gar nie einen eigentlichen Abschluss findet. So nennt Jansen Kraemer (2011) die Ausbildung einer werteorientierten Führungspraxis denn auch eine lebenslange Disziplin, welche immer wieder herausfordernd sein wird.

2.6. Fazit: Was zeigt uns der theoretische Rahmen?

Im theoretischen Rahmen wurde aufgezeigt, was mit Führung gemeint ist und wie diese traditionell erlernt wird. Die aufgrund des aktuell stattfindenden Umbruchs veränderten Herausforderungen im Arbeitsleben verlangen jedoch nach einer anderen Art der Führung. Hierzu wurde ein Überblick geboten, welche Konzepte aktuell in der Führungsforschung diskutiert werden. Das Prinzip der werteorientierten Führung wurde sodann in den Fokus gerückt und umfassender dargestellt. Hier wurde deutlich, dass dieses Andersmachen von Führung auf einer anderen Haltung basiert und daher ein Umlernen des individuellen Führungsverständnisses in Richtung Werteorientierung nicht an intensiver Selbstreflexion und Selbstführung vorbeikommt. Erste Ansätze aus der Forschung, wie das Lernen von werteorientierter Führung gestaltet werden könnte, wurden zusammen mit der Frage, wie Menschen überhaupt lernen, vorgestellt.

Die Forschung und Literatur weist bezüglich der Lernbarkeit von traditioneller Führung und insbesondere von einer anderen, werteorientierten Führung aktuell jedoch noch Lücken auf. Wie das Lernen gelingen könnte, wird theoretisch diskutiert und es wird auf die Rolle von Reflexion und Selbstführung verwiesen. Es fehlen jedoch Beiträge, welche erfolgreiche Lerngeschichten untersuchen und aus der Praxis zeigen, wie sich die Lernbarkeit gestaltet. Auch die Frage, was denn mögliche Auslöser sein könnten, um erfolgreich in einen entsprechenden Lernprozess zu starten, wird aktuell in der Forschung noch vernachlässigt. Die vorliegende Arbeit möchte hierzu einen Beitrag liefern und das Verständnis von werteorientierter Führung anhand der Untersuchung der Lernbarkeit weiterentwickeln. Im folgenden Kapitel wird dargestellt, wie dabei methodisch vorgegangen wurde.

3. Methodisches Vorgehen

3.1. Forschungsphilosophie

Die vorliegende Masterarbeit folgte als qualitativem Forschungsansatz einem hermeneutischen Vorgehen. Das Ziel bestand darin, in der Exploration ein besseres Verständnis für den Forschungsgegenstand zu gewinnen, welches aber nie als abschliessendes Verständnis betrachtet werden kann. Denn Verständnis wird in einer konstruktivistischen Grundhaltung nicht als objektive Wirklichkeit betrachtet, sondern als Rekonstruktion der sozialen Wirklichkeit. Der subjektive Sinn der Akteure wird dabei als Produkt der individuellen Wahrnehmung und Interpretation des Forschenden rekonstruiert. Dem Leser soll ein tieferes Verständnis des Gegenstandes ermöglicht werden und dazu werden ihm die Interpretationen des Forschenden angeboten. Gemäss dem hermeneutischen Zirkel (vgl. Abbildung 2) besteht ein solcher Forschungsprozess aus mehreren Iterationen, in welchen das Verständnis stetig wächst, bis der Prozess irgendwann abgebrochen wird, wenn ein für die Beantwortung der vorliegenden Fragestellung ausreichendes Verständnis erarbeitet wurde.

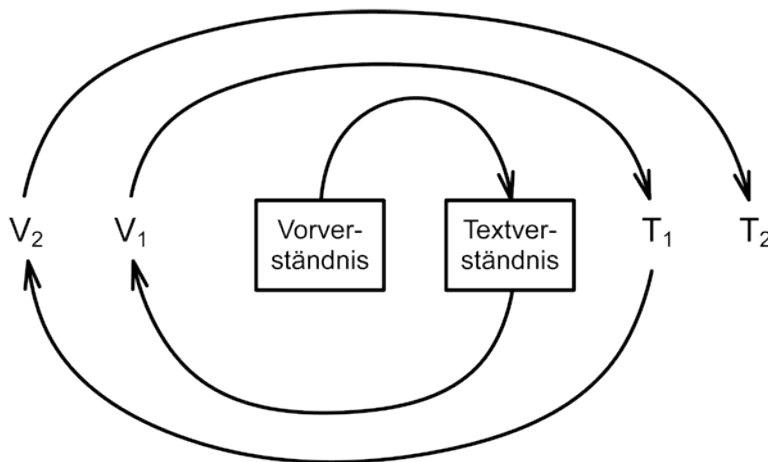


Abbildung 2: Der hermeneutische Zirkel (Stangl, 1998)

3.2. Auswahl und Begründung der verwendeten Verfahren

Bei allen Interviews standen Erzählungen als Zugang im Zentrum (narrative Interviewform, vgl. Flick, 2009), damit in der Exploration eine maximale Offenheit gewahrt werden konnte. Entsprechend der hermeneutischen Herangehensweise wurde die Auswertung in Anlehnung an die Grounded Theory durchgeführt, in welcher der Forschende gemäss Flick (2009) frei ist in der Bestimmung des Abbruchzeitpunktes der Kodiertätigkeit. Die Offenheit der Grounded Theory erlaubte, die angestrebte Skizzierung einer ersten Modellbildung aus den Daten zu generieren. Denn gemäss Flick (2009) liegt die Theoriebildung in allen möglichen Inhaltsbereichen im Anwendungsbereich des theoretischen Kodierens.

Für die Bearbeitung des vorliegenden Materials mit Methoden der Grounded Theory spricht ebenfalls, dass sich Interviewmaterial umso besser zum offenen Kodieren eignet, je offener die Gesprächsbeiträge formuliert sind (Berg & Milmeister, 2008). Die Grounded Theory passt zudem zur hermeneutischen Vorgehensweise, da sie nicht in erster Linie Lösungen von Problemen bietet, sondern vielmehr komplexere Konzepte liefert, die weitere Probleme und Fragen nach sich ziehen können. Der assoziativen Kreativität wird viel Platz eingeräumt, obwohl die Methode klar regelgeleitet und systematisch ist (Berg & Milmeister, 2008).

Da sich die geschilderten Lerngeschichten sehr individuell und unterschiedlich präsentierten, wurde entschieden, dass diese Individualität in der Ergebnisdarstellung und -auswertung angemessen repräsentiert werden sollte. Die im offenen Kodieren gewonnenen Codes und Kategorien wurden somit nicht wie in der Grounded Theory üblich, sofort integriert und in der Ergebnisdarstellung als Kategoriensystem dargestellt. Hinsichtlich der Beantwortung der Fragestellung sollte vielmehr der Kontext der Lernprozesse ausreichend berücksichtigt und gleichzeitig auch dem Leser ein tieferes Verständnis der Lerngeschichten ermöglicht werden. Die Möglichkeit sollte am Schluss bestehen, dass der Leser prüfen kann, ob er die selben interpretativen Schlüsse gezogen hätte. Daher wurden die Ergebnisse als sogenannte „Thick Descriptions“ der einzelnen Lerngeschichten aufbereitet. Der Begriff wurde von Geertz (1973) geprägt, der festhielt, dass anthropologisches Schreiben in Wirklichkeit nichts anderes als unsere eigenen Konstruktionen von jemand anderem seinen Konstruktionen sei. Diese Haltung passt in die konstruktivistische Grundhaltung der vorliegenden Arbeit. Ponterotto (2006) erklärt dazu, dass der Kontext, in welchem die Interpretationen konstruiert wurden, reich und „dick“ beschrieben werden muss. Eine Thick Description gibt also den Kontext einer Handlung wieder, beschreibt die Absichten und Bedeutungen aus Sicht der Akteure, verwendet Strategien und Motivationen für die Charakterisierung der Abschnitte und bietet dadurch einen Text an, der interpretiert werden kann. Dabei ist es aber nicht eine Detailfülle, welche den Text „dick“ macht, sondern vielmehr der interpretative Anteil der Beschreibung (Ponterotto, 2006). Ohne Thick Description ist in diesem Sinne keine „Thick Interpretation“ möglich, welche schlussendlich mit den Interpretationen des Forschers im Diskussionsteil zu „Thick Meaning“ führen kann.

3.3. Kritische Betrachtung der verwendeten Verfahren

Um die angestrebte Offenheit in der Datenerhebung wahren zu können, gab es praktisch keine Alternative zum Narrativen Interview. Denn gemäss Lamnek (2010) bieten nur das Rezeptive Interview oder das Eroepische Gespräch eine ähnliche Offenheit und Flexibilität wie das Narrative Interview. Im Rezeptiven Interview tritt der Forschende aber nur als Zuhörer auf und die Befragten entscheiden selber, worüber sie sprechen möchten. Auch im Eroepischen Gespräch werden keine Fragen im Vorhinein festgelegt, sondern diese ergeben sich erst aus der Situation (Halbmayer & Salat, 2011). Dadurch wird klar, dass diese beiden Interviewformen nicht wirkliche Alternativen zur Untersuchung der Lernbarkeit von werteorientierter Führung dargestellt haben und das Narrative Interview als Methode zur Datenerhebung gewählt wurde.

Ursprünglich war geplant, die Lernbarkeit von werteorientierter Führung ebenfalls anhand von Telefoninterviews mit Personen aus dem privaten und beruflichen Umfeld der interviewten Führungspersonen zu untersuchen. Es hat sich jedoch herausgestellt, dass diese Telefoninterviews keinen

wesentlichen Mehrwert hinsichtlich der Beantwortung der Fragestellung generieren konnten und daher wurde diese Erhebungsmethode nach insgesamt fünf Telefoninterviews wieder abgebrochen. Im Bericht werden die Telefoninterviews daher nicht weiter thematisiert.

Zu den gewählten Methoden für die Datenanalyse beschreibt Flick (2009), dass bei einer solchen Vorgehensweise der qualitativen Forschung die Grenzen zwischen wissenschaftlicher Methode und Kunstlehre mitunter fließend sind. Entsprechend können somit auch gewisse künstlerische Freiheiten eingerechnet werden. Für den Forschenden ist es gerade daher aber eminent wichtig, sich nicht in diesen Freiheiten zu verlieren, sondern dem hohen Anspruch der Wissenschaft gerecht zu werden. Dass die vorliegende Masterarbeit von einer Person alleine bearbeitet wurde, hat dabei eine besondere Herausforderung dargestellt. Insbesondere das Gütekriterium der Objektivität dürfte darunter leiden, dass Datenerhebung, Auswertung und Interpretation von ein und derselben Person gemacht wurden. Durch eine saubere und strukturierte Vorgehensweise sollte dieser Umstand aber zumindest teilweise kompensiert werden. Dabei war die Arbeit mit Memos ein wichtiger Bestandteil, welche es dem Autor erlaubt hat, Gedanken und Fragen durch das Notieren loszulassen, um sie später wieder aufzugreifen und auf diese Weise in eine Art Dialog mit sich selber zu treten. Auch durch bewusste Variation der Distanz zum Datenmaterial wurde die Reflexivität gepflegt, was auch Berg und Milmeister (2008) hinsichtlich der qualitativen Forschungstätigkeit als wichtig erachten. Die fehlende Teamarbeit wurde zumindest teilweise aufgewogen, indem der Praxispartner in zwei Sessions als Sparring-Partner zur Besprechung des Datenmaterials zur Verfügung stand.

Bei der Ergebnisdarstellung brachte die Verwendung der Methode der Thick Description die Verlockung mit sich, hier bereits allzu interpretativ zu werden, was in der Methode ja auch explizit vorgesehen ist. Dem wurde begegnet, indem die Codes nahe am Text formuliert wurden und für die Lerngeschichten bewusst eine beschreibende Sprache gewählt wurde. Weiter wurde bewusst darauf geachtet, dass sich die interpretativen Anteile lediglich auf die jeweilige Lerngeschichte beschränken. Erst in der Integration der Leitsätze und in der Modellierung wurde die Interpretation über alle Lerngeschichten hinweg geführt. Die Darstellung der Ergebnisse als verdichtete Lerngeschichten brachte weiter den Nachteil mit sich, dass die Anonymität der Interviewpersonen unter Umständen nicht mehr geschützt ist. Dieser Problematik wurde insofern Rechnung getragen, als dass die Texte an die Interviewpersonen retourniert wurden mit der Aufforderung, diese zu verifizieren und die Genehmigung für die Veröffentlichung zu erteilen.

Weiter könnte die Kritik aufkommen, dass die Darstellung der Lerngeschichten als Thick Descriptions schlussendlich eine Abkürzung des qualitativen Prozesses darstellt. Aus einer neutralen Perspektive könnte dies durchaus gerechtfertigt erscheinen, jedoch wurde bei der vorliegenden Arbeit das Erarbeiten eines Verständnisses im hermeneutischen Sinne ins Zentrum gerückt. Für diese Vorgehensweise erschien die getrennte Wiedergabe der Lerngeschichte schlichtweg vielversprechender. Denn in einem qualitativen resp. Grounded-Theory Standardprozess hätte die Gefahr bestanden, dass Codes und Kategorien allzu semantisch organisiert werden und dabei wichtige Kontextinfos verloren gehen, welche für das Verständnis der inneren Handlungsmodelle der Interviewpersonen zentral sein könnten. Aus Sicht der gewählten Forschungsphilosophie stellen sowohl die Grounded Theory als auch die Thick Description somit ideale Methoden dar, um die vorliegende Fragestellung zu bearbeiten.

3.4. Stichprobe

Neun Personen wurden interviewt, welche das Kriterium erfüllt haben, ihre Führungsarbeit bewusst anders zu machen als der Mainstream und sogenannten werteorientiert zu führen. Ausschlaggebend für die Beurteilung waren persönliche Empfehlungen sowie telefonische Vorgespräche. Dabei wurde geprüft, welche Werte diese Personen in ihrer Führungsarbeit im Sinne der werteorientierten Führung leben (z.B. Vertrauen, Respekt, Authentizität, Menschlichkeit; vgl. Abschnitt 2.4). Ob sie sich aktuell noch in einem Lernprozess in Richtung werteorientierter Führung befanden oder diesen für sich bereits als abgeschlossen betrachteten, war dabei sekundär. Insgesamt wurden 14 mögliche Interviewpersonen aus dem Netzwerk des Praxispartners schriftlich angefragt, ob sie Interesse hätten, die vorliegende Forschungsarbeit zu unterstützen. Neun Personen haben sich darauf gemeldet und zusätzlich wurden noch zwei weitere Personen über persönliche Kontakte des Autors akquiriert. Nach weiteren Vorgesprächen zur Prüfung der Werteorientierung wurden zwei Personen wieder ausgeschlossen und insgesamt neun Interviews geführt.

Aufgrund der gewählten Methode für die Ergebnisdarstellung (Thick Description) wurden schlussendlich sieben Lerngeschichten in den Bericht aufgenommen. Da es den Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt hätte, alle neun Interviews als Lerngeschichten darzustellen, mussten aus methodischen Gründen zwei Interviews ausgeschlossen werden. Somit stellten sieben Personen die finale Stichprobe dar, alle standen freiwillig und ohne Entschädigung als Interviewpartner zur Verfügung. Die Personen waren allesamt männlich, zwischen 40 und 65 Jahre alt und entweder Firmeninhaber oder in der Regionen- resp. Geschäftsleitung der jeweiligen Firma tätig. Die Firmen stammten aus den Branchen Nahrungsmittel, Maschinenindustrie, Versicherung, Automobil, Energie-Verbrauchsmessung sowie Bauausrüstung und variierten in der Grösse von Familienunternehmen mit 10-20 Mitarbeitenden bis zu KMUs mit 50-200 Mitarbeitenden oder Unternehmen mit 500-700 Mitarbeitenden.

Die Stichprobe wurde nicht nach dem Zufallsprinzip zusammengestellt und stellt in dem Sinne keine repräsentative Stichprobe dar. Bei qualitativer Forschung mit dem Ziel einer Theoriegenerierung orientiert sich die Auswahl geeigneter Personen aber auch nicht an den üblichen Kriterien. Gemäss Flick (2009) werden vielmehr Personen in die Untersuchung einbezogen, bei denen für die zu entwickelnde Theorie ein möglicher Gehalt an neuem erwartet wird. Dies trifft für die vorliegende Stichprobe zu, indem die Lernbarkeit der Werteorientierung mit dem Ziel einer Modellbildung untersucht werden sollte.

3.5. Ablauf der Datenerhebung

Die Interviews wurden als narrative Interviews durchgeführt. Da nicht der gesamte Biographieverlauf der Personen von Interesse war, sondern auf die Lerngeschichte des werteorientierten Führungsansatzes fokussiert werden sollte, wurde auch mit Bestandteilen von episodischen Interviews gearbeitet und so die bedeutsamen Erfahrungen im Kontext der Fragestellung ergründet. Episodische Interviews sind gemäss Flick (2009) dazu geeignet, Wandel, Routinen und Situationen im Alltag zu ergründen und ermöglichen eine systematische Verbindung von Erzählung und Argumentation mittels gezielter Erzählaufforderungen. In den geführten Interviews wurden episodische Fragen vor allem dazu eingesetzt, um nach dem narrativen Start die Datenlage mit Nachfragen zu gezielten Episoden und Situationen weiter zu schärfen. Die

Datenerhebung fand bei den Interviewpersonen vor Ort entweder in einem Sitzungszimmer oder am Besprechungstisch im Einzelbüro der jeweiligen Person in ruhiger und ungestörter Atmosphäre statt. Pro Interview waren jeweils zwei Stunden Zeit reserviert.

Der Interviewleitfaden war so aufgebaut, dass zuerst der Rahmen abgesteckt und die wesentlichen Informationen zum Hintergrund des Gesprächs vermittelt wurden. Die ethischen Aspekte (Freiwilligkeit, Anonymität, Einwilligung zur Aufnahme) wurden ebenfalls bei jedem Interview zu Beginn besprochen. Nach einer kurzen Aufwärmfrage zur Praxis der sogenannten anderen Führung der Interviewperson, wurde folgende Erzählaufforderung im narrativen Sinne eingebracht:

„Wenn Sie an die Art und Weise denken, wie Sie heute führen - wie hat denn das bei Ihnen eigentlich angefangen? Erzählen Sie doch bitte alles, was sich nach und nach so zugetragen hat. Sie können sich dabei ruhig Zeit nehmen, denn für mich ist alles interessant, was Ihnen wichtig ist.“

Diese Erzählaufforderung hat sich gut bewährt und lange Abschnitte der Narration ausgelöst. Nach der Öffnung weiterer Erzählepisoden folgten interne Nachfragen, welche sich an den sechs narrativen Nachfragetypen von Rosenthal (vgl. Loch & Rosenthal, 2002) orientiert haben. Die externen Nachfragen gegen Ende des Interviews zielten schliesslich darauf ab, mit Fragen wie zum Beispiel „Wie könnte man einen solchen Führungsansatz, wie Sie ihn verfolgen, an andere Personen weitergeben?“ die persönlichen Meinungen der Interviewpartner zum Thema Lernbarkeit abzuholen. Dieser letzte Teil war somit nicht mehr rein narrativ, sondern zielte auf das Expertenwissen der Interviewpartner in ihrer Rolle als Führungspersonen ab. Der gesamte Interview-Leitfaden ist in Anhang A dargestellt.

3.6. Ablauf der Datenanalyse

Alle Interviews wurden digital aufgezeichnet (Audio) und mit der Software f5 transkribiert. Die Transkription erfolgte Wort für Wort, mit Übersetzung von Mundart in Schriftsprache. Die Transkripte wurden ausgedruckt und in einer ersten Phase nur in Papierform bearbeitet. Dies geschah bewusst auf diese Art und nicht am Computer, damit der Text besser „gespürt“ werden konnte. Zum Beispiel war es möglich, das Vorkommen von Themen an verschiedenen Stellen im Text zu vergleichen und nebeneinanderzulegen, was am Computerbildschirm aus praktischen Gründen nur eingeschränkt möglich gewesen wäre. In einem ersten Schritt wurden Textstellen markiert, welche für die Beantwortung der Fragestellung relevante Informationen enthielten. Im nächsten Schritt wurden diese Textstellen offen kodiert, indem einzelne Wörter markiert und am Seitenrand dazu Codes notiert wurden. Diese Codes wurden bewusst nah am Text gehalten und auf einem leeren Blatt Papier zu Themen und Kategorien zusammengetragen. Auch hier war es eine bewusste Entscheidung, diesen Schritt „in Handarbeit“, zu tun. Die Erwartung ging dahin, dass dadurch andere assoziative Verbindungen angestellt werden konnten, als wenn dieser Schritt in Bildschirmarbeit erfolgt und in gewissem Sinne durch die Funktionsweise der Software vorgegeben worden wäre.

Die Ergebnisse des offenen Kodierens wurden dann in den Computer übertragen (vgl. Anhang B) und für die Ergebnisdarstellung jede Lerngeschichte als Thick Description aufbereitet. Das bedeutet, die Themen und Kategorien wurden in den Worten des Autors als Fliesstext wiedergegeben. Dabei wurde darauf

geachtet, mithilfe von langen Zitaten und Abschnitten aus den Interviews die Erfahrung für den Leser möglichst konkret zu gestalten (vgl. Writing Studio, 2012). Für die Lerngeschichten wurden zudem nicht nur die individuellen Perspektiven der Interviewpersonen berücksichtigt, sondern vielmehr versucht, die im Interview erzählte Geschichte wiederzugeben, welche zuweilen auch viele Kontextaspekte umfasste. Nachdem die Lerngeschichten den Interviewpersonen zur Verifikation und Einwilligung per E-Mail zugestellt wurden, konnten vereinzelt noch Anpassungen vorgenommen werden. In den meisten Fällen geschah dies, um Rückschlüsse auf die Personen vermeiden und die Anonymität der Interviewpersonen besser schützen zu können.

Aus den Lerngeschichten wurden dann die inneren Handlungsmodelle der Führungspersonen skizziert. Dieser Schritt kann in Ablehnung an das axiale Kodieren aus der Grounded Theory betrachtet werden (vgl. Flick, 2009). Mithilfe von W-Fragen rund um die zentralen Fragen, was in den Geschichten eigentlich genau passiert und wo die Antreiber liegen, wurden für die Darstellung der inneren Handlungsmodelle die zentralen Phänomene der Lerngeschichten herausgearbeitet. In einem weiteren Schritt wurden dann sämtliche inneren Handlungsmodelle in einem erneuten Kodierprozess integriert und anhand der Formulierung von Leitsätzen in der Form von Ich-Botschaften die Distanz zu den Daten noch einmal variiert (vgl. Anhang C).

Ein weiterer Analysestrang bestand darin, die formulierten Lerngeschichten mit dem Praxispartner zu besprechen. In zwei Sessions wurde gemeinsam über das Material gesprochen und versucht, aus den Lerngeschichten erste Konzepte zu generieren. Da Teamarbeit zum Grounded-Theory-Grundbestand gehört (Berg & Milmeister, 2008), war dieser Schritt wichtig, um der Subjektivität im Forschungsprozess eine gewisse soziale Organisation zu geben. Aufgrund der Notizen aus dieser Besprechung der Lerngeschichten (vgl. Anhang D) wurde zusammen mit den fortwährend geschriebenen Memos (vgl. Anhang E) ein Vergleich der Lerngeschichten erstellt. Auch hier wurde im Sinne einer Thick Description versucht, die Kontexte der verschiedenen Lerngeschichten zu berücksichtigen, weshalb kleine interpretative Anteile in Kauf genommen werden mussten. Dieser Schritt ist als weitere Variation der Distanz zu den Daten zu verstehen und führte über einen erneuten Kodierprozess zu wesentlichen Elementen der Lernbarkeit.

Die jeweils gegen Ende der Interviews erhobenen Expertenmeinungen wurden isoliert von den anderen Analyseprozessen in den Computer übertragen und gegliedert. Für diese Daten bestand die Absicht nicht mehr, interpretativ auszuwerten. Sie wurden selektiv als Expertenmeinungen kodiert, um im Bericht für die Interpretation der Lerngeschichten einen Vergleichsrahmen zu bieten. Diese Vorgehensweise folgte Flick (2009), der beschrieb, dass sich die Auswertung von Experteninterviews vor allem auf die Analyse und den Vergleich der Inhalte des Expertenwissens konzentriert. Die Expertenaussagen konnten in den Kategorien (1) „Mögliche Lerninhalte“, (2) „Lernformate und Lernsituationen“, (3) „Arbeit an sich selber: Selbstreflexion“ und (4) „Wie könnte eine Organisation vorgehen“ zusammengefasst werden (vgl. Anhang F). Die Aussagen zum Lernen auf der organisationalen Ebene (Kategorie 4) wurden für die weitere Datenanalyse nicht verwendet, da die Fragestellung sich nur auf individuelles Lernen konzentriert (vgl. Abschnitt 1.1).

Auf diese Art und Weise wurden aus den Transkripten schlussendlich drei verschiedene Arten von Daten generiert: (1) Leitsätze von wertorientierten Führungskräften, (2) wesentliche Elemente der Lernbarkeit

sowie (3) Expertenmeinungen zur Lernbarkeit (vgl. Abbildung 3). Diese drei Datenarten wurden integriert und damit ein letzter Kodierprozess vorgenommen, um ein erstes Modell der Lernbarkeit von werteorientierter Führung zu skizzieren. Die dabei entstandenen Oberkategorien wurden in einem letzten Schritt noch mit Verweisen aus dem theoretischen Rahmen gestärkt und stellten schliesslich die Grundprinzipien des Modells dar (vgl. Anhang G).

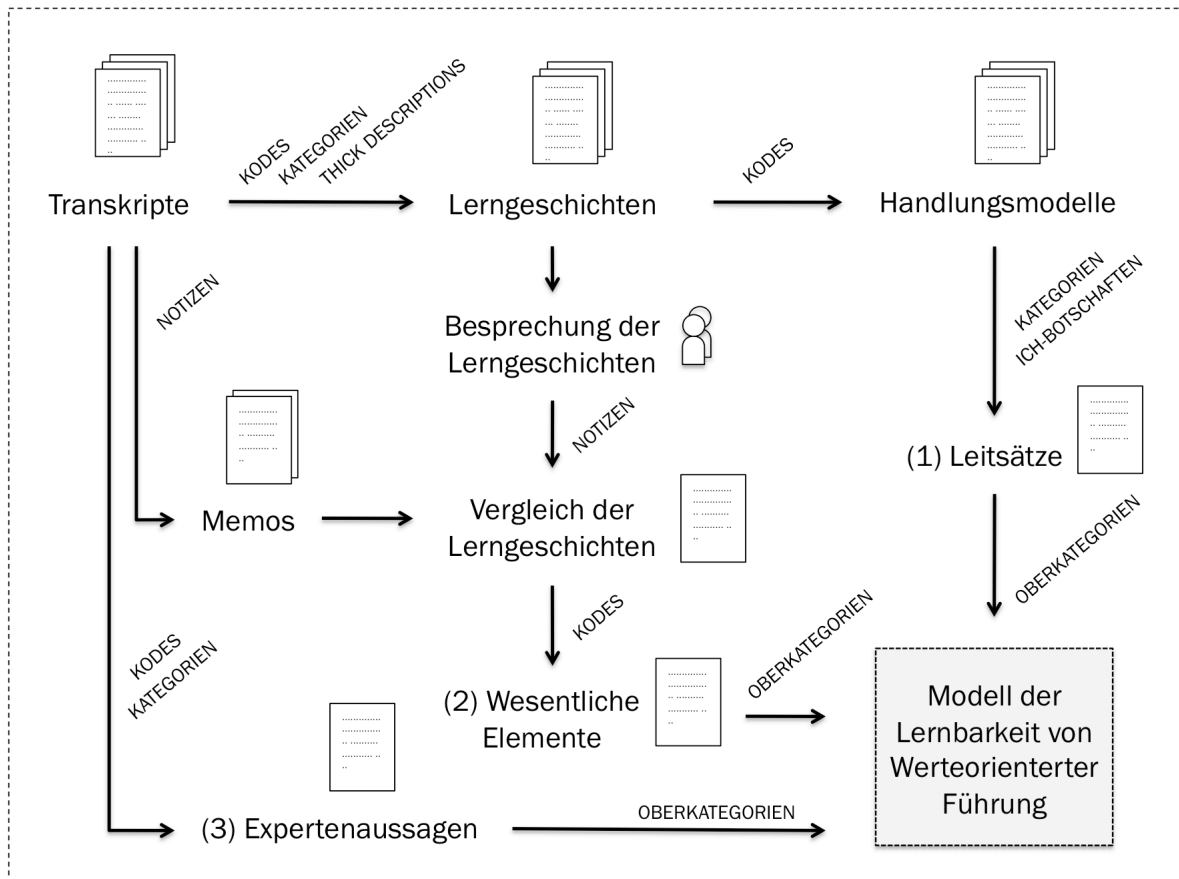


Abbildung 3: Ablauf der Datenanalyse bis zur Modellbildung

Es ist dem Autor ein Anliegen, an dieser Stelle noch einmal zu betonen, dass die Ergebnisdarstellung mit den Lerngeschichten, den Leitsätzen, den wesentlichen Elementen der Lernbarkeit und den Expertenmeinungen sowie die Modellierung der Lernbarkeit im Sinne der Forschungsphilosophie keine objektive Wirklichkeit darstellen. Sie können gelesen werden als vorläufiges Abbild der rekonstruierten Wirklichkeit und verstehen sich in diesem Sinne als Angebot an die Leser.

