



# Geführt selbstgeführt.

Über den Wunsch von Führungskräften in der planenden Bauwirtschaft nach sich selbst führenden Mitarbeitenden und wie diese Selbstführung mittels Best Practices gefördert werden kann.

## Masterarbeit

### Auftraggeber

Hochschule für Angewandte Psychologie  
Institut für Kooperationsforschung und –entwicklung ifk  
Dr. Johann Weichbrodt

### Betreuung

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Dr. Johann Weichbrodt

### Autor

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Michael Schläppi

## **Abstract**

The planning construction industry is changing. In practice, managers often express the desire for more independent employees as a side effect of this change. The aim of this research was to clarify the causality of this desire, to examine whether self-management represents the suitable solution approach, and to develop best practices that promote self-management. Using a sequential explanatory mixed methods design, a suitable sample was determined by means of screening. In two subsequent qualitative studies, N=34 managers and employees in seven architectural, electrical planning and HVAC offices were interviewed using episodic interviews. The interviews were evaluated by a summarizing and extracting qualitative content analysis. The results show that due to the high competitive pressure, managers do not have enough time for management tasks and therefore want to delegate them to their employees. Self-management thus promotes the managers' ability to react in the long term. Finally, a practical handbook with best practices to promote self-management was developed.

Key Words: Specialist Planners, Self-Leadership, Empowering-Leadership, Leader-Member-Exchange, LMX, Mixed Methods

## **Zusammenfassung**

Die planende Bauwirtschaft befindet sich im Wandel. Als Begleiterscheinung dieses Wandels äussern Führungskräfte in der Praxis oft den Wunsch nach selbstständigeren Mitarbeitenden. Ziel der vorliegenden Masterarbeit war die Ursächlichkeit dieses Wunsches zu klären, zu prüfen, ob Selbstführung den geeigneten Lösungsansatz darstellt sowie selbstführungsförderliche Best Practices zu erarbeiten. Mittels sequenziell erklärendem Mixed Methods Design wurde mittels Screening eine passende Stichprobe bestimmt. In zwei anschliessenden qualitativen Studien wurden N=34 Führungskräfte und Mitarbeitende in sieben Architektur-Elektroplanungs- und HLKS-Büros mittels episodischen Interviews befragt. Die Interviews wurden durch eine zusammenfassende und eine extrahierende qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Resultate zeigen, dass aufgrund des hohen Konkurrenzdruckes die Führungskräfte zu wenig Zeit für Führungsaufgaben haben und diese deshalb an die Mitarbeitenden delegieren möchten. Selbstführung fördert so langfristig die zeitliche Reaktionsfähigkeit der Führungskräfte. Schliesslich wurde ein Praxishandbuch mit Best Practices zur Förderung der Selbstführung erarbeitet.

Schlüsselwörter: planende Bauwirtschaft, Self-Leadership, Empowering-Leadership, Leader-Member-Exchange, LMX, Mixed Methods

Anzahl Zeichen mit Leerzeichen ohne Anhang: 174'799

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	1
1.1	Forschungsinteresse.....	1
1.2	Theoretische Fundierung .....	3
1.2.1	Definition und Herangehensweise and die berufliche Realität der planenden Bauwirtschaft in der Schweiz .....	3
1.2.2	Self-Leadership (SL) .....	6
1.2.3	Empowering-Leadership (EL).....	8
1.2.4	Leader-Member-Exchange (LMX).....	11
1.3	Ableitung der Fragestellungen .....	12
2	Festlegung des Forschungsdesigns .....	13
2.1	Berücksichtigte Konzepte aus der theoretischen Fundierung .....	13
2.2	Förderung von SL, EL und LMX.....	13
2.3	Auswahl der Stichprobe mittels Screening .....	13
2.4	Mixed-Methods Design .....	14
3	Methodisches Vorgehen.....	16
3.1	Entwicklung Screening .....	16
3.1.1	Deutsche Übersetzung des EL Scale ELS.....	16
3.1.2	Implementierung des Screenings .....	16
3.2	Professionelle Kommunikation .....	17
3.3	Rekrutierung der Interviewpartner .....	18
3.4	Auswertung der Screenings.....	19
3.5	Entwicklung der Samplingstrategie .....	20
3.5.1	Gelegenheitsstichprobe der Führungskräfte.....	20
3.5.2	Sampling extremer Fälle für Best Practices .....	20
3.6	Datenerhebung .....	23
3.6.1	Führungskräfteinterviews .....	23
3.6.2	Best Practices-Interviews .....	25
3.6.3	Transkription der Interviews .....	27
3.7	Qualitative Datenauswertung .....	28
3.7.1	Führungskräfteinterviews .....	28
3.7.2	Best Practices-Interviews und kompensierende Kompetenzen.....	30
3.7.3	Güte der qualitativen Auswertungen .....	32
4	Ergebnisse .....	34



4.1	Führungskräfteinterviews .....	34
4.1.1	Wirkzusammenhänge der beruflichen Realität in der planenden Bauwirtschaft .....	34
4.1.2	Fokus auf Selbstführung als Bewältigungsstrategie .....	39
4.2	Best Practice-Interviews .....	41
4.2.1	Ermächtigende Führung (EL) .....	41
4.2.2	Beziehung zur Führungskraft (LMX) .....	49
4.2.3	Strategien der Selbstführung .....	55
4.3	Kompensierende Kompetenzen .....	63
4.3.1	Zielverteidigung kompensiert Zielfokus .....	63
4.3.2	Selbstanleitung kompensiert Anleitung .....	63
5	Interpretation .....	65
6	Diskussion .....	68
7	Literaturverzeichnis .....	70
8	Eigenständigkeitserklärung.....	73
	Anhang .....	74
	Anhang A: Rückmeldung Screening für Mitarbeitende .....	74
	Anhang B: Rückmeldung Screening für Führungskräfte .....	78
	Anhang C: Reliabilitätsanalyse ELS Pretest .....	82
	Anhang D: Deutsche Version ELS .....	83
	Anhang E: Druckversion des Screenings .....	84
	Anhang F: Ausschnitt Interview-Item-Planung .....	88
	Anhang G: Leitfaden für Führungskräfteinterviews.....	89
	Anhang H: Exemplarischer Leitfaden für Best Practice-Interview .....	91
	Anhang I: Leitfadenergänzungen für kompensierende Kompetenzen .....	94
	Anhang J: Transkriptionsrichtlinien.....	95
	Anhang K: Kategoriensystem der Datenauswertung für Führungskräfteinterviews .....	97
	Anhang L: Extraktionstabelle der Datenauswertung für Best Practice-Interviews.....	102
	Anhang M: Best Practices Praxishandbuch .....	125

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Dimensionen, Subskalen und Beispielitems des RSLQ-D nach Furtner und Baldegger (2016). .....	8
Tabelle 2: Dimensionen, Subskalen und Beispielitems des ELS nach Amundsen und Martinsen (2014). .....	10
Tabelle 3: Dimensionen und Beispielitems des LMX-MDM nach Paul und Schyns (2014) .....	11
Tabelle 4: Kommunikationsstrategie während der Datenerhebung. ....	17
Tabelle 5: Phasenübersicht zur Rekrutierungsstrategie .....	18
Tabelle 6: Stichprobenplan für Führungskräfte .....	20
Tabelle 7: Beispielprozess zur Aufnahme von Mitarbeitenden in die Stichprobe .....	21
Tabelle 8: Stichprobenplan für Mitarbeitende .....	22
Tabelle 9: Kontextfaktoren der Wirkzusammenhänge in alphabetischer Reihenfolge. ....	37
Tabelle 10: Arbeitsfaktoren der Wirkzusammenhänge in alphabetischer Reihenfolge. ....	37

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Abgrenzung der planenden Bauwirtschaft in den Bauprozessphasen nach Mersch und Lemke (2016).....	3
Abbildung 2: Joint Display des Mixed-Methods Forschungsdesigns. ....	14
Abbildung 3: Hypothetisches Modell der Wirkzusammenhänge für die Leitfragen des Führungskräfteinterviews. ....	24
Abbildung 4: Eigenes Prozessmodell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2015).....	29
Abbildung 5: Eigenes Prozessmodell der qualitativen Inhaltsanalyse mittels Extraktion in Anlehnung an Gläser und Laudel (2010). ....	32
Abbildung 6: Entdeckte Wirkzusammenhänge in der planenden Bauwirtschaft. ....	35
Abbildung 7: Positive Wirkungen von Selbstführung.....	40

## 1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit ist durch eine von Praktikern formulierte Problemstellung entstanden: Während meiner gesamten Studienzeit erhielt ich in Form von Mandaten einen tieferen Einblick in KMUs der planenden Bauwirtschaft. Verschiedene Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmungen äusserten mir gegenüber immer wieder die Herausforderung, dass der Markt heute von ihnen schnelleres Reagieren als früher erfordere und dass sie deshalb immer weniger Zeit hätten, ihre Mitarbeitenden zu betreuen und deren Arbeitserzeugnisse zu kontrollieren. Sie wünschten sich stets, dass die Mitarbeitenden selbstständiger sein. Versuche, dies zu erreichen, seien aber bisher immer gescheitert. Dass dies mir gegenüber mehrfach formuliert wurde, schien ein Hinweis auf eine hohe praktische Relevanz dieser Problemstellung zu sein. Jedoch stand die Problemstellung zunächst, was die wissenschaftliche Relevanz anbelangte, in «luftleerem» Raum: Gibt es bereits Forschung auf diesem Gebiet? Existieren bereits allfällige Lösungen für die formulierte Problemstellung? etc.

Beseelt vom Wunsch, sowohl die planende Bauwirtschaft mit konkreten, praktischen Handlungsanleitungen zu unterstützen, als auch die Problemstellung im passenden wissenschaftlichen Kontext verorten zu können, ergab sich daraus diese Masterarbeit.

In diesem Kapitel werden zunächst das Forschungsinteresse besprochen und aufgrund dessen die theoretische Fundierung erarbeitet, sowie die Forschungsfragen abgeleitet. Zur Beantwortung der Forschungsfragen und auf Basis der theoretischen Fundierung später in diesem Kapitel wird in Kapitel 2 nach gründlichen Vorüberlegungen und mittels Einbettung der Problemstellung in die Theorie das passende Forschungsdesign entwickelt. Danach erfolgt in Kapitel 3 die detaillierte Erklärung der gemäss dem Forschungsdesign verwendeten Methoden. Schliesslich erfolgt die Darstellung der Ergebnisse in Kapitel 4 und die abschliessende Interpretation und Diskussion in den Kapiteln 5 und 6.

### 1.1 Forschungsinteresse

Zunächst interessierte ich mich für die Ursächlichkeit des Wunsches von Führungskräften der planenden Bauwirtschaft nach sich selbst führenden Mitarbeitenden. Der Gedanke liegt nahe, dass derselbe Wunsch von verschiedenen Führungskräften aus unterschiedlichen Unternehmungen in *derselben* Branche möglicherweise mit dem Kontext bzw. mit der beruflichen Realität der planenden Bauwirtschaft in Verbindung steht. Ich möchte deshalb verstehen, welche berufliche Realität Führungskräfte in der planenden Bauwirtschaft vorfinden und ob diese Realität in direktem Zusammenhang mit dem Wunsch nach sich selbst führenden Mitarbeitenden steht.

Des Weiteren muss hinterfragt werden, ob selbstständigere Mitarbeitende überhaupt das probate Mittel zur Bewältigung der Anforderung des Marktes darstellen, dass Führungskräfte der planenden Bauwirtschaft immer schneller reagieren müssen. Ich interessierte mich deshalb dafür, ob selbstständigere Mitarbeitende tatsächlich zu einer besseren Bewältigung der Anforderungen des Marktes beitragen. Sollte dies der Fall sein, so besteht mein Interesse dahingehend, ob in der planenden Bauwirtschaft die Selbstständigkeit von Mitarbeitenden gefördert werden kann.

## 1.2 Theoretische Fundierung

Im folgenden Kapitel wird die für diese Arbeit relevante theoretische Fundierung erarbeitet. Als relevant wird theoretisches Wissen dann erachtet, wenn es im Zusammenhang mit dem Forschungsinteresse (s. Kap. 1.1) steht.

### 1.2.1 Definition und Herangehensweise and die berufliche Realität der planenden Bauwirtschaft in der Schweiz

In der Literatur existiert für die bauende Branche generell keine einheitliche Bezeichnung. Am weitesten verbreitet sind die Begriffe Bauwirtschaft, Baugewerbe und Baubranche. In Anlehnung an Arvanitis, Grote, Spescha, Wäfler und Wörter (2017) wird für diese Arbeit im weiteren Verlauf der Begriff der *Bauwirtschaft* verwendet. In Ermangelung einer Begrifflichkeit für den vorliegenden Forschungsgegenstand wurde der Begriff *planende Bauwirtschaft* im Rahmen dieser Forschung definiert. Gemäss den Bauprozessphasen nach Mersch und Lemke (2016) in Abbildung 1, grenzt sich die planende Bauwirtschaft zur gesamten Bauwirtschaft in Planung, Ausschreibung/Vergabe und Konstruktion ab (roter Rahmen). Kurz: Wer im Bauprozess kein Handwerk ausübt, sondern im Büro einer planenden oder konstruierenden Tätigkeit nachgeht, gehört in der Definition dieser Arbeit zur planenden Bauwirtschaft.

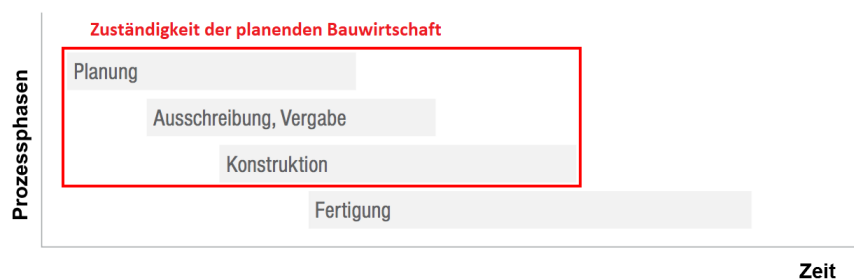


Abbildung 1: Abgrenzung der planenden Bauwirtschaft in den Bauprozessphasen nach Mersch und Lemke (2016).

Der Begriff der planenden Bauwirtschaft subsummiert die von Wirth et al. (2016) beschriebene Bau- und Fachplanung: Unter Bauplanung werden dabei die durch Architekten erbrachten, reinen Architekturleistungen verstanden. Fachplanung bezieht sich auf gewerkspezifische Planung und Konstruktion durch z. B. Elektroplanung, HLKS-Planung (Heizung, Lüftung, Klima, Sanitär), Holzbau-Ingenieure, etc.

Um die berufliche Realität der planenden Bauwirtschaft aus wissenschaftlicher Sicht zu beschreiben, fokussiert sich die nachfolgende theoretische Fundierung auf arbeitspsychologisch relevante Bedingungen und Auswirkungen auf Führungskräfte (vgl. Kap. 1.1). Als arbeitspsychologisch relevante Bedingungen und Auswirkungen werden in Anlehnung an Ulich (2011) Bedingungen und Auswirkungen verstanden, welche sich im Arbeitssystem der planenden Bauwirtschaft auf die Führungskräfte auswirken, diese prä-

gen und deren Entwicklung beeinflussen. Dies sind: Arbeitsbedingungen, Anforderungen, Beanspruchungen, Regulationserfordernisse, Beanspruchungsfolgen, etc. (Ulich, 2011). Grundsätzlich wurden für die gesamte Bauwirtschaft in der Vergangenheit sehr wenig arbeitspsychologische Forschung geleistet. Ein Grossteil der Literatur zu Bauwirtschaft beschäftigt sich mit Themen bezüglich technischen, ökonomischen (v.a. managerialen) oder rechtlichen Themen (vgl. z. B. Hofstadler & Kummer, 2017; Wirth, Pfisterer, & Schmidt, 2016). Am ehesten finden sich arbeitspsychologische Arbeiten zu Fehlerkultur und Fehlermanagement (vgl. z. B. Rami, Wagner, Kremsmair, & Kepler, 2008). Dies besitzt jedoch für die vorliegende Forschung keine Relevanz.

Auch scheint kein Forschungsfeld zu existieren, das sich explizit nur mit der *planenden* Bauwirtschaft beschäftigt. Die theoretische Fundierung in diesem Kapitel wurde deshalb aus unterschiedlichen Quellen extrahiert – und zwar immer dann, wenn in Literatur zu allgemeiner Bauwirtschaft Aussagen zur planenden Bauwirtschaft im Sinne der oben beschriebenen Abgrenzung gefunden wurden.

### 1.2.1.1 Die planende Bauwirtschaft befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel

Salient ist in der Literatur vor allem eines: der aktuell stattfindende, tiefgreifende **Wandel** in der planenden Bauwirtschaft **aufgrund der Digitalisierung** (Baumanns, Freber, Schober, & Kirchner, 2016; Cortesi, 2017; Jost, 2016; Peter & Oppe, 2017; Scherer, 2016; Weber, 2015). Sprechen die Autoren über Digitalisierung, meinen sie jedoch zumeist Building Information Modeling BIM. BIM wird als eine Methode verstanden, mit welcher Gebäude unter Anwendung von digitalen Gebäudemodellen beschrieben werden (Malkwitz & Ehlers, 2014). BIM ist dabei jedoch nur als Teilphänomen der Digitalisierung zu verstehen, die ohnehin schon lange stattfindet (Przybylo, 2015): Hamidian und Kraijo (2013) bezeichnen als Digitalisierung die Umwandlung von Informationen in speicherbare, mit EDV bearbeitbare Daten wie z. B. die Digitalisierung von Büchern durch Google. Die Digitalisierung bedeutet eine Veränderung von Lebens- und Arbeitsweise in Richtung digitaler Vernetzung. Dazu gehören Internet, cloudbasierte Dienste, die Verwendung von mobilen und permanent mit dem Internet verbundenen Geräten, der digitale Austausch von Arbeitsdateien, das kollaborative Arbeiten an digital gespeicherten Projekten und vieles mehr. Spezifisch für die planende Bauwirtschaft könnte ein Beispiel für die Digitalisierung, etwa die Nutzung von Tablets auf der Baustelle, sein (W. Müller, 2016). Welche weiteren Aspekte (nebst BIM oder Tablets) die Digitalisierung in der planenden Bauwirtschaft sonst noch beinhaltet, darüber macht die Literatur keine Angaben. Es wird lediglich konstatiert, dass die gesamte Bauwirtschaft im Vergleich mit anderen Wirtschaftssektoren bezüglich Digitalisierung die meisten Investitionen tätigt (Arvanitis et al., 2017). Digitalisierung als disruptives Element ist jedoch gemäss Peter und Oppe (2017) für die planende Bauwirtschaft nichts Neues: Bereits in den 90er-Jahren erlebte die Branche eine grosse Veränderung durch die Einführung von Computer Aided Design (CAD). Innert kürzester Zeit wurden die Zeichenbretter durch die digitale Konstruktion mittels CAD abgelöst. Diese Technologie gilt heute als Standard für die Planung und Konstruktion.

Ein Wandel vollzieht sich gemäss Hofstadler und Kummer (2017) in Deutschland auch hinsichtlich des **Preiszerfalls**: Die Bauwirtschaft allgemein – und somit auch die planende Bauwirtschaft – geniesst generell einen schlechteren Ruf. Dazu beigetragen haben öffentlich bekannt gewordene Baumängel, Kostenüberschreitungen, Bauskandale, Unzuverlässigkeit und Sozialdumping. Als Folge dessen sind Auftraggeber nicht mehr bereit, einen hohen Preis zu bezahlen. Sie fordern für Bauleistungen heute niedrige oder zumindest durchschnittliche Preise (Preiszerfall). Teure Bauunternehmungen mit gut qualifiziertem Personal sind so nicht mehr in der Lage, bei den geringeren zu überleben. Im Markt verbleiben schliesslich Unternehmungen geringerer Qualität.

### 1.2.1.2 Risiken in der planenden Bauwirtschaft

Bestimmte Merkmale der planenden Bauwirtschaft in der Schweiz bergen gewisse Risiken. Mersch und Lemke (2016) beschreiben als kennzeichnendes Merkmal die **arbeitsteilige Organisation** im Bauprozess. Damit ist gemeint, dass traditionell die einzelnen Arbeitsprozesse durch die jeweiligen Spezialisten der Gewerke räumlich, zeitlich und inhaltlich getrennt von den anderen am Bauprozess beteiligten Spezialisten erfolgen. Daraus ergeben sich häufig Reibungsverluste an den Leistungsübergabepunkten. Ein klassisches Beispiel: Der Architekt plant etwas, das sich später für die Planung der Heizungsleitungsführung als grosse Herausforderung oder gar als Unmöglichkeit herausstellt. Aufgrund der berufsfeldzentrierten Ausbildungsorganisation in der Schweiz fehlt so oft das Verständnis für die Bedürfnisse und Anforderungen der nachfolgenden Schnittstellen (Leistungsübergabepunkte). Diese arbeitsteilige Organisation hat des Weiteren auch eine Informationsasymmetrie zur Folge (Hofstadler & Kummer, 2017): Im Bauprozess vorgelagerte Spezialisten bauen während der Bearbeitung des Auftrages viel Wissen auf, das oft in ungenügender Form an die nachgelagerten Spezialisten weitergegeben wird.

Die arbeitsteilige Organisation stellt deshalb ein Risiko dar, weil sie als Folge der Planungsfehler, Reibungsverluste und Mängel den Bauprozess behindert.

Fehler und Mängel ziehen **Mehrkostenforderungen** nach sich, was ein weiteres Risiko darstellt (Hofstadler & Kummer, 2017). Heute lassen sich Mehrkosten nicht mehr einfach diskussionslos auf den Auftraggeber abwälzen. Der Verursacher hat die Kosten zu tragen. Dabei behindert das Ringen, wer denn nun eigentlich der Verursacher ist, den Bauprozess zusätzlich und ist mit hohen finanziellen Risiken verbunden.

Schliesslich sind auch die Ausführungen von Cortesi (2017) als Risiko zu betrachten, wonach Schweizer **KMUs** generell in der Bauwirtschaft «**am Limit**» sind: Zeit als Ressource ist Mangelware. Neben dem Tagesgeschäft Zeit zu finden, um sich an Veränderungen oder neue Anforderungen anpassen zu können,

stellt dies eine sehr grosse Herausforderung dar. Die Umsetzung von Trends (z. B. BIM) wird deshalb häufig erst einmal abgewartet. Was bleibt, ist die Angst, den Anschluss zu verpassen.

### 1.2.2 Self-Leadership (SL)

Der bisher in dieser Arbeit verwendete umgangssprachliche Begriff der «Selbstständigkeit» findet in der wissenschaftlichen Literatur seine Entsprechung in der Bezeichnung des «Self-Leaderships». Self-Leadership ist ein Prozess, bei welchem ein Individuum zielorientiert und selbstbeeinflussend die persönliche Effektivität und Leistung steigert (Furtner & Baldegger, 2016). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird der Einfachheit halber für Self-Leadership die Abkürzung «SL» verwendet. SL wurde erstmals durch Manz (1986) entwickelt und stellt eine Weiterentwicklung des Selbstmanagementansatzes dar (Manz & Sims, 1980). SL beinhaltet zusätzlich Belohnungsaspekte und konstruktive Gedankenmuster (C. P. Neck & Houghton, 2006). Zunächst wurde es in der Forschung ruhig um SL, bis in jüngerer Zeit SL wieder mehr in den Fokus rückte und sich weitere Forschungsstränge daraus entwickelten: der SL-Ansatz von Müller und Braun (2009) sowie Health oriented Leadership (HoL) von Franke, Felfe und Pundt (2014). Diese Abwandlungen von SL sind jedoch starker Kritik ausgesetzt, da sie stark vom ursprünglichen SL-Ansatz abweichen oder sich zu stark auf Führungskräfte beziehen (Andreßen & Konradt, 2007). Aus diesem Grund bezieht sich diese Arbeit ausschliesslich auf die Konzeptionen des ursprünglichen Ansatzes von Manz (1986), welche in der neueren Zeit geleistet wurden (z. B. Houghton & Neck, 2002; Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2010). Gemäss dieser Konzeption wirkt sich SL positiv auf die eigene intrinsische Motivation, das Flow-Erleben, die Gesundheit und die Leistung aus (Furtner & Baldegger, 2016).

SL lässt sich grundsätzlich in drei sogenannte Strategiedimensionen unterteilen (Furtner & Baldegger, 2016): Verhaltensfokussierte Strategien, Natürliche Belohnungsstrategien und konstruktive Gedankenmusterstrategien. Diese Dimensionen sind in den nachfolgenden Kapiteln erläutert:

#### 1.2.2.1 Verhaltensfokussierte Strategien

Das Ziel von verhaltensfokussierten Strategien ist die Änderung von Verhalten (Furtner & Baldegger, 2016). Der Änderung des Verhaltens erfolgt im ersten Schritt durch **Selbstbeobachtung** (Andreßen & Konradt, 2007). Entwickelt sich ein Bewusstsein für unerwünschte Verhaltensweisen, erhöht sich die Bereitschaft, sich selbst zu beeinflussen und neue, passendere Verhaltensweisen anzunehmen (Furtner & Baldegger, 2016). Hat sich eine Person dazu entschieden, die Verhaltensweisen zu ändern, unterstützt eine erfolgreiche **Selbstzielsetzung** den weiteren Veränderungsprozess. Die Selbstzielsetzung regt weiter indirekt die Motivation zur Verhaltensänderung an und dient gleichzeitig als Kontrollmechanismus, wenn z. B. Hindernisse in Form von Gewohnheiten die Erreichung der Verhaltensänderung gefährden (Manz, 2015). Hier bietet die **Selbsterinnerung** zusätzliche Unterstützung (z. B. mittels schriftlichen, gut sichtbaren Zielformulierungen). Sie ermutigt die weitere Verfolgung der Ziele und hemmt destruktives



Verhalten. Schliesslich werden im Prozess der Verhaltensänderung **Selbstbelohnung** sowie **Selbstbestrafung** eingebettet (Furtner & Baldegger, 2016). Selbstbelohnung soll die Verhaltensänderung mittels z. B. einfachen Massnahmen, wie sich selbst zu gratulieren, verstärken. Umgekehrt dient Selbstbestrafung dazu, gefährdendes Verhalten bezüglich der gewünschten Verhaltensänderung abzuschwächen, indem z. B. die positive Konsequenz nach unerwünschtem Verhalten ausbleibt. Die Selbstbestrafung ist eine umstrittene Strategie von SL, da sie möglicherweise kontraproduktiv wirkt (Furtner, Sachse, & Exenberger, 2012).

#### 1.2.2.2 Natürliche Belohnungsstrategien

Natürliche Belohnungsstrategien haben das Ziel, im Prozess der Verhaltensänderung explizit auf die intrinsische Motivation der Personen Einfluss zu nehmen (Furtner & Baldegger, 2016). Dies kann einerseits durch Fokussierung auf Dinge geschehen, die Freude, Interesse oder Begeisterung bei der Ausführung der Tätigkeit hervorrufen (z. B. die Nutzung eines tollen Füllfederhalters). Andererseits können gezielt angenehme oder genussvolle Aspekte in die Tätigkeit integriert werden, wie z. B. das Hören von Lieblingsmusik während monotoner Tätigkeiten (Manz, 2015).

#### 1.2.2.3 Konstruktive Gedankenmusterstrategien

Konstruktive Gedankenmusterstrategien haben zum Ziel, die Gedanken in eine positive Richtung zu lenken (Furtner & Baldegger, 2016). Die Strategie, **erfolgreiche Leistung zu imaginieren**, besteht darin, sich vorzustellen, wie ein Ziel in der Zukunft bereits erfolgreich erreicht wurde. Dass dies zu erfolgreicherem Verhalten führt, konnte bereits nachgewiesen werden (Driskell, Copper, & Moran, 1994). Eine weitere Strategie, Gedanken in eine positive Richtung zu lenken, ist das **Selbstgespräch** (Furtner & Baldegger, 2016). Zu diesem Zweck werden positive und ermutigende, laut ausgesprochene oder kognitive Dialoge mit sich selbst geführt. **Überzeugungen und Sichtweisen bewerten** ist die letzte konstruktive Gedankenmusterstrategie. Entscheidend dabei ist das Erkennen von negativen Gedankenmustern, indem sich eine Person aktiv mit ihren Überzeugungen und Sichtweisen auseinandersetzt, diese bewertet und ggf. durch positive Gedankenmuster ersetzt (z. B. Denken in Chancen).

#### 1.2.2.4 Messung von SL

Es wurden bereits mehrere Versuche unternommen, SL valide und reliabel zu messen. Die ersten Versuche scheiterten jedoch an ungenügenden Reliabilitätswerten (Furtner & Baldegger, 2016). Erst die Entwicklung des RSLQ von Houghton und Neck (2002) erlaubte die Messung von SL in ausreichender Güte. Darauf basierend, entwickelten Andreßen und Konradt (2007) eine deutsche Kurzfassung des RSLQ, den RSLQ-D. Dimensionen, Subskalen und Beispielitems sind in nachfolgender Tabelle 1 beschrieben.

Tabelle 1: Dimensionen, Subskalen und Beispielitems des RSLQ-D nach Furtner und Baldegger (2016).

Dimension und Subskalen	Beispielitems
<b>Verhaltensfokussierte Strategien</b>	
Selbstzielsetzung	Ich arbeite auf spezifische Ziele hin, die ich mir selbst gesetzt habe.
Selbstbelohnung	Wenn ich eine Aufgabe besonders gut gemacht habe, gönne ich mir etwas.
Selbstbestrafung	Ich neige dazu, hart zu mir selbst zu sein, wenn ich eine Aufgabe nicht gut gemacht habe.
Selbstbeobachtung	Ich mache mir in der Regel bewusst, wie gut ich gerade in meiner Arbeit bin.
Selbsterinnerung	Ich benutze schriftliche Notizen, um mich daran zu erinnern, was ich erreichen muss.
<b>Natürliche Belohnungsstrategien</b>	Wenn ich kann, versuche ich an meiner Arbeit Vergnügen zu finden, anstatt sie einfach fertig zu bekommen.
<b>Konstruktive Gedankenmusterstrategien</b>	
Erfolgreiche Leistungen imaginieren	Bevor ich eine Arbeitsaufgabe angehe, stelle ich mir vor, wie ich sie erfolgreich durchführe.
Selbstgespräch	In schwierigen Situationen diskutiere ich mit mir selbst, um mit ihnen fertig zu werden.
Überzeugungen und Sichtweisen bewerten	Ich denke über meine Überzeugungen und Sichtweisen nach und beurteile sie.

### 1.2.3 Empowering-Leadership (EL)

Als Empowering Leadership wird ein Führungskonzept bezeichnet, welches den geführten Personen ermöglicht, dass sie sich selbst führen können (Furtner, Riedmüller, Baldegger & Zäch, 2012). Dieses Führungskonzept ist für diese theoretische Fundierung relevant, da es explizit SL fördert (Furtner, 2016). Dabei zentral ist die Teilung von Macht zwischen Führungskraft und ihren Mitarbeitenden, sodass letztere die Initiative ergreifen und Entscheidungen selber treffen können (Ford & Fottler, 1995, zitiert nach Amundsen & Martinsen, 2014). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird der Einfachheit halber für Empowering-Leadership die Abkürzung «EL» verwendet. Gemäss Hassan, Mahsud, Yukl und Prussia (2013) zeigt EL eine positive Beziehung zu LMX (s. Kap. 1.2.4). In der Literatur existieren verschiedene Konzeptionen im Hinblick auf die Dimensionen von EL (Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2002; Pearce & Sims, 2002). Die vorliegende Arbeit übernimmt die Dimensionen von Amundsen und Martinsen (2014) aufgrund dessen, dass diese erstens den aktuellen Forschungsstand darstellen und weil zweitens für die spätere Messung von EL in dieser Arbeit ein valides Instrument zur Verfügung steht, welches auf diesen Dimensionen aufbaut: das Teilen von Macht, die Förderung von

Motivation und die Förderung der Selbstentwicklung. Die Dimensionen und Subskalen werden nachfolgend beschrieben:

### 1.2.3.1 Teilen von Macht

Die formale Dezentralisierung von Macht ist ein zentrales Konstrukt von EL (Amundsen & Martinsen, 2014). Die Macht wird mittels **Delegation** an die geführten Personen übergeben. Damit wird ebenfalls die Verantwortung für die Entscheidungsfindung übergeben. Dies führt bei geführten Personen zu einem grösseren Gefühl von Selbstbestimmung und wahrgenommener Wirkung (Arnold et al., 2002). Delegation alleine führt jedoch alleine noch nicht unbedingt zu SL und muss deshalb durch **Koordination** unterstützt werden (Amundsen & Martinsen, 2014). Dabei werden Ziele durch die Führungskraft auf verschiedenen Ebenen koordiniert, sodass die geführten Personen sie verstehen und ihre eigene Arbeit dazu beitragen können.

### 1.2.3.2 Förderung der Motivation

Um sowohl Motivation als auch das positive Denken der geführten Personen zu fördern, ist die Fähigkeit zur **Inspiration** wichtig (Amundsen & Martinsen, 2014). Dazu wird durch Führungskräfte ein Klima geschaffen, das auf geführte Personen inspirierend wirkt. Amundsen und Martinsen (2014) führen aus, dass dies mittels gezeigtem Interesse an den geführten Personen und ihren Ideen sowie Vertrauen und Enthusiasmus bezüglich der Erreichung von zukünftigen Zielen erreicht werden kann. Sind geführte Personen inspiriert, sorgt die Führungskraft dafür, dass sie die **Initiative** ergreifen. Diese Förderung der Eigeninitiative stellt eine zentrale Fähigkeit im Konzept von EL dar. Dabei ermutigen Führungskräfte ihre geführten Personen dazu, Initiative zu ergreifen, aufgabenorientierte Anstrengungen zu unternehmen, Entscheidungen zu treffen und sich zu engagieren (Amundsen & Martinsen, 2014). Diese Ermutigung kann in Form einer positiven emotionalen Unterstützung mittels Worten der Ermutigung und positiver Überzeugung erreicht werden.

Sind geführte Personen inspiriert und ergreifen die Initiative, unterstützt die Führungskraft die Zielerreichung zusätzlich mittels **Zielfokus**. Damit meinen Amundsen und Martinsen (2014) die Ermutigung, dass geführte Personen auf selbst gesteckte und inspirierende Ziele hinarbeiten. Die Zielerreichung wird des Weiteren durch **Effizienz-Unterstützung** unterstützt. Das bedeutet, dass Führungskräfte Meinungen, Ideen und Vorschläge anhören und dabei genau mit den Fähigkeiten der geführten Personen vertraut sind. So können die Erfahrungen der geführten Personen berücksichtigt und ihre Autonomie entsprechend unterstützt werden. Dies hat einen entscheidenden positiven Einfluss auf die Motivation und das Selbstwirksamkeitsempfinden der geführten Personen (Amundsen & Martinsen, 2014).

### 1.2.3.3 Förderung der Selbstentwicklung

Die Selbstentwicklung (in Richtung SL) von geführten Personen wird gefördert, indem Führungskräfte als beobachtbares **Vorbild** dienen (Neck & Manz, 2010). Sie zeigen ihre eigenen effektiven Selbstführungsfähigkeiten und andere positive, arbeitsbezogene Verhaltensweisen, sodass für geführte Personen Modellernen möglich wird (Amundsen & Martinsen, 2014). Darüber hinaus begleiten Führungskräfte die Mitarbeiter beim Übergang von der Abhängigkeit von der Führungskraft zur unabhängigen Selbstführung durch direkte **Anleitung**. Dieser Anleitung hat gemäss Amundsen und Martinsen (2014) einen Coaching-Charakter. Führungskräfte nutzen die Führung dabei aktiv dazu, geführte Personen zu befähigen und zu fördern (Arnold et al., 2002), indem sie z. B. anleiten, wie die Arbeiten auf die beste Weise erledigt werden können.

### 1.2.3.4 Messung von EL

Es wurden bereits mehrere Fragebogen zur Messung von EL entwickelt (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold et al., 2002; Pearce & Sims, 2002). Bei den meisten Verfahren werden jedoch sowohl die mehrdimensionale Struktur als auch die ungenügende Validierung bemängelt. Einzig der EL Scale ELS von Amundsen und Martinsen (2014) in englischer Sprache scheint für eine valide und reliable Messung geeignet (Furtner & Baldegger, 2016). EL wird dabei durch die Befragung von Mitarbeitenden und nicht, wie man erwarten würde, durch Befragung der Führungskräfte erhoben. Dimensionen, Subskalen und Beispielitems werden in nachfolgender Tabelle 2 beschrieben. Dimensionen und Subskalen wurden dabei durch den Autor auf Deutsch übersetzt, damit sie zu den Ausführungen in diesem Kapitel passen.

Tabelle 2: Dimensionen, Subskalen und Beispielitems des ELS nach Amundsen und Martinsen (2014).

Dimension und Subskalen (eigene Übersetzung)	Beispielitems (Original)
<b>Teilen von Macht</b>	
Delegation	My leader conveys that I shall take responsibility.
Koordination	My leader discusses shared affairs with me.
<b>Förderung der Motivation</b>	
Inspiration	My leader conveys a bright view of the future.
Initiative	My leader encourages me to start tasks on my own initiative.
Zielfokus	My leader is concerned that I work in a goal-directed manner.
Effizienz-Unterstützung	My leader invites me to use my strong sides when needed.
<b>Förderung der Selbstentwicklung</b>	
Vorbild	My leader lets me see how he/she organizes his/her work.
Anleitung	My leader guides me in how I can do my work in the best way.

### 1.2.4 Leader-Member-Exchange (LMX)

Leader-Member Exchange (LMX) ist ein Führungskonstrukt, bei welchem die wahrgenommene Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und geführter Person im Mittelpunkt steht (Graen & Scandura, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1991, zitiert nach Furtner & Baldegger, 2016). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird der Einfachheit halber für Leader-Member-Exchange die Abkürzung «LMX» verwendet (Furtner, Riedmüller, Baldegger & Zäch, 2012). Dieses Führungskonstrukt ist für diese theoretische Fundierung relevant, da LMX nach Poser (2017) signifikant mit SL korreliert ( $r = .21, p \leq .001$ ). LMX wird sowohl durch Führungskräfte als auch durch die geführten Personen geprägt (Schyns, 2002). Dabei ist zu beachten, dass sich jeweils eine spezifische individuelle Beziehung entwickelt, die sich von anderen Dyaden zwischen Führungskraft und anderen Mitarbeitenden unterscheidet (Paul & Schyns, 2014). Dansereau, Graen und Haga (1975) konstatieren gar, es müsse so viele unterschiedliche Führungsstile in einem Team geben wie es Mitarbeitenden-Führungskraft-Dyaden gebe.

LMX enthält folgende Dimensionen (Paul & Schyns, 2014): gegenseitige **Zuneigung**, **wahrgenommenes Engagement** des Dyadenpartners, die gegenseitige Unterstützung und Loyalität (kurz: **Loyalität**) und berufliche Anerkennung resp. **fachlicher Respekt**.

#### 1.2.4.1 Messung von LMX

Für LMX wurden bereits diverse Messinstrumente entwickelt, bei welchen beide Parteien der Dyade in die Messung einbezogen werden (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles, & Walker, 2007; Sin, Nahrgang, & Morgeson, 2009). Yukl (2010) beschreibt die Problematik bei solchen Messungen: die tiefe Konvergenz zwischen Führungskraft und geführter Person. Die Ursachen sind dabei noch immer nicht eindeutig geklärt. Für die Messung beschränkt man sich deshalb bisher auf die Befragung der geführten Personen, unter der Verwendung des Instrumentes LMX-MDM (Erdogan & Bauer, 2014, zitiert nach Poser, 2017). Paul und Schyns (2014) entwickelten daraus eine deutsche Version. Die Dimensionen und Beispielitems sind in nachfolgender Tabelle 3 beschrieben:

Tabelle 3: Dimensionen und Beispielitems des LMX-MDM nach Paul und Schyns (2014)

Dimension	Beispielitems
Zuneigung	Mein/e Vorgesetzte/r ist ein Mensch, den man gern zum Freund hätte.
Loyalität	Mein/e Vorgesetzte/r verteidigt meine Handlungen gegenüber einer/m Höhergestellten, auch wenn er/sie kein vollständiges Wissen über die fragliche Angelegenheit hat.
Fachlicher Respekt	Ich bin vom Wissen, das mein/e Vorgesetzte/r bezüglich seiner/ihrer Arbeit hat, beeindruckt.
Wahrgenommenes Engagement	Um die Ziele meines Vorgesetzten bei der Arbeit zu erreichen, bin ich bereit, mich mehr als gewöhnlich anzustrengen.

### 1.3 Ableitung der Fragestellungen

Gemäss der theoretischen Fundierung (s. Kap. 1.2) in Bezug auf das Forschungsinteresse (s. Kap. 1.1) lassen sich nun folgende Fragestellungen ableiten:

Die Ursächlichkeit des Wunsches nach selbstständigeren Mitarbeitenden lässt sich mangels detaillierter Theorie zum Thema nicht abschliessend beantworten. Es bedarf hier einer zusätzlichen Anreicherung durch eine empirische Untersuchung mit folgender Fragestellung und entsprechenden Unterfragestellungen:

Fragestellung 1:	<b>Weshalb wünschen sich Führungskräfte in der planenden Bauwirtschaft die Selbstführung ihrer Mitarbeitenden?</b>
Unterfragestellung 1a:	Welche berufliche Realität lässt sich für die planende Bauwirtschaft feststellen?
Unterfragestellung 1b:	Inwiefern wird der Wunsch nach Selbstführung durch die berufliche Realität beeinflusst?
Unterfragestellung 1c:	Inwiefern decken sich die empirischen Befunde mit den Erkenntnissen aus der Theorie?

Die theoretische Fundierung ergab, dass sich SL lediglich positiv auf die eigene intrinsische Motivation, das Flow-Erleben, die Gesundheit und die Leistung auswirkt (Furtner & Baldegger, 2016). Ob SL das probate Mittel zur Bewältigung der Anforderung des Marktes darstellt, dass Führungskräfte der planenden Bauwirtschaft immer schneller reagieren müssen (s. Kap. 1.1) muss ebenfalls in dieser Arbeit geklärt werden. Daraus leitet sich folgende Fragestellung ab:

Fragestellung 2	<b>Stellt Selbstführung von Mitarbeitenden ein probates Mittel zur besseren Bewältigung der Anforderungen des Marktes für Führungskräfte in der planenden Bauwirtschaft dar?</b>
-----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Auch wenn sich bei der Beantwortung der Fragestellung 2 herausstellt, dass SL kein probates Mittel zur Bewältigung der genannten Herausforderungen ist, soll in dieser Arbeit trotzdem gemäss dem zu Beginn in der Einleitung formulierten Wunsch nach praktischer Unterstützung SL im Kontext der planenden Bauwirtschaft genauer erforscht werden. Die praktische Unterstützung soll in Form von Best Practices formuliert werden. Daraus leitet sich die folgende Fragestellung mit entsprechenden Unterfragestellungen ab:

Fragestellung 3:	<b>Wie kann in der planenden Bauwirtschaft die Selbstführung von Mitarbeitenden gefördert werden?</b>
Unterfragestellung 3a:	Wie können Führungskräfte der planenden Bauwirtschaft Self-Leadership ihrer Mitarbeitenden konkret fördern?
Unterfragestellung 3b:	Wie können Mitarbeitende der planenden Bauwirtschaft ihr eigenes Self-Leadership konkret fördern?
Unterfragestellung 3c:	Wie können Führungskräfte und Mitarbeitende mittels Best Practices in der Praxis dazu angeleitet werden, Self-Leadership zu fördern?

## 2 Festlegung des Forschungsdesigns

Um das Forschungsdesign passend auf die theoretische Fundierung (s. Kap.1.2) und Beantwortung der Forschungsfragen (s. Kap. 1.3) abzustimmen, werden in diesem Kapitel wichtige, zu berücksichtigende Punkte besprochen. Daraus leitet sich im abschliessenden Kapitel 2.4 das Forschungsdesign ab.

### 2.1 Berücksichtigte Konzepte aus der theoretischen Fundierung

Die Forschungsfrage 3 betrifft SL. Die theoretische Fundierung zeigt auf, dass SL mit anderen Konzepten in Beziehung steht: Das Ziel von EL ist explizit, SL zu fördern (M. R. Furtner, Riedmüller, et al., 2012). EL zeigt eine positive Beziehung zu LMX (Hassan et al., 2013) und LMX wiederum korreliert nach Poser (2017) signifikant positiv mit SL ( $r = .21$ ,  $p \leq .001$ ). Die vorliegende Arbeit postuliert deshalb das Paradigma, dass bei einer ganzheitlichen Betrachtung von SL, EL und LMX stets auch zu berücksichtigen sind, anstelle SL nur isoliert zu betrachten.

### 2.2 Förderung von SL, EL und LMX

Die Forschungsfrage 3 beschäftigt sich mit der Förderung von SL. Für das Forschungsdesign stellt sich die Frage, in welcher Form die Resultate tatsächlich zur «Förderung» beitragen können. Kauffeld (2016) beschreibt eine Förderung von Kompetenzen in Form eines Trainingsfilms, in welchem Verhaltensweisen in alltagsnahen und -relevanten Situationen gezeigt werden. Förderung geschieht so mittels Modellernen, wobei erfolgreiche Strategien aufgezeigt und so nachgeahmt werden können (Bandura, 1997, zitiert nach Jonas & Brömer, 2002). Übertragen auf diese Arbeit, heisst das, dass zur Beantwortung der Forschungsfrage 3 als Resultate erfolgreiche Verhaltensweisen von Selbstführung (im weiteren Verlauf: Best Practices) vorliegen müssen, damit eine Förderung möglich wird. Die Ausführungen aus Kapitel 2.1 implizieren dabei ebenfalls den Einbezug von Verhaltensweisen, Strategien und Kognitionen zu EL und LMX. Da es sich bei erfolgreichen Verhaltensweisen, Strategien und Kognitionen um Alltagsphänomene handelt, für die es Prozesse, Sichtweisen und Aushandlungsformen der Akteure zu erfassen gilt, eignet sich dafür eine qualitative Vorgehensweise (Mey & Mruck, 2010).

### 2.3 Auswahl der Stichprobe mittels Screening

Sollen die Resultate gemäss Kapitel 2.2 nur *erfolgreiche* Verhaltensweisen, Strategien und Kognitionen beinhalten, muss dies für die Bildung der Stichprobe entsprechend berücksichtigt werden. Das Forschungsdesign beinhaltet demnach ein Screening, mit dessen Hilfe nur Personen mit erfolgreichen Strategien in die Stichproben aufgenommen werden.

## 2.4 Mixed-Methods Design

Dieses Kapitel erklärt die Schritte des Forschungsdesigns gemäss Abbildung 2. Methodik und Produkte werden im nachfolgenden Kapitel 3 besprochen. Aus den Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln 2.1, 2.2 und 2.3 leitete sich ein sequenziell erklärendes Mixed Methods Design mit der Priorität auf die qualitative Methode ab (quan → QUAL). Der Grund für ein sequenziell erklärendes Design mit Priorität auf der quantitativen Methode lag darin, dass die Resultate der quantitativen Methode (Screening und Auswertung) dazu verwendet werden sollten, die darauffolgenden, qualitativen Methoden mittels einer optimalen Samplingstrategie zu verbessern (Kuckartz, 2014). Optimal bedeutet, dass nur Personen im Sampling aufgenommen werden, die erfolgreiche Verhaltensweisen, Strategien und Kognitionen bei EL, LMX und SL aufweisen (vgl. Kap. 2.3).