4. Ergebnisse

Die Ergebnisse aus den Interviews werden nun im Folgenden zuerst einzeln als Lerngeschichten (in der Form von Thick Descriptions) und daraus abgeleiteten inneren Handlungsmodellen dargestellt. Die inneren Handlungsmodelle beschreiben dabei zentrale Themen und Antreiber der jeweiligen Lerngeschichte. Aus den inneren Handlungsmodellen wurden Leitsätze für wertorientierte Führungskräfte abgeleitet (Abschnitt 4.2). Weiter werden wesentliche Elementen der Lernbarkeit aus einem Vergleich der Lerngeschichten dargestellt (Abschnitt 4.3). Der Unterschied zwischen den Leitsätzen und den wesentlichen Elementen besteht dabei hauptsächlich in der Variation der Distanz zu den Daten (vgl. Abschnitt 3.6). Die Expertenaussagen zur Lernbarkeit schliessen die Ergebnisdarstellung ab (Abschnitt 4.4).

4.1. Die Lerngeschichten und inneren Handlungsmodelle

4.1.1. Person A

Beschreibung der Lerngeschichte

Der Interviewpartner bezeichnet sich als freiheitsliebender Mensch, war in jungen Jahren viel im Ausland unterwegs, hat Sprachen gelernt und verschiedene Jobs ausgeführt. Als sein Bruder den Familienbetrieb zu Hause nicht übernehmen wollte, hat er ohne viel zu überlegen mit Mitte zwanzig den Betrieb übernommen. Er hat sich dabei gar nie Gedanken gemacht, wie er denn jetzt führen könnte und hat die Dinge eher so aus dem Bauch heraus gemacht. Zirka zehn Jahre lang war er damit erfolgreich, bis dann mehrere Umstände zusammen gekommen sind und er sich in einer beruflichen und privaten Krise wiederfand. In dieser Zeit hatte er beruflich mit einem Gerichtsfall zu kämpfen, sehr viele Mitarbeitende haben die Firma verlassen und privat musste er die Trennung von seiner Frau verarbeiten. Nachdem er zehn Jahre lange mit sehr viel Energie gearbeitet hat, musste er an diesem Punkt feststellen, dass er keine Energie und auch keine Freude mehr hat, um weiterzumachen. Als Firmeninhaber konnte er aber nicht einfach den Job wechseln, sondern war gezwungen, irgendetwas anders zu machen. Er hat also erstmals begonnen, sich Gedanken darüber zu machen, wie er denn eigentlich führt. Dazu kam auch die Einsicht, dass er es nicht mehr alleine schaffen kann.

„Ich glaube das ist so alles zusammen miteinander gekommen, wo ich gemerkt habe, ich kann das alleine eigentlich gar nicht alles stemmen und wie führe ich eigentlich. Ich habe da noch nicht studiert, wie führe ich eigentlich, sondern ich habe nur gemerkt, es geht so irgendwie nicht.“

Unterstützung fand er dann bei einem befreundeten Unternehmer, welcher in einem Teilzeitpensum in der Firma eingestiegen ist und ihm verschiedene Arbeiten abgenommen hat. Dies hat ihm erstmals etwas Luft gegeben und er hatte die Möglichkeit, die Dinge auch einmal von aussen zu betrachten. Er konnte von seinem befreundeten Unternehmer einiges abschauen und hat in der Zusammenarbeit mit ihm viel gelernt. Er beschreibt, dass er diese Person sehr schätzt und dass diese Zusammenarbeit ein Startschuss war, der auch eine persönliche Auseinandersetzung angestossen hat.

„Also ich sage jetzt einmal, der befreundete Unternehmer, der hat so wie einen Startschuss gegeben, oder. Nachher war auch noch, ich habe mich, das ist jetzt für mich einfach meine persönliche Auseinandersetzung...“

Er hat dann ein Persönlichkeitstraining besucht und zwischendurch auch immer wieder mit einem Coach gearbeitet. Dies hat ihm ein neues Bewusstsein über sich selber ermöglicht und er fühlte sich danach in schwierigeren Situationen nicht mehr so ausgeliefert. Er sagt von sich selber, er sei keine natürliche Führungsperson und hätte lange auch Mühe gehabt, seine Macht im Unternehmen zu akzeptieren. Durch die Verantwortung fühlte er sich immer schon ein wenig eingeschränkt und hat nun damit begonnen, Verantwortung und Entscheidungen in der Firma breiter zu verteilen.

„Also ich bin eher so sehr ein freiheitsliebender Mensch und das hat mich eigentlich, obwohl ich ja da alle Freiheiten habe, hat mich das eben dennoch eingeschränkt. Also man hat zwar die ganze Macht und Führung, aber wenn man ein wenig Verantwortung übernimmt, dann schränkt es einen eben trotzdem ein. Also man kann nicht einfach machen. Und ich glaube, das ist das, was mich dann ein wenig dazu gebracht hat, dass ich immer irgendwie gefunden habe, es müsse doch ein wenig anders laufen.“

Mit dem Ansporn, dass es auch funktionieren soll ohne ihn, plant er nun eine einjährige Auszeit, während der die Mitarbeitenden die Firma gemeinsam leiten sollen. Hier dient unter anderem auch wieder der befreundete Unternehmer als Vorbild, welcher selber ebenfalls einmal eine Auszeit genommen hat. Er orientiert sich auch sonst an Vorbildern resp. an Modellen von anderen Firmen und erwähnt mehrmals Bücher, welche ihn beeinflusst haben.

„Also wir sind jetzt gerade daran, an dem erkenne ich es oder ich sage ich erkenne es an dem, dass mich das interessiert hat, was RWD Schlatter macht. Ich war einmal dort vor zwei Jahren und ich habe die Sachen gelesen von dem Brasilianer, von dem haben sie vielleicht auch schon gehört, Semler.“

Er sieht sich selber klar als Inhaber, welcher ein Erbe angetreten hat und auch wieder etwas weitergeben muss. Geld verdienen sei für ihn nie eine Hauptmotivation gewesen und das Thema Geld hätte ihn auch in der Firma eigentlich nie interessiert. Lange habe er jedoch Mühe gehabt zu sehen, wo denn sein Erfolg als Unternehmer ist. Heute weiss er, dass sein eigentlicher Haupterfolg ist, dass die Firma in einer Branche, welche stark unter Druck ist, überhaupt noch existiert und als renommierter Betrieb gilt.

„Ich bin nicht einer, ehm, ich will nicht um jeden Preis irgendeine Firma führen oder um jeden Preis Geld verdienen, das will ich nicht.“

Er erzählt, dass er nie eine Management-Ausbildung gemacht und seine Erfahrungen nicht über den schulischen Weg gesammelt hat. In seinem Entwicklungsprozess spielen andere Personen eine wichtige Rolle und er beschreibt, wie er verschiedene Personen als Coach annimmt. Sachen erzählen können und sich nicht alleine fühlen, ist ihm dabei wichtig.

„Jetzt ist so ein Prozess, dass ich mir wieder einen Coach nehme, ihn jetzt noch so ein wenig als Coach nehme, aber ich kann auch sagen, mit dem befreundeten Unternehmer, das ist auch eine Art ein Coach, ich nehme heute sogar meine Mitarbeiter teilweise als Coach, also meine Stellvertreterin frage ich auch ganz viele Sachen.“

Dazu hat er auch ein für ihn prägendes Beispiel geschildert, als er einmal lange ein Problem mit sich alleine herumgetragen hat. Schliesslich habe ihm hier seine Stellvertreterin gesagt, er solle doch einfach vor allen Mitarbeitenden sagen, was ihn bedrücke. Dies hat er getan und empfand es als wirkliche Befreiung.

„Und dann habe ich, weiss nicht mehr genau, ich habe es dann einfach gemacht und gemerkt, dass das eine Befreiung ist und dass die Leute sehr wohl mit solchen Sachen umgehen können.“

Persönliche Beziehungen tauchen in den Erzählungen seiner Lerngeschichte immer wieder auf und er betont, dass er auch mit Personen zusammenarbeiten können will, mit denen er befreundet ist oder die er mag. Er ist auch der Überzeugung, dass die Leute eigentlich etwas Gutes tun wollen und ist geprägt von diesem Menschenbild.

„Also das ist, da muss man einmal beibringen, das ist eine Glaubensfrage, oder. Die meisten Leute wollen eigentlich etwas gutes tun.“

Skizze des inneren Handlungsmodells

- Bewusst Inhaber sein und nicht Manager
- Geld verdienen steht nicht im Zentrum
- Ein Erbe antreten und auch wieder etwas weitergeben
- Freiheitsliebe: Freiheit geben und Freiheit ausleben (Auszeit nehmen, Verantwortung verteilen)
- Keine Lust, alleine zu entscheiden
- Persönliche Beziehungen im Zentrum, geprägt von Wertschätzung und Vertrauen
- Menschenbild: Leute wollen eigentlich etwas Gutes tun
- Inspiration finden bei anderen, auch in der Lektüre
- Veränderungsbereitschaft und tiefer gehende Auseinandersetzung ausgelöst durch persönliche Krise
- Notwendigkeit aufgrund Krise Dinge in der Firma anders zu machen
- Neue Erkenntnisse gewonnen durch Reflexion von persönlichen Erfahrungen und Experimenten
- Lernen findet häufig in sozialer Interaktion statt (Coaching, Feedback)
- Befreundeter Unternehmer als Intermediär
- Keine Management-Ausbildung gemacht, Erfahrungen ausserschulisch gesammelt

4.1.2. Person B

Beschreibung der Lerngeschichte

Aufgewachsen als Einzelkind mit viel Freiraum, hat der Interviewpartner schon in Jugendjahren begonnen, Führungsrollen zu übernehmen. In der Jugendarbeit hat er festgestellt, dass er mit Befehlen nicht weiterkommt, sondern die Jugendlichen für etwas begeistern können muss.

„Also auch als, wo war das, als Dreizehnjähriger, bin ich der evangelischen Jugendarbeit tätig gewesen, habe Jugendgruppen geleitet, ohne jegliche Vorerfahrung, das waren dann immer so 15, 16 Jugendliche im Alter

von 8 bis 10 Jahren und da habe ich irgendwo gelernt, erreicht man mit Befehlen gar nichts. Sondern die muss man für etwas begeistern, für eine Idee ehm, denen muss man Vorstellungen geben, eine Vision geben...“

Er beschreibt, wie er aufgrund dessen, dass er immer vieles noch nebenbei gemacht hat, in der Schule eher schlecht war und daher auch ein Jahr wiederholen musste. Sehr früh hat er aber bereits begonnen, selber Geld zu verdienen (bereits als neunjähriger hat er auf dem Bauernhof gearbeitet) und hat sich so dann auch sein Studium selber finanziert. In der Rolle eines Assistenten hat er dann schon bald Hochschulprojekte betreut und hat in dieser Rolle erneut eine etwas andere Art der Führung ausprobiert, als er die Professoren möglichst so zu führen versuchte, dass diese die Führung selber gar nicht bemerken.

„...ehm, die Professoren kamen da nicht irgendwie so zack, sondern die muss man, die müssen zwar auch geführt werden, aber möglichst so, dass sie das nicht so massiv merken. Und da sind so die ersten Erfahrungen rausgekommen.“

Während des Studiums hat er dann ein Semester ausgesetzt, um seine krebskranke Mutter im Sterben zu begleiten. Hier hat er sehr intensive Erfahrungen gemacht und erstmals für sich festgestellt, dass es noch mehr gibt, als das rein Rationale. Er beschreibt diesen Moment als prägend und hat diese Themen später dann auch weiterentwickelt.

„Und da sind interessante Sachen passiert, also, das fand ich dann doch prägend. Das ist jetzt sehr esoterisch, aber ehm, ich war mit der Mutter alleine, als sie gestorben ist, im Nebenraum war mein Vater und ihre Schwester, und es hat keine Minute, nachdem sie ihren letzten Atemzug getan hat, hat's gedauert, da kamen die beiden rein und sagen, wir sind vom selben Traum wach geworden. Mutter sucht ihr Hochzeitskleid. Und ich meinte, da ist natürlich, mmh, das sind Sachen, da kriegt man dann plötzlich vorgezeigt, es gibt eigentlich noch ein bisschen mehr, als das rein Rationale. Das ist dann, das ist dann eben auch einer der Faktoren, die habe ich dann weiterentwickelt.“

Nach dem Studium hat er häufig in tragenden Rollen als „Troubleshooter“ gearbeitet und zirka alle 5-6 Jahre den Job gewechselt, meist dann, wenn ihm die Routineanteile zu gross wurden. Er sagt, er sei schon immer eher konzeptionell unterwegs gewesen und gebe Routinearbeiten lieber an Personen weiter, welche diese besser beherrschen. Er beschreibt, wie er in seiner Führungstätigkeit aus einer inneren Haltung heraus agiert, welche auf einer Vertrauensperspektive basiert. Als prägend beschreibt er auch mehrmals die Begegnungen und/oder Zusammenarbeit mit inspirierenden Persönlichkeiten. Zum Beispiel mit einem Vorgesetzten, welcher ihn hat machen lassen und nie das bestreben hatte, sich etwas fremdes selber auf die Fahne zu schreiben – was im Wissenschaftsbetrieb leider relativ häufig sei. Er erzählt, wie er immer häufiger festgestellt hat, dass das Finanzielle ein Ergebnis von etwas ist und nicht das Ziel. Authentisch sein ist ihm dabei wichtig und das bedeutet für ihn, dass man auch einmal Klartext sprechen muss. Hierzu schildert er eine Situation, in welcher er sich in einer Sitzung bewusst exponiert hat und damit gute Erfahrungen machte.

„...also ein Vorstand, der Gewerkschaftler war, wollte mich da irgendwie aufs Kreuz legen und dann habe ich irgendwann mal Klartext gesprochen. Habe mich also geoutet, habe mich, ehm, ja, verletzbar gemacht, habe gesagt, also ich würde seine Strategie erkennen und ich würde im Traum nicht daran denken, darauf einzugehen. Grosses Staunen, ehm, allseits, aber von dem Moment an, ehm, interessanterweise auch mit

demjenigen, der mich da aufs Kreuz legen wollte, in der Abschlusspräsentation, ist es eigentlich bestens gelaufen, habe da zum Teil heute noch Kontakte.“

Sich zu outen und sich verletzlich zu machen gehört für ihn also dazu und er beschreibt, wie auch loslassen können für ihn ein wichtiger Faktor sei. Die Learnings nehme er mit und die Misserfolge könne er loslassen. Er hat schliesslich ein paar Male die Erfahrung machen müssen, dass er etwas aufgebaut hat und andere (z.B. Verwaltungsräte) dies dann wieder zerstört haben. Er kam dadurch mit ca. 50 Jahren an einen Punkt, wo er schliesslich den Bettel hingeschmissen hat und dieses Spiel nicht mehr mitmachen wollte.

„Und dann habe ich irgendwo so gesagt so, ehm, jetzt halte ich es nicht mehr aus, jetzt habe ich vier Mal oder drei Mal dasselbe gehabt, du baust was auf, das läuft prima, das läuft super und dann kommt irgendeiner im Verwaltungsrat oder im Vorstand und sagt, das müssen wir anders machen, das hältst du nicht länger aus.“

Ab da hat er vermehrt für Hochschulen gearbeitet und Aufträge über eine eigens gegründete Beratungs-GmbH abgerechnet. Zudem hat er mit dem Pensionskassengeld eine Maschinenbaufirma erworben und nach erfolgreicher Entwicklung zehn Jahre später an einen Nachfolger übergeben. In einem Seminar, welches in einem Jesuitenkloster in Bad Schönbrunn abgehalten wurde, ist er per Zufall mit Meditation in Kontakt gekommen und er erzählt, wie es ihm danach den Ärmel reingenommen hat. Dies hat einen weiteren Wandel ausgelöst und er hat die Meditation dann teilweise sehr intensiv betrieben.

„...und da bin ich in Berührung gekommen mit, ehm, Meditation. Und dann hat ein weiterer Wandel angefangen, die Meditation, die habe ich dann teilweise intensiv betrieben, bis zu drei Mal im Jahr eine Woche ins Schweigen gegangen, so genannte Sessions, und ehm, bin dann mir selber, über mich selber um einigies klarer geworden, also, sagen wir einmal, mir gegenüber präziser.“

In der durch die Meditation neu gewonnenen Klarheit hat er dann bewusst Aktivitäten und Verpflichtungen abgebaut und begonnen, sich auf das für ihn Wesentliche zu konzentrieren. Er hat sich in Seminaren weitergebildet auf dem Gebiet der Psychologie und sich viel mit Dingen beschäftigt, welche aus dem Buddhismus kommen. Er erwähnt die Lektüre verschiedener Bücher und beschreibt, wie er über das Studium solcher Bücher auf die Methodik der Atemreise gekommen ist. Er hatte gezielt nach etwas gesucht, was ihm quasi als Ergänzung zur Meditation ermöglicht, an sein Unterbewusstsein und seine Urgründe ranzukommen. Mittlerweile macht er eine Art Ausbildung im sogenannten „holotropen Atmen“ und beschreibt, wie er dadurch auch körperliche Leiden losgeworden sei. Angetrieben wurde er hier durch ein Gefühl des Mangels und er beschreibt, wie er über Selbstreflexion zur Selbsterkenntnis kam und ihm dies schliesslich erst Selbstführung möglich macht.

„Ehm, mich hat sozusagen geärgert, dass ich ehm, dass mir mein Unterbewusstsein ab und zu mal einen Streich gespielt hat, dass man Dinge getan hat, wo man sich hinterher gefragt, was hat dich um Himmels willen, welcher Teufel hat dich da geritten, was soll das. Und ehm, dann sagte ich, ja, irgendwo will ich an meinen, an meinen Urgrund rankommen, das heisst, dass, die Dinge die mich geprägt haben, warum ich heute so handle, wie ich handle, ist ja nicht schädlich, dass ich es tue, aber ich sollte wenigstens erkennen, warum ich es tue, und dann irgendwann auch die Freiheit gewinnen, zu sagen, nein, diesmal tue ich es nicht.“

All diese Erkenntnisse und Erfahrungen sind bei ihm mittlerweile in ein Konzept geflossen, welches er mit einem Kreis von acht Leuten unter dem Titel „Mit Sinn zum Erfolg“ am ausarbeiten ist. Darin finden Themen wie Achtsamkeit, Selbstreflexion, Selbstführung, Selbstverantwortung, Körperwahrnehmung, Meditation und Kontemplation Anwendung, was er heute auch mit seiner Beratungstätigkeit in Führungskräfteförderungen und Personalentwicklungen umzusetzen versucht.

Skizze des inneren Handlungsmodells

- „Anders machen“ wurde nicht durch ein bestimmtes Ereignis ausgelöst, sondern hat sich nach und nach entwickelt
- Kein starker Bruch in der Biographie erkennbar, aber dennoch: Bettel hingeschmissen, Maschinenbaufirma gekauft und Beratungs-GmbH gegründet
- Geprägt durch frühe Erfahrungen mit „Führung anders machen“ (Jugendarbeit, Führung von Professoren)
- In der Sterbebegleitung erkannt: Es gibt mehr als das rein Rationale
- Innere Haltung basierend auf einer Vertrauensperspektive
- Intensive Beschäftigung mit Literatur
- Weiterbildung nicht auf dem klassischen Weg (CAS, MAS), sondern personenbezogen („Wer hat was zu sagen auf diesem Gebiet?“) und im Sinne von gezielt Lücken schliessen
- Kein Karriereplan, sondern Offenheit, Experimentierfreudigkeit
- Mangel bei sich selber erkennen und diesen beseitigen
- Inspiration in sozialer Interaktion
- Hohe Reflexionsfähigkeit, Loslassen können
- Einflüsse aus dem Buddhismus
- Kontemplation, Geist zur Ruhe bringen
- Selbsterkenntnis durch Meditation und holotropes Atmen
- Authentizität im Handeln, Handeln aus Überzeugung
- Finanzielles als Ergebnis, nicht als Anreiz oder als Ziel

4.1.3. Person C

Beschreibung der Lerngeschichte

Der Interviewpartner beschreibt, wie er in schwierigen Verhältnissen aufgewachsen ist und für seine Eltern wohl ein schwieriges Kind war. In der Schule sei er miserabel gewesen und sei schon mit 14 Jahren nächtelang nicht nach Hause gekommen. Das Aufbegehren beschreibt er als Teil der damaligen Zeit, als es in der Nach-Hippie-Generation für Jugendliche quasi normal gewesen war, gegen den Staat, das Establishment und alles Etablierte zu sein. Bereits seit da habe er auch eine starke Aversion gegen Normen entwickelt und möge daher Gesetze und Vorschriften gar nicht.

„...das ist heute noch so, alles was man mir vorschreibt, das stellt mir die Haare zu Berg, oder, also ich sage, eigentlich sage ich ich bin ein Umgänglicher, aber sobald eine Vorschrift an mich herangetragen wird, wird es

schwierig. Und wenn mir jemand sagt, du musst und darum habe ich halt ein grosses Verständnis für Leute, welche mit dem auch Probleme haben, oder, also ehm, ja Gesetze und Vorschriften, die machen mir eigentlich Sorgen, also so das, das liebe ich nicht, oder.“

Bereits relativ jung hat er viel gelesen und sich schon mit 12 Jahren mit der Literatur grosser Philosophen auseinandergesetzt. Sein philosophischer Background wurde weiter geprägt durch die Grundwerte des Karate, was er seit der Kindheit aktiv betreibt. Durch Karate hat er auch Zugang zum Buddhismus gefunden und beschreibt dies als für ihn etwas sehr meditatives. Bescheidenheit und Demut fallen in seinen Erzählungen mehrmals auf, was einerseits bereits ein Teil seiner Jugend und Adoleszenz war, jedoch auch später noch einmal verstärkt wurde, als er kranke Mitarbeitende intensiv im Sterben begleitet hat. Dort hat er gesehen, dass materielle Errungenschaften für diese Menschen gegen Ende jegliche Bedeutung verlieren.

„Und man besinnt sich leider dann erst so in den letzten Monaten auf das, was einem wichtig ist, oder, und dann realisiert man sehr oft, das was wichtig gewesen wäre, das habe ich, das habe ich immer vernachlässigt, oder, der Karriere zuliebe oder dem Geld zuliebe oder den Ferien zuliebe oder irgendetwas, oder, und, das ist vielleicht ein Wert, wo ich versuche weiterzugeben heute...“

Beruflich hatte er nie besondere Ambitionen und er erzählt, wie er bei seiner aktuellen Firma aus einem temporären Arbeitsverhältnis heraus fest angestellt wurde, später Abteilungsleiter und schliesslich Geschäftsführer wurde. Diese Beförderungen hat er jedoch nie gesucht, sondern er hat sich quasi treiben lassen und diese Chancen wurden ihm dann einfach eröffnet. Einen Karriereplan hatte er nie.

„Ehm, wenn ich es rückblickend anschau, dann sind es, dann sind es eigentlich immer Stationen gewesen, welche ich nicht gesucht habe, also ich hatte keine Karriereplanung, ich habe das eigentlich auch nicht im Sinn gehabt, ich habe eigentlich, oder ich bin als Informatiker, ich bin zufrieden, ich bin glücklich gewesen, ich wollte nichts anderes, aber ich konnte auch nicht sagen, ich mache das nicht, oder, weil sie haben jemanden gebraucht...“

In diese Führungspositionen ist er somit ohne Führungserfahrung und ohne Bildung im Bereich Führung gekommen. Er erwähnt, wie aber gerade dieser Umstand vielleicht entscheidend gewesen sei, da er nicht von der gängigen Führungspraxis deformiert gewesen sei und bei ihm die allgemeingültigen Denkmuster noch nicht eingeprägt waren. Weiter beschreibt er auch mehrmals Situationen, in denen er sich bewusst den uniformen Denkmustern widersetze und nach Alternativen Möglichkeiten suche. Die Notwendigkeit, seine Meinung ändern zu können, beschreibt er mit einem schönen Beispiel:

„Ich habe für mich auch immer, sage ich meinen Leuten, immer, wenn ihr überhaupt eine Kennzahl führen wollt über euch selber, dann könnte es die sein, wie häufig ändere ich meine Meinung aufgrund der Voten meiner Mitarbeiter...“

Er hat die Geschäftsführung der Firma zu einem Zeitpunkt übernommen, als es der Firma finanziell schlecht ging und allen klar war, dass man nicht so weitermachen konnte. Es musste also irgendetwas ändern. Er hat dann bewusst damit begonnen, eine Vertrauenskultur aufzubauen, indem er in kleinen Dingen den Mitarbeitern Vertrauen entgegengebracht hat und dies dann sukzessiv ausgebaut und auf die ganze Unternehmung ausgedehnt wurde. Eine Vorbildfunktion einzunehmen und auch bewusst

ansteckende Situationen zu schaffen, ist ihm dabei bis heute wichtig, was er teilweise bewusst auch nonverbal tut.

„Und bei den Mitarbeitern kann man sehr gut vorleben mit dem Auto, oder, also, wir haben ein Flottenreglement innerhalb vom Konzern und gemäss müsste ich jetzt Audi, Mercedes oder BMW fahren und ich fahre Opel, so wie meine Mitarbeiter, der gleiche Wagen, oder. Und das ist etwas, was die Leute einfach sehen oder, da müssen sie nicht einmal kommunizieren, oder, das sieht man, das ist eine nonverbale, nonverbale Aussage, von einer Grundhaltung, oder.“

Hier kommt wieder die materielle Bescheidenheit zum tragen und auch die Demut, die Wichtigkeit der eigenen Person im richtigen Licht zu sehen. Dabei stellt er auch Bezüge her zu globalen Problemen und macht deutlich, dass für ihn Gewinnoptimierung nicht das oberste Ziel ist. Vielmehr gehe es ihm darum, das Überleben der Unternehmung zu sichern, die Leute zu ernähren und seinen Beitrag an die Gesellschaft zu leisten. Diese Ausrichtung hat er auch in einer geschilderten Auseinandersetzung bewiesen, wo er sich in einer grösseren Problemstellung einem Dialog gestellt hat und am Schluss sogar noch eine Produktentwicklung daraus ziehen konnte. Die Eigenschaft, die Dinge positiv zu sehen und aus einer Problemstellung eine Erfolgsstory zu machen, zeugt nicht nur von tiefem Optimismus, sondern auch von Offenheit und Toleranz. Er erwähnt, dass ihm diese Toleranz nicht zuletzt auch dadurch ermöglicht wird, als dass er einen breiten Horizont hat und viele verschiedene Milieus kennt und sich problemlos darin bewegen kann.

„Ich kenne das, mir ist eigentlich nichts fremd, oder. Mir ist, ehm, weder ein extrem Linker noch ein Neonazi ist mir fremd, ich kenne alles, oder, und ich kann mich in dem drin bewegen. Und das macht vielleicht toleranter, oder.“

Der Interviewpartner konnte kein eigentliches Schlüsselerlebnis nennen für seine Entwicklung. Er beschreibt aber, wie er als Angestellter mehrmals sehr schlechte Führung erlebt habe, sowohl führungstechnisch als auch philosophisch. Auf die Frage, wie er denn zu seiner Denkweise gekommen sei, z.B. Fehler als etwas ganz normales zu betrachten, entgegnete er, dass dies für ihn nicht aussergewöhnlich sei. Vielmehr fände er es normal und dies entspreche für ihn gesundem Menschenverstand. Vielleicht seien es eher die anderen, welche nicht ganz normal seien, also alle diejenigen, welche sich führungstechnisch im Mainstream befänden.

Skizze des inneren Handlungsmodells

- Bereits in der Jugend aufbegehren und Widerstand gegen etabliertes
- Aversion gegen Normen und Gesetze / Vorschriften
- Uniforme Denkmuster bewusst hinterfragen
- Philosophischer Background: Karate, Buddhismus
- Bereits in jungen Jahren viel Philosophie gelesen
- Materielle Bescheidenheit aus Aversion gegenüber Wohlstandsstreben
- Erfahrung in der Sterbebegleitung: Materielles verliert am Schluss massiv an Bedeutung
- Keine klassische Führungsausbildung
- Kein Karriereplan, keine Ambitionen gehabt

- Durch Offenheit und Loyalität („die brauchen jetzt halt einen“) in Positionen gekommen
- Positive Denkweise (Lernen aus Fehlern, Negative Erlebnisse als Gewinn von schlechten Beispielen)
- Selber führungstechnisch sowie philosophisch schlechte Führung erfahren
- Ethik im Unternehmen wichtig
- Beitrag für die Gesellschaft leisten als Unternehmer
- Die Wichtigkeit der eigenen Person im richtigen Licht sehen, Vergleich mit globalen Problemen → Demut
- Gewinnoptimierung kann nicht das Ziel einer Firma sein
- Konnte anders führen, da es der Firma schlecht ging und etwas ändern musste

4.1.4. Person D

Beschreibung der Lerngeschichte

Der Interviewpartner erzählt, wie er schon seine Lehre als Automechaniker in seiner heutigen Firma gemacht habe, danach in zwei anderen Firmen gearbeitet hat und schliesslich eher per Zufall wieder in diese Firma und schlussendlich dort in die Geschäftsführung kam. Er hat immer in inhabergeführten KMUs gearbeitet und zeigt sich im Gespräch stark verbunden mit der Region und familiären Werten. Aufgewachsen in einer bodenständigen Umgebung, hat er von seinem Stiefvater, welcher selber Unternehmer war, in der Jugend erste Anstösse erhalten, über den Tellerrand hinaus zu denken.

„...ich komme von einer ganz ganz bodenständigen Situation, der Vater hat einmal Metzger gelernt, meine Mutter hatte ein Coiffeurgeschäft, die Eltern haben sich getrennt, meine Mutter hat dann ehm, einen, ehm, Unternehmer kennen gelernt, ehm, welcher mir dann andere Horizonte eröffnet hat, oder, eben über den Tellerrand hinweg schauen, ehm, ich weiss aber, woher ich komme.“

Er beschreibt sich, als „einer von der Basis“, auch wenn er später noch den Betriebswirtschafter sowie ein Executive MBA gemacht hat. Die Bodenständigkeit wird auch deutlich, wenn er von seinen Ferien erzählt, welche er jedes Jahr in einem einfachen Rustico in Italien verbringt, in welchem der Boiler noch mit Holz angefeuert werden muss. In jungen Jahren hat er viel Fussball gespielt, hat dort erstmals gelernt, Verantwortung zu übernehmen, als Captain hinzustehen und beschreibt den Sport für ihn als extremst prägend.

„...habe im Mannschaftssport mich durchsetzen müssen, weil alle, alle 11 wollen am Sonntag spielen, und der, der nicht spielt, es ist ein Team sport, aber dennoch ein Einzelsport, ehm aber auch dort hat es Hierarchien, der junge tut, hat die T-Shirts reingetragen, macht den Tee, Zeug und Sachen, ehm, aber auch später, Verantwortung übernehmen, Captain sein, hin stehen, wenn es nicht läuft, etc. etc. etc.“

Nestwärme und eine familiäre Atmosphäre sei auch heute in der Firma noch sehr wichtig, auch wenn diese von der Grösse her funktionieren müsste wie ein Industriebetrieb. Zusammen mit seinem Partner in der Geschäftsführung hat er begonnen, Hierarchien abzuflachen und Verantwortung sowie Kompetenzen breiter in der Unternehmung zu verteilen. Dabei fällt auf, dass er immer wieder Gespräche erwähnt und

betont, dass der Dialog sehr wichtig sei. Auch wenn es oftmals nur Kleinigkeiten seien, sei jeder Mosaikstein wichtig.

„...wenn man wie die einzelnen Mosaiksteine anschaut, dann gibt es zum Teil ja Handlungsbedarf und ehm, vielleicht ist es aber auch, bis diese Kultur von einer flachen Hierarchie, ehm, direkter Kommunikation, den Mut haben dazu, das braucht einen Moment und braucht viele Gespräche.“

„...habe ich da mein Notizblöcklein dabei und dann laufe ich durch den Betrieb durch, schaue, rede, frage, ehm und ehm, das wird auf meiner Meinung nach positiv aufgenommen, manchmal sind es nur Kleinigkeiten, eine Sorge loswerden oder eine Idee aufnehmen, genau.“

Die Wichtigkeit des Miteinanders und des gemeinsamen Gestaltens im Team wird an mehreren Stellen betont. Vertrauen und Freundschaft sind für ihn wichtig und so beschreibt er auch, wie ebenso gegenüber Kunden die Hemmschwelle teilweise hoch sei, einen schlechten Preis zu machen – er spricht sogar von Freundschaftspreisen. Persönlich pflegt er einen guten Austausch mit Kollegen, welche selber auch Unternehmer sind und beschreibt, wie dieser Austausch ihm auch hilft, einmal etwas zurückzustehen und die Dinge mit Distanz zu betrachten. Er beschreibt, wie es wichtig sei, viel Geduld zu haben und auf Kontinuität zu setzen, wenn man einen solchen Wandel plant.

„Und ehm, Geduld haben, Geduld haben, Geduld haben und den roten Faden weiterziehen. Und, und nicht jetzt hingehen und sagen, so jetzt müssen wir etwas neues, und wieder etwas neues, wieder neues.“

Mehrmals hat er im Gespräch Beispiele anhand von Geschichten erzählt und auch beschrieben, wie er den Mitarbeitenden Geschichten erzählt und Bilder weitergibt. Er scheint selber viel gelernt zu haben, indem er Bilder und Geschichten beobachtet hat. Eine prägendes Bild schildert er vom ehemaligen Inhaber der Firma, welcher mit seiner Reaktion alle überrascht hat, als er auf einen Lernenden zuging, welcher an einem Firmenanlass soeben einen neuen BMW verschrottet hat:

„Und, pff, 500 Meter war etwa die Distanz, und sie müssen sich vorstellen, alle 60, 70 Mitarbeiter, haben gedacht, was ist jetzt, weil es war der einzige M3, neu, und dann ist der Inhaber zu dem nach hinten gelaufen. Und alle haben gedacht, jetzt nimmt er ihn raus und gibt dem eine Watsche, dass es nur noch knallt und tätscht. Und alle waren nervös, es war, man hätte eine Nadel fliegen lassen können, man hätte die gehört oder, und dann ist er dort hingegangen, hat, hat ehm, hat den Lehrling in die Arme genommen, so, ist mit ihm dort so auf eine Bank abgesehen, oder so auf einen Randstein, den es hatte, ist hingesessen und hat mit ihm geredet. Dann sind die beiden zurück gekommen, (...) das war für mich ein prägendes Bild, das war eines.“

Hier kommt ein sehr starkes Motiv zum tragen, nämlich das des Vergebens, oder in anderen Worten, der Liebe. Es überrascht, wie deutlich der Interviewpartner dieses Thema benennt, wenn er die Liebe und das Teilen als zentrale Grundpfeiler seines Tuns beschreibt:

„Aber wenn man das, was man möchte, Liebe, Liebe, Liebe, drei mal Liebe, alles da reintut, ehm, und der zweite Punkt ist, ehm, teilen, man muss den Erfolg teilen, man muss die Aufgaben teilen, teilen nicht im Sinne von verurteilen, sondern teilen miteinander, wir haben die Idee miteinander erreicht, wir haben miteinander das gemacht, wir sind miteinander dorthin gegangen. Das sind für mich die zwei Elemente, teilen und ehm Liebe in die Sache...“

Welche Bedeutung die Liebe und Emotionen für ihn haben, wird ebenso angedeutet durch seine Aussage, dass das Feuer brennen muss und auch kein Wandel geschafft werden kann, ohne dass es von Herzen kommt. Sie hätten teilweise Versuche unternommen, den Wandel mit Bonus- und Anreizsystemen zu unterstützen, was aber nicht funktioniert habe. Es fällt auf, dass er offenbar auch bereit ist, das aufgebaute System konsequent zu verteidigen. Zu einer wertschätzenden Führung gehöre es auch, die Guten vor den Schlechten zu schützen und „faule Äpfel“ auszusortieren. Es gibt klare, sachliche Ansprachen und mehrmals betont er, dass es wichtig sei, Klartext zu sprechen und auch konsequent zu sein.

„Also nach dem Motto, ehm, wer die Schlechten schützt, bestraft die Guten, so ein wenig in diese Richtung ja, und ehm, darum klare Worte, ich glaube das ist wichtig, ganz klare Worte...“

Diese Klarheit lässt sich teilweise auch in Verbindung bringen mit Mentaltrainings, in welchen er sein Bewusstsein geöffnet habe. Er erzählt auch, wie er ein Seminar mit Shaolin Mönchen besucht habe, wo es darum ging, mit sich und der Umwelt ins Reine zu kommen. Auch beim Umgang mit dem eigenen Bewusstsein wird die Arbeit mit Bildern und Visionen wieder zum Thema, wenn er beschreibt, wie er sich selber Bilder vorstellt von erfolgreichen Situationen.

„...ich habe, als das entstanden ist, mit, mit dem Firmen-, habe ich mir ein Bild gesetzt, eh, von einer Firma, wo wir glücklich die Übergabe per Handschlag haben, das habe ich mir immer ins Bild rein getan. Wir haben, es ist glücklicher Handschlag und wir dürfen die Übernahme feiern und kommunizieren und das vor den Mitarbeiter und und, ehm, alle sind happy, so.“

Skizze des inneren Handlungsmodells

- Aufgewachsen in bodenständiger Umgebung; Bodenständigkeit noch heute
- Im Fussball früh gelernt, Verantwortung zu übernehmen und in einem Team zu sein
- Geprägt im Umfeld von inhabergeführten KMUs
- Steht in der Tradition regionaler und familiärer Werte
- Sieht sich immer noch als „einer von der Basis“
- Kommunikation ist alles: Führt viele Gespräche, Dialog ist ihm wichtig
- Achtet auch auf Kleinigkeiten, pflegt die einzelnen Steine im Mosaik
- Freundschaft und Familie sind wichtige Dimensionen in seinem Berufsleben
- Liebe und Vergebung als starkes Motiv
- Das Miteinander wird betont, Teamarbeit gelebt, Mitarbeitende als Partner angesehen
- Beobachtung von Geschichten bietet Lernmöglichkeiten
- Erzählen von Geschichten und Visionsarbeit mit Bildern
- Konsequenz, Disziplin, auch: Klartext sprechen
- Geduld haben und vertrauen
- Teilen: Miteinander, im Gespräch, im Dialog, als Team, als Familie

4.1.5. Person E

Beschreibung der Lerngeschichte

Der Interviewpartner erzählt, wie er bereits als Kind viel gelesen habe und ein richtiger Bücherwurm gewesen sei. Er beschreibt sich als Genussmensch, neugierig und mit breitem Interesse, insbesondere auch in der Philosophie und in fremden Kulturen. Einen Teil seines Studiums in Staatswissenschaften hat er in London absolviert und er wurde dort mit einer anderen Art des Studierens konfrontiert. Er erzählt, wie er in London in einem Jahr viel mehr gelesen habe als in vier Jahren in der Schweiz und wie dort das eigene Denken, Argumentieren und Debattieren von allen gefördert wurde.

„Also ich habe in diesem Jahr London sicher doppelt so viel gelesen und selber gedacht, wie in diesen 4.5 Jahren St. Gallen. Das war wirklich, gibt es keine Skripte und nichts, du sitzt nicht in der Bibliothek und suchst das Zeug zusammen und du kannst auch 180 Grad andere Meinung haben wie der Professor, es muss nur stringent argumentiert sein. Also das ist wirklich, dieses Debattieren ist eben auch dort sehr stark gewesen, war wirklich spannend.“

Nach dem Studium ist er jeweils eher per Zufall zu seinen Jobs gekommen und er erzählt, wie er nie einen Karriereplan hatte und auch allen Jungen empfehlen würde, einfach das zu tun, was einem Freude macht. Für einen internationalen Grosskonzern hat er vier Jahre von Australien aus gearbeitet und hat dort insbesondere die Asiatische Kultur als prägend erlebt. Er beschreibt, wie ihn das langfristige Denken und das Wertlegen auf persönliche Beziehungen im Asiatischen Raum beeinflusst hat.

„...also vor allem zwischen Dubai und San Francisco, ganz Asien und das ist natürlich, das hat mich extrem geprägt, das wollte ich immer, oder. Also asiatische Kulturen und so, und die sind langfristig angelegt eben auch, oder, da geht es um, ehm, eben Beziehungen, persönliche Beziehungen oder das ist ehm, das ist jetzt nicht der Einkäufer mit dem Verkäufer sondern eben so, da geht es um, traue ich dem, traue ich dem nicht, bin ich ihm Wort, bin ich nicht, Gesichtsverlust ja/nein, oder, und so weiter.“

Zurück in der Schweiz gab es dann kurze Zeit später in seinem Bereich einen Führungswechsel und er hat dort zum ersten Mal in seiner Karriere einen schlechten Chef erlebt. Dies schildert er als Augenöffner und schliesslich ist er dann auch wieder eher per Zufall in seine heutige Position gekommen, als er einen Anruf vom Inhaber einer mittelgrossen Unternehmung im Konsumgüterbereich erhalten hat. Diese Unternehmung war gerade dabei, sich von einem reinen B2B-Geschäft neu auch ins B2C-Geschäft zu begeben und der Inhaber hat bewusst einen Externen gesucht, welcher ihm bei dieser Umstellung helfen kann. Er hat dort schliesslich in vielen Gesprächen mit der Inhaberfamilie festgestellt, dass die Chemie stimmt und war auch beeindruckt von der Bescheidenheit und Demut des Inhabers, welcher als praktizierender Christ eine protestantische Unternehmensethik verfolgt.

„Ich glaube, das ist schon einmal eine von den wichtigsten Voraussetzungen, dass der Besitzer, oder der Inhaber von einer Firma, ehm, eben eine gewisse Demut hat, oder. Und nicht das Gefühl hat, er habe jetzt eben die Weisheit mit Löffeln gefressen, das macht extrem viel aus, was für eine Führungskultur dann vorherrscht.“

Etwas gutes tun und der Gesellschaft etwas zurückgeben stehen bei dieser Ethik im Zentrum und es ging der Inhaberfamilie nie darum, eine Umsatzsteigerung zu erzielen oder grosses Wachstum zu erreichen. Wachstumsschritte werden nur angegangen, wenn sie mit der Vision der Unternehmung übereinstimmen. Unabhängigkeit ist wichtig und mehrmals erzählt der Interviewpartner, dass es wichtig sei, seine Seele nicht zu verkaufen.

„Wir könnten viel schneller wachsen, das äussert sich so, wir könnten viel schneller wachsen, aber wollen nicht, oder. Wir wollen die Seele von dem was wir sind nicht verlieren. Also wir könnten jeden Tag zehn Franchise-Verträge unterschreiben, das wäre kein Problem, in der ganzen Welt. (...) Nein, wir wollen damit das eben nicht passiert, haben wir die Basis, das Papier oder das Dokument einmal gemacht, für was stehen wir, was ist uns wichtig und wo wollen wir eigentlich hin.“

Sich treu bleiben und sich selber sein sind denn auch Grundwerte, welche in der Führung gelebt werden, indem Verantwortung breit verteilt wird und jeder Mitarbeitende involviert wird, mitzudenken und mitzugestalten. Auf diese Weise haben sie dann begonnen, ein Markenbuch zu erarbeiten und danach alles auf die gemeinsam definierten Grundwerte der Firma auszurichten. Die Sinnggebung fällt hier besonders auf und er schildert mehrere Situationen, in denen deutlich wird, dass das Warum in dieser Firma entscheidend ist und auch alle Mitarbeitenden nicht nur den Sinn in den Handlungen der Führung, sondern auch den Sinn in den eigenen Tätigkeiten erkennen sollen.

„Und das sind sehr qualitative Aussagen eigentlich, also die Leute, welche bei uns arbeiten, die wissen, warum wir gewisse Sachen machen und warum nicht. Warum verkaufen wir nicht, warum machen wir gewisse Kanäle und gewisse Produkte nicht, das leitet sich alles ab aus diesem Wertesystem vom Inhaber.“

„Und da müssen sie schon viel anzünden in dieser Sinnggebung und in dieser Freude an der Arbeit, weil die Leute wissen, eben, sie sind Teil von einem grösseren Ganzen, sie fühlen sich wohl, geborgen, und dann sind sie eben auch bereit, Leistung zu bringen.“

Die vorherrschende Kultur wird getragen von Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und grossem Vertrauen. Jede Person erhält grundsätzlich einen Vertrauensvorschuss und erst nach mehrmaligem Beweis des Gegenteils wird das Vertrauen wieder entzogen. Hier zeigt sich die Firma aber konsequent und mit einer gewissen Härte beschreibt der Interviewpartner, wie Personen ausgeschlossen werden müssen, welche sich nicht an die Grundsätze halten und vom Menschenbild her nicht in die Philosophie der Unternehmung passen.

„...der war wirklich gut dieser Mann (...), aber wenn ich etwas gelernt habe, ist trotz allem, eben Vertrauen und so weiter, wenn sie Brunnenvergifter haben, die müssen sofort weg. So können sie ihre Philosophie nicht leben und sich nicht einbringen.“

Diese Philosophie wird getragen von Persönlichkeit, Authentizität, Menschlichkeit und der Verwurzelung in der Familientradition. Man schaut zueinander, man hilft, man ist verlässlich und loyal. Das zeigt sich auch in einem langfristigen Denken, welches Kontinuität schafft und ein grösseres Ganzes bedient. Das Unternehmen wird auch dadurch als Familie betont, als dass sich die Leute mit der Firma identifizieren und auch Stolz empfinden sollen, dort zu arbeiten und ein Teil dieses grösseren Ganzen zu sein. Auch mit Kunden und Lieferanten werden Partnerschaften auf Augenhöhe angestrebt und es fällt auf, wie auch hier Vertrauen und Ehrlichkeit eine zentrale Rolle spielen. So beschreibt die Interviewperson zum Beispiel, dass

sie wenn immer möglich in allen Geschäftsbeziehungen auf Verträge verzichten und alles am liebsten per Handschlag regeln. Wenn etwas nicht klappt, würden dadurch gemeinsam Lösungen gesucht werden und das Miteinander werde betont.

„...wir machen fast keine Verträge mit Lieferanten oder Kunden, das ist alles Handschlag, oder, es ist völlig out, völlig out heutzutage. Und es wird auch immer schwieriger, weil aufgrund der Zertifizierungsprozesse muss du irgendeinen Fackel präsentieren, oder, aber wir wehren uns, wo es nur geht, oder. Wir haben, die längsten Beziehungen und die besten Beziehungen, sei es Lieferanten oder Kunden, haben keinen Vertrag.“

Die Etablierung der Werte resp. des neuen Markenbuchs wurde in der Unternehmung begleitet von Workshops und Schulungen, in denen die Werte für alle übersetzt wurden. Der Interviewpartner erzählt, dass es auch darum gehe, dass die Werte erlebbar und spürbar werden. Emotionen und Freude haben dabei einen hohen Stellenwert und er sagt, dass die Leute mittlerweile stolz seien auf die Firma. Zum Beispiel wenn sie in die Verkaufsläden gehen können oder sie in der Zeitung eine Berichterstattung über die Firma lesen dürfen, erfülle sie das mit Stolz.

„...was sie extrem Freude haben, sind so Zeitungsberichte, oder, wenn wir irgendwo vorkommen, oder, das müssen sie den Leuten geben, die sind so froh, können sie etwas über sich lesen. Früher "nüt", nichts, oder, da hat man sich nur auf den Patron fokussiert, oder, und das ist respektiert, das war Respekt natürlich, oder. Und heute ist es eben auch Stolz, oder, und mit Stolz holen sie die Leute brutal, oder...“

Skizze des inneren Handlungsmodells

- belesene Person, Interesse in Philosophie und fremden Kulturen
- im Ausland studiert und gearbeitet: Andere Denkweisen kennen gelernt
- Einfluss aus Asiatischer Kultur: Persönliche Beziehungen, Langfristigkeit
- schlechte Chefin als Augenöffner
- keine Karriereplanung, sondern immer der Freude folgend
- Demut, Bescheidenheit des Inhabers
- Familie als Tradition
- Glaube, Ethik → etwas gutes tun
- Chemie muss stimmen → Menschlichkeit, Fokus auf zwischenmenschliches
- Sinngabung, Beschäftigung mit dem Warum
- Wachstum/Umsatzoptimierung nicht das Ziel → passt nicht zur Familie / zur Seele
- Unabhängig bleiben, seine Seele nicht verkaufen
- Vertrauensvorschuss, Handschlagkultur
- Bei Vertrauensmissbrauch konsequent sein, System schützen („Brunnenvergifter weg“)
- Langfristiges Denken, grösseres Ganzes bedienen, Identifikation und Stolz
→ Familiäre Werte, die Familie pflegen / schützen
- einander helfen, gemeinsam nach Lösungen suchen → auch hier: Familie hilft sich

4.1.6. Person F

Beschreibung der Lerngeschichte

Aufgewachsen in einem Dorf, welches er als diszipliniertes Umfeld beschreibt und in welchem Respekt wichtig war, hat der Interviewpartner bereits in Jugendjahren Führungsfunktionen übernommen (z.B. Captain im Fussball), ohne dass er diese jedoch gesucht hätte. Er nennt neben dem Fussball auch die Pfadi oder das Ministrantentum in der Kirche als wichtige Elemente, in denen auch das Miteinander eine Rolle gespielt hat. Nach der Berufslehre war er in jungen Jahren als Auslandsmonteur tätig und vor allem im Ostblock unterwegs. Dort hat er die Vor- und Nachteile vom damaligen System erlebt und er beschreibt, wie er sich manchmal auch einsam fühlte und daher viel Zeit zum reflektieren hatte.

„...auch als sehr jungen, 22-jährigen, ehm die Verantwortung gehabt über relativ viel, ich war alleine dort, und ehm habe natürlich dann dazumal auch die ganze Geschichte mit Miliz und Parteizugehörigkeit und alles mitbekommen, die Armut auch von den Leuten, (...) aber es war vielleicht auch ein wenig eine einsame Zeit, klar hat es auch andere Westler gehabt, aber man hat immer auch ein wenig reflektieren können, was da abgeht...“

Auch in seinen späteren Tätigkeiten im internationalen Verkauf hat er viele andere Kulturen kennen gelernt, so seinen Horizont erweitern können und auch ca. 2 Jahre in Asien gelebt. Dort hat er erlebt, dass die Asiatische Kultur dadurch geprägt ist, dass man zuerst die Menschen spüren muss, emotionell zu ihnen vordringen, und erst dann Geschäfte gemacht werden können. Ähnliche Erfahrungen hat er auch in der Türkei gemacht, wo ebenfalls zuerst das Vertrauen und die Chemie stimmen mussten. Er erzählt, wie er in Thailand auch eine Art Läuterung erfahren hat bezüglich Geduld.

„...Ehm und dann ist das für mich auch ein wenig eine Läuterung gewesen in Thailand, weil in Thailand ist alles sehr feinfühlig, und ehm man muss Geduld haben, sonst würde man scheitern, oder.“

Die Firma, für welche er in Asien tätig war, wurde schliesslich von einer amerikanischen Firma aufgekauft und in diesem Merger hat er erneut grosse kulturelle Unterschiede erlebt, welche für ihn aber eher befremdend waren. Dadurch hat die neue Führung für ihn an Glaubwürdigkeit verloren und er ist daher mit seiner Familie nach Europa zurückgekehrt. Auffallend ist, wie er an mehreren Stellen im Gespräch erwähnt hat, wie er jeweils das Gute mitgenommen habe aus solchen Erfahrungen.

„...ich habe immer versucht, das Gute mitzunehmen und das andere, ich sage jetzt, zu vergessen und ehm, da denke ich, das ist gar nicht so schlecht.“

Geprägt wurde er nicht nur durch die vielen Kontakte mit fremden Kulturen, sondern auch von verschiedenen Vorgesetzten und auch von seinem Fussballtrainer aus Jugendjahren. Insbesondere sticht die Vorbildrolle eines Firmeninhabers hervor, für dessen KMU er sieben Jahre gearbeitet hat. Er beschreibt diese Person als bescheiden, fair und natürlich, es sei wie eine grosse Familie gewesen und der Inhaber habe auch für private Anliegen immer ein offenes Ohr gehabt. Authentizität und Glaubwürdigkeit war im dann auch in seiner eigenen Führungstätigkeit stets wichtig, was er an mehreren Stellen im Interview betont. Er spricht davon, dass man die Herzen der Leute gewinnen kann, wenn man ihr Vertrauen gewinnt und dass dadurch fast unmögliche Ziele erreicht werden können. Er praktiziert Führung nicht aus dem

Lehrbuch, sondern er beschreibt, wie es wichtig sei, die Menschen emotionell zu berühren und sie auch zu inspirieren.

„...das habe ich teilweise auch gesehen, Leute, welche lehrbuchmässig gewisse Sachen, die richtigen Tools angewendet haben, aber wenn sie vorne gestanden sind, emotionell die Menschen nicht berühren konnten und dann haben sie die besten Konzepte gehabt, aber sie haben es nicht ehm zum Leben erwecken können.“

Mit seiner Art der Führung hat er Erfolge feiern können, z.B. in einem Team, welches er quasi am Boden übernommen und mit neu geschaffenen Vertrauen und Freiräumen innerhalb weniger Monate wieder zum Erfolg geführt hat. In einem Vertrauensumfeld sei es auch möglich, auf Fehler angesprochen zu werden und er erwähnt, wie Feedback für ihn eine Chance darstelle und er es wichtig finde, den Spiegel vorgehalten zu bekommen. In einer beschriebenen Situation hat er diese Chance auch genützt, um seine Glaubwürdigkeit und Authentizität weiter zu stärken, indem er sich vor versammelter Mannschaft bei einem Mitarbeitenden für eine missverständene Aussage entschuldigt hat.

„...Monatsmeeting, wo alle zusammen gewesen sind, rund 25 Mitarbeiter, und als erstes, ehm, bevor die Sitzung losgegangen ist, also bevor ich die Traktanden und alles gebracht habe, bin ich vorne hin gestanden, habe den Fall beschrieben und habe mich vor versammelter Menge bei diesem Mitarbeiter entschuldigt. Und, das ist glaube ich auch ein wenig ein Klick-Punkt gewesen, welcher für mich wichtig war, aber natürlich auch für das Team...“

Wie wichtig ihm das Authentische ist, wird ebenfalls erkennbar, wenn er erzählt, wie er auch zu Hause von seiner Frau wichtige Feedbacks erhalte. An mehreren Stellen vergleicht er Führung auch mit Kindererziehung und er betont, dass er nicht im Büro ein anderer Mensch sein könne als zu Hause. Auffallend ist, dass er zu vielen seiner ehemaligen Mitarbeitenden noch persönliche Kontakte pflegt, selbst zu einzelnen Mitarbeitenden aus Asien. Er ist geprägt vom Austausch mit vielen verschiedenen Menschen und pflegt eine sehr persönliche Art. Er findet auch, dass diese Art der Führung eigentlich für alle normal sein sollte. Er erzählt, dass er einen relativ starken Gerechtigkeitsinn habe und dass dies auch eine gewisse Konsequenz erfordere. Denn wer die Schlechten schone, der bestrafe die Guten und er erläutert dies auch am Beispiel eines faulen Apfels, der den ganzen Harass vergiften könne.

„Aber das sind unangenehme Situationen natürlich gewesen, aber notwendig und ich denke, wer die Schlechten schont, bestraft die Guten, das ist auch ein wenig ein Grundsatz für mich, wo ich einfach finde, wenn es sein muss, dann muss man wirklich konsequent das durchziehen, weil sonst ist das ganze Team dann vergiftet.“

Er sagt von sich selber, er könne auch stur sein und mache etwas nicht, wenn ihm etwas zuwider sei. Entsprechend ist ihm auch das Vertrauen in seine Chefs wichtig und die Kultur muss passen, damit es für ihn funktioniert.

Skizze des inneren Handlungsmodells

- Wertestruktur gründet im Umfeld mit Dorfleben und Kirche
- Wichtige Erfahrungen im Fussball, in der Pfadi und als Ministrant machen können

- Viel Erfahrungen in fremden Kulturkreisen
- Auseinandersetzung mit fremden Kulturen (z.B. Läuterung bzgl. Geduld in Thailand)
- Auch verschiedene Firmenkulturen erlebt (skandinavisch, britisch-holländisch, asiatisch, amerikanisch) sowie das Zusammenprallen verschiedener Kulturen bei Merger
- Gelernt von guten Vorgesetzten
- Interpretiert Führung auf eine sehr persönliche Art, pflegt persönliche Kontakte
- Trennt nicht zwischen Privat- und Berufsrolle
- Fürsorgliche Art: Macht Analogien zwischen Kindererziehung und Führung
- Positive Denkweise, positives aus Erfahrungen mitnehmen
- Feedback einholen und Spiegel vorhalten
- Für Fehler Verantwortung übernehmen und sich vor der Menge entschuldigen
- Glaubwürdigkeit und Authentizität als zentrale Punkte
- Durch Vertrauen die Herzen der Mitarbeitenden gewinnen
- Führung nicht aus dem Lehrbuch, sondern Menschen berühren und inspirieren
- Starker Gerechtigkeitssinn
- Bereitschaft, das Team konsequent zu schützen („Wer die Schlechten schont, bestraft die Guten“)

4.1.7. Person G

Beschreibung der Lerngeschichte

Der Interviewpartner beschreibt, wie sein erster Berufsweg quasi vorgespurt war. Er hat Klavierbauer gelernt und dann relativ jung das Musikgeschäft seines Vaters übernommen, welches jedoch hoch verschuldet war. Es folgte eine intensive Zeit mit viel Druck und nicht nur guten Gefühlen. Er beschreibt aber rückwirkend, wie er dort tagtäglich Lösungen suchen musste und sehr vieles Learning-by-doing erlernen konnte. Er war dabei angewiesen auf sein Team und hat daher auch gelernt, mit Leuten umzugehen und diese im Team zu halten, auch wenn er nicht grosse Löhne bezahlen konnte.