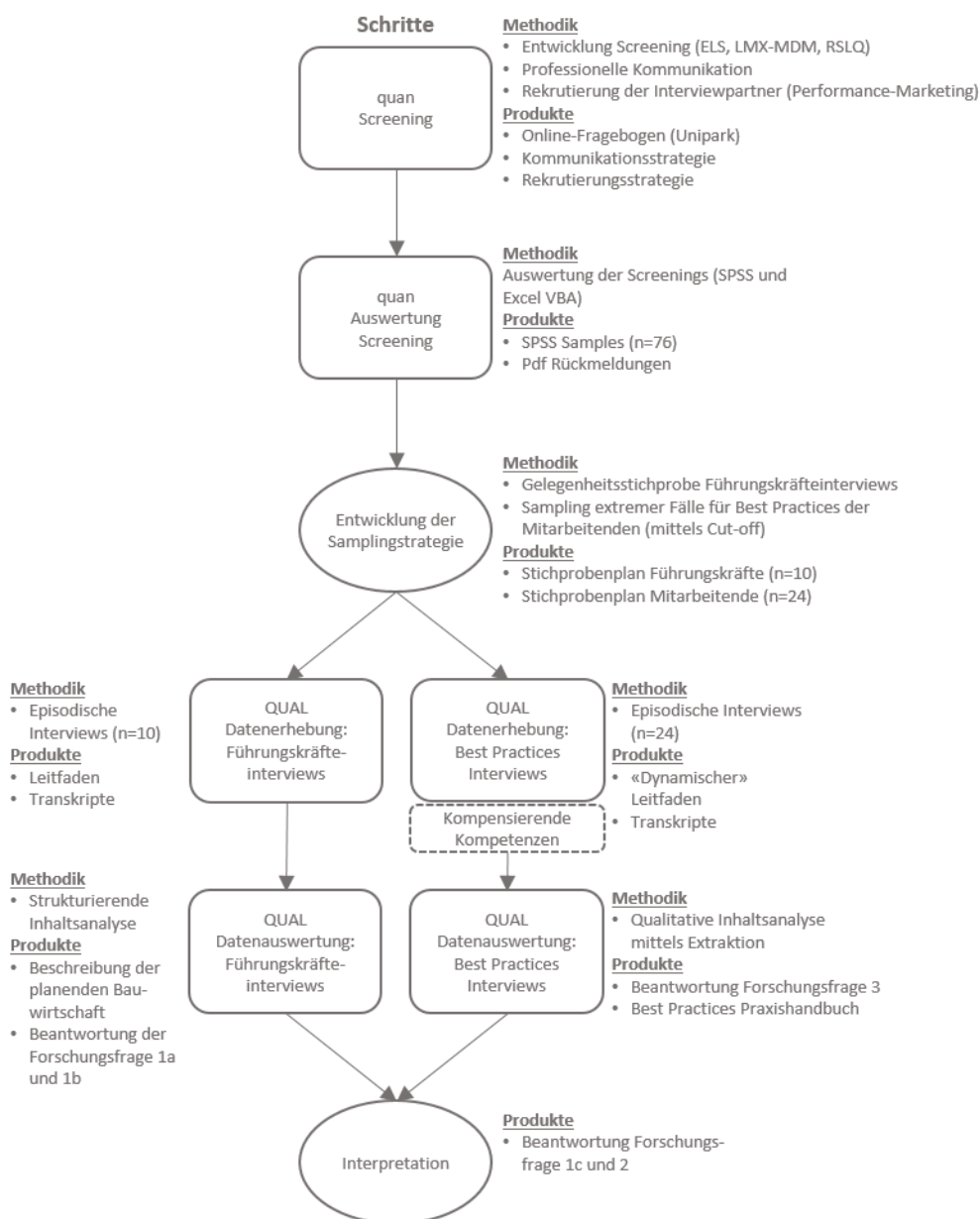


Abbildung 2: Joint Display des Mixed-Methods Forschungsdesigns.



Anhand der geeigneten Samplingstrategie wurden nun die Daten sowohl der Führungskräfte als auch für die Best Practices erhoben. Zu Beginn der Erhebungsphase für die Best Practices wurden gemäss den gestrichelten Darstellungen in Abbildung 2 als Nebenprodukt die sogenannten «kompensierenden Kompetenzen» entdeckt (vgl. Kap. 4.3). Um diese auch im Forschungsprozess zu erfassen, wurde das Forschungsdesign mit einer zusätzlichen qualitativen Methode ergänzt (Datenerhebung und Datenauswertung für kompensierende Kompetenzen). Die Resultate dieser Methode ergänzen bei der abschliessenden Interpretation dabei die Resultate der «Best Practices».

### 3 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel werden das methodische Vorgehen und die daraus resultierenden Produkte gemäss dem Forschungsdesign in Abbildung 2 erläutert (Methodik und Produkte).

#### 3.1 Entwicklung Screening

Um später geeignete Personen für die Interviews auswählen zu können (vgl. Kap. 3.5), wurde ein Screening-Instrument entwickelt. Das Instrument setzt sich aus den Fragebögen ELS (Amundsen & Martinsen, 2014), LMX-MDM (Erdogan & Bauer, 2014, zitiert nach Poser, 2017) und der deutschen Fassung des Revised Self Leadership Questionnaire RSLQ-D (Andressen & Konradt, 2007) zusammen.

##### 3.1.1 Deutsche Übersetzung des EL Scale ELS

Das Instrument ELS liegt nur in englischer Form vor und musste somit in die deutsche Sprache übersetzt werden. In Anlehnung an Brislin (1980) wurden die originalen englischen Items zunächst von einem deutschen Muttersprachler übersetzt. Dabei sollten die Übersetzungen sowohl eine gute Verständlichkeit und Lesbarkeit aufweisen als sich auch möglichst nahe an die originalen Items anlehnen. Zur Überprüfung der Äquivalenz der Übersetzungen übersetzte eine Person mit englischer Muttersprache die Items zurück ins Deutsche, sodass die Übersetzung mit dem Original verglichen werden konnte. Allfällige Anpassungen wurden dann noch gemacht. Zur Überprüfung der Reliabilität der übersetzten Items wurde ein Pretest mit 25 Personen durchgeführt (Bühner, 2011). Diese Anzahl Samples war für die Berechnung der Reliabilität ausreichend (Yurdugül, 2008). Der Pretest ergab die folgende interne Konsistenz: Delegieren ( $\alpha = .7$ ), Koordination ( $\alpha = .8$ ), Initiative ( $\alpha = .6$ ), Ziel Fokus ( $\alpha = .8$ ), Effizienz Unterstützung ( $\alpha = .5$ ), Inspiration ( $\alpha = .7$ ), Vorbild ( $\alpha = .8$ ) und Anleitung ( $\alpha = .89$ ).

Die empfohlenen akzeptablen Werte von Cronbach's Alpha  $\geq 0.7$  (Bühner, 2011) werden von «Initiative» und «Effizienz Unterstützung» knapp nicht erreicht (vgl. Anhang C: Reliabilitätsanalyse ELS Pretest). Da die Daten des Screenings lediglich zur Auswahl der Interviewpartner und nicht für weitere statistische Berechnungen verwendet werden, wurde diese Übersetzung trotzdem eingesetzt. Die für diese Forschung verwendeten definitiven deutschen Items sind in «Anhang D: Deutsche Version ELS» ersichtlich.

##### 3.1.2 Implementierung des Screenings

Alle Items und Antwortskalen der Fragebögen in der übersetzten deutschen Version des ELS (Amundsen & Martinsen, 2014), LMX-MDM (Erdogan & Bauer, 2014, zitiert nach Poser, 2017) und RSLQ-D (Andressen & Konradt, 2007) wurden im Original übernommen und gemeinsam als Screening mit 63 Items in Unipark als Online-Fragebogen erfasst. Die Druckversion des Screenings ist in Anhang E: Druckversion des Screenings ersichtlich.

Der Fragebogen wurde zusätzlich am Ende mit Fragen zu Anonymität und Interviewbereitschaft ergänzt: Die Rückmeldung an Führungskräfte sieht vor, eine konsolidierte Übersicht über die Resultate all ihrer geführten Mitarbeitenden zu versenden (vgl. Anhang B: Rückmeldung Screening für Führungskräfte). Damit Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeitende verhindert werden konnten, wurde die Kontrolle der Anonymität den Mitarbeitenden überlassen. Sie konnten angeben, ob sie a) ihre Resultate der Führungskraft überhaupt zugänglich machen wollten und ob sie b), falls die Führungskraft die Resultate sehen darf, dies in anonymisierter Form oder c) in personalisierter Form zulassen wollten. Diese Abstufung wurde gewählt, um den Führungskräften eine möglichst genaue Auswertung zu bieten, die die gewünschte Anonymisierung zulässt. Sobald auch nur eine Person des Teams anonym bleiben wollte, wurden bei den Rückmeldungen alle anderen des Teams ebenfalls anonymisiert.

Die Frage zur Interviewbereitschaft klärte ab, ob Mitarbeitende zu einem Interview motiviert waren. Dies sollte sicherstellen, dass nur motivierte und interessierte Mitarbeitende an den Interviews teilnehmen, um so die Qualität der erhobenen Daten zu verbessern. Auch das wurde gemäss Einleitung dieses Kapitels 3.1 als «geeignete Personen» betrachtet.

Schliesslich wurde mit dem Screening ein Pretest mit N=8 Personen durchgeführt.

### 3.2 Professionelle Kommunikation

Folgende kommunikative Ziele wurden verfolgt:

- Durch eine professionelle Kommunikation die Akzeptanz für die Forschung fördern
- Das Interesse möglichst vieler potenzieller Screening- und Interviewpartner zu wecken und somit eine hohe Partizipation zu erreichen
- Individuelle Koordination der Kommunikation mit den Gatekeepern, um deren Kooperationsbereitschaft aufrechtzuerhalten

Diese Ziele wurden erreicht, indem vor dem Zugang zum Feld mit den entsprechenden Gatekeepern (meist Geschäftsführer oder Abteilungsleiter) die individuelle Kommunikationsstrategie vereinbart wurde. In den meisten Fällen erklärten sich die Personen mit der vorgeschlagenen Kommunikationsstrategie einverstanden.

Tabelle 4: Kommunikationsstrategie während der Datenerhebung.

Kommunikationsanlass	Kanal	Ziel	Kommunikationsinhalt
Ankündigung Forschungsteilnahme	- E-Mail	Belegschaft:	- Erklärung Thematik
	- Teamsitzungen	Interesse wecken	- Sinn & Nutzen herausstreichen - Zeitlicher Rahmen & Aufwand definieren
Einladung Screening	- E-Mail	Belegschaft:	- Url Screening
		Rekrutierung	- Zeitdauer

Rückmeldung an FK über Verlauf	- E-Mail - Telefon	Gatekeeper: Präsenz	- Stand der Screenings (Anzahl ausgefüllt)
Rückmeldung Resultate	- E-Mail	Belegschaft: Feedback	- Rückmeldungsformular (vgl. Anhang A und B)
Einladung Interviewpartner	- E-Mail	Interviewpartner: Rekrutierung	- Doodle
Ausgeschlossene Interviewpartner informieren	- E-Mail	Ausgeschlossene Interviewpartner: Stigmatisierung vorbeugen	- Wertschätzend über Ausschluss informieren (dass Ausschluss nichts mit ihrer Arbeitsweise zu tun hat, sondern mit Forschungsinteresse)
Abschluss Datenerhebung	- E-Mail	Belegschaft: Abschluss kommunizieren	- Dank - Zeitpunkt der Resultate mitteilen

### 3.3 Rekrutierung der Interviewpartner

Die Rekrutierungsstrategie wird in diesem Kapitel aus dem Grund etwas genauer erläutert, weil diese erfolgskritische Phase einen erheblichen Aufwand erforderte. Ausserdem wurde hier der Grundstein für die Durchführung der Interviews mit motivierten Personen gelegt.

Zu Beginn der Arbeit fehlte das Wissen, wie potenzielle Interviewpartner im spezifischen Kontext der planenden Bauwirtschaft für die Interviewrekrutierung am erfolgreichsten angesprochen werden müssen. Aus diesem Grund wurde die Rekrutierungsstrategie in Anlehnung an das Performance-Marketing (Kamps & Schetter, 2017) entwickelt. In mehreren zirkulären Akquisephasen wurden die potenziellen Interviewpartner direkt angeschrieben. Anhand des Rücklaufes wurde nach 10 bis 15 Tagen entschieden, ob die Akquise für die nächste Phase optimiert werden musste. Dieser zirkuläre Prozess wurde solange durchgeführt, bis genug Interviewpartner vorhanden waren (Zielgrösse: 8-10 Führungskräfte; 12-15 Mitarbeitende). Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Phasen und die entsprechenden Anpassungen.

Tabelle 5: Phasenübersicht zur Rekrutierungsstrategie

Phase	Anschriften	Rücklauf	Optimierungen für die nächste Phase
0	-	-	- Factsheet V.1 - E-Mail-Text V.1

- Incentive: Rückmeldung Screening für MA schriftlich erwähnt
  - Unternehmungen der planenden Bauwirtschaft werden im Internet gesucht und entsprechende Abteilungsleiter direkt angeschrieben.
- Freiwilliges Treffen zum Kennenlernen sowie für Kick-Off angeboten

1	10	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factsheet V.2</li> <li>- E-Mail-Text V.2</li> <li>- Incentive: Rückmeldung Screening für MA erstellt und als Anhang mitgesendet (vgl. Anhang A: Rückmeldung Screening für Mitarbeitende)</li> </ul>
2	12	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>- E-Mail-Text V.3</li> <li>- Bevorzugte Anschrift von Personen mit FH-Diplom</li> <li>- Zusätzliches Incentive: Kostenloser Workshop (2h) nach der Masterarbeit</li> </ul>
3	12	0	Zusätzliches Incentive: Konsolidierte Rückmeldung Screening aller MA für Führungskräfte erstellt und als Anhang mitgesendet (vgl. Anhang B: Rückmeldung Screening für Führungskräfte)
4	10	4	-
5	15	2	-
6	20	1	-

Nach 79 Firmenanschriften und 87 ausgefüllten Screenings (nicht jede Person, die ein Screening ausfüllt, möchte auch an einem Interview teilnehmen; vgl. Kap. 3.1.2) waren die Zielgrößen schliesslich erreicht. Die gewählte Rekrutierungsstrategie hat zu erheblichem Mehraufwand geführt und insgesamt drei Monate gedauert. Die Möglichkeit, während des Screenings selbst zu entscheiden, ob man an einem Interview teilnehmen möchte, sowie die ausführliche grafische Rückmeldung führten jedoch rückblickend dazu, dass die Interviews ausschliesslich mit sehr interessierten und motivierten Personen durchgeführt werden konnten.

### 3.4 Auswertung der Screenings

Die Rekrutierungsstrategie der Interviewpartner führte zu einer sehr grossen Anzahl zu erstellender Screening-Rückmeldungen (vgl. Kap. 3.3). Diese unerwartete Fülle an Rückmeldungen zeitnah innert

Wochenfrist zu versenden, war nicht mehr manuell zu bewältigen. Deshalb wurden die komplette Auswertung und Erstellung der Rückmeldungen (Anhang A: Rückmeldung Screening für Mitarbeitende und Anhang B: Rückmeldung Screening für Führungskräfte) mittels Excel VBA automatisiert generiert und auch versendet. Lediglich die Texte der Führungskräfte-Rückmeldung und der Export aus Unipark mussten von Hand getätigt werden.

### 3.5 Entwicklung der Samplingstrategie

Dieses Kapitel beschreibt die engere Auswahl der Stichproben sowohl für die Führungskräfteinterviews als auch für die Interviews zur Erfassung der Best Practices.

#### 3.5.1 Gelegenheitsstichprobe der Führungskräfte

Für die Erhebung zur Beantwortung der Forschungsfrage 1 wurde die Stichprobe der Führungskräfte mittels Gelegenheitsstichprobe gebildet (Flick, 2010). Zu diesem Zweck wurden laufend jene Führungskräfte zur Stichprobe der Führungskräfte hinzugefügt, welche sich gemäss Screening zu einem Interview bereiterklärt haben. Daraus ergab sich ein Stichprobenumfang von N= 10 Führungskräften mit folgendem Stichprobenplan:

Tabelle 6: Stichprobenplan für Führungskräfte

Funktion	Branche			Total
	Elektroplanung	HLKS-Planung	Architektur	
Geschäftsführung	3	1	1	5
Bereichsleitung	1	1		2
Teamleitung	3			3
Total				10

#### 3.5.2 Sampling extremer Fälle für Best Practices

Um zu erfassen, welche Strategien und Kognitionen in der Praxis der planenden Bauwirtschaft in besonderem Masse zu Selbstführung führen (vgl. Forschungsfrage 3), konnte die Reichhaltigkeit der besonders relevanten Informationen sichergestellt werden, indem nur Personen in die Stichprobe der Mitarbeitenden aufgenommen wurden, welche besonders hohe Merkmalswerte aufwiesen – also extreme Fälle darstellten (Flick, 2010). Die Stichprobe bestand so nur aus Personen, die in besonderem Masse zur Beant-



In die Stichprobe der Mitarbeitenden wurden auch Führungskräfte aufgenommen, welche selbst geführt werden – sie sind so betrachtet ebenfalls Mitarbeitende. Insgesamt ergab sich folgender Stichprobenplan mit N=24 Mitarbeitenden:

Tabelle 8: Stichprobenplan für Mitarbeitende

Funktion	Branche			Total
	Elektroplanung	HLKS-Planung	Architektur	
Projektleitung	7	4	1	12
Zeichnende		5	3	8
Sachbearbeitung	1	-	-	1
Lernende	2	1		3
<b>Total</b>				<b>24</b>



## 3.6 Datenerhebung

### 3.6.1 Führungskräfteinterviews

Das Ziel der Führungskräfteinterviews lag darin, den Wunsch von Führungskräften nach sich selbst führenden Mitarbeitenden zu ergründen (s. Forschungsfrage 1).

#### 3.6.1.1 Begründung der Methodenwahl: Episodische Interviews

Interviewt wurden Führungskräfte der planenden Bauwirtschaft. Die Erfassung der Daten zur Beantwortung von Forschungsfrage 1 wurde mittels episodischen Interviews erreicht (Flick, 2010). Dabei wurden die interviewten Personen dazu aufgefordert, über Situationen zu berichten, die die berufliche Realität in der planenden Bauwirtschaft widerspiegeln (Forschungsfrage 1a) und aufzuzeigen, worauf der Wunsch nach sich selbst führenden Mitarbeitenden gründet (Forschungsfrage 1b). Auf diese Weise konnten der Kontext, sowie verallgemeinernde Annahmen der Person in einer situationsbezogenen Detailerzählung erfasst werden. Die Methode des episodischen Interviews hat z. B. gegenüber dem narrativen Interview den Vorteil, dass bedeutend weniger Textumfang generiert wird (forschungspragmatische Entscheidung). Ausserdem ist die interviewende Person freier in der Abfrage zusätzlicher Aspekte mittels Nachfragen (Flick, 2010) zur spezifischen Detaillierung der beruflichen Realität.

#### 3.6.1.2 Theoriegeleitete Konstruktion des Leitfadens

Die Ableitung von Leitfragen, die die Forschungsfrage in Fragen an die Empirie übersetzen, stellte eine Herausforderung dar: Erstens sind arbeitspsychologische Befunde sowie Beschreibungen der beruflichen Realität in der planenden Bauwirtschaft in der Literatur äusserst rar gesät (s. Kap. 1.2.1). Zweitens ist SL im vorhandenen Kontext bisher nicht thematisiert worden. Um dessen ungeachtet die Forschungsfrage 1 mittels gehaltvollen Erhebungsdaten spezifisch beantworten zu können, war ein genaues Suchraster für die Leitfragen vonnöten. Aus diesem Grund wurde für die Beantwortung der Forschungsfrage 1a in Anlehnung an Gläser und Laudel (2010) ein hypothetisches Modell entwickelt. Das Modell enthält angenommene Wirkzusammenhänge, welche möglicherweise zum Wunsch von Führungskräften nach sich selbst führenden Mitarbeitenden führen. Der rote Bereich in Abbildung 3 entspricht dabei den theoretischen Vorüberlegungen, abgeleitet aus der theoretischen Fundierung über die planende Bauwirtschaft. Die Pfeile in der Grafik bedeuten «wirkt auf». Zusammengefasst beinhaltet die Grafik Einflussfaktoren, welche die berufliche Realität von Führungskräften ausmachen und somit auf diese wirken. Dies wiederum wirkt sich auf den Wunsch nach Selbstführung aus – so die Annahme.

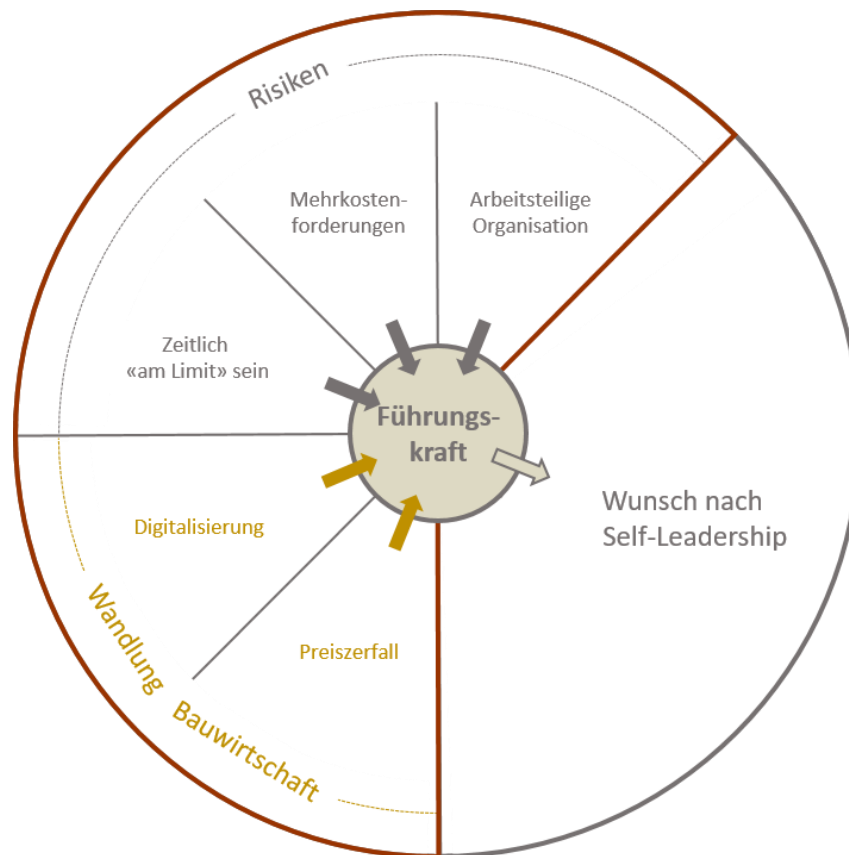


Abbildung 3: Hypothetisches Modell der Wirkzusammenhänge für die Leitfragen des Führungskräfteinterviews.

Für die Entwicklung des Leitfadens wurde ausserdem für manche Leitfragen die Methode der Kontrastierung angewendet (Kühl, Strodtholz, & Taffertshofer, 2009). Dies sollte die Reichhaltigkeit der erhobenen Daten zusätzlich durch die Notwendigkeit einer vertieften Reflektion der interviewten Person sicherstellen. Der Kontrast wurde in Form von zeitlichen Vergleichen und der dazwischenliegenden Veränderung als episodische Erzählaufforderung formuliert. (z. B. «Wie würden sie sagen, hat sich ihre Branche in den letzten 15 Jahren verändert?»).

### 3.6.1.3 Übersicht über den Aufbau des Leitfadens

Gemäss Methodenwahl und der theoriegeleiteten Konstruktion wurden nun Leit- und Nachfragen konstruiert (s. Anhang G: Leitfaden für Führungskräfteinterviews): In Anlehnung an Schulz, Mack und Renn (2012) wurde zu Beginn den interviewten Personen nochmals eine kurze Übersicht zur Forschung gegeben. Danach wurden die interviewten Personen auf das Interview vorbereitet, indem die Team-Resultate aus dem Screening kurz angeschaut (vgl. Anhang B: Rückmeldung Screening für Führungskräfte), das Einverständnis für die Audioaufnahme eingeholt und der grundsätzliche Ablauf von episodischen Interviews erklärt wurden (Flick, 2010). Danach folgten die im Vorfeld anhand des hypothetischen Modells (s. Abbildung 3) entwickelten Erzählaufforderungen. Für jede Erzählaufforderung stellt der Leitfaden auch Nachfragen bereit. Sie helfen dabei, allfällige Unklarheiten noch genauer zu erfragen. Das Interview wurde schliesslich durch die Abschlussformulierung beendet.

### 3.6.1.4 Durchführung der Interviews

Bei der Durchführung der Interviews wurde darauf geachtet, dass diese in abgeschlossenen Räumen stattfinden. Allfällig sensible Informationen – z. B. wenn Führungskräfte von bestimmten Mitarbeitenden berichten - konnten so von Dritten nicht mitgehört werden. Je nach Ausführlichkeit der Erzählungen dauerten die Interviews zwischen 25 und 40 min. Die durchschnittliche Dauer betrug 30 min.

### 3.6.2 Best Practices-Interviews

Das Ziel der Best Practices-Interviews lag darin, erfolgreiche Verhaltensweisen zu EL, LMX und SL zu erfassen (s. Forschungsfrage 3)

#### 3.6.2.1 Begründung der Methodenwahl: Episodische Interviews

Interviewt wurden nur Mitarbeitende, welche selbst auch eine Führungskraft haben. Nicht nur SL, sondern auch die Strategien der Führung bezüglich EL und der Beziehung zur Führungskraft (LMX) werden nur bei den geführten Personen erfasst. Die Erfassung der erfolgreichen Verhaltensweisen wurde mittels episodischer Interviews erreicht. Dabei wurden die interviewten Personen dazu aufgefordert, über Situationen zu berichten, in denen die erfolgreichen Verhaltensweisen angewandt wurden. Auf diese Weise konnten der Ablauf der Situation und deren Kontext sowie verallgemeinerte Annahmen der Person in einer situationsbezogenen Detailerzählung erfasst werden (Flick, 2010).

#### 3.6.2.2 Theoriegeleitete Konstruktion des Leitfadens

Zur Nachvollziehbarkeit der Operationalisierung besteht dieses Kapitel aus der Dokumentation der Schritte bei der Konstruktion des Leitfadens (Gläser & Laudel, 2010). Die Operationalisierung erfolgte gemäss Mayring (2015) theoriegeleitet. Da jedoch für die theoriegeleitete Operationalisierung eine etwas unübliche Vorgehensweise gewählt wurde, ist diese im weiteren Verlauf detailliert erklärt:

Die Messinstrumente zu den Konzepten EL, SL und LMX enthalten bereits erfolgreiche, operationalisierte Verhaltensweisen: ELS, LMX-MDM und RSLQ-D (Amundsen & Martinsen, 2014; Erdogan & Bauer, 2014, zitiert nach Poser, 2017; Andressen & Konradt, 2007; s. Kap. 3.1.2). Wie bereits in Kapitel 2.2 erläutert, sollten diese Best Practices das Modellernen ermöglichen. Dafür müssten *verhaltensnahe Operationalisierungen* vorliegen (in Anlehnung an Bandura, 1997, zitiert nach Jonas & Brömer, 2002). Die vorliegenden Operationalisierungen in Form der Items aus den Messinstrumenten sind jedoch eher abstrakt.

Beispiel:

Eine Verhaltensstrategie bei SL der Dimension «Eigene Zielsetzung» lautet im RSQL-D als operationalisiertes Item wie folgt:

*«Ich denke oft über die Ziele nach, die ich mir für die Zukunft setzen will.»*

Diese Operationalisierung eignete sich nicht als Vorlage für das Modelllernen, da sie sehr unspezifisch ist: Wie funktioniert dieser Prozess des Nachdenkens genau? Welche Strategie wird dabei verfolgt? Werden die Ziele aufgeschrieben? Wenn ja, in welcher Form, mit welchen Hilfsmitteln? Wie kann der Kontext berücksichtigt werden – z. B. bei ständig hoher Arbeitsbelastung: Wie nimmt man sich die Zeit, über Ziele nachzudenken? etc. Die Operationalisierungen der Items eignen sich jedoch hervorragend als Fragen in einem Interviewleitfaden, um daraus Informationen für die benötigten *verhaltensnahen Operationalisierungen* zu erfragen. Die theoriegeleitete Operationalisierung erfolgte somit nicht gemäss den Beschreibungen von Mayring (2015), bei welcher Items gemäss theoretischen Vorüberlegungen aus der Literatur abgeleitet werden. Diese Arbeit wurde durch die Autoren der Messinstrumente (Amundsen & Martinsen, 2014; Erdogan & Bauer, 2014, zitiert nach Poser, 2017; Andressen & Konradt, 2007) bereits geleistet. Die Items der Messinstrumente wurden deshalb direkt als Fragen in den episodischen Interviews übernommen.

Aufgrund der Fülle von Items (64 Items) und der Anforderung gemäss Kapitel 3.5.2, ein operationalisiertes Item jeweils bei zwei Personen aus unterschiedlichen Unternehmungen abzufragen, ergab sich folgende Notwendigkeit: Jede interviewte Person musste zu mindestens sechs Items episodisch abgefragt werden. Aus diesem Grund wurde für das episodische Interview gemäss Flick (2010) eine Spezialform von episodischen Interviews - das Behavior Description Interview BDI nach Janz, Hellervik und Gilmore (1986) aus der Personaldiagnostik - beigezogen. Dazu wurden den interviewten Personen für jedes Item die Abfrage einer «Kurzepisode» dargeboten. Ausserdem unterschied sich jedes Interview in den dargebotenen Items gemäss der Interview-Item-Planung (s. Kap. 3.5.2). Aus diesem Grund wurden diese Leitfäden im Joint Display des Mixed-Methods Forschungsdesigns (Abbildung 2) als «dynamischer Leitfaden» als Produkt der Datenerhebung bezeichnet.

### 3.6.2.3 Übersicht über den Aufbau des Leitfadens

Im Folgenden sei der gesamte Aufbau der Leitfäden von Beginn dargelegt (s. Anhang H: Exemplarischer Leitfaden für Best Practice-Interview): In Anlehnung an Schulz, Mack und Renn (2012) wurde zu Beginn den interviewten Personen nochmals eine kurze Übersicht zur Forschung gegeben. Danach wurden die interviewten Personen auf das Interview vorbereitet, indem die Resultate aus dem Screening kurz betrachtet (Loslösung vom Berufsalltag und mentale Vorbereitung auf die Thematik), das Einverständnis für die Audioaufnahme eingeholt und der grundsätzliche Ablauf von episodischen Interviews erklärt wurden (Flick, 2010). Danach folgten die im Vorfeld anhand des Samplings zusammengestellten Erzählaufforderungen zu den entsprechenden Items aus der Interview-Item-Planung (s. Kap. 3.5.2). Für

jede Erzählaufforderung stellte der Leitfaden auch Nachfragen bereit, wenn die Person ihre Erzählungen beendet hat. Sie helfen dabei, allfällige Unklarheiten noch genauer zu erfragen. Das Interview wurde schliesslich durch die Abschlussformulierung beendet.

#### **3.6.2.4 Durchführung der Interviews**

Bei der Durchführung der Interviews wurde darauf geachtet, dass diese in abgeschlossenen Räumen stattfinden. Allfällig sensible Informationen – z. B. wenn Personen von ihren Führungskräften berichten – konnten so von Dritten nicht mitgehört werden. Je nach Ausführlichkeit der Erzählungen dauerten die Interviews zwischen 15 und 40 min. Die durchschnittliche Dauer betrug 28 min.

#### **3.6.2.5 Nachträgliche Erweiterung des Leitfadens**

Während der Vorbereitungsphase der ersten Interviews machten interviewte Personen deutlich, dass tiefe oder mittlere Bewertungen ihrer Führungskräfte bei EL nicht unbedingt mit der Führung, sondern vielmehr mit eigenen Kompetenzen zu tun hätten (s. Kap. 4.3 Kompensierende Kompetenzen). Das klang sehr interessant und gemäss dem Prinzip der Offenheit (Flick, 2010) wurden die Leitfäden im Anschluss an die episodische Erfassung mittels halbstandardisierter Fragen ergänzt (s. Anhang I: Leitfadenergänzungen für kompensierende Kompetenzen).

#### **3.6.3 Transkription der Interviews**

Die Interviews wurden möglichst zeitnah zum Interview transkribiert, um bei Fragen oder Unklarheiten auf frische Erinnerungen zugreifen zu können. Transkribiert wurde mit der Software MAXQDA 12 anhand der einfachen Transkriptionsrichtlinien von Dresing und Pehl (2011). Die Transkriptionsrichtlinien sind in Anhang J: Transkriptionsrichtlinien ersichtlich.

## 3.7 Qualitative Datenauswertung

### 3.7.1 Führungskräfteinterviews

Zur Beantwortung der Forschungsfrage 1 wurden die Transkripte aus den Führungskräfteinterviews direkt in der Software MAXQDA 12 wie folgt ausgewertet:

#### 3.7.1.1 Begründung der Methodenwahl: Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse

Für die Datenerhebung der Führungskräfteinterviews wurde als Suchraster ein hypothetisches Modell entwickelt (s. Kap. 3.6.1.2). Da dieses Modell aus einem relativ unerforschten Feld abgeleitet wurde, stellte sich für die Datenauswertung die Frage, ob ein deduktives Vorgehen anhand des Modells überhaupt praktikabel ist. Schliesslich soll die Auswertung eine möglichst gegenstandsnahe Abbildung des Materials sicherstellen (Mayring, 2015). Bleibt das theoretische Modell bei der Datenauswertung gänzlich unberücksichtigt, besteht die Gefahr, dass bei der Interpretation Rückschlüsse auf bzw. Vergleiche mit der Theorie nicht mehr vollzogen werden können (Forschungsfrage 1c). Die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) - und konkret deren spezielle Technik der induktiven Kategorienbildung – wurde als passende Methode bestimmt. Bei diesem Verfahren dient die theoretische Basis als Selektionskriterium für das auszuwertende Material sowie als Ausgangspunkt der Kategoriendefinition. Dies erlaubt einen offenen Forschungsprozess gemäss dem Prinzip der Offenheit (Flick, 2010), ohne den Bezug zur theoretischen Grundlage gänzlich zu verlieren.

#### 3.7.1.2 Ablauf der Datenauswertung

Grundsätzlich folgt die Datenauswertung dem Prozessmodell der induktiven Kategorienbildung (Mayring, 2015). Um insbesondere die Unterfragestellung 1c beantworten zu können, wurde das Prozessmodell dahingehend angepasst, dass ein Vergleich der empirischen Befunde mit der Theorie (s. hypothetisches Modell in Abbildung 3) sichergestellt wird.

Zum Beginn des Prozesses standen das Material in Form von Transkripten, die Forschungsfrage 1 und das entwickelte hypothetische Modell als Ausgangslage. Danach erfolgte die Festlegung des Selektionskriteriums. Als Selektionskriterium wurde das gesamte vorhandene Material festgelegt, um eine möglichst gegenstandsnahe Abbildung des Materials erreichen zu können. Anschliessend wurden anhand des hypothetischen Modells die deduktiven Hauptkategorien festgelegt und anhand dieser die erste Materialdurcharbeitung ausgeführt. Konnten Kodiereinheiten nicht den Hauptkategorien zugewiesen werden, wurde mittels In-Vivo-Kodierung von MAXQDA eine induktive Kodierung erstellt. Nachdem ca. 20% des Materials durchgearbeitet wurden, folgten eine Reduktion des Materials sowie eine anschliessende Revision der Kategorien. Es stellte sich dabei heraus, dass die deduktiven, theoretisch hergeleiteten Ka-

tegorien das Material nicht gegenstandsnah genug abzubilden vermochten. Die Subsumtion von Kodierereinheiten in deduktive Kategorien gestaltete sich stets schwierig, da diese Kategorien «den Kern der Aussagen» nicht genügend repräsentierte.

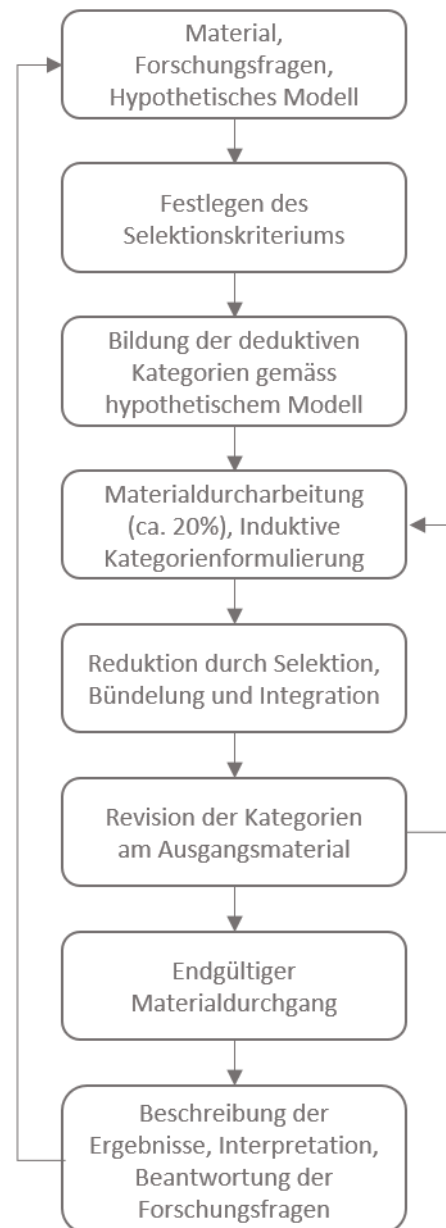


Abbildung 4: Eigenes Prozessmodell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2015).

Also wurde in einem weiteren Materialdurchlauf mittels induktiver Kodierung das Kategoriensystem nochmals neu erstellt. Dabei wurde darauf geachtet, die ursprünglich deduktiven Kategorien möglichst zu berücksichtigen. Dieser Materialdurchgang zeigte ausserdem die Notwendigkeit auf, Ursachen und entsprechende Wirkungen miteinander zu Verknüpfen. Neue Hauptkategorien entstanden und wurden mittels Umwandlung der In-Vivo-Codes durch die entsprechenden Unterkategorien ergänzt. Dies machte eine dritte Revision der Kategorien nötig, bei welcher das endgültige Kategoriensystem festgelegt wurde. Beim nachfolgenden endgültigen Materialdurchgang musste dieses Kategoriensystem nur

noch geringfügig angepasst werden. Das endgültige Kategoriensystem ist in «Anhang K: Kategoriensystem der Datenauswertung für Führungskräfteinterviews» ersichtlich. Abschliessend wurden die Ergebnisse beschrieben, interpretiert und die Forschungsfragen beantwortet.

### **3.7.2 Best Practices-Interviews und kompensierende Kompetenzen**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage 3 wurden die Transkripte aus den Führungskräfteinterviews direkt in der Software MAXQDA 12 wie folgt ausgewertet:

#### **3.7.2.1 Begründung der Methodenwahl: Qualitative Inhaltsanalyse mittels Extraktion**

Für die Auswertung der Best Practices-Interviews wurde das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse mittels Extraktion nach Gläser und Laudel (2010) verwendet. Dieses Verfahren zeichnet sich im Gegensatz zur verwendeten zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2015) bei den Führungskräfteinterviews (s. Kap. 3.7.1.1) durch ein noch stärkeres, theoriegeleitetes Vorgehen aus. Dabei wird das gesamte Kategoriensystem theoriegeleitet erstellt und während der Auswertung grundsätzlich nicht mehr verändert (Subkategorien dürfen jedoch induktiv ergänzt werden). Es entfällt im Vergleich zum Verfahren von Mayring (2015) somit die iterative Überprüfung der Kodierung am Material. Ausserdem wird im weiteren Verlauf der Analyse nur noch mit der extrahierten, verdichteten Textbasis gearbeitet – und nicht wie bei Mayring (2015) mit dem Ausgangsmaterial. Dieses Verfahren passt somit optimal auf die Erarbeitung von Best Practices: Sämtliche Konstrukte von EL, LMX und SL sind hinreichend durch die Theorie definiert. Es geht also eigentlich in der Auswertung nur noch um die Zuweisung des Textmaterials zu diesen Konstrukten. Diese Zuweisung lässt sich mit dem Verfahren von Gläser und Laudel (2010) am effektivsten und effizientesten erreichen.

#### **3.7.2.2 Ablauf der Datenauswertung**

Die Ausführungen von Gläser und Laudel (2010) bezüglich des Ablaufes des Verfahrens wurden zur besseren Verständlichkeit in der eigenen Grafik in Abbildung 5 visualisiert. Zu Beginn des Prozesses standen das Material in Form von Transkripten, die Forschungsfrage 3 und die theoretische Fundierung zu EL, LMX und SL als Input. Danach erfolgte die theoriegeleitete, deduktive Erstellung des Kategoriensystems in MAXQDA. Um bei der Extraktion zwischen für die Fragestellung relevanten und irrelevanten Informationen entscheiden zu können, wurden als nächster Schritt die Extraktionsregeln definiert. Den Empfehlungen von Gläser und Laudel (2010) folgend, sollten diese Regeln in überschaubarer Anzahl und möglichst einfach definiert sein. Sie bestanden deshalb aus nur zwei Regeln und lauteten wie folgt:

1. Analyseeinheit enthält verhaltensnahe Operationalisierungen.
2. Verhaltensnahe Operationalisierungen sind hinreichend detailliert, sodass die auswertende Person anhand der Beschreibung das Verhalten replizieren könnte.



Aufgrund dieser Regeln wurde anschliessend die Extraktion vorgenommen. Im Unterschied zu Gläser und Laudel (2010), welche sich an dieser Stelle Excel-Makros bedienen, wurden die Extraktion mittels MAXQDA vorgenommen. Und zwar mittels Zuweisung zur entsprechenden deduktiv gebildeten Kategorie. Die Verdichtung der Textbasis erfolgte mittels Summary-Grid-Funktion in MAXQDA. Speziell berücksichtigt wurde dabei das Verdichtungsprinzip von Gläser und Laudel (2010), sich bei der Erfassung des Wesentlichen möglichst kurz zu fassen. Es stellte sich heraus, dass nicht alle gemäss den Extraktionsregeln extrahierten Analyseeinheiten dem deduktiven Kategoriensystem zugewiesen werden konnten. Es entstanden als «Nebenprodukt» dieser Auswertung zwei induktive Kategorien betreffend «kompensierende Kompetenzen». Dazu später mehr in der Beschreibung der Resultate (s. Kap. 4.2). Die bestehenden deduktiven Kategorien wurden gemäss den Vorgaben von Gläser und Laudel (2010) dabei nicht verändert. Das Kategoriensystem inklusive der verdichteten Textbasis ist in «Anhang L: Extraktionstabelle der Datenauswertung für Best Practice-Interviews» ersichtlich. Die anschliessende Aufbereitung der verdichteten Textbasis wurde für diese Arbeit stellt eine kleine Veränderung des Prozessablaufes nach Gläser und Laudel (2010) dar: Im ersten Aufbereitungsschritt wurde eine Deskription der verdichteten Textbasis vorgenommen. Sie dient als Basis für die Beantwortung der Forschungsfrage. Als Erweiterung des Prozessablaufes wurde in einem zweiten Schritt die Aufbereitung in Form eines Best-Practice-Praxishandbuches erstellt. Diese Aufbereitung geschah nicht rein deskriptiv und beinhaltet bereits Interpretation, z. B. bei der Vergabe von Namen für einzelne Best Practices. Dieses Erzeugnis beantwortet Forschungsfrage 1c und ist in «Anhang M: Best Practices Praxishandbuch» ersichtlich. In diese Aufbereitung flossen sowohl direkt die verdichtete Textbasis als auch die Deskription aus dem 1. Aufbereitungsschritt mit ein. Abschliessend wurden beide Aufbereitungsschritte interpretiert und die Hauptforschungsfrage beantwortet.

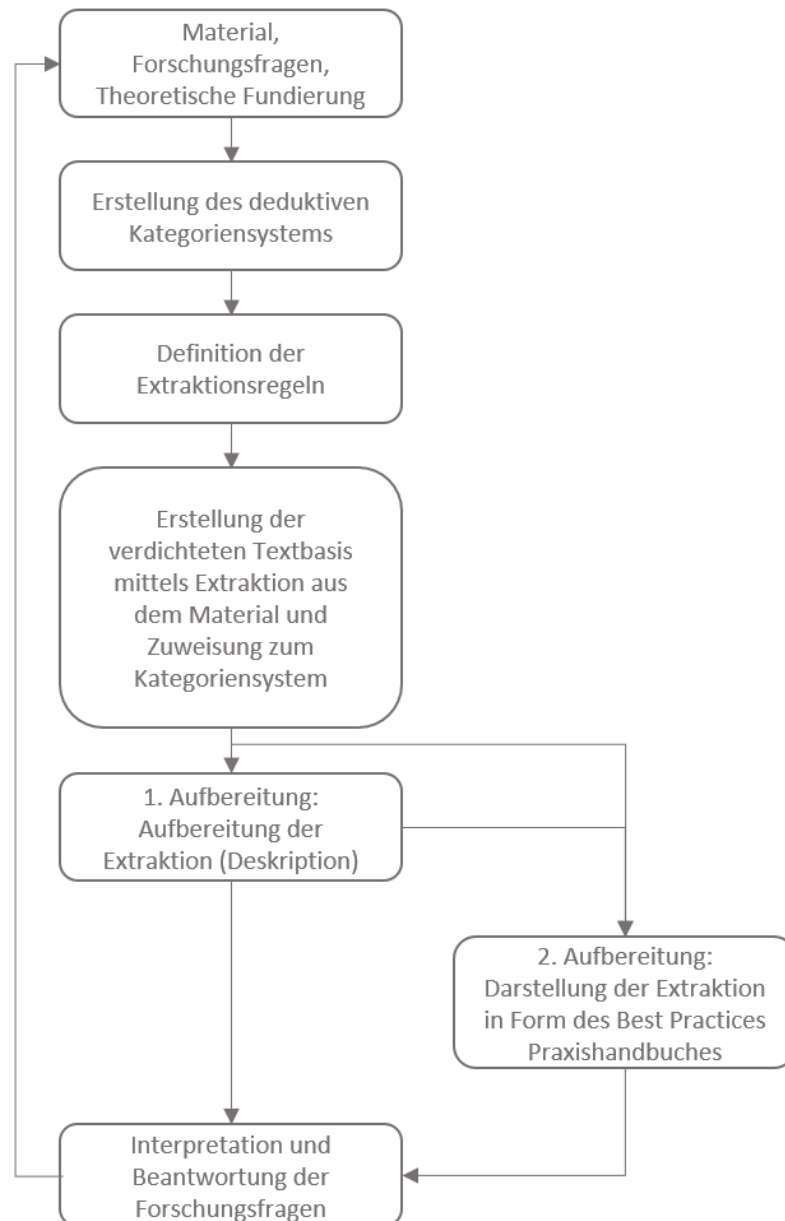


Abbildung 5: Eigenes Prozessmodell der qualitativen Inhaltsanalyse mittels Extraktion in Anlehnung an Gläser und Laudel (2010).

### 3.7.3 Güte der qualitativen Auswertungen

Zur Sicherstellung der Güte der vorliegenden qualitativen Auswertungen orientierte sich das Vorgehen an den speziellen Gütekriterien für qualitative Sozialforschung nach Lamnek (2016). Das Kriterium der **Verfahrensdokumentation** wurde erfüllt, da sich das Vorgehen im Forschungsprozess durch Aussenstehende nachprüfen lässt: Forschungsdesign, Methodenwahl und Begründung der Methodenwahl sind jeweils detailliert dokumentiert und durch die jeweiligen Erzeugnisse im Anhang belegt. Die Abweichung von bestehenden Verfahren wurde ebenfalls dokumentiert und begründet (z. B. auf den Forschungsgegenstand angepasste Prozessabläufe bei der qualitativen Datenauswertung). Das Kriterium der **argumentativen Interpretationsabsicherung** wurde erfüllt, indem die Interpretationen mithilfe der Kategoriensysteme

nachvollziehbar abgeleitet und im separaten Interpretationsteil begründet sind. Das Kriterium der **Regelgeleitetheit** wurde erfüllt, indem sich die Phasen des Forschungsprozesses stets an existierenden Verfahren orientierten. Diese phasische Aufteilung des Forschungsprozesses stellt zudem ein systematisches Vorgehen sicher. Schliesslich wurde das Kriterium der **Nähe zum Gegenstand** erfüllt, indem sich Erhebungs- sowie Auswertungsmethoden direkt nach der Lebenswelt der beforschten Personen ausrichten. So standen bei allen Forschungsfragen die subjektiven Schilderungen ihrer Alltagssituationen im Vordergrund und wurden auch vor Ort direkt erhoben.

## 4 Ergebnisse

Dieses Kapitel enthält zunächst die Ergebnisse der Führungskräfteinterviews. Sie beschreiben, weshalb Führungskräfte in der planenden Bauwirtschaft sich die Selbstführung ihrer Mitarbeitenden wünschen. Darauf folgen die Ergebnisse der Best Practice-Interviews. Sie beschreiben, mit welchen erfolgreichen Strategien zu EL, LMX und SL die Selbstführung in der planenden Bauwirtschaft gefördert werden. Zum Schluss liegen die Ergebnisse zu kompensierenden Kompetenzen vor.

### 4.1 Führungskräfteinterviews

Um den Wunsch der Führungskräfte nach sich selbst führenden Mitarbeitenden zu verstehen (Forschungsfrage 1), muss die Arbeit in der planenden Bauwirtschaft genauer betrachtet werden. In diesem Kapitel wird deshalb zunächst auf die berufliche Realität eingegangen (Forschungsfrage 1a), um danach auf dieser Grundlage den Wunsch der Führungskräfte nach sich selbst führenden Mitarbeitenden beschreiben zu können (Forschungsfrage 1b).