„Vielleicht ist jetzt, einfach, einfach, vielleicht ist jetzt auch der Ursprung, oder wenn sie mit der Führung, das hat vielleicht schon mit dem zu tun, wenn sie so eine, wenn sie angewiesen sind auf ein Team und sie haben nicht die Möglichkeit hohe Löhne zu bezahlen aufgrund von der wirtschaftlichen Situation und zu wissen oder, die Leute könnten jederzeit einfach raus laufen und an einem anderen Ort hingehen und gerade vielleicht 1000 Franken mehr verdienen, das ist vielleicht auch, hat vielleicht auch seinen Ursprung. Also wie gehe ich mit diesen Leuten um, wie ehm, wie habe ich, und trotzdem ehm sind die Leute bereit mit mir, oder, die Schwierigkeit, durch die Schwierigkeiten zu gehen, bleibt ja dann diese Leuten ja auch nicht verborgen, oder, und sie ziehen da mit, oder, und ehm, hat vielleicht einen Ursprung dort, kann noch sein oder. Dass ich sage, ja ich muss dass meine Leute wirklich, ohne die geht es gar nicht, dann wäre ich von einem Tag auf den anderen einfach wirklich verloren gewesen, ja.“

Nach ungefähr acht Jahren hat er schliesslich die Firma aufgelöst und einen Wechsel in die Versicherungsbranche vollzogen. Diesen Wechsel beschreibt er als Kulturschock, da sein erster Chef ein totaler Kontrollfreak gewesen sei. In diesem engen Korsett hat er auch gesundheitliche Probleme gekriegt

und er erzählt, wie die Situation nahe am Burnout seine Sensorik geschärft hat. Trotzdem konnte er sich weiterentwickeln und wurde in eine Kaderposition befördert. Die Erfahrung mit dem sehr strengen Chef hat ihm dabei klar gemacht, dass es das für ihn sicher nicht sein kann und er selber nie so führen möchte. In seiner nächsten beruflichen Station hat er dann genau das Gegenteil erlebt, nämlich einen Chef, der ihn einfach machen liess. Für ihn war dies ein Moment, wo er Kraft gewinnen konnte, da er gemerkt hat, dass der Chef ihm vertraut und von ihm will, dass er selber entscheidet. Als Knackpunkt beschreibt er die Erfolgserlebnisse dort, in welchen er seine eigene Leistung erkennen konnte. Die Wechsel von der Selbständigkeit in das enge Korsett und dann in den luftleeren Raum mit dem Chef, welcher schon fast laissez-faire praktiziert hat, haben ihm bewusst gemacht, was er will und was er nicht will, und er konnte ein Gefühl dafür entwickeln, unter welchen Bedingungen die Leute besser funktionieren.

„...und nachher der Wechsel in die, eben, Defizitkultur rein, wo man eigentlich die Leute ausgepresst hat und im, es ist ein wenig eine Angstkultur gewesen auch und nachher wieder der Wechsel zu dort, wo ich (...) den Freiraum gekriegt habe, ja ich glaube das ist, es ist mir dann dort bewusst worden, was ich will und was ich nicht will und was, dass ich das Gefühl habe, wie die Leute besser funktionieren, das ist dort gekommen.“

Ressourcenorientierung, Wertschätzung, Spielraum lassen, die Leitplanken und Ziele richtig setzen sowie Freiraum geben für die Entfaltung haben dann sein eigenes Führungshandeln geprägt. In mehreren Stationen hat er denn auch selber den Freiraum gekriegt, so zu führen und interessant ist, dass die Anlässe dazu ziemlich unterschiedlich sein konnten. In einer Situation war es schlicht die Ausgangslage, dass ein Team von den Resultaten her ziemlich am Boden war und daher von seinen Chefs nicht viel erwartet wurde im Sinne von, wir wissen, die Situation ist schwierig, jetzt mach einfach einmal. In einer anderen Situation wurde ihm der Freiraum aufgrund eines Missverständnisses gewährt, als sein Chef - selber eigentlich ein Hardliner - dachte, er führe auch mit harter Hand und ihn deshalb machen liess. Er hat dies denn auch als eine Art Positivspirale erlebt, da ihm der Freiraum ermöglicht hat, erfolgreich zu sein und der Erfolg ihm wiederum neue Freiräume eröffnet hat.

„...genau so wie es die Negativspirale gibt, gibt es halt auch die andere, sind so Zusatzaufgaben gekommen, ich hatte Zeit die, mich denen zu widmen mit dem Resultat, dass ich mit einem anderen Kollegen zusammen wieder der einzige war, der das gemacht hat wirklich, ehm, das war wirklich, es ist verrückt oder (...), aber da hat es dann wieder Spezialübungen gegeben für diejenigen, welche die Ziele nicht erreicht haben, war ich nicht dabei, habe ich aber wieder Luft gehabt für anderes, ehm ist noch verrückt oder, ja.“

Wichtig erscheint dem Interviewpartner, dass der benötigte Freiraum vom eigenen Chef unterstützt und gegen oben abgesichert wird. Gegen unten geht es nicht einfach darum, dass jeder machen kann was er will, sondern er benennt das Commitment der Mitarbeitenden hinsichtlich Erwartungen, Ziele und Leitplanken dabei als zentral. Nur so könne der Spielraum für die Umsetzung auch die gewünschte Wirkung erzielen und die geforderte Eigenverantwortung gefördert werden. Er beschreibt die Entwicklung seiner Führungspraxis als permanente Auseinandersetzung, die immer noch anhält. Mit zunehmender Erfahrung und zunehmenden Erfolgen sei er aber sicherer geworden. Für ihn spannend war dabei, dass er die Erfolge eigentlich immer mit den gleichen Leuten haben konnte, welche vorher nicht erfolgreich gewesen waren. Also anscheinend braucht es nicht zwingend andere Leute, wenn es nicht läuft, sondern vielleicht eben eine andere Art der Führung. Er beschreibt, wie er von seinen Leuten als „sicherer Fels“ beschrieben wurde, was bedeutet, dass sie wussten, dass er sie nicht hängen lässt und dass sie ihm vertrauen können.

Ihm ist es auch wichtig, seine Leute zu spüren und diese nicht zu verheizen. Wenn er spürt, dass jemand längere Zeit am Limit läuft, dann gibt er lieber einmal einen Tag frei, als dass er noch zusätzlich Druck machen würde.

„Ehm, es ist wirklich, ja ich denke, das habe ich schon auch entwickelt, dass ich gewisse Leute wirklich spüre und sage, so und jetzt nimmst du einen Tag frei, ja aber ich kann doch nicht, doch, oder, das geht schon. Ja, das ist vielleicht auch das, was die Leute auch spüren, ja. Also eben, es nützt mir nichts, wenn ein Leistungsträger ausfällt, oder, ja, also auch ein Stück Eigennutz kommt, aber ich glaube an zweiter Stelle oder, aber es nützt nichts, wenn ich gute Leute verheize, ja.“

Auffallend ist auch, wie er erzählt, dass er nicht Energien verschwende für Dinge, die nichts bringen. Dabei nennt er auch die Gefahr, dass negative Erlebnisse kultiviert werden können und man sich als Leidensgenossen gegenseitig herunterziehen kann. Als Chef sucht er daher die Themen, in welchen er mit Hebelwirkung viel bewegen kann und setzt beispielsweise lieber nur an der Grundhaltung an, als dass er einen 20-Punkte-Plan umsetzen würde. Er strebt möglichst hohen Nutzen für alle Beteiligten an und erwähnt schon fast fürsorglich, dass keiner der Akteure leiden dürfe – seien dies nun Mitarbeitende, Kunden oder Lieferanten.

„Es darf keiner der verschiedenen Akteure darf wirklich leiden oder, es muss jeder muss einen gewissen Nutzen daraus ziehen, auch der Mitarbeiter durch seine Arbeit.“

Die Leute im Boot zu haben ist ihm wichtig und er erwähnt, wie seiner Meinung nach über einen längeren Zeitraum die Passung automatisch stattfinden würde. Das heisst, die Leute, welche eben nicht ins Boot passen, würden entweder von selber wieder gehen oder es werde mit ihnen eine andere Lösung gesucht. Dabei sei es wichtig, transparent und glasklar zu kommunizieren. Er sagt von sich selber, er sei eher diplomatisch veranlagt und als Person breit interessiert.

Skizze des inneren Handlungsmodells

- Als Selbständiger gelernt, mit Leuten umzugehen, damit diese nicht abspringen
- Verschiedene Art der Führung selber erlebt, konnte daraus für sich ziehen: Was brauche ich
- Schlechte Führung erlebt, kam zum Schluss: So werde ich sicher nicht führen
- Stress und gesundheitliche Probleme haben eigene Sensorik geschärft
→ Leute spüren und nicht verheizen
- Ressourcenorientierung und positive Denkweise
- Spielraum lassen und Freiraum geben
- Erfolgserlebnisse als Knackpunkt: Bestätigung erhalten
- Hatte die Möglichkeit, anders zu führen, da er von seinen Chefs nicht kontrolliert wurde
→ aus ganz verschiedenen Gründen nicht
- Freiraum ermöglicht Erfolg, Erfolg ermöglicht Freiraum → Positivspirale
- Erwartungen sind klar formuliert, Leitplanken sind definiert
- Klare und transparente Kommunikation
- Sucht Themen mit Hebelwirkung
- Breit interessiert

- Dastehen als sicherer Fels, dem die Mitarbeitenden Vertrauen können und der die Mitarbeitenden nicht hängen lässt
- Fürsorge: Keiner der Akteure darf leiden, alle sollen grösstmöglichen Nutzen haben

4.2. Leitsätze von werteorientierten Führungspersonen

Aus der Integration der zu den verschiedenen Lerngeschichten dargestellten Skizzen der inneren Handlungsmodelle (vgl. Anhang C) wurden Leitsätze für werteorientierte Führung formuliert. Sie geben die inneren Handlungsmodelle in verdichteter Form wieder und bieten einen weiteren Einblick, was die Personen erlebt haben, wie sie zu ihrer Führungspraxis gekommen sind und wie sie diese wahrnehmen (vgl. Tabellen 4 bis 10).

Tabelle 4: Leitsätze - Was ich als Mensch gemacht habe

Leitsätze
Meine Karriere habe ich nie geplant, sondern ich war offen und habe das getan, woran ich Freude hatte.
Es gab keinen eigentlichen Auslöser, sondern ich sehe meinen Weg als kontinuierliche Entwicklung.
Ich habe keine Führungsausbildung gemacht und vielleicht ist genau das entscheidend.
Ich hatte die Möglichkeit, etwas anderes auszuprobieren, weil es entweder notwendig war oder meine Chefs mir vertraut haben.

Tabelle 5: Leitsätze - Was ich als Mensch erlebt habe

Leitsätze
Ich habe prägende Erfahrungen machen können und habe diese auch reflektiert.
Ich bin in einem bodenständigen Umfeld aufgewachsen und Bodenständigkeit ist mir auch heute noch wichtig.
Ich habe bereits in Jugendjahren erste wichtige Erfahrungen gemacht und Verantwortung übernehmen können.
Ich habe persönlich schlechte Führung erlebt und so gemerkt, was ich sicher nicht möchte.
Ich habe andere Kulturen kennen gelernt und das hat mich geprägt.
Ich habe Menschen im Sterben begleitet und dabei wichtige Erkenntnisse gewonnen.
Ich hatte gesundheitliche Probleme und befand mich in einer Krise. Das hat meine Sensorik geschärft und eine persönliche Auseinandersetzung ausgelöst.

Tabelle 6: Leitsätze - Mit was ich mich beschäftige

Leitsätze
Ich bin als Person breit interessiert.
Inspiration und Anregung finde ich auch in der Literatur.
Ich interessiere mich für Philosophie und finde dort viele gute Anregungen.
Ich beschäftige mich mit mir selber und finde den Zugang durch Meditation, Kontemplation oder Einflüsse aus dem Buddhismus.

Tabelle 7: Leitsätze - Wann ich lernen kann

Leitsätze
Ich schaue gerne, was andere machen und kann daraus lernen.
Ich lerne von anderen Personen und in der Zusammenarbeit mit ihnen.

Tabelle 8: Leitsätze - Was ist meine Einstellung

Leitsätze
Ich reflektiere, was ich wirklich brauche und versuche, Denkmuster zu hinterfragen.
Ich habe eine Abneigung gegen Vorschriften und mache Dinge lieber so, wie ich es selber für richtig halte.
Mir ist es wichtig authentisch zu sein und eigentlich möchte ich im Beruf auch nicht anders sein als privat.
Man darf sich selber nicht zu wichtig nehmen, daran versuche ich mich zu halten.
Ich versuche stets, das Positive mitzunehmen und aus Fehlern zu Lernen. Auch in anderen Menschen sehe ich das Positive zuerst.

Tabelle 9: Leitsätze - Was ich tue als Führungsperson

Leitsätze
Ich gebe viel Vertrauen und habe auch Geduld. Meine Mitarbeitenden können sich auf mich verlassen.
Ich pflege viele persönliche Beziehungen und das Zwischenmenschliche ist mir wichtig.
Ich führe viele Gespräche und hole auch Feedback ein. Der Dialog ist mir wichtig.
Ich Sorge mich um meine Mitarbeitenden, ich kann vergeben und handle aus Liebe.
Ich bin bereit, Klartext zu sprechen und das System auch konsequent zu schützen.

Tabelle 10: Leitsätze - Was mir wichtig ist als Führungsperson

Leitsätze
Als Unternehmer will ich nicht in erster Linie Geld verdienen, sondern ich habe eine Vision.
Ich nehme meine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft ernst und will ihr auch etwas zurückgeben.
Freiheit ist mir wichtig und ich gewähre auch gerne Freiraum.
Unser Unternehmen ist wie eine grosse Familie, wir sind füreinander da und das Miteinander ist uns wichtig.
Mir ist es wichtig, warum wir etwas tun und dass die Leute auch unsere Vision verstehen.

4.3. Wesentliche Elemente der Lernbarkeit aus den Lerngeschichten

Aus den Besprechungen der Lerngeschichten mit dem Praxispartner (vgl. Anhang D) sowie den fortwährend geführten Memos (vgl. Anhang E) wurde im Sinne einer Thick Description ein Vergleich der Lerngeschichten erstellt. In einem weiteren Schritt wurden aus diesem Vergleich wesentliche Elemente der Lernbarkeit kodiert (Abschnitt 4.3.2).

4.3.1. Vergleich der Lerngeschichten

In den Lerngeschichten spielen viele biografische Momente eine Rolle, aber es gibt keine Ereignisse, die alles auslösen. Das bedeutet, den Moment der Erweckung in Form eines einzelnen kritischen Vorfalls gibt es bei den vorliegenden Lerngeschichten nicht. Vielmehr ist eine Kumulation von Lebenserfahrung zu beobachten, wobei es meist einen Latenzprozess zu geben scheint. Das heisst, die Reflexivität setzt nicht unmittelbar nach den Erfahrungen ein, sondern es braucht eine gewisse Zeit der (unbewussten) Verarbeitung bis die Reflexivschaltung einsetzt. Dabei scheint auch der Zufall eine Rolle zu spielen, da oftmals unvorhergesehene oder eben zufällige Impulse entscheidend waren. Einige Interviewpersonen haben auch geäußert, dass sie keinen Karriereplan hatten und oft nur durch Zufälle in neue Positionen gekommen sind.

Die vorliegend untersuchte Art des Führens braucht in der Entwicklung nicht nur Zeit, sondern verlangt auch eine gewisse Reife, obwohl erste biografische Momente bereits in jungen Jahren beobachtet werden können. Dies können zum Beispiel erste Erfahrungen in einer Führungsrolle sein oder auch negative Erlebnisse im Sinne von „so möchte ich es bestimmt nicht machen“. Generell ist eine Abgrenzung von dem, was man nicht will, ziemlich deutlich erkennbar. Meist äussert sich das in der Form, dass sich die Führungsperson klar von gewissen Arten der Führungspraxis abgrenzt und für sich definiert, was sie möchte und was nicht. So haben einige Interviewpersonen persönlich schlechte Führung erlebt und dies teilweise sogar als Augenöffner wiedergegeben. Bei vielen ist keine starke normative Prägung vorhanden und vereinzelt sogar von einer Aversion gegenüber gängigen Denkmustern und Normen die Rede. Einige Führungspersonen gaben im Interview an, dass sie keine Führungsausbildung im eigentlichen Sinne absolviert hätten und vielleicht gerade dies entscheidend gewesen sein könnte für ihre Entwicklung. Sie hatten die Möglichkeit, sich an den eigenen Werten orientieren zu können und dementsprechend zu handeln, anstatt versuchen zu müssen, in gelernten Mustern zu operieren. Einzelne Interviewpartner haben sogar angegeben, dass sie ziemlich bis sehr schlechte Schüler gewesen seien.

Praktisch alle Interviewpersonen zeigen ein breites Grundinteresse sowie ein gewisses Freiheitsmotiv. Es lässt sich in den Lerngeschichten beobachten, dass ohne eine tiefer greifende Selbstreflexion diese Art und Weise der Führung aber nicht zu gelingen scheint. Offenheit und Freiheit alleine sind noch keine Auslöser, es braucht für einen entsprechenden Lernprozess zwingend eine gewisse Reflexivität. Angeregt werden kann diese durch eine Vielfalt erlebter Erfahrungen, welche auch die Möglichkeit eines Vergleiches mit sich

bringen können. Ein Grossteil der Interviewpartner hat zum Beispiel viele Erfahrungen mit fremden Kulturen gemacht und teilweise auch längere Zeit im Ausland gearbeitet. Mindestens in einem Fall ist durch Einsamkeit resp. Abgeschiedenheit während des Aufenthaltes im fremden Kulturkreis die Reflexivität direkt verstärkt worden. Eine Reise im wörtlichen Sinne ist jedoch auch gedanklich möglich, etwa in der oft geschilderten Beschäftigung mit Literatur oder auch in der Meditation. Interesse für und Auseinandersetzung mit den Werken grosser Philosophen waren etwa Punkte, welcher in der Auswertung der Gespräche mehrmals aufgefallen sind. Zudem wurden auch mehrmals Erfahrungen mit meditativen Elementen beschrieben. Auch hier wird eine Auseinandersetzung angeregt, welche in der Reflexion vertieft werden kann – sei dies nun durch fremdes, anregendes Gedankengut (Philosophie) oder Selbsterfahrung und Selbsterkenntnis (Meditation). Aussergewöhnliche und prägende Erfahrungen wurden weiter auch im Umgang mit anderen Menschen beschrieben, so zum Beispiel in zwei Fällen in der Sterbebegleitung, oder auch schlicht durch persönliche gesundheitliche Probleme erlebt. Hier hat jeweils eine Aufarbeitung und Verarbeitung des Erlebten stattgefunden, welche zu einer Weiterentwicklung des Wertgefüges geführt hat.

Die dargestellten Lerngeschichten sind allesamt gezeichnet von einer kontinuierlichen Entwicklung und selbst in den Fällen, wo man vermeintliche Auslöser zu finden glaubt, wird erkennbar, dass die Auseinandersetzung eigentlich schon viel früher begonnen hat. Die Führungspersonen zeigen grosse Offenheit zur Auseinandersetzung mit fremden Kulturen, obwohl sie sich als bodenständig und stark in der eigenen Herkunft verwurzelt beschreiben. Bescheidenheit und Demut sind wichtige Themen, welche von den Interviewpersonen in prägenden Beobachtungen oder auch in eigenen Handlungen beschrieben werden. Weiter wurde auch die Fähigkeit beschrieben, selber zu erkennen, wo die eigenen Schwächen liegen und daher gewisse Dinge bewusst abzugeben.

Das Persönliche und Authentische wird in allen Lerngeschichten stark gelebt und es lässt sich keine grosse Trennung zwischen dem Privat-Ich und dem Berufs-Ich beobachten. Vereinzelt wurden sogar Vergleiche zwischen Mitarbeiterführung und Kindererziehung gezogen. Eine gewisse Fürsorge, welche man beispielsweise als Vater auslebt, scheint somit auch im Berufsleben angebracht und verstärkt in den Lerngeschichten die Bildung einer Vertrauensbasis mit den Mitarbeitenden. Generell ist das Grundvertrauen bei den befragten Personen sehr hoch, was bei einigen sogar in einem expliziten Vertrauensvorschuss mündet. An das Gute im Menschen wird geglaubt und daher wird ihm auch vertraut. Diese Ressourcenorientierung und positive Denkweise ist Teil des Menschenbilds der interviewten Führungspersonen.

Zuwiderhandlungen gegen die vorherrschende Kultur (z.B. Vertrauensmissbrauch) werden von den Führungspersonen konsequent geahndet und sie sind bereit, das etablierte System zu verteidigen. Die Kulturen werden also als sehr stark beschrieben. Geprägt sind viele Führungskräfte auch von der Einstellung, dass Geld eigentlich nicht der Hauptgrund ihres Strebens ist, sondern sie verfolgen vielmehr eine Vision oder eine Idee, welche ein grösseres Ganzes bedient. Hier wird auch eine Unternehmensethik spürbar, in der langfristig gedacht wird und in der es darum geht, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Auch dies kann wiederum als eine Form von Fürsorge gesehen werden. Das Miteinander wird an vielen Stellen betont, einander zu helfen ist den beteiligten Personen wichtig und dies äussert sich in einer sehr menschlichen Art des persönlichen Umgangs. Mehrfach wird davon gesprochen, dass es gelte, die Herzen

der Menschen zu erreichen und eine Menschenliebe wird erkennbar, welche sich in genannten Beispielen nicht nur in Fürsorge, sondern auch in Vergebung äussert.

Andere Menschen spielen durchgängig bei allen Lerngeschichten eine mehr oder weniger tragende Rolle. Häufig wurden Vorbilder beschrieben, an deren Beispiel ein Lernen statt gefunden hat, oder es wurde explizit Lernen in sozialer Interaktion dargestellt. Auch hier spielt das Persönliche wiederum eine grosse Rolle, so dass man sich nicht einfach irgendeine Person als Intermediär der Lerninhalte aussucht, sondern zuerst die Chemie stimmen muss. Das Familiäre und Persönliche, welche die Art der wertorientierten Führung prägt, ist somit auch bereits während des Lernprozesses verankert resp. einfach ein Teil des persönlichen Wertgefüges.

Real wird die andere Art der Führung in den Lerngeschichten schlussendlich erst in der Gelegenheit, dass man auch die Möglichkeit hat, etwas anderes zu probieren. Die Situationen, in welchen die Führungspersonen dementsprechend ihr Habitat finden konnten, waren dabei sehr unterschiedlich. Als eine Möglichkeit steht etwa diejenige des Inhabers da, der in seiner Firma selber entscheiden konnte, was er wie tun möchte. Es wurden aber auch Beispiele beschrieben, in welchen ein Team oder eine Firma zahlenmässig sehr schlecht da stand und es dadurch möglich oder sogar notwendig wurde, etwas Neues zu probieren. Der Freiraum muss also da sein, um die andere Art der Führung auszuleben. Unter Umständen kann sich daraus sogar eine Art Positivspirale entwickeln, wie in einem Fall beschrieben wurde. Wenn der Freiraum zu Erfolg führt, wird der Erfolg wieder neue Freiräume schaffen und somit neue Erfolge begünstigen.

4.3.2. Wesentliche Elemente der Lernbarkeit

Aus dem Vergleich der Lerngeschichten wurden wesentliche Elemente der Lernbarkeit abgeleitet (vgl. Tabelle 11). Sie stellen dabei keine neuen Kategorien dar, sondern zeigen die wesentlichen Codes aus dem oben dargestellten Vergleich hinsichtlich der Frage der Lernbarkeit.

Tabelle 11: Wesentliche Elemente der Lernbarkeit aus den Lerngeschichten

Wesentliche Elemente der Lernbarkeit	
Viele biografische Momente spielen eine Rolle	Verarbeitung des Erlebten
Kumulation von Lebenserfahrung	Bodenständigkeit, Bescheidenheit und Demut
Latenzprozess bis zur Reflexivschaltung	Dinge abgeben, die man selber nicht gut kann
Rolle des Zufalls	Gelebte Authentizität
Verlangt eine gewisse Reife	Fürsorge
Reflexivität	Positive Denkweise und Grundvertrauen
Abgrenzung von dem, was man nicht will	Bereitschaft, das etablierte System zu verteidigen
Keine starke normative Prägung	Geld nicht der Hauptgrund des Strebens
Sich an seinen eigenen Werten orientieren	Grösseres Ganzes bedienen
Freiheitsmotiv	Der Gesellschaft etwas zurückgeben
Vielfalt erlebter Erfahrungen	Menschenliebe
Erfahrungen mit fremden Kulturen	Menschliche Art des persönlichen Umgangs
Breites Grundinteresse	Lernen in sozialer Interaktion / von Vorbildern
Beschäftigung mit Literatur, Philosophie, Meditation	Möglichkeit haben, etwas anderes zu probieren
Kontinuierliche Entwicklung	Aus der Entwicklung kann eine Positivspirale entstehen

4.4. Expertenmeinungen zur Lernbarkeit

Die Aussagen, welche die Interviewpersonen auf die Frage, wie sie die Lernbarkeit einschätzen, gemacht haben, lassen sich Gruppieren in Mögliche Lerninhalte (Tabelle 12), Lernformate und Lernsituationen (Tabelle 13) und Arbeit an sich selber (Tabelle 14). Dabei zeigen verschiedene Themen auf, wie es aus Sicht der Führungskräfte als Experten um die Lernbarkeit einer werteorientierten Führung steht. Die vollständige Auswertung befindet sich in Anhang F.

Tabelle 12: Expertenmeinungen – Mögliche Lerninhalte

Thema	Beschreibung
Positives Menschenbild	Glaube an das Gute im Menschen, Einsicht erzeugen: Kooperation bringt's
Heterogenität akzeptieren	Es gibt nicht nur <i>ein</i> System, „der Unternehmer“ hat nicht nur <i>einen</i> Charakter; Komplexität der Individuen
Sich öffnen und authentisch sein: Aus der Komfortzone treten	Mut haben, sich zu öffnen und etwas von sich Preis zu geben; Bereitschaft, aus der Komfortzone zu treten
Eigene Schwächen erkennen und Unterstützung annehmen	Sich eingestehen, wenn etwas nicht geklappt hat; Abgeben, was man nicht kann / nicht gerne macht

Tabelle 13: Expertenmeinungen – Lernformate und Lernsituationen

Thema	Beschreibung
Lernen nicht in der Theorie, sondern in der Praxis	Nicht auf der Schulbank, sondern Lernen durch Tun
Lernen im Austausch mit anderen Personen	Erfahrungsaustausch mit Kollegen, Bezugspersonen als Vorbilder, Coaching
Erfahrungen schaffen, Erleben ermöglichen	Persönliche Erfahrungen machen, mit Beispielen arbeiten, Rollenspiele, Aha-Erlebnisse ermöglichen
Experimente eingehen	Versuch machen, der innerhalb der Firma betreut wird
Lernen in Krisen eher möglich	Verhaltensänderung in Krisensituation eher möglich, Lernen geht nur über schmerzhaft eigene Erfahrungen
Auch Hochschulen und andere Institutionen prägen	„Ethik in Unternehmen“ in Hochschulbildung stärker thematisieren

Tabelle 14: Expertenmeinungen – Arbeit an sich selber: Selbstreflexion

Thema	Beschreibung
Persönlichkeit spielt zum Teil eine Rolle	Grundprägung existiert bei jedem; Risikoaversion hinderlich, Selbstsicherheit förderlich
Sich selber besser kennenlernen	Verinnerlichen und verbinden mit eigenem Charakter; mit sich selber im Reinen sein; Grenzen überschreiten, um sich selber kennen zu lernen: Was ist mir überhaupt wichtig?
Selbstreflexion erfordert Selbstverantwortung	Selbstreflexion muss man persönlich für sich machen, z.B. „Achtsamkeit“ ist nicht kontrollierbar
Entwicklung braucht viel Zeit und Geduld	Erkennen: nicht alles hat direkt mit dem Führungsakt zu tun, Wirkung macht sich nicht unmittelbar bemerkbar; der ganze Lebensweg prägt

5. Modellierung der Lernbarkeit von werteorientierter Führung

5.1. Was ist ein Modell?

Im Folgenden wird nun versucht, ein erstes Modell der Lernbarkeit von werteorientierter Führung zu skizzieren. In sozialwissenschaftlichen Modellen werden nicht endgültige Zustände dargestellt, sondern das aktuelle Bild des Entstehenden wird repräsentiert. In diesem Sinne sind sie Modellen der Architektur nicht unähnlich, enthalten notwendigerweise einige Abstraktionen und verzichten auf viele Details (Kotrubicz & Zirkler, 2012). Das Gesamtbild wird aber durch die modellhafte Darstellung einfacher erkennbar, auch wenn die Modellrelation keiner Abbildung in streng mathematischem Sinne entspricht (vgl. Manhart, 2012). Im Modell werden die zehn Grundprinzipien der Lernbarkeit von werteorientierter Führung dargestellt, wie sie aus den vorliegenden Daten und dem theoretischen Rahmen abgeleitet werden konnten (vgl. Abbildung 3 in Abschnitt 3.6). Die Herleitung der Grundprinzipien des Modells ist in Anhang G einsehbar.

5.2. Modell der Lernbarkeit von werteorientierter Führung

5.2.1. Bereitschaft zur Arbeit an sich selber: Selbstreflexion

Die wichtigste persönliche Voraussetzung, um in einen Lernprozess von werteorientierter Führung zu starten, ist die Bereitschaft zur Arbeit an sich selber. Denn ohne eine erhöhte Reflexivität und ein Heraustreten aus der Komfortzone scheint die Aussicht eher klein, dass ein Lernerfolg erzielt werden kann. In erster Linie dürfte sich die Reflexion darauf konzentrieren, die eigene Person und das eigene Wertgefüge besser kennen zu lernen, um sich öffnen und authentisch auftreten zu können (Zentrale Frage: „Wer bin ich?“, vgl. Rohrhirsch, 2009). Dafür scheint eine strukturierte Selbstreflexion geeignet (vgl. Branson, 2007), welche auch durch Coaching oder Erfahrungsaustausch mit Kollegen (Intervision) begleitet werden könnte. Auch die gezielte Reflexion von Alltagshandlungen dürfte wichtig sein, um sich der Wirkung seiner eigenen Werte bewusster zu werden (vgl. Berkel, 2005; Kotrubicz & Zirkler, 2012).