#### 4.1.1 Wirkzusammenhänge der beruflichen Realität in der planenden Bauwirtschaft

Die Führungskräfte zeichnen in den Interviews ein komplexes Bild ihrer Arbeit in der planenden Bauwirtschaft. Ihr Tagesgeschäft ist gezeichnet von vielen unterschiedlichen, oft mit sich im Widerspruch stehenden Anforderungen. Häufig wurde dieser Umstand in Form von Ursache und Wirkung erklärt: Unterschiedliche Gegebenheiten oder Anforderungen wirken sich direkt oder indirekt auf die Konkurrenzfähigkeit und somit das Bestehen ihrer Firmen aus. Die Darstellung der Resultate in diesem Kapitel übernimmt diese Form der Beschreibung und fokussiert deshalb auf Wirkzusammenhänge in der planenden Bauwirtschaft. Abbildung 6 enthält eine Übersicht der Wirkzusammenhänge aus den Interviews. Die in diesem Kapitel ausgeführten Beschreibungen werden folgend entlang der Wirkzusammenhänge dieser Übersicht ausgeführt.

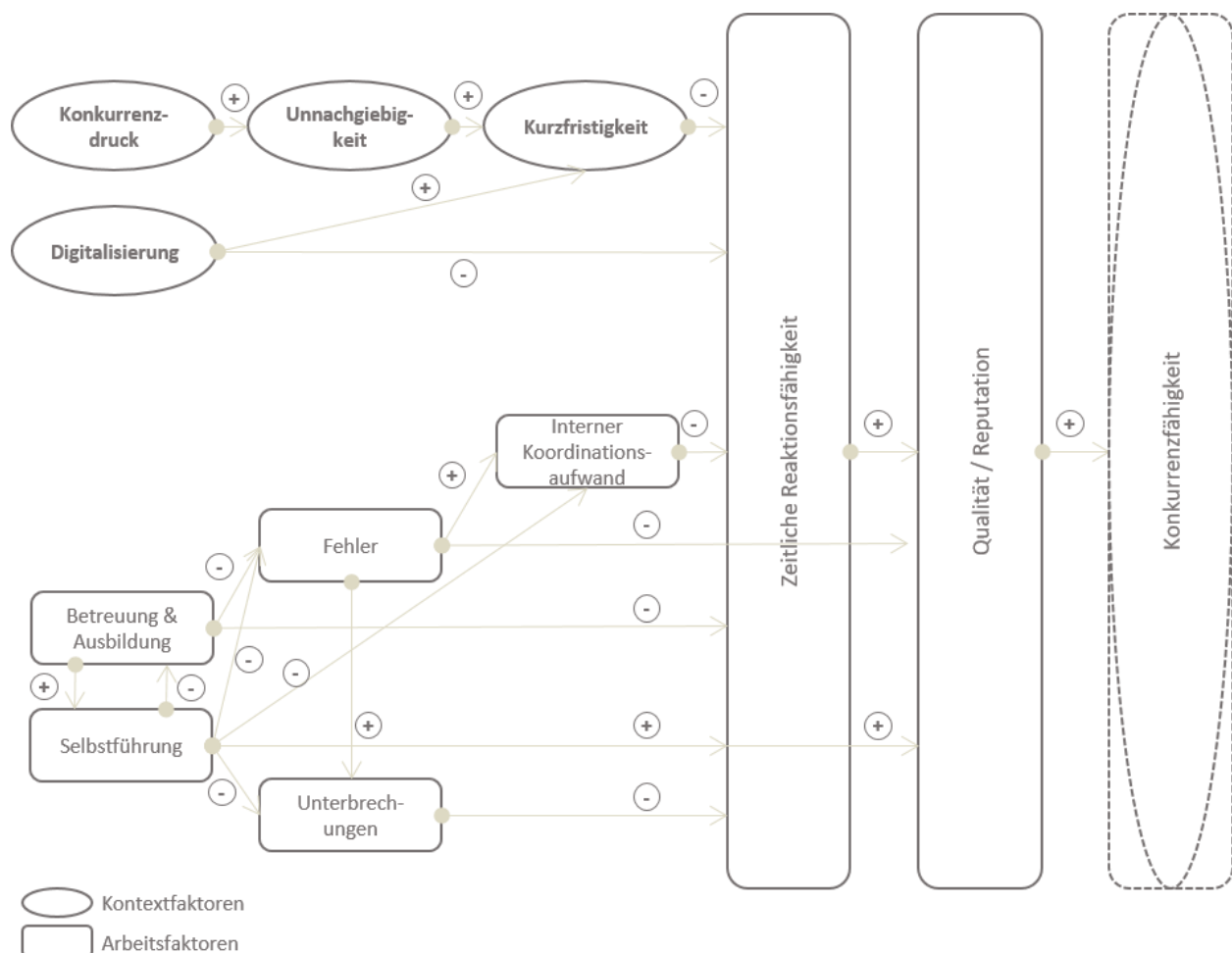


Abbildung 6: Entdeckte Wirkzusammenhänge in der planenden Bauwirtschaft.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit enthält die folgende Beschreibung der Wirkzusammenhänge keine explizite Definition der Kontext- und Arbeitsfaktoren. Die Definitionen sind in den anschliessenden Tabellen (

Investieren Führungskräfte Zeit in die **Betreuung und Ausbildung**, vermindert dies zwar kurzfristig ihre zeitliche Reaktionsfähigkeit, jedoch wirkt sich dies längerfristig durch weniger Fehler und somit auf einen geringeren internen Kommunikationsaufwand aus und resultiert schliesslich in einer höheren zeitlichen Reaktionsfähigkeit.

- Viele **Fehler** wirken sich einerseits direkt negativ auf die zeitliche Reaktionsfähigkeit aus, andererseits führen viele Fehler indirekt, durch ihre Verursachung von mehr Unterbrechungen der Führungskraft (Fragen, gemeinsame Lösungsfindung, etc.), zu einer verminderten zeitlichen Reaktionsfähigkeit.
- Bei **Betreuung und Ausbildung** und **Selbstführung** stellt sich eine umgekehrte Wechselwirkung ein: Je höher die Betreuung und Ausbildung, desto höher die Selbstführung. Je höher die Selbstführung, desto weniger Betreuung und Ausbildung werden nötig.
- **Selbstführung** wirkt direkt oder indirekt stets positiv auf die zeitliche Reaktionsfähigkeit.

Tabelle 9 und Tabelle 10) aufgeführt.

Es folgt zunächst die Beschreibung der Wirkzusammenhänge von Kontextfaktoren (vgl. Abbildung 6): Die interviewten Führungskräfte beschreiben als Kontextfaktor den **Konkurrenzdruck** als Ursache dafür, dass nahezu alle Aufträge angenommen werden. Die Auftraggeber wissen um den Konkurrenzdruck, woraus ihrerseits eine gewisse **Unnachgiebigkeit** resultiert. Sie bestehen auf der kurzfristigen Bearbeitung ihrer Anliegen, was zu **Kurzfristigkeit** führt. Beugen sich planende Unternehmen diesem Druck nicht, laufen sie Gefahr den Auftrag an die Konkurrenz zu verlieren. Sie haben also keine andere Wahl, als diese Bedingungen zu akzeptieren. Die Kurzfristigkeit verschärft sich zusätzlich durch die **Digitalisierung** und wird durch die interviewten Personen allgemein als «grosse Hektik und Unplanbarkeit» beschrieben. Die Digitalisierung bringt aber auch Vorteile: Sie erlaubt eine schnelle Reaktion und somit z. B. qualitativ hohe Kundenbetreuung – was sich positiv auf die zeitliche Reaktionsfähigkeit auswirkt.

Die Beschreibung der Wirkzusammenhänge von Arbeitsfaktoren erfolgt gemäss Abbildung 6 von rechts nach links: **Konkurrenzfähigkeit** gilt sowohl als Kontext- als auch als Arbeitsfaktor (vgl. Tabelle 3) und steht am Schluss der gesamten Wirkzusammenhänge. Konkurrenzfähigkeit bestimmt das Überleben und Fortbestehen der Unternehmung. Alle aufgeführten Faktoren wirken sich direkt oder indirekt auf die Konkurrenzfähigkeit aus. Eine direkte Wirkung erfolgt durch **Qualität und Reputation**: Je mehr die Kunden mit der Leistungserbringung zufrieden sind, desto höher ist die Qualität und Reputation. Auf Qualität und Reputation wiederum wirken drei Faktoren: 1) hohe zeitliche Reaktionsfähigkeit erlaubt den Führungskräften adäquat (zeitlich und qualitativ) auf die jeweiligen Gegebenheiten der Kundenaufträge zu reagieren. Zeitliche Reaktionsfähigkeit wirkt somit positiv auf Qualität und Reputation. 2) Viele Fehler wirken sich negativ auf die Qualität und Reputation aus. 3) Sich selbst führende Mitarbeitende wirken sich direkt positiv auf Qualität und Reputation aus, indem Mitarbeitende kompetent und professionell die Belange der Aufträge direkt selbst regeln, ohne einen Umweg über ihre Führungskraft machen zu müssen.

Auf die **zeitliche Reaktionsfähigkeit** wirken sich sehr viele Faktoren aus. Die Beschreibung der Wirkzusammenhänge wird zum besseren Verständnis deshalb mittels isolierter Wirkketten vorgenommen (gem. Abbildung 6 von links nach rechts):

- Investieren Führungskräfte Zeit in die **Betreuung und Ausbildung**, vermindert dies zwar kurzfristig ihre zeitliche Reaktionsfähigkeit, jedoch wirkt sich dies längerfristig durch weniger Fehler und somit auf einen geringeren internen Kommunikationsaufwand aus und resultiert schliesslich in einer höheren zeitlichen Reaktionsfähigkeit.
- Viele **Fehler** wirken sich einerseits direkt negativ auf die zeitliche Reaktionsfähigkeit aus, andererseits führen viele Fehler indirekt, durch ihre Verursachung von mehr Unterbrechungen der

Führungskraft (Fragen, gemeinsame Lösungsfindung, etc.), zu einer verminderten zeitlichen Reaktionsfähigkeit.

- Bei **Betreuung und Ausbildung** und **Selbstführung** stellt sich eine umgekehrte Wechselwirkung ein: Je höher die Betreuung und Ausbildung, desto höher die Selbstführung. Je höher die Selbstführung, desto weniger Betreuung und Ausbildung werden nötig.
- **Selbstführung** wirkt direkt oder indirekt stets positiv auf die zeitliche Reaktionsfähigkeit.

Tabelle 9: Kontextfaktoren der Wirkzusammenhänge in alphabetischer Reihenfolge.

Arbeitsfaktor	Beschreibung
Digitalisierung	Als Digitalisierung beschreiben Führungskräfte den Einzug von E-Mail, Mobiltelefonen und Softwareprogrammen in ihren Arbeitsalltag. Die damit einhergehende ständige Erreichbarkeit und die Möglichkeit, Pläne mittels CAD mehrmals pro Woche kurzfristig zu ändern, prägen primär das Bild der Digitalisierung.
Konkurrenzdruck	Führungskräfte sehen Konkurrenzdruck in der planenden Bauwirtschaft als Folge der Dichte von konkurrierenden Unternehmen. Anfragen von potenziellen Kunden abzulehnen, wird als Risiko gesehen, mit der Folge, dass zur Konkurrenz gewechselt wird. Der mit der Konkurrenzsituation einhergehende Preisdruck lässt wenig Spielraum für mangelnde Arbeitsauslastung. Also werden die meisten Aufträge angenommen.
Kurzfristigkeit	Das bedeutet, dass einerseits Aufträge kurzfristig vergeben werden. Aufträge, die in länger als drei Monaten beginnen, sind eine Ausnahme. Zusätzlich sind andererseits die geforderten Fertigstellungszeiten immer kürzer. Plakativ: Man möchte sofort beginnen und die Arbeit sollte am besten auch sofort erledigt sein. Dass man in einer Woche drei Versionen eines Plans erhält, ist keine Seltenheit. Jede Änderung zieht weitere Änderungen nach sich (z. B. Anpassung der Elektroplanung), die die Unternehmen zusätzlich in Zeitdruck bringen. Die ständige Erreichbarkeit mittels Mobiltelefon oder E-Mail bestimmt die Erwartungen von Auftraggebern, möglichst umgehend eine Antwort zu erhalten.
Unnachgiebigkeit	Manche Führungskräfte bezeichnen diesen Kontextfaktor auch als «Härte». Das bedeutet, dass Auftraggeber häufig nicht kompromissbereit sind (z. B. zeitlich oder finanziell), ja sogar drohen, die Konkurrenz zu bevorzugen, wenn die Unternehmungen ihre Wünsche nicht restlos erfüllen. Viele Generalunternehmungen sind im Gegensatz zu kleinen und mittleren planenden Betrieben durch ihre Rechtsabteilungen bestens für die juristische Konfliktbewältigung gerüstet und zögern auch nicht, diesen Weg zu gehen.

Tabelle 10: Arbeitsfaktoren der Wirkzusammenhänge in alphabetischer Reihenfolge.

Arbeitsfaktor	Beschreibung
---------------	--------------

Betreuung und Ausbildung	Führungskräfte sehen in Betreuung und Ausbildung ihrer Mitarbeitenden einen wichtigen Bestandteil ihrer Arbeit. Darunter wird die Begleitung bei der täglichen Arbeit verstanden, bei welcher das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden gefördert werden. Diese Begleitung richtet sich stets nach dem Fähigkeits- und Wissensstand und führt zur persönlichen und beruflichen Entwicklung der geführten Personen. Ausserdem legen Führungskräfte gezielt Wert darauf, die Selbstführung zu fördern. Kontrolle gehört ebenfalls zu Betreuung und Ausbildung.
Fehler	Unter Fehler werden Abweichungen vom Normalen, Geplanten oder Vereinbarten verstanden. Dies können z. B. fehlerhafte Pläne oder auch mangelhafte resp. falsche Kommunikation mit den Auftraggebern sein.
Interner Koordinationsaufwand	Unter internem Koordinationsaufwand verstehen die Führungskräfte die zusätzlich nötige Koordination von Dingen, die nicht wie geplant verlaufen. Wird z. B. ersichtlich, dass ein Termin nicht eingehalten werden kann, müssen Führungskräfte Ressourcen für die Zielerreichung schaffen. Das bedeutet gleichzeitig, dass die Ressourcen einem anderen Projekt entzogen werden müssen. Oder wenn bei unüblichen Kommunikationserfordernissen – z. B. bei Eskalationen – die Führungskraft den Auftritt und die Reaktion der Firma auf die Situation mit allen Beteiligten koordinieren muss.
Konkurrenzfähigkeit	Konkurrenzfähigkeit wird gemäss Abbildung 1 sowohl als Kontext- als auch als Arbeitsfaktor eingestuft, da dieser Faktor nicht nur durch die eigene Arbeit beeinflusst werden kann, sondern auch von z. B. Qualität und Reputation der konkurrierenden Unternehmungen bestimmt wird. Führungskräfte beschreiben als Ausdruck von Konkurrenzfähigkeit, dass die Auftragsbücher stets voll seien, dass die bestehende Kundenbasis ausgebaut werden könne und dass die Unternehmung Gewinn abwerfe, welcher zur Weiterentwicklung der Firma eingesetzt werden könne.
Qualität und Reputation	Vor allem die kleineren Planungsbüros verfolgen die Strategie, ihre im Vergleich mit grossen Unternehmungen etwas teureren Preise mit einer tadellosen Qualität und Reputation zu kompensieren. Sie erachten Qualität und Reputation als überlebenswichtiges Alleinstellungsmerkmal, welches Kundschaft zufriedenstellt. Als Qualität bezeichnen Führungskräfte sowohl korrekt ausgeführte Arbeiten als auch eine professionelle und zuvorkommende Kundenbetreuung.
Selbstführung	Selbstführung sehen die Führungskräfte als Synonym für Selbstständigkeit. Darunter verstehen sie, dass Mitarbeitende «mitdenken». Mitdenken umfasst gemäss den Angaben der interviewten Führungskräften Verantwortung zu übernehmen, wiederkehrende Routinearbeiten ohne Betreuung auszuführen, eigenständig Probleme zu lösen, notwendige Arbeit erkennen und in Eigeninitiative erledigen sowie sich zu melden, wenn ihnen der Arbeitsvorrat ausgeht.



**Unterbrechungen** Unterbrechungen betreffen die Führungskräfte und sind dadurch definiert, dass Führungskräfte von ihrer aktuellen Arbeit ablassen müssen, weil Fragen der Mitarbeitenden oder E-Mails bzw. Telefone der Kunden zu beantworten sind. Jede Unterbrechung macht gemäss eigenen Angaben die Arbeit zusätzlich ineffizient, da nach der Unterbrechung immer wieder ein zusätzlicher kognitiver (und somit auch zeitlicher) Aufwand zu leisten ist, den Anschluss zur vorherigen Arbeit wiederzufinden.

**Zeitliche Reaktionsfähigkeit** Die zeitliche Reaktionsfähigkeit stellt einen quantitativen Faktor dar. Je mehr Zeit den Führungskräften zur Verfügung steht, desto grösser ist die zeitliche Reaktionsfähigkeit. Das bedeutet, bei viel zur Verfügung stehender Zeit besitzen die Führungskräfte eine hohe zeitliche Reaktionsfähigkeit. Dann können sie sich in angemessener Frist um ihre Aufgaben kümmern, z. B. im Sinne einer schnellen Reaktion auf eine Kundenanfrage, ein dringendes Problem ihrer Mitarbeitenden oder die fristgerechte Erledigung ihrer eigenen Aufgaben.

#### 4.1.2 Fokus auf Selbstführung als Bewältigungsstrategie

Betrachten wir die visualisierten, positiven Auswirkungen von Selbstführung in Abbildung 7, dann verdeutlicht diese Grafik die Aussagen der Führungskräfte: Sie erhoffen sich durch Selbstführung ihrer Mitarbeitenden vor allem eines: mehr Zeit. Mehr Zeit, die sie aufgrund der unveränderlichen aktuellen Kontextfaktoren in der planenden Bauwirtschaft zwingend aufwenden müssen; mehr Zeit für sich, damit sie selbst mehr Projekte bearbeiten und den Unternehmenserfolg somit steigern können; mehr Zeit, um sich von ihrer chronischen Überlastung etwas zu befreien; mehr Zeit, um die Mitarbeitenden besser und weniger hektisch koordinieren zu müssen, und schliesslich mehr Zeit, um sich mehr der Betreuung und Ausbildung ihrer Mitarbeitenden widmen zu können.

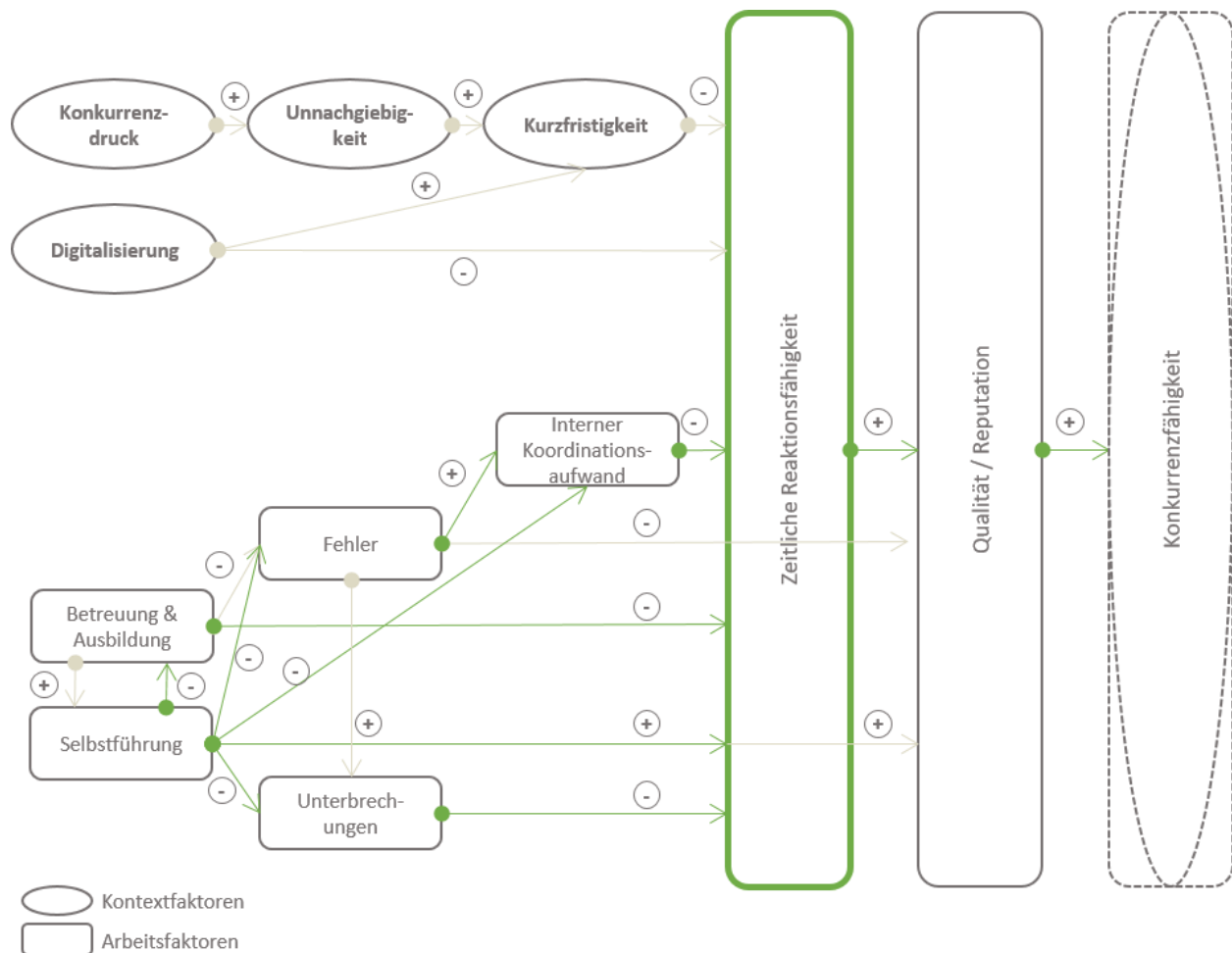


Abbildung 7: Positive Wirkungen von Selbstführung.

Im Hinblick darauf, ob nun im Arbeitsalltag sich selbst führende Mitarbeitenden tatsächlich zu «mehr Zeit» führen würden, herrscht keine einstimmige Meinung bei den Führungskräften. Die Führungskräfte spalten sich dabei in zwei etwa gleich grosse Gruppen auf: Die eine Gruppe erachtet es als Notwendigkeit, dass diese Selbstführung z. B. durch die fachlichen Ausbildungen bei Stellenantritt bereits vorhanden ist. Dann würde sich diese Zeitersparnis gemäss eigenen Angaben zweifellos einstellen. Die andere Gruppe sieht sich einem Spannungsfeld gegenüber: Selbstführung sehen sie als Produkt von Charaktereigenschaften, Werten, Ausbildung, Alter und Arbeitserfahrung. Für sie ist deshalb klar, dass sich Mitarbeitende so auf natürliche Weise in ihren Selbstführungsfähigkeiten unterscheiden. Sie sehen es als ihre Aufgabe, bei Bedarf selbst für die Entwicklung dieser Fähigkeiten zu sorgen, auf die sie einen Einfluss haben (Werte, Ausbildung, Arbeitserfahrung). Das Problem ist nur, dass sie ja dafür Zeit aufwenden müssten (Betreuung und Ausbildung), die sie eigentlich gar nicht haben. Sie müssen sich also täglich zwischen dem Aufwenden von Zeit für Betreuung und Ausbildung und der damit einhergehenden verringerten zeitlichen Reaktionsfähigkeit und den sich langfristig einstellenden, positiven Auswirkungen von Selbstführung entscheiden.

## 4.2 Best Practice-Interviews

Das folgende Kapitel enthält die Ergebnisse der Best Practice-Interviews. Sie beschreiben, erfolgreiche Strategien zu EL, LMX und SL.

### 4.2.1 Ermächtigende Führung (EL)

Dieses Kapitel beschreibt, wie Führungskräfte, welche durch ihre Mitarbeitenden in den jeweiligen Merkmalen in ermächtigender Führung des Screenings hoch bewertet wurden, die Selbstführung ihrer Mitarbeitenden fördern.

#### 4.2.1.1 Delegieren

„Delegieren“ wird dadurch definiert, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden ermutigen, Verantwortung zu übernehmen und diese auch mit der nötigen Entscheidungsmacht ausstatten (Amundsen & Martinsen, 2014). Führungskräfte ermutigen ihre Mitarbeitenden zur Verantwortungsübernahme dadurch, dass sie mittels **indirekter Steuerung** führen: Sie geben lediglich Ziele vor und überprüfen am Schluss das Resultat (Ergebnis- und Erfolgsorientierung). Wie die Ziele erreicht werden, kann von den Mitarbeitenden frei gestaltet werden. Die damit einhergehende übertragene Entscheidungsmacht bleibt dabei häufig implizit und wird somit nicht klar definiert.

MA20, Absatz 4: „[...] Meinen Vorgesetzten interessiert das Resultat. Er lässt mir frei, wie ich zu diesem Resultat komme. Und was ich genau entscheiden darf, entnehme ich der Aussage meines Chefs: ‚Mach du alles, schau du wie‘  
[...].“

Eine weitere Form von „Delegieren“ stellt die **explizite Definition von Entscheidungsmacht** dar. Dabei wird die Entscheidungsmacht im Gespräch explizit angesprochen, klar definiert und quasi offiziell an die mitarbeitende Person übergeben. Dies geschieht bei den untersuchten Fällen ausschliesslich in mündlicher Form, indem die Führungskräfte zum Ausdruck bringen, dass die Mitarbeitenden die Vorgehensweise komplett selbst im Griff haben müssen oder auf die Verantwortung hinweisen, die Ziele selbstständig zu erarbeiten, zu prüfen (für die Qualität zu sorgen) und das Resultat selbst an die entsprechende Stelle weiterzuleiten (z. B. an die ausführende Handwerksinstanz). Es konnten in den Interviews Abmachungen bezüglich örtlicher Reichweite von Entscheidungsmacht identifiziert werden: Manche Führungskräfte sagen z. B. klar, dass ihre Mitarbeitenden, wenn sie vor Ort auf der Baustelle sind, jeweils selbstständig entscheiden sollten.

MA27, Absatz 18: „[...] Die Entscheidungsmacht, die ich habe, haben ich und mein Chef einmal in einem Gespräch definiert [...].“

Manche Führungskräfte ermutigen die Mitarbeitenden zusätzlich dadurch, dass sie ihre Unterstützung ausdrücken, egal bei welcher Vorgehensweise, und dass sie hinter der geführten Person stehen und sie unterstützen.

#### 4.2.1.2 Initiative

„Initiative“ wird dadurch definiert, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden ermutigen, die Initiative zu ergreifen. Wenn die Initiative dann tatsächlich ergriffen wird, reagieren die Führungskräfte positiv (Amundsen & Martinsen, 2014). Die befragten Mitarbeitenden berichten von einer Ermutigung zur Initiative durch ihre Führungskräfte mittels **Fokus auf die persönliche Weiterentwicklung**. Dabei unterstreichen ihre Führungskräfte die Wichtigkeit, Erfahrungen selbst zu sammeln. Diese Erfahrungen können aus ihrer Sicht nur selbst nachhaltig gesammelt werden, indem die Mitarbeitenden Arbeiten aus Eigeninitiative beginnen und selbstständig durchführen. Dies geschieht in Form eines ‚mal sehen, wie weit man kommt‘ (eigene Lösungsansätze entwickeln) und durch selbstständige Abklärungen mit den Kunden. Ein zentrales Instrument ist die anschließende gemeinsame Besprechung. Im Zentrum dieser Besprechung steht, was man daraus lernen kann, um es beim nächsten Mal besser zu machen.

Im Zusammenhang mit ‚Initiative‘ steht auch ein **spontanes Lob** der Führungskraft, wenn die Initiative ergriffen wurde und eine Arbeit erfolgreich abgeschlossen werden kann. Dieses Lob wird bei den untersuchten Fällen stets im informellen Rahmen – z. B. beim gezielten oder zufälligen Vorbeigehen am Arbeitsplatz oder in der Kaffeepause – ausgesprochen. Konkret handelt es sich dabei um kurz formulierte Komplimente wie z. B. „[...] *das hast du gut gemacht!*“.

#### 4.2.1.3 Ziel Fokus

„Zielfokus“ wird dadurch definiert, dass die Führungskräfte daran interessiert sind, dass ihre Mitarbeitenden ihre Ziele erreichen. Sie unterstützen die geführten Personen bei der Zielerreichung (Amundsen & Martinsen, 2014). Grundsätzlich beschreiben alle befragten Personen, dass ihre Führungskräfte die Ziele SMART definieren. Bei dieser Definition achten manche Führungskräfte explizit auf das **empfängergerichte Erläutern des Auftrages**. Das bedeutet, dass sie angepasst auf die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden die Zieldefinition zusätzlich mit weiteren Informationen anreichern: Was ist speziell zu beachten? Gibt es spezielle Herausforderungen (z. B. die Gefahr, bei einem bestimmten Arbeitsschritt sich zu verlieren und zu viel Zeit zu investieren)? Wo sind die Prioritäten (in welcher Reihenfolge müssen die Dinge erledigt werden)? Wie sieht das Endprodukt genau aus (z. B. mittels Skizzen erläutern)? Woran muss speziell gedacht werden? Woher können bestimmte benötigte Informationen bezogen werden? etc.

Dieses Erläutern des Auftrages erfolgte anhand einer Unternehmung mittels Checkliste. Die Führungskraft erstellt vor dem Erläutern des Auftrages eine Checkliste mit den wichtigsten Punkten. Diese Checkliste dient dann den Mitarbeitenden als Handlungsorientierung während der Ausführung des Auftrages und stellt sicher, dass die Ziele erreicht werden.

MA15, Absatz 6: „[...] Im Normalfall kommt er mit einer Checkliste [...] Normalerweise hat es auf dieser Checkliste Stichworte, die man abhaken kann. Das ist immer auf den Auftrag angepasst. Da steht, was ich machen muss, was wichtig ist, was ich nicht vergessen darf, was tückisch ist – je nachdem halt. Das ist immer sehr klar aufgelistet [...]“

Das Ziel beim empfängergerechten Erläutern des Auftrages ist bei manchen Führungskräften ausserdem, durch eine Reduktion des Detaillierungsgrades die Selbstständigkeit zu fördern. So achten sie jeweils individuell darauf, welche Punkte bei der Erläuterung weggelassen werden können, um den Mitarbeitenden eine Entwicklung zu ermöglichen resp. diese zu fördern. Dies wird bei der Besprechung des Auftrages dabei explizit angesprochen. So weiss die mitarbeitende Person genau, wo im Auftrag ihr Entwicklungspotenzial liegt.

Nach der Erläuterung des Auftrages, während des Prozesses der Auftragserledigung, sorgen die Führungskräfte für eine **regelmässige Vergegenwärtigung der Ziele**, indem sie entweder spontan den Stand der Ziele abfragen (beim Vorbeigehen am Arbeitsplatz oder in einer Kaffeepause) oder sich regelmässig in fest geplanten Bilas (z. B. zweimal pro Woche) über den Grad der Zielerreichung austauschen. Dabei werden sowohl kurzfristige Projektziele als auch die langfristigen Entwicklungsziele aus den MA-Gesprächen besprochen.

MA6, Absatz 10: „[...] Und mein Chef kommt zwischendurch auch vorbei und fragt mich, wie es mit den Jahreszielen so steht. Das geschieht entweder im Gespräch (Pause oder auch Arbeit), dass er mich an die Ziele erinnert oder dann kommt er bei mir am Arbeitsplatz vorbei [...]“

#### 4.2.1.4 Effizienz-Unterstützung

„Effizienz-Unterstützung“ wird dadurch definiert, dass die Führungskräfte die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeitenden kennen. Führungskräfte hören bei Entscheidungen auf ihre Mitarbeitenden und ermuntern sie, ihre Stärken einzusetzen (Amundsen & Martinsen, 2014). Führungskräfte verfolgen eine Strategie der **stärkenorientierten Arbeitsverteilung**. Das bedeutet einerseits, dass die Führungskräfte die Stärken und Vorlieben ihrer Mitarbeitenden kennen. Dieses Wissen erhalten sie entweder natürlich

über die längere Zusammenarbeit oder im expliziten Austausch über Stärken und Schwächen (vgl. «Explizite Diskussion über Stärken und Schwächen» im nächsten Abschnitt). Andererseits verteilen Führungskräfte die Arbeit gemäss den Stärken und Vorlieben an die entsprechenden Mitarbeitenden und ermuntern sie auf diese Weise, ihre Stärken zu nutzen. Setzen Mitarbeitende ihre Stärken ein, werden sie dadurch belohnt, dass sie das Vertrauen ihrer Führungskraft geniessen, dass die Arbeit in gewünschter Qualität erledigt wird. Dies äussert sich z. B. in einer Reduktion der Kontrolle.

MA10, Absatz 10: „[...] Weil ich gerne und gut Schemata zeichne, hat er mir oft diese Aufträge gegeben. Wenn ich sie erledigt habe, dann hat er meine Arbeit nicht mehr gross angeschaut, sondern sie gerade nach Aussen weitergereicht [...].“

Die **explizite Diskussion über Stärken und Schwächen** hilft dabei, dass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende ein Bewusstsein dafür entwickeln. Diese Diskussion findet entweder spontan während des Arbeitsalltages, während der Besprechung eines Resultates oder während der MA-Gespräche statt. Zusätzlich werden ebenfalls Massnahmen besprochen, wie Stärken weiter gefördert werden sollen und wie an Schwächen gearbeitet werden kann. Daraus ergeben sich z. B. Jahresziele.

Als weiteren Aspekt von ‚Effizienz-Unterstützung‘ zeigte sich das **Eingehen auf – resp. das Umsetzen von Vorschlägen**. Führungskräfte hören sich Vorschläge und Meinungen ihrer Mitarbeitenden an und gehen auf sie ein, indem sie gemeinsam diskutiert und/oder umgesetzt werden. Die Führungskraft steht hinter gemeinsam getroffenen Entscheidungen. Konkret äussert sich das z. B. in der Mitbestimmung der Arbeitslast (Aufträge annehmen oder ablehnen), dem Veto-Recht für Personalentscheide bei Einstellungen.

MA27, Absatz 20: „[...] oder wenn es um Anstellungen geht. Da bezieht er uns immer mit ein. Wenn ich da zu jemandem ‚Nein‘ sage, dann wird diese Person auch nicht angestellt [...].“

#### 4.2.1.5 Inspiration

‚Inspiration‘ wird dadurch definiert, dass die Führungskräfte sich optimistisch zeigen, was die Zukunft angeht. Sie glauben an eine positive Zukunft und sind davon überzeugt, dass die Firma viel erreichen könne (Amundsen & Martinsen, 2014). Inspirierend in diesem Sinne wirkt auf Mitarbeitende zunächst, wenn Führungskräfte von Mitarbeitenden geäusserte **Ideen aufgreifen und weiterentwickeln**. Ideen aufgreifen bedeutet, dass sich Führungskräfte die Zeit nehmen, sich Ideen von ihren Mitarbeitenden anzuhören, um danach gemeinsam mit der ideenformulierenden Person die Idee weiterzuentwickeln.

Dadurch fühlen sich die Mitarbeitenden ernst genommen und erleben, dass mit ihren Ideen viel erreicht werden kann.

MA12, Absatz 5: „[...] Wenn man eine Idee hat, dann hat man ihn immer am Wickel. Er versucht dann sofort mitzudenken und auch mit zu entwickeln [...]. Die Begeisterung zeigt sich darin, dass er das ernst nimmt und auch gerade die Idee weiterspinnt [...].“

Inspirierend im Weiteren wirkt auf Mitarbeitende, wenn Führungskräfte **stets an eine Lösung glauben**. Die Führungskräfte haben das Bewusstsein, wie wichtig eine optimistische Sichtweise ist. Wenn von Anfang an «Schwarzmalerei» betrieben wird, dann geht das Projekt mit Sicherheit auch schief. Die Führungskräfte achten darauf, jeweils realistische optimistische Einschätzungen zu tätigen, ohne dabei «Schönfärberei» zu betreiben. Das kann in schwierigen Situationen bedeuten, dass die Führungskräfte auch ein weniger gutes Resultat als bestmögliche und somit gute Lösung kommunizieren.

MA9, Absatz 4: „[...] Für ihn gibt es immer eine Lösung. Wenn schwarz am Himmel ist, sagt er schon nicht, dass die Sonne scheint. Aber er glaubt, dass es immer irgendwie geht [...].“

Als weiterer Aspekt von Inspiration geht ein **positiver Umgang mit Aufträgen** aus den Interviews hervor. Darunter verstehen Mitarbeitende, dass ihre Führungskräfte bei der Auftragsübergabe jeweils interessante Teile des Auftrages herausstreichen, anstatt den Auftrag einfach «auf den Tisch zu knallen». Mitarbeitende begrüßen es, wenn sie merken, dass die Führungskräfte Freude an neuen Aufträgen und der damit einhergehenden guten Auslastung haben. Diese Freude kann einerseits durch das oben beschriebene Herausstreichen von interessanter Arbeit geschehen oder auch durch freudige Mimik und Gestik beim Eingang von Aufträgen von Mitarbeitenden.

MA11, Absatz 8: „[...] Er sagt: „Ich habe da noch ein interessantes Projekt“ und nicht: „Da ist noch ein weiterer Auftrag“. Das gibt mir das Gefühl, dass da spannende Arbeit auf mich wartet, welche Spass macht [...].“

Schliesslich erachten Mitarbeitende als inspirierend im oben definierten Sinne, wenn Führungskräfte **transparente Unternehmenszahlen** mit ihnen besprechen. Die Mitarbeitenden können so genau sehen, wie und wo sie die erfolgreichen Projektabschlüsse mitverantwortet haben. Das stimmt sie positiv, was die Zukunft anbelangt und hat eine motivierende Wirkung.

MA25, Absatz 10: „[...] *Man sieht seinen eigenen Einfluss auf das Ganze [...].  
Und das motiviert auch, weiterzumachen [...].*“

#### 4.2.1.6 Koordination

„Koordination“ wird dadurch definiert, dass die Führungskräfte eigenen Ziele mit den Zielen der geführten Person koordinieren. Dies gestalten sie als gemeinsamen Prozess, bei dem man die Ziele beider und deren Koordination bespricht (Amundsen & Martinsen, 2014). Die Koordination der kurzfristigen Ziele (bis zwei Wochen) erfolgt in allen untersuchten Teams und Unternehmungen ausnahmslos als **partizipativer Prozess**, bei dem die Mitarbeitenden ihre Sichtweise und Bedürfnisse miteinbringen können. Die Prozesse unterscheiden sich jedoch stark in der angewendeten Form. Weitverbreitet ist eine institutionalisierte, **wöchentliche Koordinationssitzung**, bei welcher gemeinsam die Ziele koordiniert werden. Dies geschieht entweder mit dem gesamten Team oder als Einzelgespräch. Führungskräfte scheinen aber ebenso eine **spontane und mündliche Koordination im Tagesgeschäft** anzuwenden. Das bedeutet, dass Koordinationsgespräche spontan direkt im Anschluss an andere Sitzungen, während des Vorbeigehens am Arbeitsplatz der Mitarbeitenden oder in der Kaffeepause erfolgen. Manche Unternehmungen schaffen bewusst eine Umgebung, in welcher diese spontane Koordination zusätzlich erleichtert wird: Sie setzen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden in eine **gemeinsame Bürofläche**. Das führt dazu, dass die Koordination von Zielen nach Aussagen der Befragten «natürlich» und «über den Bürotisch hinweg» geschieht. Koordinieren sich Führungskräfte in schriftlicher Form mit ihren Mitarbeitenden, dann tun sie das über **die Nutzung von Kanban-Boards**. In einer Unternehmung wird jeweils einmal in der Woche die Planung mit dem gesamten Team auf dem eigens für sie entwickelten und angepassten Kanban-Board erstellt. Eine andere Führungskraft koordiniert sich mit ihren Mitarbeitenden mittels Trello.

MA28, Absatz 18: „[...] *Wir haben ja da unser Kanban-Board. Da fragt er mich, wie lange ich dafür schätze und dann gibt er mir die Zeit und passt dann die anderen Aufgaben entsprechend an und jongliert die Aufgaben aller entsprechend den Projektzielen [...].*“

Die **Koordination der mittel- und langfristigen Ziele** wird in zwei Unternehmungen mittels Messerli-Software oder in Excel durchgeführt. Als mittelfristige Ziele gelten Ziele zwischen zwei Wochen und vier Monaten, als langfristige Ziele werden Ziele bezeichnet, die länger als vier Monate in der Zukunft liegen. Für diese Planung werden die Aufwände für die Zielerreichung jeweils auch geschätzt. Die Unternehmungen nutzen diese Planung dann als Ressourcenplanung, welche jeweils bei der Planung der oben



beschriebenen, kurzfristigen Ziele, konsultiert wird. So gehen langfristige Ziele nicht vergessen und fließen jeweils in die Koordination der kurzfristigen Ziele mit ein.

#### 4.2.1.7 Vorbild

„Vorbild“ wird dadurch definiert, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden zeigen, wie sie ihre Arbeit und ihre Arbeitstage organisieren (Amundsen & Martinsen, 2014). Die Befragungen haben ergeben, dass sich grundsätzlich zwei Unterscheidungen durchführen lassen: Führungskräfte zeigen ihren Mitarbeitenden, wie sie ihre Arbeit und Arbeitstage organisieren – entweder implizit oder explizit. Implizit wäre etwa **die gemeinsame Zusammenarbeit in Projekten** (z. B. Mitarbeitende mit auf die Baustelle nehmen) oder wenn die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden den **Zugriff auf sämtliche Unterlagen gewähren**. Es gibt dabei keine Dokumente, die nur die Führungskraft bei sich lokal einsehen kann (mit Ausnahme von Personaldokumenten). Die Mitarbeitenden können so also implizit selbst sehen, wie ihre Führungskräfte ihre Arbeit und Arbeitstage organisieren – wenn es sie denn interessiert.

MA19, Absatz 10: „[...] Wie er aber seine Tage strukturiert, das interessiert mich eher nicht. Was er dann macht, ist sein Bier [...].“

Explizit aufzuzeigen, wie sie ihre Arbeit und Arbeitstage organisieren, machen die Führungskräfte, indem sie ihre **Arbeitsplanung live entwerfen**. Das bedeutet, dass sie während ihrer spezifischen Koordinationsform (vgl. Kap. 4.2.1.6) die Organisation gerade mit den Mitarbeitenden zusammen entstehen lassen. Dies kann in Form eines Kanban-Boards geschehen oder indem die Führungskraft laufend eine sich entwickelnde Skizze zeichnet. Die Arbeit und Arbeitstage der Führungskraft sind dabei ebenfalls aufgeführt.

MA12, Absatz 7: „[...] Das macht er live auf einer Skizze. Das gibt dann so Brainstorming mässig eine Zeichnung mit Pfeilen und so. So zeigt er uns, wie er denkt und was er mit uns vorhat [...].“

Eine weitere explizite Form ist die *Erklärung der Organisationsweise*. Dabei nehmen sich die Führungskräfte Zeit und erklären ihren Mitarbeitenden genau, wie sie ihre Arbeit und Arbeitstage organisieren. In einer Unternehmung geschieht das jeweils im Rahmen des Onboardings bei Stellenantritt.

MA27, Absatz 30: „[...] Ich weiss schon, wie er das macht. Er hat mir das einmal gezeigt. Als ich neu angefangen habe an meinem ersten Arbeitstag, als er mich eingearbeitet hat, hat er es mir gezeigt und erklärt [...].“

Die wohl weitverbreitetste Strategie besteht darin, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden **Einsicht in Outlook** gewähren. Die Mitarbeitenden erhalten uneingeschränkten Zugriff auf den Kalender ihrer Führungskräfte. Dort ist jeweils die Tagesplanung detailliert ersichtlich: Was macht die Führungskraft, wann, wo und wie ist sie erreichbar?

#### 4.2.1.8 Anleitung

„Anleitung“ wird dadurch definiert, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden darin anleiten, wie sie ihre Arbeit auf die bestmögliche Weise erledigen können (Amundsen & Martinsen, 2014). In einer Unternehmung arbeitet die Führungskraft mit **Checklisten**. Darauf sind die wichtigsten Punkte für die Arbeit aufgelistet. Der Detaillierungsgrad der Checkliste richtet sich dabei nach den Fähigkeiten und den Eigenheiten des Auftrages (vgl. Kap. 4.2.1.3 «Empfängergerechtes Erläutern des Auftrages»). Auf diese Weise leitet die Führungskraft die geführte Person darin an, wie die Arbeit auf die beste Weise erledigt werden kann.

MA16, Absatz 9: „[...] Wir erhalten für unsere Aufträge eine Checkliste. Darauf steht, was wir machen müssen. Und wenn wir das bei der Übergabe besprechen, gibt er mir Tipps, worauf ich schauen soll, oder wie ich es machen kann [...].“

Eine weitere Strategie von Führungskräften, um ihre Mitarbeitenden anzuleiten, besteht im **Vorbeikommen am Arbeitsplatz und nachfragen**. Konkret gehen die Führungskräfte einige Zeit nach der Auftragserteilung nochmals bei der geführten Person vorbei und fragen nach, ob die Person klarkommt. Bei Bedarf werden bestimmte Dinge gemeinsam entweder direkt am PC oder mithilfe einer Skizze besprochen. Die Führungskräfte erläutern dabei, wie die geführte Person am besten vorgehen könne. Des Weiteren sehen Führungskräfte in einer länger dauernden Auftrags erledigung als üblich ein mögliches Indiz dafür, dass die geführte Person möglicherweise weitere Anleitung benötigt. Sie suchen dann die Person am Arbeitsplatz auf und fragen nach, ob sie Unterstützung benötige.

MA6, Absatz 14: „[...] Wobei oft kommt er vorbei und fragt: „Ist alles klar?“ [...]. Sie fragen nicht unbedingt jeden Tag – aber vor allem, nachdem ich eine Aufgabe neu erhalten habe, kommt er nach einer Weile nochmals vorbei und fragt. Das ist aber nicht immer nach gleich langer Zeit. Manchmal gehen sie ohnehin an mir vorbei und dann fragen sie im Vorbeigehen [...].“

Eine weitere Strategie zur Anleitung von Mitarbeitenden sind **fixe Bilas mit Pendenzenlisten**. Die Führungskräfte und die geführte Person arbeiten mittels Pendenzenlisten zusammen. Die Führungskräfte achten dabei darauf, dass die geführte Person stets einen Arbeitsvorrat von verschiedenen Aufgaben

hat, die jeweils zuvor gemeinsam priorisiert und in eine Pendenzenliste aufgenommen werden. Kommt die geführte Person bei einer Aufgabe nicht weiter, legt sie diese beiseite, notiert ihre Fragen in der Pendenzenliste und arbeitet an anderen Aufgaben weiter. Wenn sich Führungskräfte und geführte Person dann zu den fix abgemachten Bilas jede Woche treffen (zwei bis drei Bilas pro Woche), dann arbeiten sie die Pendenzenliste durch und die Führungskräfte leiten die geführte Person bei den offenen Punkten oder Fragen jeweils darin an, wie die Arbeit auf die beste Weise erledigt werden kann. Dies verhindert eine ständige Unterbrechung der Führungskräfte bei Fragen sowie Situationen, in denen Mitarbeitende nicht weiterarbeiten können. Ausserdem hilft die schriftliche Formulierung der Frage in der Pendenzenliste den Mitarbeitenden, das Problem konkret darzustellen und sich nochmals Gedanken darüber zu machen. Oft fällt ihnen dabei eine mögliche Lösung gerade selbst ein.

MA17, Absatz 16: „[...] Indem wir mit diesen Pendenzenlisten zusammenarbeiten. Er sagt mir dann auch, wie er Dinge selbst gelöst hat. Bei unseren Besprechungen hat er immer den PC am Laufen und dann können wir Dinge immer kurz anschauen [...].“

#### 4.2.2 Beziehung zur Führungskraft (LMX)

Dieses Kapitel beschreibt, wie Führungskräfte, welche durch ihre Mitarbeitenden in den jeweiligen Merkmalen bezüglich der Beziehung ihrer Führungskraft des Screenings hoch bewertet wurden, und somit die Selbstführung ihrer Mitarbeitenden fördern.

##### 4.2.2.1 Zuneigung

„Zuneigung“ wird dadurch definiert, dass die Mitarbeitenden ihre Führungskräfte als Menschen sehr mögen. Sie könnten sich vorstellen, mit ihren Führungskräften eine Freundschaft einzugehen und finden, dass das Arbeiten mit ihren Führungskräften Spass mache (Paul & Schyns, 2014). Für die befragten Mitarbeitenden machen viele unterschiedliche Aspekte aus, dass sie Zuneigung im Sinne der obigen Definition zu ihren Führungskräften empfinden. Ein Punkt jedoch, bei dem sich alle befragten Personen einig sind, betrifft die **Offenheit für Privates**. Diese Offenheit für Privates kennzeichnet sich einerseits dadurch, dass sich die Führungskräfte für das Private ihrer Mitarbeitenden interessieren. Das bedeutet, dass man sich ihnen mit Privatem anvertrauen kann und sie dabei interessiert zuhören, sich nach der Befindlichkeit ihrer Mitarbeitenden erkundigen und andererseits darüber hinaus auch versuchen, bei privaten Problemen zu helfen, indem sie z. B. Ratschläge erteilen oder geschäftliche Belange anpassen, sodass mit der privaten Situation besser umgegangen werden kann (z. B. früher Feierabend machen, freinehmen, temporär Arbeitslast reduzieren, etc.).