5.2.2. Erfahrungen machen und diese auf der Zeitachse verarbeiten

Eine gewisse persönliche Reife („erwachsene“ Persönlichkeit, vgl. Kotrubicz & Zirkler, 2012) sowie eine Vielfalt erlebter Erfahrungen dürften weiter förderlich sein. Zeit scheint ein wichtiger Kontextfaktor zu sein, welcher das Lernen von werteorientierter Führung begünstigt. Dies einerseits, um eine gewisse Kumulation

von Lebenserfahrung überhaupt zu erreichen sowie andererseits, um die Latenz zuzulassen, bis die Reflexivschaltung einsetzen kann. Dabei spielt jedoch auch der Zufall eine Rolle, so dass sich dieser Teil nur bis zu einem gewissen Punkt bewusst steuern lässt.

5.2.3. Keine starke normative Prägung, dafür offener Geist

Es scheint hilfreich zu sein, wenn noch keine starke normative Prägung vorhanden ist (z.B. durch eine Führungs- oder Managementausbildung). Eine Grundoffenheit sowie ein breites Interesse sind weitere Voraussetzungen, welche das Erlernen wertorientierter Führung begünstigen. Dies kann sich zum Beispiel auch dadurch äussern, dass kein Karriereplan gemacht wird.

5.2.4. Mut, Geduld und Ausdauer

Auch Risikobereitschaft und Mut, sich von gewissen Dingen abzugrenzen (z.B. von etablierten soziale Normen oder Gewohnheiten) sowie die Bereitschaft zum Verzicht sind wichtige Voraussetzungen. Da ein Lernprozess in Richtung wertorientierter Führung mehrere Jahre in Anspruch nehmen dürfte, ist sicherlich auch eine gewisse Geduld, Ausdauer sowie Durchhaltevermögen gefragt. Lernen muss demzufolge als kontinuierliche Entwicklung begriffen werden und muss aufgrund der Abweichung von der Norm unter Umständen auch Angriffen standhalten können.

5.2.5. Die innere Haltung ist entscheidend

Werteorientierten Führungspersonen scheint es nicht in erster Linie darum zu gehen, Geld zu verdienen, sondern sie verfolgen eine Vision und wollen der Gesellschaft als Unternehmer auch etwas zurückgeben. Diese innere Haltung kann einer ethischen Grundhaltung, einem religiösen Glauben oder spiritueller Einstellung entspringen (vgl. Meyer & Oldenburg, 2009). Daher ist es denkbar, diese Punkte durch Impulse aus der Philosophie, Religion oder Meditation anzuregen. Wenn Aspekte dieser Haltung jedoch nicht bereits zur Grundhaltung gehören, dürfte es ziemlich starke Erfahrungen benötigen, um in dem Sinn eine „Erweckung“ auszulösen. Weil die wertorientierte Führung nur auf Basis einer echten Haltung funktionieren kann (Kotrubiczik & Zirkler, 2012), scheint auch klar, dass ein entsprechender Veränderungsprozess nur intrinsisch motiviert funktionieren kann.

5.2.6. Den Zugang finden durch Grenzerfahrungen

Erlebte Krisensituationen könnten einen Zugang für einen tiefer gehenden Lernprozesses darstellen. Seien dies persönlich erlebte Krisen (z.B. durch körperliche oder psychische Probleme) oder auch Grenzerfahrungen im Umgang mit anderen Menschen (z.B. in der Sterbebegleitung). Wenn dadurch etablierte Muster in Frage gestellt werden und nach einer Neugliederung verlangen, könnte dies einen möglichen Einstiegspunkt darstellen. Das Erlebte wird aber nur dann zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen, wenn es auch verarbeitet wird (vgl. von Rosenstiel, 2009).

5.2.7. Durch Erfahrungen und Erlebnisse neue Einsichten schaffen

Ganz wichtig scheint es für das Lernen von werteorientierter Führung, neue Einsichten zu ermöglichen (vgl. Geiselhart, 2008), was zum Beispiel auch durch bewusste Arbeit mit Emotionen erreicht werden könnte (vgl. Mandl & Reinmann, 2001, zitiert nach Berlinger, 2013; Scheitler & Wetzler, 2007). Neue Erfahrungen sammeln, eine neue Rolle ausprobieren und Experimente eingehen, könnten positive Emotionen und neue Einsichten wecken. Es wäre auch denkbar, dass dies in einem geschützten Rahmen stattfindet, so zum Beispiel in einem begleiteten Führungsexperiment in der Firma (vgl. Wüthrich et al., 2009) oder auch in Rollenspielen.

5.2.8. Humanistisches Menschenbild stärken

Ein weiterer Weg zur werteorientierten Führung könnte sein, die Kraft der Kooperation zu vermitteln und den Glauben an das Gute im Menschen zu stärken. Dabei wäre es wichtig zu lernen, Heterogenität zu akzeptieren und die Vielfalt der Individuen als Ressource zu verstehen. Auch die Freiheiten zu schaffen, um die Vielfalt zulassen zu können, könnte ein wichtiger Aspekt sein. Weiter könnte zudem versucht werden, den Wert von Bodenständigkeit, Bescheidenheit, Demut und Fürsorge aufzuzeigen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, Dinge abzugeben, welche man selber nicht so gut kann. Auf dieser Basis könnte ein verändertes Menschenbild und ein neues Grundvertrauen ausgebildet werden, welches die Werteorientierung trägt. Hierzu könnte sich etwa die Auseinandersetzung mit anderen Kulturen anbieten, zum Beispiel durch Impulsreferate, Firmenbesichtigungen oder auch durch Reisen. Auch ein bewusstes Besinnen auf seine eigene Herkunft, Tradition und Kultur kann eine Möglichkeit darstellen, sein Menschenbild zu überarbeiten (vgl. Geiselhart, 2008).

5.2.9. Lernen durch Handlung in sozialer Interaktion

Klar scheint, dass werteorientierte Führung nicht nur in der Theorie, sondern vor allem durch eigenes Tun in der Praxis erlernt werden kann (vgl. Hanfstein, 2014). Der Austausch mit anderen Personen und das Lernen in sozialer Interaktion dürften dabei ebenfalls wichtige Elemente darstellen. Bei der Werteorientierung spielen persönliche Beziehungen und die Menschlichkeit eine zentrale Rolle, daher ist es naheliegend, dass dies auch wichtige Faktoren im Lernprozess darstellen dürften. Wenn Bezugspersonen nicht nur als Inspirationsquelle sondern auch als Vorbilder agieren können, wird hier auch Modelllernen zum Thema (vgl. Fischer et al., 2013).

5.2.10. Die Möglichkeit haben, die Dinge anders zu tun

Auch die Möglichkeit oder gar Notwendigkeit, in der Führung etwas anderes ausprobieren zu können bzw. zu müssen, begünstigt natürlich einen Lernprozess. Im entsprechenden Freiraum kann die Werteorientierung ausprobiert und weiterentwickelt werden. Unter Umständen wird dabei sogar eine Positivspirale ausgelöst, in welcher ein (Lern-)Erfolg den nächsten auslöst.

6. Diskussion

6.1. Rekapitulation: Zur Lernbarkeit von werteorientierter Führung

Die vorliegende Arbeit hat die Fragestellung bearbeitet, wie sich die Lernbarkeit von werteorientierter Führung gestaltet. Die Nachfrage nach werteorientierter Führung oder generell nach einer anderen Art von Führung steigt, da die Veränderungen in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt in den letzten Jahren zahlreiche neue Herausforderungen mit sich gebracht haben (vgl. Kapitel 2). Für die aktuell in der Führungsforschung diskutierten neuen Konzepte fehlen aber noch Erkenntnisse bezüglich der Lernbarkeit. Daher wurde die Forschungsfrage bewusst sehr offen formuliert, um in der Exploration Themen identifizieren zu können, welche auftauchen, wenn man über das Lernen von werteorientierter Führung spricht. Die Themen wurden aus den Lerngeschichten als innere Handlungsmodelle abstrahiert und in Form von daraus abgeleiteten Leitsätzen wurde ein erster Einblick in die Lernbarkeit gewährt. Aufgrund eines Vergleichs aller Lerngeschichten wurden wesentliche Elemente der Lernbarkeit erarbeitet. Zusammen mit den Expertenaussagen der Interviewpersonen zum Thema Lernbarkeit wurde schliesslich ein erstes Modell der Lernbarkeit von werteorientierter Führung skizziert und zur Beantwortung der Fragestellung angeboten.

Die Frage, ob diese Art der Führung lernbar ist, lässt sich aufgrund der vorliegenden Resultate somit teilweise mit Ja beantworten. Es konnten einige gemeinsame Muster in den Lerngeschichten identifiziert werden, welche den Lernprozess zu begünstigen scheinen und diese wurden in einem Modell aggregiert. Das Modell ist in dieser Art neu und bietet wichtige Einblicke, welche Aspekte relevant sein könnten für die Lernbarkeit von werteorientierter Führung und wie sich diese gestaltet.

Wie im Modell dargestellt, scheint es der Fall zu sein, dass ein entsprechender Lernprozess nicht nur in einem theoretischen Umfeld stattfinden darf, sondern dass ausreichend Praxiserfahrungen als Lernsituationen geplant werden sollten. Dies bestätigt frühere Erkenntnissen zum Thema, dass Werteorientierung nicht in Trainings und Seminaren vermittelt werden kann, sondern vielmehr in Alltagshandlungen erlernt und verankert wird (Berkel, 2005; Kotrubczik & Zirkler, 2012). Vermutlich ist dabei auch die Anregung durch andere Personen, zum Beispiel im Austausch von Erfahrungen und Fallbesprechungen, wichtig für den Lernprozess. Die zentrale Rolle der Selbstreflexion bestätigt ebenfalls bisherige Befunde, welche die Arbeit an der eigenen Haltung für die Ausbildung einer werteorientierten Führungspraxis empfohlen haben (Geiselhart, 2008; Jansen Kraemer, 2011; Mayrhofer, 2009; Psaridis, 2014; Rohrhirsch, 2009; Salzwedel & Tödter, 2013; Vogelsang & Burger, 2004). Auch die Rolle der persönlichen Lebensgeschichte und Erfahrung für das Erlernen einer werteorientierten Führung wurde in der vorliegenden Arbeit bestätigt (vgl. Hanfstein, 2014; Peus et al., 2015; von Rosenstiel, 2009). Dass Krisensituationen und Grenzerfahrungen als mögliche Auslöser eines Lernprozesses dienen könnten, geht in dieser Form über die bekannten Erkenntnisse hinaus. Dies lässt sich aus dem theoretischen Rahmen höchstens mit Rohrhirsch (2009) in Verbindung bringen, welcher die Rolle des Scheiterns als Bedingung für

Meisterschaft thematisiert hat. Bislang wurde in der Führungsliteratur hauptsächlich diskutiert, weshalb es eine andere Art der Führung braucht, aber nicht, wie man denn den Einstieg in eine andere Art der Führung finden könnte.

Was sich aus den dargestellten Lerngeschichten und damit aus dem skizzierten Modell nun auf andere Personen und deren individuelle Ausgangslagen transferieren lässt, kann nicht abschliessend beantwortet werden. Es ist davon auszugehen, dass ein bestimmter Teil dieser Führungspraxis lernbar ist, aber dass die individuellen Prägungen der verschiedenen Persönlichkeiten immer auch ein wichtiger Bestandteil der Führung bleiben werden. Welche Werte auf welche Art und Weise nach einem entsprechenden Lernprozess in dieser „anderen Führung“ gelebt werden, bleibt letztlich bei jeder Führungsperson, in jeder Führungssituation und in jedem Führungssystem unterschiedlich. Dies könnte schlussendlich aber genau den Teil darstellen, welcher lernbar ist: die eigenen Werte reflektieren, erweitern und bewusster gewinnbringend in die Führungsarbeit einbringen.

6.2. Theoriegeleitete Reflexion des Modells der Lernbarkeit von werteorientierter Führung

An dieser Stelle wird das erarbeitete Modell im Sinne einer theoriegeleiteten Reflexion noch einmal ausführlicher besprochen. In Abschnitt 2.5 wurde eine kognitiv-konstruktivistische Lerndefinition vorgestellt, welche Lernen anhand von sechs Prozessmerkmalen als „aktiver, selbstgesteuerter, konstruktiver, situativer, emotionaler und sozialer Prozess“ beschreibt (vgl. Mandl & Reinmann, 2001, zitiert nach Berlinger, 2013). Anhand dieser Prozessmerkmale wird nun überprüft, ob das Modell der Lernbarkeit von werteorientierter Führung für die individuelle Wissenskonstruktion geeignet sein könnte und Lernen in den sechs Prozessmerkmalen fördern kann. Die Kriterien der einzelnen Prozessmerkmale sind in Abschnitt 2.5 oder direkt bei Mandl & Reinmann (1998; 2001, zitiert nach Berlinger, 2013) referenziert.

6.2.1. Lernen als aktiver Prozess

Die aktive Beteiligung des Lernenden wird an verschiedenen Stellen im Modell betont. So zum Beispiel durch die Tatsache, dass werteorientierte Führung nicht nur auf der Schulbank vermittelt werden kann, sondern vor allem durch konkretes Tun, sprich Aktivität des Lernenden (vgl. Abschnitt 5.2.9). Auch bei der Arbeit an sich selber oder der Auseinandersetzung mit neuen Erfahrungen ist eine aktive Beteiligung gefragt. Zu „Aktivität“ gehört sowohl geistige als auch körperliche Bewegung, was im Modell ebenso in verschiedenen Erfahrungs- und Erlebnissituationen berücksichtigt wird (vgl. Abschnitt 5.2.7). In der Arbeit an der eigenen Haltung ist zudem eine sehr starke Autonomieerfahrung möglich.

6.2.2. Lernen als selbstgesteuerter Prozess

Die Selbststeuerung ist ein wesentliches Element im Modell zur Lernbarkeit von werteorientierter Führung. Für die Selbstreflexion gibt es praktisch keine Möglichkeit, die Steuerung komplett von aussen zu übernehmen, sondern sie kann höchstens mit Reflexionsangeboten (z.B. Coaching) unterstützt werden. Auch Selbstkontrolle ist für den Lernprozess gemäss dem Modell zentral, da auf der Zeitachse Geduld und Ausdauer gefordert werden (vgl. Abschnitt 5.2.4). Schlussendlich ist auch intrinsische Motivation unabdingbar, was ein wesentlicher Faktor von selbstgesteuertem Lernen darstellt.

6.2.3. Lernen als konstruktiver Prozess

In der Betonung von Erfahrungen und Erlebnissen, welche zu neuen Einsichten führen können, wird im Modell auch der Hintergrund der bestehenden Erfahrung berücksichtigt. Dieser wird ebenso in der Selbstreflexion aufgegriffen, welche eine zentrale Methode im Modell darstellt (vgl. Abschnitt 5.2.1). Hier wird die Möglichkeit geboten, neue Wahrnehmungen und Erfahrungen in Abhängigkeit von Vorwissen und bestehenden Überzeugungen zu interpretieren. Wenn zum Beispiel betont wird, dass es für die Veränderung der inneren Haltung einen starken Auslöser als „Erweckung“ brauchen dürfte, wird jedoch auch die Herausforderung in diesem Prozessmerkmal betont. Gefestigte Routinen aufzubrechen, um neues Wissen andocken zu können, dürfte nicht ganz einfach sein. Durch den Austausch mit Kollegen oder auch mit Coaching könnte der Lernprozess aber dahingehend unterstützt werden.

6.2.4. Lernen als situativer Prozess

Die Beziehung zum Vorwissen wurde bereits unter dem Aspekt des konstruktiven Prozesses diskutiert, was sich teilweise auch in das Prozessmerkmal zum situativen Prozess übertragen lässt. Der Kontext wird im Modell umfassend berücksichtigt, indem neben dem Vorwissen auch die Realität des Lernenden einbezogen wird (z.B. durch Simulation in Rollenspielen oder Exploration in Experimenten). Auch in der Reflexion wird die Erfahrungswelt zu einem zentralen Gegenstand. Es dürfte entscheidend sein, bewusst auch die Praxis der Führungsperson zentral einzubinden, damit der Kontextbezug noch verstärkt werden kann.

6.2.5. Lernen als emotionaler Prozess

Die Rolle von Emotionen wird im Modell insbesondere dort betont, wo der Zugang durch neue Erfahrungen und Einsichten gesucht wird (vgl. Abschnitt 5.2.7). Hier dürfte mit positiven Emotionen viel Kraft mobilisiert werden können, in der zum Beispiel das Interesse an werteorientierter Führung wachsen könnte. Auch die soziale Interaktion und der Austausch mit inspirierenden Persönlichkeiten könnten als Quelle von positiven Emotionen dienen (vgl. Abschnitt 5.2.9). Dass es in einem Lernprozess auch darum geht, negative Gefühle zu vermeiden, wird zumindest implizit berücksichtigt. Durch die persönliche Betroffenheit bietet sich zudem auch in der Selbstreflexion oder in Coachings die Chance, Emotionen positiv für den Lernprozess zu nützen.

6.2.6. Lernen als sozialer Prozess

Soziale Interaktion und soziale Aushandlungsprozesse werden im Modell betont (vgl. Abschnitt 5.2.9). Persönliche Beziehungen sind wichtig und deren Erleben spielt auch in der Erfahrungswelt eine wichtige Rolle für die Reflexion. Weiter kommt auch die Mikroebene sozialer Prozesse zum Tragen, wenn individuelle Konstruktionen zum Beispiel im Austausch mit anderen Personen verglichen und überprüft werden können. Inspirierende Kontakte und gute „Lehrmeister“ stellen weitere wichtige soziale Aspekte dar, welche im Modell berücksichtigt werden.

6.2.7. Fazit der theoriegeleiteten Reflexion

Durch die zentrale Rolle der Selbstreflexion sowie der intrinsischen Motivation wird im Modell Lernen als selbsteingesteuerter Prozess klar betont. In der Reflexion sollen Handlungen und Erfahrungen überprüft werden und im Modell wird betont, dass Lernen von wertorientierter Führung wahrscheinlich nicht rein in der Theorie funktionieren würde. Dadurch werden gleich mehrere Prozessmerkmale bedient: Lernen als aktiver Prozess, als konstruktiver Prozess sowie als situativer Prozess. Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass der Erfolg des Lernens vor der entscheidenden Hürde steht, überhaupt in die Wissenskonstruktion resp. – rekonstruktion reinzukommen. Hier müsste man sich wohl zu einem grossen Teil auf die Selbststeuerung verlassen. Interessant könnte aber an dieser Stelle sein, Lernen als emotionalen Prozess zu verstehen und bewusst mit positiven Energien zu arbeiten. Diese könnten auch in persönlichen Beziehungen entstehen und so wird Lernen als sozialer Prozess im Modell nicht nur in der Möglichkeit der Inspiration durch andere Personen, sondern auch in sozialen Aushandlungs- und Vergleichsprozessen betont.

Anhand der Überprüfung des Modells mit den sechs Prozessmerkmalen des Lernens lässt sich zusammenfassend festhalten, dass das Modell in der Theorie Lernen als individuelle Wissenskonstruktion ermöglichen kann. Das Modell der Lernbarkeit von wertorientierter Führung berücksichtigt alle sechs Prozessmerkmale und scheint Lernen in allen Prozessmerkmalen nach Mandl & Reinmann (vgl. 2001, zitiert nach Berlinger, 2013) zu fördern.

6.3. Ausführliche Besprechung ausgewählter Aspekte der Lernbarkeit

6.3.1. Unter welchen Bedingungen wird Lernen möglich?

Die persönliche Bereitschaft, sich zu öffnen und auf die verschiedenen Elemente einzulassen, ist ein zentraler Faktor für das Erlernen von wertorientierter Führung. Man kann niemanden zwingen, sich mit sich selber auseinander zu setzen (Lernen durch Einsicht, nicht durch Zwang, vgl. Geiselhart, 2008) und etwa seine Wahrnehmungs- und Denkmuster oder sein Wertegefüge zu hinterfragen. Die Freiwilligkeit und intrinsische Motivation scheint hier unabdingbar, damit die Auseinandersetzung auch wirklich nachhaltige

Veränderungen auslösen kann. Eventuell benötigt es hierzu tiefer gehende Erfahrungen, welche den Einstieg in den Lernprozess ermöglichen. So zum Beispiel eine krisenähnliche Situation, welche die Reflexivität anregt oder etwa auch exponierte Erfahrungen mit anderen Kulturen und Denkweisen. Wahrscheinlich würde ein entsprechender Lernprozess einen längeren Zeitraum von mehreren Jahren in Anspruch nehmen und ein Lernerfolg scheint mit kurzfristigen Lernprogrammen oder isolierten Lernerfahrungen nicht realistisch. Wichtig erscheint hierbei, dass die Latenz, welche in den dargestellten Lerngeschichten erkennbar wurde, unbedingt berücksichtigt werden muss. Das heisst, die Reflexivschaltung wird dann geschehen, wenn sie geschieht und kann wahrscheinlich nicht gesteuert werden. Eine gewisse Inkubationszeit sollte den Lernenden also gewährt werden, damit Erfahrungen und Experimente zuerst unbewusst verarbeitet werden können, bevor die Erkenntnisse ins Bewusstsein treten und reflexiv Wirkung entfalten.

Die Beobachtungen bezüglich der Reflexivschaltung lassen sich gut in das Lernen II einordnen (vgl. Abschnitt 2.5). Betz (2006) beschreibt, wie durch Lernen II meist unbewusst in der frühen Kindheit die gesamte Selbst-, Welt- und Lebensanschauung einer Person aufgebaut wird. Das unbewusste Verarbeiten spielt also hier eine wichtige Rolle und aus diesem Grund dürfte es so schwierig sein, Gewohnheiten und Routinen wieder aufzubrechen. Wenn man jetzt einen Lernprozess von wertorientierter Führung als Lernen II verstehen möchte, dann wird klar, dass diese unbewusste Verarbeitung wichtig ist. Da durch Lernen II internalisierte Muster dazu tendieren, sich selbst immer wieder zu bestätigen, wäre es aber ebenso wichtig, hier in der Reflexion auch zu versuchen gewisse Elemente bewusst werden zu lassen. Lernen III erleichtert dabei quasi das Ersetzen von durch Lernen II erlerntem, indem vorherige Kategorisierungen wieder aufgebrochen werden. Lernen III ist jedoch empirisch kaum nachprüfbar, auch wenn das Modell in der Theorie schlüssig und logisch konsistent beschrieben ist (Betz, 2006). Lernen II, was auch als „Lernen lernen“ oder „Deutero-Lernen“ bezeichnet wird (vgl. Ziegler, 2006), ist somit die Lernstufe, welche hier angestrebt wird. Diese zweite Ordnung (Lernen lernen) dürfte zentral sein für die Reflexion, in dem nicht nur einfach beobachtet wird (1. Ordnung), sondern auch beobachtet wird, was man beobachtet (2. Ordnung) (vgl. Todesco, 2005). Während man in der 1. Ordnung quasi nur aufgrund der bestehenden Gewohnheiten automatisch Beobachtungen anstellt, können diese Gewohnheiten in der 2. Ordnung bewusst werden, indem man sich die Frage stellt, weshalb man denn gerade diese Beobachtungen angestellt hat. Wenn man etwas beobachtet, sagt dies somit als erstes etwas über einen selbst aus, nämlich über welche Beobachtungs- und Wahrnehmungsmuster man verfügt (vgl. Loebbert, 2009). Das Erkennen der eigenen Muster und Prägungen wird somit in der 2. Ordnung zum Thema. Diese Selbstbezüglichkeit herzustellen dürfte eine wesentliche Bedingung sein, wenn man wertorientierte Führung erlernen möchte. Wie bereits angesprochen, wird diese Selbstbezüglichkeit vermutlich teilweise auch durch Krisen oder Grenzerfahrungen ausgelöst.

6.3.2. Kann man einen Lernprozess von aussen steuern?

Wenn das Lernen auf Selbststeuerung basiert und ebenso der Zufall eine gewisse Rolle spielt, inwiefern darf dann Steuerung bewusst auch von aussen versucht werden? Eine externe Begleitung als Coach scheint etwa für die Reflexion sinnvoll zu sein, so wie es sich auch lohnen dürfte, das Sammeln von Erfahrungen in Experimenten oder Rollenspielen zu begleiten. Wichtig scheint aber zu sein, dass man als

externe Person nicht versucht, Steuerung über den ganzen Prozess zu übernehmen oder der lernenden Person etwas aufzuzwingen. Ebenfalls unterlassen sollte man wahrscheinlich Belohnungen oder sonstige Anreize, welche eine extrinsische Motivation ansprechen würden.

Vermutlich wird es nicht möglich sein, von aussen einen Lernprozess von werteorientierter Führung auszulösen. Es scheint jedoch denkbar, dass man interessierte Personen zu einer Auseinandersetzung mit der werteorientierten Führung einladen könnte. Selbststeuerung bedeutet ja nicht, dass sich alles irgendwie von selbst regelt und dass man gar nicht eingreifen soll. Denn Haken und Schiepek (2010) betonen, dass Selbstorganisation nichts mit laissez-faire zu tun hat, sondern dass der Begriff „Selbst“ die Rückbezüglichkeit der beteiligten Prozesse bezeichnet. Das bedeutet somit, dass jede Aktion von aussen davon abhängig ist, welche inneren Steuerungsmechanismen – im Sinne von inneren Muster – gerade wirken. Dementsprechend gilt es also, diese inneren Muster zu beachten, um dann von aussen wirksame Steuerungsimpulse setzen zu können (Leaders Circle, 2009). Im vorliegenden Beispiel könnten etwa die intrinsische Motivation oder moralische Überlegungen solche Steuerungsmechanismen darstellen, welche man versuchen könnte von aussen anzusprechen.

Eine Möglichkeit, eine Auseinandersetzung mit den Werten von aussen anzuregen, könnte unter Umständen die Methode der Konstruktiven Kontroverse darstellen. Sie referiert auf einen kognitiven Konflikt und kann als Methode der Problemlösung oder Entscheidungsfindung sowie auch für kooperatives Lernen eingesetzt werden (Vollmer, 2013). Der methodische Ablauf einer Konstruktiven Kontroverse sieht vor, dass Teilnehmende verteilt auf zwei Positionen für eine Fragestellung jeweils beide möglichen Positionen einnehmen und verteidigen müssen, um am Schluss gemeinsam eine Lösung für die Problemstellung zu finden (vgl. Abbildung 4). Eine bewusste Perspektivenübernahme ist also Teil der Methode und im Verlaufe des Prozesses werden von den Teilnehmenden beide möglichen Positionen exploriert. Wenn man nun eine komplexe Führungssituation als Lerngegenstand nehmen würde und dann die beiden Positionen einmal im Sinne von traditioneller Führung und einmal im Sinne von werteorientierter Führung benennt, könnten die Teilnehmenden im Verlauf der Kontroverse die Vor- und Nachteile von werteorientierter Führung selber erfahren, indem sie einmal dafür und einmal dagegen plädieren müssen.

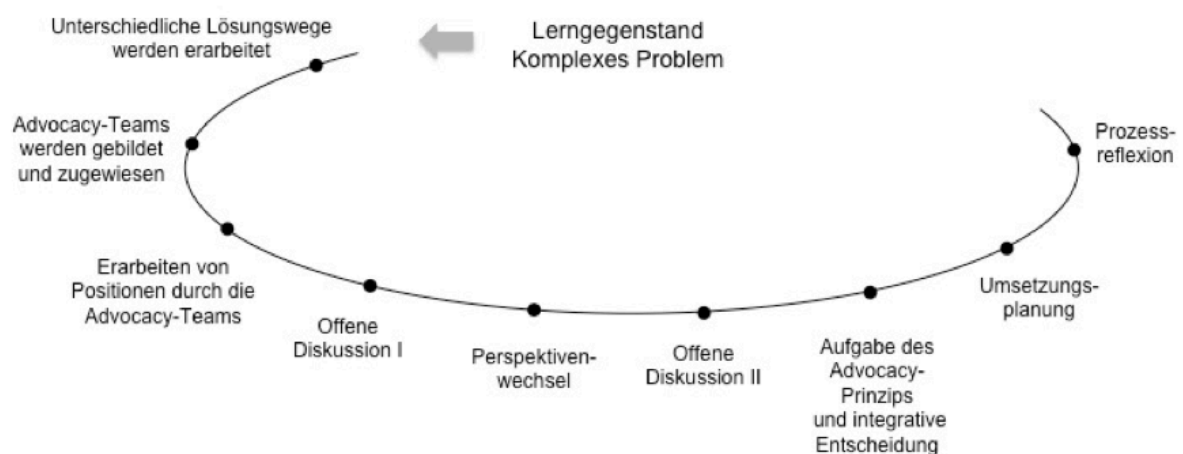


Abbildung 4: Ablauf einer Konstruktiven Kontroverse (Vollmer, 2013)

Studien haben gezeigt, dass durch eine konstruktive Kontroverse eine Einstellungsänderung gegenüber dem Diskussionsgegenstand ausgelöst werden kann und dass daraus auch eine Motivation zur weiteren Verbesserung des Verständnisses entstehen kann (vgl. Johnson, Johnson & Tjosvold, 2006). Dies kommt aus psychologischer Sicht zu Stande, da während des Prozesses eine Unsicherheit ausgelöst wird, wenn eine erarbeitete und in der Diskussion bereits verteidigte Meinung wieder herausgefordert wird und überarbeitet werden muss. Dadurch wird nicht nur Neugier ausgelöst, sondern es führt auch zu einer Rekonzeptualisierung und Integration der Positionen (Smith, 2013). Durch die erlebte Kontroverse wird gemäss Johnson & Johnson (2007) moralisches Denken angeregt und egozentrisches Denken vermindert. Aus diesen Gründen klingt die Methode der konstruktiven Kontroverse vielversprechend für eine Auseinandersetzung mit wertorientierter Führung und durch die Methode liesse sich möglicherweise eine Einladung zur Exploration aussprechen. Dabei dürfte es sich lohnen, im Anschluss die Erkenntnisse zu reflektieren und dies zum Beispiel mit einem individuellen Coaching zu begleiten. Vor allem dann, wenn die angesprochene Motivation zur Vertiefung auch tatsächlich ausgelöst werden konnte.

Es wird also wohl bezüglich der Steuerung von aussen gewisse Punkte geben, die man machen darf und gewisse, welche man vielleicht eher lassen sollte. Reflexivität wird somit auch unabdingbar sein für Professionals, welche sich in der Begleitung entsprechender Lernprozesse versuchen. Da im systemischen Sinne jede Interaktion und jede Handlung eine Intervention darstellt (vgl. Königswieser & Hillebrand, 2013), wird es wichtig sein, die Auswirkungen bewusst zu beobachten und zu reflektieren, wie die Lernenden resp. das ganze Lernsystem darauf reagieren.

6.3.3. Wann lohnt sich ein solcher Lernprozess überhaupt?

Die Frage stellt sich bezüglich der Lernbarkeit von Werteorientierung natürlich auch, wann sich denn ein entsprechender Lernprozess überhaupt lohnt. Weshalb eine andere Art der Führung nachgefragt wird und zur Bewältigung welcher Herausforderungen sich zum Beispiel wertorientierte Führung anbieten könnte, wurde im theoretischen Rahmen in Kapitel 2 hergeleitet. Natürlich lässt sich aber diskutieren, ob diese Art der Führung denn wirklich die richtige Antwort auf die neuen Herausforderungen darstellt. Gemäss Kotrubczik und Zirkler (2012) sowie Weissman (2014) stellt wertorientierte Führung eine Möglichkeit dar, um die zunehmende Komplexität von Organisationen zu reduzieren. Trotzdem ist davon auszugehen, dass nicht alle Mitarbeitenden zum Beispiel mit dem hohen Mass an Eigenverantwortung umgehen können, welches wertorientierte Führung mit sich bringt. Wunderer (2003) beschreibt hierzu die Reifegradtheorie der Führung und nennt unter anderem arbeitsrelevante Kenntnisse, Erfahrung sowie die psychologische Reife der Mitarbeitenden als Indikatoren dafür, ob sie zur selbständigen Erledigung übertragener Arbeiten fähig sind. Auch der Reifegrad der Firma dürfte mitentscheidend sein und Biesel (2012) führt dazu aus, dass sich für jede Reifephase verschiedene Organisationsformen und Führungskonzepte anbieten.

Es gibt bis jetzt keine Belege der Wirksamkeit hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit von wertorientierter Führung, ausser jenen, welche die Praxis selber liefern kann. Kotrubczik und Zirkler (2012) halten hierzu fest, dass nach aussen der finanzielle Erfolg zentral sein wird. Denn solange man erfolgreich ist, ist dies ein Beleg dafür, dass man es richtig macht. Aufgrund der fehlenden Befunde zur Wirksamkeit bleibt jedoch auch die Frage offen, wie sich diese Führungspraxis in der Krise bewähren würde. Es ist zu befürchten,

dass bei einem Misserfolg von extern schnell die Gründe in der Andersartigkeit des Führungsmodells gesucht werden, da diese in diesem Moment salient sein wird. Wie sehr man an diese Führungspraxis glaubt und ob man daran festhält, wird also wohl in Krisensituationen entscheidend sein. Es gibt aber Hinweise, welche annehmen lassen, dass tiefes Vertrauen und gelebte Freiräume auch in Krisensituationen ein ausserordentliches Engagement fördern und die Flexibilität bieten, um auf verschiedenste Herausforderungen adäquat zu reagieren. Dies wird denkbar gemacht durch die Schilderungen in den Interviews, dass mit Ressourcen- und Werteorientierung auch scheinbar unmögliche Ziele erreicht werden konnten. Auch von Visionsarbeit und der Beschäftigung mit der Sinnfrage, welche das Warum ins Zentrum stellt, kann durchaus erwartet werden, dass sie auch in Krisenzeiten einen sehr positiven Effekt auf die Motivation ausüben können. Vogelsang und Burger (2004) sind denn auch der Meinung, dass sich erst in Krisensituationen zeigen kann, wie viel die Werte wirklich zählen.

Ein Lernprozess in Richtung werteorientierter Führung dürfte sich also eigentlich immer dann lohnen, wenn der Glaube an die Wirksamkeit dieser Art der Führung da ist. Da die innere Haltung und die persönlichen Überzeugungen bei der werteorientierten Führung zentral sind, ist davon auszugehen, dass es sich für die Führungsperson in jedem Fall lohnen wird, wenn sie sich fragt, ob es sich lohnen könnte und sich dann dafür entschliesst. Denn aus reinem strategischen Kalkül lässt sich eine solche Führungspraxis gar nicht umsetzen – oder in anderen Worten: die intrinsische Motivation als Bedingung liefert gleichzeitig auch die Begründung für den Lernprozess.

6.4. Exkurs: Über Menschlichkeit in der Führung

Wenn man über Führung spricht, dann spricht man eigentlich immer über Menschen. Menschen in Interaktion mit anderen Menschen, Menschen in Beziehungen miteinander. Daher lohnt es sich, beim Thema Führung auch bewusst auf diese Ebene zu wechseln. Denn bei aller intellektuellen Macht, bei aller Intelligenz die wir Menschen uns erarbeitet haben, fällt eines doch auf: Am meisten Probleme haben wir oftmals mit uns selber. Sei dies einerseits im wörtlichen Sinne, mit sich selber, oder aber im Sinne von Problemen mit anderen Menschen, also dem Menschen an sich. Hinter vielen persönlichen Problemen stecken Beziehungen, welche irregeleitet wurden, stecken Missverständnisse oder gar Misshandlungen. Andererseits kann oft nichts einem Menschen so gut helfen, wie ein anderer Mensch - oder wie Rohrhirsch (2009, S. 176) es sagte: „Das, was Glück und Unglück ist, was eigentlich zählt für Menschen, sind Menschen.“

In unserem Menschsein, in unseren täglichen Handlungen, in unserem ständigen Streben und Sein geht es praktisch immer um andere Menschen. Doch die einzige Person, die man ändern kann, kann immer nur die eigene Person sein. Auch in der Führung bedeutet das konsequenterweise, dass man zwar mit Mitarbeitenden an gewissen Themen arbeiten kann, aber schlussendlich nur sich selber verändern kann. Führung ist in dieser Denkweise somit untrennbar mit Selbstführung verbunden (vgl. Psaridis, 2014). In dieser Ausgangslage und des Anerkennens unserer Menschlichkeit gelangt man zur Ethik und zur Würde als eigentliche Grundlage. Denn auf der Würde gründen und entspringen alle Werte. Wo der Würdegedanke fehlt, stehen die Werte ständig in Gefahr, zur Entwürdigung des Menschen missbraucht zu werden (Rohrhirsch, 2009). Wir müssen uns somit in erster Linie als Menschen begegnen, also mit Würde. Den

anderen Menschen zu würdigen heisst umgekehrt, selber menschlich zu sein. Darin besteht nach Kirsch (2014) der Ruf nach einer Ethisierung: in einer Aufforderung zu mehr Mitmenschlichkeit.

Menschlichkeit steht im Zentrum der Diskussionen um wertorientierte Führung und sie stellt den Kern dar von Führung mit Vertrauen und Authentizität. Denn wenn auch die Führungsperson in erster Linie als Mensch erkannt werden kann, dann kann die Beziehung reichhaltiger werden und vor allem: inspirierender. Für Führungspersonen bedeutet dies, dass sie nicht durch Techniken, Tricks oder Methoden wirken, sondern letztlich als Menschen (Asgodom, 2014). Denn Motivation und Zufriedenheit lässt sich auch darin finden, dass man als Mensch respektiert und gewürdigt wird.

Und so wird es plötzlich möglich, dass man das vielleicht überraschendste Leadership-Prinzip überhaupt entdecken kann: Die Liebe. Denn Mayrhofer (2010) betont, dass die neue Art von Führung die Liebe mit im Gepäck hat, für Asgodom (2014) gehört die Liebe zu den Grundlagen von menschenorientiertem Führen und Groth (2014, S. 86) nennt sie gar das „grösste Leadership-Prinzip aller Zeiten“. Den anderen sehen, den anderen achten, Verantwortung übernehmen und Gutes im Leben des anderen bewirken sind seine vier Elemente dieses Leadership-Prinzips. Und das macht durchaus Sinn, wenn man gemeinsame Ziele erreichen möchte. Denn um es mit Rohrhirsch (2009, S. 88) zu sagen: „Nirgendwo als in der Liebe wird deutlicher, dass das Glück des einen das Glück des anderen ist.“

6.5. Schlussfolgerungen

Die Lernbarkeit von wertorientierter Führung konnte in der vorliegenden Arbeit modelliert und umfassend diskutiert werden. Die Möglichkeit, aus den vorliegenden Erkenntnissen nun ein Produkt im Sinne eines Führungsentwicklungsprogramms oder ähnlichem zu entwickeln, welches dann in Firmen eins zu eins umgesetzt und über bestehende Führungssysteme übergestülpt werden kann, besteht aber wahrscheinlich (noch) nicht. Die Ergebnisse leisten aber mit Sicherheit einen Beitrag zum besseren Verständnis einer Führungspraxis mit viel Potential. Jedoch wird es noch weitere Untersuchungen brauchen, um entsprechende Lernprozesse dereinst in irgendeiner Form professionalisierbar machen zu können.

Für Berater, Coachs, Trainer oder auch Führungskräfte selber dürften die Ergebnisse bereits jetzt wichtige Erkenntnisse beinhalten, welche sich bei der Gestaltung eigener Entwicklungsprozesse auch berücksichtigen und einbauen lassen. Auch für weitere Forschung lassen sich die Ergebnisse berücksichtigen, indem nun erste Erkenntnisse darüber vorliegen, wie sich die Lernbarkeit von wertorientierter Führung gestaltet. Die Ergebnisse geben anhand der sieben Lerngeschichten eine Vorstellung davon, wie Lernen funktionieren könnte und das angebotene Modell liefert wichtige Hinweise hinsichtlich Rahmenbedingungen und möglichen Faktoren, welche sich begünstigend auswirken könnten. Jede Lerngeschichte wird schlussendlich aber immer eine individuelle Lerngeschichte bleiben und dies ist ein zentraler Punkt, der bei der vorliegenden Arbeit auch bereits bei der Auswahl der Forschungsmethodik eine wichtige Rolle gespielt hat. Lernen sollte also unbedingt auch individuell und selbstgesteuert gestaltet werden, was durch die Wahl einer konstruktivistischen Definition von Lernen bereits in der Einleitung resp. im Theorieteil betont wurde.

Im Modell der Lernbarkeit sind die wesentlichen Erkenntnisse zur Lernbarkeit von werteorientierter Führung verdichtet dargestellt. Diese Verdichtung stellt natürlich eine starke Vereinfachung dar und muss auf einige Details verzichten. Daher empfiehlt es sich, die Lerngeschichten und das Modell gemeinsam zu betrachten, um auch den Kontext der skizzierten Lernbarkeit verstehen zu können. Natürlich bringt das hier gewählte Vorgehen auch Einschränkungen mit sich. Bezüglich Objektivität und Generalisierbarkeit der Daten müssen aufgrund der Alleinarbeit des Autors sowie der nicht repräsentativen Stichprobe Vorbehalte notiert werden. Es entspricht aber der dargestellten Forschungsphilosophie, dass in einem konstruktivistischen Verständnis keine objektive Wirklichkeit beschrieben werden sollte. Trotzdem kann auch die Frage mitgenommen werden, in welchen Unternehmen eine solche Führungspraxis überhaupt möglich wäre. Die Beschreibung der Stichprobe liefert hierfür eine mögliche Antwort (vgl. Abschnitt 3.4), bringt aber wohl auch eine gewisse Verzerrung mit sich.

Im theoretischen Rahmen gibt es eine Überschneidung hinsichtlich der Fragen, wie Führung traditionell erlernt wird (vgl. Abschnitt 2.2) und wie werteorientierte Führung erlernt werden könnte (vgl. Abschnitt 2.5). Hier wird deutlich, dass werteorientierte Führung nicht ohne gewisse Elemente von traditioneller Führung auskommt (z.B. Fachwissen) und dass bereits in der Darstellung der Lernbarkeit von traditioneller Führung auf die wichtige Rolle der Reflexion hingewiesen wurde. Werteorientierte Führung dürfte somit in den Lerngeschichten in der Praxis zumindest teilweise auch eine Erweiterung der traditionellen Führung darstellen, indem mit Arbeit an der eigenen Person die eigene Führungsarbeit weiterentwickelt wird. Insbesondere könnte traditionelle Führung dabei um einen wesentlichen Aspekt erweitert werden: die Menschlichkeit.

6.6. Ausblick und Abschluss

Die vorliegende Masterarbeit hat sich mit der Frage beschäftigt, welche Themen und Bedingungen auftauchen, wenn man mit Menschen, die ihre Führungspraxis anders machen als der Mainstream, über ihre Lerngeschichte und die Lernbarkeit ihrer Führungspraxis spricht. Die Aussagen zur Lernbarkeit beschränken sich dabei aber vorerst auf individuelle Lernprozesse. Die Frage, wie sich ein Lernprozess für eine Organisation als System gestalten lassen könnte oder auch nur, welche Empfehlungen sich für organisationale Lernprozesse machen lassen, liegt dabei aussen vor und deren Beantwortung war nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Nach der Meinung des Autors geht es zuerst darum, ein noch besseres Verständnis der Lernbarkeit zu gewinnen und die Kenntnisse auf der individuellen Ebene weiter zu vertiefen. Erst in einem späteren Schritt könnte sich zukünftige Forschung auch mit der Frage auseinandersetzen, wie sich diese Erkenntnisse auf organisationale Lernprozesse übertragen liessen und wie demnach eine Organisation vorgehen könnte, wenn sie ein werteorientiertes Führungssystem etablieren möchte.

Weitere Forschung auf der individuellen Ebene könnte sich darauf konzentrieren, das in der vorliegenden Arbeit neu entwickelte Modell der Lernbarkeit von werteorientierter Führung durch weitere Untersuchungen von individuellen Lerngeschichten von „Führung anders machen“ zu verifizieren und zu verbessern. Zudem stellt sich für künftige Forschung auch die Frage, inwiefern ein Lernprozess von aussen unterstützt werden könnte. An welchen Punkten im Prozess eine Einflussnahme oder Begleitung möglich

und sinnvoll wäre sowie in welcher Form diese erfolgen könnte, wären mögliche Fragen für weitere Untersuchungen. Unter Umständen könnte es interessant sein, die Frage der Einflussmöglichkeiten von aussen mit der Untersuchung von möglichen Einstiegspunkten zu verbinden. In der Untersuchung weiterer Lerngeschichten könnten allenfalls weitere mögliche Einstiegspunkte identifiziert werden und danach dürfte es sich lohnen, die Frage der Steuerbarkeit von Lernprozessen auch auf die Einstiegspunkte zu richten.

Der Autor ist überzeugt, dass wertorientierte Führung über ein grosses zukünftiges Potential verfügt und hat bei der Arbeit am vorliegenden Bericht viel Inspiration gefunden. Allen beteiligten Personen, insbesondere den Führungskräften, welche sich als Interviewpersonen zur Verfügung gestellt haben, wird abschliessend noch einmal ein herzliches Dankeschön ausgesprochen.

Literaturverzeichnis

- Asgodom, S. (2014). Führen mit S.E.E.L.E. Grundlagen menschenorientierten Führens. In Seiwert, L. (Hrsg.), *Die besten Ideen für erfolgreiche Führung* (S. 191-201). Offenbach: GABAL Verlag.
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Berg, C. & Milmeister, M. (2008). Im Dialog mit den Daten das eigene Erzählen der Geschichte finden. Über die Kodierverfahren der Grounded-Theory-Methodologie. *Forum: Qualitative Social Research*, 9(2), Art. 13. Verfügbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/417/904> [06.11.2014].
- Berkel, K. (2005). Wertekonflikte als Drama – Reflexion statt Training. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 62-70.
- Berlinger, D. (2013). *Didaktische Grundsätze für eine wirkungsvolle Lernpraxis*. Vorlesungsunterlagen Masterstudiengang Angewandte Psychologie. Hochschule für Angewandte Psychologie. Olten: FHNW.
- Betz, G. (2006). *Lernkontexte. Die Lerntheorie von Gregory Bateson. Gedanken und Anwendungsversuche*. Ruhr-Universität Bochum, Institut für Pädagogik. Verfügbar unter <http://homepage.ruhr-uni-bochum.de/gregor.betz/bateson/bateson-lerntheorie.pdf> [28.12.2014].
- Biesel, H. (2012). *Abschied vom Management. 101 Ideen für eine ziel- und werteorientierte Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Blanchard, K. (2014). Vertrauen funktioniert: Vier Schlüssel für den Aufbau dauerhafter Beziehungen. In Seiwert, L. (Hrsg.), *Die besten Ideen für erfolgreiche Führung* (S. 202-208). Offenbach: GABAL Verlag.
- Braun, S. & Peus, C. (2014). Wertschöpfung durch Werte? Vom Nutzen ethikorientierter Führung. *PERSONALquarterly*, 1, 28-34.
- Clases, C. (2014). *Modul: Forschungswerkstatt*. Vorlesungsunterlagen Masterstudiengang Angewandte Psychologie. Hochschule für Angewandte Psychologie, Olten: FHNW.
- Clases, C. & Frei, F. (2012). Führung in Balance-kritischer Entwicklung. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 4-13.
- De Dreu, C. & Gelfand, M. (2008). Conflicts in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In De Dreu, C. & Gelfand, M. (Hrsg.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (S. 3-54). New York, London: Lawrence Earlbaum Associates.
- Decker, C. & Van Quaquebeke, N. (2015). Respektvolle Führung. In Felfe, J. (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 89-102). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Domsch, M. & Ladwig, D. (2014). Erwartungen der Generation Y. *PERSONALquarterly* 01/15, 10-14.
- Eckloff, T. (2009). *Respektvolle Führung und ihre Auswirkungen*. Berlin: WVB, Wissenschaftlicher Verlag.

- Eckloff, T., Van Quaquebeke, N. & Witte, E. (2008). Respektvolle Führung und ihre Bedeutung für die Gestaltung von Veränderungen in Organisationen. In Fisch, R., Müller, A. & Beck, D. (Hrsg.), *Veränderungen in Organisationen: Stand und Perspektiven* (S. 249-278). Wiesbaden: Springer VS.
- Eichmann, H. & Hermann, C. (2004). *Umbruch der Erwerbsarbeit – Dimensionen von Entgrenzung der Arbeit*. Projekt: Entgrenzung von Arbeit und Chancen zur Partizipation (EAP). Wien: Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt.
- Fein, E. (2009). *Holakratie – integrale Organisation*. IFIS 2009. Verfügbar unter http://www.integrale-politik.org/download/Anhang_Holakratie_IFIS200906.pdf [26.12.2014].
- Felfe, J. (2015). *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Fischer, P. (2014). *Humanistische und werteorientierte Führung: Ein Crashkurs Psychologie für Führungskräfte im schulischen Kontext in Theorie und Praxis*. Lehrstuhl für Sozial-, Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Universität Regensburg. Verfügbar unter http://www.uni-regensburg.de/rul/medien/thementag-theorie-praxis/materialsammlung/wsn10_fischer.pdf [26.12.2014].
- Fischer, P., Frey, D. & Niedernhuber, J. (2013). Führung und Werte – Humanistische Führung in Theorie und Praxis. In Häring, K. & Litzcke, S. (Hrsg.), *Führungskompetenzen lernen. Eignung, Entwicklung, Aufstieg* (S. 161-181). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Flick, U. (2009). *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung* (2. Aufl.). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Haken, H. & Schiepek, G. (2010). *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Hohler, L. (2013). *Starke Führungskräfte. Persönliche Kompetenzen zum konsequenten Führen*. Leseprobe. Verfügbar unter http://starke-fuehrungskraefte.net/assets/files/SFK_Leseprobe_August2013.pdf [28.12.2014].
- Geertz, C. (1973). Thick description: toward an interpretive theory of culture. In Geertz (Hrsg), *The interpretation of cultures: selected essays* (S. 3-30). New York: Basic Books.
- Geiselhart, H. (2008). *Die neuen Grundlagen der Führung. Auf dem Weg zu einem neuen Menschenbild im lernenden Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Gotschall, K. & Voss, G. (2003). *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag*. München, Mering: R. Hampp Verlag.
- Groth, A. (2014). Das grösste Leadership-Prinzip aller Zeiten. In Seiwert, L. (Hrsg.), *Die besten Ideen für erfolgreiche Führung* (S. 86-95). Offenbach: GABAL Verlag.

- Halbmayer, E. & Salat, J. (2011). *Das ero-epische Gespräch. Qualitative Methoden der Kultur- und Sozialanthropologie*. Institut für Kultur- und Sozialanthropologie, Universität Wien. Verfügbar unter <http://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/qualitative/qualitative-42.html> [04.01.2015].
- Hanfstein, W. (2014). Überblick über Führungsliteratur. In Seiwert, L. (Hrsg.), *Die besten Ideen für erfolgreiche Führung* (S. 240-253). Offenbach: GABAL Verlag.
- Jansen Kraemer, H. (2011). *From Values to Action. The Four Principles of Values-Based Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jenewein, W. & Heuschele, F. (2011). *Führung im Wandel*. GfM Forschungsreihe 2. Verfügbar unter http://www.gfm.ch/files/marketing_wissen/forschung/gfm_forschungsreihe_fuehrungimwandel.pdf [23.12.2014].
- Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (2007). *Research On Constructive Controversy*. Verfügbar unter http://personal.cege.umn.edu/~smith/docs/Johnson-Constructive_Controversy-2007-Research-Appendix.pdf [31.12.2014].
- Johnson, D. W., Johnson, R. T. & Tjosvold, D. (2006). Constructive controversy. In: M. Deutsch, P. T. Coleman & E. C. Marcus (Hrsg.), *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice* (S. 69-91). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jurczyk, K. & Voss, G. (2000). Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Arbeitszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers. In Hildebrandt, E. (Hrsg.), *Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit* (S. 151-206). Berlin: edition sigma.
- Kerschreiter, R. & Eisenbeiss, S. (2015). Ethische Führung. In Felfe, J. (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 27-38). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kirsch, G. (2014). Mitgefühl und/oder Rendite. Ist wirklich ein Widerspruch, was gerne als Widerspruch dargestellt wird?. *Schweizer Monat*, 1022, Dezember 2014, Essay.
- Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2013). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (7. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Kotrubicz, H. & Zirkler, M. (2012). *Führung als Herstellung und Pflege einer Wertegemeinschaft*. Forschungsbericht Departement Angewandte Psychologie, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Verfügbar unter http://www.psychologie.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/psychologie/Downloads/Forschung/Forschungsbericht_online.pdf [23.12.2014].
- Krumm, R. (2014). Erfolg durch werteorientierte Führung. In Seiwert, L. (Hrsg.), *Die besten Ideen für erfolgreiche Führung* (S. 34-44). Offenbach: GABAL Verlag.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.

- Leaders Circle (2009). *Steuerbarkeit von Systemen*. Verfügbar unter http://www.leaders-circle.at/fileadmin/user_upload/files/pdf/Update_09/03_Buch_-_Steuerbarkeit_von_Systemen.pdf [01.01.2015].
- Loch, U. & Rosenthal, G. (2002). Das Narrative Interview. In Schaeffer, D. & Müller-Mundt, G. (Hrsg.), *Qualitative Gesundheits- und Pflegeforschung* (S. 221-232). Bern: Hans Huber Verlag.
- Loebbert, M. (2009) *Kultur entscheidet. Kulturelle Muster in Unternehmen erkennen und verändern*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Manhart, K. (2012). *Theorie, Modell, Formalisierung*. Überarbeitete Fassung der Dissertation „KI-Modelle in den Sozialwissenschaften“. Verfügbar unter http://www.klaus-manhart.de/mediapool/28/284587/data/01-theorie-modell_2_.pdf [27.12.2014].
- Mayrhofer, L. (2010). *Die Welt der neuen Art. Der Mensch im Mittelpunkt einer werteorientierten Führungskultur*. Baden bei Wien: Innovate.
- Meyer, A. & Oldenburg, D. (2008). Macht - Wert - Sinn (?). Werte- und Werteorientierung in Familienunternehmen. *OrganisationsEntwicklung*, 4, 16-22.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Peus, C., Wesche, J. & Braun, S. (2015). Authentic Leadership. In Felfe, J. (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 15-26). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Pircher Verdorfer, A. & Peus, C. (2015). Servant Leadership. In Felfe, J. (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 67-78). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Ponterotto, J. (2006). Brief Note on the Origins, Evolution, and Meaning of the Qualitative Research Concept "Thick Description". *The Qualitative Report, Volume 11 Number 3*, 538-549.
- Psaridis, H. (2014). First of all: Lead Yourself! Selbstführung als Basis erfolgreicher Führungsarbeit. In Felfe, J. (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 106-115). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Reinmann, G. & Mandl, H. (1998). Wissensvermittlung. Ansätze zur Förderung des Wissenserwerbs. In Klix, F. & Spada, H. (Hrsg.), *Wissen* (S. 457-300). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Rohrhirsch, F. (2009). *Führung und Scheitern. Über Werte und den Wert des Scheiterns im Führungsalltag – Wie Führung glückt*. Wiesbaden: Gabler.
- Salzwedel, M. & Tödter, U. (2013). *Authentisch führen*. Mannheim: Cornelsen Scriptor.
- Scharmer, C. (2011). *Theorie U. Von der Zukunft her führen* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Scheitler, C. & Wetzel, S. (2007). *Werte, Worte, Taten. Eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung für Führungskräfte*. Bern: Haupt Verlag.

Stangl, W. (1998). *Hermeneutischer Zirkel*. Arbeitsblätter, Institut für Pädagogik und Psychologie, Johannes Kepler Universität Linz. Verfügbar unter <http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/INTERNET/ARBEITSBLAETTERORD/ERZIEHUNGSWISSENSCHAFT/HermeneutikZirkel.html> [03.01.2015].

Stippler, M. & Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2011). *Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends* (2. Aufl.). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Sonntag, K. (2002). Personalentwicklung und Training. Stand der psychologischen Forschung und Gestaltung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, 59-79.

Smith, K. (2013). *Introduction to Constructive Controversy: The Art of Arguing to Enhance Learning*. Lilly Teaching Seminar, Michigan State University. Verfügbar unter <http://personal.cege.umn.edu/~smith/docs/Smith-MSU-4-11-13-controversy.pdf> [31.12.2014].

Todesco, R. (2005). *Systemtheorie 2. Ordnung*. Psychologisches Institut der Universität Zürich. Verfügbar unter http://www.hyperkommunikation.ch/seminare/st2o/st2o_vorlesung.htm [02.01.2015].

Unterrainer, C. (2012). *Organisationale Demokratie. Der Einfluss von strukturell verankerter und individuell wahrgenommener Mitbestimmung auf demokratieförderliche Handlungsbereitschaften der ArbeitnehmerInnen in Wirtschaftsbetrieben*. Publikationsbasierte Dissertation. Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck. Verfügbar unter http://www.uibk.ac.at/psychologie/mitarbeiter/unterrainer/docs/dissertationssynopsis_unterrainer_2012.pdf [26.12.2014].

Vogelsang, G. & Burger, C. (2004). *Werte schaffen Wert. Warum wir glaubwürdige Manager brauchen*. München: Econ.

Vollmer, A. (2013). *Konflikte in der Arbeitswelt*. Vorlesungsunterlagen Masterstudiengang Angewandte Psychologie. Hochschule für Angewandte Psychologie. Olten: FHNW.

Von Rosenstiel, L. (2006). Führung. In Schuler, H. (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 353-384). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Von Rosenstiel, L. (2009a). Grundlagen der Führung. In Von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitenden. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 3-27). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Von Rosenstiel, L. (2009b). Entwicklung und Training von Führungskräften. In Von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitenden. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 51-67). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Voss, G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31 (3), S. 473-487.

Wimmer, R. (2008). *Organisationsberatung als Intervention. Theoretische Grundannahmen und neue Herausforderungen*. Arbeitspapier. Wien: osb international.

Wimmer, R. (2011a). Die Zukunft des Change Managements. *Organisationsentwicklung*, 4, 16-20.