MA13, Absatz 7: „[...] Einmal hatte ich in der Familie auch einen Unfall und da hat er mir gesagt, ich könne auch früher gehen – es spiele keine Rolle. Das ist menschlich. Ich habe es ihm nicht gesagt – er hat nachgefragt [...].“

Mitarbeitende beschreiben als weiteren Bestandteil von Zuneigung, wenn ihre Führungskräfte **berufliche Unterstützung leisteten**. Darunter verstehen die befragten Personen, dass Führungskräfte individuell auf ihre Mitarbeitenden eingehen, indem sie die Rolle eines Coaches einnehmen. Dabei versuchen sie, ihre Mitarbeitenden zu verstehen und berücksichtigen die jeweiligen Stärken, Schwächen, Bedürfnisse sowie das berufliche Niveau, wenn sie Dinge erklären oder ihre Mitarbeitenden beraten. Dieses Coaching geschieht dabei auf ruhige und geduldige Art und Weise. So können sich die Mitarbeitenden aus ihrer Sicht optimal entwickeln. Als weiteren Aspekt der beruflichen Unterstützung beschreiben Mitarbeitende, dass Führungskräfte merkten, wenn ihre Mitarbeitenden stark unter Druck seien und diesen gemäss ihren Möglichkeiten halfen (z. B. beratenden Beistand, selbst Aufgaben übernehmen, mehr Zeit zur Verfügung stellen oder andere Mitarbeitende für die Erledigung beiziehen).

Für die befragten Personen macht Zuneigung des Weiteren aus, dass ihre Führungskräfte vertrauenswürdig seien. Die **Vertrauenswürdigkeit** besteht gemäss den Interviews darin, dass Mitarbeitende darauf vertrauen könnten, dass ihre Führungskraft ihnen ehrlich Feedback gebe, vor allem bei Dingen, die sie nicht gut gemacht hätten. Zu Vertrauenswürdigkeit gehöre weiterhin das Vertrauen auf Fairness. Fairness bedeute, dass für alle die gleichen Regeln gälten – auch in Bezug auf gleichberechtigte Löhne von Mann und Frau.

Als weitere Facette, die Zuneigung ausmacht, beschreiben die befragten Personen, wenn ihre Führungskräfte **in Konfliktsituationen gut reagierten**. «Gut reagieren» bedeutet gemäss den Interviews, dass in Konfliktsituationen sachliche Diskussionen mit den Führungskräften möglich seien. Sie blieben dabei ruhig, machten sich zuerst ein Bild von der gesamten Situation und führten den Konflikt anschliessend auf eine lösungsorientierte Art und Weise. Lösungsorientiert bedeute, so die Befragten, dass man nicht lange auf Fehlern herumreite und Schuldige suche, sondern sich darauf konzentriere, wie man das Problem lösen könne und was zu tun sei, dass der Fehler das nächste Mal nicht wieder passiere.

Zuneigung entwickelt sich auch, wenn Führungskräfte eine gewisse **Fröhlichkeit** an den Tag legen. Unter Fröhlichkeit verstehen die interviewten Personen, wenn ihre Führungskräfte fröhlich seien, eine positive Einstellung hätten und auch in schwierigen Situationen das Gute sähen und auch sonst humorvoll seien.

MA28, Absatz 14: „[...] und wenn er dann den Hörer auflegt, dann macht er eine lustige Grimasse [...] dann kommt meist ein dummer Spruch oder seine Gestik – daran habe ich Freude. Das lockert auf [...].“

Schliesslich macht für Mitarbeitende die Zuneigung aus, wenn Führungskräfte **nicht nur auf den Profit schauen**. Das äussert sich darin, dass sie bei ökonomischen Entscheidungen nach Möglichkeit auch die Mitarbeitenden berücksichtigen, indem sie z. B. nach einer langen Zeit mit hoher Belastung auch mal weniger Aufträge annehmen, finanzielle Ressourcen für die Entwicklung der Mitarbeitenden bereitstellen oder auch grosszügig sind, wenn es um Anlässe hinsichtlich der Mitarbeitenden geht.

#### 4.2.2.2 Loyalität

„Loyalität“ wird dadurch definiert, dass die Führungskräfte zu ihren Mitarbeitenden halten und sie verteidigen, wenn sie einen Fehler gemacht haben oder von Drittpersonen angegriffen werden (Paul & Schyns, 2014). Loyalität macht den Mitarbeitenden zufolge aus, dass Führungskräfte **sich bei Konflikten einschalteten**. Das bedeutet, dass Führungskräfte in Konfliktsituationen den Schilderungen ihrer Mitarbeitenden vertrauen. Sie sprängen ein und kümmerten sich um die Klärung des Konfliktes mit der Gegenseite. Sie fielen den Mitarbeitenden nicht in den Rücken, d. h. sie lösten den Konflikt so, dass die Mitarbeitenden gegenüber Dritten ihr Gesicht wahren könnten.

MA12, Absatz 9: „[...] Er ist eine Person, die einem nicht in den Rücken fällt. Er kann einen verteidigen, wenn man mal einen Mist gemacht hat. Das dringt nicht nach aussen zum Architekten. Man wird also nicht in die Pfanne gehauen [...].“

Als weiteren Aspekt von Loyalität beschreiben die befragten Personen, wenn ihre Führungskräfte **bei Konflikten den Überblick behalten**. Dazu gehöre, erst einmal ruhig zu bleiben und sich sowohl die Mitarbeitenden als auch die betroffenen Drittpersonen (Kunden, Architekten, andere Führungskräfte, etc.) zuerst einmal anzuhören. Sie klärten so die Gründe und Fakten ab, die zu dieser Situation geführt hätten, anstelle überhastet zu handeln. Sie klärten ebenfalls mögliche Lösungen ab und schauten, was zu tun sei, damit sich dieser Konflikt nicht mehr wiederhole, sodass man daraus etwas lernen könne.

#### 4.2.2.3 Fachlicher Respekt

„Fachlicher Respekt“ wird dadurch definiert, dass die Mitarbeitenden die beruflichen Fähigkeiten, das Wissen und die Kompetenz ihrer Führungskräfte schätzen und respektieren und auch davon beeindruckt

sind (Paul & Schyns, 2014). Fachlicher Respekt im definierten Sinn stellt sich ein, wenn die Führungskräfte **viel Fachwissen** besitzen. Das bedeutet, dass die Führungskräfte gut ausgebildet sind (entweder mehrere Ausbildungen, höhere Fachausbildungen oder Ingenieurstudium) und viele Dinge im Arbeitsalltag auswendig können (Normen, Standard-Masse, etc.). Unter Fachwissen wird aber auch verstanden, dass Führungskräfte sowohl Praxis- als auch Theoriewissen haben. Das ist dann der Fall, wenn die Führungskraft einmal eine praktische Lehre absolviert hat. Der fachliche Respekt ergibt sich dann daraus, dass die Führungskräfte Theorie und Praxis sinnvoll vereinen können (das Wissen, was die Praxis von der planenden Seite her braucht). Ein weiterer Aspekt des Fachwissens stellt das Wissen dar, wo Informationen oder Wissen zu finden sind, wenn der Zugang dazu fehlt.

MA15, Absatz 14: „[...] Er hat Hochbauzeichner gelernt, er hat Zimmermann gelernt, er hat die Bauschule gemacht. Er hat Theorie, Praxis und noch eine höhere Ausbildung [...].“

Fachlicher Respekt stellt sich des Weiteren in hohem Masse ein, wenn die Führungskräfte **viel Erfahrung** aufweisen. Dies hat einerseits eine quantitative Komponente: Je mehr Projekte, Bauleitungen oder Dienstjahre die Führungskräfte vorzuweisen haben, desto grösser ist der fachliche Respekt; jedoch unter der Bedingung, dass die Führungskräfte den Mitarbeitenden häufig von den Erfahrungen berichten. Das kann entweder informell, z. B. in Pausen, geschehen oder in der direkten Zusammenarbeit, indem Führungskräfte bei Lösungsvorschlägen entsprechend gemachte Erfahrungen erläutern. Bei der gemeinsamen Bearbeitung von Projekten können Mitarbeitende direkt sehen, welche wertvollen Erfahrungen in die Arbeit einfließen. Als besonders beeindruckend beschreiben Mitarbeitende, wenn Führungskräfte Schätzungen abgeben, die sich nach intensiven Berechnungen als sehr genau herausstellen (Zeitdauer, Offertenpreise, Materialaufwand, etc.).

Ein ebenfalls hoher fachlicher Respekt ergibt sich daraus, wenn Führungskräfte bei der Besprechung von ausgeführten Arbeiten **oft noch Verbesserungspotenziale sehen**. Sie weisen dann auf Punkte hin, die zu Problemen geführt hätten, oder sie erklären, wie man eine Arbeit noch besser hätte ausführen können. Das gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

MA23, Absatz 26: „[...] Wenn ich etwas mit dem Chef bespreche und dann ein Input kommt, das mir nicht aufgefallen ist und das zu Problemen geführt hätte, die ich so einfach vermeiden kann [...].“

Fachlicher Respekt gründet ebenfalls darauf, wenn Führungskräfte **stets gute Lösungen bereithalten**. Die befragten Personen beschreiben hierzu unterschiedliche Situationen: Das könne entweder bei fachlichen oder strategischen Fragen der Mitarbeitenden der Fall sein, wenn Kunden in Sitzungen unangenehme Fragen stellten oder wenn unerwartete Probleme aufträten.

Schliesslich führt zu hohem fachlichen Respekt, wenn Führungskräfte **alles über die jeweiligen Projekte wissen**. Damit meinen die befragten Personen, dass ihre Führungskräfte stets up to date sind, was den zeitlichen, fachlichen, personellen und monetären Stand der Projekte betrifft.

#### 4.2.2.4 Wahrgenommenes Engagement

„Wahrgenommenes Engagement“ wird dadurch definiert, dass die Mitarbeitenden für ihre Führungskräfte mehr machen als sie gemäss ihrer Arbeitsbeschreibung müssten. Es macht ihnen nichts aus, für ihre Führungskräfte hart zu arbeiten (Paul & Schyns, 2014). Die Gründe für hohes wahrgenommenes Engagement sehen die befragten Personen primär bei sich selbst. Sie beschreiben die **Werte der Mitarbeitenden** als ursächlichen Grund dafür: Sie sind sich bewusst, dass die Firma ihren Lohn zahlt und dass somit, wenn die Firma erfolgreich ist, dies auch für die selbst einen Vorteil darstellt. Sie stehen deshalb dafür ein, dass die Firma weiterkommt, sich weiterentwickeln kann und eine gute Reputation bei den Kunden hat. Um die dafür geforderte Qualität der Arbeit sicherzustellen, sind sie zu einem hohen wahrgenommenen Engagement bereit.

MA21, Absatz 12: „[...] *Das ist für mich Geschäftsinteresse. Ich will die Firma weiterbringen. Die Firma zahlt ja auch meinen Lohn [...].*“

Als gänzlich losgelöst von den Führungskräften und ihrer Führung sehen die befragten Personen das wahrgenommene Engagement jedoch nicht. Es scheint dafür zwei Bedingungen zu geben: Erstens muss sich die **Führungskraft** ebenfalls wie sie selbst auch **im Sinne der Firma verhalten**. Das bedeutet, dass von den Führungskräften erwartet wird, dass sie ebenfalls hinter der Firma stünden und diesbezüglich die Werte der Firma teilten und dies auch vorlebten. Befragte Personen schätzen, dass, sollte dies nicht der Fall sein, sich dies negativ auf das wahrgenommene Engagement auswirken könne.

Zweitens spielt die **Zuneigung zur Führungskraft** eine Rolle. Bei mittlerer oder hoher Zuneigung leben die Mitarbeitenden ihre vorhin beschriebenen Werte und weisen somit ein hohes wahrgenommenes Engagement auf. Sollten sie aber ihre Führungskraft nicht mögen (oder gar hassen), dann hätte dies ebenfalls nach eigenen Angaben ein tiefes wahrgenommenes Engagement zur Folge. Zuneigung fördert gemäss den Interviews nicht explizit wahrgenommenes Engagement, sie verhindert lediglich eine tiefe Ausprägung.

MA10, Absatz 16: „[...] Ausser ich würde meinen Vorgesetzten hassen, dann würde ich es wahrscheinlich nicht tun [...].“



### 4.2.3 Strategien der Selbstführung

Dieses Kapitel beschreibt Strategien von Mitarbeitenden, welche in den jeweiligen Merkmalen der Selbstführung im Screening eine hohe Ausprägung aufweisen.

#### 4.2.3.1 Überzeugungen und Sichtweisen bewerten

„Überzeugungen und Sichtweisen bewerten“ wird dadurch definiert, dass die Mitarbeitenden in schwierigen Situationen über ihre Überzeugungen und Sichtweisen nachdenken und diese beurteilen (Andressen & Konradt, 2007). Überzeugungen und Sichtweisen beziehen die befragten Personen ausschliesslich auf die Art und Weise, wie sie Arbeiten erledigen. Die Überzeugung dabei besteht darin, wie eine Aufgabe ausgeführt wird. Die Sichtweise definiert sich aus der Perspektive, die die Mitarbeitenden einnehmen (Was ist wichtig?, Was muss beachtet werden?, etc.). Das tun die befragten Personen, indem sie **die schwierige Situation mit jemandem besprechen**. Dabei werden Überzeugungen und Sichtweisen im Austausch mit anderen Mitarbeitenden oder den Führungskräften bewertet und besprochen. Der Austausch beinhaltet die Erörterung, ob der Arbeitsablauf oder die fachliche Herangehensweise passend sind, aber auch, ob kritische Teile der Arbeit beachtet und korrekt ausgeführt worden sind.

MA15, Absatz 8: „[...] Manchmal überprüfe ich auch meine Sichtweisen, wenn etwas besonders kompliziert ist oder wenn ich nicht ganz sicher bin, indem ich einen Arbeitskollegen konsultiere: «Sehe ich das richtig, dass [...]».“

Eine weitere Bewertung wird **durch den Vergleich mit ähnlichen, früher durchgeführten Aufgaben** vorgenommen: Überzeugungen und Sichtweisen werden geprüft, indem die Mitarbeitenden frühere, ähnliche Arbeitsaufgaben zum Vergleich heranziehen. Dabei werden die fachliche Ausführung oder die benötigte Dauer zur Erledigung verglichen. Über Abweichungen wird reflektiert und die jeweiligen Arbeitsschritte werden nochmals durchdacht.

Schliesslich unterstreichen die Mitarbeitenden die Wichtigkeit, in solchen Situationen (oder auch danach) zunächst einmal **bewusst Abstand zu nehmen**: Dies tun sie, indem sie sich für einen Moment aus dem Tagesgeschäft herausnehmen (Pause machen, etwas trinken, sich bewusst mit einem leeren Blatt Papier hinsetzen) und darüber nachdenken, ob ihre Überzeugungen und Sichtweisen richtig sind. Eine mitarbeitende Person nimmt konkret Abstand, indem sie innerlich Folgendes formuliert: «Halt. Stopp. Verschnaufen. Erst einmal etwas trinken. Dann sehe ich weiter.»

### 4.2.3.2 Selbstgespräch

„Selbstgespräch“ wird dadurch definiert, dass die Mitarbeitenden in schwierigen Situationen mit sich selbst diskutieren (Andressen & Konradt, 2007). Hier lassen sich zwei unterschiedliche Strategien feststellen: erstens **der gedankliche Dialog**. Dort sprechen die befragten Personen gedanklich mit sich selbst. Das machen sie entweder direkt am Arbeitsplatz oder unterwegs im Auto oder in öffentlichen Verkehrsmitteln. Die Interviews haben ergeben, dass dieser gedankliche Dialog stets ähnlich abläuft: Die Personen stellen sich nacheinander folgende Fragen: Was muss ich machen? Womit komme ich in Konflikt? Was muss ich alles beachten? Wie gross ist der Aufwand? Wie hat ein bestimmtes Problem überhaupt geschehen können? Wie komme ich zu einer eleganten Lösung? Was kann ich das nächste Mal besser machen? Was wäre clever? Was habe ich für Möglichkeiten? Der innere Dialog wird dabei nie bewusst angestossen. Er entsteht automatisch und selbstständig.

MA10, Absatz 18: „[...] Wenn eine Sitzung war und da waren Probleme, dann gehe ich das im Kopf durch. Was hätte man machen können? Was hätte ich besser noch gesagt oder nicht gesagt? Daran denke ich manchmal, wenn ich von einer Sitzung zurückfahre [...].“

Die zweite Strategie besteht darin, das **Selbstgespräch laut auszusprechen**. Die befragten Personen reden dabei laut mit sich selbst. Es entsteht dabei entweder ein Gespräch, in welchem eine Art Selbstcoaching stattfindet (z. B. «Was hat er jetzt damit gemeint?») Im Gegensatz zu den gedanklichen Dialogen folgen solche Gespräche zumeist nicht einem festen Muster. Es wird gerade ausgesprochen, woran man arbeitet. Das laute Aussprechen hilft den befragten Personen, sich Dinge besser merken zu können.

### 4.2.3.3 Selbsterinnerung

„Selbsterinnerung“ wird dadurch definiert, dass die Mitarbeitenden sich zur Erinnerung dessen, was sie erreichen müssen, regelmässig Pläne, Notizen oder Listen machen (Andressen & Konradt, 2007). Aus den Interviews geht hervor, dass «Selbsterinnerung» eng mit «eigener Zielsetzung» (vgl. Kap. 4.2.3.4) verknüpft ist. In diesem Kapitel wird beschrieben, wie die Ziele erfasst und aufgeführt werden, während in Kapitel 4.2.3.4 die Planung der Ausführung beschrieben wird. Grundsätzlich verwenden die interviewten Personen zur Selbsterinnerung **Listen**: Die Listen werden stets Top-Down geführt. Das bedeutet, dass man sich zuerst die grossen Meilensteine notiert. Dabei wird vom Endziel ausgegangen und die Meilensteine entsprechend in umgekehrter Reihenfolge definiert. Danach werden die Meilensteine in kleinere Ziele heruntergebrochen. Für jedes dieser Ziele werden eine Aufwandsschätzung, Priorisierung und die Deadline erfasst. Die verwendeten Werkzeuge für die Listenerstellung sind dabei vielfältig: Mitarbeitende nutzen Aufgaben im Outlook, One Note, digitale Post-its, ein Papier-Notizbuch, die durch die

Führungskraft erstellte Checkliste (vgl. Kap. 4.2.1.8) oder Excel. Eine Person nutzt in Excel umfangreiche Listen, in denen auch offene Fragen, noch offene Punkte im Bauvorhaben oder Änderungen im Bauprojekt und eigene Pendenzen aufgeführt sind. Bei Bedarf können die jeweiligen Punkte dann einfach gefiltert werden. So hat sie z. B. auf der Baustelle auf ihrem Tablet sehr schnell eine Übersicht, welche Änderungseingaben bereits ausgeführt wurden und welche nicht.

Manche Mitarbeitenden legen die Aufgabenlisten für alle zugänglich direkt im Projekt ab (elektronisch oder in Papierform im Ordner), sodass andere Personen ggf. selbstständig daran weiterarbeiten könnten, wenn die verantwortliche Person krank oder in den Ferien ist.

Eine dazu ergänzende Strategie besteht darin, **automatische Erinnerungen** einzurichten. Dabei werden die Listenpunkte in die Outlook-Aufgabenliste abgefüllt. Die Deadline sowie die Aufwandsabschätzung bestimmen den spätmöglichen Zeitpunkt, mit der Aufgabe zu beginnen. Dafür wird zusätzlich eine Erinnerung programmiert. So können auch Ziele, die weit in der Zukunft liegen, bereits erfasst werden und werden so nicht vergessen. Aus den Interviews geht hervor, dass die Nutzung von Outlook-Aufgabenlisten weitverbreitet ist. Sie unterscheiden sich jedoch im Detaillierungsgrad der erfassten Aufgaben. Nicht alle erfassen Aufwand und Priorität. Eine Person nutzt die Kombination von One Note und Outlook wie folgt: In One Note wird die Gesamtübersicht für alle Projekte erstellt. Dort sind – wie oben beschrieben – Meilensteine und detaillierte Ziele zur Erreichung der Meilensteine aufgeführt (Pendenzen). Daraus erstellt die Person jeweils für jede Pendezen eine Aufgabe im Outlook und übernimmt dabei die entsprechende Priorität, die Aufwandsschätzung und den Endzeitpunkt. Sie erstellt entsprechend eine Erinnerung, wann spätestens mit der Aufgabe begonnen werden muss.

*MA23, Absatz 8: „[...] Wenn ich z. B. weiss, dass ich Pläne erstellen muss, dann muss ich zuerst Berechnungen machen, dann kommt die Auslegung und dann kann ich erst den Plan zeichnen. Ich gehe da immer schrittweise zurück. Und dann setze ich mir unterschiedliche Erinnerungen im Outlook-Kalender. Z. B. steht am Montagmorgen, dass ich die Berechnungen machen muss, am Dienstag z. B. Auslegung [...].“*

Auf diese Weise kann die Übersicht über viele parallel laufende Projekte behalten werden. Werden die Pendenzen sorgfältig eingepflegt, dann kann man sich im Tagesgeschäft lediglich auf die jeweils aufgeführten Aufgaben für den aktuellen Tag konzentrieren, ohne sich jeweils ständig immer wieder einen Überblick verschaffen zu müssen (mehr dazu in Kap. 4.2.3.4)

#### 4.2.3.4 Eigene Zielsetzung

„Eigene Zielsetzung“ wird dadurch definiert, dass Mitarbeitende über Ziele nachdenken, die sie sich in Zukunft setzen wollen. Dann setzen sie sich spezifische Ziele und arbeiten anschliessend auf diese Ziele hin (Andressen & Konradt, 2007). Die eigene Zielsetzung erfolgt bei Mitarbeitenden in unterschiedlichen zeitlichen Abständen. Manche machen dies wöchentlich, indem sie jeweils **am Montag über die Wochenziele nachdenken und diese planen**. Sie strukturieren so ihre Ziele innert Wochenfrist. Je nachdem, welche Unterbrechungen erwartet werden, enthält die Planung auch «Pufferzeiten». Manche rechnen dafür ca. 10% ein. Das geschieht entweder auf dem Reiseweg oder direkt am Montagmorgen am Arbeitsplatz. Manche Mitarbeitenden haben für die täglichen Ziele die Strategie der **Planung am Vorabend**. Dazu planen sie ihre Aufgaben und Ziele für den nächsten Tag bereits am Vorabend im Detail und erstellen dafür eine Liste (vgl. Listenerstellung in «Selbsterinnerung» Kap. 4.2.3.3). Andere wiederum erstellen ihre **Tagesplanung mit Aufgaben in Outlook** am Morgen des jeweiligen Tages. Das bedingt, dass sie bei der Selbsterinnerung die Strategie «automatische Erinnerungen» (vgl. Kap. 4.2.3.3) verfolgen. Da sehen sie, was an diesem Tag alles erledigt werden muss (oder begonnen werden soll), und anhand der Prioritäten sehen sie, in welcher Reihenfolge. Bei aller Selbsterinnerung und eigener Zielsetzung beschreiben es manche Mitarbeitenden trotzdem als schwierig, zu wissen, wo man genau beginnen soll. Hier praktizieren sie einen **willkürlichen Einstieg in die Zielbearbeitung**. Sie beginnen einfach irgendwo – die Arbeit strukturiert sich dann ganz automatisch mit der Zeit.

Die eigene Zielsetzung erleichtern sich manche befragte Personen, indem sie sich **Zwischenziele setzen**. Zwischenziele sind dabei kurzfristig gesetzte Ziele, die nie länger als in Halbtagesfrist gesetzt werden. Diese Zwischenziele werden nach Gefühl gesetzt – es müssen sinnvolle Zwischenresultate im Arbeitsprozess sein. Diese werden dann aufgeschrieben und jeweils abgehakt. Der Grund für diese Strategie ist, eine noch strukturiertere Arbeitsweise zu erreichen und ein gutes Gefühl zu haben, wenn Punkte abgehakt werden können.

MA17, Absatz 20: „[...] Aber ich setze mir häufig auch Zwischenziele, wenn es eine längere Arbeit ist. Dann kann ich mich an diesen Zwischenresultaten orientieren. Die Zwischenziele sind von mir als sinnvoll erachtete Zwischenziele. Wichtig ist, dass es mich strukturiert und dass ich Dinge auch wieder abhaken kann – wegen des guten Gefühls beim Abhaken [...].“

Schliesslich führen manche Mitarbeitende nach der Zielerreichung zusätzlich eine **Nachbearbeitung der zeitlichen Dauer** durch. Dabei wird die Dauer der Erledigung mit der Dauer von ähnlichen, bereits erledigten Arbeiten verglichen. Wenn die Zielerreichung länger gedauert hat könnte dies ein Hinweis auf mögliches Verbesserungspotenzial sein. Dann reflektieren die befragten Personen darüber, weshalb es länger gedauert hat und was man das nächste Mal besser machen könnte.

#### 4.2.3.5 Selbstbestrafung

‘Selbstbestrafung’ wird dadurch definiert, dass Mitarbeitende, wenn sie etwas nicht gut gemacht haben, hart zu sich selbst sind, sich kritisieren und sehr kritisch mit sich umgehen (Andressen & Konradt, 2007). Die Beschreibung der Strategien aus den Interviews konzentriert sich darauf, wie Mitarbeitende jeweils aus dieser Selbstkritik wieder herauskommen und den Weg zurück in die Produktivität finden. Die am häufigsten angewendete Strategie ist, dass Mitarbeitende **mit jemandem darüber sprechen**. Die Gespräche werden jeweils mit den Führungskräften, mit Arbeitskollegen, mit der Familie oder mit Freunden geführt. Die befragten Personen erzählen dabei, was sie aus ihrer Sicht nicht gut gemacht hätten und was sie dabei fühlten. Sie reden sich die negativen Gefühle einfach «von der Seele».

MA16, Absatz 17: „[...] Ich bin nach Hause gegangen und habe es dort erzählt. Ich habe dort auch gesagt, dass mir das eigentlich nicht hätte passieren dürfen. Ich habe einfach mit der Familie darüber gesprochen. Dann ging das schlechte Gefühl schnell wieder weg [...].“

Mitarbeitende erklären, dass die Ursache für ihre Selbstkritik ihre Werte seien: Sie wollten gute Arbeit leisten und stets bestmögliche Qualität abliefern. Diese Werte sind eng verbunden mit den in Kapitel 4.2.2.4 beschriebenen «Werten der Mitarbeitenden». Wenn sie also etwas nicht gut gemacht haben, dann besteht eine weitere Strategie zurück zur Produktivität darin, **sich zu fragen, was man in Zukunft besser machen könnte**. Dabei gilt es zunächst, die Ursache herauszufinden und danach zu erörtern, was man tun kann, damit man eine solche Situation in Zukunft vermeiden kann. Zur Vermeidung solcher Situationen erstellen manche Mitarbeitende deshalb eine **Dokumentation**, die dann allen anderen auch zugänglich ist. Besonders für Routinearbeiten werden hierfür Checklisten oder Flussdiagramme erstellt und abgelegt.

#### 4.2.3.6 Selbstbeobachtung

‘Selbstbeobachtung’ wird dadurch definiert, dass es für Mitarbeitende wichtig ist zu wissen, wie gut sie bei ihrer Arbeit sind. (Andressen & Konradt, 2007). Alle befragten Mitarbeitenden möchten wissen, wie gut sie in ihrer Arbeit sind. Aus den Interviews geht hervor, dass Mitarbeitende sowohl eine passive, als auch zwei aktive Strategien anwenden: Die passive Strategie besteht in einer inneren Haltung. Die Mitarbeitenden sind **offen für Rückmeldungen**. Sie fordern die Rückmeldung nicht aktiv ein, sind jedoch dankbar für Rückmeldungen bezüglich ihrer Arbeitsleistung – sehen sie darin doch das Potenzial, sich weiterzuentwickeln.

Die eine aktive Strategie besteht darin, dass sie ihre **Leistungen mit anderen besprechen**, um so eine Rückmeldung zu erhalten. Dieses Gespräch wird entweder mit der Führungskraft oder mit Kolleginnen

und Kollegen gesucht. Die meistgenannte Strategie stellt das Besprechen von abgeschlossenen Arbeiten mit der Führungskraft dar.

MA13, Absatz 11: „[...] Als dann mein Chef mal vorbeigekommen ist, habe ich ihn direkt gefragt: «Wie denkst du, wie geht die Zusammenarbeit zwischen uns?».“

Für die Anwendung der zweiten aktiven Strategie nehmen sich die Mitarbeitenden explizit Zeit, um **ihre Arbeit mit der von anderen zu vergleichen**. Das gelingt dann besonders einfach, wenn eine Firma explizit die Strategie des 4-Augenprinzips verfolgt. So hat man regelmäßig Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen. Die Arbeiten werden vor Abgabe jeweils gemeinsam besprochen und der Vergleich kann dabei einfach angestellt werden.

#### 4.2.3.7 Selbstbelohnung

„Selbstbelohnung“ wird dadurch definiert, dass, wenn Mitarbeitende finden, dass sie gute Arbeit geleistet hätten, sie sich mit etwas belohnen, das ihnen Spass mache (Andressen & Konradt, 2007). Vor allem projektleitende Mitarbeitende legen Wert darauf, dass man bei der Erreichung von sinnvollen Meilensteinen (z. B. technischer oder finanzieller Abschluss von Projekten) gemeinsam mit allen Beteiligten (auch Kunden) **etwas essen oder trinken gehe** oder auch einfach ein Apéro durchführe. Dabei weisen die befragten Personen darauf hin, dass man erstens nicht den geeigneten Zeitpunkt verpassen dürfe und zweitens immer auch die Verhaltensrichtlinien bezüglich Bestechung beachten müsse.

MA3, Absatz 8: „[...] Wenn man ein Projekt erfolgreiche abschliesst – technisch und auch von den Kosten her – dann ist das etwas Gutes und dann gehe ich mit den Mitarbeitenden zusammen Essen oder wir gehen etwas trinken – oder auch ein Apéro [...].“

Andere Mitarbeitende beschreiben, dass sie sich manchmal **einfach zurücklehnten und genössen**. Sie erzeugten mit kleinen, alltäglichen Dingen bewusst Momente, in denen sie geniessen könnten. Das könne z. B. das Lesen einer Zeitung an einem schönen Ort, ein kleiner Spaziergang oder das Essen von etwas, das man gerne möge, sein.

Des Weiteren belohnen sich Mitarbeitende selbst, indem sie nach der Erreichung von anstrengenden Meilensteinen **etwas kaufen**, das sie sich schon lange gewünscht haben.

**Am Wochenende etwas zu planen, das Spass bringt**, ist schliesslich die letzte Selbstbelohnungsstrategie von Mitarbeitenden. Sie führen bewusst Aktivitäten, die ihnen Freude bereiten und bei denen sie sich entspannen können, durch. Die Aktivitäten sind dabei so unterschiedlich wie die Mitarbeitenden selbst: etwas Leckeres kochen, ein Fussballmatch schauen, mit Freunden ausgehen, einen Film schauen, in die Sonne gehen, etc.

MA10, Absatz 20: „[...] Dann mache ich etwas, das mir Spass macht. Ich versuche immer, mir auch „Zückerli“ zu geben. Ich mache das für mich selbst. Man kann nicht die ganze Zeit nur arbeiten, schlafen, arbeiten, schlafen. Man muss auch mal runterkommen können [...].“

#### 4.2.3.8 Natürliche Belohnungsstrategien

„Natürliche Belohnungsstrategien“ werden dadurch definiert, dass die Mitarbeitende versuchen, bei ihrer Arbeit Vergnügen zu finden, indem sie z. B. gezielt Tätigkeiten planen, die ihnen Spass machen oder indem sie sich für die Erledigung der Arbeit jeweils ihren Lieblingsweg aussuchen (Andressen & Konradt, 2007). Eine befragte Person beschreibt als natürliche Belohnungsstrategie, jeweils **am Morgen die Einstellung zu ändern**, wenn unliebsame Arbeiten anstünden. Die Änderung der Einstellung bezieht sich auf den Fokus. Anstelle sich darauf zu konzentrieren, die Arbeit einfach fertigzustellen, konzentriere sich die Person auf Lerninhalte und den sozialen Austausch. Sie überlegt sich, was sie an diesem Tag lernen könne, was sie schon lange einmal habe lernen wollen, oder sie reflektiert, ob sie in den vergangenen Tagen etwas gelernt habe, das sie mit ihren Kolleginnen und Kollegen besprechen könne. Neue Lerninhalte oder sozialer Austausch stellen für die Person eine Belohnung dar.

Eine weitere Belohnungsstrategie ist das **Benutzen der Lieblingssoftware** für die Erledigung der Tätigkeiten – sofern dafür Spielraum existiert.

Des Weiteren beschreiben manche interviewten Personen, dass sie bei fehlender Motivation **auf andere laufende Projekte ausweichen**, da sie oft mehrere Pendenzen in mehreren Projekten hätten. Die aktuelle Tätigkeit wird somit kurzfristig zurückgestellt. **Die zeitliche Abfolge ändern** Mitarbeitende jedoch auch aufgrund anderer Kriterien: Je nach eigenen Bedürfnissen planen sie z. B. komplexe Aufgaben für den Morgen, wenn noch nicht so viele Kolleginnen und Kollegen im Büro sind und es somit ruhiger ist. Oder sie können sich in den Abendstunden besser konzentrieren und verlegen die Erledigung von herausfordernden Aufgaben deshalb dahin. Manche erledigen aber auch unliebsame Arbeiten gleich zu Beginn des Tages, damit diese dann erledigt sind und sie sich um die Arbeit kümmern können, die sie gerne machen.

Schliesslich wird als natürliche Belohnungsstrategie auch die **spontane Beschaffung von Lieblingsarbeiten** über den Bürotisch hinweg beschrieben. Z. B. hat eine Person ihren Arbeitsplatz im selben Büro wie

ihr Chef. Wenn sie Telefonate oder Gespräche zu neuen interessanten Aufträgen mithöre, biete sie sich, so ihre Aussage, bei freien Ressourcen gerade für die Erledigung dieser an.

#### 4.2.3.9 Erfolgreiche Leistung imaginieren

„Erfolgreiche Leistung imaginieren“ wird dadurch definiert, dass Mitarbeitende, bevor sie eine Arbeitsaufgabe angehen, sich vorstellen, wie sie diese erfolgreich ausführen können (Andressen & Konradt, 2007). Als eine Strategie dafür beschreiben die befragten Personen, dass sie sich zunächst einmal das **Endresultat vorstellen**. Sie stellen sich dabei das Endresultat bildlich im Kopf vor. Dafür überlegen sie sich genau, wie der Auftrag lautet und was der Kunde oder Auftraggeber genau haben möchte. Darauf folgt die **Vorstellung der Vorgehensweise**. Mitarbeitende stellen sich das Vorgehen zum Endresultat vor und gehen dabei meistens nach denselben Gedankenschritten vor: Für die bildliche Darstellung des Vorgehens verinnerlichen sie die Pläne und stellen sich das dreidimensionale Objekt bildlich vor. Jetzt beginnen sie, die wichtigen Punkte in das Objekt in der entsprechenden Reihenfolge gedanklich einzufügen. Ein HLKS-Planer stellt sich z. B. vor, wie die Zentrale aussieht, wo die Steigzonen sind und wie und wo er die Leitungen entlangführen könnte. Die ablaufbezogene Vorstellung bezüglich des Vorgehens geschieht weniger bildlich, sondern vielmehr strategisch. Die Personen fragen sich, wie sie das Ziel erreichen können, was sie machen müssen, wie sie vorgehen können, welches der effizienteste Weg ist, welche Hilfsmittel benötigt werden, woher die Hilfsmittel beschafft werden können, etc.

Die strategische Vorstellung wird von manchen Mitarbeitenden zusätzlich durch die gedankliche **Übersicht über die Stakeholder** ergänzt. Sie überlegen sich, welche Personen oder Stellen beteiligt sind, welche Personen ihrem Vorhaben gegenüber kritisch eingestellt sein könnten, mit welchen Argumenten man diese Kritiker umstimmen könnte. Sie legen sich so eine auf die Stakeholder abgestimmte Argumentationsstrategie zurecht.

Gerät man bei der Imagination der erfolgreichen Leistung einmal ins Stocken oder fehlen Lösungsansätze, lassen manche der befragten Personen bewusst Raum für die Lösungsfindung, indem sie die Gedanken und **das Projekt bewusst ruhen lassen**. Sie wenden sich dann anderen Aufgaben zu. Sie denken dann automatisch zwischendurch wieder daran und häufig fällt ihnen dann doch irgendwann eine Lösung ein.

MA14, Absatz 16: „[...] Dann soll das erst einmal liegen gelassen werden und einfach mal in der nächsten Zeit mal darüber nachgedacht werden. Plötzlich kommt die Idee [...].“



### 4.3 Kompensierende Kompetenzen

Während der ersten Interviews hat sich gezeigt, dass tiefe Bewertungen der ermächtigenden Führung bei den Merkmalen «Anleitung» und «Zielfokus» durch Kompetenzen der sich selbst führenden Mitarbeitenden kompensiert werden können. Die tiefe Bewertung bedeutet in diesem Fall nicht, dass die Führungskraft ermächtigende Führung grundsätzlich unterlässt, sondern dass die Führungskraft dies nicht machen muss, da ihre Mitarbeitenden spezifische Kompetenzen ausweisen, durch welche sich eine ermächtigende Führung erübrigt. Im folgenden Kapitel werden die beiden kompensierenden Kompetenzen «Zielverteidigung» und «Selbstanleitung» genauer beschrieben.

#### 4.3.1 Zielverteidigung kompensiert Zielfokus

Führungskräfte, welche bei ihrer ermächtigenden Führung einen hohen Zielfokus haben, sind darum besorgt, dass ihre Mitarbeitenden die Ziele erreichen (Amundsen & Martinsen, 2014). Bei Mitarbeitenden, welche die Kompetenz der Zielverteidigung besitzen, müssen sie dies sehr viel weniger oder gar nicht tun. Solche Mitarbeitenden wissen zu jedem Zeitpunkt sehr genau über die zeitliche Situation ihre Ziele und den Grad der Zielerreichung Bescheid. Dies unterscheidet sich von den Selbstführungsmerkmalen «Selbsterinnerung» und «eigene Zielsetzung» dadurch, dass die Ziele nicht nur aufgeschrieben und deren Abarbeitung regelmässig organisiert werden, sondern dass sie stets ein sehr genaues mentales Modell ihrer Zielsituation im Kopf haben. Sie merken so frühzeitig, wenn Ziele nicht erreicht werden können, dann kontaktieren sie entweder ihre Führungskraft oder suchen selbst nach Lösungen, um die Ziele zu erreichen oder die nötigen Zieländerungen eigenständig mit den Auftraggebern auszuhandeln. Die Kompetenz Zielverteidigung zeichnet sich des Weiteren dadurch aus, dass im Falle eines Zielkonfliktes mit durch die Führungskraft definierten neuen Zielen (oder neuen Aufträgen) mit der Führungskraft über bestehende und neue Ziele verhandelt und deren Prioritäten entsprechend angepasst werden.

MA25, Absatz 63: „[...] Meine Reaktion auf so etwas wäre: Kann ich etwas anderes eine Priorität herunterstufen? Oder: Gut, was soll ich dafür weglassen?“

#### 4.3.2 Selbstanleitung kompensiert Anleitung

Führungskräfte, welche bei ihrer ermächtigenden Führung eine hohe Anleitung aufweisen, zeigen ihren Mitarbeitenden, wie sie ihre Arbeit auf die beste Art und Weise durchführen können (Amundsen & Martinsen, 2014). Bei Mitarbeitenden, welche die Kompetenz der Selbstanleitung besitzen, müssen sie dies sehr viel weniger oder gar nicht tun. Solche Mitarbeitenden besitzen entweder selbst sehr viel fachliche Erfahrung oder wissen zumindest ebenfalls aus Erfahrung, wo fehlende Informationen zu finden sind. Diese Mitarbeitenden sind sich ihrer fachlichen und strategischen Kompetenz genau bewusst. Sie wissen, wo ihre Schwächen sind oder wann fehlendes Wissen besser durch Anleitung eingeholt werden

sollte (z. B. in heiklen Situationen mit dem Potenzial für grosse Schäden im Fehlerfall). Kommen sie zu dem Schluss, dass sie Anleitung benötigen, dann fordern sie diese selbstständig von den entsprechenden Stellen ein. Sie zeigen also, was die Anleitung anbelangt, ein proaktives Verhalten.

*MA25, Absatz 12: „[...] Wenn ich Unterstützung oder Hilfe brauche, dann gehe ich zu ihnen und frage „Wie hast du diese und jene Situation gemeistert“, „Wie machst du das mit den Terminen“ usw. und da erhalte ich Unterstützung [...].“*

Schliesslich gehört zur Selbstanleitung auch die Dokumentation von Vorgehensweisen. Im Gegensatz zur Facette «Dokumentation» des Selbstführungsmerkmals «Selbstbestrafung» (vgl. Kap. 4.2.3.5) werden Checklisten, Flussdiagramme oder sonstige Dokumentationen der Arbeitsweise erstellt werden, *bevor* ein Fehler geschehen ist. Mitarbeitende mit dieser Kompetenz spüren, wann es angebracht ist, eine Arbeit für eine spätere Wiederverwendung detailliert zu dokumentieren.

## 5 Interpretation

Forschungsfrage 1 interessiert sich dafür, weshalb sich Führungskräfte in der planenden Bauwirtschaft die Selbstführung ihrer Mitarbeitenden wünschen. Um dies zu beantworten, bedarf es zunächst einer genaueren Auseinandersetzung mit der beruflichen Realität von Führungskräften in der planenden Bauwirtschaft: Kennzeichnend für die berufliche Realität ist gemäss Unterfragestellung 1a) ein von vielen unterschiedlichen, oft mit sich im Widerspruch stehenden Anforderungen gekennzeichnetes Tagesgeschäft mit einem herausstechenden Aspekt: Die Führungskräfte haben zu wenig Zeit, allen anstehenden Anforderungen gerecht zu werden. Sie sind so massiv in ihrer zeitlichen Reaktionsfähigkeit eingeschränkt. Das bedeutet, dass sie sehr häufig nicht in der Lage sind, auf Anforderungen in einer adäquaten Zeitspanne zu reagieren. Um das Überleben ihrer Unternehmung zu sichern, entscheiden sie sich zumeist dafür, primär den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Denn diese lassen sich nicht einfach so verändern. Darunter leiden dann ihre Führungsaufgaben, die sie innerhalb der Unternehmung wahrzunehmen hätten (z. B. Ausbildung und Betreuung der Mitarbeitenden). Diese Vernachlässigung der Führungsaufgaben führt dann jedoch z. B. zu Fehlern und somit zu mangelnder Qualität, die dann mit zusätzlichem Zeitaufwand ausgeglichen werden muss. Darin liegt hauptsächlich die Widersprüchlichkeit und das damit einhergehende Dilemma, dass eine Investition der Zeit für den Markt immer zulasten der Mitarbeitenden und somit der geleisteten Qualität geht – und vice versa.

Die Antwort auf die Unterfragestellung 1b), inwiefern der Wunsch nach sich selbst führenden Mitarbeitenden durch die berufliche Realität beeinflusst werde, lautet: zu einem hauptsächlichlichen Teil. Die zeitliche Absorption durch Marktbedürfnisse führt zu dem Wunsch, dass nicht geleistete Führungsaufgaben durch Mitarbeitende selbst übernommen werden können (z. B. Problemlösungen, Sicherstellung der Qualität, etc.). Dies erlaubt den Führungskräften, sich um die so wichtigen Anforderungen des Marktes zu kümmern. Schliesslich sichert eine Befriedigung dieser Marktanforderungen das Überleben der Unternehmung und kann zu einem grossen Teil nicht von den Mitarbeitenden übernommen werden.

Die Unterfragestellung 1c beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern sich die empirischen Befunde dieser Arbeit mit den Erkenntnissen aus der Theorie decken. Dass sich die planende Bauwirtschaft in einem Wandel befindet, darin stimmen Theorie und Empirie überein. Was jedoch die Ursache respektive die Treiber dieses Wandels anbelangen, darin unterscheiden sich Theorie und Empirie. Während die Theorie als Ursache für den Wandel die Digitalisierung heraussticht (Baumanns, Freber, Schober, & Kirchner, 2016; Cortesi, 2017; Jost, 2016; Peter & Oppe, 2017; Scherer, 2016; Weber, 2015), scheint die Empirie die Digitalisierung lediglich als zusätzlich beschleunigenden Katalysator wahrzunehmen. Denn: Die aktuell hauptsächlich verwendeten digitalen Hilfsmittel bestehen schon seit vielen Jahren: CAD, E-Mail und Mobiltelefone. Als Verursacher des Wandels lässt sich aus den empirischen Daten vor allem die Dichte von konkurrierenden Unternehmungen feststellen. Dies nährt im untersuchten Forschungsgegenstand

auch den fortschreitenden Preiserfall – und nicht der schlechte Ruf der Branche gemäss der Theorie (Hofstadler & Kummer, 2017). Auftraggeber sind sich der Konkurrenzsituation bewusst und spielen diese bewusst aus. Dabei kommt die Digitalisierung als Katalysator ins Spiel: Die Möglichkeiten der ständigen Erreichbarkeit (E-Mail, Mobiltelefon) sowie der kurzfristigen Änderungen (CAD) werden durch die Auftraggeber unter Drohungen mit dem Wechsel zur Konkurrenz voll ausgeschöpft. Dies führt schliesslich zu sehr hektischen Bedingungen und dem Umstand, dass die KMUs zeitlich «am Limit» sind.

Weiter interessant im Vergleich zwischen Theorie und Empirie ist der Aspekt der arbeitsteiligen Organisation zwischen den Fachspezialisten. Während die Theorie diesen Aspekt explizit und detailliert bespricht, findet sich in den empirischen Daten dazu keinerlei explizite Bestätigung. Die in der Theorie beschriebenen Auswirkungen von dieser arbeitsteiligen Organisation wurden jedoch trotzdem entdeckt: Informationsasymmetrie und hohe Fehlerquoten an den Schnittstellen. Auch der Wunsch der Führungskräfte nach sich selbst führenden Mitarbeitenden lässt sich zu einem grossen Teil hier verorten: Die Führungskräfte verstehen unter SL, dass Mitarbeitenden «mitdenken», dass sie Probleme selbst lösen oder selbstständig sehen, welche Arbeiten noch zu erledigen sind. Wenn man als Planer im Büro nur ein geringes Verständnis für die ausführenden Fachspezialisten (Handwerker) hat und auch gänzlich die Übersicht über den kompletten Bauprozess fehlt (weil das die Führungskraft übernimmt) – dann scheint es offensichtlich, dass weder die Schnittstelle betreffende Probleme selbstständig gelöst werden können, noch, dass unerledigte Arbeiten offensichtlich sind. Diese Interpretation lässt sich im Hinblick auf die Best Practices noch zusätzlich untermauern: Ein hoher fachlicher Respekt der Führungskraft stellt sich bei den Mitarbeitenden unter anderem ein, wenn die Führungskraft «Das Wissen, was die Praxis von der planenden Seite her braucht», hat und auch kommuniziert. Genau dieses Wissen betrifft die erwähnte Schnittstelle bei arbeitsteiliger Organisation. Bei weiterem Best Practice achtet die Führungskraft darauf, dass planende Mitarbeitende regelmässig auf die Baustelle mitgehen, damit sie die Bedürfnisse der an der Schnittstelle beteiligten Fachspezialisten besser kennenlernen. Somit kann konstatiert werden, dass auch hinsichtlich der arbeitsteiligen Organisation Theorie und Empirie deckungsgleich sind.