Wimmer, R. (2011b). Systemische Organisationsberatung – jenseits von Fach- und Prozessberatung. *Revue für postheroisches Management*, 7, 88-103.

Writing Studio. (2012). *Tips for Writing Thick Descriptions for Ethnographies and Case Studies*. Vanderbilt College of Arts and Science, Vanderbilt University. Verfügbar unter <http://vanderbilt.edu/writing/manage/wp-content/uploads/2013/06/Taking%20Good%20Notes%20in%20the%20Field.pdf> [06.11.2014].

Weissman, A. (2014). *Unternehmenserfolg durch Werteorientierung*. Freiburg: Haufe.

Weller, D. & Hunschock, R. (2012). Holakratie – ein systemisch-integraler Entwicklungsansatz für Führung und Organisation. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 89-99.

Wunderer, R. (2003). *Führung und Zusammenarbeit* (5. Aufl.). München/Neuwied: Luchterhand.

Wüthrich, H., Osmetz, D. & Kaduk, S. (2009). *Musterbrecher – Führung neu leben* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Ziegler, S. (2006). *Lernen bei Gregory Bateson und lernende Organisation*. Dissertation in der Fakultät für Kulturwissenschaften, Universität Paderborn. Verfügbar unter <http://d-nb.info/98430861X/34> [28.12.2014].

Zölch, M. (2007). Führung von Mitarbeitenden. In Ochsenbein, G. & Pekruhl, U. (Hrsg.). *Erfolgsfaktor Human Resource Management* (Abschnitt 5/3). Zürich: WEKA-Verlag.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur mit den angegebenen Quellen, Hilfsmitteln und Hilfeleistungen erstellt habe und dass Zitate kenntlich gemacht sind.

Ort, Datum

Unterschrift

Führung anders machen und dabei erfolgreich sein

Zur Lernbarkeit von
werteorientierter Führung

Masterarbeit: Anhang

Anhang	Dokument
A	Leitfaden Interviews Masterarbeit
B	Ergebnisse des offenen Kodierens – Themen und Kategorien
C	Auswertung innere Handlungsmodelle
D	Notizen aus der Besprechung der Lerngeschichten mit dem Praxispartner
E	Memos Masterarbeit
F	Auswertung Expertenaussagen zur Lernbarkeit
G	Modellierung der Lernbarkeit von werteorientierter Führung

Anhang A: Leitfaden Interviews Masterarbeit

„Führung anders machen und dabei erfolgreich sein“

1. Einstieg

Hintergrund des Gesprächs

- Wir interessieren uns für Führungspersonen, die in ihrer Führungsarbeit Dinge bewusst anders machen als der Mainstream und damit erfolgreich sind
- Wir nennen dieses Führungsverhalten (vorerst) werteorientierte Führung
- Mit meiner Masterarbeit möchten wir untersuchen, wie sich die Lernbarkeit eines solchen Führungssystem gestaltet
- Uns interessiert also die Lerngeschichte von Führungspersonen, welche diesen Führungsansatz erfolgreich verfolgen
- Konkret haben wir nun Gesprächspartner gesucht, die an einer solchen Untersuchung Interesse haben könnten
- Die Gespräche finden im August oder September 2014 statt, Zeitbudget jeweils 2h
- Mit den Ergebnissen leisten wir mit Sicherheit einen wichtigen Beitrag zur stärkeren Verankerung von Führungsverhalten mit grossem zukünftigem Potential

Ablauf des Gesprächs

- Bitte erzählen Sie mir einfach, was für Sie von Bedeutung ist
- Es gibt bei den Antworten kein richtig oder falsch, mich interessieren Ihre Sichtweisen und Ihre Geschichten
- Sie können sich bei den Antworten ruhig einen Moment Zeit lassen, kleine Pausen sind nicht schlimm
- Damit ich mich auf das Gespräch konzentrieren kann, würde ich für die Auswertung gerne ein Tonband mitlaufen lassen
- Falls ich mir trotzdem Notizen mache, sind dies lediglich Punkte, welche ich später noch vertiefen möchte
- Die Aufnahme wird nur von mir angehört und selbstverständlich vollständig anonym ausgewertet

2. Hauptgespräch

Einstieg

„Das Thema unseres Gesprächs ist Führungspraxis, welche anders gemacht wird als im Mainstream. Beschreiben Sie mir doch bitte zum Einstieg, was Sie denn in Ihrer Führungspraxis anders machen und woran Sie das festmachen.“

Erzählaufforderung

„Wenn Sie an die Art und Weise denken, wie Sie heute führen - wie hat denn das bei Ihnen eigentlich angefangen? Erzählen Sie doch bitte alles, was sich nach und nach so zugetragen hat. Sie können sich dabei ruhig Zeit nehmen, denn für mich ist alles interessant, was Ihnen wichtig ist.“

Öffnung weiterer Erzählepisoden

„Welches Ereignis hat Sie hinsichtlich Ihres Verständnisses von Führung am meisten geprägt?“

„Können Sie mir ein weiteres Beispiel von einer Situation erzählen, welche Sie stark geprägt hat?“

„Was hat Sie dabei am meisten bewegt?“

„Was haben Sie daraus gelernt?“

„Weshalb hat Sie dies so stark geprägt?“

Interne Nachfragen

1. Ansteuern einer **Lebensphase**
„Können Sie mir über die Zeit XY noch etwas mehr erzählen?“
2. Eröffnung eines **temporalen Rahmens** (z.B. Person XY)
„Sie erwähnten die Person XY, können Sie von Ihrer frühesten Erinnerung erzählen und was Sie danach alles mit der Person XY erlebt haben?“
3. Ansteuern einer benannten **Situation**
„Sie erwähnten die Situation XY, können Sie mir diese noch einmal genauer erzählen?“
4. Ansteuern einer Erzählung zu einem **Argument**
„Können Sie sich noch an eine Situation erinnern, in der Sie...?“
5. Ansteuern von **Tradiertem / Fremderlebtem**
„Können Sie sich noch an eine Situation erinnern, in der Ihnen davon erzählt wurde, wie...?“
6. Ansteuern von **Phantasien / Zukunftsvorstellungen**
„Können Sie sich noch an eine Situation erinnern, in der Sie sich vorgestellt haben, dass/wie...?“

Externe Nachfragen

„Was denken Sie, wie ein solches Führungssystem, über welches wir jetzt gesprochen haben, erlernt werden könnte?“

„Wie könnte man einen solchen Führungsansatz, wie Sie ihn verfolgen, an andere Personen weitergeben?“

„Welcher Teil einer solchen Führungspraxis ist Ihrer Meinung nach überhaupt lernbar?“

3. Ausstieg

„Gibt es noch irgendetwas, was Sie mir gerne noch erzählen möchten?“

Weiteres Vorgehen

- Vielen herzlichen Dank für das spannende Gespräch!
- Ich führe nun bis Ende September weitere Gespräche und werde ab Oktober mit der Auswertung beginnen
- Manchmal löst ein solches Gespräch auch im Nachgang noch viele interessante Gedanken aus. → Möglichkeit, dass wir in den nächsten Tagen noch einmal kurz telefonieren und Sie mir noch erzählen, was Ihnen noch in den Sinn gekommen ist.
- Ziel der Arbeit ist es, eine erste Modellbildung der Lernbarkeit von werteorientierter Führung zu skizzieren
- Gerne werde ich Sie über die Resultate informieren; Format ist noch offen
 - o Sicherlich Bericht in schriftlicher Form – Abgabetermin Januar 2015
 - o Evtl. Artikel/Publication – Frühjahr 2015
 - o Evtl. Abendveranstaltung/Präsentation – Frühjahr 2015

Anhang B: Ergebnisse des offenen Kodierens – Themen und Kategorien

Person A

Ausrichtung an Normen und Werten

- Bruder hätte übernehmen sollen

Vertrauen ist wichtig

- es ist ein „befeundeter“ Unternehmer, den er an der Fasnacht getroffen hat, der Lernprozesse begleitet
- das Persönlichkeitsseminar wird bei XY gemacht (er hat den Namen mehrmals genannt) und nicht an der FHNW

Was er gemacht hat, wie er sich sieht

- Interesse an anderen Modellen (z.B. Semmler)
- Hat viele Bücher gelesen
- Viele verschiedene (Klein-)Jobs gemacht im In- und Ausland
- Sagt von sich, er sein keine natürliche Führungsperson
- Hat Macht lange nicht akzeptiert; hat nicht realisiert, dass er der Chef ist
- Beschreibt sich als selbstkritisch und mit Selbstzweifeln

Themen

- Erbe antreten, etwas weitergeben, nicht abspringen
- Nicht um jeden Preis Geld verdienen, Geld steht nicht im Vordergrund
- Befeundeter Unternehmer setzt Lernprozesse in Gang
- Dinge von aussen betrachten können, welche man selber auch schon erlebt hat
- Eine Auszeit planen im Betrieb: die sollen das alleine können
- Freiheitsliebender Mensch
- Hat Burnout erlitten gleichzeitig mit Krise im Geschäft und privater Trennung; danach war klar: so kann ich nicht weitermachen, alleine schaffe ich es nicht mehr
- Persönlichkeitstraining und Coaching schafft neues Bewusstsein

Person B

Was er gemacht hat, wie er sich sieht

- Aufgewachsen mit viel Freiraum
- Schon in der Jugend Führungsrollen übernommen (Jugendarbeit)
- Hochleistungssport gemacht, dann Unfall und kein Sport mehr → anders mit Körper umgehen
- Schlecht in der Schule, ein Jahr wiederholt
- Studentenleben genossen
- Während Studium Sterbebegleitung der Mutter → es gibt mehr als Ratio
- Per Zufall auf Meditation gestossen, Ärmel rein genommen
- Weitergebildet in Psychologie → kein MAS/CAS, sondern Seminare „wer hat auf dem Gebiet was zu sagen“
- alle 5-6 Jahre die Firma gewechselt, immer wieder auf die Nase gefallen
- immer schon lieber konzeptionell unterwegs, Routinearbeit können andere besser → auch eingestehen können: Andere sind da besser
- Innere Haltung: Vertrauensperspektive (Vertrauen first)
- Stolz darauf: In jedem Job Leute weiterentwickelt
- Finanzielles als Ergebnis, nicht als Ziel
- Klartext sprechen, authentisch sein; etwas nur machen, wenn 100% überzeugt

Themen

- Buddhistisch geprägt: Meditation, Klarheit
- Kontemplation, Achtsamkeit
- Begegnung/Zusammenarbeit mit inspirierenden Persönlichkeiten
- Bücher lesen, Studium von Büchern
- Unterbewusstsein spielt Streiche, Urründe erschliessen: Atemreisen
- Von der Selbstreflexion zur Selbsterkenntnis
- Loslassen können, sich öffnen
- Gefühl des Mangels beseitigen

Person C

Was er gemacht hat, wie er sich sieht

- keine Führungsbildung, keine Führungserfahrung → nicht deformiert
- hat sehr jung schon viel Philosophie gelesen
- Aversion gegen Normen, Gesetze/Vorschriften
- Sagt, er war ein schwieriges Kind und miserabel in der Schule
- Aufbegehren, Dagegensein war Teil der damaligen Zeit (Jugend)
- War materiell schon immer bescheiden
- Hatte keine Ambitionen, Beförderung nicht gesucht, keinen Karriereplan → sich treiben lassen
→ nicht als Chef erkannt werden, macht ihm Freude
- Viele Beispiele menschlich schlechter Führung erlebt
- Kein eigentliches Schlüsselerlebnis für Entwicklung
- Toleranz dank breitem Horizont (kennt vieles, findet sich in verschiedenen Umwelten zurecht)
- Positives mitnehmen: schlechtes Beispiel gewonnen; aus einem Problem wird Erfolgsstory
- Findet das alles normale Denkansätze gem. gesundem Menschenverstand
→ andere handeln nicht normal (im Mainstream)

Themen

- Philosophische Heimat: Karate, Buddhismus
→ Karate kennt keinen Angriff
→ nicht klassischer Führung verhaftet
→ sehr jung schon viel gelesen
- Ruhender Pol sein → kommt aus Mentaltraining, Philosophie, Buddhismus, Demut
- Bescheidenheit, keine materiellen Bedürfnisse
- Erfahrung in Sterbebegleitung: Materielles zählt am Schluss nichts mehr
- Uniforme Denkmuster hinterfragen, Alternativen suchen → Geduld, abwarten
- Andere Meinungen zulassen, Offenheit bieten
- Ehrlichkeit, Loyalität, sich der Verantwortung stellen
- Beitrag an die Gesellschaft leisten
- Demut, sich im richtigen Licht sehen, globale Probleme sind viel grösser
- Gewinnoptimierung kann nicht Zukunft sein - Leute ernähren, Firma überlebt als Ziel
- Vorbild sein, Werte vorleben, ansteckende Situationen schaffen
- Der Firma ging es schlecht, es musste etwas anders gemacht werden
- Mit Kleinigkeiten sukzessiv Vertrauen rein gebracht, immer weiter im Unternehmen verteilt
- Sachen, die man nicht gut kann, andere machen lassen, welche das besser können

Person D

Was er gemacht hat, wie er sich sieht

- Horizont öffnen: Anstoss Stiefvater
- Prägend, wie gewisse Leute miteinander umgehen: Vorbild, schlechtes Beispiel, beobachten
- Guten Austausch mit Kollegen
- Er kommt „von der Basis“ → Bodenständigkeit, Bescheidenheit
- Verbundenheit mit der Region (mit der Tradition?)
- Hat immer in inhabergeführten, familiären KMUs gearbeitet
- Per Zufall wieder zurück in Firma gekommen / in diese Position gekommen
- Hat gelernt vom Fussball: Verantwortung übernehmen, beißen, im Team sein, in der Kabine Tacheles, Härtefälle in Einzelgesprächen
- Seminar Shaolin Mönche: Im Reinen sein
- Mentaltraining: Bewusstsein öffnen, meditieren/nichts denken

Themen

- Gespräche, Dialog, darüber sprechen & lernen → Kommunikation ist alles
- Miteinander, mitgestalten, als Team, als Partner
- Kleinigkeiten beachten, Kleinigkeiten machen es aus → Mosaiksteine
- Geschichten erzählen, beobachten, lernen von Geschichten/Beispielen
- Arbeit mit Bildern und Visionen
- Anreize, Sanktionen, Bonus/Lohn funktioniert nicht → Wandel muss von Herzen kommen
- Vertrauen, Freundschaften („Freundschaftspreis“, „Hemmschwelle“ bei denen)
- Klare, sachliche Ansprache → Klartext, Konsequenz, Disziplin
- System schützen: Gute vor den Schlechten, „faule Äpfel“ → Konsequenz auch hier
- Geduld haben
- Nestwärme, familiäre Werte sind wichtig (aber dennoch auch: Innovation, vorwärts gehen)
- Standardisierte Führung nicht möglich bei emotionalen Produkten?
- Flache Hierarchie, Unternehmer in der Unternehmung sein
- Liebe & Teilen als Grundpfeiler
 - Liebe: Feuer muss brennen, Wandel muss von Herzen kommen
 - Teilen: miteinander, im Gespräch, im Dialog, als Team, als Familie
- Dinge abgeben können, die man nicht kann / nicht gerne macht
- Nicht von Zielen reden, sondern eine Richtung vorgeben und unterwegs flexibel bleiben

Person E

Was er gemacht hat, wie er sich sieht

- Bücherwurm, schon als Kind viel gelesen → Philosophie, fremde Kulturen
- Neugier, breites Interesse, Optimismus
- Kein Karriereplan → der Freude folgen und Freude haben
- London: viel lesen, viel selber denken, argumentieren, debattieren
- Asiatische Kultur: Langfristigkeit, persönliche Beziehung, Vertrauen (im Wort sein)
- Augenöffner: schlechter Chef, so nicht
- Chemie muss stimmen, zwischenmenschliches, alle kennen
- Froh sein, nicht BWL gemacht zu haben → wichtiges lernst du on-the-job
- Philosophie ist befruchtend
- Genussmensch

Themen

- Verwurzelung / Unabhängigkeit
- Familie → was will die Familie
- Glaube, Ethik
- Etwas gutes Tun, der Gesellschaft etwas zurückgeben
- Hilfe holen extern, zugeben können: ich kann es nicht alleine
→ Demut, Bescheidenheit
- Es geht nicht um Geld, Umsatzsteigerung ist nicht das Ziel, könnten 3x so gross sein, wollen aber nicht → eine Vision / Philosophie haben; es muss passen, sonst machen wir es nicht
- Sich treu bleiben, sich selber sein → Seele nicht verkaufen
- Sinngebung zentral, warum tun wir etwas
- Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit, Transparenz
- Vertrauensvorschuss, Handschlagkultur (keine Verträge)
- Persönlich, authentisch, sich mögen, Menschen mögen, Menschlichkeit, Mensch sein
- Zuhören, reden mit den Leuten
- Potential der Leute sehen, involvieren, mithelfen, selber erarbeiten, Chancen geben
- Werte übersetzen, sensibilisieren, erlebbar machen, spüren
- Verlässlichkeit, Loyalität, man schaut zueinander
- Langfristiges Denken, langfristige Perspektive, Kontinuität
- Grösseres Ganzes sehen, Mission für das Ganze
- Lösungen suchen, helfen, Nutzen für den anderen stiften
- Freude haben, Emotionen, Stolz ermöglichen
- Sich erkennen in der Firma, Stolz sein, Identifikation → Familie
- Partnerschaften auf Augenhöhe
- Konsequenz sein, Philosophie/Werte verteidigen → Brunnenvergifter/Stinkstiefel weg
- Es geht ums Menschenbild, Menschenbild muss passen
- Sich selber sein, selber denken → Mut haben / Mut geben

Person F

Was er gemacht hat, wie er sich sieht

- Aufgewachsen im Dorf, Disziplin, Ministrant in der Kirche
- Pfadi, Fussball → Miteinander, Führungsfunktionen übernommen (Captain)
- in jungen Jahren als Auslandsmonteur, Verantwortung gehabt
- viel unterwegs, andere Kulturen gesehen: Asien, Ostblock, Türkei
- in Asien: zuerst Menschen spüren, emotionell zu ihnen vordringen, dann Geschäft
- in Türkei: Vertrauen muss da sein, Chemie muss stimmen, dann Geschäft
- Kulturelle Unterschiede, Vor- und Nachteile gesehen, Horizont erweitert, das Gute mitgenommen
- Mit vielen verschiedenen Menschen zu tun gehabt
- Läuterung erlebt in Thailand → Geduld
- Hat auch Clash of Cultures bei Merger erlebt
- KMU-Vorgesetzter: fair, bescheiden, natürlich, auch privat → wie grosse Familie
- Gelernt von guten Vorgesetzten, aber auch Fussballtrainer
- was auffällt: er pflegt Kontakt mit Ehemaligen (erwähnt ein paar Mal)
- Team „am Boden“ übernommen und mit Freiraum geben und authentisch sein innerhalb weniger Monate zurück zum Erfolg geführt

Themen

- Glaubwürdigkeit, authentisch sein
- Gerechtigkeitssinn, „wer die schlechten schont, bestraft die guten“
- Eigene Wege gehen, keine Windfahne sein
- Vergleiche mit Kindererziehung → „alles beginnt bei der Erziehung“
- Fehler machen und darauf angesprochen werden → dank Vertrauen
- Fehler machen und hinstehen können, sich vor Menge entschuldigen → sich öffnen
- Feedback ist wichtig, Spiegel vorhalten (auch von der Frau), Feedback als Chance
- Herzen der Leute gewinnen, Wertschätzung, Freude
- Vertrauen auch in die eigenen Chefs ist wichtig, wenn Kultur nicht passt, funktioniert es nicht
- Führung nicht aus dem Lehrbuch / mit Konzepten, sondern Menschen emotionell berühren, auch: inspirieren
- „diese Art der Führung sollte eigentlich normal sein“

Person G

Was er gemacht hat, wie er sich sieht

- erster Berufsweg war vorgespurt, „gezwungen“ Musikgeschäft vom Vater zu übernehmen
 - viel Eigenverantwortung, viel Druck
 - nicht nur gute Gefühle, Schulden übernommen
- Praxiserfahrung mit Selbständigkeit als „Lehrblätz“
 - tagtäglich Lösungen suchen, Learning-by-doing
 - angewiesen sein auf das Team → wie gehe ich mit den Leuten um?
- Kulturschock: enges Korsett, Kontrollfreak als Chef im ersten Job nach Selbständigkeit
- Gesundheitliche Probleme, Stress, nahe am Burnout
 - eigene Sensorik geschärft, auch Sensorik ggü. Mitarbeitenden
 - das will ich nicht mehr
- eigene Erfahrung mit Vorgesetzten → was brauche ich?
- Erfahrung mit schlechtem Chef: das kann es nicht sein, ich werde sicher nicht so führen
- Kraft gewonnen bei nächster Station (laissez-faire Chef): der vertraut mir, ich kann selber machen
- Knackpunkt: eigene Erfolgserlebnisse → ich habe das gemacht, es hat funktioniert
- Wechsel von Selbständigkeit in enges Korsett in luftleeren Raum (laissez-faire) hat bewusst gemacht: was will ich, was will ich nicht; Gefühl dafür, wie Leute besser funktionieren können
- Luft gehabt, anders zu führen
 - Team übernommen, das am Schluss der Rangliste war
 - Firma hatte bei Übernahme schlechten Ruf
 - Chef dachte, der tickt wie ich / hat alles im Griff und lässt ihn machen
- als Person breit interessiert, Arbeit in bereichsübergreifenden Projekten
- selber eher diplomatisch veranlagt

Themen

- Spielraum lassen, Leitplanken setzen, Freiraum geben für Entfaltung
- Ressourcenorientierung, positive Verstärkung
 - Stärken stärken um Schwächen zu schwächen
- Erfolg ist mit gleichen Leuten möglich, wenn man diese anders führt
- Vertrauen, Gefühl „der lässt uns nicht hängen“ → sicherer Fels
- Permanente Auseinandersetzung: mit zunehmender Erfahrung und zunehmender Bestätigung (Erfolgen) wird man sicherer
- Chef muss dahinter stehen, auch gegen oben
- Energie nicht verschwenden für Dinge, die nichts bringen
 - Gefahr: Negatives kann kultiviert werden mit „Leidensgenossen“
- Hebelwirkung suchen als Chef → z.B. an der Grundhaltung ansetzen
- Leute spüren, nicht verheizen
- Transparent & glasklar kommunizieren

- Leute mit im Boot haben → über längeren Zeitraum findet Passung automatisch statt
- Keiner der Akteure darf leiden: Nutzen für alle anstreben (Kunden, MA etc.)
- Nicht Angst haben, Leute weiterzubringen
- Erfolg gibt Freiraum, Freiraum ermöglicht Erfolg → Positivspirale

Anhang C: Auswertung innere Handlungsmodelle

Legende
Person A
Person B
Person C
Person D
Person E
Person F
Person G

1) Was ich als Mensch gemacht habe

Kein Karriereplan

Meine Karriere habe ich nie geplant, sondern ich war offen und habe das getan, woran ich Freude hatte.

- Kein Karriereplan, sondern Offenheit, Experimentierfreudigkeit
- Kein Karriereplan, keine Ambitionen gehabt
- Durch Offenheit und Loyalität („die brauchen jetzt halt einen“) in Positionen gekommen
- keine Karriereplanung, sondern immer der Freude folgend

Kontinuierliche Entwicklung

Es gab eigentlich keinen eigentlichen Auslöser, sondern ich sehe meinen Weg als kontinuierliche Entwicklung.

- „Anders machen“ wurde nicht durch ein bestimmtes Ereignis ausgelöst, sondern hat sich nach und nach entwickelt
- Kein starker Bruch in der Biographie erkennbar, aber dennoch: Bettel hingeschmissen und Beratungs GmbH gegründet

Keine Führungsausbildung / Führung nicht aus dem Lehrbuch

Ich habe keine Führungsausbildung gemacht und vielleicht ist genau das entscheidend.

- Keine klassische Führungsausbildung
- Führung nicht aus dem Lehrbuch, sondern Menschen berühren und inspirieren
- Keine Management-Ausbildung gemacht, Erfahrungen ausserschulisch gesammelt

Möglichkeit haben, anders zu führen → Habitat finden

Ich hatte die Möglichkeit, etwas anderes auszuprobieren, weil es entweder notwendig war oder meine Chefs mir vertraut haben.

- Hatte die Möglichkeit, anders zu führen, da er von seinen Chefs nicht kontrolliert wurde
→ aus ganz verschiedenen Gründen nicht
- Konnte anders führen, da es der Firma schlecht ging und etwas ändern musste
- Notwendigkeit aufgrund Krise Dinge in der Firma anders zu machen

2) Was ich als Mensch erlebt habe

Geprägt durch eigene Erfahrungen → Reflexivität gehört dazu

Ich habe prägende Erfahrungen machen können und habe diese auch reflektiert.

- Geprägt im Umfeld von inhabergeführten KMUs
- Als Selbständiger gelernt, mit Leuten umzugehen, damit diese nicht abspringen
- Erfolgserlebnisse als Knackpunkt: Bestätigung erhalten

Bodenständigkeit

Ich bin in einem bodenständigen Umfeld aufgewachsen und Bodenständigkeit ist mir auch heute noch wichtig.

- Aufgewachsen in bodenständiger Umgebung; Bodenständigkeit noch heute
- Sieht sich immer noch als „einer von der Basis“
- Wertestruktur gründet im Umfeld mit Dorfleben und Kirche
- Steht in der Tradition regionaler und familiärer Werte

In Jugendjahren bereits Verantwortung übernommen

Ich habe bereits in Jugendjahren erste wichtige Erfahrungen gemacht und Verantwortung übernehmen können.

- Im Fussball früh gelernt, Verantwortung zu übernehmen und in einem Team zu sein
- Geprägt durch frühe Erfahrungen mit „Führung anders machen“ (Jugendarbeit, Führung von Professoren)
- Wichtige Erfahrungen im Fussball, in der Pfadi und als Ministrant machen können

Schlechte Führung erlebt: Das will ich nicht

Ich habe persönlich schlechte Führung erlebt und so gemerkt, was ich sicher nicht möchte.

- Selber führungstechnisch sowie philosophisch schlechte Führung erfahren
- schlechte Chefin als Augenöffner
- Schlechte Führung erlebt, kam zum Schluss: So werde ich sicher nicht führen

Auseinandersetzung mit anderen Kulturen / verschiedenen Kulturen

Ich habe andere Kulturen kennen gelernt und das hat mich geprägt.

- Einfluss aus Asiatischer Kultur: Persönliche Beziehungen, Langfristigkeit
- Viel Erfahrungen in fremden Kulturreisen
- Auseinandersetzung mit fremden Kulturen
- im Ausland studiert und gearbeitet: Andere Denkweisen kennen gelernt

- Auch verschiedene Firmenkulturen erlebt (skandinavisch, britisch-holländisch, asiatisch, amerikanisch) sowie das Zusammenprallen verschiedener Kulturen bei Merger
- belesene Person, Interesse in Philosophie und fremden Kulturen

Erfahrungen in Sterbebegleitung

Ich habe Menschen im Sterben begleitet und dabei wichtige Erkenntnisse gewonnen.

- In der Sterbebegleitung erkannt: Es gibt mehr als das rein Rationale
- Erfahrung in der Sterbebegleitung: Materielles verliert am Schluss massiv an Bedeutung

Gesundheitliche Beschwerden / Krise schärft Sensorik

Ich hatte gesundheitliche Probleme und befand mich in einer Krise. Das hat meine Sensorik geschärft und eine persönliche Auseinandersetzung ausgelöst.

- Stress und gesundheitliche Probleme haben eigene Sensorik geschärft
→ Leute spüren und nicht verheizen
- Veränderungsbereitschaft und tiefer gehende Auseinandersetzung ausgelöst durch persönliche Krise

3) Mit was ich mich beschäftige

Breites Interesse

Ich bin als Person breit interessiert.

- belesene Person, Interesse in Philosophie und fremden Kulturen
- Breit interessiert

Literatur / Lesen

Inspiration und Anregung finde ich auch in der Literatur.

- Intensive Beschäftigung mit Literatur
- Bereits in jungen Jahren viel Philosophie gelesen
- belesene Person, Interesse in Philosophie und fremden Kulturen
- Inspiration finden bei anderen, auch in der Lektüre

Interesse für Philosophie

Ich interessiere mich für Philosophie und finde dort viele gute Anregungen.

- Bereits in jungen Jahren viel Philosophie gelesen
- belesene Person, Interesse in Philosophie und fremden Kulturen

Buddhismus / Meditation → Beschäftigung mit sich selber

Ich beschäftige mich mit mir selber und finde den Zugang durch Meditation, Kontemplation oder Einflüsse aus dem Buddhismus.

- Philosophischer Background: Karate, Buddhismus
- Einflüsse aus dem Buddhismus
- Kontemplation, Geist zur Ruhe bringen
- Selbsterkenntnis durch Meditation und holotropes Atmen

4) Wann ich lernen kann

Inspiration durch andere / Vorbilder → *hat auch mit sozialer Interaktion zu tun*

Ich schaue gerne, was andere machen und kann daraus lernen.

- Inspiration finden bei anderen, auch in der Lektüre
- Inspiration in sozialer Interaktion
- Gelernt von guten Vorgesetzten
- Befreundeter Unternehmer als Intermediär
- Beobachtung von Geschichten bietet Lernmöglichkeiten

Lernen in sozialer Interaktion / personenbezogen

Ich lerne von anderen Personen und in der Zusammenarbeit mit ihnen.