Die Forschungsfrage 2 beschäftigt sich mit der Frage, ob Selbstführung von Mitarbeitenden ein probates Mittel zur besseren Bewältigung der Anforderungen des Marktes für Führungskräfte in der planenden Bauwirtschaft darstelle. Die in Kapitel 4.1.2 beschriebenen positiven Wirkungen von Selbstführung zeigen auf, dass sich selbst führende Mitarbeitende tatsächlich dabei helfen, die zeitliche Reaktionsfähigkeit der Führungskräfte zu verbessern und somit die Bewältigung der Anforderungen an Führungskräfte unterstützen. Jedoch ist dies nur der Fall, wenn Mitarbeitende bereits ein stark ausgeprägtes SL aufweisen. Führungskräfte und Theorie (vgl. Paradigma dieser Arbeit in Kap. 2.1) sind sich dahingehend einig, dass SL der Mitarbeitenden eine Fähigkeit ist, die gemeinsam mit der Führungskraft erlernt und gefördert werden müsse. Deshalb kommen Führungskräfte nicht darum herum, Zeit in Ausbildung und

Führung ihrer Mitarbeitenden zu investieren. Das schränkt zwar kurzfristig die zeitliche Reaktionsfähigkeit ein, aber wenn diese zeitliche Investition getätigt wird, stellt SL mittel- und langfristig ein probates Mittel zur besseren Bewältigung der Anforderungen des Marktes an die Führungskräfte dar.

Nach der Feststellung, dass SL ein probates Mittel zur besseren Bewältigung der Anforderungen an Führungskräfte darstellt, wenden wir uns nun der Beantwortung von Forschungsfrage 3 zu. Sie fragt danach, wie SL in der planenden Bauwirtschaft gefördert werden könne. Im Rahmen der Unterfragestellungen 3a und 3b wurden reichhaltige Strategien von Führungskräften und Mitarbeitenden zu EL, LMX und SL beschrieben. Das zeigt auf, dass sehr viele Strategien bereits angewendet werden. Sie wurden jedoch niemals als Gesamtheit angewendet. Führungskräfte und Mitarbeitende wendeten hie und da Elemente von EL, LMX und SL an. Ausserdem scheint es, dass dies in isolierter Form geschieht. Das heisst, dass dem Prozess von gemeinsamem EL, LMX und SL die wichtige Komponente «Gemeinsamkeit» fehlt. Führungskräfte und Mitarbeitende wenden manche Strategien getrennt voneinander an, ohne sich gemeinsam dahingehend abzusprechen. Dieser Umstand wird in den Resultaten nicht explizit erwähnt, tritt jedoch bei ganzheitlicher Betrachtung der Strategien deutlich zutage. Ein Beispiel: Bei der Erhebung von kompensierenden Kompetenzen (s. Kap. 3.6.2.5) wurden Mitarbeitende nach Gründen für eine tiefe Bewertung einer bestimmten EL-Subskala gefragt. In Fällen, in denen diese tiefe Bewertung keiner kompensierenden Kompetenz entsprach (s. Kap. 4.3), waren Mitarbeitende mit der tiefen Ausprägung in diesem Aspekt der ermächtigenden Führung zufrieden. Sie wollten bezüglich des Aspektes gar nicht ermächtigender geführt werden, da ermächtigende Führung häufig mit Delegation von Verantwortung einhergeht. Die Führungskraft war jedoch im Gegensatz dazu natürlich daran interessiert, möglichst ermächtigend zu führen, um dann von den erwarteten, sich einstellenden, positiven Effekten von SL zu profitieren. Diese Erkenntnis stellt einen wichtigen Bestandteil bei der Beantwortung von Unterfragestellung 3c dar.

## 6 Diskussion

Die Forschung in dieser Arbeit hat ergeben, dass Führungskräfte der planenden Bauwirtschaft sich SL ihrer Mitarbeitenden wünschen, weil der Markt Bedingungen schafft, die Führungskräfte zeitlich total absorbieren. Als prägend für diese Bedingungen erwies sich vor allem die Dichte von konkurrierenden Unternehmen und nicht, wie in der Literatur beschrieben, primär die Digitalisierung. So bleibt eigentlich keine Zeit mehr für Führungsaufgaben innerhalb der Unternehmung. Sich selbst führende Mitarbeitende verschaffen den Führungskräften mehr Zeit, die Anforderungen des Marktes zu bewältigen. Dies geschieht, indem sie sich selbstständig um Dinge kümmern, welche die Führungskraft an sie delegieren kann (z. B. Aufrechterhaltung der Qualität, Problemlösung, etc.). Damit sich SL einstellt, müssen Führungskräfte und Mitarbeitende zunächst jedoch Zeit investieren. Dabei leitet die Führungskraft die Mitarbeitenden auf ermächtigende Weise darin an, SL zu etablieren (EL) und achtet dabei auf die Beziehungspflege (LMX), und zwar im Sinne von geführt selbstgeführt. Die positiven Effekte von SL sind jedoch erst mittel- bis langfristig wirksam. Für die Förderung von SL in der planenden Bauwirtschaft wurden Best Practices zu EL, LMX und SL erarbeitet. Dabei konnte festgestellt werden, dass bei der Umsetzung der Best Practices besonderes Augenmerk auf die gemeinsame Gestaltung von EL, LMX und SL gelegt werden muss.

Daraus leitet sich als Implikation für die Praxis ab, dass bei der Umsetzung der Best Practices unbedingt darauf geachtet werden muss, dass Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam daran arbeiten, SL der Mitarbeitenden zu fördern. Der Hinweis auf diese Gemeinsamkeit floss als Handlungsempfehlung in das Best-Practices-Praxishandbuch mit ein (s. Anhang M: Best Practices Praxishandbuch). Gemäss Interpretation in Kapitel 5 stellt die Aufmerksamkeit auf eine arbeitsteilige Organisation einen wichtigen Bestandteil bei der Förderung von SL und somit eine weitere Implikation für die Praxis dar. Es sollten nach Möglichkeit jene Best Practices zuerst umgesetzt werden, welche eine ganzheitliche Sicht der Mitarbeitenden über alle Schnittstellen fördern. Nur wenn sie das Wissen um die Anforderungen und Bedürfnisse der vor- und nachgelagerten Fachpartner besitzen, können sie sich effektiv selbst führen und so z. B. auftretende Probleme selbst lösen oder noch zu erledigende Arbeit selbstständig erkennen. Dieser Hinweis floss als Handlungsempfehlung ebenfalls in das Best-Practices-Praxishandbuch mit ein (s. Anhang M: Best Practices Praxishandbuch).

Die vorliegende Arbeit greift die Literatur zur planenden Bauwirtschaft auf und stellt bezüglich der Ursache des Wandels in dieser Branche die mangelnde Konvergenz zwischen Theorie und den vorliegenden Resultaten fest. Während die Theorie als Ursache auf die Digitalisierung verweist, konnte in den Resultaten als Ursache die hohe Dichte an konkurrierenden Unternehmen festgestellt werden. Der Digitalisierung kommt lediglich die Rolle als Katalysator zu, welche die Arbeit in der planenden Bauwirtschaft zu-

sätzlich beschleunigt. Des Weiteren fehlt in der Theorie bisher weitgehend eine Beschreibung der übrigen Wirkfaktoren bezüglich dieses Wandels. Diese Arbeit reichert den groben, eher unspezifischen theoretischen Rahmen nun mittels Wirkmodell in detaillierter Art und Weise an und bettet zusätzlich die Rolle von SL darin ein. Dabei muss berücksichtigt werden, dass vier der sieben untersuchten Unternehmen Elektroplanungsbüros sind. Diese Fachgruppe ist also eher überrepräsentiert. Dessen ungeachtet ist als Stärke dieser Arbeit zu nennen, dass die gemäss Theorie in Zusammenhang stehenden Konzepte EL, LMX und SL erstmalig in Kombination miteinander beforscht und als Best Practices in der Praxis angewendet werden. Was diese Arbeit nicht leistet, ist die tatsächliche Einführung in die Praxis. Mit der Erstellung des Dokuments der Best Practices endet diese Masterarbeit. Um diesbezüglich einen nachhaltigen Praxistransfer sicherzustellen und zu begleiten, müssten weitere Schritte unternommen werden (z. B. Gestaltung, Durchführung und Evaluation einer Schulung).

In zukünftiger Forschung wäre eine Klärung der Rolle der entdeckten kompensierenden Kompetenzen interessant. Möglicherweise erweisen sich diese Kompetenzen als Erweiterung des SL-Konzeptes. Interessant wäre auch die Frage, ob sich bei systematischer Untersuchung noch weitere kompensierende Kompetenzen entdecken liessen. Ausserdem wurde während dieser Arbeit eine Weiterentwicklung von SL veröffentlicht (Furtner, 2017). Die Dimensionen und Subskalen von SL wurden z.T. umgestellt, umbenannt, spezifischer beschrieben und durch die zusätzliche Dimension «Soziale Self-Leadership-Strategien» erweitert. Ausserdem liegt ein vorläufig erstellter Fragebogen für diese Konzeption von SL vor. Wenn dieser Fragebogen einmal definitiv validiert wurde, könnten als weitere Forschung die vorliegenden Best Practices im Hinblick auf diese Weiterentwicklung überprüft, die Rolle von kompensierenden Kompetenzen geklärt und mittels verhaltensnahen Beschreibungen der Strategien zu «Soziale Self-Leadership-Strategien» erweitert werden.

## 7 Literaturverzeichnis

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 945-955.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly, 25*(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Andreßen, P., & Konradt, U. (2007). Messung von Selbstführung: Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version des Revised Self-Leadership Questionnaire. *Zeitschrift Für Personalpsychologie, 6*(3), 117-128. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.6.3.117>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2002). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 249-269.
- Arvanitis, S., Grote, G., Spescha, A., Wäfler, T., & Wörter, M. (2017). Digitalisierung in der Schweizer Wirtschaft: Ergebnisse der Umfrage 2016. *KOF Studies, 93*(93), 35. <https://doi.org/10.3929/ETHZ-B-000167666>
- Baumanns, T., Freber, P. S., Schober, K. S., & Kirchner, F. (2016). *Bauwirtschaft im Wandel – Trends und Potenziale bis 2020. Bauwirtschaft im Wandel*. <https://doi.org/10.1108/14714170410815060>
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior, 28*(8), 979–1003. <https://doi.org/10.1002/job>
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & W. Lonner, *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Bühner, M. (2011). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. *Always Learning*, (January 2011), 640. <https://doi.org/10.1126/science.1247727>
- Cortesi, F. (2017). Smart , digital und vernetzt – wie verändert sich die Bauwirtschaft? In *Schweizer Energiefachbuch 2017* (S. 54-59). St. Gallen: Kömedia.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations – A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*, 46-78.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2011). *Praxisbuch Transkription: Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen*. Marburg: Eigenverlag.
- Driskell, J. E., Copper, C., & Moran, A. (1994). Does mental practice enhance performance? *Journal of Applied Psychology, 79*, 481-492.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung (3. Aufl.)*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Franke, F., Felfe, J., & Pundt, A. (2014). The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership. *Zeitschrift Für Personalforschung, 28*(1–2), 139-161.
- Furtner, M. (2016). *Empowering Leadership: Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16060-9>
- Furtner, M. (2017). *Self-Leadership*. Wiesbaden: Springer.
- Furtner, M., & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung (2. Aufl.)*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Furtner, M. R., Riedmüller, K., Baldegger, U., & Zäch, S. (2012). Superleadership. In & W. G. J. Smettan, F. Schreiber, L. Olos, C. Riegel, *Erfolg durch Kompetenz: Best Practice in der Wirtschaftspsychologie* (S. 77-87). Berlin: Deutscher Psychologen Verlag.
- Furtner, M. R., Sachse, P., & Exenberger, S. (2012). Learn to influence yourself: Full range self-leadership training. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 38*(2), 294-304.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/LBS IV 912>



- Hamidian, K., & Kraijo, C. (2013). Digitalisierung–Status quo. In F. Keuper, K. Hamidian, E. Verwaayen, T. Kalinowski, & C. Kraijo (Eds.), *Digitalisierung und Innovation* (S. 1-23). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-658-00371-5\\_1](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-658-00371-5_1)
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133-146. <https://doi.org/10.1108/02683941311300252>
- Hofstadler, C., & Kummer, M. (2017). *Chancen und Risikomanagement in der Bauwirtschaft: für Auftraggeber und Auftragnehmer in Projektmanagement, Baubetrieb und Bauwirtschaft*. Berlin, Heidelberg : Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54319-1>
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The Revised Self-Leadership Questionnaire : Testing a hierarchical factor structure for self- leadership The revised self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 672–692. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Janz, T., Hellervik, L., & Gilmore, D. C. (1986). *Behavior Description Interviewing*. Boston: Allyn & Bacon.
- Jonas, K., & Brömer, P. (2002). Die sozial-kognitive Theorie von Bandura. In *Theorien der Sozialpsychologie. Band II – Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien* (S. 277-299). Bern: Huber.
- Jost, A. (2016). *DIGITALISIERUNG IN DER BAUBRANCHE*. Verfügbar unter [https://www.campus-sursee.ch/resources/51\\_161115\\_Praesentation\\_Jost\\_5308.pdf](https://www.campus-sursee.ch/resources/51_161115_Praesentation_Jost_5308.pdf) [26.05.2018].
- Kamps, I., & Schetter, D. (2017). *Performance Marketing Der Wegweiser zu einem mess- und steuerbaren Marketing – Einführung in Instrumente, Methoden und Technik*. Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18453-7\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18453-7_7)
- Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-48130-1>
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Mixed Methods*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5>
- Kühl, S., Strodtholz, P., & Taffertshofer, A. (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8>
- Lamnek, S. (2016). *Qualitative Sozialforschung (6. Aufl.)*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Malkwitz, A., & Ehlers, J. (2014). Ein neuer Meilenstein im Bauwesen: Building Information Modeling (BIM) – Vision vom digitalen Bauen. *UnternehmerBrief Bauwirtschaft*, 37(1), 3-8.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 586-600.
- Manz, C. C. (2015). Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132-151. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060>
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mersch, F. F., & Lemke, C. R. (2016). Kooperation der Baugewerke nur eine Frage der Kommunikation? *Wertschätzung – Kommunikation – Kooperation: Perspektiven von Professionalität in Lehrkräftebildung, Berufsbildung und Erwerbsarbeit; Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Johannes Meyser*, 4, 140-153. <https://doi.org/10.14279/depositonce-5004>.
- Mey, G., & Mruck, K. (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8>
- Müller, G., & Braun, W. (2009). *Selbstführung: Wege zu einem erfolgreichen und erfüllten Berufs- und Arbeitsleben (1. Aufl.)*. Bern: Hans Huber.
- Müller, W. (2016). Wohin führt die Digitalisierung in der Baubranche? Verfügbar unter <http://www.smart-leben.ch/bauen/digitalisierung-in-der-baubranche> [14.04.2018].
- Neck, C., & Manz, C. (2010). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Paul, T., & Schyns, B. (2014). Deutsche Leader-Member Exchange Skala (LMX MDM). Verfügbar unter

- [http://zis.gesis.org/skala/Paul-Schyns-Deutsche-Leader-Member-Exchange-Skala-\(LMX-MDM\)](http://zis.gesis.org/skala/Paul-Schyns-Deutsche-Leader-Member-Exchange-Skala-(LMX-MDM)) [05.01.2018]. <https://doi.org/10.6102/zis25>
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197.
- Peter, B., & Oppe, M. (2017). Die Digitalisierung im Bauwesen ist eine Chance: Über Prozessketten und notwendige Paradigmenwechsel. *Stahlbau*, 86(3), 202-207. <https://doi.org/10.1002/stab.201710477>
- Poser, N. (2017). *Advances in Information Systems and Business Engineering*. Wiesbaden: Springer Gabler. Verfügbar unter <https://link.springer-com.ezproxy.napier.ac.uk/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-15223-9.pdf> [19.03.2018].
- Przybylo, J. (2015). *BIM-Einstieg kompakt: Die wichtigsten BIM-Prinzipien in Projekt und Unternehmen*. Berlin: Beuth Verlag.
- Rami, U., Wagner, S., Kremsmair, E., & Kepler, J. (2008). Eine empirische Untersuchung der Fehlerkommunikation am Beispiel der oberösterreichischen Baubranche. In *Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft*. (S. 593-596). Dortmund: GfA Press.
- Scherer, P. (2016). BIM in der Gebäudetechnik, *Haustech*, 4, 12-16.
- Schulz, M., Mack, B., & Renn, O. (2012). *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: Von der Konzeption bis zur Auswertung*. Wiesbaden: Springer.
- Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz. *Zeitschrift Für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23(2), 235-245. <https://doi.org/10.1024//0170-1789.23.2.235>
- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding Why They Don't See Eye to Eye: An Examination of Leader-Member Exchange (LMX) Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048-1057. <https://doi.org/10.1037/a0014827>
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie (7. Aufl.)*. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich.
- Weber, M. (2015). Veränderungen im Planungs- und Bauprozess. Verfügbar unter <https://www.swissgee.ch/feierabendseminare/building-information-modeling/presentation-veraenderungen-im-planungs--und-bauprozess---markus-weber.pdf> [21.12.2017].
- Wirth, A., Pfisterer, C., & Schmidt, A. (2016). *Privates Baurecht praxisnah (2. Aufl.)*. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-8348-8240-0>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7. Aufl.)*. NJ: Pearson/Prentice-Hall.
- Yurdugül, H. (2008). Minimum sample size for Cronbach's coefficient alpha: A Monte-Carlo study. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(35), 397-405.

## Anhang

## Anhang A: Rückmeldung Screening für Mitarbeitende



## Rückmeldung Fragebogen für Mitarbeitende

Der Fragebogen misst den Grad Ihrer Selbstführung. Unter Selbstführung wird dabei das selbstständige Setzen und erfolgreiche Erreichen von Zielen verstanden, ohne dass Sie explizit dabei durch Ihre Führungskraft ständig angeleitet oder geführt werden müssen. Damit Selbstführung effektiv stattfinden kann, müssen Sie 1. von Ihrer Führungskraft ermächtigend geführt werden, 2. eine stabile und tragfähige Beziehung zu Ihrer Führungskraft haben und 3. effektive Strategien der Selbstführung selbst anwenden. Die Resultate dieser drei Bereiche sind untenstehend aufgeführt:

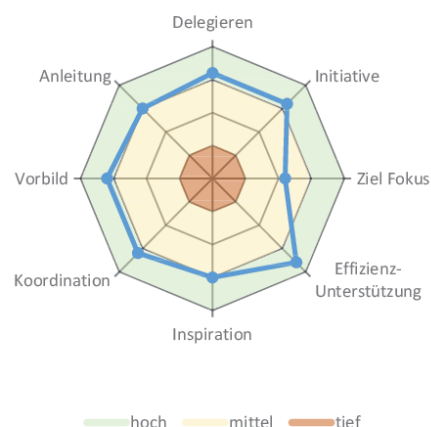
### 1. Ermächtigende Führung Ihrer Führungskraft

Neuere Forschung hat ergeben, dass auf bestimmte Weise geführt muss, dass es zu Selbstführung kommen kann (ermächtigende Führung). Je höher die Ausprägung der untenstehenden Resultate, desto eher kann es zu Selbstführung bei Ihnen kommen.

Ihre Führungskraft weist gemäss den Fragebogenresultaten in den Merkmalen 'Delegieren', 'Initiative', 'Effizienz-Unterstützung', 'Inspiration', 'Koordination', 'Vorbild' und 'Anleitung' einen hohen Ausprägung auf. Dies sind die Merkmale, die sich positiv auf Ihre Selbstführung auswirken.

Das Merkmal 'Ziel Fokus' ist mittel ausgeprägt und stellt somit eine Verbesserungsmöglichkeit für Ihre Führungskraft dar.

Die Bedeutung der Merkmale ist aus der Auflistung auf Seite 3 ff. zu entnehmen. Wie genau Merkmale verbessert werden können, ist das Endresultat meiner Arbeit und z.Z. noch nicht verfügbar.

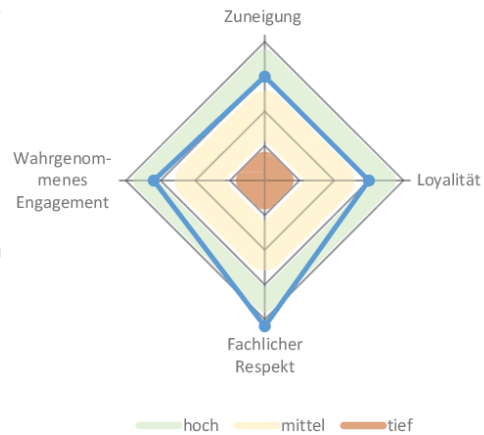


## 2. Beziehung zu Ihrer Führungskraft

Neuere Forschung hat ergeben, dass die Beziehung zur Führungskraft einen wichtigen Einfluss auf die Selbstführung hat. Je höher die Ausprägung der untenstehenden Resultate, desto eher kann es zu Selbstführung bei Ihnen kommen.

Die Beziehung zu Ihrer Führungskraft weist in den Merkmalen 'Zuneigung', 'Loyalität', 'Fachlicher Respekt' und 'Wahrgenommenes Engagement' eine hohe Ausprägung auf. Dies sind die Merkmale, die sich positiv auf Ihre Selbstführung auswirken.

Die Bedeutung der Merkmale ist aus der Auflistung auf Seite 3 ff. zu entnehmen. Wie genau Merkmale verbessert werden können, ist das Endresultat meiner Arbeit und z.Z. noch nicht verfügbar.



## 3. Ihre eigene Selbstführung

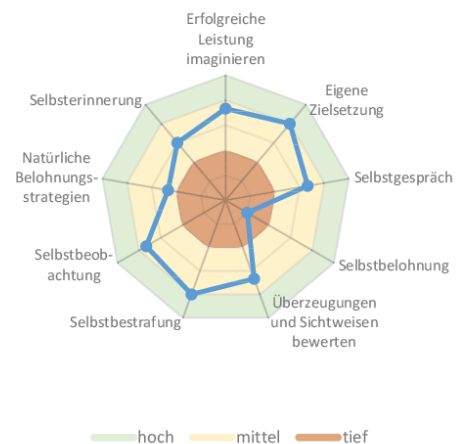
Hier wurde gemessen, inwieweit Sie Selbstführungsstrategien anwenden. Je höher die Ausprägung, desto grösser ist der Grad Ihrer Selbstführung.

Die Fragebogenresultate zeigen eine hohe Ausprägung Ihrer Selbstführung bei den Merkmalen 'Eigene Zielsetzung' und 'Selbstbestrafung'. Dies sind die Merkmale, die Ihre Selbstführung fördern.

Die Merkmale 'Erfolgreiche Leistung imaginieren', 'Selbstgespräch', 'Überzeugungen und Sichtweisen bewerten', 'Selbstbeobachtung', 'Natürliche Belohnungsstrategien' und 'Selbsterinnerung' sind mittel ausgeprägt und stellen eine Verbesserungsmöglichkeit ihrer Selbstführungsfähigkeiten dar.

Das Merkmal 'Selbstbelohnung' ist tief ausgeprägt und hat das höchste Potential für eine Verbesserung Ihrer Selbstführung.

Die Bedeutung der Merkmale ist aus der Auflistung auf Seite 3 ff. zu entnehmen. Wie genau Merkmale verbessert werden können, ist das Endresultat meiner Arbeit und z.Z. noch nicht verfügbar.



## Definition der Merkmale

Die mit dem Fragebogen gemessenen Merkmale sind untenstehend in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet und genauer definiert:

Merkmal	Definition
Anleitung	Die Führungskraft leitet die geführte Person darin an, wie man die Arbeit am besten erledigen kann (Organisation & Ausführung).
Delegieren	Die Führungskraft ermuntert die geführte Person, Verantwortung zu übernehmen und stattet diese auch mit der nötigen Entscheidungsmacht aus.
Effizienz-Unterstützung	Die Führungskraft kennt Ihre Stärken und Schwächen. Sie hört auf Sie bei Entscheidungen und ermuntert Sie, ihre Stärken einzusetzen.
Eigene Zielsetzung	Sie denken über Ziele nach, die Sie sich in Zukunft setzen wollen. Dann setzen Sie spezifische Ziele und arbeiten anschließend auf diese Ziele hin.
Erfolgreiche Leistung imaginieren	Bevor Sie eine Arbeitsaufgabe angehen, stellen Sie sich vor, wie Sie diese erfolgreich ausführen. Sie stellen sich auch im Allgemeinen manchmal vor, wie Sie wichtige Aufgaben erfolgreich bewältigen.
Fachlicher Respekt	Sie schätzen und respektieren die beruflichen Fähigkeiten, das Wissen und die Kompetenz Ihrer Führungskraft und sind davon beeindruckt.
Initiative	Ihre Führungskraft ermuntert Sie, die Initiative zu ergreifen. Wenn sie es dann tatsächlich tun, reagiert die Führungskraft positiv und begrüsst Ihr Verhalten.
Inspiration	Ihre Führungskraft ist optimistisch, was die Zukunft anbelangt. Sie glaubt an eine gute Zukunft und ist davon überzeugt, dass die Firma viel erreichen kann.
Koordination	Ihre Führungskraft koordiniert ihre eigenen Ziele mit den Zielen der geführten Person. Dies gestaltet sie als gemeinsamen Prozess, bei dem man die Ziele beider und deren Koordination bespricht.
Loyalität	Ihre Führungskraft hält zu Ihnen und verteidigt Sie gegenüber Höhergestellten, wenn Sie einen Fehler gemacht haben. Sie steht für Sie ein.
Natürliche Belohnungs-strategien	Sie versuchen, bei Ihrer Arbeit Vergnügen zu finden, indem Sie z.B. gezielt Tätigkeiten planen, die Ihnen Spass machen oder indem Sie sich für die Erledigung jeweils Ihren Lieblingsweg aussuchen.
Selbstbelohnung	Wenn Sie finden, dass Sie gute Arbeit geleistet haben, dann belohnen Sie sich mit etwas, das Ihnen Spass macht.
Selbstbeobachtung	Für Sie ist es wichtig zu wissen, wie gut sie bei Ihrer Arbeit sind.
Selbstbestrafung	Wenn Sie etwas nicht gut gemacht haben, sind Sie hart zu sich selbst, kritisieren sich und sind mit sich unzufrieden.
Selbsterinnerung	Um sich zu erinnern, was Sie erreichen müssen, machen Sie sich regelmässig Pläne, Notizen oder Listen.
Selbstgespräch	Bei schwierigen Aufgaben diskutieren Sie mit sich selbst. Inhalt dieser Gespräche sind die nächsten Schritte oder die Bewältigung der Aufgaben (sich beruhigen/motivieren/strukturieren)
Überzeugungen und Sichtweisen bewerten	In schwierigen Situationen denken Sie über Ihre Überzeugungen und Sichtweisen nach und beurteilen diese.
Vorbild	Ihre Führungskraft zeigt Ihnen, wie sie ihre Arbeit und ihre Arbeitstage organisiert.

Wahrgenommenes Engagement	Sie machen für Ihre Führungskraft mehr, als Sie gemäss Ihrer Arbeitsbeschreibung müssten. Es macht Ihnen nichts aus, für Ihre Führungskraft hart zu arbeiten.
Ziel Fokus	Ihre Führungskraft ist daran interessiert, dass Sie ihre Ziele erreichen. Sie sorgt dafür, dass Sie ihre Ziele erreichen.
Zuneigung	Sie mögen Ihre Führungskraft als Mensch sehr. Sie könnten sich vorstellen, mit Ihrer Führungskraft eine Freundschaft zu haben. Das Arbeiten mit Ihrer Führungskraft macht Spass.



## Anhang B: Rückmeldung Screening für Führungskräfte



### Rückmeldung Fragebogen für Führungskräfte

Ihre Mitarbeitenden haben einen Fragebogen zu Merkmalen von Selbstführung ausgefüllt. Unter Selbstführung wird dabei das selbstständige Setzen und erfolgreiche Erreichen von Zielen verstanden, ohne dass Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeitenden explizit dabei ständig anleiten oder führen müssen. Damit Selbstführung effektiv stattfinden kann, müssen 1. Sie als Führungskraft ermächtigend führen, 2. Sie eine stabile und tragfähige Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden haben und 3. Ihre Mitarbeitenden effektive Strategien der Selbstführung anwenden. Ihre Mitarbeitenden haben Fragen dazu beantwortet, wie sie geführt werden und wie sie die Beziehung zu ihnen einschätzen. Diese Rückmeldung beinhaltet die aus Führungssicht relevanten Resultate der ermächtigenden Führung und der Beziehung von 6 ihrer Teammitgliedern in anonymisierter Form.

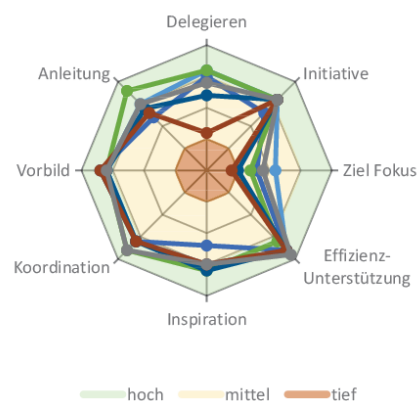
#### 1. Ermächtigende Führung

Neuere Forschung hat ergeben, dass 'ermächtigend' geführt werden muss, damit es überhaupt zu Selbstführung bei den Mitarbeitenden kommen kann. Je höher die Ausprägung Ihrer Führung der untenstehenden Resultate, desto eher kann es zu Selbstführung bei Ihren Mitarbeitenden kommen (sofern sie Strategien von Selbstführung anwenden).

Die Resultate zeigen ein recht deutliches Bild: Die mittlere bis hohe Ausprägung bei den meisten Merkmalen weist darauf hin, dass Sie ihre Mitarbeitenden ermächtigend führen.

Das Merkmal 'Ziel Fokus' wurde durch alle Ihre Mitarbeitenden eher mittel bis tief eingestuft - hier konnte ein gerelles Verbesserungspotential festgestellt werden.

Die Bedeutung der Merkmale ist aus der Auflistung auf Seite 3 ff. zu entnehmen. Wie genau Merkmale verbessert werden können, ist das Endresultat meiner Arbeit und z.Z. noch nicht verfügbar.

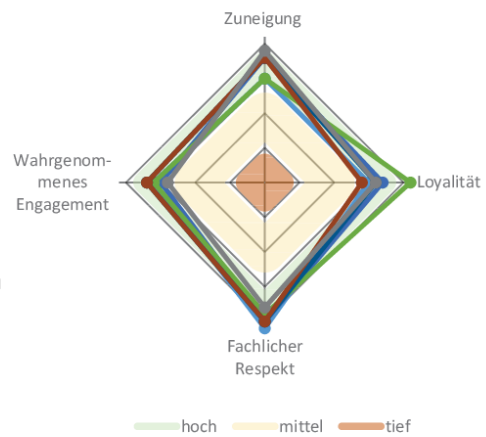


## 2. Beziehung zu Ihnen als Führungskraft

Neuere Forschung hat ergeben, dass die Beziehung zu Ihnen als Führungskraft einen wichtigen Einfluss auf die Selbstführung Ihrer Mitarbeitenden hat. Je höher die Ausprägung der untenstehenden Resultate, desto eher kann es zu Selbstführung bei Ihren Mitarbeitenden kommen (sofern sie Strategien von Selbstführung anwenden).

Die Resultate zeigen ein recht deutliches Bild: Die hohe Ausprägung bei allen Merkmalen weist darauf hin, dass bezüglich Beziehung aus Führungssicht kein Verbesserungspotential festzustellen ist.

Die Bedeutung der Merkmale ist aus der Auflistung auf Seite 3 ff. zu entnehmen. Wie genau Merkmale verbessert werden können, ist das Endresultat meiner Arbeit und z.Z. noch nicht verfügbar.





## Definition der Merkmale

Die mit dem Fragebogen gemessenen Merkmale sind untenstehend in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet und genauer definiert:

<b>Merkmal</b>	<b>Definition</b>
Anleitung	Die Führungskraft leitet die geführte Person darin an, wie man die Arbeit am besten erledigen kann (Organisation & Ausführung).
Delegieren	Die Führungskraft ermuntert die geführte Person, Verantwortung zu übernehmen und stattet diese auch mit der nötigen Entscheidungsmacht aus.
Effizienz-Unterstützung	Die Führungskraft kennt Ihre Stärken und Schwächen. Sie hört auf Sie bei Entscheidungen und ermuntert Sie, ihre Stärken einzusetzen.
Eigene Zielsetzung	Sie denken über Ziele nach, die Sie sich in Zukunft setzen wollen. Dann setzen Sie spezifische Ziele und arbeiten anschließend auf diese Ziele hin.
Erfolgreiche Leistung imaginieren	Bevor Sie eine Arbeitsaufgabe angehen, stellen Sie sich vor, wie Sie diese erfolgreich ausführen. Sie stellen sich auch im Allgemeinen manchmal vor, wie Sie wichtige Aufgaben erfolgreich bewältigen.
Fachlicher Respekt	Sie schätzen und respektieren die beruflichen Fähigkeiten, das Wissen und die Kompetenz Ihrer Führungskraft und sind davon beeindruckt.
Initiative	Ihre Führungskraft ermuntert Sie, die Initiative zu ergreifen. Wenn sie es dann tatsächlich tun, reagiert die Führungskraft positiv und begrüsst Ihr Verhalten.
Inspiration	Ihre Führungskraft ist optimistisch, was die Zukunft anbelangt. Sie glaubt an eine gute Zukunft und ist davon überzeugt, dass die Firma viel erreichen kann.
Koordination	Ihre Führungskraft koordiniert ihre eigenen Ziele mit den Zielen der geführten Person. Dies gestaltet sie als gemeinsamen Prozess, bei dem man die Ziele beider und deren Koordination bespricht.
Loyalität	Ihre Führungskraft hält zu Ihnen und verteidigt Sie gegenüber Höhergestellten, wenn Sie einen Fehler gemacht haben. Sie steht für Sie ein.
Natürliche Belohnungs-strategien	Sie versuchen, bei Ihrer Arbeit Vergnügen zu finden, indem Sie z.B. gezielt Tätigkeiten planen, die Ihnen Spass machen oder indem Sie sich für die Erledigung jeweils Ihren Lieblingsweg aussuchen.
Selbstbelohnung	Wenn Sie finden, dass Sie gute Arbeit geleistet haben, dann belohnen Sie sich mit etwas, das Ihnen Spass macht.
Selbstbeobachtung	Für Sie ist es wichtig zu wissen, wie gut sie bei Ihrer Arbeit sind.
Selbstbestrafung	Wenn Sie etwas nicht gut gemacht haben, sind Sie hart zu sich selbst, kritisieren sich und sind mit sich unzufrieden.
Selbsterinnerung	Um sich zu erinnern, was Sie erreichen müssen, machen Sie sich regelmässig Pläne, Notizen oder Listen.
Selbstgespräch	Bei schwierigen Aufgaben diskutieren Sie mit sich selbst. Inhalt dieser Gespräche sind die nächsten Schritte oder die Bewältigung der Aufgaben (sich beruhigen/motivieren/strukturieren)
Überzeugungen und Sichtweisen bewerten	In schwierigen Situationen denken Sie über Ihre Überzeugungen und Sichtweisen nach und beurteilen diese.
Vorbild	Ihre Führungskraft zeigt Ihnen, wie sie ihre Arbeit und ihre Arbeitstage organisiert.

Wahrgenommenes Engagement	Sie machen für Ihre Führungskraft mehr, als Sie gemäss Ihrer Arbeitsbeschreibung müssten. Es macht Ihnen nichts aus, für Ihre Führungskraft hart zu arbeiten.
Ziel Fokus	Ihre Führungskraft ist daran interessiert, dass Sie ihre Ziele erreichen. Sie sorgt dafür, dass Sie ihre Ziele erreichen.
Zuneigung	Sie mögen Ihre Führungskraft als Mensch sehr. Sie könnten sich vorstellen, mit Ihrer Führungskraft eine Freundschaft zu haben. Das Arbeiten mit Ihrer Führungskraft macht Spass.

## Anhang C: Reliabilitätsanalyse ELS Pretest

Item Nr.	Item Text	Konstrukt	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Item M	Inter-item Korrelationen MIN	Cronbach's $\alpha$
1	Meine Führungskraft macht deutlich, dass ich Verantwortung übernehmen soll.		0.498	4.28		
2	Meine Führungskraft gibt mir Entscheidungsmacht.	Delegating	0.576	5.2	0.397	0.7
3	Meine Führungskraft gibt mir Entscheidungskompetenz für offene Themen innerhalb meiner Abteilung.		0.662	5		
4	Meine Führungskraft ermutigt mich, Aufgaben in Eigeninitiative zu beginnen.		0.298	5.16		
5	Meine Führungskraft reagiert positiv, wenn ich mit Aufgaben starte, die ich selbst definiert habe.	Initiative	0.32	5.16	-0.017	0.6 <sup>a</sup>
6	Meine Führungskraft ermutigt mich, selbst die Initiative zu ergreifen.		0.757	4.8		
7	Meine Führungskraft ist darum besorgt, dass ich meine Ziele erreiche.		0.568	4.24		
8	Meine Führungskraft stellt sicher, dass ich zielorientiert arbeite.	GoalFocus	0.803	4.2	0.544	0.8
9	Meine Führungskraft ist darum besorgt, dass ich zielorientiert arbeite.		0.803	4.56		
10	Meine Führungskraft hört auf mich.		0.386	5.08		
11	Meine Führungskraft kennt meine Stärken und Schwächen.	Efficacy Support	0.45	5.33	0.189	0.5 <sup>a</sup>
12	Meine Führungskraft ermutigt mich, meine Stärke zu nutzen, wenn sie gebraucht werden.		0.246	4.58		
13	Meine Führungskraft zeigt Enthusiasmus, wenn es darum geht, was wir erreichen können.		0.266	5.08		
14	Meine Führungskraft vermittelt das Bild einer blendenden Zukunft.	Inspiring	0.621	4	0.209	0.7
15	Meine Führungskraft zeigt, dass sie optimistisch ist, was die Zukunft anbelangt.		0.582	5.04		
16	Meine Führungskraft gleicht ihre Ziele mit meinen Zielen ab.		0.79	3.92		
17	Meine Führungskraft redet mit mir über ihre und meine Ziele.	Coordinating	0.725	4.04	0.526	0.8
18	Meine Führungskraft bespricht gemeinsame Angelegenheiten mit mir.		0.61	5.21		
19	Meine Führungskraft lässt mich sehen, wie sie selbst ihre Arbeit organisiert.		0.657	3.67		
20	Die Arbeitsplanung meiner Führungskraft ist für mich einsehbar.	Modeling	0.634	4.25	0.453	0.8
21	Ich habe Einsicht darauf, wie meine Führungskraft ihre Arbeitstage organisiert.		0.499	4.21		
22	Meine Führungskraft zeigt mir, wie ich meine Arbeitsweise verbessern kann.		0.845	3.54		
23	Meine Führungskraft leitet mich darin an, wie ich meine Arbeit auf die beste Weise machen kann.	Guidance	0.868	3.29	0.679	0.9
24	Meine Führungskraft sagt mir, wie sie selbst ihre Arbeit organisiert.		0.715	3		

Anmerkungen: n=25,  $\alpha$ Wert unter empfohlenem Cronbach's  $\alpha$   $\geq$  0.7 (Bühner, 2011)

## Anhang D: Deutsche Version ELS

Item	Konstrukt	Item-Text
ELS_01	Delegieren	Mein/e Vorgesetzte/r macht deutlich, dass ich Verantwortung übernehmen soll.
ELS_02	Delegieren	Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir Entscheidungsmacht.
ELS_03	Delegieren	Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir Entscheidungskompetenz für offene Themen innerhalb meiner Abteilung.
ELS_04	Initiative	Mein/e Vorgesetzte/r ermutigt mich, Aufgaben in Eigeninitiative zu beginnen.
ELS_05	Initiative	Mein/e Vorgesetzte/r reagiert positiv, wenn Aufgaben selbst definiere und diese bearbeite.
ELS_06	Initiative	Mein/e Vorgesetzte/r ermutigt mich, selbst die Initiative zu ergreifen.
ELS_07	Ziel Fokus	Mein/e Vorgesetzte/r ist darum besorgt, dass ich meine Ziele erreiche.
ELS_08	Ziel Fokus	Mein/e Vorgesetzte/r stellt sicher, dass ich zielorientiert arbeite.
ELS_09	Ziel Fokus	Mein/e Vorgesetzte/r ist darum besorgt, dass ich zielorientiert arbeite.
ELS_10	Effizienz-Unterstützung	Mein/e Vorgesetzte/r hört auf mich.
ELS_11	Effizienz-Unterstützung	Mein/e Vorgesetzte/r kennt meine Stärken und Schwächen.
ELS_12	Effizienz-Unterstützung	Mein/e Vorgesetzte/r ermutigt mich, meine Stärke zu nutzen.
ELS_13	Inspiration	Mein/e Vorgesetzte/r zeigt Begeisterung, wenn es darum geht, was wir erreichen können.
ELS_14	Inspiration	Mein/e Vorgesetzte/r vermittelt das Bild einer rosigen Zukunft.
ELS_15	Inspiration	Mein/e Vorgesetzte/r zeigt, dass sie optimistisch ist, was die Zukunft anbelangt.
ELS_16	Koordination	Mein/e Vorgesetzte/r gleicht ihre/seine Ziele mit meinen Zielen ab.
ELS_17	Koordination	Mein/e Vorgesetzte/r redet mit mir über ihre/seine und meine Ziele.
ELS_18	Koordination	Mein/e Vorgesetzte/r bespricht gemeinsame Angelegenheiten mit mir.
ELS_19	Vorbild	Mein/e Vorgesetzte/r lässt mich sehen, wie sie/er selbst ihre Arbeit organisiert.
ELS_20	Vorbild	Die Arbeitsplanung meiner/s Vorgesetzten ist für mich einsehbar.
ELS_21	Vorbild	Ich habe Einsicht darauf, wie meiner/s Vorgesetzten ihre/seine Arbeitstage organisiert.
ELS_22	Anleitung	Mein/e Vorgesetzte/r zeigt mir, wie ich meine Arbeitsweise verbessern kann.
ELS_23	Anleitung	Mein/e Vorgesetzte/r leitet mich darin an, wie ich meine Arbeit auf die beste Weise machen kann.
ELS_24	Anleitung	Mein/e Vorgesetzte/r sagt mir, wie sie/er selbst ihre Arbeit organisiert.

## Anhang E: Druckversion des Screenings

20.4.2018

Druckversion

### Fragebogen

#### 1 Willkommen

##### Willkommen zur Befragung

Die vorliegende Umfrage findet im Rahmen meiner Masterarbeit an der FHNW statt. In der planenden Bauwirtschaft (Bauplanung, Fachplanung) wird kaum arbeitspsychologische Forschung betrieben. Das will ich ändern! Ich interessiere mich dabei für bestimmte Aspekte der Selbstführung.

Die Daten werden vertraulich behandelt - ich unterstehe der Schweigepflicht. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 10 Minuten.

Bei Rückfragen oder Problemen mit dem Fragebogen stehe ich gerne zur Verfügung.

Herzlichen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen. Sie unterstützen damit die Forschung für die planende Bauwirtschaft in der Schweiz.

Freundliche Grüsse

Michael Schläppi

michael.schlaeppli@students.fhnw.ch

#### 2 ELS\_1

##### Zu Beginn interessiere ich mich dafür, wie sie von Ihrer/m Vorgesetzten/m geführt werden:

	nie	sehr selten	eher selten	manchmal	eher oft	sehr oft	immer
Mein/e Vorgesetzte/r macht deutlich, dass ich Verantwortung übernehmen soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir Entscheidungsmacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir Entscheidungskompetenz für offene Themen innerhalb meiner Abteilung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r ermutigt mich, Aufgaben in Eigeninitiative zu beginnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r reagiert positiv, wenn Aufgaben selbst definiere und diese bearbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r ermutigt mich, selbst die Initiative zu ergreifen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r ist darum besorgt, dass ich meine Ziele erreiche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r stellt sicher, dass ich zielorientiert arbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r ist darum besorgt, dass ich zielorientiert arbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r hört auf mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r kennt meine Stärken und Schwächen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r ermutigt mich, meine Stärke zu nutzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r zeigt Begeisterung, wenn es darum geht, was wir erreichen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r vermittelt das Bild einer rosigen Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r zeigt, dass sie optimistisch ist, was die Zukunft anbelangt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r gleicht ihre/seine Ziele mit meinen Zielen ab.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r redet mit mir über ihre/seine und meine Ziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r bespricht gemeinsame Angelegenheiten mit mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[https://ww2.unipark.de/www/print\\_survey.php](https://ww2.unipark.de/www/print_survey.php)

1/4

20.4.2018

Druckversion

Mein/e Vorgesetzte/r lässt mich sehen, wie sie/er selbst ihre Arbeit organisiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Arbeitsplanung meiner/s Vorgesetzten ist für mich einsehbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Einsicht darauf, wie meiner/s Vorgesetzten ihre/seine Arbeitstage organisiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r zeigt mir, wie ich meine Arbeitsweise verbessern kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r leitet mich darin an, wie ich meine Arbeit auf die beste Weise machen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r sagt mir, wie sie/er selbst ihre Arbeit organisiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3 LMX-MDM\_1

Als nächstes interessiert mich Ihre Sicht auf Ihr/e Vorgesetzte/r:

	stimme überhaupt nicht zu	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	weder noch	stimme eher zu	stimme zu	stimme vollständig zu
Mein/e Vorgesetzte/r ist ein Mensch, den man gern zum Freund hätte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mag meine/n Vorgesetzte/n als Mensch sehr.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es macht viel Spaß, mit meiner/m Vorgesetzten zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r würde mich gegenüber anderen im Unternehmen verteidigen, wenn ich einen wirklichen Fehler gemacht hätte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r verteidigt meine Handlungen gegenüber einer/m Höhergestellten, auch wenn er/sie kein vollständiges Wissen über die fragliche Angelegenheit hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Vorgesetzte/r würde mich verteidigen, wenn ich von anderen angegriffen würde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich schätze die beruflichen Fähigkeiten meiner/s Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich respektiere das Wissen und die Kompetenz meiner/s Vorgesetzten bezüglich seiner/ihrer Tätigkeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin vom Wissen, das mein/e Vorgesetzte/r bezüglich seiner/ihrer Arbeit hat, beeindruckt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich tue für meinen Vorgesetzten mehr, als ich nach meiner Arbeitsbeschreibung müsste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um die Ziele meines Vorgesetzten bei der Arbeit zu erreichen, bin ich bereit, mich mehr als gewöhnlich anzustrengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es macht mir nichts aus, meinem Vorgesetzten zuliebe sehr hart zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4 RSLQ-D\_1

Bitte wählen Sie die treffendsten Antworten zu Ihrem Arbeitsverhalten aus:

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft teils, teils zu	trifft ziemlich zu	trifft immer zu
Manchmal stelle ich mir vor, wie ich wichtige Arbeitsaufgaben erfolgreich ausführe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bevor ich eine Arbeitsaufgabe angehe, stelle ich mir vor, wie ich sie erfolgreich durchführe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manchmal male ich mir die erfolgreiche Durchführung einer Arbeitsaufgabe aus, bevor ich sie angehe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich setze mir ständig spezifische Ziele für	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[https://ww2.unipark.de/www/print\\_survey.php](https://ww2.unipark.de/www/print_survey.php)

2/4

20.4.2018

Druckversion

## meine eigene Arbeitsleistung.

Ich arbeite auf spezifische Ziele hin, die ich mir selbst gesetzt habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich denke oft über die Ziele nach, die ich mir für die Zukunft setzen will.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manchmal diskutiere ich schwierige Probleme mit mir selbst, bevor ich sie angehe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei schwierigen Aufgaben sage ich mir zunächst selbst, was ich als Nächstes zu tun habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In schwierigen Situationen diskutiere ich mit mir selbst, um mit ihnen fertig zu werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich eine Aufgabe besonders gut gemacht habe, gönne ich mir etwas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich etwas gut gemacht habe, belohne ich mich mit einem besonderen Ereignis wie einem guten Essen, Kino, Einkaufsbummel, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich eine Arbeitsaufgabe erfolgreich abgeschlossen habe, belohne ich mich mit etwas, das mir Spaß macht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In schwierigen Situationen denke ich über meine eigenen Überzeugungen und Sichtweisen nach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Situationen, in denen ich auf Probleme treffe, prüfe ich, ob meine Überzeugungen angemessen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich denke über meine Überzeugungen und Sichtweisen nach und beurteile sie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich schlechte Arbeit geleistet habe, neige ich dazu, mich selbst zu kritisieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich neige dazu, hart zu mir selbst zu sein, wenn ich eine Aufgabe nicht gut gemacht habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich etwas nicht gut gemacht habe, bin ich sehr unzufrieden mit mir selbst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für mich ist es wichtig zu wissen, wie gut ich in meiner Arbeit bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mache mir in Regel bewusst, wie gut ich gerade in meiner Arbeit bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es interessiert mich, wie gut ich in meiner Arbeit bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ich kann, versuche ich an meiner Arbeit Vergnügen zu finden, anstatt sie einfach fertig zu bekommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich plane gezielt Tätigkeiten, die mir Spaß machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich suche mir meinen eigenen Lieblingsweg, um Dinge zu erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich benutze schriftliche Notizen, um mich daran zu erinnern, was ich erreichen muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich benutze Notizen und Listen, um mich auf die Dinge zu konzentrieren, die ich erreichen muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zur Erledigung meiner Aufgaben mache ich mir regelmäßig Pläne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5 Abschlussfragen**

Sie haben es fast geschafft! Es folgt noch die Abfrage zur Anonymität und dem weiteren Vorgehen:

**Anonymität****Wie anonym sollen ihre Daten behandelt werden?**

Wenn Sie wünschen, können die Resultate in ihrer Firma noch weiter verwendet werden - z.B. damit Sie und Ihre Führungskraft bei Ihrer Führung und Sie sich bei Ihrer Selbstführung verbessern können:

- Meine Resultate dürfen offen meiner Führungskraft und mir rückgemeldet werden.
- Meine Resultate dürfen in anonymisierter Form meiner Führungskraft und mir rückgemeldet werden.