- Gelernt von guten Vorgesetzten
- Lernen findet häufig in sozialer Interaktion statt (Coaching, Feedback)
- Weiterbildung nicht auf dem klassischen Weg (CAS, MAS), sondern personenbezogen („Wer hat was zu sagen auf diesem Gebiet?“) und im Sinne von gezielt Lücken schliessen
- Befreundeter Unternehmer als Intermediär

5) Was ist meine Einstellung

Selbstreflexion / Reflexion von Denkmustern
Zu sich finden, wissen was man braucht

Ich reflektiere, was ich wirklich brauche und versuche, Denkmuster zu hinterfragen.

- Hohe Reflexionsfähigkeit, Loslassen können
- Uniforme Denkmuster bewusst hinterfragen
- im Ausland studiert und gearbeitet: Andere Denkweisen kennen gelernt
- Mangel bei sich selber erkennen und diesen beseitigen
- Neue Erkenntnisse gewonnen durch Reflexion von persönlichen Erfahrungen und Experimenten

- Verschiedene Art der Führung selber erlebt, konnte daraus für sich ziehen: Was brauche ich

Widerstand / Aversion gegen Normen → *hat auch mit Freiheit zu tun*

Ich habe eine Abneigung gegen Vorschriften und mache Dinge lieber so, wie ich es selber für richtig halte.

- Bereits in der Jugend aufbegehren und Widerstand gegen etabliertes
- Aversion gegen Normen und Gesetze / Vorschriften

Authentizität / keine Trennung zwischen Privat-Mensch und Berufs-Mensch, sich selber bleiben

Mir ist es wichtig authentisch zu sein und eigentlich möchte ich im Beruf auch nicht anders sein als privat.

- Authentizität im Handeln, Handeln aus Überzeugung
- Trennt nicht zwischen Privat- und Berufsrolle
- Freundschaft, Familie und Liebe sind wichtige Dimensionen in seinem Berufsleben
- Glaubwürdigkeit und Authentizität als zentrale Punkte
- Unabhängig bleiben, seine Seele nicht verkaufen
- Für Fehler Verantwortung übernehmen und sich vor der Menge entschuldigen
- Wachstum/Umsatzoptimierung nicht das Ziel → passt nicht zur Familie / zur Seele

Bescheidenheit / Demut

Man darf sich selber nicht zu wichtig nehmen, daran versuche ich mich zu halten.

- Die Wichtigkeit der eigenen Person im richtigen Licht sehen, Vergleich mit globalen Problemen → Demut
- Demut, Bescheidenheit des Inhabers
- Materielle Bescheidenheit aus Aversion gegenüber Wohlstandsstreben

Positive Denkweise / Positives Menschenbild

Ich versuche stets, das Positive mitzunehmen und aus Fehlern zu Lernen. Auch in anderen Menschen sehe ich das Positive zuerst.

- Positive Denkweise (Lernen aus Fehlern, Negative Erlebnisse als Gewinn von schlechten Beispielen)
- Positive Denkweise, positives aus Erfahrungen mitnehmen
- Ressourcenorientierung und positive Denkweise
- Menschenbild: Leute wollen eigentlich etwas Gutes tun

6) Was ich tue als Führungsperson

Vertrauen / Geduld haben

Ich gebe viel Vertrauen und habe auch Geduld. Meine Mitarbeitenden können sich auf mich verlassen.

- Vertrauensvorschuss, Handschlagkultur
- Persönliche Beziehungen im Zentrum, geprägt von Wertschätzung und Vertrauen
- Dastehen als sicherer Fels, dem die Mitarbeitenden Vertrauen können und der die Mitarbeitenden nicht hängen lässt
- Durch Vertrauen die Herzen der Mitarbeitenden gewinnen
- Innere Haltung basierend auf einer Vertrauensperspektive
- Geduld haben und vertrauen
- Auseinandersetzung mit fremden Kulturen (z.B. Läuterung bzgl. Geduld in Thailand)

Persönliche Beziehungen, Menschlichkeit

Ich pflege viele persönliche Beziehungen und das Zwischenmenschliche ist mir wichtig.

- Persönliche Beziehungen im Zentrum, geprägt von Wertschätzung und Vertrauen
- Chemie muss stimmen → Menschlichkeit, Fokus auf zwischenmenschliches
- Interpretiert Führung auf eine sehr persönliche Art, pflegt persönliche Kontakte
- Freundschaft, Familie und Liebe sind wichtige Dimensionen in seinem Berufsleben

Dialog führen, Feedback einholen

Ich führe viele Gespräche und hole auch Feedback ein. Der Dialog ist mir wichtig.

- Feedback einholen und Spiegel vorhalten
- Kommunikation ist alles: Führt viele Gespräche, Dialog ist ihm wichtig

Liebe: Fürsorge und Vergebung

Ich Sorge mich um meine Mitarbeitenden, ich kann vergeben und handle aus Liebe.

- Liebe und Vergebung als starkes Motiv
- Fürsorgliche Art: Macht Analogien zwischen Kindererziehung und Führung
- Fürsorge: Keiner der Akteure darf leiden, alle sollen grösstmöglichen Nutzen haben

Konsequenz, Disziplin – System schützen

Ich bin bereit, Klartext zu sprechen und das System auch konsequent zu schützen.

- Konsequenz, Disziplin, auch: Klartext sprechen
- Bei Vertrauensmissbrauch konsequent sein, System schützen („Brunnenvergifter weg“)

- Bereitschaft, das Team konsequent zu schützen („Wer die Schlechten schont, bestraft die Guten“)

7) Was mir wichtig ist als Führungsperson

Geld verdienen, Umsatzsteigerung nicht das Ziel

Als Unternehmer will ich nicht in erster Linie Geld verdienen, sondern ich habe eine Vision.

- Geld verdienen steht nicht im Zentrum
- Wachstum/Umsatzoptimierung nicht das Ziel → passt nicht zur Familie / zur Seele
- Finanzielles als Ergebnis, nicht als Anreiz oder als Ziel
- Gewinnoptimierung kann nicht das Ziel einer Firma sein

Beitrag leisten für die Gesellschaft / etwas gutes tun als Firma, etwas weitergeben

Ich nehme meine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft ernst und will ihr auch etwas zurückgeben.

- Beitrag für die Gesellschaft leisten als Unternehmer
- Glaube, Ethik → etwas gutes tun
- Ethik im Unternehmen wichtig
- Ein Erbe antreten und auch wieder etwas weitergeben

Freiheit / Freiraum

Freiheit ist mir wichtig und ich gewähre auch gerne Freiraum.

- Freiheitsliebe: Freiheit geben und Freiheit ausleben (Auszeit nehmen, Verantwortung verteilen)
- Spielraum lassen und Freiraum geben
- Freiraum ermöglicht Erfolg, Erfolg ermöglicht Freiraum → Positivspirale

Unternehmen als Familie / Familie als Basis für Unternehmen / Loyalität, zueinander schauen, Miteinander

Unser Unternehmen ist wie eine grosse Familie, wir sind füreinander da und das Miteinander ist uns wichtig.

- Familie als Tradition
- Langfristiges Denken, grösseres Ganzes bedienen, Identifikation und Stolz
→ Familiäre Werte, die Familie pflegen / schützen
- einander helfen, gemeinsam nach Lösungen suchen → auch hier: Familie hilft sich
- Teilen: Miteinander, im Gespräch, im Dialog, als Team, als Familie
- Freundschaft und Familie sind wichtige Dimensionen in seinem Berufsleben

- Steht in der Tradition regionaler und familiärer Werte
- Das Miteinander wird betont, Teamarbeit gelebt, Mitarbeitende als Partner angesehen
- Als Selbständiger gelernt, mit Leuten umzugehen, damit diese nicht abspringen
- Keine Lust, alleine zu entscheiden

Sinnggebung / Visionsarbeit

Mir ist es wichtig, warum wir etwas tun und dass die Leute auch unsere Vision verstehen.

- Sinnggebung, Beschäftigung mit dem Warum
- Erzählen von Geschichten und Visionsarbeit mit Bildern

Nicht zugeteilt

- Starker Gerechtigkeitssinn
- Sucht Themen mit Hebelwirkung
- Bewusst Inhaber sein und nicht Manager
- Achtet auch auf Kleinigkeiten, pflegt die einzelnen Steine im Mosaik

Anhang D: Notizen aus der Besprechung der Lerngeschichten mit dem Praxispartner

26.11.2014

Es braucht eine gewisse Reife

Überall spielen biographische Momente eine Rolle

- Erfahrungen
- teilweise schon sehr früh / in jungen Jahren

Es gibt nicht Ereignisse, die alles auslösen

- aber stärkere Ereignisse, die dazu führen, stärker reflexiv zu werden
- das wird nicht einfach abgehakt, sondern irgendwie ändert sich dadurch etwas
- Wendepunkte?

Abgrenzung von dem, was man nicht will

- z.B. schlechte Vorbilder

Die Möglichkeit, etwas zu probieren / anders zu machen ist da

- z.B. man „bekommt“ eine Firma
- Freiheit ist da
- Habitat finden

Kumulation von Lebenserfahrung

- es braucht relativ viel Zeit
- hat biographische Wurzeln
- Latenzprozess

Nicht starke normative Prägung

- z.B. durch Bildung „verstopft“ / „deformiert“

Rolle des Zufalls

- Selbstorganisationstheorie

02.12.2014

Kulturen sind sehr stark

→ „faule Äpfel“

Breites Interesse, Grundoffenheit

Fremde Kulturen vs. Ministerantentum / Bodenständigkeit

→ aus normalen Verhältnissen

Verflachung der Attraktorenlandschaft

→ kritische Verlangsamung

Möglichkeit, es anders zu machen, muss da sein

→ es muss aber auch erst erkannt werden

→ Latenz

→ Critical Incidents

→ Reflexivität

→ Reflexivschaltung

Selbststeuerung

→ Ist es gefährlich, da einzugreifen?

→ Was kann man machen?

→ Was sollte man vielleicht eher lassen?

Anhang E: Memos Masterarbeit

14.11.2014

Thema Bücher lesen: Bücher liest man ja eigentlich nur, wenn man das will. Bücher lesen, die man lesen muss, macht keinen Spass. Wie kann man also dieses Thema „Bücher lesen“ verwenden?

Thema „Geld verdienen war nie das Ziel“ kommt immer wieder

Einsicht „ich muss es jetzt anders machen“ war bei A so, bei anderen (z.B. B) war das aber nicht bewusst an einem Punkt, sondern hat sich kontinuierlich entwickelt

Wenn es mit herkömmlichen Methoden nicht klappt, kann man den Markt schuld geben oder sonst auf etwas anderes attribuieren. Wenn es aber mit „anderen“ Methoden nicht klappt, dann steht sofort die Methode im Kreuzfeuer (Anstoss von B, Zeile 763)

Karriereplanung scheint kein Thema zu sein, im Gegenteil! Die Personen bestechen durch Offenheit und Experimentierfreudigkeit (A, B, C, E)

17.11.2014

Vereinzelt werden Vergleiche gemacht zwischen Kindererziehung und Mitarbeiter führen
→ wenn Führung sehr authentisch und persönlich gemacht wird, können diese Vergleiche vielleicht sogar Sinn machen

Thema „Sachen die ich nicht kann, andere machen lassen“ taucht immer wieder auf. Scheint eine wichtige Komponente zu sein, loslassen können und die Stärken (die eigenen und die der anderen) richtig einsetzen können. Auch: Zugeben können, dass man es nicht kann

Was ich nun schon mehr gehört habe:

- Wurde selber schlecht geführt → Erfahrung mit schlechten Chefs
- Schlecht in der Schule gewesen → Schulbildung scheint also kein Garant für „Karriere“ zu sein
- Belesene Persönlichkeiten, teilweise intensive Auseinandersetzung mit Philosophie
- Bezüge zu Buddhismus, Meditation
- Gezwungen zu sein, etwas anders zu machen (aber nicht alle!)

19.11.2014

Aussage kommt oft „man kann es nicht in der Theorie / in der Schule lernen“

→ dafür: in der Praxis, im *Austausch* mit anderen

→ Idee: Firmenbesichtigung, Mentoring, Coaching,

→ bewusster und langfristiger Austausch mit anderen → Bereitschaft muss natürlich da sein

C und D haben beide Beispiele von bodenständigen/bescheidenen Ferien erzählt:

- Wohnwagen am Bodensee

- Rustico in Oberitalien

→ beides ohne Komfort

Welche Produkte, welche Dienstleistungen braucht es für diese Art von Führung?

Eines scheint sich abzuzeichnen: Die Fähigkeit, Dinge abzugeben / andere machen zu lassen, welche man nicht gut kann oder nicht gerne macht (i.d.R. macht man Dinge, die man nicht gerne macht, auch nicht gut), scheint immer wieder aufzutauchen und irgendwie charakteristisch zu sein

→ A (Finanzen), D (Geschäftsleitungsduo), B (Routinearbeiten), C (war da nicht auch was?), Firma holt E

20.11.2014

Es ist kein Wohlfühlclub → E

→ auch D hat so was gesagt: „Wir sind kein Larifari-Betrieb (S.24, Z.783)“

Was auch wieder auftaucht: Das System verteidigen, Brunnenvergifter weg! (E, D)

Mit Bildern arbeiten, Vorbild sein: C, D, E

25.11.2014

Schlecht schlafen vor Gespräch: D und F

Betrugsfälle: Geld unterschlagen kommt erstaunlich oft vor – was bedeutet das? Ist es so, dass dies halt einfach überall passiert und daher bei meinen Gesprächspartner auch auftritt? Also statistisch normal, oder erzählen die Gesprächspartner aufgrund der Offenheit und Werteorientierung diese Fälle häufiger, also statistisch nicht normal?

→ ich persönlich habe das Gefühl, das passiert nicht so viel

→ Umgang damit bei Werteorientierung vielleicht anders: Vergebung?

26.11.2014

Begriff „Leitplanken“ taucht erneut auf → G, F, weitere?

Ausgangslage von Zahlen waren schlecht, Geschäft lief nicht, quasi: es spielt eh keine Rolle, wenn man etwas neues ausprobiert oder man ist sogar gezwungen, etwas anderes zu probieren, taucht wieder auf → F, A, C, weitere?

„Zufälle“ haben einen starken Einfluss

05.12.14

Eigenschaft, Dinge positiv zu sehen und negatives loslassen zu können, fällt mehrmals auf:
→ B, C, F, G, weitere?

Diese Führung als Normal anzuschauen → zeugt von Authentizität, Persönlichkeit
→ C, F

06.12.2014

Thema „nicht normativ geprägt“: Keiner hat studiert, ausser E, der sagt aber, dass er froh sei, nicht BWL studiert zu haben

Jede Firma hat die Leute, welche sie verdient → F

Über längeren Zeitraum Auswahl & Passung automatisch → G

Fürsorge → bei G „keiner darf leiden“, bei F Vergleich mit Kindererziehung, bei D Geschichte mit Vergebung (Autoschrott)

Breites Interesse kommt immer wieder
→ G, E, wer noch?

Leute weiterbringen wollen: B, E, F, G

Anhang F: Auswertung Expertenaussagen zur Lernbarkeit

Legende
Person A
Person B
Person C
Person D
Person E
Person F
Person G

1) Mögliche Lerninhalte

Lernen, Kooperation bringt's – positives Menschenbild

Einsicht erzeugen: Kooperation bringt's (→ Forschungsergebnisse heranziehen)
Glaubensfrage: Leute wollen gutes tun
Bereitschaft, sich mit Menschen einzulassen

Lernen, Heterogenität zu akzeptieren

Heterogene Mitarbeiterzusammensetzung anerkennen/akzeptieren
→ es gibt nicht *ein* System dafür
→ Komplexität der Individuen
Der Unternehmer hat nicht *einen* Charakter
→ lässt sich nicht fassen, sind alle individuell

Lernen, sich zu öffnen und authentisch zu sein – aus der Komfortzone treten

Mut haben/geben, sich selber zu sein & selber zu denken
sich öffnen, von sich etwas Preis geben
Nicht nur als Kosmetik machen, sondern es ernst meinen
aus der Komfortzone treten → braucht Bereitschaft dazu

Lernen, eigene Schwächen zu erkennen und Unterstützung anzunehmen

Sich eingestehen, wenn etwas nicht geklappt hat
Abgeben, was man nicht kann / nicht gerne macht

2) Lernformate und Lernsituationen

Lernen nicht in der Theorie, sondern in der Praxis

Nicht auf der Schulbank, nicht zu akademisch
Versuch machen, der innerhalb der Firma betreut wird
Lernen durch Tun
In der Schule kann man es nicht lernen

Lernen im Austausch mit anderen Personen

Coaching
Erfahrungsaustausch installieren: Wie war es unter Volllast?
Vergleiche anstellen mit konventionellen Läden → was läuft bei uns anders, wo sind Chancen
Thematiken austauschen hilft → Austausch mit Kollegen mit gleichen Aufgaben
Bezugspersonen sind wichtig, Vorbilder
Mit Druck / Kontrolle führen wird vorgelebt und „Weitergabe“ funktioniert so
→ dann sollte es doch bei Ressourcenorientierung und Werteorientierung auch möglich sein
Es braucht gute Lehrmeister (Beispiel: Meditation)

Erfahrungen schaffen, Erleben ermöglichen

Persönliche Erfahrung machen

Befreiung erleben, wenn man etwas bedrückendes äussern kann

Einmal ausprobieren

Nicht theoretisch angehen, sondern mit Bildern und Beispielen arbeiten

Rollenspiele

Aha-Erlebnisse ermöglichen

Impulsreferate, um unkonventionelle Aspekte zu beleuchten

Experimente eingehen

Versuch machen, der innerhalb der Firma betreut wird

Bereitschaft, Experimente einzugehen

Lernen in Krisen eher möglich, daher evtl. krisenähnliche Situationen anregen

Verhaltensänderung in Krisensituation möglich

→ auf Leute zugehen, sich öffnen

→ Auslöser können sein: Geburt von Kindern, Todesfälle, Jobverlust, Tal der Tränen

Lernen geht nur über schmerzhaft eigene Erfahrungen

Auch Hochschulen und andere Institutionen prägen die Werthaltungen, diese könnten also ebenfalls unterstützen

„Ethik in Unternehmen“ in Hochschulbildung stärker thematisieren

→ ethisch-moralische Aspekte der Unternehmensführung

3) Arbeit an sich selber: Selbstreflexion

Persönlichkeit spielt zum Teil eine Rolle

Grundprägung existiert bei jedem bis zu einem gewissen Grad

Risikoaversion hinderlich

Selbstsicherheit

Sich selber besser kennenlernen

Verinnerlichen & verbinden mit Charakter

→ nur die Aspekte aus Konzepten übernehmen, welche zum eigenen Charakter passen

Mit sich selber im Reinen sein

Eigenreflexion, Arbeit mit sich selber

Grenzen überschreiten, sich selber kennen lernen

→ was ist mir überhaupt wichtig

ich als Person vs. ich in meiner Rolle

Offen sein für neues, für sich weiterentwickeln

Persönlichkeit einbeziehen

Selbstreflexion erfordert Selbstverantwortung

Selbstverantwortung → Achtsamkeit ist nicht kontrollierbar

Selbstreflexion → musst du persönlich für dich machen

Reflexion

In Führungsleben einbauen, regelmässig tun (Reflexion oder Meditation)
Hinterfragen lernen

Entwicklung braucht viel Zeit, im ersten Moment hat nicht alles mit dem Führungsakt zu tun

Einsicht nicht bewusst, sondern kontinuierlich gewachsen

Erkennen: Nicht alles hat direkt mit Führungsakt zu tun

→ z.B. keine „Werkzeuge“ durch Meditation

→ Wirkung macht sich nicht unmittelbar bemerkbar

Warten können, Geduld haben

Der ganze Lebensweg prägt:

→ Kindheit, Schule, Lehre, Vorgesetzte, Pfadi, Fussball, Reisen, fremde Kulturen

Es beginnt bei der Erziehung

4) Wie könnte eine Organisation vorgehen

Top-Management spielt eine tragende Rolle

Auf oberster Führungsebene einfacher umzusetzen

Unterstützung / Sponsoring der Verantwortlichen der Organisationseinheit ist zentral

→ die müssen es selber auch leben

→ dürfen nicht die Nase rümpfen etc.

Sinnggebung und Disziplin

Warum mache ich etwas → Sinn

Markenführung

Auch: Disziplin; die Guten vor den Schlechten schützen

Bei der Gründung oder bei Führungswechseln bieten sich die besten Gelegenheiten

DNA der Firma lässt sich bei Gründung am besten prägen

In der Organisation: Zeichen setzen zu Beginn, markieren dass eine andere Zeit beginnt

→ vielleicht spricht das manchen ja sogar aus dem Herzen

Diese Führungspraxis bringt nicht automatisch und überall den Erfolg

Für welche Branche macht so ein Führungsmodell überhaupt Sinn?

Auch: Grenzen dieses Ansatzes aufzeigen → es geht nicht in jedem Fall

Wichtig: Es gibt keine Erfolgsgarantie

Beweis / Quick-Win in der Produktivität

Wissenschaftliche Fundierung des Führungsansatzes fehlt aktuell noch

Richtige Lösung für alle gibt es nicht

→ Firmen kann man teilweise gar nicht vergleichen

→ braucht als Team eine gewisse Basis, richtigen Zeitpunkt finden

Nicht zugeteilt

Essenzen herausfiltern, gemeinsame Nenner finden (→ Lerngeschichten)

Als neuer nicht alles anders machen: Differenz liegt vielmehr in der Art der Kommunikation

Anhang G: Modellierung der Lernbarkeit von werteorientierter Führung

Legende

Theorie
Expertenmeinungen
Wesentliche Elemente
Leitzsätze

1. Bereitschaft zur Arbeit an sich selber: Selbstreflexion

Rohrhirsch (2009)

Zentrale Frage: Wer bin ich?

Branson (2007)

Strukturierte Selbstreflexion

Berkel (2005) / Kotrubczik & Zirkler (2012)

Reflexion von Alltagshandlungen

Sich selber besser kennenlernen

Selbstreflexion erfordert Selbstverantwortung

Sich öffnen und authentisch sein: Aus der Komfortzone treten

Gelebte Authentizität

Sich an seinen eigenen Werten orientieren

Reflexivität

Ich reflektiere, was ich wirklich brauche und versuche, Denkmuster zu hinterfragen.

Ich habe prägende Erfahrungen machen können und habe diese auch reflektiert.

Ich beschäftige mich mit mir selber und finde den Zugang durch Meditation, Kontemplation oder Einflüsse aus dem Buddhismus.

Mir ist es wichtig authentisch zu sein und eigentlich möchte ich im Beruf auch nicht anders sein als privat.

2. Erfahrungen machen und diese auf der Zeitachse verarbeiten

Kotrubczik & Zirkler (2012)

Erwachsene Persönlichkeit, „narzisstisch gesättigt“

Entwicklung braucht viel Zeit und Geduld

Verlangt eine gewisse Reife

Vielfalt erlebter Erfahrungen

Viele biografische Momente spielen eine Rolle

Kummulation von Lebenserfahrung

Latenzprozess bis zur Reflexivschaltung

Rolle des Zufalls

Ich habe bereits in Jugendjahren erste wichtige Erfahrungen gemacht und Verantwortung übernehmen können.

3. Keine starke normative Prägung, dafür offener Geist

Keine starke normative Prägung

Breites Grundinteresse

Meine Karriere habe ich nie geplant, sondern ich war offen und habe das getan, woran ich Freude hatte.

Ich habe keine Führungsausbildung gemacht und vielleicht ist genau das entscheidend.

Ich bin als Person breit interessiert.

4. Mut, Geduld und Ausdauer

Kotrubczik & Zirkler (2012)

Mut und Risikobereitschaft
Einfachheit durch Verzicht

Persönlichkeit spielt zum Teil eine Rolle
Entwicklung braucht viel Zeit und Geduld

Abgrenzung von dem, was man nicht will
Kontinuierliche Entwicklung
Bereitschaft, das etablierte System zu verteidigen

Es gab keinen eigentlichen Auslöser, sondern ich sehe meinen Weg als kontinuierliche Entwicklung.
Ich habe persönlich schlechte Führung erlebt und so gemerkt, was ich sicher nicht möchte.
Ich habe eine Abneigung gegen Vorschriften und mache Dinge lieber so, wie ich es selber für richtig halte.

Ich gebe viel Vertrauen und habe auch Geduld. Meine Mitarbeitenden können sich auf mich verlassen.

Ich bin bereit, Klartext zu sprechen und das System auch konsequent zu schützen.

5. Die innere Haltung ist entscheidend

Meyer & Oldenburg (2008)

Innere Haltung ist zentral → kann kommen aus:

- ethische Grundhaltung
- religiösem Glauben
- spiritueller Einstellung

Kotrubczik & Zirkler (2012)

Kann nur auf der Basis einer echten Haltung funktionieren, sonst verliert es den Zauber

Beschäftigung mit Literatur, Philosophen, Meditation
Geld nicht der Hauptgrund des Strebens
Grösseres Ganzes bedienen
Der Gesellschaft etwas zurückgeben

Inspiration und Anregung finde ich auch in der Literatur.

Ich interessiere mich für Philosophie und finde dort viele gute Anregungen.

Ich beschäftige mich mit mir selber und finde den Zugang durch Meditation, Kontemplation oder Einflüsse aus dem Buddhismus.

Als Unternehmer will ich nicht in erster Linie Geld verdienen, sondern ich habe eine Vision.

Mir ist es wichtig, warum wir etwas tun und dass die Leute auch unsere Vision verstehen.

Ich nehme meine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft ernst und will ihr auch etwas zurückgeben.

6. Den Zugang finden durch Grenzerfahrungen

von Rosenstiel (2009)

Das Erlebte wird nur dann zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen, wenn es auch verarbeitet wird

Lernen in Krisen eher möglich

Verarbeitung des Erlebten

Ich habe Menschen im Sterben begleitet und dabei wichtige Erkenntnisse gewonnen.

Ich hatte gesundheitliche Probleme und befand mich in einer Krise. Das hat meine Sensorik geschärft und eine persönliche Auseinandersetzung ausgelöst.

7. Durch Erfahrungen und Erlebnisse neue Einsichten schaffen

Geiselhart (2008)

Lernen aus Einsicht, strukturelle Kopplung

Mandl & Reinmann (2001, zitiert nach Berlinger, 2013)

Lernen ist ein emotionaler Prozess

Scheitler & Wetzel (2007)

Erst wenn Werte gefühlt werden, können sie gelebt werden → emotionaler Anteil

Wüthrich et al. (2009)

Experimente ein mächtiges Mittel, um am konkreten Musterbruch zu arbeiten

Erfahrungen schaffen, Erleben ermöglichen

Experimente eingehen

8. Humanistisches Menschenbild stärken

Geiselhart (2008)

bewusste Besinnen auf seine eigene Kultur

Ausfindigmachen von anderen Menschenbildern in fremden Kulturen

Positives Menschenbild

Heterogenität akzeptieren

Eigene Schwächen erkennen und Unterstützung annehmen

Positive Denkweise und Grundvertrauen

Bodenständigkeit, Bescheidenheit und Demut

Fürsorge

Erfahrungen mit fremden Kulturen

Freiheitsmotiv

Menschenliebe

Dinge abgeben, die man selber nicht gut kann

Ich bin in einem bodenständigen Umfeld aufgewachsen und Bodenständigkeit ist mir auch heute noch wichtig.

Ich habe andere Kulturen kennen gelernt und das hat mich geprägt.

Man darf sich selber nicht zu wichtig nehmen, daran versuche ich mich zu halten.

Ich versuche stets, das Positive mitzunehmen und aus Fehlern zu Lernen. Auch in anderen Menschen sehe ich das Positive zuerst.

Ich gebe viel Vertrauen und habe auch Geduld. Meine Mitarbeitenden können sich auf mich verlassen.

Ich Sorge mich um meine Mitarbeitenden, ich kann vergeben und handle aus Liebe.

Freiheit ist mir wichtig und ich gewähre auch gerne Freiraum.

Unser Unternehmen ist wie eine grosse Familie, wir sind füreinander da und das Miteinander ist uns wichtig.

9. Lernen durch Handlung in sozialer Interaktion

Hanfstein (2014)

Lernen durch eigene Erfahrungen

Fischer et al. (2013)

Lernen am Modell

Lernen nicht in der Theorie, sondern in der Praxis

Lernen im Austausch mit anderen Personen

Lernen in sozialer Interaktion
Menschliche Art des persönlichen Umgangs
Vorbilder

Ich schaue gerne, was andere machen und kann daraus lernen.
Ich lerne von anderen Personen und in der Zusammenarbeit mit ihnen.
Ich pflege viele persönliche Beziehungen und das Zwischenmenschliche ist mir wichtig.
Ich führe viele Gespräche und hole auch Feedback ein. Der Dialog ist mir wichtig.

10. Die Möglichkeit haben, die Dinge anders zu tun

Möglichkeit haben, etwas anderes zu probieren
Aus der Entwicklung kann eine Positivspirale entstehen
Ich hatte die Möglichkeit, etwas anderes auszuprobieren, weil es entweder notwendig war oder meine
Chefs mir vertraut haben.

im Modell nicht berücksichtigt

Auch Hochschulen und andere Institutionen prägen