[https://ww2.unipark.de/www/print\\_survey.php](https://ww2.unipark.de/www/print_survey.php)

3/4

20.4.2018

Druckversion

- Meine Resultate sollen nur mir selbst rückgemeldet werden.
- Ich will keine Rückmeldung in irgend einer Form.

Wären Sie bereit für ein Interview?

**Falls ich sich aufgrund dieser Umfrage zeigt, dass sie Aspekte aufweisen, für die ich mich interessiere, wären Sie für ein 30-45 Minütiges Interview bereit?**

**Hinweis: Für meine Forschung ist es wichtig, dass ich Interviews führen kann. Sonst kann ich ihnen für die Verbesserungspotentiale, die sich aus diesem Fragebogen ergeben, keine konkreten Verbesserungsvorschläge machen.**

Bitte beachten Sie: Sollte ich Sie für ein Interview aufbieten (falls Sie das wünschen), sagt das nichts über die Qualität Ihrer Arbeit aus. Sie arbeiten dann also nicht besonders gut oder besonders schlecht. Es bedeutet lediglich, dass Sie die für die Forschung interessanten Aspekte aufweisen.

- Ja, gerne stehe ich ihnen für ein Interview zur Verfügung (max. 45min).
- Nein, ich habe kein Interesse an einem Interview.

---

## 6 Endseite

Das war's! Vielen Dank!

---



## Anhang F: Ausschnitt Interview-Item-Planung

Item	Codebuch	Konstrukt	Intervie	pat	be	an	zo	ja:	lar	re	mi:	sc	th	an	fa	da	ug	rf	al	rz	ro	jo	bl	s	h	o	c	r	i	j	(	m	k
ELS_01	v_248	Delegieren	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
ELS_02	v_249	Delegieren	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_03	v_250	Delegieren	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_04	v_251	Initiative	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_05	v_252	Initiative	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_06	v_253	Initiative	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_07	v_254	Ziel Fokus	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_08	v_255	Ziel Fokus	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_09	v_256	Ziel Fokus	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_10	v_257	Effizienz-Unterstützung	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_11	v_258	Effizienz-Unterstützung	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_12	v_259	Effizienz-Unterstützung	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_13	v_260	Inspiration	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_14	v_261	Inspiration	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_15	v_262	Inspiration	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_16	v_263	Koordination	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_17	v_264	Koordination	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_18	v_265	Koordination	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_19	v_266	Vorbild	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_20	v_267	Vorbild	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_21	v_268	Vorbild	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_22	v_269	Anleitung	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_23	v_270	Anleitung	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ELS_24	v_271	Anleitung	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LMX_011	v_207	Zuneigung	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LMX_012	v_208	Zuneigung	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LMX_013	v_209	Zuneigung	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LMX_021	v_210	Loyalität	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LMX_022	v_211	Loyalität	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LMX_023	v_212	Loyalität	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LMX_031	v_213	Fachlicher Respekt	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LMX_032	v_214	Fachlicher Respekt	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LMX_033	v_215	Fachlicher Respekt	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LMX_041	v_216	Wahrgenommenes Engagement	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LMX_042	v_217	Wahrgenommenes Engagement	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
LMX_043	v_218	Wahrgenommenes Engagement	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
RSLQ_011	v_221	Erfolgreiche Leistung imaginieren	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
RSLQ_012	v_222	Erfolgreiche Leistung imaginieren	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
RSLQ_013	v_223	Erfolgreiche Leistung imaginieren	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
RSLQ_021	v_224	Eigene Zielsetzung	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
RSLQ_022	v_225	Eigene Zielsetzung	#REF!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

## Anhang G: Leitfaden für Führungskräfteinterviews



**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz

**Leitfaden Experteninterview**  
**Merkmale von Selbstführung in der planenden Bauwirtschaft**

M.S.c. Thesis von Michael Schläppi  
 michael.schlaepi@students.fhnw.ch

### Einleitung: Information zur Forschung

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für das Interview nehmen. Wie Sie bereits wissen, geht es in dieser Forschung darum, das Gebiet der planenden Bauwirtschaft genauer zu beleuchten. Die Forschung verfolgt das Ziel, den Wunsch von Führungskräften nach sich selbst führenden Mitarbeitenden besser zu verstehen.

### Interviewleitfaden

- |                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Vorbereitung</p>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist es für Sie in Ordnung, wenn wir kurz auf Ihre Resultate der Rückmeldung ihres Teams schauen? -&gt; Rückmeldung kurz in 3min gemeinsam anschauen (Gesamtbild, hohe, mittlere, tiefe Werte, Fragen?).</li> <li>• Um die Daten nachträglich bearbeiten zu können, möchte ich unser Interview gerne aufnehmen. Die Daten werden vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Ist das in Ordnung für Sie?</li> <li>• Ich werde Sie anschliessend um Ihre Erzählungen bitten. Es liegt in der Natur dieser Interviewform, dass Sie hauptsächlich erzählen. Lassen sie sich nicht dadurch irritieren, wenn ich sehr wenige Rückfragen stelle.</li> </ul> |
| <p>Erzählaufforderung<br/>«Wunsch nach Self-Leadership»</p> | <p><b>Würden sie mir von einer Situation erzählen, in der sie diesen Wunsch nach sich selbst führenden Mitarbeitenden hatten?</b></p> <p>➔ <i>Anmerkung: Dass die FK den Wunsch haben, wurde bereits vorgängig abgeklärt</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Weitere<br/>Erzählaufforderungen</p>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Wenn wir davon ausgehen würden, dass sich ihre Mitarbeitenden mehr selbst führen würden, was wäre ihr Gewinn als Führungskraft im Alltag? Was würde sich verändern?</i></li> <li>• <i>Nur bei erfahrenen Führungskräften:<br/>Sie haben ja schon viele Jahre Führungserfahrung. Wenn sie sich an den Beginn zurückerinnern und das mit heute vergleichen - hat sich bei den MA bezüglich Selbstführung etwas verändert über die Zeit?</i></li> <li>• <i>Was verstehen sie unter Selbstführung?</i></li> </ul>                                                                                                                                                  |

<p>Erzählaufforderung «Wandlung Bauwirtschaft» Weitere Erzählaufforderungen</p>	<p><b>Wie würden sie sagen, hat sich ihre Branche in den letzten 15 Jahren verändert?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hat sich in ihrer Wahrnehmung der wirtschaftliche Druck verändert in ihrer bisherigen Führungsrolle?</i></li> <li>• <i>Was mich noch interessieren würde, ist die Markt- und Konkurrenzsituation, die sie angesprochen haben. Hat sich diese aus ihrer Sicht über die Jahre verändert? Hätten sie früher eher einen Auftrag ablehnen können als Heute?</i></li> <li>• <i>Wie beurteilen sie ihr wirtschaftliches Umfeld? Mit welchem Adjektiv würden sie das bezeichnen?</i></li> <li>• <i>Hat sich aus ihrer Sicht deine Branche durch die Digitalisierung verändert? Wenn ja wie?</i></li> <li>• <i>Was verbinden sie mit dem Begriff «Preiszerfall»?</i></li> <li>• <i>Was verstehen sie unter Selbstführung?</i></li> <li>• <i>Wie erklären sie sich, dass..</i></li> <li>• <i>Worin liegt aus ihrer Sicht der Grund für..</i></li> <li>• <i>Sie haben vorhin über XY gesprochen. Hat sich dies aus ihrer Sicht über die Jahre verändert?</i></li> <li>• <i>Das was sie mir jetzt erzählt haben – welchen Zusammenhang hat das aus ihrer Sicht mit Selbstführung?</i></li> </ul>
<p>Erzählaufforderung «Risiken» Weitere Erzählaufforderungen</p>	<p><b>Welche Rolle spielen Risiken in ihrem Arbeitsalltag?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Haben sich in ihrer Wahrnehmung die Risiken verändert in den letzten 15 Jahren?</i></li> <li>• <i>Haben sie zu wenig Zeit? Wenn ja, erzählen sie mir bitte von einer Situation in der das so war.</i></li> <li>• <i>Hat sich aus ihrer Sicht deine Branche durch die Digitalisierung verändert? Wenn ja wie?</i></li> <li>• <i>Was ich mich frage: Weshalb kommst du mit deiner Arbeit nicht nach? Man könnte ja sagen, du nimmst einfach weniger Aufträge an?</i></li> <li>• <i>Was verbinden sie mit dem Begriff «Preiszerfall»?</i></li> <li>• <i>Was fällt ihnen zum Wort 'Hektik' ein?</i></li> <li>• <i>Wie erklären sie sich, dass..</i></li> <li>• <i>Worin liegt aus ihrer Sicht der Grund für..</i></li> <li>• <i>Sie haben vorhin über XY gesprochen. Hat sich dies aus ihrer Sicht über die Jahre verändert?</i></li> <li>• <i>Das was sie mir jetzt erzählt haben – welchen Zusammenhang hat das aus ihrer Sicht mit Selbstführung?</i></li> </ul>
<p>Abschluss</p>	<p>Das war's. Vielen Dank für die interessanten Einsichten in ihren Berufsalltag.</p>

## Anhang H: Exemplarischer Leitfaden für Best Practice-Interview



**Leitfaden Best Practices**  
**Merkmale von Selbstführung in der planenden Bauwirtschaft**  
 M.S.c. Thesis von Michael Schläppi  
 michael.schlaepi@students.fhnw.ch

Leitfaden für Person XY, Firma XY, Zeitfenster: XY

### Einleitung: Information zur Forschung

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für das Interview nehmen. Wie Sie bereits wissen, geht es in dieser Forschung darum, Best Practices zu Selbstführung herauszufinden. Dazu haben sie ja bereits einen Fragebogen ausgefüllt. Dieser Fragebogen dient dazu, herauszufinden WO sie eventuell noch Verbesserungspotentiale haben. Mit den Interviews finde ich heraus, WIE Merkmale konkret verbessert werden könnten. Sie erhalten ab August eine Zusammenstellung von Best Practices aller Teilnehmenden aus 6 Firmen. Da können sie dann entsprechend nachschauen, ob Ihnen gemäss Ihren Verbesserungspotentialen die aufgeführten Best Practices entsprechen und sie diese ausprobieren möchten.

### Interviewleitfaden

- |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vorbereitung                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist es für Sie in Ordnung, wenn wir kurz auf Ihre Resultate der Rückmeldung schauen? -&gt; Rückmeldung kurz in 3min gemeinsam anschauen (Gesamtbild, hohe, mittlere, tiefe Werte, Fragen?).</li> <li>• Um die Daten nachträglich bearbeiten zu können, möchte ich unser Interview gerne aufnehmen. Die Daten werden vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Ist das in Ordnung für Sie?</li> <li>• Ich werde Ihnen im weiteren Verlauf Fragen stellen, die Sie bereits vom Fragebogen her kennen. Darauf werde ich Sie bitten, mir von den Situationen zu erzählen, auf die sich die Frage bezieht. Es liegt in der Natur dieser Interviewform, dass sie hauptsächlich erzählen. Lassen sie sich nicht dadurch irritieren, wenn ich sehr wenige Rückfragen stelle.</li> </ul> |
| Erzählaufforderung<br>Kurzepisode 1 | <p><b>Mein Vorgesetzter ist darum besorgt, dass ich meine Ziele erreiche. Mich interessiert wie das genau vonstattenging, was die Situation genau war, was sie dabei dachten oder fühlten, was ihr Vorgesetzter genau gemacht hat. Erzählen Sie mir also bitte von einer Situation, in welcher das so gewesen ist.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Weitere<br>Erzählaufforderungen     | <p>Ziel: verhaltensnahe Operationalisierungen evozieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mich interessiert «xy», das sie vorher erwähnt haben noch etwas genauer: Was beinhaltet das genau? Wie machen Sie das genau? Wie würden sie das mir beibringen, damit ich das auch so machen kann?</i></li> <li>• <i>Was verbinden Sie mit dem Begriff «xy», den sie vorhin genannt haben?</i></li> <li>• <i>Was macht «xy» für Sie genau aus?</i></li> <li>• <i>Was wäre ein konkretes Beispiel für «xy»</i></li> <li>• <i>Ich verstehe das was Sie vorhin erzählt haben so: «...» würdest du dem zustimmen?</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |

Erzählaufforderung Kurzepisode 2	<b>Ich denke über meine Überzeugungen und Sichtweisen nach und überprüfe sie. Mich interessiert wie das genau vorstattenging, was die Situation genau war, was sie dabei dachten oder fühlten. Erzählen Sie mir also bitte von einer Situation, in welcher das so gewesen ist.</b>
Weitere Erzählaufforderungen	Ziel: verhaltensnahe Operationalisierungen evozieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mich interessiert «xy», das sie vorher erwähnt haben noch etwas genauer: Was beinhaltet das genau? Wie machen Sie das genau? Wie würden sie das mir beibringen, damit ich das auch so machen kann?</i></li> <li>• <i>Was verbinden Sie mit dem Begriff «xy», den sie vorhin genannt haben?</i></li> <li>• <i>Was macht «xy» für Sie genau aus?</i></li> <li>• <i>Was wäre ein konkretes Beispiel für «xy»</i></li> </ul> <p><i>Ich verstehe das was Sie vorhin erzählt haben so: «...» würdest du dem zustimmen?</i></p>
Erzählaufforderung Kurzepisode 3	<b>Ich tue für meinen Vorgesetzten mehr, als ich gemäss meiner Arbeitsbeschreibung müsste. Mich interessiert wie das genau vorstattenging, was die Situation genau war, was sie dabei dachten oder fühlten, weshalb Sie das machten. Erzählen Sie mir also bitte von einer Situation, in welcher das so gewesen ist.</b>
Weitere Erzählaufforderungen	Ziel: verhaltensnahe Operationalisierungen evozieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mich interessiert «xy», das sie vorher erwähnt haben noch etwas genauer: Was beinhaltet das genau? Wie machen Sie das genau? Wie würden sie das mir beibringen, damit ich das auch so machen kann?</i></li> <li>• <i>Was verbinden Sie mit dem Begriff «xy», den sie vorhin genannt haben?</i></li> <li>• <i>Was macht «xy» für Sie genau aus?</i></li> <li>• <i>Was wäre ein konkretes Beispiel für «xy»</i></li> </ul> <p><i>Ich verstehe das was Sie vorhin erzählt haben so: «...» würdest du dem zustimmen?</i></p>
Erzählaufforderung Kurzepisode 4	<b>Ich arbeite auf spezifische Ziele hin, die ich mir selbst gesetzt habe. Mich interessiert wie das genau vorstattenging, was die Situation genau war, was sie dabei dachten oder fühlten. Erzählen Sie mir also bitte von einer Situation, in welcher das so gewesen ist.</b>
Weitere Erzählaufforderungen	Ziel: verhaltensnahe Operationalisierungen evozieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mich interessiert «xy», das sie vorher erwähnt haben noch etwas genauer: Was beinhaltet das genau? Wie machen Sie das genau? Wie würden sie das mir beibringen, damit ich das auch so machen kann?</i></li> <li>• <i>Was verbinden Sie mit dem Begriff «xy», den sie vorhin genannt haben?</i></li> <li>• <i>Was macht «xy» für Sie genau aus?</i></li> <li>• <i>Was wäre ein konkretes Beispiel für «xy»</i></li> </ul> <p><i>Ich verstehe das was Sie vorhin erzählt haben so: «...» würdest du dem zustimmen?</i></p>

Erzählaufforderung Kurzepisode 5	<b>Mein Vorgesetzter leitet mich darin an, wie ich meine Arbeit auf die beste Weise machen kann. Mich interessiert wie das genau vonstattenging, was die Situation genau war, was sie dabei dachten oder fühlten, was ihr Vorgesetzter genau gemacht hat. Erzählen Sie mir also bitte von einer Situation, in welcher das so gewesen ist.</b>
Weitere Erzählaufforderungen	Ziel: verhaltensnahe Operationalisierungen evozieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mich interessiert «xy», das sie vorher erwähnt haben noch etwas genauer: Was beinhaltet das genau? Wie machen Sie das genau? Wie würden sie das mir beibringen, damit ich das auch so machen kann?</i></li> <li>• <i>Was verbinden Sie mit dem Begriff «xy», den sie vorhin genannt haben?</i></li> <li>• <i>Was macht «xy» für Sie genau aus?</i></li> <li>• <i>Was wäre ein konkretes Beispiel für «xy»</i></li> </ul> <p><i>Ich verstehe das was Sie vorhin erzählt haben so: «...» würdest du dem zustimmen?</i></p>
Erzählaufforderung Kurzepisode 6	<b>Manchmal diskutiere ich schwierige Probleme mit mir selbst, bevor ich sie angehe. Erzähle mir bitte von einer Situation, in welcher das so gewesen ist. Mich interessiert wie das genau vonstattenging, was die Situation genau war, was sie dabei dachten oder fühlten. Erzählen Sie mir also bitte von einer Situation, in welcher das so gewesen ist.</b>
Weitere Erzählaufforderungen	Ziel: verhaltensnahe Operationalisierungen evozieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mich interessiert «xy», das sie vorher erwähnt haben noch etwas genauer: Was beinhaltet das genau? Wie machen Sie das genau? Wie würden sie das mir beibringen, damit ich das auch so machen kann?</i></li> <li>• <i>Was verbinden Sie mit dem Begriff «xy», den sie vorhin genannt haben?</i></li> <li>• <i>Was macht «xy» für Sie genau aus?</i></li> <li>• <i>Was wäre ein konkretes Beispiel für «xy»</i></li> </ul> <p><i>Ich verstehe das was Sie vorhin erzählt haben so: «...» würdest du dem zustimmen?</i></p>
Abschluss	Das war's. Vielen Dank für die interessanten Einsichten in Ihre Arbeitsweise.

## Anhang I: Leitfadenergänzungen für kompensierende Kompetenzen

### Frage

Ich habe noch eine Frage zu deiner Bewertung im Fragebogen. Bei dem Merkmal «xy» haben Sie eher eine tiefe Bewertung abgegeben. «Xy» bedeutet: «Definition Item vorlesen». Mich würde interessieren, weshalb Sie das eher tiefer bewertet haben.

### Nachfragen

- Würden Sie sich wünschen, dass diese Bewertung mehr Richtung Grün kommt?
- Falls ja, weshalb?
- Falls nein, weshalb?

## Anhang J: Transkriptionsrichtlinien

Transkriptionsrichtlinie nach Dresing und Pehl (2011):

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten, zum Beispiel: Ich gehe heuer auf das Oktoberfest.
2. Wortverschleifungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert. Beispielsweise „Er hatte noch so'n Buch genannt“ wird zu „Er hatte noch so ein Buch genannt“ und „hamma“ wird zu „haben wir“. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet, beispielsweise: „bin ich nach Kaufhaus gegangen“.
3. Wort- und Satzabbrüche sowie Stottern werden geglättet bzw. ausgelassen, Wortdoppelungen nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: „Das ist mir sehr, sehr wichtig.“ „Ganze“ Halbsätze, denen nur die Vollendung fehlt, werden jedoch erfasst und mit dem Abbruchzeichen / gekennzeichnet.
4. Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt bei kurzem Senken der Stimme oder uneindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Dabei sollen Sinneinheiten beibehalten werden.
5. Pausen werden durch drei Auslassungspunkte in Klammern (...) markiert.
6. Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden wie „mhm, aha, ja, genau, ähm“ etc. werden nicht transkribiert. AUSNAHME: Eine Antwort besteht NUR aus „mhm“ ohne jegliche weitere Ausführung. Dies wird als „mhm (beja-hend)“, oder „mhm (verneinend)“ erfasst, je nach Interpretation.
7. Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch GROSSSCHREIBUNG gekennzeichnet.
8. Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert. Mindestens am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken eingefügt.
9. Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.
10. Unverständliche Wörter werden mit (unv.) gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen sollen möglichst mit der Ursache versehen werden (unv., Handystörgeräusch) oder (unv., Mikrofon rauscht). Vermutet man einen Wortlaut, ist sich aber nicht sicher, wird das Wort bzw. der Satzteil mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt. Zum Beispiel: (Xylomethanolin?). Generell werden alle unverständlichen Stellen mit einer Zeitmarke versehen, wenn innerhalb von einer Minute keine Zeitmarke gesetzt ist.



11. Die interviewende Person wird durch ein „I:“, die befragte Person durch ein „B:“ gekennzeichnet. Bei mehreren Interviewpartnern (z. B. Gruppendiskussion) wird dem Kürzel „B“ eine entsprechende Kennnummer oder ein Name zugeordnet (z. B. „B1:“, „Peter:“).
12. Wort- und Satzabbrüche werden mit / markiert: „Ich habe mir Sor/ Gedanken gemacht“. Wortdoppelungen werden immer notiert.
13. Pausen werden je nach Länge durch Auslassungspunkte in Klammern markiert. Hierbei steht (.) für circa eine Sekunde, (..) für circa zwei Sekunden, (...) für circa drei Sekunden und (Zahl) für mehr als drei Sekunden.

## Anhang K: Kategoriensystem der Datenauswertung für Führungskräfteinterviews

Auswertungskategorie	Generalisierung (durch Paraphrasierung und Reduktion erreicht)	Ankerbeispiele
1. Konkurrenzdruck	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viel Aufträge für genügenden Umsatz nötig (Preiserfall)</li> <li>▪ Zu viel Konkurrenz im Markt</li> <li>▪ Angst, bei Auftragsablehnung den Kunden zu verlieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ .dass einem gerade mit dem Wechsel zur Konkurrenz gedroht wird. 3.4.27</li> </ul>
1.1. ..wirkt auf	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positiv: Verstärkt Unnachgiebigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aber ich hätte früher weniger Aufträge gebraucht, weil es besser bezahlt war. 3.4.25</li> <li>▪ Wir sind auch in einer Branche, wo man sich die Preise kaputt macht. Man offeriert günstig. Dann muss man schauen, wie man das so günstig umsetzen kann. Sonst muss man drauflegen. 6.14.39</li> <li>▪ Die Frage ist, ob man mit weniger Umsatz überleben kann. Man hat wirtschaftlichen Druck. Das wäre in unserem Fall im Moment keine Option. 6.14.37</li> </ul>
1.2. Preiserfall	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Früher waren die Preise besser</li> <li>▪ Konkurrenz offeriert so günstig, dass man damit fast nicht konkurrieren kann</li> <li>▪ Weniger Aufträge bergen das Risiko eines ungenügenden Umsatzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenn mich ein Kunde anruft, und ich das ablehne, dann geht er zur Konkurrenz. Und kommt dann eventuell nie mehr wieder. Das Risiko ist mir zu gross. 3.4.21</li> <li>▪ Und dann denke ich, dass es zu viel Konkurrenz auf dem Markt hat. 3.4.27</li> <li>▪ Aber wir haben den Konkurrenzdruck. Irgendjemand wird den Auftrag annehmen. 9.21.47</li> </ul>
1.3. Zu dichter Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zu viel Konkurrenz zwingt zur Annahme jedes Auftrages</li> </ul>	
2. Unnachgiebigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auftraggeber bleiben bei nötigen Kompromissen hart (zeitlich und finanziell)</li> <li>▪ Auftraggeber drohen, zur Konkurrenz zu gehen</li> </ul>	
2.1. ..wirkt auf	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positiv: Verstärkt Kurzfristigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es muss immer alles schneller gehen. 6.14.39</li> </ul>
2.2. Mehrkostenforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehrkostenforderungen hart umkämpfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Da wird nicht diskutiert, wie man den beheben kann, sondern wer die Schuld trägt und bezahlen muss. 3.4.27</li> </ul>
2.3. Härte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Drohung mit Konkurrenz</li> <li>▪ Ungeduld – keine Bereitschaft für Wartezeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auch die Härte, die man heute hat - die ist für mich ungesund. Man kann nicht sagen, dass etwas nicht reicht, ohne dass einem gerade mit dem Wechsel zur Konkurrenz gedroht wird. 3.4.27</li> <li>▪ Man wird auch immer ungeduldiger. Das merke ich bereits in meinen kurzen 10 Jahren. Kunden, Unternehmer - jeder will sofort alles. Es muss immer alles schneller gehen. 6.14.39</li> <li>▪ Auch bei Fehlern. Da wird nicht diskutiert, wie man den beheben kann, sondern wer die Schuld trägt und bezahlen muss. Es hat auch keinen Platz für Krankheit. 3.4.27</li> </ul>

Auswertungskategorie	Generalisierung (durch Paraphrasierung und Reduktion erreicht)	Ankerbeispiele
3. Kurzfristigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kurzfristige Vergabe von Aufträgen</li> <li>▪ Viele Änderungen an den Plänen</li> <li>▪ Erwartung von Auftraggebern an kurze Reaktionszeiten wegen Email oder Mobiltelefon</li> </ul>	
3.1. .. wirkt auf	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negativ: Zeitliche Reaktionsfähigkeit</li> </ul>	
3.2. Zeitlich «am Limit» sein	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erwartung, dass man möglichst umgehend liefert</li> <li>▪ Grundsätzliche Überlastung</li> <li>▪ Email &amp; Handy verstärken die Erwartung an eine schnelle Reaktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenn ich mich an meine erste Zeit zurückerinnere - da ging alles viel langsamer. Man hat viel weniger Änderungen an den Plänen vorgenommen. Heute wird fast schneller geändert, als man denken kann. 2.2.20</li> <li>▪ Dann habe ich mehr Zeit während meiner normalen Arbeitszeit. Das heißt, ich muss dann weniger als 130% arbeiten. Vielleicht dann nur noch 120%. 10.20</li> </ul>
3.3. Späte Entscheidungen der Bauherrschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auftraggeber lassen für die Planung keine Zeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Kunde möchte möglichst genaue Preise, ohne mir im Detail zu sagen, was er genau will. Das geht einfach nicht. Das bringt uns in ein Spannungsfeld. 2.2.24</li> <li>▪ keine Zeit mehr für die Planung, lange den Auftrag nicht auslösen, dann bestellen und sofort die Pläne wollen. 1.1.10</li> </ul>
4. Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V.a CAD, Email und Telefon</li> <li>▪ Ständige Erreichbarkeit</li> </ul>	
4.1. .. wirkt auf	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positiv: verstärkt Kurzfristigkeit</li> <li>▪ Negativ: vermindert zeitliche Reaktionsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alles ist schnelllebig geworden. Hauptsächlich ist das auf die Kommunikationsmittel resp. die Kommunikationsmöglichkeiten zurückzuführen 6.14.39</li> </ul>
4.2. Ständige Erreichbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überall online</li> <li>▪ Ständig erreichbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Heute läuft alles über Email. Das Telefon haben wir jetzt immer "auf Mann". Der Einfluss davon ist, dass das Ganze noch hektischer wird. Wenn man die Emails auf dem Handy hat und auch sonst immer erreichbar ist, man immer up to date ist. Man kann auch alles über das Natel abwickeln. 5.11.32</li> <li>▪ Alles ist schnelllebig geworden. Hauptsächlich ist das auf die Kommunikationsmittel resp. die Kommunikationsmöglichkeiten zurückzuführen. Handy, Email, Laptop. Man ist überall erreichbar. Und jeder weiss, dass alle von überall arbeiten können, ist die Erwartungshaltung was eine Rückmeldung anbelangt höher als früher. 6.14.39</li> </ul>
4.3. Technologie erlaubt schnelle Reaktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Email wird verwendet</li> <li>▪ Handy wird verwendet</li> <li>▪ Häufige Iterationen mit CAD</li> <li>▪ «Möglichkeit macht Diebe»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Heute versendet mal alles per Mail. 7.18.41</li> <li>▪ Man hat die Erwartung, dass auf ein Email schnell reagiert wird. 1.1.12</li> <li>▪ Es gibt eine wahn sinnige Mailflut 1.1.23</li> <li>▪ Heute will man die Änderungen am nächsten Tag. Mit Email ist das jetzt möglich. Jeder hat ein CAD, Email, etc. 3.4.27</li> </ul>

Auswertungskategorie	Generalisierung (durch Paraphrasierung und Reduktion erreicht)	Ankerbeispiele
5. Zeitliche Reaktionsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handlungsspielraum, die geforderten Arbeiten termingerecht zu erledigen (Kundenbetreuung, Aufgaben, MA-Betreuung, etc.)</li> <li>Es häufen sich unerledigte Arbeiten an (bei schlechter zeitlicher Reaktionsfähigkeit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei weniger Kontrolle, oder weniger Anfragen durch meine Leute, dann würde ich diese Zeit nutzen, um in meinen Projekten Dinge zu erledigen, die im Moment einfach liegen bleiben. 9.21.41</li> <li>Da werden Emails geschrieben und man erwartet, dass man es sofort anschaut. Wenn nicht umgehend eine Antwort kommt, dann rufen sie noch an und fragen, ob ich es gelesen habe. Das ist in unserer Branche mühsam. 3.4.15</li> <li>Manchmal kann ich an einem Vormittag von vier Stunden nur eine halbe Stunde an meinen Projekten arbeiten. 3.4.13</li> </ul>
5.1. ..wirkt auf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positiv: fördert Qualität/Reputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Das muss schnell gehen. Also wir wollen das ja auch. Weil wir wollen die besten sein. Also zumindest immer ein bisschen besser als die Anderen. Dann wollen uns die Kunden. 3.4.15</li> </ul>
6. Qualität/Reputation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualität als USP</li> <li>Korrekte Arbeiten</li> <li>Professionelle Kundenbetreuung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deshalb müssten wir eine Qualität haben, dass der Kunde sich für uns entscheidet. Schludrige Arbeit können wir uns nicht leisten. 4.5.15</li> <li>die Besten sein. Also zumindest immer ein bisschen besser als die Anderen. Dann wollen uns die Kunden. 3.4.15</li> </ul>
6.1. ..wirkt auf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positiv: fördert Konkurrenzfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>..immer ein bisschen besser als die Anderen. Dann wollen uns die Kunden. 3.4.15</li> </ul>
7. Konkurrenzfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überleben der Firma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dass ich sehe, dass wir nicht träge werden, dass wir nicht in der Qualität und dem Drang, uns zu entwickeln, nicht nachlassen. So können wir das Schiff auch in schweren Zeiten auf Kurs halten. 4.5.17</li> <li>Es geht natürlich ums Geldverdienen. Wenn wir effizienter sind, brauchen wir weniger Stunden. 7.18.23</li> </ul>
8. Interner Koordinationsaufwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koordination von Dingen, die von der ursprünglichen Planung abweichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In dem erwähnten Fall musste ich einen anderen MA einsetzen, um den Fehler zu beheben. Ich musste meine Projektplanung umstellen, denn der MA fehlt ja dann in einem anderen Projekt. Das halte ich nicht mehr. Dann halte ich bezüglich Koordination einen Gewinn. 6.14.31</li> <li>Man muss es ja ganzheitlich betrachten. Wenn MA's für Feuerwehrlösungen aus ihren Arbeiten herausgerissen werden, und dann wieder sich eindecken müssen, verlieren wir an Effizienz. 10.21</li> </ul>
8.1. ..wirkt auf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negativ: hemmt zeitliche Reaktionsfähigkeit</li> </ul>	
9. Fehler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abweichungen von gewünschten Zustand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Man hat viel weniger Zeit für die Dinge zu erledigen. Und da die Termine unbedingt eingehalten werden müssen, hat man nur die Möglichkeit, es weniger sorgfältig zu machen. Und dann passieren Fehler. Und das erhöht den Druck zusätzlich. Weil man es dann nochmal machen muss. Das kostet im Endeffekt viel Geld. 6.14.39</li> </ul>
9.1. ..wirkt auf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positiv: Interner Koordinationsaufwand</li> <li>Negativ: Qualität/Reputation</li> </ul>	

Auswertungskategorie	Generalisierung (durch Paraphrasierung und Reduktion erreicht)	Ankerbeispiele
10. Unterbrechungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alles was die Führungskraft von ihrer «eigentlichen» Arbeit abhält</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aber diese Unterbrechungen durch meinen Mitarbeitenden und natürlich auf Telefone und Emails von Kunden hindern mich an der Arbeit für meine eigenen Projekte. 3.4.13</li> </ul>
10.1. ..wirkt auf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negativ: Zeitliche Reaktionsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.. hindern mich an der Arbeit für meine eigenen Projekte. 3.4.13</li> </ul>
11. Betreuung & Ausbildung		
11.1. ..wirkt auf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negativ: Mehr Betreuung = weniger zeitliche Reaktionsfähigkeit</li> <li>Negativ: Verhindert oder bereinigt Fehler</li> <li>Positiv: Fördert Selbstführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei weniger Kontrolle, oder weniger Anfragen durch meine Leute, dann würde ich diese Zeit nutzen, um in meinen Projekten Dinge zu erledigen, die im Moment einfach liegen bleiben. 9.21.41</li> </ul>
11.2. Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontrollen reduzieren Fehler</li> <li>Kontrollen sind aufwändig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Moment habe ich nicht die Zeit, jedem hinterher zu laufen 9.21.39</li> <li>Bei weniger Kontrolle, oder weniger Anfragen durch meine Leute, dann würde ich diese Zeit nutzen, um in meinen Projekten Dinge zu erledigen, die im Moment einfach liegen bleiben. 9.21.41</li> </ul>
11.3. Förderung der MA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wichtiger und erwünschter Bestandteil der Führungsaufgabe</li> <li>Fähigkeiten fördern</li> <li>Wissen aufbauen</li> <li>Förderung der Selbstführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Für mich sind das dann auch grosse Zeitfresser, wenn ich 30 Minuten bei jemandem Sitze und etwas anschau. 10.10</li> <li>Aber wenn ich die jungen Leute in unserer Firma anschau, das ist für mich eine Befriedigung, wie sich diese entwickelt haben 3.4.23</li> <li>Dass sie sich noch entwickeln können. Aber auch, dass sie ihre eigenen Erfahrungen machen können. 9.21.30</li> <li>Jetzt, da er raus zu den Kunden muss, gibt es für ihn natürlich etwas Neues zu lernen. Und da ist es klar, dass ich ihn dabei unterstützen muss. 3.4.13</li> </ul>
12. Selbstführung		
12.1. ..wirkt auf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negativ: mehr SL macht weniger Betreuung &amp; Ausbildung nötig</li> <li>Negativ: mehr SL führt zu weniger Fehler</li> <li>Negativ: mehr SL führt zu geringerem internen Koordinationsaufwand</li> <li>Positiv: SL erlaubt FK mehr zeitliche Reaktionsfähigkeit</li> <li>Positiv: SL führt zu mehr Qualität</li> <li>Negativ: Personen mit SL unterbrechen FK weniger</li> </ul>	

Auswertungskategorie	Generalisierung (durch Paraphrasierung und Reduktion erreicht)	Ankerbeispiele
12.2. Das erhofft man sich von SL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reduktion des Betreuungsaufwandes</li> <li>▪ Zeit «sparen»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenn jemand sehr selbstständig arbeitet, dann hat man wenig Aufwand mit dieser Person. Der Austausch ist dann ganz kurz. 2.2.12</li> <li>▪ Man muss mehr unterstützen. Man ist viel mehr in Kontakt und muss logischerweise viel mehr Zeit investieren. 2.2.12</li> <li>▪</li> </ul>
12.3. Das bedeutet SL für FK	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Probleme selbstständig lösen</li> <li>▪ Vorausschauen können (Übersicht haben)</li> <li>▪ «mitdenken»</li> <li>▪ Routinearbeiten selbstständig erledigen können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Da denke ich manchmal, dass die delegierenden Rollen das Problem selbstständiger lösen können sollten. 1.1.4</li> <li>▪ Dass die Mitarbeitenden weiter vorausschauen könnten. Dass sie selbst Lösungen suchen, wenn es Probleme gibt. Und dann erst fragen kommen. 4.5.13</li> <li>▪ Also nicht einfach etwas machen, dass es erledigt ist, sondern auch „was hat es für einen Sinn?“ 9.21.33</li> <li>▪ Dort fehlt mir einfach das selbstständige Adaptieren von bereits bestehenden Arbeiten. 10.6</li> <li>▪</li> </ul>

## Anhang L: Extraktionstabelle der Datenauswertung für Best Practice-Interviews

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
<b>Ermächtigende Führung</b>		
1. Delegieren	Die Führungskraft ermuntert die geführte Person, Verantwortung zu übernehmen und stattdessen diese auch mit der nötigen Entscheidungsmacht aus.	
1.1. Indirekte Steuerung	Die Ermunterung und Ausstattung der Entscheidungsmacht geschieht implizit, indem einfach Ziele gesetzt werden. Da nicht explizit über Entscheidungsmacht gesprochen wird, nehmen die mitarbeitenden Personen einfach an, welche Entscheidungsmacht ihnen damit zusteht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meinen Vorgesetzten interessiert das Resultat. Er lässt mir frei, wie ich zu diesem Resultat komme.</li> <li>▪ Also er kommt jetzt nicht zu mir und sagt 'so musst du es machen'. Sondern er sagt mir das Ziel, dort wo wir hinwollen und dann schaue ich für mich selber wie ich das erreiche.</li> <li>▪ Und was ich genau entscheiden darf, entnehme ich der Aussage meines Chefs "mach du alles, schau du wie".</li> </ul>
1.2. Explizite Definition von Entscheidungsmacht	Die Entscheidungsmacht wird im Gespräch explizit angesprochen, klar definiert und quasi offiziell an die mitarbeitende Person übergeben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Entscheidungsmacht, welche ich habe, hatten ich und mein Chef einmal in einem Gespräch definiert.</li> <li>▪ Mein Chef lässt mir offen, wie dass ich mit dem Lehrling umgehe oder wie ich ihm etwas beibringe und wie ich mich mit dem Lehrling organisiere. Er sagt: "Das musst du im Griff haben". Er sagt mir auch, egal was ich entscheide oder wie ich etwas mache, dass er hinter mir steht.</li> <li>▪ Dann weist er mich darauf hin, was ich alles prüfen und selbstständig wieder zurückgeben soll. Damit gibt er mir zu verstehen, dass ich dafür Verantwortung übernehmen soll, dass ich für alle Arbeiten, die über mich laufen, die Verantwortung bezüglich ihrer Richtigkeit trage. Ich hatte jetzt meine ersten Projekte, bei denen ich selber daran arbeite. Dann weist er mich darauf hin, was ich alles prüfen und selbstständig wieder zurückgeben soll.</li> </ul>
2. Initiative	Ihre Führungskraft ermuntert Sie, die Initiative zu ergreifen. Wenn sie es dann tatsächlich tun, reagiert die Führungskraft positiv und begrüsst Ihr Verhalten.	
2.1. Spontanes Lob	Auf eine Initiativen-Übernahme wird im informellen Rahmen ein Kompliment gemacht oder auch ein Lob ausgesprochen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ und lobt mich auch, wenn ich es gut gemacht habe mit den Worten "das hast du gut gemacht".</li> <li>▪ dann sieht er, dass ich selbstständig bin und selbst die Initiative ergreife. Dann reagiert er darauf, indem er es anspricht und mir ein Kompliment macht.</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
2.2. Fokus auf Weiterentwicklung	Die Führungskraft begründet die Ergriffung der Initiative mit dem Fokus auf die persönliche Weiterentwicklung. Sie bringt zum Ausdruck, dass nur selbst gemachte Erfahrungen nachhaltige Erfahrungen sind. Die Form der Initiative ist dabei das 'einfach mal selbst machen' von Aufgaben, ohne mit der Führungskraft Rücksprache zu nehmen. Wichtig ist jedoch die gemeinsame, abschliessende Besprechung, um Verbesserungs- und somit Entwicklungspotentiale feststellen zu können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mein Chef sagt mir, ich solle selbst mal abklären mit dem Architekten. Mal schauen, wie weit ich komme. Und wenn ich ein Problem habe, dann kann ich ihn fragen gehen. Ich soll selbst die Erfahrungen sammeln, sagt er</li> <li>▪ Da hat er mir gesagt, ich soll das mal so machen, wie ich das für richtig halte. Und wenn ich alles gemacht habe, dann schauen wir es zusammen an und schauen wo man noch verbessern könnte.</li> <li>▪ Am Anfang habe ich dann viel gesagt, dass ich es noch mit dem Chef abkläre. Da habe ich das mit ihm kurz besprochen. Nach dem wir gemerkt habe, dass ich ein paar Mal mit meiner Vermutung richtiggelegen bin, dann hatte ich die Sicherheit und von da an auch entschieden. Dann kann ich das auch selber und muss nicht ihn immer noch nachfrage.</li> </ul>
3. Ziel Fokus	Ihre Führungskraft ist daran interessiert, dass Sie ihre Ziele erreichen. Sie sorgt dafür, dass Sie ihre Ziele erreichen.	
3.1. Empfängergerichtetes Erläutern des Auftrages	Die Führungskraft beschreibt im Detail, was für die Auftragsfertigung notwendig ist: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was ist zu beachten</li> <li>- Wo sind die Stolpersteine</li> <li>- Fertigt Skizzen an</li> <li>- Beschreibt genau das Endprodukt</li> <li>- Best Practice: Checklisten</li> </ul> Der Detaillierungsgrad der Erläuterung richtet sich dabei stets nach den Fähigkeiten der Mitarbeitenden und wird dabei in der Regel gezielt immer weniger detailliert, um die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden zu fördern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bei der Aufgabenübermittlung sagt er mir, was er am Schluss haben möchte</li> <li>▪ Im Normalfall kommt er mit einer Checkliste... Normalerweise hat es auf dieser Checkliste Stichworte, die man abhaken kann. Das ist immer auf den Auftrag angepasst. Da steht, was ich machen muss, was wichtig ist, was ich nicht vergessen darf, was tückisch ist - je nachdem halt. Das ist immer sehr klar aufgelistet</li> <li>▪ Deshalb sagt er bei der Aufgaben-Übermittlung dann manchmal das dies und jenes nicht wichtig ist, und wo nicht zu viel Zeit verlieren soll.</li> <li>▪ Wenn sie schriftlich sind, dann zeichnet er auch manchmal etwas, eine Skizze</li> </ul>



Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
3.2. regelmässige Vergewärtigung der Ziele	Die Führungskraft stellt bezüglich der Ziele regelmässig spontan Kontakt mit den Mitarbeitenden her und informiert sich über den Stand der Zielerreichung. Das können sowohl Ziele aus dem Tagesgeschäft, als auch Entwicklungsziele aus dem MA-Gespräch sein. Geplante Bias: Zur Überprüfung und Besprechung der Zielerreichung sind feste Treffen in der Woche eingeplant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Und mein Chef kommt zwischen durch auch vorbei und fragt mich, wie es mit den Jahreszielen so sieht. Das geschieht entweder im Gespräch (Pause oder auch Arbeit), dass er mich an die Ziele erinnert oder dann kommt er bei mir am Arbeitsplatz vorbei.</li> <li>▪ Manchmal kommen sie vorbei und schauen, ob ich am einfachsten, logischsten oder ohne Umwege ans Ziel komme.</li> <li>▪ Wir haben regelmässige, fest abgemachte Bias zwei Mal pro Woche. Dabei haben wir folgendes System: Ich führe eine Penderzenliste mit unterschiedlichen Farben.</li> </ul>
4. Effizienz-Unterstützung	Die Führungskraft kennt ihre Stärken und Schwächen. Sie hört auf Sie bei Entscheidungen und ermuntert Sie, ihre Stärken einzusetzen.	
4.1. Stärkenorientierte Arbeitsverteilung	Führungskräfte kennen die Stärken und Vorlieben ihrer Mitarbeitenden und verteilen dementsprechend die Arbeitsaufträge.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er gibt mir für ein spezielles Programm keine Aufträge. Das Tech-Tool. Das kann ich eigentlich nicht. Also gibt er mir andere Aufgaben, bei denen ich meine Stärken habe.</li> <li>▪ Weil ich gerne und gut Schemata zeichne, hat er mir oft diese Aufträge gegeben. Wenn ich sie erledigt habe, dann hat er meine Arbeit nicht mehr gross angeschaut, sondern sie gerade nach Ausssen weitergereicht.</li> <li>▪ Zum Beispiel bei den Aufnahmen. Das ist eine Stärke von mir. Und da merke ich, dass er mich dafür viel einsetzt.</li> </ul>
4.2. Explizite Diskussion über Stärken und Schwächen	Führungskräfte tauschen sich im Gespräch über Stärken und Schwächen mit ihren Mitarbeitenden aus. Gemeinsam wir an beidem – den Stärken und den Schwächen – gearbeitet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aber das wird nicht nur am Jahresgespräch besprochen. Es wird auch immer zwischen durch immer wieder im Alltag kommuniziert, wenn ich etwas gut oder weniger gut gemacht habe.</li> <li>▪ Indem er mir das sagt. Wir haben z.T. Zwischen Gespräche oder eben die Jahresgespräche. Dann diskutieren wir darüber. Er weiss genau wo meine Stärken und Schwächen sind.</li> <li>▪ Wir versuchen gemeinsam beides, also Stärken und Schwächen weiterzubringen. Dann gibt er mir für Bereiche, die ich im Griff habe, dann noch schwierigere oder komplexere Aufgaben gibt. So kann mein Fachwissen erweitert werden.</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
4.3. Auf Vorschläge eingehen resp. diese umsetzen	Die Führungskraft hört sich Vorschläge und Meinungen ihrer Mitarbeitenden an und geht auf sie ein, indem sie gemeinsam Diskutiert und/oder umgesetzt werden. Die Führungskraft steht hinter gemeinsam getroffenen Entscheidungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er nimmt uns immer ernst, wenn wir etwas sagen. Das merke ich daran, dass er auch sonst hinter Entscheidungen steht, die wir als Team treffen.</li> <li>▪ Oder wenn es um Anstellungen geht. Da bezieht er uns immer mit ein. Wenn ich da zu jemandem 'Nein' sage, dann wird diese Person auch nicht angestellt.</li> <li>▪ Wir hatten in der letzten Zeit zu viel zu tun. Da habe ich ihm gesagt, wir sollten keine Aufträge mehr annehmen. Das macht er dann.</li> </ul>
5. Inspiration	Ihre Führungskraft ist optimistisch, was die Zukunft anbelangt. Sie glaubt an eine gute Zukunft und ist davon überzeugt, dass die Firma viel erreichen kann.	
5.1. Ideen aufgreifen und weiterentwickeln	Die Führungskraft hört sich neue Ideen von Mitarbeitenden interessiert an und nimmt diese ernst. Im Anschluss daran diskutiert sie die Idee mit der Mitarbeitenden Person und entwickelt die Idee gerade gemeinsam weiter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenn man eine Idee hat, dann hat man ihn immer am Wickel. Er versucht dann sofort mitzudenken und auch mit zu entwickeln, wenn die Idee einigermaßen gut ist. Er entwickelt die Idee dann automatisch gerade weiter und geht damit einen Schritt weiter als die Idee. Die Begeisterung zeigt sich dann, dass er das ernst nimmt und auch gerade die Idee weiterspinnnt.</li> </ul>
5.2. Stets an eine Lösung glauben	Die Führungskraft hat das Bewusstsein, wie wichtig eine optimistische Sichtweise ist. Wenn von Anfang an schwarzgemalt wird, dann geht das Projekt schief. Sie achtet darauf, jeweils realistische optimistische Einschätzungen zu machen, ohne dabei «schönfärberei» zu betreiben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Erfahrung zeigt einfach, dass wenn man von Anfang an schwarz malt, dann geht es schief. Und wenn man da einen gewissen Optimismus versprüht, dass man das erreichen kann und auch sagt 'ja-wohl, wir schaffen das und es geht keine Welt unter', wenn es nicht ganz so glanzvoll wird".</li> <li>▪ Für ihn gibt es immer eine Lösung. Wenn schwarz am Himmel ist, sagt er schon nicht, dass die Sonne scheint. Aber er glaubt, dass es immer irgendwie geht.</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
5.3. Positiver Umgang mit den Aufträgen	<p>Der positive Umgang mit Aufträgen ist durch folgende Aspekte geprägt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herausstreichen von interessanten Teilen bei neuen Aufträgen</li> <li>- Freude an guter Auslastung zeigen</li> <li>- Herausstreichen einer guten Auftragslage</li> <li>- Formulieren von Vertrauen in die Branche und damit einhergehende, zukünftige Aufträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Im Gespräch spüre ich, dass wir eine rosige Zukunft haben. Dass wir weiterhin Aufträge und somit eine Beschäftigung haben. Ich merke es aber auch an der Art und Weise wie er mir das erzählt. Er sagt "Ich habe da noch ein interessantes Projekt" und nicht "Da ist noch ein weiterer Auftrag". Das gibt mir das Gefühl, dass da spannende Arbeit auf mich wartet, welche Spass macht.</li> <li>▪ Das war gar nicht so lange her, da sind wir an unserem Kanban-Board die Liste aller Projekte durchgegangen. Das Optimistische daran war, dass wir gut ausgelastet sind. Er hat dann immer so Freude, wenn wir per Telefon Aufträge erhalten, wo wir etwas rechnen dürfen. Genau diese Freude die er dann hat ist gross. Das macht mir dann auch Freude.</li> <li>▪ Zum Beispiel, dass man nicht immer sagt, "nächstes Jahr wird ein strengeres Jahr" oder "dieses Jahr sieht es kritisch aus". Wir haben einfach viel zu tun und das wollen wir auch so. Das wird auch offen kommuniziert.</li> </ul>
5.4. Transparente Unternehmenszahlen	<p>Die Führungskraft legt die Unternehmenszahlen offen und diskutiert diese mit ihren Mitarbeitenden. Es wird so klar ersichtlich, welchen Beitrag jeder Einzelne zum Unternehmenserfolg beigetragen hat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Man sieht seinen eigenen Einfluss auf das Ganze. Ich habe das Gefühl meinen Einfluss stark zu sehen mit der Arbeit die ich leiste. Ob ich ein Projekt gut abschliesse oder nicht. Und das motiviert auch weiter zu machen. Weil man schlussendlich ein Resultat sieht.</li> </ul>
6. Koordination	<p>Ihre Führungskraft koordiniert ihre eigenen Ziele mit den Zielen der geführten Person. Dies gestaltet sie als gemeinsamen Prozess, bei dem man die Ziele beider und deren Koordination bespricht.</p>	
6.1. Wöchentliche Koordinations-Sitzung	<p>Die Führungskräfte koordinieren die Ziele entweder in fest abgemachten wöchentlichen Einzelgesprächen oder gerade im gesamten Team.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meistens haben wir wöchentlich eine Sitzung für jedes Projekt. Da diskutieren wir gemeinsam die nächsten Schritte und wer was macht.</li> <li>▪ Wir setzen uns aber auch jeden Montagmorgen im Team zusammen. Und da diskutieren wir auch wer was macht und bis wann.</li> </ul>
6.2. Spontane mündliche Koordination während der Arbeit	<p>Die Koordination erfolgt spontan während des Tagesgeschäftes im Anschluss an Gesprächen, die man gerade geführt hat oder sie kommen kurz am Arbeitsplatz für die Koordination vorbei.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Im Tagesgeschäft, wenn es Projekte betrifft, dann ist der Abgleich relativ spontan. Wenn man vielleicht noch gerade etwas anderes diskutiert hat, dann bespricht man noch schnell das projektspezifische. Wer macht was oder bezüglich auch der Auslastung.</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
6.3. Gemeinsames Bürofläche	Die Führungskräfte arbeiten im selben Büro wie die Mitarbeitenden. So geschieht die Koordination natürlich während des Tagesgeschäftes quasi über den Bürotisch hinweg.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es ist mir aber wichtig, dass wir das direkt besprechen, dass man Mithink und Gestic auch sieht. Deshalb finde ich das gut, dass ich im Moment in einem Projekt arbeite, wo alle Beteiligten alle gemeinsam in einem separaten Büro untergebracht sind. So kann man schnell reagieren und Dinge miteinander besprechen.</li> <li>▪ Wenn wir z.B. Dinge zusammen Absprechen. Das kann über den Bürotisch hinweg oder auch an Sitzungen sein.</li> </ul>
6.4. Nutzung von Kanban-Board	Führungskräfte nutzen für die Koordination unterschiedliche Formen von Kanban-Boards. In einer Unternehmung wird jeweils einmal in der Woche die Planung mit dem gesamten Team auf dem eigens für sie entwickelten und angepassten Kanban-Board erstellt. Eine andere Führungskraft koordiniert sich mit ihren Mitarbeitenden mittels Trello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wir haben ja da unser Kanban-Board. Da fragt er mich, wie lange ich dafür schätze und dann gibt er mir die Zeit und passt dann die anderen Aufgaben entsprechend an und jongliert die Aufgaben aller entsprechend den Projektzielen.</li> <li>▪ Da machen es alle ein bisschen anders. Ich koordiniere mich mit meinem Chef manchmal auch über Trello.</li> </ul>
6.5. Mittel- und langfristige Ressourcenplanung	Manche Führungskräfte planen mittel- (2 Wochen bis 2 Monate) und langfristige (ab 2 Monaten) Ziele mittels Messeril-Software oder in Excel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für die mittelfristige Planung planen wir die Ressourcen mit der Messeril-Software.</li> </ul>
7. Vorbild	Ihre Führungskraft zeigt Ihnen, wie sie ihre Arbeit und ihre Arbeitstage organisiert.	
7.1. Arbeitspläne entwerfen	Führungskräfte lassen die Koordination der Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitenden entstehen. Dies kann entweder mittels Kanban-Board oder durch gleichzeitiges Erstellen einer Skizze geschehen. Dabei denken die Führungskräfte laut und lassen ihre Mitarbeitenden an ihren Gedanken und Strategien bezüglich Koordination teilhaben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kanban</li> <li>▪ Und die Arbeitsplanung macht er immer gerade live. So kann man das sehen wie er das einteilt. Das macht er live auf einer Skizze. Das gibt dann so Brainstorming mässig eine Zeichnung mit Pfeilen und so. So zeigt er uns wie er denkt und was er mit uns vorhat.</li> </ul>
7.2. Implizit: Zugriff auf sämtliche Unterlagen	Indem Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Zugriff auf sämtliche Unterlagen geben, können die Mitarbeitenden selbst nachschauen gehen, wie die Führungskraft ihre Arbeit organisiert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich habe auch Zugriff auf alle seine Schränke. Ich kann alles einsehen.</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
7.3. Implizit: Gemeinsame Zusammenarbeit in Projekten	Führungskräfte arbeiten gemeinsam im Projekten mit ihren Mitarbeitenden. Bei der gemeinsamen Arbeit erhalten die Mitarbeitenden jeweils eine Einsicht, wie die Führungskraft ihre Arbeit organisiert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wir arbeiten aber auch Objekt-Übergreifend. Da bekommt man dann auch mit, wie er arbeitet</li> <li>▪ Wie er aber seine Tage strukturiert, das interessiert mich eher nicht. Dort stehen alle Auswärtstermine. Wenn es leer ist, ist er einfach da. Was er dann macht, ist sein Bier.</li> </ul>
7.4. Erklärung der Organisationsweise	Führungskräfte erklären bei Stellenantritt den Mitarbeitenden genau, wie sie ihre Arbeit organisieren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er hat so ein Mäppli-System. Ich weiss schon wie er das macht. Er hat mir das einmal gezeigt. Als ich neu angefangen habe, an meinem ersten Arbeitstag als er mich eingearbeitet hat, hat er es mir gezeigt und erklärt.</li> </ul>
7.5. Einsicht in Outlook	Die Führungskraft gewährt den Mitarbeitenden un- eingeschränkten Zugriff auf ihren Outlook-Kalender	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wir haben Einblick in die Agenda. Da sehen wir seine Termine. Aber mit welchen Überlegungen und wie er sich genau strukturiert, das sehe ich natürlich nicht.</li> <li>▪ Im Detail sehe ich es aber in seinem Outlook-Kalender. Wie er aber seine Tage strukturiert, das interessiert mich eher nicht. Dort stehen alle Auswärtstermine. Wenn es leer ist, ist er einfach da. Was er dann macht, ist sein Bier.</li> </ul>
<b>8. Anleitung</b>	Die Führungskraft leitet die geführte Person daran, wie man die Arbeit am besten erledigen kann	
8.1. Checklisten	Die Führungskraft erstellt Checklisten, auf denen die wichtigsten Punkte für die Arbeit aufgelistet sind. Der Detaillierungsgrad der Checkliste richtet sich dabei nach den Fähigkeiten und den Eigenheiten des Auftrages (vgl. «Empfängergerechtes Erläutern des Auftrages»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wir erhalten für unsere Aufgabe eine Checkliste. Darauf steht, was wir machen müssen. Und wenn wir das bei der Übergabe besprechen, gibt er mir Tipps, worauf ich schauen soll, oder wie ich es machen kann. 16.9</li> </ul>



Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
8.2. Am Arbeitsplatz vorbeikommen und nachfragen	Die Führungskraft geht einige Zeit nach der Auftragserteilung nochmals bei der geführten Person vorbei und fragt nach, ob die Person klarkommt. Bei Bedarf werden bestimmte Dinge gemeinsam entwerdet direkt a PC oder mit Hilfe einer Skizze besprochen. Die Führungskraft erläutert dabei, wie die geführte Person am besten vorgehen kann. Die Führungskraft bewertet die lange Dauer für die Auftragserteilung als mögliches Indiz dafür, dass die geführte Person möglicherweise weitere Unterstützung benötigt. Sie sucht die Person am Arbeitsplatz auf und fragt nach, ob sie Unterstützung braucht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wobei oft kommt er vorbei und fragt "ist alles klar?". Dann sage ich ja oder nein. Sie fragen nicht unbedingt jeden Tag - aber vor allem, nachdem ich eine Aufgabe neu erhalten habe, kommt er nach einer Weile nochmals vorbei und fragt. Das ist aber nicht immer nach gleich langer Zeit. Manchmal gehen sie ohnehin an mir vorbei und dann fragt er im Vorbeigehen</li> <li>▪ Ausser ich bin an etwas sehr lange dran. Dann sagt er mir, welchen Weg ich das nächste Mal einschlagen könnte.</li> <li>▪ Auch allgemein, wenn ich Frage stelle, dann kommt er auf mich zu und wir schauen uns das gemeinsam an, wie man das am besten machen könnte. Wenn ich verstehe wie er das meint, dann bleibt es beim mündlichen Austausch. Wenn ich es aber danach nicht verstehe, dann zeichnet er mir das auf oder wir schauen es direkt am Computer an.</li> </ul>
8.3. Fixe Bilas mit Pendenzlisten	Die Führungskraft und die geführte Person arbeiten mittels Pendenzlisten zusammen. Die Führungskraft achtet dabei darauf, dass die geführte Person stets einen Arbeitsvorrat von verschiedenen Aufgaben hat, die jeweils zuvor gemeinsam priorisiert und in eine Pendenzliste aufgenommen werden. Kommt die geführte Person bei einer Aufgabe nicht weiter, legt sie diese beiseite, notiert ihre Fragen in der Pendenzliste und arbeitet an anderen Aufgaben weiter. Wenn sich Führungskraft und geführte Person dann zu den fix abgemachten Bilas jede Woche treffen (zwei bis drei Bilas pro Woche), dann arbeiten sie die Pendenzliste durch und die Führungskraft leitet die geführte Person bei den offenen Punkten oder Fragen jeweils darin an, wie die Arbeit auf die beste Weise erledigt werden kann.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indem wir mit diesem Mäppchensystem zusammenarbeiten. Er sagt mir dann auch, wie er Dinge selbst gelöst hat. Manchmal weil ich ihn frage, aber manchmal auch ungefragt. Bei unseren Besprechungen hat er immer den PC am Laufen und dann können wir Dinge immer kurz anschauen.</li> <li>▪ Die letzten zwei Monate sind wir immer am Mittwoch zusammengesessen und da kann ich Fragen stellen 28, 16</li> </ul>

**Beziehung zur Führungskraft (Leader Member Exchange)**

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
9. Zuneigung	Mitarbeitende mögen Ihre Führungskraft als Mensch sehr. Sie könnten sich vorstellen, mit Ihrer Führungskraft eine Freundschaft zu haben. Das Arbeiten mit Ihrer Führungskraft macht Spass.	
9.1. Berufliche Unterstützung leisten	<p>Führungskräfte gehen individuell auf ihre Mitarbeitenden ein, indem sie die Rolle eines Coaches einnehmen. Dabei versuchen sie ihre Mitarbeitenden zu verstehen und berücksichtigen die jeweiligen Stärken, Schwächen, Bedürfnisse sowie das berufliche Niveau, wenn sie Dinge erklären oder ihre Mitarbeitenden beraten. Dieses Coaching geschieht dabei auf ruhige und geduldige Art und Weise.</p> <p>Führungskräfte merken, wenn ihre Mitarbeitenden stark unter Druck sind und helfen diesen gemäss ihren Möglichkeiten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Da ich vorher als Elektronistalleur gearbeitet habe, hatte ich im Plannischen wenig Erfahrung. Er hat mir viel gezeigt, wie ich vorgehen kann oder wie Dinge hier rüber. In vielen Bereichen hat er mir das gezeigt und jeweils langsam und ruhig erklärt, was ich machen muss. Seine Kompetenz bei Beratungen: Wie man Dinge angehen kann, wie man sich weiterentwickeln kann. Einfach wie ein Coaching. Das macht er menschlich. Darunter verstehe ich, dass er individuell auf mich eingeht. Er versucht mich zu verstehen und weiss, wie er mich anpacken muss, um mich zu motivieren.</li> <li>▪ Wie er einem helfen kann, und mich auch weiterbringt</li> <li>▪ Oft bin ich im Stress und dann bietet er an, es mit mir anzuschauen. Er könnte ja einmisch denken "ist nicht mein Business". Wenn ein ein jemand abends um 6 noch hilft, dann ist das schon cool.</li> </ul>
9.2. Offenheit für privates	Die Führungskraft interessiert sich für private Dinge und hört zu. Sie hilft auch, dass Mitarbeitende besser mit privaten Dingen umgehen können, indem sie z.B. Ratschläge erteilen oder geschäftliche Belange entsprechend anpassen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Man kann auch privates besprechen.</li> <li>▪ Er hat auch einen menschlichen Umgang, spricht nicht immer nur von der Arbeit. In der Kaffeepause kann man auch über das Wochenende sprechen.</li> <li>▪ Er interessiert sich nicht nur für das Geschäftliche. Er fragt mich auch, wie es mir geht. Das persönliche Interesse einfach.</li> <li>▪ Ich habe das viel gemacht - über privates gesprochen ... Er hört zu und probiert auch zu helfen.</li> <li>▪ Einmal hatte ich in der Familie auch einen Unfall und da hat er mir gesagt, ich könne auch früher gehen - es spiele keine Rolle. Das ist menschlich. Ich habe es ihm nicht gesagt - er hat nachgefragt.</li> </ul>
9.3. Vertrauenswürdigkeit	Die Mitarbeitenden können darauf vertrauen, dass ihre Führungskraft ihnen ehrlich Feedback gibt. Vor allem bei Dingen, die sie nicht gut gemacht haben. Die Führungskräfte sind fair. Fair bedeutet, dass für alle die gleichen Regeln gelten – auch in Bezug auf gleichberechtigte Löhne von Mann und Frau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dass er mir sagt ob ich falsch bin, aber auch ob ich gut bin.</li> <li>▪ z.B. Feedback: Wenn ich etwas nicht gut gemacht habe, dann erwarte ich auch, dass man mir das sagt. Dann weiss ich, woran ich stehe.</li> <li>▪ Es ist ja auch immer so eine Diskussion wegen Gleichberechtigung von Mann und Frau. Ich gehe davon aus, dass ich fair bezahlt werde. Ich habe das Vertrauen in meinen Chef, dass er das fair macht.</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
9.4. In Konflikten gut reagieren	In Konfliktsituationen sind sachliche Diskussionen mit den Führungskräften möglich. Sie bleiben dabei ruhig und machen sich zuerst ein Bild von der gesamten Situation, und führen den Konflikt anschließend auf eine lösungsorientierte Art und Weise. Lösungsorientiert bedeutet, dass man nicht lange auf Fehlern herumreitet und Schuldige sucht, sondern sich darauf konzentriert, wie man das Problem lösen kann und was zu tun ist, dass der Fehler das nächste Mal nicht wieder passiert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Am Anfang hatte ich mit dem einen Chef ziemlich einen schwierigen Start. Ich hatte das Gefühl, dass ich ihm nichts recht machen kann. Das habe ich ihm gesagt und das hat zu recht heftigen Diskussionen geführt. Aber dadurch, dass diese Diskussionen möglich waren, habe ich gespürt, woran ich bin.</li> <li>▪ Als ich damals zum Chef gegangen bin, hat er einfach gesagt "gut jetzt korrigieren wir das. Und wenn es Kosten-Folgen hat, dann ist es halt so".</li> </ul>
9.5. Fröhlichkeit	Führungskräfte sind fröhlich und haben eine positive Einstellung. Sie sehen auch in schwierigen Situationen das Gute und sind auch ansonsten humorvoll.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Charakter einfach. Das ist schwierig zu beschreiben. Er ist fröhlich und positiv eingestellt. Seine Art einfach</li> <li>▪ Und wenn er dann den Hörer auflegt, dann macht er eine lustige Grimasse. Dann ist das lustig. Das ist einfach so seine Art. Und dann kommt meist ein dummer Spruch oder seine Gestik - daran habe ich Freude. Das lockert auf.</li> </ul>
9.6. Nicht nur auf den Profit schauen	Führungskräfte schauen nicht nur auf den Profit. Sie berücksichtigen bei ökonomischen Entscheidungen nach Möglichkeit auch die Mitarbeitenden, indem sie z.B. nach einer langen Zeit mit hoher Belastung auch mal weniger Aufträge annehmen, finanzielle Ressourcen für die Entwicklung der Mitarbeitenden bereitstellen oder auch grosszügig sind, wenn es um Mitarbeitenden-Anlässe geht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er ist nicht ein Chef, der nur auf den Profit schaut.</li> </ul>
10. Loyalität	Ihre Führungsperson hält zu Ihnen und verteidigt Sie gegenüber Höhergestellten, wenn Sie einen Fehler gemacht haben. Sie steht für Sie ein.	



Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
10.1. Sich bei Konflikten einschalten.	Führungskräfte vertrauen in Konfliktsituationen den Schilderungen ihrer Mitarbeitenden. Sie springen ein und kümmern sich um die Klärung des Konfliktes mit der Gegenseite. Sie fallen den Mitarbeitenden nicht in den Rücken. D.h. sie lösen den Konflikt so, dass die Mitarbeitenden gegenüber Dritten ihr Gesicht wahren können	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Und das Wissen, dass er mich nicht hinterfragt hat, sondern dass für ihn die Situation klar war und er mir geglaubt und mich verteidigt hat.</li> <li>▪ Da hat der Architekt gesagt, ich hätte ihm hier eine Fehlinformation gegeben. Ich habe das im Nachhinein mit dem Chef besprochen, und er sagte gleich, dass er das mit dem Architekten anschauen würde. Er hat das dann geklärt und dann war die Situation wieder in Ordnung. Es war von ihm einfach so: "Kein Problem, ich kümmere mich darum".</li> <li>▪ Ich weiss, sie stehen hinter mir.</li> <li>▪ Er ist eine Person, die einem nicht in den Rücken fällt. Er kann einem verteidigen, wenn man mal einen Mist gemacht hat. Das dringt nicht nach Aussen zum Architekten. Man wird also nicht in die Pläne gehauen</li> </ul>
10.2. Bei Konflikten zuerst den Überblick schaffen	Führungskräfte bleiben in Konfliktsituationen ruhig und klären zuerst die Gründe und Fakten ab, die zu dieser Situation geführt haben, anstelle überhastet zu handeln. Sie klären ebenfalls mögliche Lösungen ab und schauen, was zu tun ist, dass sich dieser Konflikt nicht mehr wiederholt (etwas daraus lernen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bei Fehlern schaut er immer darauf, wie die Lösung aussieht und was man machen kann, dass der Fehler nicht mehr auftritt. Er würde hinter mir stehen und auch helfen - sogar auch privat.</li> <li>▪ Also er macht sich zuerst ein Bild, anstelle von überhastetem Handeln</li> </ul>
<b>11. Fachlicher Respekt</b>	Sie schätzen und respektieren die beruflichen Fähigkeiten, das Wissen und die Kompetenz Ihrer Führungskraft und sind davon beeindruckt.	
11.1. FK hat viel Fachwissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viel Wissen</li> <li>- Viele Ausbildungen die sich ergänzen (Theorie und Praxis)</li> <li>- Auswendig können</li> <li>- Wissen wo Wissen zu finden ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er hat ein enormes Wissen. Das zeigt mir, dass er seinen Job richtig macht. Er ist sehr kompetent.</li> <li>▪ Oder auch allgemeine Dinge zur Gebäudehülle - die hat er einfach so im Kopf.</li> <li>▪ Er hat Hochbauzeichner gelernt, er hat Zimmermann gelernt, er hat die Bauschule gemacht. Er hat Theorie, Praxis und noch eine höhere Ausbildung.</li> </ul>
11.2. FK hat viel Erfahrung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantität: Viel schon gemacht</li> <li>- Schätzen vs. Berechnen</li> <li>- Bei der Zusammenarbeit sehen, wie Dinge gelöst werden sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenn es darum geht, Kosten zu schätzen. Das kann man nur über Erfahrung. Verblüffend ist, dass seine Schätzungen ziemlich gut mit den Orientierungen der Unternehmer übereinstimmen. Das erstaunt mich immer wieder. Ich rechne manchmal einen halben Tag und er kann das einfach so schätzen.</li> <li>▪ Hat schon viele Projekte und Bauleitungen gemacht.</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
11.3. FK sieht oft noch fachliche Verbesserungspotential	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denkt an wichtige Punkte</li> <li>- Sieht stets noch Verbesserungspotential</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zum Beispiel habe ich mal ein Ausführungs-Schema mit ihm besprochen. Und dann sagt er hast du an dieses oder jenes gedacht?</li> <li>▪ Wenn ich etwas mit dem Chef bespreche und dann ein Input kommt, das mir nicht aufgefallen ist und was zu Problemen geführt hätte, die ich so einfach vermeiden kann.</li> <li>▪ Wenn ich irgendetwas habe und zu ihm gehe, dann hat er immer irgendetwas, das man noch anpassen könnte.</li> </ul>
11.4. FK hält stets eine gute Lösung bereit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei unangenehmen Fragen der Kunden</li> <li>- Be Fragen, wenn MA etwas nicht lösen können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenn wir z.B. zusammen an Sitzungen gehen und dann irgendwelche ungemütlichen Fragen kommen, hat er immer eine Antwort bereit.</li> </ul>
11.5. Alles über die jeweiligen Projekte wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachlich</li> <li>- Zeitlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Er ist Up-to-Date, er ist immer voll dabei und kann auf alles eine Antwort geben.</li> </ul>
<b>12. Wahrgenommenes Engagement</b>	Sie machen für Ihre Führungskraft mehr, als Sie gemäss Ihrer Arbeitsbeschreibung müssten. Es macht Ihnen nichts aus, für Ihre Führungskraft hart zu arbeiten.	
12.1. Werte der Mitarbeitenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es ist viel weniger die FK, welche dieses Verhalten prägt, sondern die Werte der MA</li> <li>- Man steht für die Firma ein</li> <li>- Man will die Firma weiterbringen</li> <li>- Man will, dass die Firma eine gute Reputation hat</li> <li>- Man ist sich der Situation bewusst, dass wenn es der Firma gut geht, es denn MA auch gut geht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich mache das für die Firma. Ich möchte, dass das Bild nach Aussen stimmt.</li> <li>▪ Und es ist ein Geben und Nehmen.</li> <li>▪ Das ist für mich Geschäftsinteresse. Ich will die Firma weiterbringen. Die Firma zahlt ja auch meinen Lohn.</li> <li>▪ Die Bereitschaft, das zu tun kommt daher, dass ich will, dass die Auftraggeber zufrieden sind, dass es keine Verzögerungen gibt. Ich mache das für die Firma. Und der Chef ist die Firma</li> </ul>
12.2. FK handelt im Sinne der Firma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn FK dieselben Werte teilt und vorlebt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Und wenn du es für den Chef machst würdest, dann machst du es, weil er auch so tickt - weil er auch im Sinne der Firma denkt und arbeitet.</li> <li>▪ Also ich würde es machen, weil er hinter der Firma steht.</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
12.3. Zuneigung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuneigung führt nicht unbedingt zu höherem wahrgenommenem Engagement</li> <li>- Fehlende Zuneigung führt zu mangelndem wahrgenommenem Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aber ich mache es nicht unbedingt für meinen Vorgesetzten. Ausser ich würde in einen Vorgesetzten hassen, dann würde ich es wahrscheinlich nicht tun.</li> </ul>
<b>Selbstführung (Self-Leadership)</b>		
13. Überzeugungen und Sichtweisen bewerten	<p>In schwierigen Situationen denken Sie über Ihre Überzeugungen und Sichtweisen nach und beurteilen diese.</p> <p>Information: Überzeugungen und Sichtweisen beziehen sich auf die befragten Personen ausschliesslich auf die Art und Weise, wie sie Arbeiten erledigen. Die Überzeugung dabei besteht darin, wie eine Aufgabe ausgeführt wird. Die Sichtweise definiert sich aus der Perspektive, die die Mitarbeitenden einnehmen (was ist wichtig, was muss beachtet werden, etc.)</p>	
13.1. Die Situation mit jemandem besprechen	Überzeugungen und Sichtweisen werden im Austausch mit anderen Mitarbeitenden oder den Führungskräften bewertet. Der Austausch beinhaltet die Erörterung, ob der Arbeitsablauf oder die fachliche Herangehensweise passend ist, aber auch ob kritische Teile der Arbeit beachtet und korrekt ausgeführt worden sind.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beurteilen kann man es durch das Ergebnis. War ich richtig oder nicht? Oder durch ein Feedback.</li> <li>▪ Das eine Gebäude, das ich selber plane, habe ich mit meinem Chef anschauen müssen. Wir haben besprochen, ob ich das von Ablauf her richtig durchdacht habe oder ob es bessere Vorschläge gibt. Da überprüfe ich meine Überzeugungen, wie etwas am besten oder richtig gemacht werden muss.</li> <li>▪ Manchmal überprüfe ich auch meine Sichtweisen, wenn etwas besonders kompliziert ist oder wenn ich nicht ganz sicher bin, indem ich einen Arbeitskollegen konsultiere: "Sehe ich das richtig, dass..."</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
13.2. Vergleich mit ähnlichen, früher gemachten Aufgaben	Überzeugungen und Sichtweisen werden geprüft, indem die Mitarbeitenden frühere, ähnliche Arbeitsaufgaben zum Vergleich herangezogen werden. Dabei wird die fachliche Ausführung oder die benötigte Dauer zur Erfriedigung verglichen. Über Abweichungen wird reflektiert und die jeweiligen Arbeitsschritte werden nochmals durchdacht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorher mache ich mir Gedanken, ob ich das richtig überlegt habe - nehme meine Sachen nochmals hervor. Also gerade bei Prinzip Schemata. Stimmt das noch mit den überein, was ich denke? Das wird immer wieder hinterfragt.</li> <li>▪ Wenn ich einen Fehler gemacht habe, dann denke ich mir eher darüber nach. Einmal habe ich eine Tabelle zum zweiten Mal gemacht - aber die war schlechter als die erste. Da hätte ich bei der ersten nachschauen können, wie ich das damals gemacht habe und schätze ab, wie lange ich habe. Und wenn ich es gemacht habe, sehe ich dann, ob ich den Aufwand richtig geschätzt habe. Wenn etwas sehr viel länger gegangen ist, dann denke ich darüber nach, weshalb das so war. Ich mache das aber nicht bei allen Aufgaben.</li> </ul>
13.3. Bewusst Abstand nehmen	Während oder nach schwierigen Arbeitsaufgaben nehmen Mitarbeitende bewusst Abstand. Dies tun sie, indem sie sich für einen Moment aus dem Tagesgeschäft herausnehmen (Pause machen, etwas trinken, sich bewusst mit einem leeren Blatt Papier hinsetzen) und darüber nachdenken, was sie besser machen könnten. Eine Mitarbeitende Person nimmt Abstand, indem sie innerlich folgendes formuliert: «Halt. Stopp. Verschnaufen. Etwas trinken»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das war gerade letztes Jahr eine schwierige Situation. Ich war da sehr am Limit. Ich musste dann auch sagen, dass ich zu viel Arbeit habe. Da denkt man sich dann schon, was man hätte anders machen können. Wie hätte ich das früher kommunizieren können? Dann muss ich manchmal den sogenannten Notstopp machen. Dann sage ich mir: "Halt. Stopp. Verschnaufen. Etwas trinken. Alles egal." Und dann geht es häufig plötzlich. Da hat es plötzlich eine Türe wo vorher eine Wand ist. "Alles egal" sage ich mir zum herunterfahren.</li> </ul>
14. Selbstgespräch	Bei schwierigen Aufgaben diskutieren Sie mit sich selbst. Inhalt dieser Gespräche sind die nächsten Schritte oder die Bewältigung der Aufgaben.	

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
14.1. Gedanklicher Dialog	Die befragten Personen reden gedanklich mit sich selbst. Das machen sie entweder direkt am Arbeitsplatz oder unterwegs im Auto oder in den öffentlichen Verkehrsmitteln. Die Interviews haben ergeben, dass dieser gedankliche Dialog stets ähnlich abläuft: Die Personen stellen sich nacheinander folgende Fragen: Was muss ich machen? Womit komme ich in Konflikt? Was muss ich alles beachten? Wie gross ist der Aufwand? Verschiedene Varianten im Kopf durchspielen, Filtern. Und dann 'was ist schlussendlich das Beste'. Sicher läuft es mal gedanklich ab. Als erstes geht es darum, wie hat dieses Problem passieren können. Dann wie komme ich zu einer Lösung. Und dann halt auch, wie man es das nächste Mal vermeiden kann. Und das wird dann mit mir selbst diskutiert: Wie ich das handhabe, was clever wäre. Aber eher in gedanklicher Form... was ich überhaupt für Möglichkeiten habe, wie komme ich da wieder heraus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dann überlege ich mir, was ich sagen werde oder wie man das zu erklären probiert</li> <li>▪ Wenn eine Sitzung war und da waren Probleme, dann gehe ich das im Kopf durch. Was hätte man machen können? Was hätte ich besser noch gesagt oder nicht gesagt? Daran denke ich manchmal, wenn ich von einer Sitzung zurückfahre.</li> <li>▪ Ich gehe das Ganze innerlich durch. Wie ist es, wenn ich es so mache? Was muss ich machen? Womit komme ich in Konflikt? Was muss ich alles beachten? Wie gross ist der Aufwand? Verschiedene Varianten im Kopf durchspielen, Filtern. Und dann 'was ist schlussendlich das Beste'.</li> <li>▪ Sicher läuft es mal gedanklich ab. Als erstes geht es darum, wie hat dieses Problem passieren können. Dann wie komme ich zu einer Lösung. Und dann halt auch, wie man es das nächste Mal vermeiden kann.</li> <li>▪ Und das wird dann mit mir selbst diskutiert: Wie ich das handhabe, was clever wäre. Aber eher in gedanklicher Form... was ich überhaupt für Möglichkeiten habe, wie komme ich da wieder heraus.</li> </ul>
14.2. Lautes Ausschprechen	Die befragten Personen reden laut mit sich selbst. Es entsteht dabei entweder ein Gespräch, in welchem eine Art Selbstcoaching stattfindet (z.B. «Was hat er jetzt damit gemeint?») Im Gegensatz zu den gedanklichen Dialogen folgen solche Gespräche meist nicht einem festen Muster. Es wird gerade ausgesprochen, woran man arbeitet. Das laute Ausschprechen hilft den befragten Personen, sich Dinge besser merken zu können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Da rede ich schon mit mir: "Wie soll ich das machen?" oder "Ah das geht so ja nicht" oder "Was hat der jetzt damit gemeint?" - ich rede dann einfach laut mit mir... Wenn ich das ausspreche, dann komme ich ins Gespräch mit mir und versuche mich selbst zu coachen.</li> <li>▪ Wenn ich Projekte organisieren muss, dann spreche ich meine Gedanken laut aus, ich kann mir dann die Dinge viel besser merken. Das mache ich im Büro an meinem Arbeitsplatz. Das ist mehr so ein flüstern. Das kann sowohl ein reines Ausschprechen der Gedanken sein, als auch eine Diskussion mit mir selbst führen. "Mann könnte do so oder auch so." Das hilft mir einfach. Wenn ich Dinge berechnen muss, spreche ich die Operationen auch oft laut aus.</li> </ul>
15. Selbsterinnerung	Um sich zu erinnern, was Sie erreichen müssen, machen Sie sich regelmässig Pläne, Notizen oder Listen.	



Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
15.1. Listen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vom Grossen ins Detail</li> <li>- Priorisieren</li> <li>- Zeitliche Schätzung</li> <li>- Deadline</li> <li>- Filterbare Listen in Excel</li> <li>- Aufgaben in Outlook</li> <li>- One Note</li> <li>- Digitale Post-it's</li> <li>- Papier-Notizbuch führen</li> <li>- Checkliste der FK</li> <li>- ToDo Listen fürs Projekt ablegen, damit das alle einsehen können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zum Beispiel die Checkliste meines Chefs. Aber das mache ich nur bei komplexen Dingen oder wenn ich viel Arbeit gleichzeitig habe.</li> <li>▪ Dann führe ich aber auch noch ein Papier-Notizbuch. Also im OneNote habe ich die Objekte und im Papierbuch steht dann, was ich konkret machen muss und bis wann</li> <li>▪ Wenn es um Projekte geht - dort hat man ja auch Ziele z.B. Tagesziel oder Terminziel. Dort habe ich ein Notizbuch im OneNote. Bei den Teamitzungen schreibe ich mir die Arbeiten dort auf. Dort habe ich genau die gleiche Struktur wie an unserem Kanban-Board. So habe ich die groben (Halb-)Tagesziele. Wenn ich es erledigt habe, dann hake ich sie ab. Das ist gerade auch meine Penderzenliste.</li> <li>▪ Aber sonst mache ich das auch mit einem Büchlein oder eben neu mit den Desktop-Postit's. Dabei habe ich zwei Prioritäten - dringend und nicht dringend. Und je nach dem arbeite ich das dann ab.</li> </ul>
15.2. Automatische Einri- innerung einrichten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spätester möglicher Bearbeitungsstart in Outlook eintragen (aufgrund Deadline und Schätzung der Dauer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dann kann ich auch Dinge, die ich in einem halben Jahr machen muss, heute schon notieren. Das ist manchmal das schwierige (Dass man die längerfristigen Termine nicht vergisst)</li> <li>▪ Für meine eigenen Penderzen führe ich Aufgaben in Outlook. Wenn ich z.B. weiss, dass ich Pläne erstellen muss, dann muss ich zuerst Berechnungen machen, dann kommt die Auslegung und dann kann ich erst den Plan zeichnen. Ich gehe da immer schrittweise zurück. Und dann setze ich mir unterschiedliche Erinnerungen im Outlook-Kalender. Z.B. steht am Montagmorgen, dass ich die Berechnungen machen muss, am Dienstag z.B. Auslegung.</li> </ul>
16. Eigene Zielsetzung	<p>Sie denken über Ziele nach, die Sie sich in Zukunft setzen wollen. Dann setzen Sie spezifische Ziele und arbeiten anschliessend auf diese Ziele hin.</p>	
16.1. Am Montag über die Wochenziele nachdenken und diese planen	<p>Manche Mitarbeitende planen ihre Ziele der gesamten bevorstehenden Woche am Montagmorgen. Sie strukturieren so ihre Ziele innert Wochenfrist. Je nachdem welche Unterbrechungen erwartet werden, enthält die Planung auch «Pufferzeiten». Manche rechnen dafür ca. 10% ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ansonsten denke ich häufig am Montagmorgen auf dem Reiseweg über die Woche nach. Gibt es Abgaben? Oder was muss sonst erledigt werden? Was war letzte Woche nicht gut, das ich diese Woche anpassen kann? Aber messbare Ziele sind in der Baubranche schwierig. 13.9</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
16.2. Planung am Vorabend	Manche Mitarbeitenden planen ihre Aufgaben und Ziele für den nächsten Tag bereits am Vorabend und erstellen dafür eine Liste (vgl. Listenstellung in «Selbsterinnerung»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meistens überlege ich mir am Vorabend, was ich am nächsten Tag alles machen muss und schreibe es auf.</li> </ul>
16.3. Tagesplanung mit Aufgaben im Outlook	Personen, welche bei «Selbsterinnerung» ihre Aufgaben im Outlook planen, schauen jeweils morgens auf die Aufgabensliste. Da sehen sie, was an diesem Tag alles erledigt werden muss und in welcher Reihenfolge (angegebene Prioritäten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich weiss ja aus dem Outlook, was ich alles machen muss. Dann überlege ich mir, was ich zu welcher Zeit erledige.</li> </ul>
16.4. Einstieg in Zielbearbeitung	Sind die Ziele für die unmittelbar bevorstehende Arbeit klar, ist es manchmal schwierig zu wissen, wo man genau beginnen soll. Hier wird die Strategie verfolgt, einfach irgendwo zu beginnen – die Arbeit strukturiert sich dann ganz automatisch mit der Zeit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diesen Prozess starte ich, indem ich einfach einmal irgendwo beginne - z.B. eine Internetrecherche - das Denken und zusammenbauen der Gedanken passiert dann von alleine. Das ergibt das andere.</li> </ul>
16.5. Zwischenziele setzen	Auf dem Weg zur Zielerreichung werden Zwischenziele gesetzt. Zwischenziele sind dabei kurzfristig gesetzte Ziele, die nie länger als in Halbtagesfrist gesetzt werden. Diese Zwischenziele werden nach Gefühl gesetzt – es müssen sinnvolle Zwischenresultate im Arbeitsprozess sein. Diese werden dann aufgeschrieben und jeweils abgehakt. Der Grund für diese Strategie ist eine noch strukturiertere Arbeitsweise zu erreichen und ein gutes Gefühl zu haben, wenn Punkte abgehakt werden können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aber ich setze mir häufig auch Zwischenziele, wenn es eine längere Arbeit ist. Dann kann ich mich an diesen Zwischenresultaten orientieren. Die Zwischenziele sind von mir als sinnvoll erachtete Zwischenziele, wichtig ist, dass es mich strukturiert und dass ich Dinge auch wieder abhaken kann - wegen des guten Gefühls beim Abhaken.</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
16.6. Nachbearbeitung der zeitlichen Dauer	Wenn eine Aufgabe erledigt ist, wird die Dauer der Erledigung mit der Dauer von ähnlichen, bereits erledigten Arbeiten verglichen. Wenn die Zielerreichung länger gedauert hat, reflektieren die befragten Personen darüber, weshalb es länger gedauert hat und was man das nächste Mal besser machen könnte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für Dinge, die ich schon einmal gemacht habe, versuche ich beim nächsten Mal schneller zu sein. Das ist für mich ein Ziel. Dass ich das besser und effizienter zu machen. So sporne ich mich an, die Arbeit besser und effizienter zu machen</li> </ul>
<b>17. Selbstbestrafung</b>	Wenn Sie etwas nicht gut gemacht haben, sind Sie hart zu sich selbst, kritisieren sich und sind mit sich unzufrieden.	
17.1. Mit jemanden darüber sprechen	Sich die schlechten Gefühle «von der Seele reden»	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich bin nach Hause gegangen und habe es dort erzählt. Ich habe dort auch gesagt, dass mir das eigentlich nicht hätte passieren dürfen. Ich habe einfach mit der Familie darüber gesprochen. Dann ging das schlechte Gefühl schnell wieder weg</li> </ul>
17.2. Was kann ich in Zukunft verbessern?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ursache herausfinden</li> <li>- Was ist zu tun, damit es nicht wieder vorkommt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich frage mich dann meist noch, was ich machen muss, dass es nicht mehr vorkommt</li> <li>▪ Wieso hättest du so lange? Und wieso ist es falsch?</li> </ul>
17.3. Dokumentation von bereits erledigten Arbeiten als Wiki	- Fehlern bei Routineabläufen dokumentieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Also wenn ich es sogar irgendwo dokumentiert hätte und dann nicht nachschauen gehe, sondern meinen Chef frage</li> <li>▪ Für Routineabläufe erstellen wir Checklisten: Wie ist der Ablauf, wo hole ich welche Informationen, Flussdiagramme erstellen, etc..</li> </ul>
<b>18. Selbstbeobachtung</b>	Für Sie ist es wichtig zu wissen, wie gut sie bei Ihrer Arbeit sind.	



Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
18.1. Mit anderen besprechen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback aktiv bei KF einholen (im Tagesgeschäft oder an den MA-Gesprächen)</li> <li>- Sich bewerten lassen durch Mitarbeitende</li> <li>- Mit der FK abgeschlossene Arbeiten explizit besprechen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Als dann mein Chef mal vorbeigekommen ist, habe ich ihn direkt gefragt: "Wie denkst du, wie geht die Zusammenarbeit zwischen uns?" Da möchte ich ein Feedback. Und nicht nur Punkte sagen, die ich noch ändern muss, sondern dass man auch mal sagt "es war gut". Das man einfach auch sagt, wo man steht oder was man noch verbessern kann.</li> <li>▪ Um das zu wissen, frage ich immer wieder meinen Chef und dann besprechen wir das gemeinsam.</li> <li>▪ Zum Beispiel, wenn ich eine Arbeit abgeben muss, die ich zum ersten Mal gemacht habe. Dann gebe ich die dem Chef zur Kontrolle. Dann will ich wissen, ob die Arbeit jetzt gut war oder eher weniger gut.</li> </ul>
18.2. Mit anderen vergleichen	Seine eigene Arbeit mit der Arbeit der anderen vergleichen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Um zu sehen, wie gut ich in dieser Arbeit bin, vergleiche ich mich mit anderen.</li> </ul>
18.3. Passiv: Offen sein für Feedbacks	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Passiv offen sein für Feedback (nicht einförmig)</li> <li>- Feedback als Lernchance betrachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenn er z.B. ein Lob des Auftraggebers weitergibt. Das hört man gerne. Aber das fordere ich nicht aktiv ein.</li> <li>▪ Oder auch durch Komplimente, wenn die Arbeit gut ist. Dann ist es mir bewusst cool das habe ich gut gemacht, das kann ich!</li> <li>▪ Ich bin offen dafür, aber ich hole es nicht aktiv ein.</li> <li>▪ Ich bin einfach offen für das Feedback, dass zurückkommt, weil ich es als Verbesserungs-Chance sehe.</li> </ul>
19. Selbstbelohnung	Wenn Sie finden, dass Sie gute Arbeit geleistet haben, dann belohnen Sie sich mit etwas, das Ihnen Spass macht.	
19.1. Gemeinsam etwas trinken/essen gehen	Bei sinnvollen Meilensteinen z. B. beim technischen oder finanziellen Abschluss eines Projektes dies gemeinsam feiern, indem man gemeinsam isst/trinkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenn man ein Projekt erfolgreiche absolviert - technisch und auch von den Kosten her - dann ist das etwas Gutes und dann gehe ich mit den Mitarbeitenden zusammen Essen oder wir gehen etwas trinken - oder auch in Apero.</li> </ul>
19.2. Einfach mal zurücklehnen und Geniessen	Bewusst Momente erzeugen, in denen man geniessen kann (z.B. Zeitung lesen an einem schönen Ort)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich sage auch manchmal, "jetzt einfach geniessen" oder eine Zeitung holen und diese lesen</li> </ul>
19.3. Mir etwas kaufen (Vorwand)	Die Erreichung von anstrengenden Meilensteinen zum Anlass nehmen, sich etwas zu kaufen, dass man sich schon schon lange gewünscht hat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Und das ist damals wirklich besser herausgekommen, als wir das erwartet haben. Wir konnten mit einer schwarzen Null abschliessen. Und deshalb habe mir damals eine mechanische Uhr gekauft, an der ich Freude hatte. Aber dazu entschieden hatte ich mich erst, als es schon fertig war das Projekt. Einerseits war es natürlich ein Vorwand, diese Uhr zu kaufen, die ich schon lange wollte. Andererseits weil alles gut über die Bühne gegangen ist.</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
19.4. Etwas machen, dass mir Spass macht am WE	Am Wochenende Aktivitäten planen, die einem Spass machen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oder wenn gerade Biele spielt, dann denke ich mir, man könnte das Spiel schauen gehen. Zwischendurch mache ich das - je nachdem ob mir danach ist.</li> <li>▪ Es kann sein, dass wenn ich zu mir sage "das war jetzt eine gute Woche, ich bin zufrieden, das ist gut gelaufen" und dann noch schönes Wetter bei der Heimfahrt ist und auch gerade niemand zu Hause ist, dann gehe ich einen Kebab essen, an die Sonne sitzen "das hast du heute verdient!".</li> <li>▪ Dann mache ich etwas, das mir Spass macht. Ich versuche immer, mir auch "Zückerli" zu geben. Ich mache das für mich selbst. Mann kann nicht die ganze Zeit nur arbeiten, lernen, schlafen, arbeiten, lernen, schlafen. Man muss auch mal runterkommen können. Konkret gehe ich mit Kollegen aus oder Fußball gucken. Oder auch einen Film schauen, für den mir die Zeit gefehlt hat</li> </ul>
20. Natürliche Belohnungsstrategien	Sie versuchen, bei Ihrer Arbeit Vergnügen zu finden, indem Sie z.B. gezielt Tätigkeiten planen, die Ihnen Spass machen oder indem Sie sich für die Erledigung jeweils Ihren Lieblingsweg aussuchen	
20.1. Am Morgen die Einstellung ändern	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewusstsein, dass man sich gerade nicht auf die Arbeit freut</li> <li>- Änderung der Denkweise</li> <li>- Fokus auf Lerninhalte</li> <li>- Fokus auf Austausch mit Mitarbeitenden über Lerninhalte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich probiere mir immer zu sagen: "Heute Morgen werde ich das und das lernen, weil ich das noch nicht so gut kann. Ich werde schauen wie dieser oder jener das gemacht hat" oder "Gestern habe ich dies und das gelernt. Heute werde ich das Wissen mit anderen Mitarbeitenden teilen". Wenn man nur daran denkt, was man alles erledigen muss, dann muss man alle fünf Jahre Job wechseln.</li> </ul>
20.2. Lieblings-Software nutzen	Wenn man kann, die Software nutzen, die man am liebsten hat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich nehme immer mein Excel von der Schulzeit, obwohl wir da intern eines haben. Weil es mir liegt. Gewohnheit eigentlich.</li> </ul>
20.3. Ausweichen auf andere laufende Projekte	Bei fehlender Motivation andere Arbeiten auf der Pendenzenliste abarbeiten und die aktuelle Arbeit etwas zurückstellen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ich habe aber die Möglichkeit, auf verschiedene Objekte auszuweichen. Ich habe immer mehrere Objekte und die haben immer Pendenzen. Das was mir besonders liegt oder das worauf ich gerade Lust habe, kann ich dann vorziehen wenn ich gerade mehr Vergnügen haben möchte.</li> </ul>
20.4. Arbeiten 'anziehen', bei denen ich etwas lernen kann	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedingt Nähe zum Chef (im gleichen Büro)</li> <li>- Arbeiten aktiv einfordern, die einem Spass machen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die speziellen Dinge, wo ich etwas lernen kann, sind für mich interessant. Mein Chef weiss das. Ich wünsche mir das vom Chef. Ich sage ihm das auch. So habe ich gezielt Einfluss auf meine Tätigkeiten</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
20.5. Zeitliche Einteilung	Je nach eigenen Bedürfnissen die zeitliche Abfolge der Arbeiten anpassen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenn es viele verschiedene Aufgaben sind, dann mache ich das, was mir am einfachsten geht zuerst, um am Morgen einmal reinzukommen. Und dann so nach der Zehnminutenpause mache ich meistens etwas, das schwieriger ist.</li> <li>▪ Wenn ich etwas Kniffliges habe, dann erledige ich das am Morgen, wenn niemand im Büro ist und ich noch frisch bin.</li> <li>▪ Dinge, auf die ich keine Lust habe, mache ich am Morgen. Dann ist das mal erledigt.</li> </ul>
21. Erfolgreiche Leistung imaginieren	Bevor Sie eine Arbeitsaufgabe angehen, stellen Sie sich vor, wie Sie diese erfolgreich ausführen. Sie stellen sich auch im Allgemeinen manchmal vor, wie Sie wichtige Aufgaben erfolgreich bewältigen.	
21.1. Endresultat vorstellen	Mitarbeitende stellen sich das Endresultat bildlich im Kopf vor. Dafür überlegen sie sich genau, wie der Auftrag lautet und was der Kunde genau haben möchte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aber ich stelle mir hier das Schlussresultat vor. Wie es aussieht. Auch von den Räumlichkeiten her.</li> <li>▪ Sanierung der Heizung? Oder will er einen Preis für die Abstimmung bei der Gemeinde? Da versuche ich mir vorzustellen, was der Kunde am Schluss will. Und welche Werkzeuge brauche ich, um das zu erfüllen.</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
21.2. Vorgehensweise vorstellen	<p>Mitarbeitende stellen sich das Vorgehen zum Endresultat vor und gehen dabei meistens nach denselben Gedankenschritten vor.</p> <p>Für die bildliche Darstellung des Vorgehens verinnerlichen sie die Pläne und stellen sich das dreidimensionale Objekt bildlich vor. Jetzt beginnen sie, die wichtigen Punkte in das Objekt in der entsprechenden Reihenfolge einzufügen. Ein HLKS Planer stellt sich z.B. vor, wie die Zentrale aussieht, wo die Steigzonen sind und wie und wo er mit den Leitungen entlangfahren kann.</p> <p>Die Vorstellung bezüglich des Vorgehens geschieht weniger bildlich, als vielmehr strategisch. Die Personen fragen sich, wie sie das Ziel erreichen können, was sie machen müssen, welches der effizienteste Weg ist, welche Hilfsmittel benötigt werden, woher die Hilfsmittel beschafft werden können, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie kann ich das Ziel erreichen? Was muss ich machen? Was ist der effizienteste Weg um das zu erreichen? Wenn ich das durchgedacht habe, dann schreibe ich das Auf.</li> <li>▪ Also zunächst stelle ich mir das Vorgehen vor - in welchen Schritten will ich vorgehen. Welche Hilfsmittel brauche ich dazu. Woher kriegen ich die Hilfsmittel</li> <li>▪ Wie sieht das Gebäude aus, wie sieht die Zentrale aus? Wo sind die Steigzonen? Wo kann ich mit den Leitungen durch?</li> </ul>
21.3. Stakeholder-Ubersicht verschaffen	<p>Die strategische Vorstellung wird von manchen Mitarbeitenden zusätzlich durch die Übersicht über die Stakeholder ergänzt. Sie überlegen sich, welche Personen oder Stellen beteiligt sind, welche Personen ihrem Vorhaben gegenüber kritisch eingestellt sein könnten, mit welchen Argumenten man diese Kritiker umstimmen könnte. Sie legen so eine auf Stakeholder abgestimmte Argumentationsstrategie zurecht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gut, woran ich eigentlich immer denke ist, mit welchen Personen ich das machen kann. Welche externen Stellen brauche ich: Behörden, Ingenieure, etc.</li> <li>▪ Je nachdem mit welchen Personen man dort zu tun hat. Da muss man die vielleicht packen und in die Richtung leiten, dass das Ziel erreicht wird. Z.B. durch Argumente vorbringen. Das ist extrem entscheidend bei unseren Aufträgen, wie man vorgeht. In welcher Reihenfolge man mit den Personen spricht und mit ins Boot holt und auch welche.</li> </ul>

Auswertungskategorie	Verdichtete Extraktion	Quelle
21.4. Bei fehlender Lösung, Problem bewusst mal ruhen lassen	Gerät man bei der Imagination der erfolgreichen Leistung mal ins Stocken oder fehlen Lösungssätze, lassen manche der befragten Personen die Gedanken und das Projekt bewusst ruhen und wenden sich anderen Aufgaben zu. Sie denken dann automatisch zwischendurch wieder daran und meinst fällt ihnen irgendwann eine Lösung einfach so in den Schoß.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dann schaue ich unterwegs im Auto die Häuser an oder recherchiere im Internet. Einfach mal setzen lassen.</li> <li>▪ Dann soll das erst einmal liegen gelassen werden und einfach mal in der nächsten Zeit mal darüber nachgedacht werden. Plötzlich kommt die Idee.</li> </ul>
<b>Kompensierende Kompetenzen</b>		
22. Für eigene Ziele einsteigen (Zielverteidigung) – kompensiert Ziel Fokus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stetige Zielübersicht</li> <li>- Eigene Ziele verteidigen</li> <li>- Aushandeln der Ziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meine Reaktion auf so etwas wäre: Kann ich etwas anderes eine Priorität herunterstufen? Oder: "Gut, was soll ich dafür nicht machen?" wenn der Chef mir Arbeiten aufladen will, die meine Ziele gefährden, dann verhandle ich das mit ihm</li> </ul>
23. Sich selbst anleiten (Selbstanleitung) – kompensiert Anleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbst Anleitung einfordern</li> <li>- Viel Erfahrung haben</li> <li>- Dokumentation von Inputs (im Gegensatz zu Selbstbeurteilung bereits bevor ein Fehler geschieht -&gt; proaktiv)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenn ich Unterstützung oder Hilfe brauche, dann gehe ich zu ihnen und frage "wie hast du diese und jene Situation gemeistert", "wie machst du das mit den Terminen" usw. Und da erhalte ich Unterstützung.</li> <li>▪ Und wenn ich es nicht weiss, dann habe ich zumindest eine Idee, wie man an die Information kommt.</li> <li>▪ Für Routineabläufe wollen wir Checklisten erstellen: Wie ist der Ablauf, wo hole ich welche Informationen, Flussdiagramme erstellen</li> </ul>



## Anhang M: Best Practices Praxishandbuch



## Inhaltsverzeichnis

Wie wird dieses Praxishandbuch angewendet? .....	1
<b>Ermächtigende Führung</b> .....	2
Anleitung .....	2
Delegieren .....	3
Effizienz-Unterstützung.....	3
Initiative .....	3
Inspiration.....	4
Koordination.....	4
Vorbild .....	5
Ziel Fokus.....	5
<b>Beziehung Führungskraft ↔ geführte Person</b> .....	6
Fachlicher Respekt.....	6
Loyalität .....	7
Wahrgenommenes Engagement.....	7
Zuneigung .....	8
<b>Ihre eigene Selbstführung</b> .....	9
Eigene Zielsetzung .....	9
Erfolgreiche Leistung imaginieren .....	10
Natürliche Belohnungsstrategien .....	10
Selbstbelohnung .....	11
Selbstbeobachtung .....	11
Selbstbestrafung.....	12
Selbsterinnerung .....	12
Selbstgespräch.....	13
Überzeugungen und Sichtweisen bewerten .....	13

Information: Dieses Praxishandbuch entstand im Rahmen einer Masterarbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz für Angewandte Psychologie.

## Autor:

Michael Schläppi  
michael.schlaeppli@gmx.ch

## Adresse des Auftraggebers:

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW  
Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ikf)  
Riggenbachstrasse 16  
4600 Olten

## Wie wird dieses Praxishandbuch angewendet?

### Wie wird dieses Praxishandbuch angewendet?

Dieses Praxishandbuch beinhaltet Best Practices für die Förderung von Selbstführung, sowohl für Führungskräfte, als auch für Mitarbeitende. Diese Best Practices wurden im Rahmen einer Masterarbeit der FHNW Olten erarbeitet und ist eine Sammlung von erfolgreichen Praktiken aus 34 Interviews in 7 Unternehmen (Architektur, Elektro- und HLKS- Planung) aus dem Schweizer Mittelland.



#### Was ist Selbstführung überhaupt?

Unter Selbstführung wird das selbstständige Setzen und erfolgreiche Erreichen von Zielen durch geführte Personen verstanden. Dabei muss die Führungskraft nicht ständig anleiten oder führen. Begriffe wie «Mitdenken», und «selbstständig Lösungen finden» werden auch als Selbstführung verstanden.

#### Wann gelingt Selbstführung?

Damit Selbstführung effektiv stattfinden kann, müssen drei Faktoren erfüllt sein:

1. Die Führungskraft führt ermächtigend
2. Es ist eine tragfähige Beziehung zwischen Führungskraft und geführter Person vorhanden
3. Die geführte Person wendet effektive Strategien der Selbstführung an

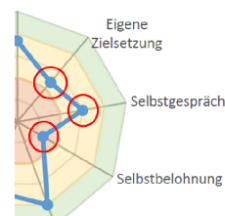
Selbstführung gelingt also nur, wenn Führungskraft und geführte Person gemeinsam daran arbeiten!

- Genau für diese drei Faktoren beinhaltet dieses Praxishandbuch Best Practices in den entsprechenden Kapiteln: «Ermächtigende Führung», «Beziehung Führungskraft ↔ geführte Person» und «Ihre eigene Selbstführung»

#### Welche Best Practices soll ich auswählen?

Wenn sie **an** der vorgängigen **Umfrage teilgenommen** haben, dann..

1. Suchen sie gemäss der erhaltenen Rückmeldung Merkmale, die ein Verbesserungspotential haben (rote Kreise in der Grafik rechts)
2. Lesen sie die Best Practices der entsprechenden Merkmale durch
3. Wählen sie eine Best Practice aus, die für sie sinnvoll und machbar scheint
4. Führungskraft und geführte Person besprechen die Umsetzung der Best Practice gemeinsam (ev. sogar als Ziel im Mitarbeitendengespräch?)



Wenn sie **an** der vorgängigen **Umfrage nicht teilgenommen** haben, dann..

1. Schmökern sie in den Best Practices
2. Wählen sie eine Best Practice aus, die sie anspricht oder inspiriert
3. Führungskraft und geführte Person besprechen die Umsetzung der Best Practice gemeinsam (ev. sogar als Ziel im Mitarbeitendengespräch?)

## Ermächtigende Führung

**Ermächtigende Führung***(Für Führungskräfte)*

Als ermächtigende Führung wird ein Führungskonzept bezeichnet, welches die Selbstführung der geführten Personen fördert. Nachfolgend sind Best Practices von Führungskräften aufgeführt, die sich in der Praxis bewährt haben. Bitte denken Sie daran, dass Sie sich vor der Umsetzung einer solchen Best Practice zuerst mit ihren jeweiligen Mitarbeitenden absprechen, ob sie sich diese Anwendung überhaupt wünschen und wie diese genau aussehen soll.

**Anleitung**

Definition: Die Führungskraft leitet die geführte Person darin an, wie man die Arbeit am besten erledigen kann (Organisation & Ausführung).

Best Practice	Beschreibung
Checkliste	<p>Die Führungskraft übermittelt den Arbeitsauftrag mittels Checkliste. Dort steht in der auszuführenden Reihenfolge drauf, was die geführte Person erledigen muss. Der Detaillierungsgrad der Checkpunkte richtet sich nach den Fähigkeiten (auch Selbstführungsfähigkeiten) der geführten Person. Das kann sehr detailliert sein z.B. welche Anzahl Exemplare am Schluss ausgedruckt werden oder auf welche wichtigen Stolpersteine geachtet werden muss. Die Checkliste wird vorher miteinander besprochen, so dass die geführte Person noch Fragen stellen kann.</p> <p>Das Ziel ist nach und nach den Detaillierungsgrad zu verringern, so dass am Schluss mit Bilas und Pendenzenlisten gearbeitet werden kann (s. weiter unten). Die Checkliste kann sowohl in Papierform, oder auch z.B. mittels gemeinsamem One Note geführt werden. One Note hat den Vorteil, dass die Führungskraft immer gerade den Stand der Arbeiten nachschauen kann (wenn die Checkliste abgehakt wird).</p>
Nachfragen	<p>Die Führungskraft geht einige Zeit nach der Auftragserteilung nochmals bei der geführten Person vorbei und fragt nach, ob die Person klarkommt. Bei Bedarf werden bestimmte Dinge gemeinsam entweder direkt a PC oder mit Hilfe einer Skizze besprochen.</p> <p>Die Führungskraft geht auch nachfragen, wenn die Auftragserledigung gefühlt schon lange dauert. Das könnte ein Hinweis sein, dass die geführte Person Unterstützung benötigt.</p>
Bilas	<p>Die Führungskraft hat mit jeder geführten Person 1-2-mal pro Woche kurze fixe Bilas (bilaterales Gespräch). Da wird gemeinsam die anstehende Arbeit besprochen und die geführte Person erstellt eine Pendenzenliste. Die Führungskraft achtet dabei darauf, dass stets genügend Arbeitsvorrat mit unterschiedlicher Priorität vorhanden ist bis zur nächsten Bila. So kann die geführte Person, wenn sie danach bei einer Aufgabe nicht weiterkommt, einfach ihre Fragen notieren und bei den anderen Aufgaben weiterarbeiten. Die Fragen werden bei der nächsten Bila besprochen.</p>



## Ermächtigende Führung

**Delegieren**

**Definition:** Die Führungskraft ermuntert die geführte Person, Verantwortung zu übernehmen und stattet diese auch mit der nötigen Entscheidungsmacht aus.

**Best Practice Beschreibung**

Reine Zielvorgabe	Die Führungskraft gibt lediglich die Ziele vor und überprüft die Erreichung am Schluss. Dazwischen kann die geführte Person selbst entscheiden, wie das Ziel erreicht wird. Wichtig ist, dass die Ziele S.M.A.R.T. definiert werden (s. <a href="https://de.wikipedia.org/wiki/SMART_(Projektmanagement)">https://de.wikipedia.org/wiki/SMART_(Projektmanagement)</a> ).
Entscheidungsmacht definieren	Die Führungskraft bespricht jeweils mit der geführten Person, wie ihre Entscheidungsmacht genau aussieht: In welchen Situationen darf sie eigenmächtig entscheiden? Und in welchen Situationen muss die Führungskraft konsultiert werden? Es empfiehlt sich, diese Abmachung schriftlich festzuhalten.

**Effizienz-Unterstützung**

**Definition:** Die Führungskraft kennt Ihre Stärken und Schwächen. Sie hört auf Sie bei Entscheidungen und ermuntert Sie, ihre Stärken einzusetzen.

**Best Practice Beschreibung**

Stärkenorientierung	Die Führungskraft kennt die Stärken der geführten Person und verteilt die Arbeit entsprechend dieser Stärken und Vorlieben.
Stärke/Schwäche-Analyse	Zum Beispiel an Mitarbeitendengesprächen spricht die Führungskraft gemeinsam mit der geführten Person über ihre Stärken und Schwächen. Es empfiehlt sich, dies schriftlich festzuhalten. So kann später eine allfällige Entwicklung nachverfolgt werden.
MA-Einbezug	Die Führungskraft hört sich Vorschläge und Meinungen ihrer Mitarbeitenden an und geht auf sie ein, indem sie gemeinsam diskutiert und/oder umgesetzt werden. Die Führungskraft steht hinter gemeinsam getroffenen Entscheidungen. Konkret könnte das z.B. die Mitbestimmung der Arbeitslast (Aufträge annehmen oder ablehnen) oder das Veto-Recht für Personalentscheide bei Einstellungen sein.

**Initiative**

**Definition:** Die Führungskraft ermuntert die geführte Person, die Initiative zu ergreifen. Wenn sie es dann tatsächlich tut, reagiert die Führungskraft positiv und begrüßt das Verhalten.

**Best Practice Beschreibung**

Mach mal!	Die Führungskraft kommuniziert, wie wichtig es ist, dass die geführte Person selbst Erfahrungen sammelt. Nur dann lernt man nachhaltig. Sie ermuntert die geführte Person „einfach mal zu machen, und zu sehen wie weit sie kommt“. Dabei soll die geführte Person bei Problemen zunächst kreativ selbst Lösungen zu finden versuchen. Sehr wichtig ist die anschließende gemeinsame Besprechung. Im Zentrum dieser Besprechung steht, was man daraus lernen kann, um es beim nächsten Mal besser zu machen.
Pep-Talk	Die Führungskraft spricht explizit Lob aus, wenn eine Arbeit zur Zufriedenheit erledigt wurde. Das kann z.B. spontan im Vorbeigehen oder in der Kaffeepause sein. Konkret handelt es sich dabei um kurz formulierte Komplimente wie z.B. „... das hast du gut gemacht! ...“, „... deinen Beitrag konnte ich gut gebrauchen..“, „... hast eine elegante Lösung gefunden..“, etc.

## Ermächtigende Führung

**Inspiration**

**Definition:** Die Führungskraft ist optimistisch, was die Zukunft anbelangt. Sie glaubt an eine gute Zukunft und ist davon überzeugt, dass die Firma viel erreichen kann.

Best Practice	Beschreibung
Coole Idee	Führungskräfte nehmen sich Zeit, Ideen von ihren Mitarbeitenden anzuhören, um danach gemeinsam mit der Ideen-formulierenden Person die Idee weiter zu entwickeln.
Wir schaffen es!	Die Führungskraft hat das Bewusstsein, wie wichtig eine optimistische Sichtweise ist. Wenn von Anfang an schwarzgemalt wird, dann geht das Projekt mit Sicherheit auch schief. Die Führungskraft achtet darauf, jeweils realistische und optimistische Einschätzungen zu machen, ohne dabei «Schönfärberei» zu betreiben. Das kann in schwierigen Situationen bedeuten, dass die Führungskraft auch ein weniger gutes Resultat als bestmögliche und somit gute Lösung kommuniziert.
Interessanter Auftrag!	Die Führungskraft streicht bei der Auftragsübergabe jeweils interessante Teile des Auftrages heraus, anstatt den Auftrag einfach «auf den Tisch zu knallen». Mitarbeitende begrüßen es, wenn sie merken, dass die Führungskraft Freude an neuen Aufträgen und der somit einhergehenden guten Auslastung hat. Diese Freude kann einerseits durch ein wie oben beschriebenes Herausstreichen von Interessanter Arbeit, oder auch durch freudige Mimik und Gestik beim Eingang von Aufträgen von Mitarbeitenden ausgedrückt werden.
Budgettransparenz	Führungskräfte kommunizieren Projekt- und Unternehmenszahlen transparent ihren geführten Personen und bespricht diese mit ihnen. Die geführten Personen können so genau sehen, wie und wo sie die erfolgreichen Projektabschlüsse mitverantwortet haben. Das stimmt sie positiv, was die Zukunft anbelangt und hat eine motivierende Wirkung.

**Koordination**

**Definition:** Die Führungskraft koordiniert ihre eigenen Ziele mit den Zielen der geführten Person. Dies gestaltet sie als gemeinsamen Prozess, bei dem man die Ziele beider und deren Koordination bespricht.

Best Practice	Beschreibung
Gemeinsam koordinieren	Die Koordination der kurzfristigen Ziele (bis zwei Wochen) erfolgt als partizipativer Prozess, bei dem die geführten Personen ihre Sichtweise und Bedürfnisse mit einbringen können. Die unterschiedlichen Formen der Koordination sind nachfolgend beschrieben.
Wöchentliche Sitzung	Die Führungskraft koordiniert die Ziele gemeinsam mit den geführten Personen an einer fixen, wöchentlich stattfindenden Sitzung.
Spontane Koordination	Die Führungskraft führt Koordinationsgespräche spontan direkt im Anschluss an andere Sitzungen, während dem Vorbeigehen am Arbeitsplatz der Mitarbeitenden oder in der Kaffeepause.
Gemeinsames Büro	Die Führungskraft setzt sich mit ihren geführten Personen in eine gemeinsame Bürofläche. Das führt dazu, dass die Koordination von Zielen «natürlich» und «über den Bürotisch hinweg» geschieht.
Kanban	Die Führungskraft koordiniert die gemeinsamen Ziele mittels Kanban-Board. Dabei wird die Planung gemeinsam erstellt und laufend angepasst. So kann jeder immer sehen, wie der Stand der Arbeiten ist. Das erlaubt z.B. auch, dass geführte Personen bei freien eigenen Ressourcen anderen Personen spontan ihre Hilfe anbieten können, wenn sie sehen, dass diese Person noch sehr viel zu erledigen hat oder ins Hintertreffen geraten ist. Es kann dazu ein eigenes Kanban Board entwickelt werden, oder vorhandene Möglichkeiten genutzt werden (z.B. Trello). Oft fehlt bei vorhandenen Möglichkeiten jedoch die zeitliche Übersicht (z.B. die nächsten zwei Wochen).

## Ermächtigende Führung

**Vorbild**

**Definition:** Die Führungskraft zeigt den geführten Personen, wie sie ihre Arbeit und ihre Arbeitstage organisiert.

**Best Practice Beschreibung**

**Zugriff** Die Führungskraft gibt ihren Mitarbeitenden den Zugriff auf sämtliche Unterlagen (auch auf Outlook Kalender). Es gibt dabei keine Dokumente, die nur die Führungskraft bei sich lokal einsehen kann (mit Ausnahme von Personaldokumenten). Die Mitarbeitenden können so also selbst sehen, wie ihre Führungskraft ihre Arbeit und Arbeitstage organisiert.

**Live-Arbeitsplanung** Die Führungskraft entwirft die Arbeitsplanung live. Das bedeutet, die Organisation gerade mit den Mitarbeitenden zusammen entstehen lässt. Dies kann in Form eines Kanban-Boards sein, oder indem die Führungskraft laufend eine sich entwickelnde Skizze zeichnet. So können die geführten Personen die Gedanken der Führungskraft gerade mitverfolgen und etwas dabei lernen.

**Ziel Fokus**

**Definition:** Die Führungskraft ist daran interessiert, dass die geführten Personen ihre Ziele erreichen. Sie sorgt dafür, dass die Ziele erreicht werden, sollte das nötig sein.

**Best Practice Beschreibung**

**Fähigkeitsorientierung** Die Führungskraft definiert Ziele S.M.A.R.T. (s. Best Practice «Reine Zielvorgabe») und vor allem empfängergerecht. Das bedeutet, dass sie angepasst auf die Fähigkeiten ihrer geführten Person die Zieldefinition zusätzlich mit weiteren Informationen anreichert: Was ist speziell zu beachten? Gibt es spezielle Herausforderungen (z.B. die Gefahr, bei einem bestimmten Arbeitsschritt sich zu verlieren und zu viel Zeit zu investieren)? Wo sind die Prioritäten (in welcher Reihenfolge müssen die Dinge erledigt werden)? Wie sieht das Endprodukt genau aus (z.B. mittels Skizzen erläutern)? Woraan muss speziell gedacht werden? Woher können bestimmte benötigte Informationen bezogen werden? Etc.

**Erinnern** Die Führungskraft stellt sicher, dass die Ziele nicht vergessen werden, indem sie entweder spontan den Stand der Ziele abfragt (beim Vorbeigehen am Arbeitsplatz oder in einer Kaffeepause) oder sich regelmässig in fest geplanten Bilas (z.B. zwei Mal pro Woche) über den Grad der Zielerreichung informiert. Dabei werden sowohl kurzfristige Projektziele, als auch die langfristigen Entwicklungsziele aus den Mitarbeitendengesprächen besprochen.



## Beziehung Führungskraft ↔ geführte Person

### Beziehung Führungskraft ↔ geführte Person

(Für Führungskräfte)

Die Beziehung zwischen Führungskraft und geführter Person hat einen wichtigen Einfluss auf die Selbstführung der geführten Person. Je stabiler diese Beziehung ist, desto eher kommt es zu Selbstführung. Die nachfolgenden Best Practices wurden von geführten Personen genannt. Sie stärken aus ihrer Sicht die Beziehung. Bitte denken Sie daran, dass Sie sich vor der Umsetzung einer solchen Good Practice zuerst mit ihren jeweiligen Mitarbeitenden absprechen, ob diese die Anwendung überhaupt wünschen und wie diese genau aussehen soll.



#### Fachlicher Respekt

**Definition:** Die geführte Person schätzt und respektiert die beruflichen Fähigkeiten, das Wissen und die Kompetenz ihrer Führungskraft und ist davon beeindruckt.

Best Practice	Beschreibung
Zeige die Erfahrung	Führungskräfte kommunizieren ihre fachliche Erfahrung an ihre geführten Personen. Dabei ist es wichtig, dass sie sich nicht hervortun. Sie lassen die Erfahrung z.B. bei Problemlösungen einfließen, indem sie z.B. sagen „wir hatten mal ein Projekt, da hatten wir das so und so gelöst – das könnte doch auch hier ein Ansatz sein – oder?“
Zeige das Fachwissen	Führungskräfte kommunizieren ihr Fachwissen an ihre geführten Personen. Dabei ist es wichtig, dass sie sich nicht hervortun. Am einfachsten lässt sich das bewerkstelligen, indem man gemeinsam mit den geführten Personen an Projekten arbeitet. Was sich auch positiv auf den fachlichen Respekt auswirkt, ist, wenn die Führungskraft viel auswendig weiss (z.B. Normen).
Optimieren	Führungskräfte weisen bei gemeinsamen Besprechungen von Arbeitserzeugnissen auf Punkte hin, die zu Problemen geführt hätten oder erklären, wie man eine Arbeit noch besser hätte ausführen können. Das gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Das ist wichtig: Der Fokus bei diesen Inputs, sollte immer auf dem Lernen und der Weiterentwicklung sein.
Orakel	Fachlicher Respekt stellt sich ein, wenn die Führungskraft stets eine Lösung für ein Problem bereithält. Dabei muss der Hinweis nicht direkt zur Lösung führen, es kann auch nur das Wissen sein, wo nötige Informationen zu holen sind.
Up to Date	Führungskräfte wissen stets alles über die jeweiligen Projekte: Zeitlicher, fachlicher, personellen und monetärer Stand. Schaffen sie sich also stets eine detaillierte Übersicht über die laufenden Projekte.



## Beziehung Führungskraft ↔ geführte Person

### Loyalität

**Definition:** Die Führungskraft hält zu ihren geführten Personen und verteidigt sie gegenüber Höhergestellten, wenn sie einen Fehler gemacht haben. Sie steht für sie ein.

Best Practice	Beschreibung
Join the Conflict	Die Führungskraft schaltet sich bei Konflikten ein. Das bedeutet, dass sie in Konfliktsituationen den Schilderungen ihrer Mitarbeitenden vertraut. Sie springt ein und kümmert sich um die Klärung des Konfliktes mit der Gegenseite. Sie fällt den geführten Personen nicht in den Rücken. D.h. sie löst den Konflikt so, dass die geführten Personen gegenüber Dritten ihr Gesicht wahren können.
Ruhe bewahren	Die Führungskraft verschafft sich bei Konflikten zuerst einen Überblick. Dazu gehört, erst einmal ruhig zu bleiben und sich sowohl die Mitarbeitenden, als auch die betroffenen Drittpersonen (Kunden, Architekten, andere Führungskräfte, etc.) zuerst einmal anzuhören. Sie klärt so die Gründe und Fakten ab, die zu dieser Situation geführt haben, anstelle überhastet zu handeln. Sie klärt ebenfalls mögliche Lösungen ab und schaut, was zu tun ist, dass sich dieser Konflikt nicht mehr wiederholt, sodass man daraus etwas lernen kann.

### Wahrgenommenes Engagement

**Definition:** Die geführte Person macht für ihre Führungskraft mehr, als sie gemäss Ihrer Arbeitsbeschreibung müsste. Es macht ihr nichts aus, für ihre Führungskraft hart zu arbeiten.

Best Practice	Beschreibung
Geteilte Werte	Führungskräfte verhalten sich, wie die geführten Personen auch, im Sinne der Firma. Das bedeutet, dass von den Führungskräften erwartet wird, dass sie ebenfalls hinter der Firma stehen und diesbezüglich die Werte der Firma teilen und auch vorleben. Sollte dies der Fall sein, dann fördert dies das wahrgenommene Engagement nicht, aber es verhindert eine Reduktion des Engagements.
Zuneigung	Das wahrgenommene Engagement steht im Zusammenhang mit der Zuneigung zur Führungskraft. Hohe Zuneigung führt zu hohem Engagement (Zuneigung s. weiter unten).





## Beziehung Führungskraft ↔ geführte Person

### Zuneigung

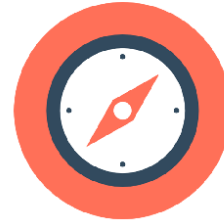
**Definition:** Die geführte Person mag ihre Führungskraft als Mensch sehr. Sie könnte sich vorstellen, mit ihrer Führungskraft eine Freundschaft zu haben. Das Arbeiten mit ihrer Führungskraft macht ihr Spass.

Best Practice	Beschreibung
Offen für privates	Die Führungskraft interessiert sich für das Private ihrer geführten Personen. Das bedeutet, dass man sich ihr mit privatem anvertrauen kann und sie dabei interessiert zuhört, sich nach der Befindlichkeit ihrer Mitarbeitenden erkundigt und andererseits darüber hinaus auch versucht, bei privaten Problemen zu helfen (sofern die geführte Person das möchte). Das könnte z.B. sein, indem sie Ratschläge erteilt oder geschäftliche Belange anpasst, dass mit der privaten Situation besser umgegangen werden kann (z.B. früher Feier-abend machen, frei nehmen, temporär Arbeitslast reduzieren, etc.).
Unterstützung	Die Führungskraft leistet berufliche Unterstützung. Darunter ist zu verstehen, dass die Führungskraft individuell auf ihre Mitarbeitenden eingeht, indem sie die Rolle eines Coaches einnimmt. Dabei versucht sie ihre Mitarbeitenden zu verstehen und berücksichtigt die jeweiligen Stärken, Schwächen, Bedürfnisse sowie das berufliche Niveau, wenn sie Dinge erklärt oder ihre Mitarbeitenden berät. Dieses Coaching geschieht dabei auf ruhige und geduldige Art und. Als weiteren Aspekt der beruflichen Unterstützung gehört dazu, dass die Führungskraft merkt, wenn ihre Mitarbeitenden stark unter Druck sind und diesen dann gemäss ihren Möglichkeiten hilft (z.B. beratenden Beistand, selbst Aufgaben übernehmen, mehr Zeit zur Verfügung stellen oder andere Mitarbeitende für die Erledigung beziehen).
Vertrauenswürdigkeit	Geführte Personen möchten darauf vertrauen, dass ihre Führungskraft ihnen ehrlich Feedback gibt. Vor allem bei Dingen, die sie nicht gut gemacht haben. Zu Vertrauenswürdigkeit gehört weiterhin das Vertrauen auf Fairness. Fair bedeutet, dass für alle die gleichen Regeln gelten – auch in Bezug auf gleichberechtigte Löhne von Mann und Frau.
Sachlich während Konflikten	Die Führungskraft reagiert bei Konflikten sachlich. Das bedeutet, dass in Konfliktsituationen sachliche Diskussionen mit der Führungskraft möglich sind. Sie bleibt dabei ruhig, macht sich zuerst ein Bild von der gesamten Situation, und führt den Konflikt anschliessend auf eine lösungsorientierte Art und Weise. Lösungsorientiert bedeutet, dass man nicht lange auf Fehlern herumreitet und Schuldige sucht, sondern sich darauf konzentriert, wie man das Problem lösen kann und was zu tun ist, dass der Fehler das nächste Mal nicht wieder passiert (ähnlich wie bei Best Practice „Ruhe bewahren“ bei Loyalität).
Fröhlichkeit	Zuneigung entwickelt sich auch, wenn Führungskräfte eine gewisse Fröhlichkeit an den Tag legen. Unter Fröhlichkeit ist zu verstehen, wenn ihre Führungskräfte fröhlich sind und eine positive Einstellung haben. Sie sehen auch in schwierigen Situationen das Gute und sind auch ansonsten humorvoll.
Mehr als Profit	Für geführte Personen scheint es wichtig zu sein, dass die Führungskraft nicht nur auf den Profit schaut. Das äussert sich darin, dass sie bei ökonomischen Entscheidungen nach Möglichkeit auch die Mitarbeitenden berücksichtigt, indem sie z.B. nach einer langen Zeit mit hoher Belastung auch mal weniger Aufträge annimmt, finanzielle Ressourcen für die Entwicklung der Mitarbeitenden bereitstellt oder auch grosszügig ist, wenn es um Mitarbeitenden-Anlässe geht.

## Ihre eigene Selbstführung

**Ihre eigene Selbstführung***(Für Führungskräfte und geführte Personen)*

Unter Selbstführung wird das selbstständige Setzen und erfolgreiche Erreichen von Zielen durch geführte Personen verstanden. Selber führen können sich sowohl Führungskräfte, als auch geführte Personen. Nachfolgend sind Best Practices zu Selbstführung aufgeführt, welche die 34 interviewten Personen bereits heute erfolgreich anwenden. Bitte denken Sie daran, dass Sie sich vor der Umsetzung einer solchen Best Practice zuerst mit ihrer Führungskraft absprechen.

**Eigene Zielsetzung**

**Definition:** Sie denken über Ziele nach, die sie sich in Zukunft setzen wollen. Dann setzen sie spezifische Ziele und arbeiten anschließend auf diese Ziele hin.

Best Practice	Beschreibung
Planung am Montag	Die Ziele für die ganze Woche werden am Montag gesetzt. Je nachdem welche Unterbrechungen erwartet werden, kann die Planung auch «Pufferzeiten» enthalten. Manche rechnen dafür ca. 10% ein. Die Planung geschieht am Montagmorgen entweder auf dem Reiseweg oder dann am Arbeitsplatz.
Planung am Vorabend	Die Aufgaben und Ziele für den nächsten Tag werden bereits am Vorabend im Detail geplant. Dazu wird eine Liste erstellt (s. Best Practices unter „Selbsterinnerung“).
Irgendwo beginnen	Manchmal ist es schwierig zu wissen, wo man genau beginnen soll und was die weiteren Ziele genau sind. Hier hilft ein willkürlicher Einstieg in die Arbeit. Sie beginnen einfach irgendwo – die Arbeit strukturiert sich dann ganz automatisch mit der Zeit. Danach können sie die Ziele klarer definieren.
Zwischenziele setzen	Die eigene Zielsetzung erleichtern manchmal Zwischenziele. Zwischenziele sind dabei kurzfristig gesetzte Ziele, die nie länger als in Halbtagesfrist gesetzt werden. Diese Zwischenziele werden nach Gefühl gesetzt – es müssen sinnvolle Zwischenresultate im Arbeitsprozess sein. Diese werden dann aufgeschrieben und jeweils abgehakt. Der Grund für diese Strategie ist eine noch strukturiertere Arbeitsweise zu erreichen und ein gutes Gefühl zu haben, wenn Punkte abgehakt werden können.
Rückblick	Ist das Ziel erreicht, wird auf die zeitliche Dauer der Erledigung zurückgeblickt. Dabei wird die Dauer der Erledigung mit der Dauer von ähnlichen, bereits erledigten Arbeiten verglichen. Wenn die Zielerreichung länger gedauert hat könnte dies ein Hinweis auf Verbesserungspotential sein. Dann denkt man darüber nach, weshalb es länger gedauert hat und was man das nächste Mal besser machen könnte.

## Ihre eigene Selbstführung

**Erfolgreiche Leistung imaginieren**

**Definition:** Bevor Sie eine Arbeitsaufgabe angehen, stellen sie sich vor, wie sie diese erfolgreich ausführen. Sie stellen sich auch im Allgemeinen manchmal vor, wie sie wichtige Aufgaben erfolgreich bewältigen.

Best Practice	Beschreibung
Endresultat vorstellen	Sie stellen sich dabei das Endresultat bildlich im Kopf vor. Dafür überlegen sie sich genau, wie der Auftrag lautet und was der Kunde oder Auftraggeber am Schluss genau haben möchte.
Vorgehensweise vorstellen	Man stellt sich das Vorgehen zum Endresultat vor und geht dabei meistens nach denselben Gedankenschritten vor: Für die bildliche Darstellung des Vorgehens verinnerlichen sie die Pläne und stellen sich das dreidimensionale Objekt bildlich vor. Jetzt beginnen sie, die wichtigen Punkte in das Objekt in der entsprechenden Reihenfolge gedanklich einzufügen. Ein HLKS Planer stellt sich z.B. vor, wie die Zentrale aussieht, wo die Steigzonen sind und wie und wo er die Leitungen entlangführen kann. Die ablaufbezogene Vorstellung bezüglich des Vorgehens geschieht weniger bildlich, als vielmehr strategisch. Man fragt sich, wie man das Ziel erreichen kann, was man machen muss, wie man vorgehen könnte, welches der effizienteste Weg ist, welche Hilfsmittel benötigt werden, woher die Hilfsmittel beschafft werden können, etc.
Stakeholder berücksichtigen	Sie überlegen sich, welche Personen oder Stellen beteiligt sind, welche Personen ihrem Vorhaben gegenüber kritisch eingestellt sein könnten, mit welchen Argumenten man diese Kritiker umstimmen könnte. Sie legen so eine auf Stakeholder abgestimmte Argumentationsstrategie zurecht.
Mal ruhen lassen..	Gerät man bei der Imagination der erfolgreichen Leistung mal ins Stocken oder fehlen Lösungsansätze, kann man bewusst Raum für die Lösungsfindung schaffen, indem man die Gedanken und das Projekt bewusst ruhen lässt (1 Stunde, 1 Tag, 1 Woche – je nachdem was möglich ist). Sie wenden sich dann anderen Aufgaben zu. Sie denken dann automatisch zwischendurch wieder daran und meist fällt ihnen irgendwann eine Lösung einfach so in den Schoss.

**Natürliche Belohnungsstrategien**

**Definition:** Sie versuchen, bei Ihrer Arbeit Vergnügen zu finden, indem Sie z.B. gezielt Tätigkeiten planen, die ihnen Spass machen oder indem sie sich für die Erledigung jeweils ihren Lieblingsweg aussuchen.

Best Practice	Beschreibung
Sichtweise ändern	Wenn an einem Tag unliebsame Arbeit ansteht, kann man am Morgen – z.B. bei der Anreise – die Sichtweise auf die Arbeit ändern: Anstelle sich darauf zu konzentrieren, die Arbeit einfach fertig zu stellen, konzentriert man sich auf Lerninhalte und sozialen Austausch. Man überlegt sich, was man an diesem Tag lernen kann, was man schon lange einmal gerne gelernt hätte. Oder man denkt darüber nach, ob man in den vergangenen Tagen etwas gelernt hat, dass man mit Kolleginnen und Kollegen besprechen kann. Neue Lerninhalte oder der soziale Austausch stellen also die Belohnung dar.
Lieblingssoftware	Man kann sich für die Erledigung einer Tätigkeit überlegen, welche Software man dafür am liebsten benutzt – sofern dafür ein Spielraum existiert.
Auf andere Arbeit ausweichen	Sofern man mehrere Pendenzen in mehreren Projekten hat, kann man auf andere Aufgaben ausweichen, wenn man gerade nicht so motiviert ist. Die aktuelle Tätigkeit wird somit kurzfristig zurückgestellt.
Zeitliche Reihenfolge ändern	Man ändert die Reihenfolge der Arbeiten je nach seinen Bedürfnissen: z.B. komplexe Aufgaben auf den Morgen verschieben, wenn noch nicht so viele Kolleginnen und Kollegen im Büro sind und es somit ruhiger ist. Oder man verschiebt die Arbeit in die Abendstunden, wenn man sich da besser



## Ihre eigene Selbstführung

Best Practice	Beschreibung
	konzentrieren kann. Manche erledigen aber auch unliebsame Arbeiten gleich zu Beginn des Tages, damit diese dann erledigt sind und sie sich um die Arbeit kümmern können, die sie gerne machen.
Tolle Arbeit anziehen	Manche holen sich attraktive Arbeiten aktiv ein. Z.B. hat man vielleicht den Arbeitsplatz im selben Büro wie der Chef. Wenn man dann Telefonate oder Gespräche zu neuen interessanten Aufträgen mithört, bietet man sich bei freien Ressourcen gerade für die Erledigung an.

**Selbstbelohnung**

Definition: Wenn Sie finden, dass Sie gute Arbeit geleistet haben, dann belohnen Sie sich mit etwas, das Ihnen Spass macht.

Best Practice	Beschreibung
Gemeinsam essen & trinken	Vor allem Projektleitende Mitarbeitende legen Wert darauf, dass man bei der Erreichung von sinnvollen Meilensteinen (z.B. technischer oder finanzieller Abschluss von Projekten) gemeinsam mit allen beteiligten (auch Kunden) etwas essen oder trinken geht – oder auch einfach ein Apéro macht. Dabei weisen die befragten Personen darauf hin, dass man erstens nicht den geeigneten Zeitpunkt verpassen darf und zweitens immer auch die Verhaltensrichtlinien bezüglich Bestechung beachten muss.
Geniessen	Manchmal kann man einfach zurücklehnen und Geniessen. Dazu erzeugt man mit kleinen, alltäglichen Dingen bewusst Momente, in denen man geniessen kann. Das kann z.B. das Lesen einer Zeitung an einem schönen Ort, ein kleiner Spaziergang oder essen von etwas, das man gerne mag, sein.
Shoppin	Man kann sich selbst belohnen, in dem man nach der Erreichung von anstrengenden Meilensteinen etwas kauft, das man sich schon lange gewünscht hat.
Wochenend-Aktivität	Am Wochenende etwas planen, das einem Spass macht ist auch eine Selbstbelohnungsstrategie. Man plant bewusst Aktivitäten, die einem Freude bereiten und bei denen man sich entspannen kann. Die Aktivitäten sind dabei so unterschiedlich wie die Menschen selbst: z.B. Etwas gute Kochen, einen Fussballmatch schauen, mit Freunden ausgehen, einen Film schauen, an die Sonne gehen, etc.

**Selbstbeobachtung**

Definition: Es ist einem wichtig zu wissen, wie gut man bei seiner Arbeit ist.

Best Practice	Beschreibung
Offen für Rückmeldungen	Die Best Practice besteht in einer inneren Haltung. Man ist offen für Rückmeldungen. Man fordert die Rückmeldung nicht aktiv ein, ist jedoch dankbar für Rückmeldungen bezüglich der eigenen Arbeitsleistung. Man sieht darin die Chance, sich weiter zu entwickeln.
Leistung besprechen	Wenn man seine abgeschlossenen Arbeiten mit anderen bespricht (Chef, Kollegen), erhält man eine Rückmeldung bezüglich der eigenen Leistung. Dies kann z.B. mittels 4-Augenprinzip erreicht werden.
Mit anderen Vergleichen	Bei dieser Best Practice vergleicht man seine Arbeit mit der von anderen. Das gelingt dann besonders einfach, wenn eine Firma explizit die Strategie des 4-Augenprinzips verfolgt. So hat man regelmässig Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen. Die Arbeiten werden vor Abgabe jeweils gemeinsam besprochen und der Vergleich kann dabei einfach angestellt werden.

## Ihre eigene Selbstführung

**Selbstbestrafung**

**Definition:** Wenn Sie etwas nicht gut gemacht haben, sind Sie hart zu sich selbst, kritisieren sich und sind mit sich unzufrieden. Bei diesen Best Practices geht es darum, aus diesem negativen Zustand wieder herauszukommen und den Weg zurück zum produktiven Arbeiten zu finden.

Best Practice	Beschreibung
Herz ausschütten	Man redet mit jemandem über die Situation. Die Gespräche werden jeweils mit den Führungskräften, mit Arbeitskollegen, mit der Familie oder mit Freunden geführt. Man erzählt dabei, was man nicht gut gemacht hat und was man dabei fühlt. Man redet sich die negativen Gefühle einfach «von der Seele».
Fokus auf Lernen	Wenn man etwas nicht gut gemacht hat, dann fragt man sich, was man in Zukunft besser machen könnte. Dabei gilt es zunächst, die Ursache herauszufinden und danach zu erörtern, was man tun kann, damit eine solche Situation in Zukunft vermieden werden kann.
Dokumentation	Wenn sie herausgefunden haben, was man das nächste Mal besser machen könnte, dann wird das aufgeschrieben. Besonders für Routinearbeiten eignen sich hierfür Checklisten oder Flussdiagramme. Wenn man diese dann ablegt und allen zur Verfügung steht, können sogar andere auch aus den eigenen Fehlern lernen.

**Selbsterinnerung**

**Definition:** Um sich zu erinnern, was man erreichen muss, macht man sich Pläne, Notizen oder Listen.

Best Practice	Beschreibung
Listen	Die Listen werden stets Top-Down geführt. Das bedeutet, dass man sich zuerst die grossen Meilensteine aufschreibt. Dabei wird vom Endziel ausgegangen und die Meilensteine entsprechend in umgekehrter Reihenfolge definiert. Danach werden die Meilensteine in kleinere Ziele heruntergebrochen. Für jedes dieser Ziele wird eine Aufwandschätzung, Priorisierung und die Deadline erfasst. Die verwendeten Werkzeuge für die Listenerstellung sind dabei vielfältig: Mitarbeitende nutzen Aufgaben im Outlook, One Note, digitale Post-it's, ein Papier-Notizbuch oder Excel. Ein Beispiel ist die Nutzung von Excel bei umfangreiche Listen, in denen auch offene Fragen, noch offene Punkte im Bauvorhaben oder Änderungen im Bauprojekt und eigene Pendenzen aufgeführt sind. Bei Bedarf können die jeweiligen Punkte dann einfach gefiltert werden. Auf der Baustelle hat man dann z.B. auf einem Tablet sehr schnell die Übersicht, welche Änderungseingaben bereits ausgeführt wurden und welche nicht. Legt man die Aufgabenlisten für alle zugänglich direkt im Projekt ab (elektronisch oder in Papierform im Ordner), können andere Personen ggf. selbstständig daran weiterarbeiten, wenn die verantwortliche Person krank oder in den Ferien ist.
Automatische Erinnerung	Diese Best Practice besteht darin, automatische Erinnerungen einzurichten. Dabei werden die Listeneinträge in die Outlook-Aufgabenliste abgefüllt. Die Deadline, sowie die Aufwandsschätzung bestimmen den spätmöglichen Zeitpunkt, mit der Aufgabe zu beginnen. Dafür wird zusätzlich eine Erinnerung programmiert. So können auch Ziele, die weit in der Zukunft liegen, bereits erfasst werden und gehen so nicht vergessen. Man kann sogar noch weitergehen: in One Note wird die Gesamtübersicht für alle Projekte erstellt. Dort sind wie oben beschrieben Meilensteine und detaillierte Ziele zur Erreichung der Meilensteine aufgeführt (Pendenzen). Daraus erstellt man jeweils für jede Pendezen eine Aufgabe im Outlook und übernimmt dabei die entsprechende Priorität, die Aufwandsschätzung und den Endzeitpunkt. Man erstellt entsprechend eine Erinnerung, wann spätestens mit der Aufgabe begonnen werden muss. Auf diese Weise kann die Übersicht über viele parallelaufenden Projekten behalten werden. Werden die Pendenzen sorgfältig eingepflegt, dann kann man sich im Tagesgeschäft lediglich auf die jeweils aufgeführten Aufgaben für den aktuellen Tag konzentrieren, ohne sich jeweils ständig immer wieder einen Überblick verschaffen zu müssen.

## Ihre eigene Selbstführung

**Selbstgespräch**

**Definition:** Bei schwierigen Aufgaben diskutiert man mit sich selbst. Inhalt dieser Gespräche sind die nächsten Schritte oder die Bewältigung der Aufgaben (sich beruhigen/motivieren/strukturieren).

Best Practice	Beschreibung
Gedankliches Gespräch	Man redet gedanklich mit sich selbst. Das macht man entweder direkt am Arbeitsplatz, unterwegs im Auto oder in den öffentlichen Verkehrsmitteln. Dieser gedankliche Dialog läuft stets ähnlich ab: Man stellt sich nacheinander folgende Fragen: Was muss ich machen? Womit komme ich in Konflikt? Was muss ich alles beachten? Wie gross ist der Aufwand? Wie hat ein bestimmtes Problem überhaupt passieren können? Wie komme ich zu einer eleganten Lösung? Was kann ich das nächste Mal besser machen? Was wäre clever? Was habe ich für Möglichkeiten?
Lautes Gespräch	Man redet laut mit sich selbst. Es entsteht dabei entweder ein Gespräch, in welchem eine Art Selbstcoaching statt-findet (z.B. «Was hat er jetzt damit gemeint?») Im Gegensatz zu den gedanklichen Gesprächen folgen solche Gespräche meist nicht einem festen Muster. Es wird gerade ausgesprochen, woran man arbeitet. Das laute Aussprechen hilft manchen Personen, sich Dinge besser merken zu können.

**Überzeugungen und Sichtweisen bewerten**

**Definition:** In schwierigen Situationen denken Sie über Ihre Überzeugungen und Sichtweisen nach und beurteilen diese.

Best Practice	Beschreibung
Standortgespräch	Man bespricht die schwierige Situation mit jemandem. Dabei werden Überzeugungen und Sichtweisen im Austausch mit anderen Mitarbeitenden oder den Führungskräften bewertet und besprochen. Der Austausch beinhaltet die Erörterung, ob der Arbeitsablauf oder die fachliche Herangehensweise passend ist, aber auch ob kritische Teile der Arbeit beachtet und korrekt ausgeführt worden sind.
Vergleich mit ähnlichen Aufgaben	Man macht in der schwierigen Situation einen Vergleich mit ähnlichen, früher gemachten Aufgaben: Dabei wird die fachliche Ausführung oder die benötigte Dauer zur Erledigung verglichen. Über Abweichungen wird nachgedacht und die jeweiligen Arbeitsschritte werden nochmals durchdacht.
Ausklinken	Man kann in schwierigen Situationen (oder auch danach) zunächst einmal bewusst Abstand nehmen. Dies tun man, indem man sich für einen Moment aus dem Tagesgeschäft herausnimmt (Pause machen, etwas trinken, sich bewusst mit einem leeren Blatt Papier hinsetzen) und darüber nachdenkt, ob die eigenen Überzeugungen und Sichtweisen richtig sind. Um sich auszuklinken, könnte man z.B. innerlich folgendes formulieren: «Halt. Stopp. Verschnaufen. Erst einmal etwas trinken. Dann sehe ich weiter.»